



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN, DE LA PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015.

AUTORES:

CRISTIAN FERNANDO AUSAY CARRILLO
LISETH MONSERRATH LEÓN SAÑAY

Riobamba – Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Cristian Fernando Ausay Carrillo y la Srta. Liseth Monserrath León Sañay, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

DIRECTORA

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Cristian Fernando Ausay Carrillo y Liseth Monserrath León Sañay, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos que constan en el documento provienen de otras fuentes, debidamente citadas y referenciadas.

Como autores, asumimos toda la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de febrero del 2017

Cristian Fernando Ausay Carrillo
C.C. 060475772-3

Liseth Monserrath León Sañay
C.C. 060433559-6

DEDICATORIA

El presente trabajo tengo el grato placer de dedicarlo a Dios quien me ha dado la vida para cumplir con cada uno de mis objetivos y seguirme superando día a día, también en memoria de mi abuelito Néstor Carrillo quien me enseñó sobre todas las cosas a mantener la humildad y perseverar en el logro de mis metas, a mis queridos padres Jorge y Mariana quienes que con su amor, esfuerzo y sacrificio me han apoyado en todos y cada uno de los momentos que he vivido como estudiante.

A la vez dedicarlo a mis hermanos, compañeros y amigos pues ellos fueron partícipes de gratos momentos y quienes hicieron posible, mantener mi aspiración firme para convertirme en profesional.

Finalmente a mi compañera de tesis con quien he compartido gratos momentos durante nuestra formación profesional y el desarrollo del presente trabajo.

Cristian Fernando Ausay Carrillo

Dedico este trabajo de titulación principalmente a Dios por haberme dado la vida y por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente permitiéndome alcanzar cada uno de los objetivos que he me propuesto.

A mis padres, John y Zoraida, quienes son el pilar fundamental de mi existencia por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.

A los ángeles de mi guarda mis hermanos John y David, mi tío Ángel y mi querida abuelita Victoria; quienes desde el cielo siempre han cuidado y guiado mi camino.

A mi familia en general por haberme brindado siempre su apoyo y por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

A mí querido amigo Cristian, porque sin él hoy no existiera este trabajo ni esta gran amistad, ya que entre risas, bromas y malas noches hemos logrado culminar con éxito este gran proyecto.

Liseth Monserrath León Sañav

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser quien guía cada uno de nuestros pasos, y por darnos la fortaleza para culminar con éxito una más de las metas planteadas en nuestras vidas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, por habernos formado durante cinco años como profesionales íntegros y competitivos para la sociedad.

A nuestros queridos docentes por su tiempo, dedicación, conocimientos impartidos y valores inculcados a lo largo de nuestra formación académica. De manera especial agradecemos a la Ing. Letty Elizalde y al Ing. Víctor Betancourt quienes fueron los principales guías en la realización de este trabajo.

Al Sr. Pedro Santillán, gerente general de la Empresa Lácteos Santillán, por su confianza en nosotros y por abrirnos las puertas de su empresa brindándonos las facilidades necesarias para desarrollar nuestro trabajo de titulación.

A todos nuestros amigos con quienes compartimos gratos momentos en la vida estudiantil, por su amistad y apoyo incondicional.

Cristian Fernando Ausay Carrillo

Liseth Monserrath León Sañay

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract	xvi
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.2. Formulación del problema	3
1.1.3. Delimitación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1. Evaluación.....	7
2.2.1.1. Concepto de evaluación	7
2.2.1.2. Importancia de la evaluación	7
2.2.1.3. Objetivos de la evaluación	7
2.2.1.4. Características de la evaluación	8
2.2.2. Evaluación Administrativa.....	8
2.2.2.1. Concepto de evaluación administrativa	8
2.2.2.2. Importancia de la evaluación administrativa	9

2.2.2.3.	Propósitos de la evaluación administrativa	9
2.2.2.4.	¿Qué mide la evaluación administrativa?	10
2.2.2.5.	Factores a revisar y evaluar.....	10
2.2.2.6.	Análisis DAFO.....	11
2.2.2.7.	Indicadores	14
2.2.3.	Evaluación Financiera.....	17
2.2.3.1.	Estados Financieros.....	17
2.2.3.2.	Concepto de evaluación financiera	21
2.2.3.3.	Importancia del análisis financiero	22
2.2.3.4.	Propósito del análisis de información financiera	22
2.2.3.5.	Objetivos de la evaluación financiera	22
2.2.3.6.	Áreas de interés en la evaluación financiera	23
2.2.3.7.	Técnicas del análisis financiero	24
2.2.4.	Evaluación Operativa	30
2.2.4.1.	Concepto de evaluación operativa	30
2.2.4.2.	Importancia de la evaluación operativa	30
2.2.4.3.	COSO II o ERM.....	31
2.2.5.	Informe.....	35
2.2.5.1.	Concepto de informe	35
2.2.5.2.	Objetivos del informe.....	35
2.2.5.3.	Propiedades del informe.....	36
2.2.5.4.	Tipos de Informe	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		39
3.1.	IDEA A DEFENDER	39
3.2.	VARIABLES	39
3.2.1.	Variable independiente:	39
3.2.2.	Variable dependiente.....	39
3.3.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.4.1.	Descriptiva	39
3.4.2.	Explicativa	40
3.4.3.	De campo	40
3.4.4.	Documental.....	40
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40

3.5.1.	Población.....	40
3.5.2.	Muestra.....	40
3.6.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.6.1.	Científico.....	41
3.6.2.	Deductivo	41
3.6.3.	Inductivo	41
3.7.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.7.1.	Observación	42
3.7.2.	Entrevista	42
3.7.3.	Encuesta	42
3.7.4.	Revisión bibliográfica	42
3.8.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	42
3.8.1.	Guía de entrevista.....	43
3.8.2.	Guía de encuesta	43
3.8.3.	Documentos	43
3.9.	RESULTADOS.....	44
3.10.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	56
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		57
4.1.	TÍTULO	57
4.2.	OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.....	57
4.3.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “LÁCTEOS SANTILLÁN”	57
4.3.1.	Reseña Histórica	57
4.3.2.	Logo Institucional	58
4.3.3.	Visión.....	59
4.3.4.	Misión	59
4.3.5.	Objetivos empresariales	59
4.3.5.1.	Objetivo General.....	59
4.3.5.2.	Objetivos Específicos.....	59
4.3.6.	Valores Corporativos	59
4.3.7.	Políticas de Calidad.....	60
4.3.8.	Políticas de Inocuidad	60
4.3.9.	Organigrama Estructural.....	61
4.3.10.	Productos.....	62
4.4.	EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA.....	65

4.4.1.	Matriz FODA	65
4.4.2.	FODA ponderado (Factores Internos)	66
4.4.3.	FODA ponderado (Factores Externos)	67
4.4.4.	Matriz de competitividad	68
4.4.5.	Matriz de correlación FO	69
4.4.6.	Matriz de correlación DA	71
4.4.7.	Matriz de prioridades	73
4.4.8.	Perfil estratégico interno	74
4.4.9.	Perfil estratégico externo	75
4.4.10.	Indicadores de gestión.....	76
4.4.10.1.	Indicadores de eficacia.....	76
4.4.10.2.	Indicadores de eficiencia.....	78
4.4.10.3.	Indicadores de economía.....	79
4.5.	EVALUACIÓN FINANCIERA	81
4.5.1.	Análisis Vertical.....	81
4.5.1.1.	Estado de Resultados	82
4.5.1.2.	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	85
4.5.2.	Análisis Horizontal	88
4.5.2.1.	Estado de Resultados	88
4.5.3.	Estado de Situación Financiera	91
4.5.4.	Indicadores Financieros	94
4.5.4.1.	Indicadores de Liquidez.....	94
4.5.4.2.	Indicadores de Endeudamiento	95
4.5.4.3.	Indicadores de Actividad	97
4.5.4.4.	Indicadores de Rentabilidad.....	99
4.6.	EVALUACIÓN OPERATIVA.....	101
4.6.1.	Calculo del nivel de confianza	108
4.6.2.	Resumen del cálculo nivel de confianza	110
4.6.3.	Calificación de los componentes de control interno	111
4.6.4.	Grafico evaluación de control interno.....	111
4.6.5.	Tabla de confianza y riesgo	112
4.6.6.	Resumen de la Evaluación de Control Interno	112
4.6.7.	Evaluación de la misión	116
4.6.8.	Evaluación de la visión	117

4.6.9.	Indicadores	118
4.7.	INFORME.....	123
	Conclusiones	134
	Recomendaciones.....	135
	Bibliografía	136
	Anexos	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Impacto – DAFO Ponderado	13
Tabla 2: Población y muestra	41
Tabla 3: Desarrollo de evaluaciones anteriores	44
Tabla 4: Pertinencia de la ejecución de la evaluación	45
Tabla 5: Filosofía organizacional.....	46
Tabla 6: Manuales actualizados	47
Tabla 7: Gestión administrativa	48
Tabla 8: Evolución empresarial	49
Tabla 9: Evaluación mediante indicadores	50
Tabla 10: Evaluación periódica de los procesos	51
Tabla 11: Funciones del puesto de trabajo.....	52
Tabla 12: Comunicación Interna.....	53
Tabla 13: Capacitación del Personal.....	54
Tabla 14: Condiciones Laborales.....	55
Tabla 15: Productos Lácteos Santillán.....	62
Tabla 16: Matriz FODA.....	65
Tabla 17: FODA ponderado (Factores Interno).....	66
Tabla 18: FODA ponderado (Factores Externos).....	67
Tabla 19: Matriz de competitividad	68
Tabla 20: Matriz de correlación FO	69
Tabla 21: Matriz de correlación DA	71
Tabla 22: Matriz de prioridades	73
Tabla 23: Perfil estratégico interno	74
Tabla 24: Perfil estratégico interno	75
Tabla 25: Análisis Vertical - Estado de Resultados	82
Tabla 26: Análisis Vertical - Estado de Situación Financiera	85
Tabla 27: Análisis Horizontal – Estado de Resultados.....	88
Tabla 28: Análisis Horizontal – Estado de Resultados.....	91
Tabla 29: Evaluación de CI - COSO ERM.....	101
Tabla 30: Tabulación del Cuestionario de Control Interno	108
Tabla 31: Cálculo del nivel de confianza y riesgos	108

Tabla 32: Identificación del nivel de confianza por componente	110
Tabla 33: Calificación del nivel de confianza.....	111
Tabla 34: Identificación de nivel de confianza y riesgo de control interno	112
Tabla 35: Resumen de la Evaluación del Control Interno	112
Tabla 36: Evaluación de la misión.....	116
Tabla 37: Evaluación de la visión.....	117
Tabla 38: Matriz de indicadores de Evaluación Operativa	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Técnicas del análisis financiero	24
Gráfico 2: Propiedades del Informe	36
Gráfico 3: Desarrollo de evaluaciones anteriores	44
Gráfico 4: Pertinencia de la ejecución de la evaluación	45
Gráfico 5: Filosofía organizacional	46
Gráfico 6: Manuales actualizados	47
Gráfico 7: Gestión administrativa	48
Gráfico 8: Evolución empresarial	49
Gráfico 9: Evaluación mediante indicadores	50
Gráfico 10: Evaluación periódica de los procesos	51
Gráfico 11: Funciones del puesto de trabajo	52
Gráfico 12: Comunicación Interna	53
Gráfico 13: Capacitación del Personal	54
Gráfico 14: Condiciones Laborales	55
Gráfico 15: Logo Institucional	58
Gráfico 16: Organigrama Estructural Lácteos Santillán	61
Gráfico 17: Estructura Financiera/Estado de Resultados - Período 2015	83
Gráfico 18: Estructura Financiera/Estado de Situación Financiera - Período 2015	86
Gráfico 19: Grafico nivel de confianza y riesgo por componente	111

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Registro único de contribuyentes	138
Anexo 2: FODA Lácteos Santillán	140
Anexo 3: Estado de resultados - Año 2014	141
Anexo 4: Estado de situación de financiera – Año 2014	143
Anexo 5: Estado de resultados - Año 2015	145
Anexo 6: Estado de situación financiera - Año 2015	147
Anexo 7: Encuesta a empleados y obreros de la empresa “Lácteos Santillán”	149
Anexo 8: Cuestionario de evaluación de control interno	151
Anexo 9: Manual de funciones	155

RESUMEN

La evaluación administrativa, financiera y operativa de la Empresa Lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015, se realizó con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades y procesos desarrollados, contribuyendo así a la adecuada toma de decisiones. Para evaluar el área administrativa se realizó un análisis FODA, con sus respectivas matrices: mientras que en la evaluación financiera se efectuó el análisis vertical, análisis horizontal de los estados financieros, y la aplicación de indicadores, los cuales fueron correctamente interpretados, y en el área operativa se aplicó el método COSO II para evaluar el sistema de control interno. Al final de la evaluación se emitió el informe con las siguientes deficiencias: la inexistencia de planes operativos, manuales de políticas y procedimientos que sirvan de guía para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades empresariales; falta de indicadores de gestión y financieros que evalúen el desempeño de las actividades, y un alto índice de cuentas pendientes de cobro, lo cual impide un mejor desarrollo administrativo y financiero. Por ello se recomienda crear un plan estratégico empresarial, donde se establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazo para enfocar a la empresa; establecer políticas de crédito y cobranzas; y realizar al menos un análisis financiero por período con la finalidad de mejorar y evaluar el desempeño empresarial dentro del ámbito económico.

Palabras Claves: EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA, EVALUACIÓN FINANCIERA, EVALUACIÓN OPERATIVA, COSO II, INDICADORES DE GESTIÓN, INDICADORES FINANCIEROS.

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The administrative, financial and operational evaluation of Lácteos Santillán Company, from San Luis Parish, Riobamba Canton, Chimborazo Province, period 2015, it was carried out in order to determine the effectiveness, efficiency and economy of activities and developed processes, helping in this way to an appropriate decision-making. A FODA (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis has been developed to evaluate the administrative area with the respective matrixes: whereas in financial evaluation carried out the vertical and horizontal analysis of the financial statements and the application of the indicators which were correctly interpreted, at the same time, in the operational area was applied the COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) method to evaluate the internal control system. At the end of this evaluation, it is reported the following shortcomings: the lack of operational plans, policy and procedure handbooks as guide to the efficient and effective development of the business activities, lack of management and financial indicators that evaluate the activities' performance, as well as, a high rate of accounts receivable which prevents a better management and financial development. It is recommended to create a business strategic plan, where short, medium and long term objectives are established to focus the company, establish credit and collection policies; and carry out at least one financial analysis per period in order to improve and evaluate business performance within the economic sphere.

WORDKEYS: ADMINISTRATIVE EVALUATION, FINANCIAL EVALUATION, OPERATIONAL EVALUATION, COSO II (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION), MANAGEMENT INDICATORS, FINANCIAL INDICATORS.

INTRODUCCIÓN

En el mundo tan globalizado y competitivo en el cual vivimos, y se desarrollan las empresas, es importante que las mismas se evalúen y controlen para establecer pautas generales que orienten el accionar de las mismas, permitiendo de esta forma la consecución y logros de los objetivos previstos.

En la actualidad la realización de una evaluación empresarial presenta grandes beneficios, convirtiéndose además como una herramienta de gran utilidad para las empresas, por cuanto la gerencia, sin la práctica de estas tendencias de control, no cuenta con la plena seguridad de que los datos sean reales y confiables, impidiéndoles de esta forma conocer si la información otorgada a ella ha sido originada en términos cuantitativos y cualitativos.

La necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, canales de comunicación, procedimientos, controles ejercidos, dentro de una empresa conlleva a realizar estudios de los factores internos y externos, los cuales asumen un rol relevante, porque a través de sus evaluaciones posibilitan maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, efectividad y economía, aplicando además indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas y dentro de un período determinado, permitiendo de esta manera conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, con la finalidad de buscar siempre un perfeccionamiento continuo de los planes y procedimientos. Por medio de las evaluaciones se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados; permitiendo al administrador conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos.

Por estos y otros factores, se presentó la necesidad de desarrollar este trabajo de titulación denominado Evaluación administrativa, financiera y operativa, aplicado a la empresa Lácteos Santillán, con el propósito de utilizarlo como una herramienta de innovación y hacer frente a los acontecimientos presentes para una adecuada toma de decisiones.

Este proyecto aspira encontrar la manera de organizar y recomendar soluciones eficientes y eficaces para los problemas económicos, administrativos y operativos, mismo que se han originado por la falta de políticas y estrategias empresariales definidas y por no poseer manuales de procesos definidos por escrito para ser comunicados.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1. Planteamiento del problema

En nuestra provincia existen varias empresas dedicadas a la producción de lácteos, una de ellas es Lácteos Santillán, o también conocida como “PRASOL”, la cual inició sus actividades en el año de 1991, en su planta ubicada en la parroquia San Luis, bajo la dirección técnica y empresarial del Sr. Pedro Santillán y la Ing. Libia Oleas.

Con el pasar del tiempo la empresa ha logrado posicionarse en el mercado de la producción y comercialización de lácteos y refrescos a nivel nacional, gracias a la alta calidad de sus cuatro principales líneas de producción: leche pasteurizada, queso, refrescos y yogurt. Los cuales son elaborados con maquinaria de punta y en varias presentaciones para la satisfacción de los clientes y consumidores.

Sin embargo la inadecuada gestión por parte de la gerencia, el incremento en la producción y ventas han ocasionado ciertos inconvenientes en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, entre ellos podemos destacar los siguientes:

- No se cuenta con las políticas administrativas y financieras, originando que no se desarrollen las actividades de una forma adecuada en cada una de estas áreas.
- Pese a que la empresa cuenta con un organigrama funcional, se presenta duplicidad de funciones en el desarrollo de las actividades, debido a que no todo el personal conoce las funciones a desarrollar en su puesto de trabajo.
- Existen demoras en los procesos de producción por la falta de autorización y delegación de funciones por parte de los jefes de producción.
- Los objetivos empresariales propuestos no se cumplen a cabalidad, lo que afecta a la eficiencia, eficacia y economía de los procesos.
- No se analiza periódicamente la situación financiera de la empresa para verificar su liquidez, solvencia y rentabilidad, que permita tomar decisiones que contribuyan a su crecimiento.
- La inexistencia de indicadores no permite una evaluación y control adecuado de las actividades administrativas, financieras, ni de los procesos de producción.

- El control de inventarios de materias primas y productos terminados no se realiza de forma adecuada y periódica para determinar la veracidad de lo reflejado en los registros contables.
- Los procesos de producción no se encuentran claramente definidos y alineados, a los planes de producción con los que cuenta la empresa, ocasionando incumplimiento en la entrega de los productos.

En respuesta a las complicaciones citadas anteriormente se propone el presente proyecto de investigación con el objetivo de realizar una evaluación administrativa, financiera y operativa, que determine si las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos van acorde a las necesidades actuales y planes a futuro de la empresa.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide la evaluación administrativa, financiera y operativa de la empresa Lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015, para determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades y procesos desarrollados?

1.1.3. Delimitación del problema

Campo de acción: Evaluación administrativa, financiera y operativa
Delimitación espacial: Empresa Lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.
Delimitación temporal: Período 2015

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas productivas a nivel nacional han ido evolucionando de manera acelerada, debido a los cambios continuos tanto en los aspectos legales que rigen a este tipo de empresas, así como en los gustos y preferencias de los clientes. El alto grado de competitividad ha llevado a las empresas en general a integrar un valor agregado a sus diversas líneas de producción y de esta manera expandirse más en el mercado.

El desarrollo del presente proyecto de investigación permitió contar con un instrumento dinamizador de cambio que facilite la evaluación de las actividades que presentan falencias y debilidades dentro de la empresa Lácteos Santillán, contribuyendo de esta

manera al eficiente y eficaz desarrollo de las actividades administrativas, financieras y operativas, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa.

La evaluación administrativa financiera y operativa proporcionó la información necesaria para determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades desarrolladas en el período analizado, constituyéndose así como una herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales.

El presente proyecto investigativo es el primero que se desarrolla en la empresa Lácteos Santillán en el campo de la evaluación administrativa, financiera y operativa, lo cual procuró ser un valioso aporte a la entidad objeto de estudio. Pues con ello se está cumpliendo con uno de los requisitos previo a la obtención del título de tercer nivel en la especialidad de Contabilidad y Auditoría CPA.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Ejecutar la evaluación administrativa, financiera y operativa de la empresa Lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, cantón de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015, para determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades y procesos desarrollados.

1.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar el marco teórico que permita fundamentar científicamente la evaluación administrativa, financiera y operativa de la empresa.
- Elaborar el marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan recabar información relevante, pertinente y consistente a fin de que la evaluación de la empresa sea la más real y objetiva posible.
- Realizar la evaluación administrativa, financiera y operativa de la empresa a fin de determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades en base a las conclusiones y recomendación de los resultados obtenidos, para el mejoramiento de la toma de decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La evaluación de las distintas actividades y procesos que se desarrollan de la empresa, surge desde la implementación del proceso administrativo en las empresas, el cual fue desarrollado e implementado por Henry Fayol uno de los padres de la administración moderna, cada uno de los componentes dentro del proceso cumple una función específica la cual ayuda al normal funcionamiento de la empresa.

Mientras con el desarrollo de la economía y la globalización de mercados se ha hecho fundamental la evaluación y el control de las actividades que se desarrollan internamente en las empresas, y en general para que se mejoren los procesos, constituyéndose de esta manera una herramienta útil para la toma de decisiones y proyecciones futuras de los acontecimientos que se puedan presentar.

En la empresa Lácteos Santillán no existe antecedentes de haberse desarrollado; una evaluación administrativa, financiera y operativa, ni de temas relacionados, salvo de algunos trabajos relacionados con el ámbito del marketing empresarial y evaluaciones periódicas realizadas por los entes supervisores de la calidad de los productos.

Para efectos del presente trabajo de titulación, se ha tomado como referencia trabajos relacionados en otras instituciones de educación superior, ya sean trabajos de tercer nivel así como de postgrado; archivos de la red, e información que se encuentra dentro del archivo documental de la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, relacionados con el trabajo de titulación a desarrollarse.

Uno de los trabajos referenciales que se tomó en cuenta para el desarrollo de presente trabajo es el efectuado por un estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, con su sede en Cuenca, desarrollado en el año 2013, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, cuyo título es “Evaluación a la Gestión Operativa y Financiera de la Unidad Educativa San Francisco de Sales para el período 2011 – 2012” elaborado por Calle Abril Dolores Mercedes; mediante la aplicación de indicadores e instrumentos de evaluación financiera, encontró la manera de organizar y recomendar soluciones eficientes y eficaces para los problemas económicos y

administrativos del plantel, mismos que se presentaron por la debilidad de los controles y la inadecuada segregación de funciones.

Mientras tanto los autores Abad José y Carrión Gina, en su trabajo de titulación denominado “Evaluación Administrativa y Financiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril Sucursal Loja en el período 2009–2010, propuestas de mejoramiento” utilizaron parámetros y herramientas administrativas que permitieron conocer el estado y la posición organizativa y financiera de la empresa, realizando un análisis comparativo de la información financiera y económica de los años en análisis por medio del análisis horizontal, para determinar las variaciones de cada cuenta de un período a otro, llegando a la culminación del mismo con la presentación de medidas alternativas que contenga sugerencias a efecto de mejorar la administración como también los niveles de liquidez, rentabilidad y solidez de la Cooperativa.

Gualán Rosa y Granillo Karla en su trabajo de titulación “Evaluación Financiera y propuesta de mejoramiento en la Empresa Comercial “Hipermercados del Valle Cía. Ltda.”, después de la aplicación de varios indicadores financieros tanto de liquidez, como de rentabilidad, se determinó que la empresa si es rentable pero con la ayuda de un presupuesto podrá mejorar más su rentabilidad permitiendo conocer el desarrollo de sus actividades diarias y tener una buena posición económica para estar acorde a la competencia

La propuesta presentada, está basada en estas y otras bases teóricas, las cuales ayudaron a adquirir nuevos conocimientos y reforzar los ya adquiridos; también permitieron sustentar el presente trabajo de titulación, el cual se enfoca principalmente en la verificación y control del desarrollo de las actividades y procesos, tanto administrativos, financieros y operativos dentro de la empresa Lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo con la finalidad de medir el grado de eficiencia y eficacia con la que se desarrollan, para de esta forma emitir conclusiones y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de las actividades desarrolladas y una adecuada toma de decisiones.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Evaluación

2.2.1.1. Concepto de evaluación

El diccionario contable de Greco (2011) define a evaluación como: “Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa.”

Rodríguez, J. (2010) menciona que la evaluación: “es un proceso que consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado, dándole valor.” (pág. 68)

Mientras Abad y Carrión (2011) menciona que “es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas.” (pág. 18)

Por lo tanto, se puede decir que la evaluación es un proceso dinámico por medio del cual se analiza a las empresas, organizaciones o institución con o sin fines de lucro para conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y debilidades con el fin de reorientar las propuestas y alcanzar los resultados, metas y objetivos.

2.2.1.2. Importancia de la evaluación

Es importante una evaluación en las empresas porque permite realizar ajustes en el diseño y ejecución de los proyectos, de tal forma que facilite el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos planteados.

2.2.1.3. Objetivos de la evaluación

Realizar una evaluación a las empresas y organizaciones tiene varios objetivos entre ellos están:

- Conocer hasta qué punto se alcanza los objetivos propuestos.
- Determinar si los medios y técnicas que emplea son los correctos.
- Determinar los posibles cambios que se puedan ir originando.
- Valorar el propio rendimiento motor

2.2.1.4. Características de la evaluación

Las características principales de la evaluación están sintetizadas de la siguiente manera:

- **Integral y comprehensiva.-** Debe abarcar las principales dimensiones y variables del objeto a evaluar, permitiendo, de esta forma, calificar el juicio de valor a emitir sobre el mismo.
- **Científica.-** Emplea herramientas de la matemática aplicada, como la estadística, investigación social; y recurre a técnicas de la metodología de la investigación científica, garantizando el uso de instrumentos de recolección de datos válidos y confiables.
- **Transparente.-** Sus propósitos deben ser explicados y difundidos para conocimiento de toda la comunidad, generando un clima de confianza y seguridad.
- **Referencial.-** La evaluación tiene como finalidad esencial relacionar los logros obtenidos con las metas y objetivos propuestos en los proyectos.
- **Continua.-** Realizada en forma constante.
- **Decisoria.-** Emite juicios de valor sobre el objeto evaluado, orienta y fundamenta la toma de decisiones, con miras a la mejora continua.
- **Reflexiva.-** De forma que contribuya al propósito de aprendizaje institucional.
- **Útil.-** Para los actores involucrados.
- **Viable.-** En el tiempo y con los recursos destinados a la misma.
- **Imparcial y objetiva.-** Fundada en información fidedigna, recolectada a través de instrumentos confiables.
- **Confidencial.-** En los aspectos que lo requieran. (Abad & Carrión, 2011, págs. 19-21)

2.2.2. Evaluación Administrativa

2.2.2.1. Concepto de evaluación administrativa

Antes de conceptualizar la evaluación administrativa debemos conocer que es la administración en sí por ello:

Greco (2011), indica que la administración es “una actividad encaminada hacia la dirección de una organización, en lo concerniente al cuidado de los bienes y el patrimonio,

a las operaciones vinculadas a la producción, comercialización, control y manejo de las actividades que se encuentran relacionadas a las dos últimos, tales como financieras (obtención de créditos, relacionados con las instituciones bancarias, etc.) abastecimientos (compras de bienes y servicios), manejo del personal (selección liquidación de sueldos y jornales, relaciones laborales etc.), estudio y análisis de mercado y condiciones de venta, cobranzas, análisis de métodos de organización interna y coordinación de las diferentes partes de la empresa.” (pág. 26)

Rodríguez, J. (2010), indica que la evaluación del desempeño de la organizacional es importante porque permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección; además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa.

Por ello se determina que la evaluación administrativa es un examen integral o parcial de una organización con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas y los recursos humanos, financieros y materiales empleados.

2.2.2.2. Importancia de la evaluación administrativa

La evaluación constituye un elemento esencial porque permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Esto identifica incongruencias, desviaciones, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones, y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

La evaluación administrativa es útil también para la planeación ya que sirve de base para la toma de decisiones y permite la reformulación y actualización de los planes y programa.

2.2.2.3. Propósitos de la evaluación administrativa

Entre los principales propósitos que destaca Rodríguez, J. (2010) para llevar a cabo una evaluación administrativa están:

- Conocer el grado en el que se han alcanzado los objetivos.
- Revisar las políticas y sus prácticas, tanto para verificar su cumplimiento como para su adecuación.
- Saber si los sistemas y procedimientos son eficientes.
- Crear nuevas estrategias rentables de comercialización y distribución.

- Conocer el comportamiento humano.
- Determinar la confiabilidad del sistema de información administrativa.
- Medir de grado en grado en que son efectivos los controles administrativos.
- Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.
- Conocer la posición que tiene la empresa en el mercado en el que se desenvuelve.

2.2.2.4. ¿Qué mide la evaluación administrativa?

La evaluación administrativa confronta los objetivos con realizaciones y permite también conocer la forma en que se alcanza estos objetivos, que sirven de elementos tanto cuantitativos como cualitativos para determinar el grado de cumplimiento.

Las tres variables principales de la evaluación son los objetivos, los programas destinados a alcanzarlos y el presupuesto; en este contexto se puede decir que mide los siguientes aspectos:

- La contribución efectiva al cumplimiento de objetivos.
- El uso óptimo de los recursos.
- La existencia y operatividad de los instrumentos administrativos.

2.2.2.5. Factores a revisar y evaluar

Los elementos o factores en los métodos de administración que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes:

- **Planes y objetivos.-** Una de las mayores deficiencias en la mayoría de las empresas es que la administración no cumple plenamente con los principios de la organización.
- **Estructura orgánica.-** En el establecimiento y operación de una empresa es vital una planeación constante de la estructura orgánica para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella.
- **Políticas.-** Son esenciales para una administración eficaz y para determinar las intenciones de la dirección y constituir principios orientadores que contribuyan a que la empresa pueda seguir un camino planeado para alcanzar sus objetivos. Las políticas dadas a conocer por escrito y comunicadas debidamente sirven para uniformar y coordinar a toda la organización.

- **Sistemas y procedimientos.**- Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en cuenta su propósito y su forma, y decir sobre sus méritos con respecto a la manera que sirve a la empresa. Un sistema o procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer operaciones
- **Métodos de control.**- Son medios por los cuales la dirección obtienen ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. Todo método de control comprende la comparación del desempeño real contra el esperado.
- **Recursos humanos y materiales.**- Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de la gente. (Rodríguez J. , 2010, págs. 147-150)

2.2.2.6. Análisis DAFO

Para Salvatierra (2009) el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una Institución y el entorno en el cual ésta compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

2.2.2.6.1. ¿Para qué sirve el análisis DAFO?

Alcazar, Escudero y Galán (2012), mencionan que:

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra organización. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayuda a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

2.2.2.6.2. Objetivo del análisis DAFO

El principal objetivo del análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

2.2.2.6.3. Análisis interno y externo

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos:

Análisis Interno.- se basa en el liderazgo, estrategia, personas, alianzas, y procesos de la empresa, y dependiendo si los factores son positivos o negativos se divide en:

- Fortalezas

Son cualidades de la empresa que la diferencian de manera positiva frente a la competencia y describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa: ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

- Debilidades

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo.- aquí se identifican los factores externos claves para la empresa, como: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. Se debe tener un especial cuidado con aquellos factores que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. Se dividen en:

- Oportunidades

Describen factores positivos que se generan en el entorno y que una vez identificados, pueden ser aprovechados para generar ventajas competitivas.

- Amenazas

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. (Kotler & Lane, 2006)

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

Tabla 1: Matriz de Impacto – DAFO Ponderado

Fortalezas	IMPACTO			Oportunidades	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	IMPACTO			Amenazas	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Libro Auditoría de Gestión (Maldonado, 2011)

Elaborado por: Los autores

2.2.2.7. Indicadores

2.2.2.7.1. Concepto de indicador

Según Benjamín (2007) expone que: un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa o cualitativa si es medible, entre dos cantidades y que sirve al auditor para que comparativamente tome decisiones, analice las tendencias y determine la eficiencia de un proceso que ha sido sujeto de revisión.

2.2.2.7.2. Características de un indicador

- Ser relevante para la toma de decisiones
- Fácil de medir
- Fácil de conducir información de una parte a otra
- Altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo- beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos

2.2.2.7.3. Atributos de los indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización. (págs. 147-148)

2.2.2.7.4. Tipos de indicadores

➤ Indicadores de eficacia

Rodríguez, J. (2010) en su libro de Auditoría administrativa, menciona a Robbins & Coulter quienes expresan lo siguiente sobre la eficacia:

Eficacia: “Se describe a menudo como hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayuden a la organización a lograr sus objetivos.”

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado a saber:

$$Eficacia Programática = \frac{Metas Alcanzadas}{Metas programadas}$$

$$Eficacia Presupuestal = \frac{Presupuesto Ejercido}{Presupuesto Asignado}$$

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficiencia presupuestas la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos. (Maldonado, 2011, pág. 85)

Camejo (2012), menciona que: “Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.”

➤ Indicadores de eficiencia

Rodríguez, J. (2010) en su libro de Auditoría administrativa, menciona a Robbins & Coulter quienes expresan lo siguiente sobre la eficiencia:

Eficiencia: “La relación entre los insumos y productos cuyo propósito es minimizar el costo por concepto de recursos”

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$Eficiencia\ Programatica = \frac{Eficiencia\ Programatica}{Eficiencia\ Presupuestal}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de una acertada presupuestación. Presupone también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia en la definición de las metas y la correcta presupuestación de los recursos. (Maldonado, 2011, pág. 86)

Camejo (2012), indica que “los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.”

2.2.2.7.5. Categorías de los indicadores

Expresa que se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Que se describen a continuación:

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: ser eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella. (Camejo, 2012)

2.2.3. Evaluación Financiera

2.2.3.1. Estados Financieros

Opereza (2011) en su libro *Análisis e Interpretación de la Información Financiera* define a los estados financieros como:

Documentos primordialmente numéricos, que por lo general se elaboran de forma periódica, basados en los datos obtenidos de los registros contables, reflejando la información financiera en una fecha determinada, como el estado de situación financiera o balance general y el resultado por un período establecido o estado de resultados. Ambos documentos son el producto de la realización de las actividades de un negocio.

2.2.3.1.1. Objetivos de los estados financieros

- “Informar la situación financiera de una empresa, los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera hasta una fecha determinada.
- Son útiles para la toma de decisiones de inversión y de crédito, para medir la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos, y evaluar el origen, las características y el rendimiento de los recursos financieros.

- Facilitar la formación de un juicio acerca del negocio para poder evaluar el trabajo de la administración y la manera en que se está manejando la liquidez, rentabilidad, el flujo de fondos y la capacidad financiera y de crecimiento

2.2.3.1.2. Características de los estados financieros

Los estados financieros deben ser:

- Pertinente.- Que sea útil para tomar decisiones y evaluar a la empresa.
- Confiable.- Libre de errores.
- Comparable.- Se puede comparar de un período a otro para ayudar al propietario a la toma de decisiones.” (Bravo, 2008, págs. 189,198,215)

2.2.3.1.3. Limitaciones de los estados financieros

- “Las transacciones y los eventos económicos de la empresa son cuantificados con ciertas reglas particulares que pueden ser aplicadas de diferente manera.
- Los estados financieros no representan el valor del negocio, sino solo el valor de los recursos y las obligaciones cuantificables para el negocio. Es decir, no cuantifican otros elementos esenciales de la empresa, como recursos humanos, producto, marca, mercado. etc.” (Ochoa, 2009, pág. 101)

2.2.3.1.4. Clasificación de los estados financieros

Los estados financieros constituyen una representación financiera estructurada de la situación financiera y de las transacciones llevadas a cabo por la empresa. El objetivo de los estados financieros, con propósitos de información general, es suministrar información acerca de la situación y desempeño financieros, así como de los flujos de efectivo, que sea útil a los usuarios al momento de tomar decisiones económicas.

Se clasifican en:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de cambios en el Patrimonio
- Estado de cambios en la Situación Financiera

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión que los administradores han hecho de los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministran información acerca de los siguientes elementos de la empresa:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio neto
- Ingresos y gastos, en los cuales se incluyen las pérdidas y ganancias

En la presente investigación se utilizarán los siguientes estados:

➤ **Estado de Situación Financiera**

Rodríguez, L. (2012) define al estado de situación financiera como:

Uno de los estados financieros básicos y a una fecha determinada presenta los activos, que son los recursos que tienen para operar; los pasivos, las obligaciones y el capital contable, que corresponde a las aportaciones de los socios de una empresa tal fecha no es otra que el cierre mensual, trimestral o anual, ya que estos son los períodos más comunes en que se elaboran estos informes.

Este estado llamado también balance general presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad a una fecha específica.

El balance presentado de una empresa, muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital que los accionistas tienen invertido. La situación financiera de un negocio se conoce por medio de la relación que haya entre los bienes y derechos que forman su activo y las deudas y obligaciones que forman su pasivo.

“Está compuesto por:

Activo.- Son todos aquellos recursos económicos que posee la empresa y que son registrados y medidos de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados. Los Activos son costos que no han sido aplicados a los estados de resultados anteriores y que representan un beneficio económico futuro esperado.

Pasivo.- Son todas aquellas deudas, compromisos u obligaciones provenientes de transacciones o eventos pasados cuyo objetivo es financiar los bienes que constituyen el activo.

El Pasivo se clasifica de acuerdo con su fecha de liquidación o vencimiento en pasivo circulante o Pasivo a corto plazo y Pasivo no circulante o a largo plazo. Todos ellos representan un compromiso que la empresa tiene y que ha de cubrir ya sea en el período de curso o en un período futuro.

Patrimonio.- Es la parte que queda de los activos después de que los Pasivos han sido deducidos. Representa la inversión de los accionistas o socios en una entidad y consiste generalmente en las aportaciones más las utilidades retenidas o menos las pérdidas acumuladas, más otro tipo de superávit en su caso.

Las principales partidas que forman parte del capital son: capital social, aportaciones para futuros aumentos del capital, utilidades no distribuidas o pérdidas acumuladas.” (Ochoa, 2009, págs. 104-106)

➤ **Estado de Resultados**

El estado de resultados es un informe financiero que muestra el importe de la utilidad ganada o pérdida incurrida durante un determinado período. Éste incluye en primer lugar el total de ingresos provenientes de las actividades principales del ente y los costos incurridos para lograrlos.

“En este estado financiero se refleja el detalle de los ingresos y egresos causados durante un período económico y el resultado que demuestra la UTILIDAD del ejercicio, en caso de que los ingresos sean superiores a los gastos; caso contrario, que los gastos superan a los ingresos el resultado será PERDIDA.

Ingresos.- Son flujos de entrada de recursos, en forma de incremento del Activo o disminución del Pasivo o una combinación de ambos.

Gastos.- Representan flujos de salida de recursos en forma de disminuciones del Activo o incremento del Pasivo, o una combinación de ambos que genera disminución del patrimonio.” (Pozo, 2014)

➤ Estado de Flujo de Efectivo

Es el estado que muestra el neto del efectivo al final de un período, mediante la descripción de efectivo recibido o generado y pagado o utilizado dentro de una administración financiera y operativa de las actividades específicas de: operación, inversión y financiamiento.

Un estado de flujo de efectivo es de tipo contable – financiero y muestra entradas, salidas y cambio bruto o neto en algunas circunstancias. Está diseñado con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no corrientes o circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

El estado de flujo de efectivo está compuesto de la siguiente manera:

Actividades de operación.- Son las actividades que constituyen la principal fuente de actividades ordinarias de la entidad. Por ello los flujos de efectivo de actividades de operación generalmente proceden de las transacciones y otros sucesos y condiciones que entran en la determinación del resultado.

Actividades de inversión.- Son los pagos que tiene su origen en la adquisición de Activos no corrientes, tales como la propiedad, planta y equipo o inmovilizados, intangibles, inversiones inmobiliarias o inversiones financieras, así como los cobros procedentes de enajenación, venta o redención o de su amortización al vencimiento.

Actividades de financiamiento.- Comprende los cobros procedentes de la adquisición por terceros de títulos valores emitidos por la empresa o de recursos concedidos por entidades financieras o terceros, en forma de préstamos u otros instrumentos financieros, aumentos o disminuciones de capital así como pagas por dividendos o participaciones a sus accionistas.

2.2.3.2. Concepto de evaluación financiera

Según Zambrano (2011) la evaluación financiera es: “un estudio de las relaciones existentes entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por ejemplo de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de

esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos.”

Opereza (2011) indica que es la separación o desintegración de los valores indicados en los estados financieros, con el objeto de conocer sus orígenes, los cambios realizados y sus causas para tener una idea más precisa y veraz acerca de la situación financiera que guarda el negocio o la empresa.

Baena (2011) menciona que el análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones.

2.2.3.3. Importancia del análisis financiero

El análisis financiero, corresponde a su situación actual, basada en hechos presentes o en información pasada recopilada, a través de datos procesados, para:

- Conocer el estado de liquidez
- Saber cuál es el nivel de endeudamiento
- Verificar si los resultados obtenidos en los indicadores de actividad reflejan el compromiso y desempeño de la organización.

2.2.3.4. Propósito del análisis de información financiera

El propósito de un estudio o análisis financiero, es conocer el estado actual de la empresa en sus niveles de inversión (indicadores de rentabilidad), financiación (indicadores de endeudamiento) y de operación (indicadores de actividad y rendimiento).

2.2.3.5. Objetivos de la evaluación financiera

- Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.
- Mostrar la participación de cada cuenta o su grupo de cuentas con relación al total de partidas que conforman los estados financieros.
- Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.

- Explicar la importancia del concepto de capital de trabajo de una empresa.
- Preparar y analizar el estado de movimientos de fondo de una organización, resaltando su importancia en el análisis financiero.
- Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa.
- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
- Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de dónde provienen, como se invierten y que rendimiento generan o se puede esperar de ellos.

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa, a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera; es decir, para determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos informaciones financieras que sirven de base para el análisis. (Baena, 2011, págs. 17-18)

2.2.3.6. Áreas de interés en la evaluación financiera

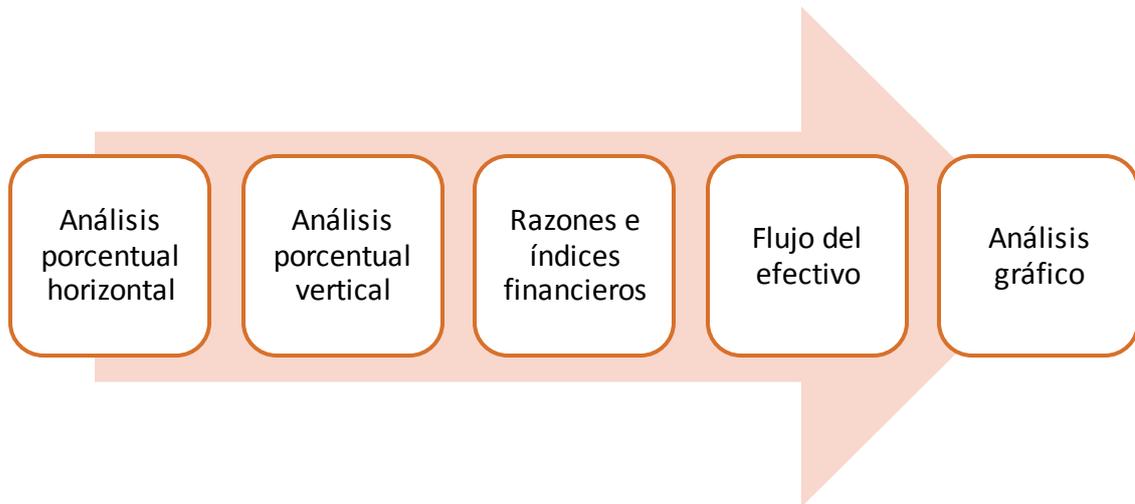
La evaluación financiera o análisis financiero examina los diversos aspectos de la situación financiera de la empresa, entre ellos los resultados operacionales. Para el logro de los objetivos, se determinan cinco áreas:

- Área patrimonial del empresa
- Fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo
- Flujo de fondos
- Resultado económico de las operaciones
- Rendimiento y rentabilidad (Baena, 2011, pág. 21)

2.2.3.7. Técnicas del análisis financiero

Según Stickney, Weil, Schipper, Francis, y Avolio (2012) el análisis financiero puede ser realizado de diversas formas, las cuales no son excluyentes sino más bien complementarias. Las modalidades más utilizadas de análisis están conformadas por:

Gráfico 1: Técnicas del análisis financiero



Fuente: Contabilidad Financiera (Stickney, Weil, Schipper, Francis, & Avolio, 2012)

Elaborado por: Los autores

Para el presente trabajo de investigación se utilizará el análisis porcentual horizontal, el análisis porcentual vertical y las razones e índices financieros.

2.2.3.7.1. Análisis porcentual horizontal

El análisis horizontal permite evaluar el desempeño a través del tiempo. Consiste en comparar estados financieros de dos o más período consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un período a otro. Importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos.

Existen tres clases de análisis horizontal:

- Análisis horizontal de variaciones absolutas
- Análisis horizontal de variaciones relativas
- Análisis horizontal de variaciones en veces

Las fórmulas para calcular el valor porcentual son:

$$\text{Cálculo del valor relativo} = \frac{\text{Valor período actual} - \text{Valor período pasado}}{\text{Valor período pasado}} \times 100$$

ó

$$\text{Cálculo del valor relativo} = \left(\frac{\text{Valor período actual}}{\text{Valor período pasado}} - 1 \right) \times 100$$

2.2.3.7.2. Análisis porcentual vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a falta de información, con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.

Para calcular el porcentaje integral se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Cálculo del \% integral} = \frac{\text{Valor parcial}}{\text{Valor base}} \times 100$$

(Estupiñan, 2006, págs. 111-113)

2.2.3.7.3. Indicadores financieros

Los indicadores financieros se usan para medir y evaluar el desempeño operativo de una empresa. Ya que al ver valores absolutos nada más hacen pensar una mejoría total, mientras al ser comparados estos podrían dar valores más cerca de la realidad, siendo esta la razón por la que los administradores financieros hacen hincapié en el uso de indicadores financieros.

Los indicadores financieros se utilizan para medir la liquidez, solvencia, solidez y rentabilidad de una empresa. A continuación se clasifican los indicadores en cinco grupos y cada grupo pretende evaluar un elemento de la estructura financiera de la empresa:

➤ **Indicadores de liquidez**

Estos indicadores miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, es decir permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa. Dentro de este grupo de indicadores financieros se encuentran las siguientes:

Razón Corriente o Circulante.- Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

Fórmula:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Capital de Trabajo Neto.- Este tipo de indicador permite determinar la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para solventar las operaciones a corto plazo y enfrentar los pasivos corrientes.

Fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Prueba Ácida.- La prueba ácida es uno de los indicadores financieros más utilizados para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago. Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

➤ **Indicadores de endeudamiento**

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, y la capacidad del negocio para contraer deudas a corto y largo plazo. Entre estos tenemos:

Índice de Solidez.- Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa y si la empresa cuenta con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos contraídos, aun cuando estos bienes sean diferentes al efectivo

Fórmula:

$$\text{Índice de Solidez} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Razón de endeudamiento financiero.- Este indicador establece que representan las aplicaciones financieras de corto y largo plazo y, con respecto a las ventas del período.

Fórmula:

$$\text{Razón de endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}(CP, LP)}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Impacto de la Carga Financiera.- Este ratio indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación. Mientras más bajo sea este indicador, es mejor para el ente económico teniendo en cuenta que realmente, en el resultado aparezca la totalidad de los gastos financieros que se pagó en el período.

Fórmula:

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Leverage Total.- Mide el grado de compromiso en el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes están corriendo el mayor riesgo.

Fórmula:

$$\text{Leverage Total} = \frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

➤ **Indicadores de actividad**

Mide la eficiencia de la inversión del negocio de las cuenta del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan. Entre estos tenemos:

Rotación de Productos Terminados.- Se aplica para determinar la eficiencia de las ventas y para proyectar las compras en la empresa, con el fin de evitar el almacenamiento de productos de poca salida o movimiento.

Fórmula:

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario año 1} + \text{Inventario año 2}}{2}$$

$$\text{Rotación de productos terminados} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar.- Mide con qué rapidez se convierte en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de cuentas por cobrar, nos da una primera aproximación de la estructura del crédito en la rama de actividad.

Fórmula:

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ctas. por cobrar 1} + \text{Ctas. por cobrar 2}}{2}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Período promedio de Cobro.- Corresponde al número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera o en convertir en efectivo su última cuenta de cobro.

Fórmula:

$$\text{Período promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito o ventas netas del período}}$$

Rotación de Activos Fijos.- Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.

Fórmula:

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$$

➤ **Indicadores de rentabilidad**

La rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones, este indicador mide la capacidad del negocio para generar utilidades ya que estas garantizan el desarrollo de la empresa. Entre ellos están:

Rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad.- Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Rentabilidad sobre Activos.- Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente como haya sido financiado.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Rentabilidad sobre Patrimonio.- Este ratio de eficiencia sirve para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

(Pozo, 2014, págs. 32-40)

2.2.4. Evaluación Operativa

2.2.4.1. Concepto de evaluación operativa

Según Nahmias (2010) indica que esta evaluación como su nombre lo indica se realiza a las operaciones de las empresas, es decir sus procesos productivos y a las decisiones que se toman en una organización, los directivos empresariales tienen que tomar micro y macro decisiones empresariales todos los días, que deben ser evaluadas constantemente.

Por lo que se puede decir que se debería evaluar cada una de las decisiones de los directivos y los procedimientos que se están siguiendo para ver cuáles son los puntos débiles de la organización, cuales son los puntos fuertes, sus riesgos y como mitigarlos; para que de esa manera se puedan tomar mejores y adecuadas decisiones que lleven al éxito a la institución.

2.2.4.2. Importancia de la evaluación operativa

Pozo (2014) en su trabajo de investigación menciona que:

La evaluación operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos, respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuestos, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos etc.

Con la evaluación operativa se puede conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa.

Esta evaluación es un análisis realizado a las operaciones de la empresa mediante el uso de varios recursos, como lo son las entrevistas, encuestas y la observación, para poner en práctica varios indicadores que darán respuestas a como se viene laborando en la institución y para terminar con conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de las operaciones.

2.2.4.3. COSO II o ERM

Para Estupiñán (2006) el COSO II es:

Un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentren de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad. (pág. 66)

Esta definición captura los conceptos fundamentales que son claves sobre la manera como las compañías y otras organizaciones administran el riesgo, proveyendo una base para la aplicación a través de diferentes tipos de organizaciones y sectoriales. Se centra directamente en el logro de los objetivos de la entidad y esta provee una base para definir la efectividad de la administración del riesgo laboral.

2.2.4.3.1. Fundamentos del ERM

La empresa con ánimo o sin ánimo de lucro deben propender a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades, y así enriquecer su capacidad para generar valor.

2.2.4.3.2. Beneficios del ERM

Ninguna organización con ánimo o sin ánimo de lucro opera en un entorno libre de riesgos y el E.R.M. no crea tal entorno, sin embargo. Si representa beneficios importantes para operar más eficientemente entornos llenos de riesgos, representando capacidad enriquecida para:

- Alinear el apetito de los riesgos y la estrategia.
- Vincular crecimiento, riesgo y retorno.
- Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y administrar los riesgos de los impactos.
- Promover respuestas integradas para los riesgos múltiples.
- Sopesar oportunidades; y
- Racionalizar el capital

E.R.M. es una metodología orientada a lograr “Benchmarking” o generar valor para los dueños o accionistas y hacia la permanencia de la organización o empresa y de su imagen en el largo plazo, es decir para que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público/inversores, sirviendo para manejar la competencia, asignar capital necesario, prevenir fraudes y mantener la reputación corporativa.

2.2.4.3.3. Componentes de la administración de riesgos empresariales

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas.

Los riesgos se clasifican en cuatro grandes tipos, el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional en todas sus divisiones; como formalidad de prevención, detención y mitigación a dichos riesgos, el E.R.M determinó ocho componentes interrelacionados, los cuales muestra como la alta gerencia opera un negocio y como están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

1. Entorno interno
2. Definición de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Valoración de riesgo
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Monitoreo

Maldonado describe a los componentes del E.R.M o COSO II de la siguiente manera:

1. Entorno interno o ambiente de control

Es la base fundamental para los otros componentes del ERM, dando disciplina y estructura, los factores que los complementan son los siguientes:

- Integridad y valores éticos
- Filosofía y estilo de la alta dirección
- Consejo de administración y comité
- Estructura organizativa
- Autoridad asignada y responsabilidad asumida
- Gestión del talento humano
- Responsabilidad y transparencia

2. Definición de objetivos

Se establecen objetivos alineados y vinculados con la estrategia, así como los relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia de las actividades operativas, los factores que los complementan son los siguientes:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos (Operativos, de información y de cumplimiento)
- Relación entre los objetivos y componentes
- Consecución de objetivos
- Riesgo aceptado y niveles de tolerancia

3. Identificación de eventos

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos, los factores que los complementan son los siguientes:

- Factores internos y externos
- Identificación de eventos
- Categoría de eventos
- Riesgos y oportunidades

4. Evaluación o valoración de riesgos

Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos, los factores que los complementan son los siguientes:

- Estimación de probabilidad e impacto
- Evaluación de riesgos (Benchmarking, modelos probabilísticos y no probabilísticos)
- Riesgos originados por los cambios

5. Respuesta al riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad, los factores que los complementan son los siguientes:

- Identificación de las respuestas al riesgo
- Categorías de respuestas (evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos)
- Decisión de respuestas.

6. Actividades de control

Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera sus efectos en la probabilidad y el impacto, los factores que los complementan son los siguientes:

- Integración con las decisiones sobre el riesgo
- Principales actividades de control (revisiones y supervisiones, gestión directa, repetición, validación, especialización funcional, indicadores de rendimiento)
- Controles sobre los sistemas de información (gestión de la tecnología, infraestructura, gestión de la seguridad equilibrar las actividades de control, dígitos de control, pruebas de razonabilidad y pruebas lógicas)

7. Información y comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo, los factores que los complementan son los siguientes:

- Cultura de información en todos los niveles
- Herramientas para la supervisión
- Sistemas estratégicos e integrados
- Confiabilidad de la información
- Comunicación interna
- Comunicación externa.

8. Monitoreo

Implica monitorear que el proceso de Administración de Riesgos mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente a través de:

- Supervisión permanente
- Evaluación interna
- Evaluación externa. (Maldonado, 2011, págs. 53-57)

2.2.5. Informe

2.2.5.1. Concepto de informe

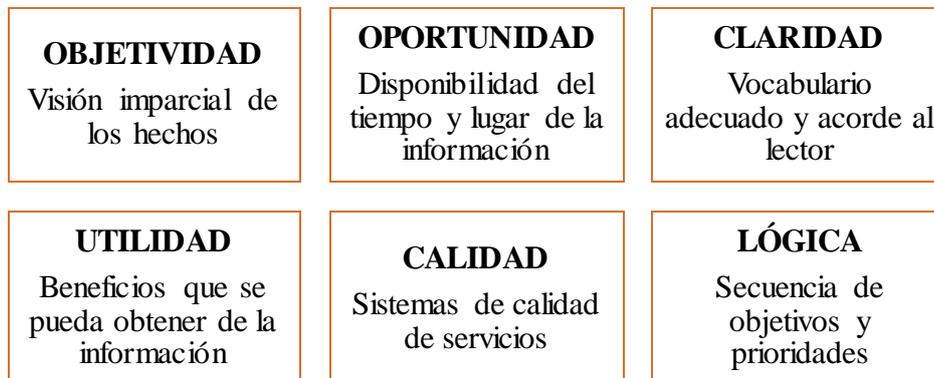
Según Villacis (2010), en su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA., menciona que el informe es un documento que contiene una redacción concreta, objetiva y sin ambigüedades con los hallazgos obtenidos durante aplicación de la auditoría, los mismos que deben estar sustentados por evidencias relevantes y competentes para de esta manera poder emitir conclusiones y recomendaciones. Cabe aclarar que como toda investigación deberá seguir una metodología ordenada que cumpla con todas las partes estructuradas de un trabajo de investigación, el cual debe incluir modelos, ejemplos, programas de seguimiento, presupuestos, etc.

2.2.5.2. Objetivos del informe

- Dar cumplimiento a los objetivos que originaron el ejercicio.
- Dar a conocer los resultados.
- Presentar las observaciones y conclusiones de manera objetiva
- Presentar las recomendaciones pertinentes.

2.2.5.3. Propiedades del informe

Gráfico 2: Propiedades del Informe



Fuente: (Frenklin, 2007)

Elaborado por: Los Autores

2.2.5.4. Tipos de Informe

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación.

En atención a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

2.2.5.4.1. Informe General

- **Responsable.** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- **Introducción.** Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- **Antecedentes.** Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.
- **Técnicas empleadas.** Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo

- **Diagnóstico.** Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
- **Propuesta.** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- **Estrategia de implementación.** Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.
- **Seguimiento.** Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- **Conclusiones y recomendaciones.** Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.
- **Apéndices o anexos.** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

2.2.5.4.2. Informe Ejecutivo

- **Responsable.** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- **Período de revisión.** Lapso que comprendió la auditoría.
- **Objetivos.** Propósitos que se pretende obtener con la auditoría.
- **Alcance.** Profundidad con la que se auditó la organización.
- **Metodología.** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- **Síntesis.** Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- **Conclusiones.** Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

2.2.5.4.3. Informe de Aspectos Relevantes

Este documento se integra en base a un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización. Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.

- Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentan las siguientes características:

- Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.
- Deficiencia en el servicio de los proveedores.
- Falta de información del desempeño de competidores.
- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Potencial de innovación desaprovechado.
- Urgencia de replantear los procesos centrales.
- Necesidad de redireccionar el enfoque estratégico.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo. (Frenklin, 2007, págs. 118 - 119).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

La ejecución de la evaluación administrativa, financiera y operativa de la empresa Lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015, permitió determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades y procesos desarrollados

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable independiente:

Evaluación administrativa, financiera y operativa

3.2.2. Variable dependiente

Determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades y procesos de la empresa Lácteos Santillán.

3.3. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación aplicada en el presente proyecto fue cualitativa-cuantitativa; cualitativa porque se realizó mediante una observación directa, en el lugar de los hechos para obtener información clara y concisa, tomando como referencia la opinión de empleados y obreros, la cual permitió determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía con que se desarrollan las actividades administrativas, financieras y operativas en la empresa Lácteos Santillán.

Mientras que fue cuantitativa porque al evaluar financieramente a la empresa se pudo determinar en términos numéricos la magnitud de sus activos, pasivos, patrimonio, volumen de producción, ventas, inventarios, etc.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Descriptiva

Este tipo de investigación ayudó a conocer las situaciones, prácticas y actitudes predominantes en la empresa mediante la descripción exacta de las actividades, procesos,

funciones, etc., que se desarrollan dentro de esta. La investigación descriptiva no se limitó únicamente a la recolección de datos sino que también identificó la relación entre las variables utilizadas como la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las operaciones.

3.4.2. Explicativa

La investigación explicativa se utilizó no solo para detallar un hecho o fenómeno específico, sino también para indagar sobre las razones o causas que ocasionaron dichos fenómenos, mediante el establecimiento de la relación causa-efecto.

3.4.3. De campo

Este tipo de investigación se utilizó para interpretar y solucionar algunas situaciones en un momento determinado, debido a que se caracteriza porque la investigación se desarrolla en el lugar donde ocurren los hechos y en contacto con las personas objetos de estudio.

3.4.4. Documental

Esta investigación permitió sustentar teóricamente los conceptos, criterios, teorías y enfoques del presente proyecto a través de la información encontrada en libros, diccionarios, textos, folletos e internet; con la finalidad de ser analizados para establecer relaciones y diferencias con respecto al problema en estudio.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

La población de esta investigación fueron los directivos, empleados y obreros de la empresa, así como todas las actividades y transacciones administrativas, financieras y operativas realizadas en el año 2015.

3.5.2. Muestra

El tipo de muestra considerado para esta investigación fue no probabilístico. Es decir que no todas las personas tienen la misma oportunidad de participar y el investigador es quien selecciona la muestra más representativa de acuerdo al tema de investigación.

Para esta investigación la muestra estuvo conformada por las 45 personas que laboran en la empresa Lácteos Santillán, según se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Población y muestra

ÁREA	N° DE PERSONAS
• Administrativa y financiera	4
• Marketing y ventas	6
• Producción	35
TOTAL	45

Fuente: Organigrama estructural Lácteos Santillán

Elaborado por: Los autores

3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación son aquellos que conducen al logro de los conocimientos, y para la presente investigación se utilizaron los siguientes:

3.6.1. Científico

Este método ayudó a conocer la realidad del problema investigado mediante el análisis de las actividades administrativas, financieras y operativas de la entidad en forma global para lograr los objetivos planteados.

3.6.2. Deductivo

Este tipo de investigación permitió observar y analizar las generalidades de la empresa objeto de estudio con el propósito de determinar las áreas críticas y falencias para emitir recomendaciones que contribuyan a la mejor toma de decisiones.

3.6.3. Inductivo

Mediante este método se conoció los aspectos particulares de las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa en el período analizado para determinar su eficiencia, eficacia, efectividad y economía.

3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación ayudan a observar, recolectar y registrar la información de los hechos para su posterior análisis. Las técnicas utilizadas en la investigación fueron:

3.7.1. Observación

Esta técnica se utilizó para realizar el reconocimiento de la entidad y observar de manera objetiva el desarrollo de las actividades dentro de la empresa Lácteos Santillán para su posterior análisis.

3.7.2. Entrevista

En la vista previa a la empresa se realizó una entrevista al gerente general para obtener información sobre el funcionamiento empresarial, objetivos, políticas de ventas, políticas de recaudación y normas internas de la misma; con la finalidad de determinar las principales dificultades y así plantear la presente investigación.

3.7.3. Encuesta

Esta técnica permitió obtener datos importantes de los empleados y obreros que laboran en la empresa mediante el uso de formatos preestablecidos. Luego de ser realizadas las encuestas, la información fue clasificada, ordenada, analizada e interpretada.

3.7.4. Revisión bibliográfica

Esta técnica permitió la recopilación de información relevante que fue utilizada para la elaboración del marco teórico sobre el cual se basa el presente proyecto de investigación.

El marco teórico se construyó por medio de consultas en libros, tesis, artículos científicos, folletos, revistas e internet.

3.8. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Son herramientas utilizadas para recolectar información relevante de la muestra seleccionada y así poder resolver el problema de la investigación.

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron:

3.8.1. Guía de entrevista

Esta guía permitió planificar y determinar de forma ordenada y cronológica las preguntas realizadas. Se elaboró un listado de preguntas relacionadas al tema de investigación dirigido al gerente general de la empresa.

3.8.2. Guía de encuesta

Es un documento que contiene una serie de preguntas estandarizadas y dirigidas a una muestra representativa o al total de la población en estudio. En la presente investigación se encuestó a los empleados y obreros de la empresa.

3.8.3. Documentos

Se utilizó varios libros, textos, artículos científicos y folletos para obtener información y fundamentar el presente proyecto de investigación.

3.9. RESULTADOS

En la entrevista realizada al gerente general de la empresa Lácteos Santillán, se obtuvieron los siguientes resultados:

PREGUNTA 1: ¿Se ha realizado anteriormente una evaluación administrativa, financiera y operativa a la empresa Lácteos Santillán?

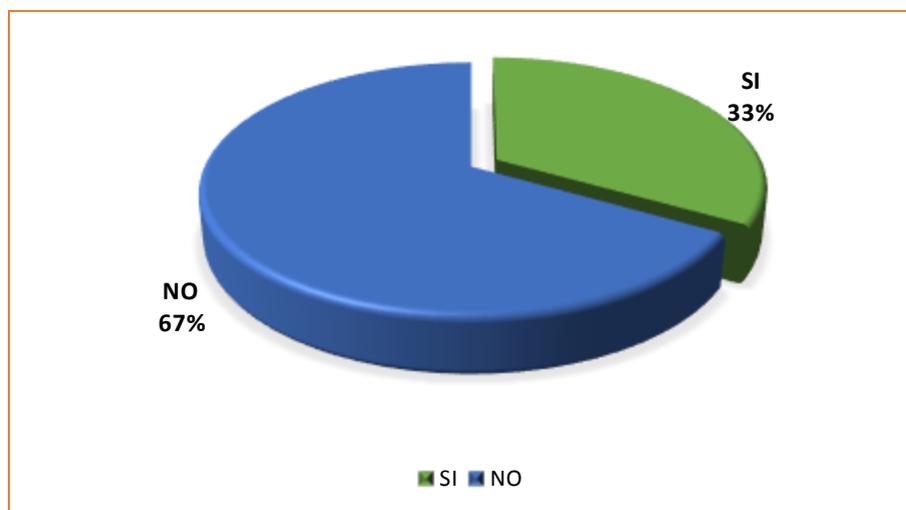
Tabla 3: Desarrollo de evaluaciones anteriores

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	15	33%
NO	30	67%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 1

Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 3: Desarrollo de evaluaciones anteriores



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación De los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados y obreros de la empresa, el 67% de ellos han mencionado que no se ha llevado a cabo una evaluación administrativa, financiera y operativa dentro de la empresa, mientras el 33% respondió que sí.

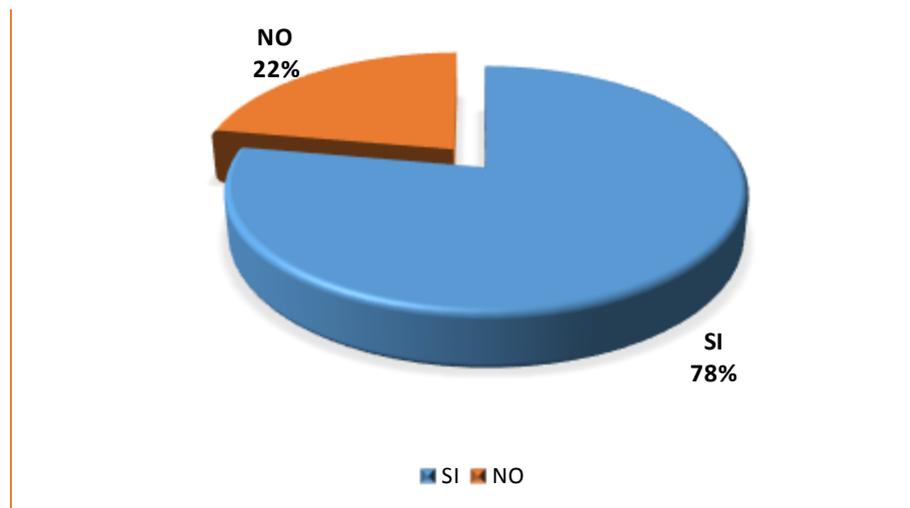
PREGUNTA 2: ¿Considera pertinente la ejecución de una evaluación administrativa, financiera y operativa dentro de la empresa?

Tabla 4: Pertinencia de la ejecución de la evaluación

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	35	78%
NO	10	22%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 2
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 4: Pertinencia de la ejecución de la evaluación



Fuente: Tabla N° 4
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: Según las personas encuestas se determinó que el 78% de los empleados y obreros considera pertinente la realización de una evaluación administrativa, financiera y operativa dentro de la empresa con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades y procesos desarrollados.

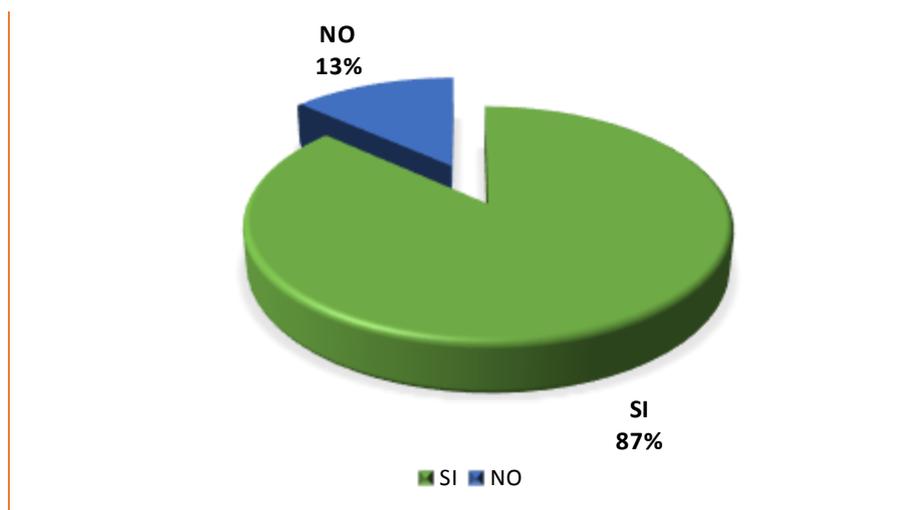
PREGUNTA 3: ¿Conoce usted la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos, valores, políticas) de la empresa?

Tabla 5: Filosofía organizacional

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	39	87%
NO	6	13%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 3
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 5: Filosofía organizacional



Fuente: Tabla N° 5
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: Según la información recolectada se puede observar el 87% de las personas encuestadas conocen la filosofía organizacional de la empresa; es decir misión, visión, objetivos, valores y políticas; mientras el 13% restante respondió no conocer los mismos. Por lo que se deduce que la filosofía empresarial es difundida correctamente y puesta en práctica por el personal, tanto dentro como fuera de la institución, demostrando su compromiso con la misma.

PREGUNTA 4: ¿La empresa posee manuales actualizados de procesos y procedimientos, los cuales son correctamente divulgados?

Tabla 6: Manuales actualizados

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	26	58%
NO	19	42%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 4

Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 6: Manuales actualizados



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: De los datos recabados se observó que el 58% de los empleados y obreros de la empresa dice contar con manuales actualizados, sin embargo el 42% contestó negativamente, lo cual puede significar que no todos los empleados conocen dichos manuales o no han sido correctamente difundidos para ser tomados en cuenta en el desarrollo de las actividades, o a su vez no existen manuales actualizados que sirvan de referencia para realizar los procesos y procedimientos dentro de la empresa Lácteos Santillán.

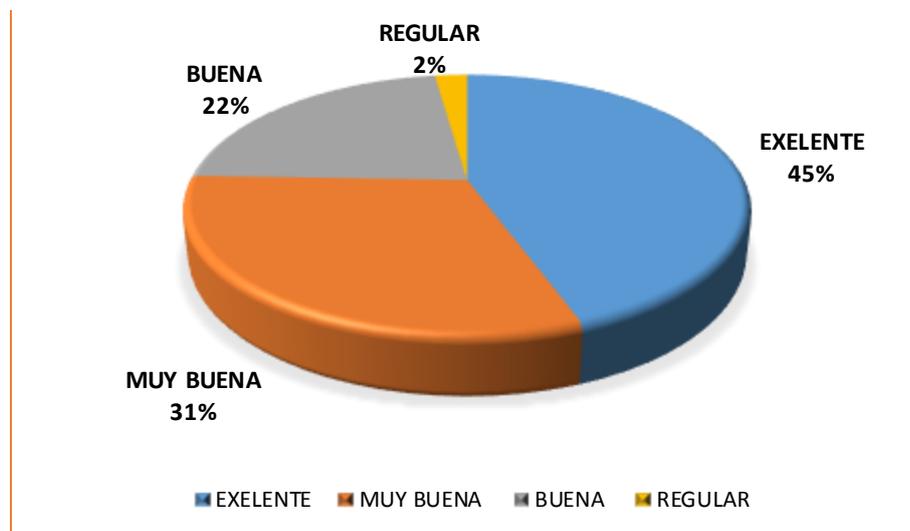
PREGUNTA 5: ¿Cómo considera usted la gestión realizada por la administración de la empresa Lácteos Santillán?

Tabla 7: Gestión administrativa

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
EXCELENTE	20	45%
MUY BUENA	14	31%
BUENA	10	22%
REGULAR	1	2%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 5
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 7: Gestión administrativa



Fuente: Tabla N° 7
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: En general la mayoría de los empleados consideran que la gestión realizada por la administración es adecuada, ya que un 45% de los encuestados califica la gestión como excelente, un 31% como muy buena, un 22% como buena y tan solo el 2% la califica como regular; concluyendo de esta manera que los empleados están conforme con la gestión realizada en la empresa.

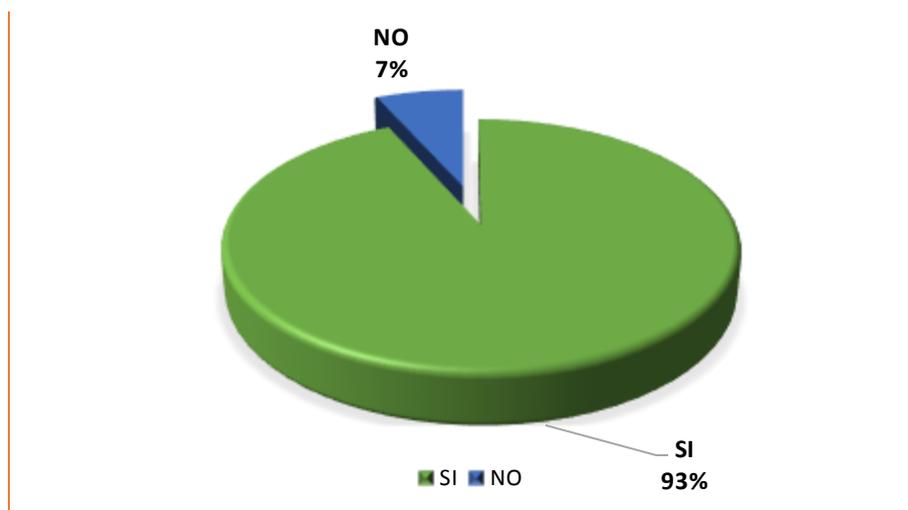
PREGUNTA 6: ¿Considera usted que la empresa ha evolucionado positivamente en los últimos años?

Tabla 8: Evolución empresarial

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	42	93%
NO	3	7%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 6
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 8: Evolución empresarial



Fuente: Tabla N° 8
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: El 93% del personal indicó que la empresa ha evolucionado favorablemente en los últimos años, este es el resultado de la adecuada gestión realizada por el gerente general. Cabe recalcar que un 7% contestó que la empresa no ha evolucionado positivamente, debido a que son empleados nuevos y dicen no conocer la realidad de la empresa actualmente.

PREGUNTA 7: ¿Se evalúa mediante indicadores las distintas actividades y procesos que se llevan a cabo en la empresa?

Tabla 9: Evaluación mediante indicadores

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	19	42%
NO	26	58%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 7
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 9: Evaluación mediante indicadores



Fuente: Tabla N° 9
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: Según los datos recopilados en la encuesta el 58% de los empleados respondieron que si se evalúa las actividades empresariales mediante indicadores, mientras el 42% lo niega. Realizando una investigación de la información recabada se determinó que las actividades que se desarrollan en la empresa si son evaluadas, pero no por medio de indicadores sino más bien por el nivel de cumplimiento de las actividades encomendadas.

PREGUNTA 8: ¿Se evalúa de forma periódica los procesos de producción de la empresa?

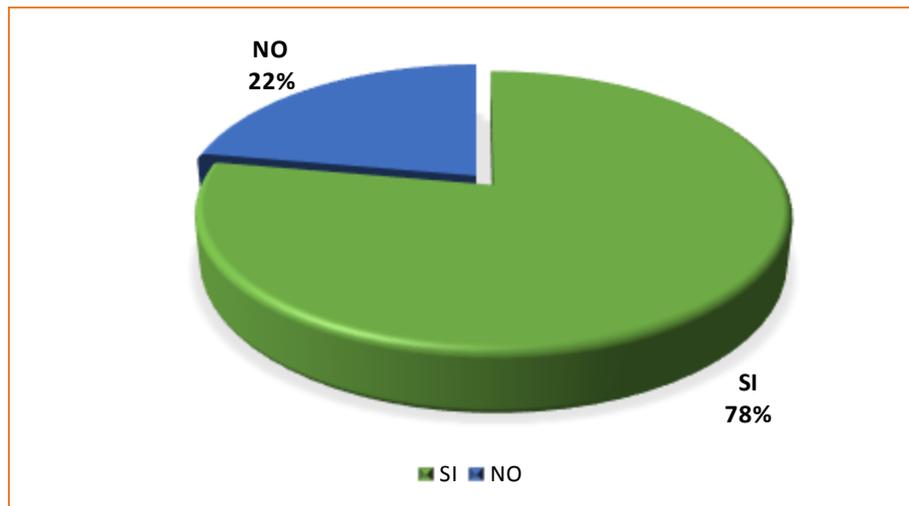
Tabla 10: Evaluación periódica de los procesos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	35	78%
NO	10	22%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 8

Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 10: Evaluación periódica de los procesos



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: El 78% de los empleados y obreros manifestaron que sí se realizan evaluaciones periódicas de cada uno de los procesos de producción, los cuales ayudan a que se obtengan productos terminados de calidad. Solo el 22% de los encuestados respondieron que no se evalúa los procesos.

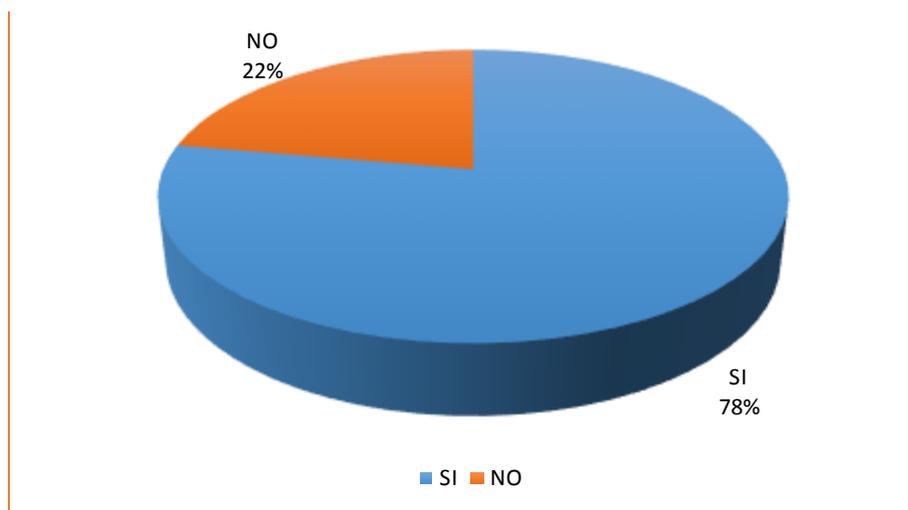
PREGUNTA 9: ¿Conoce usted las funciones que debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo?

Tabla 11: Funciones del puesto de trabajo

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	35	78%
NO	10	22%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 9
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 11: Funciones del puesto de trabajo



Fuente: Tabla N° 11
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: Según los datos recabados los trabajadores han manifestado que el 78% de los trabajadores conocen cada una de las funciones que debe de desempeñar y solo un 22% no tiene en claro las funciones que debe ejercer en su puesto de trabajo. Sin embargo existe duplicidad de funciones en las actividades que se desarrollan, siendo principalmente el problema en el área administrativa.

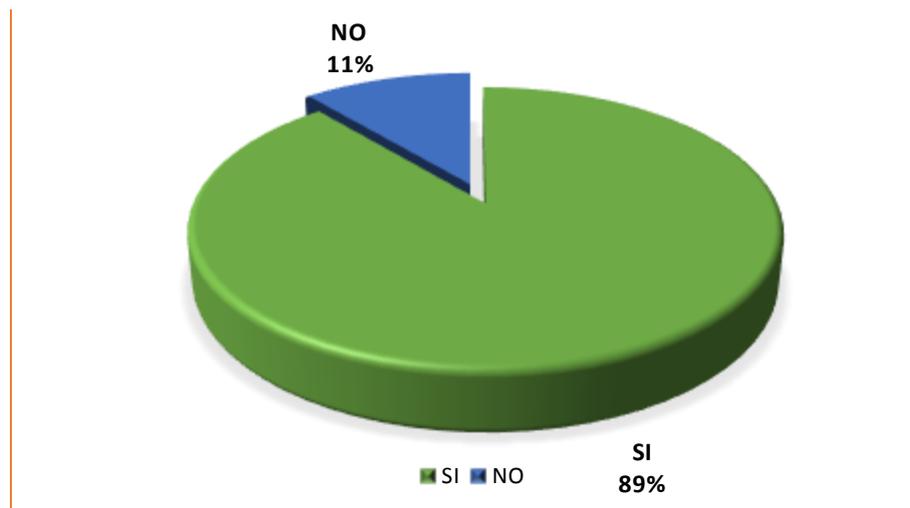
PREGUNTA 10: ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Tabla 12: Comunicación Interna

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	40	89%
NO	5	11%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 10
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 12: Comunicación Interna



Fuente: Tabla N° 12
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: El 89% de los trabajadores han mencionado que la comunicación interna dentro de cada área de trabajo es la adecuada, lo cual demuestra que sus actividades son desarrolladas en un ambiente de confianza y tan solo 5 personas que representan el 11% de los encuestados no se sienten conforme con la comunicación que existe en la empresa

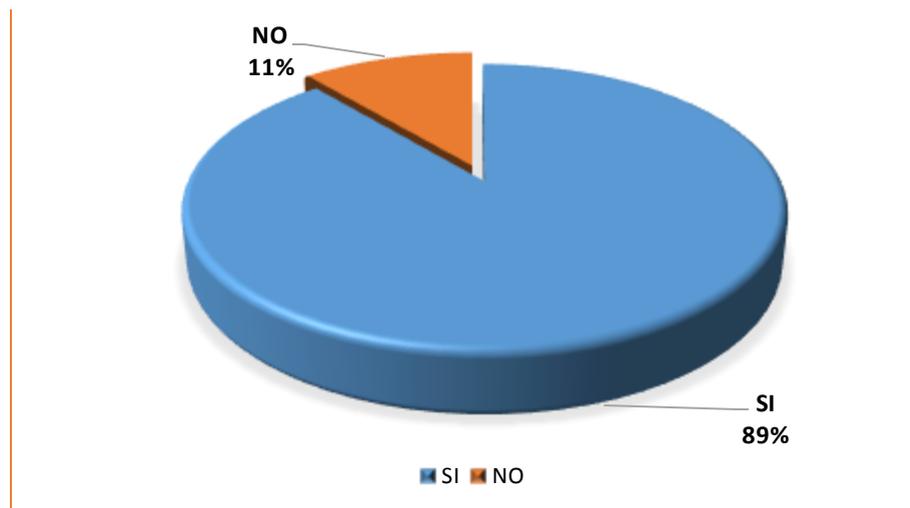
PREGUNTA 11: ¿Recibe usted la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Tabla 13: Capacitación del Personal

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	40	89%
NO	5	11%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 11
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 13: Capacitación del Personal



Fuente: Tabla N° 13
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: Según los datos recabados el 89% de los empleados y obreros encuestado mencionan que si han recibido la capacitación necesaria y oportuna para el desempeño correcto de sus funciones. El 11% contestó negativamente debido a que se trata de personal contratado recientemente y aún no han recibido capacitaciones.

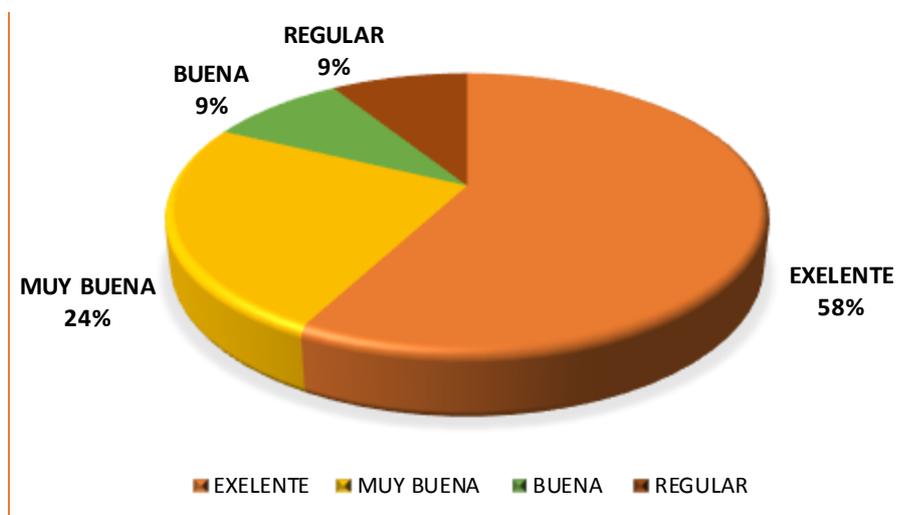
PREGUNTA 12: ¿Cómo califica usted las condiciones de trabajo para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa?

Tabla 14: Condiciones Laborales

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
EXCELENTE	26	58%
MUY BUENA	12	24%
BUENA	4	9%
REGULAR	4	9%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta pregunta 12
Elaborado por: Equipo de investigación

Gráfico 14: Condiciones Laborales



Fuente: Tabla N° 14
Elaborado por: Equipo de investigación

Interpretación: De los datos obtenidos se determinó que el 58% de los trabajadores considera que las condiciones de trabajo son excelentes, el 24% las considera muy buenas, el 9% buenas y para el 9% restante son regulares, llegando a la conclusión que las condiciones de trabajo en la empresa Lácteos Santillán son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades y los empleados se sienten conformes.

3.10. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La realización de la Evaluación Administrativa, Financiera y Operativa a la empresa Lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015., **SI** permitió determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con el que se desarrollan las actividades y operaciones.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN, DE LA PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015.

4.2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de la evaluación a la Empresa Lácteos Santillán es determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollan las actividades y operaciones, y verificar el correcto funcionamiento del control interno.

4.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “LÁCTEOS SANTILLÁN”

4.3.1. Reseña Histórica

La empresa Lácteos Santillán inició sus actividades en el año de 1991, en su planta ubicada en la parroquia San Luis, calles Panamericana e Independencia.

La idea emprendedora surgió de dos jóvenes enamorados, el Sr. Pedro Santillán y la Ing. Libia Oleas, conjuntamente con la colaboración del Sr. Fernando Oleas y la Tlga. Mery Oleas, quienes comenzaron este negocio con la producción de 300 refrescos diarios de manera manual; los resultados obtenidos al finalizar no eran rentables, ya que desde el principio su lema era “No importa la cantidad que se venda sino la calidad que se ofrece” siempre pensando en la satisfacción de los clientes. Este fue el secreto de la empresa para el crecimiento paulatino que ha tenido, trabajando con buenas prácticas de higiene y siendo honestos, transparentes y leales en todos los actos de sus vidas.

Tras la aceptación de un pequeño nicho de mercado receptaron ofertas de pedido, así sus primeros clientes fueron:

- Sr. José Ruiz de 2000 unidades semanales
- Sr. Raúl Viteri 3000 unidades semanales.

Como se puede observar el crecimiento de la producción fue a pasos agigantados por la calidad de los productos que ofrecían a los consumidores, razón por la cual en el año 1992

deciden adquirir la primera maquinaria semiautomática valorada en S/.2'000.000,00 (dos millones de sucres); esta máquina fue de gran ayuda para la empresa, pero no cubría las expectativas requeridas, ya que los pedidos cada día eran más voluminosos.

En el año 1993 adquieren una máquina totalmente automática valorada en S/.10'000.000,00 (diez millones de sucres) para la producción, mientras que en el año 1994 llega a la empresa una máquina enfundadora, la cual permitió la expansión de la infraestructura y maquinaria llegando a obtener cuatro envasadoras totalmente automáticas, y alcanzando una producción de 50.000 unidades de bolos diarios.

Tras exigencias de los clientes de elaborar un producto nuevo, en 1997 se empezó a producir yogurt, queso, jugos naturales y colas (Rikola); alcanzando velozmente una aceptación y posicionamiento en el mercado productivo.

Pese a no tener experiencia los funcionarios demostraron ser un grupo de personas emprendedoras, las cuales no conocen el límite para ideas innovadoras en la creación de nuevos productos y el planteamiento de nuevos desafíos, creando así en el 2005 un nuevo producto: la leche pasteurizada.

En la actualidad la Empresa Lácteos Santillán, cuenta con prestigio a nivel nacional y una línea de productos más amplia que permite satisfacer las necesidades de todos sus clientes y consumidores.

4.3.2. Logo Institucional

Gráfico 15: Logo Institucional

Fuente: Filosofía organizacional Lácteos Santillán

Elaborado por: Jefe de marketing

4.3.3. Visión

“Procesar y comercializar productos alimenticios en el mercado nacional, satisfaciendo las más altas expectativas de nuestros clientes, cumpliendo estándares de calidad e higiene, sensibles al medio ambiente, bajo los principios de inocuidad, a través de la utilización de tecnología de punta, personal capacitado y materia prima calificada.”

4.3.4. Misión

“Alimentar sanamente las familias ecuatorianas produciendo lácteos y refrescos con materias primas de calidad elaboradas con recurso humano empoderado, en instalaciones adecuadas bajo procesos de calidad, comprometidos con el medio ambiente satisfaciendo la necesidad de la sociedad ecuatoriana.”

4.3.5. Objetivos empresariales

4.3.5.1. Objetivo General

Producir y distribuir productos lácteos de excelente calidad a precios justos los cuales cumplan en su justa medida con el proceso de nutrición de las familias.

4.3.5.2. Objetivos Específicos

- Ofertar productos lácteos sanos, confiables, de gran clase con el sabor y tradición.
- Cumplir la Planificación de la Producción prevista para mejorar los indicadores económicos y financieros.
- Disminuir los productos no conformes, asegurando la calidad de los mismos con personal idóneo y con tecnología de punta.
- Cumplir la entrega de productos para satisfacción del cliente.

4.3.6. Valores Corporativos

- Calidad
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Inclusión
- Bienestar

- Servicio al cliente
- Servicio
- Equidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Compromiso
- Innovación
- Organización

4.3.7. Políticas de Calidad

- Satisfacción de nuestros clientes
- Orientación hacia el cumplimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales, proporcionándoles el mejor servicio, asegurando su satisfacción y seguridad.
- La mejora de nuestra infraestructura.
- Compromiso de protección y preservación del medio ambiente.
- Cumplimiento de los requisitos necesarios para garantizar la calidad del producto.
- Eliminación de las inconformidades de los clientes.
- Formar, motivar y responsabilizar al personal en su cargo es la vía que elegimos para la participación activa en la MEJORA CONTINUA, de forma que se aplique un autocontrol en la calidad del trabajo que realizan.
- Conseguir la colaboración y participación de todo el personal fomentando su iniciativa y su concientización con la calidad. El compromiso de calidad, debe estar siempre presente en todos trabajadores.
- Implantar y mantener normas y principios de calidad, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con las normas INEN
- Llevar a cabo actividades de investigación en base a nuevas tecnologías para servir a nuestros clientes, garantizando el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias aplicables de acuerdo a las normas INEN.

4.3.8. Políticas de Inocuidad

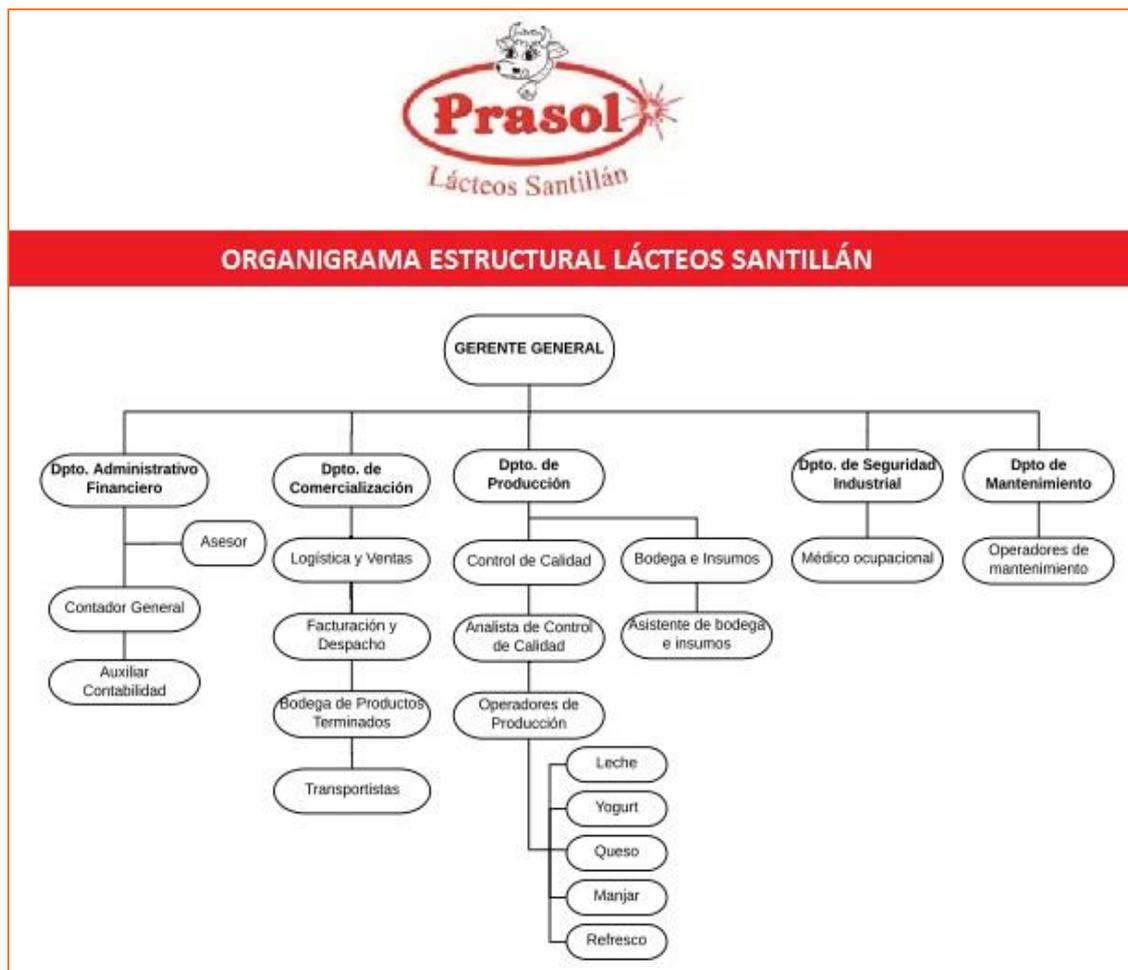
- Seleccionar los mejores proveedores de insumos para fabricación y manipulación de productos lácteos implicando y concienciando a los proveedores de la

necesidad de suministrar productos acordes a la Calidad que requiere la Empresa Lácteos Santillán.

- Manipular los productos con un estricto cumplimiento de los requisitos en Seguridad Alimentaria.
- Cumplir con los acuerdos establecidos con sus clientes, manteniendo una buena comunicación y preservarlos mediante la satisfacción de sus necesidades.
- Disponer de una infraestructura adecuada y un personal cualificado y formado para asegurar la permanencia e incremento de los productos en el mercado dentro de un proceso de mejora continua.
- Garantizar la calidad de los productos de acuerdo con las AOAC mantener la inocuidad del mismo. (Filosofía Organizacional Lácteos Santillán, 2016)

4.3.9. Organigrama Estructural

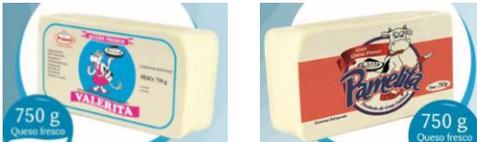
Gráfico 16: Organigrama Estructural Lácteos Santillán



Fuente: Organigrama Estructural Lácteos Santillán
Elaborado por: La administración

4.3.10. Productos

Tabla 15: Productos Lácteos Santillán

LECHE PASTEURIZADA	
	<p style="text-align: center;">LECHE PRASOL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 1000 ml • Funda de 500 ml • Funda de 250 ml
	<p style="text-align: center;">GRAN LECHE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 1000 ml • Funda de 500 ml • Funda de 250 ml
	<p style="text-align: center;">LECHE FORTY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 1000 ml • Funda de 500 ml • Funda de 250 ml
	<p style="text-align: center;">LECHE PRASOLAC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 1000 ml • Funda de 500 ml • Funda de 250 ml
QUESO	
	<p style="text-align: center;">QUESO FRESCO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rectangular de 750 gr
	<p style="text-align: center;">QUESO MOZZARELLA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redondo de 750 gr

REFRESCOS

	<p>BOLO DE AGUA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 80 ml sabor piña • Funda de 80 ml sabor fresa <p>RIKOLA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 200 ml sabor fresa
	<p>GELAPRASOL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 100 gr sabor uva • Funda de 100 gr sabor cereza
	<p>NARANJADA PRASOL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 110 ml
	<p>BON ORANGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frasco de 250 ml. • Frasco de 500 ml.
<h2>YOGURT</h2>	
	<p>BON YOGU NATURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frasco de 2000 ml
	<p>BON YOGU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda de 50 ml • Funda de 100 ml <p>SABORES: Durazno, fresa y mora</p>



BON YOGU

- Vaso con conflex de 50 ml
- Vaso con conflex de 75 ml
- Vaso con conflex de 100 ml

SABORES: Durazno, fresa y mora



BON YOGU

- Frasco de 100 ml
- Frasco de 150 ml
- Frasco de 200 ml
- Frasco de 250 ml
- Frasco de 500 ml
- Balde de 1000 ml sin fruta
- Balde de 1000 ml con fruta
- Poma de 1000 ml sin fruta
- Poma de 1000 ml con fruta
- Poma de 2000 ml sin fruta
- Poma de 2000 ml con fruta
- Balde de 4000 ml sin fruta
- Balde de 4000 ml con fruta
- Poma de 4000 ml sin fruta
- Poma de 4000 ml con fruta

SABORES: Durazno, fresa y mora

Fuente: Catálogo PRASOL – Línea de productos

Elaborado por: Los autores

4.4. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

4.4.1. Matriz FODA

El desarrollo del análisis FODA de la empresa Lácteos Santillán permitió definir acciones presentes y futuras de los acontecimientos que se observen, a la vez facilitar la manera de proponer soluciones a los problemas, observar los elementos positivos como negativos para minimizar el riesgo, permitiendo de esta forma además brindar nociones claras para con ello tomar las mejores decisiones para el progreso de la empresa.

Tabla 16: Matriz FODA

 LÁCTEOS SANTILLÁN MATRIZ FODA			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1:	Adecuado ambiente de trabajo para el desarrollo eficiente de las actividades.	O1:	Incremento de la demanda de productos naturales.
F2:	Tecnología de punta para la producción.	O2:	Disponibilidad de materias primas para su utilización.
F3:	Amplia gama de productos lácteos y refrescos.	O3:	Acceso a nuevos nichos de mercado.
F4:	Productos de calidad con posicionamiento en el mercado local y nacional.	O4:	La leche es un producto de primera necesidad.
F5:	Personal calificado y comprometido con la empresa.	O5:	Desarrollo de nuevas tecnologías.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1:	Escasa promoción y publicidad.	A1:	Estrategias agresivas por parte de los competidores.
D2:	Demoras en los procesos de producción.	A2:	Presencia de competidores nuevos y existentes.
D3:	Capacidad ociosa de maquinaria de punta.	A3:	Pagos de impuestos y contribuciones altos.
D4:	Desperdicio de materia prima en el empaçado.	A4:	Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas.
D5:	Falta de políticas y estrategias empresariales.	A5:	Apertura de mercados. Lo que permitirá el ingreso de nuevos productos sustitutos.

Fuente: Factores internos y externos

Elaborado por: Los autores

4.4.2. FODA ponderado (Factores Internos)

Tabla 17: FODA ponderado (Factores Interno)

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFIC.	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
	1. Adecuado ambiente de trabajo para el desarrollo eficiente de las actividades.	0,05	2	0,10
	2. Tecnología de punta para la producción.	0,15	4	0,60
	3. Amplia gama de productos lácteos y refrescos.	0,08	3	0,24
	4. Productos de calidad con posicionamiento en el mercado local y nacional.	0,14	4	0,56
	5. Personal calificado y comprometido con la empresa.	0,10	3	0,30
	DEBILIDADES			
	6. Escasa promoción y publicidad.	0,12	3	0,36
	7. Demoras en los procesos de Escasa producción.	0,07	3	0,21
8. Capacidad ociosa de maquinaria de punta.	0,07	2	0,14	
9. Desperdicio de materia prima en el empacado.	0,07	2	0,14	
10. Falta de políticas y estrategias empresariales.	0,15	4	0,60	
TOTAL		1		3,25

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Los autores

Análisis:

La empresa Lácteos Santillán, en el análisis de los factores internos, muestra un resultado ponderado total de 3,25. Lo que indica que las fortalezas que posee y las estrategias utilizadas por la empresa son las adecuadas para responder a los diversos factores que influyen adversamente en la empresa. Una de sus principales fortalezas es contar con tecnología de punta para el desarrollo de la producción lo cual permite contar con una gama de productos e ingresar a nuevos mercado, es decir aprovechar las oportunidades que se presenten.

4.4.3. FODA ponderado (Factores Externos)

Tabla 18: FODA ponderado (Factores Externos)

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFIC.	TOTAL PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
	1. Incremento de la demanda de productos naturales.	0,15	4	0,60
	2. Disponibilidad de materias primas para su utilización.	0,08	2	0,16
	3. Acceso a nuevos nichos de mercado.	0,10	3	0,30
	4. La leche es un producto de primera necesidad.	0,05	1	0,05
	5. Desarrollo de nuevas tecnologías	0,12	3	0,36
	AMENAZAS			
	6. Estrategias agresivas por parte de los competidores.	0,12	3	0,36
	7. Presencia de competidores nuevos y existentes.	0,12	3	0,36
8. Pagos de impuestos y contribuciones altos.	0,08	1	0,08	
9. Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas.	0,08	1	0,08	
10. Apertura de mercados. Lo que permitirá el ingreso de nuevos productos sustitutos.	0,10	4	0,40	
TOTAL	1		2,75	

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Los autores

Análisis:

En la evaluación de los factores externos tiene el total ponderado de 2,75, lo que indica, que existe la posibilidad de aprovechar las oportunidades presentes en el mercado y disminuir o mitigar el impacto que puedan presentar las amenazas presentes en el entorno empresarial.

Para ello es considerable la implementación de estrategias relacionadas con el acceso a nuevos nichos de mercado para así disminuir el impacto que origina la presencia de nuevos competidores y la presencia de productos sustitutos.

4.4.4. Matriz de competitividad

Tabla 19: Matriz de competitividad

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	LÁCTEOS SANTILLÁN		PROALIM		PURA CREMA	
		CALIF	PESO POND	CALIF	PESO POND	CALIF	PESO POND
Amplia gama de producto	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Calidad de los productos	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Tecnología	0,10	4	0,4	2	0,20	3	0,30
Conocimiento y experiencia en el mercado	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Posición financiera	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Promoción y publicidad de la empresa	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20
Lealtad de los clientes	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Competitividad de precios	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
TOTAL	1		3,15		2,25		2,95

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Los autores

Análisis:

En la presente matriz se ha realizado una comparación de Lácteos Santillán con otras empresas competidoras dentro de la misma rama de comercialización como son Proalim y Pura Crema; en la cual se analizó varios factores teniendo como resultado lo siguiente: que la empresa Lácteos Santillán posee mayores atributos en relación a sus competidores locales, los cuales la convierten en una empresa competitiva.

De los atributos observados el más relevante es la posición financiera con la que se manejan las empresas, donde estas muestran tener una buena posición financiera para desarrollar sus actividades. Lácteos Santillán se diferencia de su competencia por contar con un amplia gama de productos y poseer una tecnología actualizada para obtener de esta forma productos de calidad.

4.4.5. Matriz de correlación FO

Tabla 20: Matriz de correlación FO



LÁCTEOS SANTILLÁN MATRIZ CORRELACIÓN: FO

FO		O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL	
		Incremento de la demanda de productos naturales	Disponibilidad de materias primas para su utilización	Acceso a nuevos nichos de mercado	La leche es un producto de primera necesidad	Desarrollo de nuevas tecnologías		
F1	Adecuado ambiente de trabajo para el desarrollo eficiente de las actividades.	3	1	1	1	3	9	11%
F2	Tecnología de punta para la producción.	5	5	5	1	3	19	23%
F3	Amplia gama de productos lácteos y refrescos.	5	5	5	3	1	19	23%
F4	Productos de calidad con posicionamiento en el mercado local y nacional.	5	5	5	3	3	21	26%
F5	Personal calificado y comprometido con la empresa.	3	1	3	1	5	13	16%
TOTAL		21	17	19	9	15	81	100%
		26%	21%	23%	11%	19%	100%	

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Los autores

Análisis:

Mediante la comparación desarrollada entre fortalezas y oportunidades que se presentan para la empresa, podemos destacar que al contar con productos de calidad, los mismos que se encuentran debidamente posicionados dentro del mercado en el cual no desarrollamos, podemos cubrir la demanda de clientes y consumidores, así como acceder a nuevos nichos o segmentos de mercado a los cuales apuntan la empresa. Esta alternativa de desarrollo es fundamental por contar con tecnología actualizada que permite mejorar los procesos, generar productos de calidad y contar con una amplia gama de productos.

4.4.6. Matriz de correlación DA

Tabla 21: Matriz de correlación DA



LÁCTEOS SANTILLÁN MATRIZ CORRELACIÓN: DA

DA		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL	
		Estrategias agresivas por parte de los competidores.	Presencia de competidores nuevos y existentes.	Pagos de impuestos y contribuciones altos.	Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas	Apertura de mercados. Lo que permitirá el ingreso de nuevos productos sustitutos		
D1	Escasa promoción y publicidad.	5	5	1	1	5	17	25%
D2	Demoras en los procesos de producción.	1	5	1	1	5	13	19%
D3	Capacidad ociosa de maquinaria de punta.	3	3	1	1	3	11	16%
D4	Desperdicio de materia prima en el empaquetado.	1	3	1	1	3	9	13%
D5	Falta de políticas y estrategias empresariales.	5	5	1	3	3	17	25%
TOTAL		15	21	5	7	19	67	100%
		22%	31%	7%	10%	28%	100%	

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Los autores

Análisis:

En la presente matriz se puede observar claramente dos debilidades, las cuales influyen de una u otra manera en el accionar empresarial, destacando de entre ellas, la falta de políticas y estrategias empresariales, las mismas que origina que no se puedan alcanzar los objetivos previstos por la misma y tener una adecuada planificación y perspectivas financieras para próximos períodos. El no contar con estos instrumentos ha ocasionado otra falencia como una escasa promoción y publicidad de los productos, los mismos que no son muy afectados por contar con una marca reconocida en el mercado.

De las amenazas observadas cabe señalar que la presencia de nuevos competidores va a ser siempre una amenaza a contrarrestar, puesto que la apertura de nuevos mercado origina este incremento de pequeñas empresas que tratan de entran al sector utilizando estrategias y técnicas de incursión agresivas.

4.4.7. Matriz de prioridades

Tabla 22: Matriz de prioridades

		
LÁCTEOS SANTILLÁN MATRIZ DE PRIORIDADES		
VARIABLES INTERNAS		
Σ	CÓDIGO	FORTALEZAS
21	F4	Productos de calidad con posicionamiento en el mercado local y nacional.
19	F2	Tecnología de punta para la producción.
19	F3	Amplia gama de productos lácteos y refrescos.
13	F5	Personal calificado y comprometido con la empresa.
9	F1	Adecuado ambiente de trabajo para el desarrollo eficiente de las actividades.
Σ	CÓDIGO	DEBILIDADES
17	D5	Falta de políticas y estrategias empresariales.
17	D1	Escasa promoción y publicidad.
13	D2	Demoras en los procesos de producción.
11	D3	Capacidad ociosa de maquinaria de punta.
9	D4	Desperdicio de materia prima en el empaçado.
VARIABLES EXTERNAS		
Σ	CÓDIGO	OPORTUNIDADES
21	O1	Incremento de la demanda de productos naturales.
19	O3	Acceso a nuevos nichos de mercado.
17	O2	Disponibilidad de materias primas para su utilización.
15	O5	Desarrollo de nuevas tecnologías.
9	O4	La leche es un producto de primera necesidad.
Σ	CÓDIGO	AMENAZAS
21	A2	Presencia de competidores nuevos y existentes.
19	A5	Apertura de mercados. Lo que permitirá el ingreso de nuevos productos sustitutos.
15	A1	Estrategias agresivas por parte de los competidores.
7	A4	Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas.
5	A3	Pagos de impuestos y contribuciones altos.

Fuente: Matriz de correlación FO y DA

Elaborado por: Los autores

4.4.8. Perfil estratégico interno

Tabla 23: Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN / IMPACTO				
		DEBILIDAD		EQUILIBRIO	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad		Fortaleza	Gran Fortaleza
D5	Falta de políticas y estrategias empresariales.	●				
D1	Escasa promoción y publicidad.		●			
D2	Demoras en los procesos de producción.	●				
D3	Capacidad ociosa de maquinaria de punta.		●			
D4	Desperdicio de materia prima en el empackado.		●			
F4	Productos de calidad con posicionamiento en el mercado local y nacional.				●	
F2	Tecnología de punta para la producción.					●
F3	Amplia gama de productos lácteos y refrescos.				●	
F5	Personal calificado y comprometido con la empresa.				●	
F1	Adecuado ambiente de trabajo para el desarrollo eficiente de las actividades.				●	
TOTAL		2	3	0	4	1
PORCENTAJE		20%	30%	0%	40%	10%

Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: Los autores

Análisis:

La presente matriz de evaluación de factores internos, indica que la empresa Lácteos Santillán, mantiene dos grandes debilidades que pueden afectar el accionar de la misma una de ellas es la falta de promulgación de políticas y estrategias las cuales permitan cumplir de manera eficaz con los objetivos empresariales. Hay que destacar también que

se presentan grandes fortalezas y fortalezas las cuales correctamente utilizadas permitirán minimizar las adversidades que se presenten.

4.4.9. Perfil estratégico externo

Tabla 24: Perfil estratégico interno

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN /IMPACTO				
		AMENAZAS		EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza		Oportunid	Gran Oportunid
A2	Presencia de competidores nuevos y existentes.	●				
A5	Apertura de mercados. Lo que permitirá el ingreso de nuevos productos sustitutos.	●				
A1	Estrategias agresivas por parte de los competidores.	●				
A4	Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas.		●			
A3	Pagos de impuestos y contribuciones altos.		●			
O1	Incremento de la demanda de productos naturales.					●
O3	Acceso a nuevos nichos de mercado.					●
O2	Disponibilidad de materias primas para su utilización.				●	
O5	Desarrollo de nuevas tecnologías.					●
O4	La leche es un producto de primera necesidad.				●	
TOTAL		3	2	0	2	3
PORCENTAJE		30%	20%	0%	20%	30%

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Los autores

Análisis

Mediante el análisis realizado se puede observar varias oportunidades las cuales pueden ser analizadas y aprovechadas para contrarrestar las amenazas y las debilidades presentadas dentro del entorno de análisis.

4.4.10. Indicadores de gestión

4.4.10.1. Indicadores de eficacia

- **Formulación de políticas**

$$\text{Formulación de políticas} = \frac{\text{Políticas implementadas}}{\text{Total de políticas formuladas}} \times 100$$

$$\text{Formulación de políticas} = \frac{2}{8} \times 100$$

$$\text{Formulación de políticas} = 25\%$$

Interpretación:

Mediante este indicador se puede determinar que tan solo un 25% de las políticas planteadas son implementadas y desarrolladas correctamente por los directivos y trabajadores de la empresa, lo cual no es adecuado para el funcionamiento de la misma.

- **Disminución de riesgos**

$$\text{Disminución de riesgos operativos} = \frac{\text{Riesgos atendidos}}{\text{Total de riesgos presentados}} \times 100$$

$$\text{Disminución de riesgos operativos} = \frac{6}{8} \times 100$$

$$\text{Disminución de riesgos operativo} = 75\%$$

Interpretación:

Según el cálculo realizado, se puede determinar que el 75% de los riesgos que se presentan en el área operativa son cubiertos, tomando las mejores decisiones que ayuden a mitigar los mismos y tan solo un 25% no son atendidos, por no estar preparados para hacerlos o por requerir de profesionales para hacerlo.

- **Promoción y publicidad**

$$\text{Promoción y publicidad} = \frac{\text{Planes publicitarios implementados}}{\text{Total de planes diseñados}}$$

$$\text{Promoción y publicidad} = \frac{2}{5}$$

$$\text{Promoción y publicidad} = 40\%$$

Interpretación:

Del total de planes con el que cuenta o se desarrollan en el departamento de marketing de la empresa, tan solo un 40% de ellos, son implementados y desarrollados.

- **Toma de decisiones**

$$\text{Toma de decisiones} = \frac{\text{Total de decisiones acertadas}}{\text{Total de decisiones}} \times 100$$

$$\text{Toma de decisiones} = \frac{9}{10} \times 100$$

$$\text{Toma de decisiones} = 90\%$$

Interpretación:

El 90% de las decisiones tomadas por la gerencia han sido las más adecuadas, la misma que han permitido solucionar los acontecimientos presentados y el desarrollo de la empresa.

- **Reclamos de clientes**

$$\text{Reclamos de clientes} = \frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos presentados}} \times 100$$

$$\text{Reclamos de clientes} = \frac{11}{13} \times 100$$

$$\text{Reclamos de clientes} = 85\%$$

Interpretación:

El 85% de los reclamos presentados han sido atendidos por el personal de la empresa con la finalidad de mejorar la atención al cliente y los procesos para tener productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

4.4.10.2. Indicadores de eficiencia

- **Cumplimiento de objetivos**

$$\text{Cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos planteados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de objetivos} = \frac{4}{5} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de objetivos} = 80\%$$

Interpretación:

El presente indicador muestra que un 80% de los objetivos empresariales previstos por la empresa se cumplen han cabalidad lo que indica la eficiencia con la que trabaja la empresa.

- **Distribución de funciones administrativas**

$$\text{Funciones Administrativas} = \frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}} \times 100$$

$$\text{Funciones Administrativas} = \frac{28}{30} \times 100$$

$$\text{Funciones Administrativas} = 93\%$$

Interpretación:

Al aplicar el presente indicador se establece que el 93% de las funciones y actividades asignadas al área administrativa son cumplidas y desarrolladas.

- **Comunicación**

$$\text{Comunicación interna} = \frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}} \times 100$$

$$\text{Comunicación interna} = \frac{5}{5} \times 100$$

$$\text{Comunicación interna} = 100\%$$

Interpretación:

El resultado del presente indicador muestra que existe una comunicación interna adecuada ya que el 100% de los canales de comunicación son los adecuados para la empresa.

- **Capacitación al talento humano**

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Capacitación} = \frac{40}{45} \times 100$$

$$\text{Capacitación} = 88\%$$

Interpretación:

El 88% de los trabajadores cuenta con la debida capacitación, para cumplir con las distintas exigencias laborales y cumplir con sus actividades dentro de su puesto de trabajo.

4.4.10.3. Indicadores de economía

- **Gastos de capacitación**

$$\text{Gasto en capacitación} = \frac{\text{Gasto en capacitación}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Gasto en capacitación} = \frac{2250,00}{45}$$

$$\text{Gasto en capacitación} = \$50,00$$

Interpretación:

Lo que refleja este indicador es que para cada trabajador de la empresa, se asigna un valor de \$ 50,00 por conceptos de capacitación, para cada trimestre.

- **Salario al personal de producción**

$$\text{Salario de producción} = \frac{\text{Total sueldos ysalaris}}{\text{Trabajadores de produccion}}$$

$$\text{Salario de producción} = \frac{18.999,16}{35}$$

$$\text{Salario de producción} = \$542,83$$

Interpretación:

El resultado del presente indicador refleja que cada trabajador del área de producción tiene una remuneración mensual de alrededor de 542,83 para cada uno de ellos.

4.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para evaluar la situación financiera de la empresa en el período 2015 se realizó un análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros de Lácteos Santillán, período 2014 y 2015 con la finalidad de efectuar un análisis comparativo entre las cuentas. También se aplicó los respectivos indicadores financieros para conocer la liquidez, solvencia, nivel de endeudamiento, capital de trabajo disponible, rotación de inventarios, etc. en el período.

La evaluación se elaboró en base a los balances consolidados y la información proporcionada por la empresa, sobre la cual se realizó el análisis horizontal y vertical.

4.5.1. Análisis Vertical

En el análisis vertical del Estado de Situación Financiera, período 2014 y 2015 se pudo observar los porcentajes obtenidos de la división de cada cuenta para el total de activos que posee la empresa, también se pudo valorar:

- Distribución del Balance General
- Distribución del Activo
- Distribución del Activo Corriente
- Distribución del Activo Fijo
- Distribución del Pasivo
- Distribución del Pasivo Corriente
- Distribución del Pasivo no Corriente, y
- Distribución del Patrimonio

Mientras que en el análisis vertical del Estado de Resultados se pudo observar el porcentaje de la división de cada cuenta para el total de ingresos, especificando:

- Distribución de los Ingresos
- Distribución de los Costos
- Distribución de los Gastos
- Distribución de la Utilidad

4.5.1.1. Estado de Resultados

Tabla 25: Análisis Vertical - Estado de Resultados

			
EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL AL 31 DE DICIEMBRE 2015			
CUENTAS	AÑO 2015	% TOTAL	% PARCIAL
INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas Netas IVA 12%	\$ 273.271,76		6,48%
Ventas Netas 0%	\$ 3.945.503,92		93,52%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.218.775,68	100,00%	100,00%
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS			
Costo Ventas Centro	\$ 3.369.267,39	79,86%	100,00%
TOTAL COSTO DE PRODUCTOS	\$ 3.369.267,39		100,00%
TOTAL INGRESOS	\$ 849.508,29		
COSTOS Y GASTOS			
COSTOS			
GASTOS DE PERSONAL			
Gasto Salario Unificado	\$ 227.989,88		69,90%
Gasto Aporte patronal al IESS	\$ 25.421,43		7,79%
Gasto Fondo de Reserva IESS	\$ 12.808,61		3,93%
Gasto Décimo Tercer Sueldo	\$ 21.002,19		6,44%
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	\$ 18.397,36		5,64%
Gasto Honorarios Profesionales	\$ 6.986,25		2,14%
Predomina la mano de obra	\$ 13.562,35		4,16%
TOTAL COSTOS	\$ 326.168,07	7,73%	100,00%
GASTOS			
Gasto Mant. Equipo de Cómputo	\$ 1.872,32		0,81%
Gasto Propaganda y Publicidad	\$ 894,61		0,39%
Gasto Seguros	\$ 8.776,24		3,79%
Gasto Suministros, Materiales y Repuestos	\$ 22.246,82		9,60%
Gasto Combustibles y Lubricantes	\$ 7.565,39		3,26%
Gasto deprec. Maquinaria	\$ 85.676,81		36,96%
Gasto deprec. Muebles y Equipos	\$ 4.335,53		1,87%
Gasto deprec. Eq de Cómputo y Software	\$ 1.209,00		0,52%
Gasto deprec. Edificio	\$ 11.522,05		4,97%
Gasto deprec. Vehículos	\$ 87.697,29		37,83%
TOTAL GASTOS	\$ 231.796,06	5,49%	100,00%
INTERÉS Y COMISIONES BANCARIAS			
Gastos Bancarios	\$ 201,96		0,68%
Gasto Intereses Bancarios	\$ 29.456,32		99,32%
TOTAL INTERÉS Y COMISIONES BANCARIA	\$ 29.658,28	0,70%	100,00%
OTROS GASTOS			
Transporte y Fletes	\$ 143.685,63		100,00%
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 143.685,63	3,41%	100,00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 731.308,04		
RESULTADO DEL PERÍODO			
(-) Participación a Trabajadores	\$ (17.730,04)	0,42%	15,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 100.470,21		
(-) Impuesto a la Renta	\$ (18.650,06)	0,44%	15,78%
UTILIDAD NETA DEL PERÍODO	\$ 81.820,15	1,94%	69,22%

Fuente: Estados Financieros "Lácteos Santillán"
 Elaborado por: Los autores

Gráfico 17: Estructura Financiera/Estado de Resultados - Período 2015



Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

En el análisis vertical realizado al Estado de Resultados de la empresa Lácteos Santillán, período 2015 se observó:

- **Ingresos**

Los ingresos operacionales están constituidos exclusivamente por las ventas de la empresa cuyo valor asciende a \$4.218.775,68 equivalente al 100%, siendo el rubro de mayor importancia las ventas con tarifa 0%, es decir las ventas de leche, yogurt y queso con el 93,52% y las ventas con tarifa 12% de manjar y refrescos representan el 6,48% de los ingresos totales. Esto se debe a que los productos son de primera necesidad y por ende tienen una mayor aceptación en el mercado.

- **Costos**

El costo de venta es el principal costo operativo pues representa el 76,86% de los ingresos con un valor de \$3.369.267,39; este valor es alto debido que existe una gran cantidad de materia prima y es necesario mano de obra e insumos para transformarla; sin embargo se debe analizar la posibilidad de reducir este costo con fin de obtener mayores ingresos para la empresa.

- **Gastos**

Los gastos están clasificados en 4 grupos como: el gasto de personal por \$326.168,07 que representan el 7,73%, donde incluye remuneraciones, beneficios sociales y aportes al

IESS. Los gastos de depreciación de los bienes, mantenimiento, publicidad y seguros equivalen al 5,49% o su valor en dólares de \$231.769,06; los gastos de intereses y comisiones bancarias fueron de \$29.456,32; y el último gasto pero importante fue el de transporte y fletes ya que incremento a \$143.685,63 o su equivalente a 3,41% de los ingresos.

- **Resultado del Período**

La utilidad neta de la empresa representa fue de \$81.820,15, es decir apenas el 1,94% de los ingresos operacionales debido a que se realizó la repartición de las utilidades a los trabajadores del 15% según la ley del país, y también se pagó el impuesto a la renta por \$18 650,06 equivalente al 15,7% de la utilidad operacional. La utilidad neta de ejercicio es baja en comparación al monto de ventas del año que llegaron a los \$4.218.775,68, esto se debe a que el costo de ventas y los gastos efectuados representan el 98,06% de los ingresos.

4.5.1.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 26: Análisis Vertical - Estado de Situación Financiera

 EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANÁLISIS VERTICAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015			
CUENTAS	AÑO 2015	% TOTAL	% PARCIAL
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE			
Caja General	\$ 570,55	0,03%	0,06%
Banco Pichincha	\$ 45.043,83	2,10%	4,67%
TOTAL DISPONIBLE	\$ 45.614,38	2,12%	4,73%
EXIGIBLE			
CXC Clientes Centro	\$ 489.848,87	22,81%	50,82%
Préstamos a Empleados	\$ 56.311,05	2,62%	5,84%
Crédito Tributario IR	\$ 39.733,90	1,85%	4,12%
TOTAL EXIGIBLE	\$ 585.893,82	27,28%	60,79%
REALIZABLE			
Inventario Materia Prima	\$ 311.638,25	14,51%	32,33%
Inventario Productos en proceso	\$ 4.670,80	0,22%	0,48%
Productos Terminados	\$ 16.002,03	0,75%	1,66%
TOTAL REALIZABLE	\$ 332.311,08	15,47%	34,48%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 963.819,28	44,87%	100,00%
ACTIVO FIJO			
ACTIVO FIJO CON DEPRECIACIÓN			
Inmuebles	\$ 230.441,01	10,73%	19,46%
Maquinaria y equipo industrial	\$ 868.665,14	40,44%	73,36%
Muebles y enseres	\$ 8.376,19	0,39%	0,71%
Equipo de cómputo	\$ 10.898,51	0,51%	0,92%
Vehículos Camioneta Mazda	\$ 876.972,86	40,83%	74,06%
Otros propiedades planta y equipos	\$ 108,39	0,01%	0,01%
TOTAL AF. CON DEPRECIACIÓN	\$ 1.995.462,10	92,90%	168,53%
DEPRECIACIÓN ACTIVO			
D.A. Instal. maquinaria, equipos y muebles	\$ (568.749,93)	-26,48%	-48,03%
D.A. Muebles y Enseres	\$ (12.360,07)	-0,58%	-1,04%
D.A. Equipo de computo y software	\$ (5.395,94)	-0,25%	-0,46%
D.A. Vehículos	\$ (224.889,60)	-10,47%	-18,99%
TOTAL DEPREC. ACUMULADA ACT. FIJO	\$ (811.395,54)	-37,78%	-68,53%
TOTAL ACTIVO FIJO CON DEPRECIACIÓN	\$ 1.184.066,56	55,13%	100,00%
TOTAL ACTIVO	\$ 2.147.885,84	100,00%	
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores Nacionales	\$ 889.750,96	41,42%	94,83%
RTF IR Compras locales bienes	\$ 7.592,33	0,35%	0,81%
Aportes Patronal IESS x pagar	\$ 15.714,63	0,73%	1,67%
Sueldos x pagar	\$ 20.163,67	0,94%	2,15%
Aporte Personal IESS por pagar	\$ 5.068,29	0,24%	0,54%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 938.289,88	43,68%	100,00%
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos Banco	\$ 305.353,39	14,22%	100,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 305.353,39	14,22%	100,00%
TOTAL PASIVO	\$ 1.243.643,27	57,90%	
PATRIMONIO			
PATRIMONIO NETO			
Capital	\$ 477.082,40	22,21%	52,76%
Utilidad de ejercicios anteriores	\$ 308.959,92	14,38%	34,17%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 786.042,32	36,60%	86,93%
RESULTADO DEL EJERCICIO			
Resultado del Período	\$ 118.200,25	5,50%	13,07%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 904.242,57	42,10%	100,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 2.147.885,84	100,00%	

Fuente: Estados Financieros "Lácteos Santillán"
 Elaborado por: Los autores

Gráfico 18: Estructura Financiera/Estado de Situación Financiera - Período 2015



Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

Luego de haber aplicado el análisis vertical al Estado de Situación Financiera del período 2015 se determinó:

- **Activos**

El valor total del activo es de \$2.147.885,84 donde el 44,87% corresponde al activo corriente y el 55,13% restante pertenece al activo fijo; lo cual demuestra que la mayor concentración del activo está en los activos fijos por tratarse de una empresa industrial.

En lo referente al valor de \$963.819,28 perteneciente al **activo corriente** se observa que en el año 2015 la cuenta más significativa fue las cuentas por cobrar a clientes cuyo valor es de \$489.848,87 que representa el 22,81%; es decir que la empresa posee un porcentaje elevado de cuentas pendiente de cobros, lo cual disminuye los fondos disponibles para realizar nuevas inversiones. Otra cuenta importante es el inventario de materias primas que representa el 14,51% con un valor de \$311.638,25 debido a que la empresa requiere de materia para la elaboración de sus productos. En cuanto al activo disponible se observa que la cuenta del Banco del Pichincha es superior a caja porque se deposita el dinero recaudado de ventas diariamente.

El **activo fijo** está constituido por \$1.184.066,56 que corresponde al 55,13% frente al activo total, en donde los rubros más relevantes son los vehículos con \$876.972,86 equivalente al 40,83% y la maquinaria y equipo industrial con \$876.972,86 o su

equivalente del 40,44%; seguido de los inmuebles con el 10,73% dando el valor de \$230.441,01; lo que se demuestra que la empresa cuenta con la maquinaria y equipo industrial suficiente para el desarrollo de sus actividades.

- **Pasivos**

El pasivo total representa el 57,90% en referencia al activo total, lo que significa que la empresa tiene una elevada deuda de pagar a acreedores por \$1.243.643,27. El pasivo se divide en 2 grupos:

El **pasivo corriente** equivale al 43,68% y la cuenta más significativa en el año 2015 fue los proveedores cuyo valor ascendió a \$889.750,96 que representa el 41,42%, esta deuda perjudica a la economía y rentabilidad de la empresa, ya que no se está pagando periódicamente a los proveedores, razón por la cual este valor es elevado.

En el **pasivo no corriente** existe una sola cuenta de préstamos bancarios, cuyo valor es de \$305.353,39 equivalente al 14,22%.

- **Patrimonio**

El patrimonio de la empresa está representado por el 42,10% frente al total de activos. Está constituido por la cuenta de capital que tiene un valor de \$477.082,40 que en porcentaje equivale al 22,21%, la utilidad de ejercicios anteriores corresponde al 14,38% con un valor de \$308.959,92 y utilidad del año 2015 corresponde al 5,50% o su equivalente en dólares de \$118.200,25. Significando que la mayor parte de los activos están financiados por terceros y no con recursos propios como sería lo recomendable.

4.5.2. Análisis Horizontal

El análisis horizontal se realiza con el fin de evaluar las variaciones de las cuentas de un año a otro, para evaluar a la empresa Lácteos Santillán se va a realizar del período 2014 y 2015, tanto en el Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados.

4.5.2.1. Estado de Resultados

Tabla 27: Análisis Horizontal – Estado de Resultados

 EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2015				
CUENTAS	AÑO 2014	AÑO 2015	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas Netas IVA 12%	\$ 203.401,09	\$ 273.271,76	\$ 69.870,67	34,35%
Ventas Netas 0%	\$ 3.837.250,75	\$ 3.945.503,92	\$ 108.253,17	2,82%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.040.651,84	\$ 4.218.775,68 €	\$ 178.123,84	4,41%
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS				
Costo Ventas Centro	\$ 3.293.234,43	\$ 3.369.267,39 €	\$ 76.032,96	2,31%
TOTAL COSTO DE PRODUCTOS	\$ 3.293.234,43	\$ 3.369.267,39	\$ 76.032,96	2,31%
TOTAL INGRESOS	\$ 747.417,41	\$ 849.508,29	\$ 102.090,88	13,66%
COSTOS Y GASTOS				
COSTOS				
GASTOS DE PERSONAL				
Gasto Salario Unificado	\$ 167.453,74	\$ 227.989,88	\$ 60.536,14	36,15%
Gasto Aporte patronal al IESS	\$ 22.647,97	\$ 25.421,43	\$ 2.773,46	12,25%
Gasto Fondo de Reserva IESS	\$ 13.316,65	\$ 12.808,61	\$ (508,04)	-3,82%
Gasto Décimo Tercer Sueldo	\$ 13.125,83	\$ 21.002,19	\$ 7.876,36	60,01%
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	\$ 13.316,65	\$ 18.397,36	\$ 5.080,71	38,15%
Gasto Honorarios Profesionales	\$ 6.586,80	\$ 6.986,25	\$ 399,45	6,06%
Predomina la mano de obra	\$ 7.580,00	\$ 13.562,35	\$ 5.982,35	78,92%
TOTAL COSTOS	\$ 244.027,64	\$ 326.168,07	\$ 82.140,43	33,66%
GASTOS				
Gasto Mant. Equipo de Cómputo	\$ 1.868,43	\$ 1.872,32	\$ 3,89	0,21%
Propaganda y Publicidad	\$ 1.835,31	\$ 894,61	\$ (940,70)	-51,26%
Gasto Seguros	\$ 13.201,65	\$ 8.776,24	\$ (4.425,41)	-33,52%
Suministros, Materiales y Repuestos	\$ -	\$ 22.246,82	\$ 22.246,82	0,00%
Gasto combustibles y lubricantes	\$ -	\$ 7.565,39	\$ 7.565,39	0,00%
Gasto deprec. Maquinaria	\$ 102.641,66	\$ 85.676,81	\$ (16.964,85)	-16,53%
Gasto deprec. Muebles y Equipos	\$ 12.314,76	\$ 4.335,53	\$ (7.979,23)	-64,79%
Gasto deprec. Eq de Cómputo y Software	\$ -	\$ 1.209,00	\$ 1.209,00	0,00%
Gasto deprec. Edificio	\$ -	\$ 11.522,05	\$ 11.522,05	0,00%
Gasto deprec. Vehículos	\$ 137.192,31	\$ 87.697,29	\$ (49.495,02)	-36,08%
TOTAL GASTOS	\$ 269.054,12	\$ 231.796,06	\$ (37.258,06)	-13,85%
INTERÉS Y COMISIONES BANCARIA				
Gastos Bancarios	\$ 560,00	\$ 201,96	\$ (358,04)	-63,94%
Gasto Intereses Bancarios	\$ 54.047,02	\$ 29.456,32 €	\$ (24.590,70)	-45,50%
TOTAL INTERÉS Y COMISIONES BANCARIAS	\$ 54.607,02	\$ 29.658,28	\$ (24.948,74)	-45,69%
OTROS GASTOS				
Transporte y Fletes	\$ 1.648,07	\$ 143.685,63	\$ 142.037,56	8618,42%
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 1.648,07	\$ 143.685,63	\$ 142.037,56	8618,42%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 569.336,85	\$ 731.308,04	\$ 161.971,19	28,45%

RESULTADO DEL PERÍODO	\$ 178.080,56	\$ 118.200,25	\$ (59.880,31)	-33,63%
(-) Participación a Trabajadores	\$ (26.712,08)	\$ (17.730,04)	\$ (8.982,05)	-33,63%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 151.368,48	\$ 100.470,21	\$ (50.898,26)	-33,63%
(-) Impuesto a la Renta	\$ (36.594,97)	\$ (18.650,06)	\$ (17.944,91)	-49,04%
UTILIDAD NETA DEL PERÍODO	\$ 114.773,51	\$ 81.820,15	\$ 32.953,35	-28,71%

Fuente: Estados Financieros “Lácteos Santillán”

Elaborado por: Los autores

- £ Ventas netas
- ⊖ Costo de ventas
- σ Gastos financieros
- * Utilidad neta

Interpretación:

Entre las variaciones más representativas del Estado de Resultados de la empresa Lácteos Santillán están:

- **Variación en las ventas netas**

Las ventas para el período 2015 han incrementado únicamente un 4,41% debido a la poca publicidad que se realiza de los productos, sin embargo existe un aumento considerable en las ventas de refrescos por \$69.879,67 equivalente al 34,35% respecto a las ventas del año 2014; mientras que las ventas de leche, yogurt y quesos han incrementado solo un 2,82% que en términos monetarios equivale a \$108.253,17, debido a que son productos de primera necesidad.

- **Variación en el costo de ventas**

El costo de ventas ha incrementado \$76.032,96 es decir un 2,31%, casi la mitad del crecimiento de las ventas por la relación directa que existe con dicho incremento.

- **Variación del gasto de personal**

Otro de los incrementos considerables son el gasto de salario unificado por \$60.536,14 debido al incremento del SBU que para el año 2015 fue de \$10,00 y también porque se contrató nuevo personal para la producción. Mientras que el aumento de \$5.982,35, equivalente al 78,92% de la cuenta gastos donde predomina la mano de obra fue producto de la contratación de personal especializado para el mantenimiento de maquinarias y vehículos y para la instalación de la nueva maquinaria UHT.

- **Variación de gastos generales**

La poca inversión en publicidad es uno de los factores de porque las ventas no han crecido como se esperaba, debido a que para el año 2015 este gasto disminuyó el 51,26%. Otro gasto que disminuyó fue el de seguros por un valor de \$4.425,41, ya que se revaluaron los valores para las primas de seguros tanto de maquinaria como de vehículos, a más de dar de baja algunos activos obsoletos que se estaban asegurados, por este motivo también el gasto depreciación de maquinaria disminuyó un 16,53%, es decir \$16.964,85, mientras que el gasto depreciación de muebles y equipos disminuyó el 64,79% equivalente a \$7.979,23

- **Variación de otros gastos**

Una de las variaciones considerables en esta cuenta es el gasto por transporte y fletes que aumentó \$142.037,56 equivalente al 8618,42% en base al año 2014. Esta variación se produjo debido a que en el año 2015 los camiones de la empresa Lácteos Santillán pasaron a constituir parte de una nueva empresa llamada Translac a la cual se renta el transporte para la distribución de los productos a nivel nacional.

- **Variación de la utilidad**

Pese a que las ventas incrementaron, la utilidad operacional disminuyó un 33,63% equivalente a \$59.880,31, debido a que mientras los ingresos operacionales crecen un 4,41%, los costos crecen un 2,31% y los gastos un 28,45%, disminuyendo de esta manera el margen de utilidad operacional. Los principales factores para esta disminución fueron el incremento en: el gasto de personal por \$82.140,43; gasto de suministros, materiales y repuestos por \$22.246,82; gasto de transporte y fletes por \$143.685,63.

4.5.3. Estado de Situación Financiera

Tabla 28: Análisis Horizontal – Estado de Resultados

 EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANÁLISIS HORIZONTAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2015				
CUENTAS	AÑO 2014	AÑO 2015	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE				
Caja General	\$ 2.785,94	\$ 570,55	\$ (2.215,39)	-79,52%
Banco Pichincha	\$ 48.736,54	\$ 45.043,83	\$ (3.692,71)	-7,58%
TOTAL DISPONIBLE	\$ 51.522,48	\$ 45.614,38	\$ (5.908,10)	-11,47%
EXIGIBLE				
CXC Clientes Centro	\$ 259.721,74 ♣	\$ 489.848,87 #	\$ 230.127,13	88,61%
Préstamos a Empleados	\$ -	\$ 56.311,05	\$ 56.311,05	0,00%
Crédito Tributario IR	\$ 39.487,93	\$ 39.733,90	\$ 245,97	0,62%
TOTAL EXIGIBLE	\$ 299.209,67	\$ 585.893,82	\$ 286.684,15	95,81%
REALIZABLE				
Inventario Materia Prima	\$ 70.696,94	\$ 311.638,25	\$ 240.941,31	340,81%
Inventario Productos en proceso	\$ 7.924,97	\$ 4.670,80	\$ (3.254,17)	-41,06%
Productos Terminados	\$ 20.285,95 β	\$ 16.002,03 ∇	\$ (4.283,92)	-21,12%
TOTAL REALIZABLE	\$ 98.907,86	\$ 332.311,08	\$ 233.403,22	235,98%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 449.640,01	\$ 963.819,28 €	\$ 514.179,27	114,35%
ACTIVO FIJO				
ACTIVO FIJO CON DEPRECIACIÓN				
Inmuebles	\$ 230.162,71	\$ 230.441,01	\$ 278,30	0,12%
Maquinaria y equipo industrial	\$ 783.208,27	\$ 868.665,14	\$ 85.456,87	10,91%
Muebles y enseres	\$ 8.066,19	\$ 8.376,19	\$ 310,00	3,84%
Equipo de computo	\$ 5.661,90	\$ 10.898,51	\$ 5.236,61	92,49%
Vehículos Camioneta Mazda	\$ 693.253,21	\$ 876.972,86	\$ 183.719,65	26,50%
Otros propiedades planta y equipos	\$ 278,30	\$ 108,39	\$ (169,91)	-61,05%
TOTAL AF. CON DEPRECIACIÓN	\$ 1.720.630,58	\$ 1.995.462,10 ‡	\$ 274.831,52	15,97%
DEPRECIACIÓN ACTIVO				
D.A. Instal. maquinaria, equipos y muebles	\$ (102.641,66)	\$ (568.749,93)	\$ 466.108,27	454,11%
D.A. Muebles y Enseres	\$ (379.252,46)	\$ (12.360,07)	\$ (366.892,39)	-96,74%
D.A. Equipo de cómputo y software	\$ (1.868,43)	\$ (5.395,94)	\$ 3.527,51	188,80%
D.A. Vehículos	\$ (137.192,31)	\$ (224.889,60)	\$ 87.697,29	63,92%
TOTAL DEPREC. ACUMULADA ACT. FIJO	\$ (620.954,86)	\$ (811.395,54)	\$ 190.440,68	30,67%
TOTAL ACTIVO FIJO CON DEPRECIACIÓN	\$ 1.099.675,72	\$ 1.184.066,56	\$ 84.390,84	7,67%
TOTAL ACTIVO	\$ 1.549.315,73	\$ 2.147.885,84 ≠	\$ 598.570,11	38,63%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores Nacionales	\$ 806.526,33	\$ 889.750,96	\$ 83.224,63	10,32%
RTF IR Compras locales bienes	\$ 3.055,29	\$ 7.592,33	\$ 4.537,04	148,50%
IVA Pendiente de liquidar	\$ 200,64	\$ -	\$ (200,64)	-100,00%
Aportes Patronal IESS x pagar	\$ 1.799,83	\$ 15.714,63	\$ 13.914,80	773,12%
Sueldos x pagar	\$ 14.813,84	\$ 20.163,67	\$ 5.349,83	36,11%
Aporte Personal IESS por pagar	\$ 1.399,94	\$ 5.068,29	\$ 3.668,35	262,04%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 827.795,87	\$ 938.289,88 ¥	\$ 110.494,01	13,35%
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamos Banco	\$ 105.816,13	\$ 305.353,39 π	\$ 199.537,26	188,57%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 105.816,13	\$ 305.353,39	\$ 199.537,26	188,57%
TOTAL PASIVO	\$ 933.612,00	\$ 1.243.643,27 α	\$ 310.031,27	33,21%

PATRIMONIO				
PATRIMONIO NETO				
Capital	\$ 306.743,81	\$ 477.082,40	\$ 170.338,59	55,53%
Utilidad de ejercicios anteriores	\$ 130.879,36	\$ 308.959,92	\$ 178.080,56	136,06%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 437.623,17	\$ 786.042,32	\$ 348.419,15	79,62%
RESULTADO DEL EJERCICIO				
Resultado del Período	\$ 178.080,56	\$ 118.200,25	\$ (59.880,31)	-33,63%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 615.703,73	\$ 904.242,57	\$ 288.538,84	46,86%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.549.315,73	\$ 2.147.885,84	\$ 598.570,11	38,63%

Fuente: Estados Financieros "Lácteos Santillán"

Elaborado por: Los autores

- ¢ Cuentas por cobrar año 2014
- # Cuentas por cobrar año 2015
- β Inventario productos terminados año 2014
- ∇ Inventario productos terminados año 2015
- € Activo corriente
- ⌚ Activo fijo con depreciación
- ≠ Activo total
- ¥ Pasivo corriente
- π Obligaciones financieras
- α Pasivo total
- 9 Patrimonio

Interpretación:

Mediante el análisis horizontal al Balance de situación financiera se determinó varias diferencias significativas como:

- **Variación del activo disponible**

Tanto la caja general como bancos ha disminuido por un total \$5.908,10 equivalente al 11,47%, debido a que el dinero se encuentra invertido en materia prima y también porque no se recupera prontamente las cuentas por cobrar a clientes, dejando de esta manera a la empresa sin liquidez inmediata.

- **Variación de cuentas por cobrar**

Esta cuenta tuvo un incremento del 88,61% equivalente a \$230.127,13, por el aumento de las ventas y también porque la empresa no cuenta con políticas de cobro que sirvan para recaudar las ventas a crédito en plazos menores.

- **Variación del inventario de materia prima**

Existe un inventario elevado de materia prima pues incrementó \$249.941,31, equivalente al 340,81%, debido a que la elaboración de productos se realiza por órdenes de

producción y de forma discontinua. Este incremento se produjo también por el reabastecimiento de materias primas para la producción exceptuando la leche, además se estocó los materiales de empaque y reempaque.

- **Variación del activo fijo**

Las 2 principales cuentas que variaron en el activo fijo son: maquinaria y equipo industrial por \$85.456,87 equivalente al 10,91%, porque en el año 2015 se compró un nuevo equipo industrial para la producción avaluado en \$90.000,00. La otra cuenta que sufrió un incremento fue vehículos por \$183.719,65, ya que se adquirió en este mismo año un camión Freightliner por \$150.000,00 para la distribución de productos elaborados.

- **Variación de las depreciaciones**

La variación más relevante en este grupo de cuentas es la disminución de la depreciación acumulada de muebles y enseres por \$366.892,39 equivalente al 96,74%, debido a que según información de la contadora existió un error en el momento de asignar el valor a la cuenta de depreciación de maquinaria y equipos.

- **Variación de proveedores**

La cuenta proveedores incrementó un 10,32% que representa \$83.224,63 más que el año 2014, por el reabastecimiento de materia prima y material de empaque y reempaque, como ya se analizó anteriormente.

- **Variación de préstamos bancarios**

Esta cuenta incremento \$199.537,26 porque la compra de la nueva maquinaria UHT fue financiada mediante un préstamo bancario de \$200.000,00 al Banco del Pichincha en el mes de agosto del 2015.

- **Variación del patrimonio**

Existió también un incremento en el capital de la empresa en el año 2015 para la adquisición del camión Freightliner avaluado en \$150.000,00 destinado para la distribución de la mercadería.

4.5.4. Indicadores Financieros

Con la información obtenida anteriormente se procedió a realizar la aplicación e interpretación de los siguientes indicadores:

- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Actividad
- Indicadores de Endeudamiento

Los resultados obtenidos se presentarán en el informe final de la Evaluación.

4.5.4.1. Indicadores de Liquidez

- **Razón Corriente o Circulante**

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{963.819,28 \text{ €}}{938.289,88 \text{ ¥}}$$

$$\text{Razón Corriente} = 1,03$$

Interpretación:

La empresa tiene una razón corriente de 1,03 a 1 en el año 2015. Esto quiere decir que por cada dólar que la empresa adeuda a sus proveedores y terceros en el corto plazo, cuenta con \$1,03 para respaldar dichas obligaciones; lo cual demuestra que la empresa tiene la disponibilidad suficiente para cubrir sus obligaciones pendientes, guardando un cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos corrientes.

- **Capital de Trabajo Neto**

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 963.819,28 \text{ €} - 938.289,88 \text{ ¥}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 25.529,40$$

Interpretación:

Este indicador muestra que la empresa cuenta con \$25.529,40 para continuar realizando sus actividades luego de liquidar sus cuentas de corto plazo, en caso que tuvieran que ser canceladas inmediatamente. Este valor aceptable sin embargo es bajo debido a que las cuentas por cobrar y los inventarios se incrementaron en el año 2015, así como también las obligaciones por pagar a terceros.

- **Prueba Ácida**

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{963.819,28 \text{ €} - 332.311,08 \text{ √}}{938.289,88 \text{ ¥}}$$

$$\text{Prueba ácida} = 0,67$$

Interpretación:

La empresa presenta una prueba acida de 0,67 a 1. Es decir que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo se cuenta únicamente con \$0,67 ctvs. para su cancelación en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios., razón por la cual no avanzaría a cubrir sus obligaciones con terceros.

4.5.4.2. Indicadores de Endeudamiento

- **Índice de Solidez**

$$\text{Índice de Solidez} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{Índice de Solidez} = \frac{1.243.643,27 \text{ α}}{2.147.885,84 \text{ ≠}} \times 100$$

$$\text{Índice de Solidez} = 57,90\%$$

Interpretación:

La empresa en el año 2015 tuvo un nivel de endeudamiento del 57,90%, es decir que por cada dólar que la empresa ha invertido en activos \$0,579 ctvs., han sido financiados por

los acreedores. Este indicador se incrementó debido a que en este año se realizó un préstamo para la adquisición de un camión para la distribución de los productos y la adecuación de una nueva área en la planta de producción.

- Razón de Endeudamiento Financiero

$$\text{Razón de endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}(CP,LP)}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento financiero} = \frac{305.353,39 \text{ €}}{4.218.775,68 \text{ €}} \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento financiero} = 7,24\%$$

Interpretación:

Esta razón de endeudamiento muestra que las obligaciones financieras son el 7,24% de las ventas de la empresa. En el año 2015 para solventar las deudas contraídas se debe destinar el 7,24% de las ventas es decir \$305.353,39

- Impacto de la Carga Financiera

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{29.456,32 \text{ €}}{4.218.775,68 \text{ €}} \times 100$$

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = 0,70\%$$

Interpretación:

Este indicador muestra que los gastos financieros representan el 0,70% de las ventas en el año 2015, es decir que del producto de las ventas se debe destinar el 0,70% para pagar los intereses generados por financiamiento.

- Leverage Total

$$\text{Leverage Total} = \frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage Total} = \frac{938.289,88 \text{ ¥}}{904.242,57 \text{ ¢}}$$

$$\text{Leverage Total} = 1,04$$

Interpretación:

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de la empresa con los acreedores, es decir que por cada dólar de patrimonio que posee la empresa se tiene deudas de \$ 1,04. Sin embargo esto no quiere decir que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que en el fondo ambos constituyen para la empresa un compromiso, y como la empresa está en marcha solo serán exigibles los pasivos, los cuales se irán cancelando con los ingresos que se obtengan de la venta de los productos.

4.5.4.3. Indicadores de Actividad

- **Rotación de Productos Terminados**

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario año 1} + \text{Inventario año 2}}{2}$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{20.285,95 \text{ ¢} + 16.002,03 \text{ ¢}}{2}$$

$$\text{Inventario promedio} = 18.143,99 \text{ ¢}$$

$$\text{Rotación de productos terminados} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Rotación de productos terminados} = \frac{3.369.267,39 \text{ ¢}}{18.143,99 \text{ ¢}}$$

$$\text{Rotación de productos terminados} = 185,70 \text{ veces}$$

Interpretación:

El inventario de productos terminados rotó 185,70 veces en el año. Es decir que el inventario se vendió totalmente 185 veces, debido a que la empresa trabaja por órdenes de producción y a la gran aceptación que tienen los productos en el mercado local y nacional.

- **Rotación de Cuentas por Cobrar**

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ctas. por cobrar 1} + \text{Ctas. por cobrar 2}}{2}$$

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{259.721,74 \text{ ¢} + 489.848,87 \text{ ¢}}{2}$$

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = 374.785,31 \text{ ¢}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{4.218.775,68 \text{ ¢}}{374.785,31 \text{ ¢}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = 11,26 \text{ veces}$$

Interpretación:

En la aplicación de este indicador se observa que las cuentas por cobrar a clientes rotaron 11,26 veces en el año 2015, es decir los \$374.785,31 se convirtió en efectivo 11,26 veces en este período.

- **Período Promedio de Cobro**

$$\text{Período promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito o ventas netas del período}}$$

$$\text{Período promedio de Cobro} = \frac{374.785,31 \text{ ¢} \times 365 \text{ días}}{4.218.775,68 \text{ ¢}}$$

$$\text{Período promedio de Cobro} = 32 \text{ días}$$

Interpretación:

Este resultado indica que en promedio la empresa tarda 32 días en recuperar el dinero de las ventas a crédito, en otras palabras la totalidad de cuentas por cobrar se convierte en efectivo cada 32 días.

- **Rotación de Activos Fijos**

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{4.218.775,68 \text{ £}}{1.995.462,10 \text{ £}}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = 2,11 \text{ veces}$$

Interpretación:

Este indicador muestra las veces que se ha utilizado el activo fijo para la obtención de ingresos, es un índice de eficiencia en la gestión de los bienes del activo fijo. Los activos fijos de la empresa rotaron 2,11 veces en el año, es decir que por cada \$1 invertido en activos fijos, se generó ventas por \$2,11

4.5.4.4. Indicadores de Rentabilidad

- **Rentabilidad sobre Ventas**

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{81.820,15 *}{4.218.775,68 \text{ £}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = 1,94\%$$

Interpretación:

La utilidad neta correspondió a 1,94% de las ventas netas del período 2015, lo que equivale a que por cada \$1 vendido en este año se generó una utilidad neta de \$0,0194 ctvs. Este margen de utilidad es bajo porque pese a que las ventas incrementaron en este año también se incurrió en más costos y gastos, siendo el más significativo el gasto de transporte y fletes que tuvo una variación de \$161.971,19

- **Rentabilidad sobre Activos**

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \frac{81.820,15 *}{2.147.885,84} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = 3,81\%$$

Interpretación:

Este indicador muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado. Por lo que se determinó que la utilidad neta correspondió al 3,81% del activo total de la empresa o lo que es lo igual, que por cada \$1 invertido en activos se generó \$0,0381 ctvs. de utilidad neta.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio**

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{81.820,15 *}{904.242,57} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = 9,05\%$$

Interpretación:

En este caso la utilidad neta representa el 9,05% del patrimonio lo que indica que el dueño de la empresa obtuvo un 9,05% de rendimiento sobre su inversión en el año 2015. Esta utilidad no es satisfactoria para el monto de inversión realizado por lo que se debería aplicar políticas para incrementar su rendimiento.

4.6. EVALUACIÓN OPERATIVA

La evaluación operativa surge por la necesidad de evaluar las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa, con la finalidad de tomar acciones preventivas y correctivas para mejorar el funcionamiento de la empresa y lograr los objetivos institucionales.

Para conocer las deficiencias dentro del SCI se ha desarrollado el siguiente cuestionario:

Tabla 29: Evaluación de CI - COSO ERM

 LÁCTEOS SANTILLÁN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO – COSO ERM								
AMBIENTE DE CONTROL								
FACTOR	PREGUNTA	ADMIN-FINANC		MARK-VENTAS		PRODUC		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Integridad y valores éticos	¿Posee la empresa un código de ética definido y socializado a su personal?	X			X	X		C1
	¿Las relaciones con los empleados, clientes, proveedores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X		X		X		
	¿En la empresa se mantiene la comunicación y el fortalecimiento sobre temas éticos y de conducta?	X		X		X		

Filosofía y estilo de la alta dirección	¿El gerente o administrador cuida la imagen institucional?	X		X		X		
	¿La Gerencia de la entidad asimila la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión?	X		X			X	
Estructura organizativa	¿Cuenta con una estructura orgánica y funcional bien definida?		X		X	X		C2
	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir sus responsabilidades?	X		X		X		
	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad y responsabilidad?	X		X		X		
Autoridad asignada y responsabilidad asumida	¿Existe delegación de funciones por parte de los jefes de área a sus subordinados?	X		X			X	C3
	¿Se cumple a cabalidad las responsabilidades asignada a cada empleado?	X		X		X		
Gestión del capital humano	¿Cuenta la empresa con un departamento de Talento Humano?		X		X	X		C4
	¿Existe un proceso definido para la selección y contratación de nuevo personal?	X			X	X		
	¿Se cuenta con personal debidamente capacitado para cada área y puesto de trabajo?	X		X		X		
	¿Posee una cultura organizacional definida e implementada que caracterice a la entidad?		X		X	X		
	¿Se aplican sanciones de carácter disciplinario a los empleados y trabajadores?	X		X		X		
	¿Posee a su vez un programa de recompensas para motivar a sus empleados y obreros?	X		X		X		

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
FACTOR	PREGUNTA	ADMIN-FINANC		MARK-VENTAS		PRODUC		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Objetivos estratégicos	¿La empresa posee un plan operativo anual en el cual constan objetivos y metas empresariales?		X		X	X		C5
	¿Se tienen claramente definidos los objetivos estratégicos?		X		X	X		C5
Objetivos específicos	¿Los objetivos específicos planteados están relacionados con el plan estratégico empresarial?		X		X	X		C6
Consecución de los objetivos	¿La empresa valida el cumplimiento de los objetivos establecidos en todos sus niveles?		X		X	X		C6
Riesgo aceptado y nivel de tolerancia	¿Existe aceptabilidad por parte de los directivos hacia los cambios presentados y los resultados generados?		X		X		X	C7
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
FACTOR	PREGUNTA	ADMIN-FINANC		MARK-VENTAS		PRODUC		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Factores internos y externos	¿Existe apoyo de la administración para identificar eventos de riesgo internos y externos?	X		X		X		C8
Identificación de eventos	¿El gerente identifica los eventos de riesgo y toma acciones preventivas para mitigarlos?	X		X		X		
	¿Los empleados y obreros contribuyen a la identificación de eventos de riesgo?	X		X		X		
	¿Se informa oportunamente a la administración gerenciales de los posibles cambios que han sido identificados?	X		X		X		C9
Categoría de eventos	¿Se categorizan los eventos presentados, para poder mitigarlos de acuerdo a su importancia?	X		X		X		

EVALUACIÓN DE RIESGOS

FACTOR	PREGUNTA	ADMIN-FINANC		MARK-VENTAS		PRODUC		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Estimación de probabilidad del impacto	¿Se evalúan los acontecimientos desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa?		X	X			X	C10
Evaluación de riesgos	¿La empresa posee información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?		X	X		X		
	¿Existen herramientas de evaluación de riesgos como listas de control que sean útiles para identificar riesgos?		X		X		X	C11
	¿Existen controles para verificar si no se han provocado pérdidas de recursos, errores en la información o incumplimiento de leyes?		X	X		X		
Riesgos originados por los cambios	¿Se reconocen y analizan los hechos que puedan originar cambios significativos en la empresa?		X	X		X		

RESPUESTA AL RIESGO

FACTOR	PREGUNTA	ADMIN-FINANC		MARK-VENTAS		PRODUC		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Categorías de respuesta	¿La empresa ha definido las respuestas al riesgo como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	X		X			X	C12
Decisión de respuesta	¿Empleados y obreros conocen las acciones a seguir ante la presencia de riesgos laborales?	X		X		X		
	¿El gerente, administrador y empleados están en la capacidad de tomar decisiones ante la presencia de riesgos?	X		X		X		

ACTIVIDADES DE CONTROL								
FACTOR	PREGUNTA	ADMIN-FINANC		MARK-VENTAS		PRODUC		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Integración con las decisiones sobre el riesgo	¿Se implementan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos?		X	X			X	C13
Principales actividades de control	¿Existe segregación de funciones para el desarrollo de cada actividad?	X		X		X		
	¿Se verifica las existencias de materias primas en la empresa?	X		X		X		
	¿Se controla que no existan demoras en la producción?	X		X		X		
	¿Se evalúa permanentemente el desempeño del personal operativo de la empresa?	X		X			X	C14
	¿Los jefes de cada área elaboran informes oportunos de las actividades desarrolladas?		X	X		X		
	¿El acceso a la información financiera, activos y procesos de producción son restringidos solo para personal autorizado?		X	X		X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
FACTOR	PREGUNTA	ADMIN-FINANC		MARK-VENTAS		PRODUC		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cultura de información en todos los niveles	¿La administración provee la información necesaria para que empleados y obreros realicen sus actividades adecuadamente?	X		X		X		
	¿La empresa cuenta con políticas y manuales de procesos definidos?		X	X			X	C15

	¿Cuando se solicita información de las diferentes áreas, estas son proporcionadas oportunamente?	X		X		X	
Herramientas para la supervisión	¿La empresa cuenta con los métodos necesarios para la evaluación de cada uno de los procesos?	X		X		X	
	¿Se comunica la forma de evaluación, para cada área de la empresa?		X	X		X	C16
Sistemas estratégicos e integrados	¿Los sistemas de información existentes son flexibles y permite la integración de las distintas áreas de la empresa?		X	X		X	C17
Comunicación interna	¿Existen vías y canales de comunicación definidas formalmente en la empresa?	X		X		X	
	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad?	X		X		X	
	¿La comunicación interna entre las distintas áreas de la empresa es adecuada?	X		X		X	
	¿Se difunden las políticas y procedimientos a todo el personal?	X		X		X	
	¿Se comunica oportunamente a los empleados y obreros las responsabilidades que deben cumplir en la empresa?	X		X		X	
Comunicación externa	¿Se utilizan instrumentos como: la web, radio, televisión, prensa, etc., para socializar los productos?	X		X		X	
	¿La relación con los proveedores de materia prima es la adecuada?	X		X		X	
	¿Existe un buzón de sugerencias para conocer las necesidades de los clientes?	X		X		X	

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

FACTOR	PREGUNTA	ADMIN-FINANC		MARK-VENTAS		PRODUC		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Supervisión permanente	¿Se realizan controles permanentes en cada una de las líneas de producción?	X		X		X		
	¿Se efectúan constataciones físicas de forma periódica, de materias primas y productos terminados?	X		X		X		
	¿Se supervisa permanentemente la calidad de los productos terminados?	X		X		X		
	¿Se verifican constantemente los saldos de cuentas por cobrar y cuentas vencidas?	X		X			X	C18
	¿Se revisa y controla los pedidos de producción?	X		X			X	
Supervisión interna	¿Los jefes de cada área supervisan y evalúan regularmente el desarrollo de las actividades a su cargo?		X	X			X	C19
	¿Se compara el desempeño real con lo planificado?		X	X			X	
Supervisión externa	¿Se realiza evaluaciones externas periódicamente al desempeño de la empresa?		X	X			X	C20

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Los autores

En el siguiente cuadro se resume el nivel de apreciaciones de cada jefe de departamental en cuanto a los distintos aspectos y componentes que se han puesto en análisis, para la evaluación del control interno.

Tabla 30: Tabulación del Cuestionario de Control Interno

COMPONENTES COSO – ERM	ADMIN - FINANC		MARK - VENTAS		PRODUC		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. Ambiente de control	13	3	11	5	14	2	38	10
2. Establecimiento de objetivos	0	5	0	5	4	1	4	11
3. Identificación de eventos	5	0	5	0	5	0	15	0
4. Evaluación de riesgos	0	5	4	1	3	2	7	8
5. Respuesta al riesgo	3	0	3	0	2	1	8	1
6. Actividades de control	4	3	7	0	5	2	16	5
7. Información y comunicación	11	3	14	0	7	7	32	10
8. Monitoreo	5	3	8	0	3	5	16	8

Fuente: Cuestionario de control interno

Elaborado por: Los autores

4.6.1. Cálculo del nivel de confianza

Tabla 31: Cálculo del nivel de confianza y riesgos

COMPONENTES COSO – ERM	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTA NEGATIVAS	TOTAL
1. AMBIENTE DE CONTROL	38	10	48
<p>CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA CONFIANZA = (RESP. POSITIVAS / TOTAL RESP.) * 100 CONFIANZA = (38 / 48) * 100 CONFIANZA = 79% RIESGO = 21%</p>			

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	4	11	15
<p align="center">CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA CONFIANZA = (RESP. POSITIVAS / TOTAL RESP.) * 100 CONFIANZA = (4 / 15) * 100 CONFIANZA = 26% RIESGO = 74%</p>			
3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	15	0	15
<p align="center">CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA CONFIANZA = (RESP. POSITIVAS / TOTAL RESP.) * 100 CONFIANZA = (15 / 15) * 100 CONFIANZA = 100% RIESGO = 0%</p>			
4. EVALUACIÓN DE RIESGOS	7	8	15
<p align="center">CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA CONFIANZA = (RESP. POSITIVAS / TOTAL RESP.) * 100 CONFIANZA = (7 / 15) * 100 CONFIANZA = 46% RIESGO = 54%</p>			
5. RESPUESTA AL RIESGO	8	1	9
<p align="center">CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA CONFIANZA = (RESP. POSITIVAS / TOTAL RESP.) * 100 CONFIANZA = (8 / 9) * 100 CONFIANZA = 89% RIESGO = 11%</p>			
6. ACTIVIDADES DE CONTROL	16	5	21
<p align="center">CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA CONFIANZA = (RESP. POSITIVAS / TOTAL RESP.) * 100 CONFIANZA = (16 / 21) * 100 CONFIANZA = 76% RIESGO = 24%</p>			

7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	32	10	42
<p>CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA CONFIANZA = (RESP. POSITIVAS / TOTAL RESP.) * 100 CONFIANZA = (32/ 42) * 100 CONFIANZA = 76% RIESGO = 24%</p>			
8. MONITOREO	16	8	24
<p>CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA CONFIANZA = (RESP. POSITIVAS / TOTAL RESP.) * 100 CONFIANZA = (16/ 24) * 100 CONFIANZA = 66% RIESGO = 34%</p>			

Fuente: Tabla N° 28

Elaborado por: Los autores

4.6.2. Resumen del cálculo nivel de confianza

Tabla 32: Identificación del nivel de confianza por componente

COMPONENTES COSO – ERM	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1. Ambiente de control	79	11
2. Establecimiento de objetivos	26	74
3. Identificación de eventos	100	0
4. Evaluación de riesgos	46	54
5. Respuesta al riesgo	89	11
6. Actividades de control	76	24
7. Información y comunicación	76	24
8. Monitoreo	66	34
TOTAL	558	232
PORCENTAJE	69,75%	30,25%

Fuente: Tabla N° 29

Elaborado por: Los autores

4.6.3. Calificación de los componentes de control interno

Tabla 33: Calificación del nivel de confianza

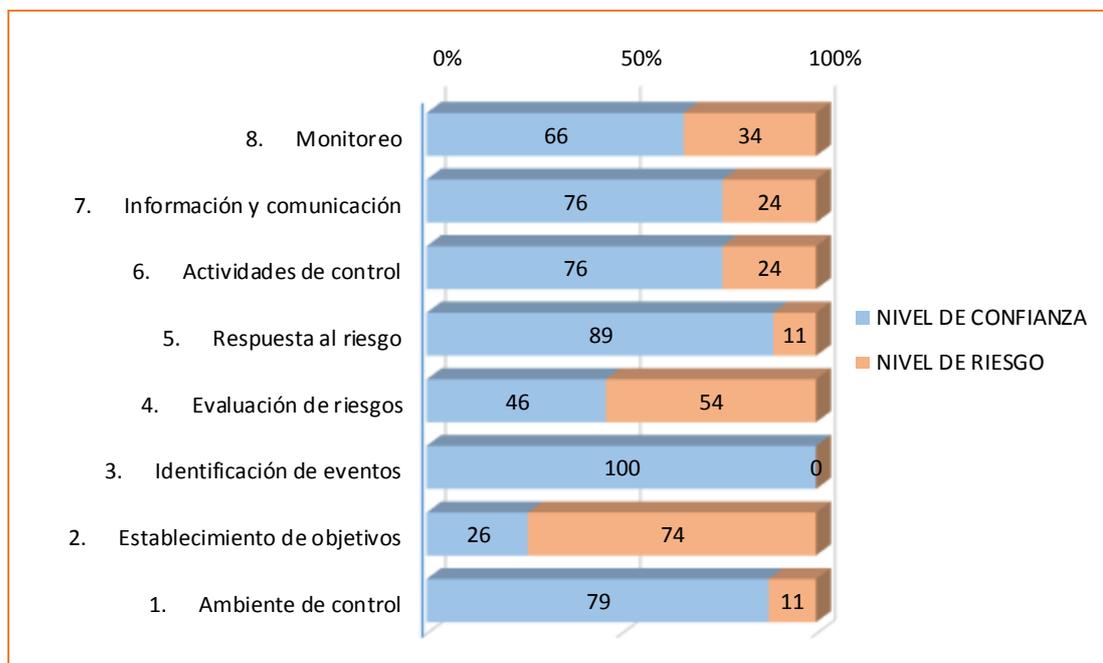
COMPONENTES DEL COSO – ERM	NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	MODERADO	ALTO
➤ Ambiente de control	79			X
➤ Establecimiento de objetivos	26	X		
➤ Identificación de eventos	100			X
➤ Evaluación de riesgos	46	X		
➤ Respuesta al riesgo	89			X
➤ Actividades de control	76			X
➤ Información y comunicación	76			X
➤ Monitoreo	66		X	

Fuente: Tabla N° 30

Elaborado por: Los autores

4.6.4. Grafico evaluación de control interno

Gráfico 19: Grafico nivel de confianza y riesgo por componente



Fuente: Tabla N° 30

Elaborado por: Los autores

4.6.5. Tabla de confianza y riesgo

Tabla 34: Identificación de nivel de confianza y riesgo de control interno

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	X	
95% - 75%	75% - 51%	50% - 15%
ALTO	MEDIO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: Tabla N° 30

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

Como se puede observar luego de aplicar el correspondiente cuestionario a cada componente de control interno, basado en el método COSO II, es importante mencionar que el nivel de confianza es bastante alto, pues existe una confianza del 69,75%; aunque también se encuentran falencias en varios aspectos que son de importancia para la consecución de los objetivos empresariales, este análisis es de gran importancia y relevancia pues a través de este se pueden tomar de decisiones por parte de la gerencia.

4.6.6. Resumen de la Evaluación de Control Interno

Tabla 35: Resumen de la Evaluación del Control Interno

 LÁCTEOS SANTILLÁN EVALUACIÓN DE COMPONENTES MÉTODO COSO II O ERM	
AMBIENTE DE CONTROL	
CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C1. La empresa cuenta con un código de ética, el cual no es socializado de manera oportuna a sus distintas áreas.	R1. A la administración se recomienda estructurar un plan de comunicación, para la socialización del código de ética a todos los integrantes de la empresa es sus distintas áreas.

<p>C2.Lácteos Santillán pese a contar con un organigrama estructural el mismo tiende a ser modificado constantemente y el organigrama funcional no es socializado a todas y cada una de las áreas de la empresa.</p>	<p>R2.A la administración se recomienda defina formalmente el orgánico estructural para de esta manera identificar líneas de comunicación internas de la empresa y a la vez socializar el orgánico funcional a cada uno de los empleados y trabajadores para que conozcan las actividades que deben desarrollar.</p>
<p>C3.Dentro del área de producción no existe una debida delegación de funciones, lo que ocasiona duplicidad de funciones y retrasos en la producción.</p>	<p>R3.Se recomienda al jefe de producción delegar funciones a sus sub alternos de producción para que no se presente demoras en la producción y de esta manera mejorar el nivel de producción.</p>
<p>C4.Lácteos Santillán no cuenta con un departamento de talento humano definido y estructurado, pero si cuentan con procesos para la selección, contratación, capacitación, control y cuidado del personal.</p>	<p>R4.Definir un área y una persona encargada específicamente de la administración del talento humano de la empresa, y así ejercer un mejor control del personal y no sobrecargar de actividades a la administración.</p>
<p>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>RECOMENDACIÓN</p>
<p>C5.La empresa no cuenta con planes estratégicos definidos donde se establezcan las metas y objetivos que se pretenden alcanzar por la empresa.</p>	<p>R5.A la administración se le recomienda establecer planes estratégicos, para que los empleados de cada área trabajen en función de cumplir las metas y objetivos previstos por la empresa.</p>
<p>C6.No cuenta con objetivos estratégicos, sino más bien objetivos empresariales los cuales a su vez no son validados por parte de la misma para observar su cumplimiento.</p>	<p>R6.A la administración se recomienda estructurar objetivos estratégicos, para así direccionar a la empresa a un fin común, y para que los empleados y trabajadores conozcan y trabajen para la consecución de los mismos.</p>
<p>C7.La empresa no está apta para hacer frente a los cambios que puedan presentarse en el entorno en el cual se desarrollan las actividades.</p>	<p>R7.A la administración se sugiere crear planes de mitigación de eventos potenciales, como la subida de precios, escases de materias primas, reducción del nivel de ventas, etc.</p>

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	
CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C8. Aún cuando se identifican los eventos internos y externos, muchas de las ocasiones los eventos externos presentados no son categorizados ni mitigados.	R8. A la administración se recomienda tomar en cuenta los factores externos ya que pueden incidir directamente en su accionar comercial. Y a la vez proponer acciones que ayuden a corregirlos y solucionar los riesgos empresariales para que no se conviertan en amenazas.
C9. Los eventos presentes en la empresa a pesar de ser identificados por parte del personal, no son comunicados de una manera oportuna para tomar las acciones preventivas.	R9. Se recomienda establecer políticas para que exista una comunicación inmediata de las eventualidades a los jefes departamentales con la finalidad de tomar acciones preventivas de los hechos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	
CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C10. Lácteos Santillán no evalúa de manera cualitativa ni cuantitativa los riesgos presentes.	R10. Se recomienda evaluar los acontecimientos que se presentan de forma cuantitativa para observar el nivel de impacto que genera la presencia de dichos riesgos.
C11. No se cuenta con herramientas para el control de los riesgos.	R11. A la administración se recomienda implantar herramientas de control como; listas de verificación, hojas de control de recursos, matrices de control de eventos de riesgo en la producción.
RESPUESTA AL RIESGO	
CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C12. No se tiene definido las acciones necesarias para responder al riesgo en el área de producción.	R12. Al jefe de producción se recomienda, contar con planes alternativos en caso de presentarse, averías, retrasos, falta de personal, falta de materias primas etc.
ACTIVIDADES DE CONTROL	
CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C13. No se implementan mecanismos que minimicen la presencia de riesgos lo que impide la consecución de	R13. Mantener alternativas de solución en el tiempo y lugar donde se efectúen para tomar decisiones correctivas y de

objetivos empresariales.	esta forma cumplir con los objetivos empresariales.
C14. A nivel empresarial no se evalúa permanentemente el desempeño del personal administrativo, financiero, de ventas y operativo de la empresa,	R14. Se recomienda evaluar de forma mensual o trimestral el rendimiento del personal de las distintas áreas para medir el nivel de cumplimiento y compromiso con la empresa para la consecución de los objetivos.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C15. No se cuenta con políticas y manuales definidos y establecidos por escrito, más bien las acciones a ser desarrolladas lo conocen y son informadas por los jefes de área.	R15. Establecer los manuales y políticas por escrito para que de esta forma sirva de instrumento para el desarrollo de las actividades empresariales y como una herramienta de control y evaluación del personal.
C16. No se establece por escrito ni se comunica la forma en la que van a ser evaluada cada una de las áreas de la empresa	R16. Se debe parametrizar la evaluación a cada área de la empresa y no realizarla de forma arbitraria con aspectos que no son pertinentes
C17. A pesar de contar con adecuadas líneas de comunicación, los sistemas de información no son flexibles.	R17. Implementar un plan que permita el flujo oportuno de la información, reduciendo los cuellos de botella que se enfrentan para la transmisión.
MONITOREO	
CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C18. Aun cuando se verifican los saldos de las cuentas por cobrar de los clientes, no se toman acciones para recuperar los valores de dichas cuentas.	R18. Establecer políticas de ventas a crédito y cobranzas para recuperar la cartera vencida y reducir el alto nivel de exigible que se refleja en los estados financieros.
C19. Dentro de cada departamento no se evalúan las actividades desarrolladas.	R19. Evaluar el rendimiento del personal, midiendo la eficiencia y eficacia con la que desarrollan las actividades.
C20. No se realizan evaluaciones de carácter externo en la empresa.	R20. Permitir el desarrollo de una evaluación externa a la empresa periódicamente para medir su accionar, determinar las falencias internas y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Fuente: Cuestionario de Control Interno
Elaborado por: Los autores

4.6.7. Evaluación de la misión

Tabla 36: Evaluación de la misión

MISIÓN		
COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE MISIÓN
Negocio	Procesar y comercializar productos alimenticios.	Procesar y comercializar productos alimenticios en el mercado nacional, satisfaciendo las más altas expectativas de nuestros clientes, cumpliendo estándares de calidad e higiene, sensibles al medio ambiente, bajo los principios de inocuidad, a través de la utilización de tecnología de punta, personal capacitado y materia prima calificada.
Razón de ser	Satisfacción de los clientes cumpliendo estándares de calidad e higiene.	
Cliente	Mercado nacional.	
Productos / Servicios	C21	
Valores o Filosofía	C21	
Principios organizacionales	Principios de inocuidad.	
Ventaja competitiva	Tecnología de punta, personal capacitado y materia prima calificada.	

Fuente: Filosofía organizacional

Elaborado por: Los autores

Conclusión y recomendación

- C21.** La misión de la empresa Lácteos Santillán no cumple con todos los atributos necesarios para la estructuración de la misión, según la matriz de evaluación con la que se ha comparado.
- R21.** Se recomienda a la administración de la empresa y al jefe de marketing, incorporar a la misión algunos valores empresariales como: responsabilidad, equidad e integridad para dar a conocer a los clientes la ética con que se maneja la empresa.

4.6.8. Evaluación de la visión

Tabla 37: Evaluación de la visión

VISIÓN		
COMPONENTE	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE LA VISIÓN
Negocio	Alimentar sanamente las familias ecuatorianas.	Alimentar sanamente las familias ecuatorianas produciendo lácteos y refrescos con materias primas de calidad elaboradas con recurso humano empoderado, en instalaciones adecuadas bajo procesos de calidad, comprometidos con el medio ambiente satisfaciendo la necesidad de la sociedad ecuatoriana.
¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Elaborar productos lácteos y refrescos con materias primas de calidad.	
Horizonte de tiempo	C22	
Principios organizacionales	Principios de calidad, compromiso con el medio ambiente.	
Ámbito de acción	Sociedad ecuatoriana.	
Valores	C22	
Ventaja competitiva	Instalaciones adecuadas y procesos de calidad.	

Fuente: Filosofía organizacional

Elaborado por: Los autores

Conclusión y recomendación

C22. La visión de la empresa Lácteos Santillán no cumple con todos los atributos necesarios para la estructuración de la visión, según la matriz de evaluación con la que se ha comparado.

R22. Se recomienda a la administración de la empresa y al jefe de marketing delimitar el tiempo en el que se desea alcanza con la visión futura de la empresa, e incluir valores organizacionales como la innovación constante de los productos.

4.6.9. Indicadores

Tabla 38: Matriz de indicadores de Evaluación Operativa

 <p style="text-align: center;">LÁCTEOS SANTILLÁN MATRIZ DE INDICADORES</p>			
AMBIENTE DE CONTROL			
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
Conocimiento de la misión	$(\text{N}^\circ \text{ de personas que conoce la misión} / \text{Total del personal}) * 100$	$\frac{39}{45} = 0,87 * 100 = 87\%$	El 87% de los empleados y trabajadores conocen la misión de la empresa.
Conocimiento de la visión	$(\text{N}^\circ \text{ de personas que conoce la visión} / \text{Total del personal}) * 100$	$\frac{40}{45} = 0,89 * 100 = 89\%$	El 89% de los empleados y trabajadores conocen la visión de la empresa.
Conducta ética del personal	$(\text{N}^\circ \text{ de llamadas de atención} / \text{Total del personal}) * 100$	$\frac{12}{45} = 0,26 * 100 = 26\%$	Al 44% del personal ha sido llamado la atención por su conducta ética por lo menos una vez.
Conocimiento de la estructura orgánica	$(\text{N}^\circ \text{ de personas que conoce la estructura orgánica} / \text{Total del personal}) * 100$	$\frac{25}{45} = 0,55 * 100 = 55\%$	Solo el 55% de los trabajadores conoce la estructura orgánica de la empresa y el nivel jerárquico y responsabilidad que ocupa

Delegación de funciones	(N° de veces que se ha cumplido con delegación de funciones / Total de veces delegadas) * 100	$\frac{16}{16} = 1 * 100 = 100\%$	El resultado de este indicador muestra que el 100% de las veces que se han delegado las funciones en las distintas áreas han sido cumplidas a cabalidad y con responsabilidad.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
Eventos registrados	(N° de riesgos mitigados / Total de riesgos presentados) * 100	$\frac{7}{8} = 0,87 * 100 = 87\%$	Se pudo determinar que del total de los riesgos presentados el 87% de ellos han sido mitigados y resueltos propiciamente.
Toma de decisiones	(N° de decisiones acertadas implementadas / Total de riesgos presentados) * 100	$\frac{5}{8} = 0,62 * 100 = 62\%$	El 62% de las decisiones tomadas frente a los riesgos y acontecimientos presentados han sido las acertadas para manejar los mismos.
Comunicación de eventos	(N° de eventos comunicados / Total de riesgos presentados) * 100	$\frac{3}{8} = 0,38 * 100 = 38\%$	De la totalidad de eventos presentados únicamente el 38% han sido comunicados oportunamente para que puedan ser corregidos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS			
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
Controles efectuados	(N° de controles realizados / Total de controles recomendados) * 100	$\frac{2}{12} = 0,17 * 100 = 17\%$	Se recomienda realizar un control mensual de las actividades empresariales, por lo que la empresa solo se ha realizado en 2 ocasiones los controles pertinentes.

Cambios del entorno	(N° de eventos que han originado cambios / Total de eventos presentados) * 100	$\frac{3}{10} = 0,3 * 100 = 30\%$	El 30% de los cambios originados por el entorno donde se desarrolla la empresa, han influido en sus movimientos, provocando tomar acciones preventivas que minimicen el impacto de dichos cambios.
ACTIVIDADES DE CONTROL			
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
Constataciones físicas de materias primas e insumos	(N° de constataciones físicas realizadas / Total de constataciones físicas recomendadas) * 100	$\frac{2}{4} = 0,50 * 100 = 50\%$	Es recomendable realizar constataciones físicas de materias primas y productos de manera trimestral para verificar que los saldos existentes sean reales y evitar pérdidas. Sin embargo se han realizado únicamente 2 tomas físicas de los inventarios en el año.
Evaluaciones del personal	(N° de evaluaciones realizadas al personal/ Total de evaluaciones recomendadas) * 100	$\frac{3}{6} = 0,50 * 100 = 50\%$	Se ha evaluado 3 veces al personal, lo que determina que no se valúa el desempeño del personal constantemente para verificar si cumplen con las actividades encomendadas
SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
Controles de las líneas de producción	(N° de controles realizados en el área de producción / Total de controles planificados para el área de producción) * 100	$\frac{280}{280} = 1 * 100 = 100\%$	Del total de las producciones efectuadas en el período, estas han sido controladas es su totalidad ya que sus principal virtud es contar con productos de calidad.

Personal profesional para el control	$(\text{N}^\circ \text{ del personal con título de Tercer nivel} / \text{Total del personal de la empresa}) * 100$	$\frac{15}{45} = 0,33 * 100 = 33\%$	Solo el 33% del personal de la empresa posee título de tercer nivel para controlar de manera eficiente el normal desarrollo de las actividades.
Evaluación financiera	$(\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones financieras realizadas} / \text{Total de evaluación financieras recomendadas}) * 100$	$\frac{0}{1} = 0 * 100 = 0\%$	Es recomendable realizar mínimo una evaluación financiera por período para conocer la evolución financiera de la empresa y tomar decisiones en caso de que exista falencias. La empresa no ha realizado ninguna evaluación en el período 2015.

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Los autores



INFORME

FINAL

4.7. INFORME

Riobamba 20 de enero del 2017

Señor:

Santillán Santillán Pedro Rodolfo

GERENTE DE LA LÁCTEOS SANTILLÁN

De nuestra consideración:

Ponemos a su conocimiento el informe de la Evaluación administrativa, financiera y operativa a la Empresa Lácteos Santillán, período 2015 para los fines consiguientes.

En esta evaluación se analizó los estados financieros del período y se revisó el control interno existente, lo cual permitió medir la eficacia, eficiencia, efectividad y economía con que se desarrollan las actividades internas de la empresa, las mismas que ayudan a la consecución de los objetivos previstos por la institución.

El informe fue realizado en base a los resultados obtenido, demostrando un análisis amplio, claro y objetivo de la situación actual de la empresa, en el área administrativa, financiera y operativa. Se incluye las respectivas conclusiones y recomendaciones que de seguro serán de beneficio para la toma de decisiones futuras en pro del mejoramiento y buen desempeño de la empresa.

Atentamente,

Cristian Fernando Ausay Carrillo
EVALUADOR EXTERNO

Liseth Monserrath León Sañay
EVALUADORA EXTERNA

INFORME FINAL

ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

- **ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la empresa Lácteos Santillán no existe antecedentes de haberse desarrollado; una evaluación administrativa, financiera y operativa, ni de temas relacionados, salvo de algunos trabajos relacionados con el ámbito del marketing empresarial y evaluaciones periódicas realizadas por los entes supervisores a la calidad de los productos.

- **ALCANCE DE LA EVALUACIÓN**

El período examinado comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, dentro del cual evaluamos todos los componentes atribuidos al presente estudio.

- **OBJETIVO**

El objetivo de la evaluación a la Empresa Lácteos Santillán es determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad y economía con que se desarrollan las actividades y operaciones, y verificar el correcto funcionamiento del control interno.

- **METODOLOGÍA UTILIZADA**

En el desarrollo de este trabajo se utilizó el método deductivo-inductivo que permitió conocer la situación administrativa, financiera y operativa actual de la empresa, partiendo de lo general a lo particular determinando así las áreas críticas y problemas que enfrentan; para corroborar dicha información se utilizó varias técnicas como: la observación directa, la entrevista al gerente general y la encuesta a los empleados y obreros.

- **COMPONENTES**

Los subcomponentes evaluados en el presente trabajo de titulación son:

- Área administrativa
- Área financiera
- Área operativa

ENFOQUE DE LA EMPRESA

• ANTECEDENTES EMPRESARIALES

La empresa Lácteos Santillán fue constituida en el año de 1991 está ubicado en el cantón Riobamba, parroquia San Luis Calles Panamericana e Independencia. Inicio con la iniciativa familiar del Sr. Pedro Santillán y la Ing. Libia Oleas, conjuntamente con la colaboración del Sr. Fernando Oleas y la Tlga. Mery Oleas emprendieron este negocio tomando en cuenta que la misma tenía experiencia en la elaboración de bebidas y refrescos, cabe destacar que su lema era “No importa la cantidad que se venda sino la calidad que se ofrece” para la satisfacción de los clientes, este fue el secreto de la empresa para el crecimiento paulatino que ha tenido, trabajando con buenas prácticas de higiene y siendo honestos, transparentes y leales en todos los actos de sus vidas.

Con el paso del tiempo la aceptación de los productos en el mercado fue excelente, por lo que no creció únicamente la producción sino también la infraestructura de la planta, permitiendo de esta manera expandir las líneas de comercialización, con productos como leche, yogurt y queso; cada uno de ellos en distintas presentaciones.

En la actualidad la Empresa Lácteos Santillán, cuenta con prestigio a nivel nacional y una línea de productos más amplia que permite satisfacer las necesidades de todos sus clientes y consumidores.

• MISIÓN

Procesar y comercializar productos alimenticios en el mercado nacional, satisfaciendo las más altas expectativas de nuestros clientes, cumpliendo estándares de calidad e higiene, sensibles al medio ambiente, bajo los principios de inocuidad, a través de la utilización de tecnología de punta, personal capacitado y materia prima calificada.

• VISIÓN

Alimentar sanamente las familias ecuatorianas produciendo lácteos y refrescos con materias primas de calidad elaboradas con recurso humano empoderado, en instalaciones adecuadas bajo procesos de calidad, comprometidos con el medio ambiente satisfaciendo la necesidad de la sociedad ecuatoriana.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

De la evaluación realizada en el ámbito administrativo mediante la aplicación de varias matrices e indicadores, para evaluar el FODA empresarial se determinó la presencia de grandes fortalezas que pueden ayudar a mitigar las debilidades y amenazas presentadas, las cuales pueden ser menores aprovechando las oportunidades del entorno en el cual se desarrolla la empresa, a continuación se presenta las falencias encontradas:

➤ Decisiones administrativas

Conclusión

Falta de definición y difusión de planes estratégicos, manuales de procedimientos, políticas y tácticas de desempeño administrativo que vayan enfocadas en la consecución de los objetivos empresariales.

Recomendación

Definir claramente el plan estratégico empresarial y manuales de procedimientos, donde se establezca políticas y tácticas de desempeño para cada una de las áreas y procesos de la empresa; los mismos que servirán como un medio para la consecución de los objetivos, y como un instrumento de verificación y evaluación empresarial.

➤ Marketing y ventas

Conclusión

La empresa no ejecuta todos los planes y programas de publicidad, diseñados y comunicados oportunamente a la administración, originando que exista una escasa promoción y publicidad de la empresa y sus productos.

Recomendación

A la administración se recomienda ejecutar los planes de promoción y publicidad para posicionar la marca empresarial en la mente de clientes y consumidores, con la finalidad de incrementar los niveles de ventas y abarcar nuevos nichos de mercado, disminuyendo así además las estrategias agresivas de la competencia y el ingreso de productos sustitutos.

2. EVALUACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero a la empresa Lácteos Santillán, período 2015, se efectuó mediante un análisis horizontal y vertical, y la aplicación de indicadores financieros que expresan la forma de administración y estructura financiera. Los resultados obtenidos reflejan el desarrollo de la gestión económica y rentabilidad en términos de progreso, aciertos y dificultades para obtener ingresos, cubrir costos y gastos como se expresa a continuación en el siguiente resumen.

➤ Análisis Vertical

El valor total del activo es de \$2.147.885,84 donde el 44,87% corresponde al activo corriente y el 55,13% restante pertenece al activo fijo. Aquí se observa que la cuenta que sobresale en este grupo son las cuentas por cobrar con el 50,82% del total de activos corrientes, este valor se presenta por las ventas a crédito a los clientes que se encuentran localizados en varias ciudades del país. De la misma forma dentro de los pasivos se observa que las cuentas por pagar a proveedores locales es la más representativa del grupo con un 41,42% del total de pasivo y patrimonio, mismas que son cubiertas en el tiempo y plazo establecido por los proveedores.

Es importante destacar los activos fijos de la empresa pues constituyen el 55,13% del total de activos, debido a que la empresa es netamente industrial y necesita de maquinaria de punta y herramientas para el desarrollo de sus actividades.

Al realizar el análisis del Estado de Resultados se identificó que los ingresos están constituidos en su gran mayoría por productos vendidos con tarifa 0% representado el 93,52% del total de ingresos obtenidos que son \$4.218.775,68. El costo operativo representa el 76,86% de los ingresos con un valor de \$3.369.267,39; este valor es alto debido que existe una gran cantidad de materia prima, mano de obra e insumos para transformarla; sin embargo se debe analizar la posibilidad de reducir este costo con fin de obtener mayores ingresos para la empresa. El gastos más representativo se refleja en el incurrido en personal que representa el 7,73% del total de gastos del período.

➤ Análisis Horizontal

Dentro del estado de resultados se observa una variación apropiada al giro empresarial de Lácteos Santillán, donde se puede destacar lo siguiente:

Las ventas para el período 2015 han incrementado únicamente un 4,41% debido a la poca publicidad de los productos, sin embargo existe un aumento considerable en las ventas de refrescos por \$69.879,67 equivalente al 34,35% respecto a las ventas del año 2014; mientras que las ventas de leche, yogurt y quesos han incrementado solo un 2,82% que en términos monetarios equivale a \$108.253,17. El costo de ventas ha incrementado \$76.032,96 es decir un 2,31%, casi la mitad del crecimiento de las ventas por la relación directa que existe con dicho incremento.

Otro de los incrementos considerables es el gasto de salario a personal por \$60.536,14 debido al incremento del SBU que para el año 2015 que fue de \$10,00. El incremento de \$5.982,35, en gastos donde predomina la mano de obra equivalente al 78,92% fue producto de contratar mano de obra especializada para el mantenimiento de maquinaria, mantenimiento de vehículos e instalación de la maquinaria UHT.

Una de las variaciones considerables en los gastos fue el gasto por transporte y fletes que aumentó \$142.037,56 equivalente al 8618,42% en base al año 2014. Esta variación se produjo debido que se empezó a rentar el transporte a la empresa Translac PRASOL.

Sin embargo se determinó que pese a que las ventas incrementaron, la utilidad operacional disminuyó un 33,63% equivalente a \$59.880,31, debido a que mientras los ingresos operacionales crecen un 4,41%, los costos crecen un 2,31% y los gastos un 28,45%, disminuyendo considerablemente de esta manera el margen de utilidad operacional.

La misma variación vista en el estado de resultado se visualiza en el estado de situación financiera presentado por la empresa, reflejando lo siguiente:

Se presentó una disminución en el disponible del 11,47% equivalente a \$5.908,10, el mismo que puede originar que la empresa no cuente con una liquidez inmediata. En lo que concierne al exigible esta cuenta tuvo un incremento del 88,61% equivalente a \$230.127,13, por el aumento de las ventas a crédito y también porque la empresa no cuenta con políticas de cobro que sirvan para recaudar las ventas a crédito en plazos menores. Existe un inventario elevado de materia prima pues incrementó \$249.941,31, equivalente al 340,81%, debido al reabastecimiento de materias primas para la producción exceptuando la leche, a más de estoquear el material de empaque y re-empaque de los distintos productos.

Las 2 principales cuentas que variaron en el activo fijo son: maquinaria y equipo industrial por \$85.456,87 equivalente al 10,91%, porque en el año 2015 se compró un nuevo equipo industrial para la producción avaluado en \$90.000,00. La otra cuenta donde se observa un incremento fue vehículos por \$183.719,65, ya que a inicios del año se adquirió un camión Freightliner por \$150.000,00 para la distribución de productos elaborados. La variación más relevante en las depreciaciones es la disminución de la depreciación acumulada de muebles y enseres por \$366.892,39 equivalente al 96,74%, debido a que según información de la contadora existió un error en la asignación de este valor correspondiente a la cuenta de depreciación acumulada de maquinaria y equipos.

La cuenta proveedores incrementó un 10,32% que representa \$83.224,63 más que el año 2014, por el reabastecimiento de materias primas y material de empaque y re-empaque de productos. Los préstamos bancarios incrementaron \$199.537,26 porque la compra de la nueva maquinaria UTH fue financiada mediante un préstamo bancario de \$200.000,00 al Banco del Pichincha en el mes de agosto del 2015.

Existió también un incremento en el capital de la empresa en el año 2015 para la adquisición del camión Freightliner avaluado en \$150.000,00 destinado para la distribución de la mercadería.

➤ **Aplicación de Indicadores**

La empresa Lácteos Santillán presenta una razón corriente de 1,03 a 1. Esto quiere decir que por cada dólar que la empresa deba a corto plazo cuenta con \$ 1,03 ctvs., para cubrir sus obligaciones. Aunque observando la prueba acida de 0,67 a 1, se determina que la empresa cuenta con \$0,67 ctvs., para la cancelación de sus obligaciones con activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios, razón por la cual no avanzaría a cubrir sus obligaciones con terceros.

El capital de trabajo refleja que la empresa cuenta con \$25.529,40 para continuar realizando sus actividades luego de liquidar sus cuentas de corto plazo, en caso que tuvieran que ser canceladas inmediatamente.

La rotación de productos terminados demuestra que el inventario se vendió 185 veces en el año, debido a que la empresa trabaja por órdenes de producción y a la gran aceptación que tienen los productos en el mercado local y nacional.

En cuanto al período promedio de cobro, este resultado indica que aproximadamente la empresa tarda 32 días en recuperar el dinero de las ventas a crédito, en otras palabras la totalidad de cuentas por cobrar se convierte en efectivo cada 32 días.

El indicador de rentabilidad sobre las ventas demostró que la utilidad neta correspondió a 1,94% de las ventas netas del período 2015, lo que equivale a que por cada \$1 vendido en este año se generó una utilidad neta de \$0,0194 ctvs. Este margen de utilidad es bajo porque pese a que las ventas incrementaron en este año también se incurrió en más costos y gastos, siendo el más significativo el gasto de transporte y fletes que tuvo una variación de \$161.971,19

➤ **Estrategias de Mejoramiento**

- Establecer políticas de control para los movimientos económicos y financieros.
- Realizar un cronograma de pagos, con el fin de cumplir con las obligaciones pendientes en los tiempos establecidos, y de acuerdo a la capacidad en que la empresa genera ingresos.
- Establecer políticas de cobro para la pronta recuperación de las ventas a crédito y la cartera vencida.
- Realizar mínimo una evaluación financiera por período para conocer la evolución financiera de la empresa y tomar decisiones en caso de que exista falencia.

3. EVALUACIÓN OPERATIVA

La evaluación operativa ha sido desarrollada mediante la aplicación del cuestionario de control interno con el método COSO II – ERM, a cada una de las áreas principales de la empresa, donde se identificó varios aspectos los cuales deben ser tratados por la administración para que los mismos puedan ser priorizados, mitigados y corregidos.

➤ **Autoridad asignada y responsabilidad asumida**

Conclusión

Dentro del área de producción, los jefes de cada línea de producción no delegan funciones y responsabilidades a los operarios, lo que ocasiona la duplicidad de funciones y retrasos en la producción.

Recomendación

Se recomienda al jefe de producción delegar responsabilidades y delimitar funciones a sus sub alternos para que los procesos sean eficientes y no se presenten demoras en la producción, mejorando de esta manera el nivel de producción.

➤ **Estructura organizativa**

Conclusión

Lácteos Santillán pese a contar con un organigrama estructural, el mismo tiende a ser modificado constantemente y el organigrama funcional no es socializado a todas y cada una de las áreas de la empresa.

Recomendación

A la administración se recomienda defina formalmente el orgánico estructural para de esta manera identificar líneas de comunicación internas de la empresa y a la vez socializar el orgánico funcional a cada uno de los empleados y trabajadores para que conozcan las actividades que deben desarrollar.

➤ **Objetivos estratégicos**

Conclusión

La empresa no cuenta con planes estratégicos definidos donde se establezcan las metas y objetivos que se pretenden alcanzar por la empresa.

Recomendación

A la administración se le recomienda establecer planes estratégicos que dirija la empresa y para que los empleados y obreros trabajen en función de cumplir las metas y objetivos previstos por la empresa

➤ **Objetivos específicos y consecución de objetivos**

Conclusión

No cuenta con objetivos estratégicos, sino más bien objetivos empresariales los cuales a su vez no son validados por parte de la misma para observar su cumplimiento.

Recomendación

A la administración se recomienda estructurar objetivos estratégicos, para así direccionar a la empresa a un fin común, y para que los empleados y obreros conozcan y trabajen para la consecución de los mismos.

➤ **Cultura de información**

Conclusión

No se cuenta con políticas y manuales definidos y establecidos por escrito, más bien las acciones a ser desarrolladas lo conocen y son informadas por los jefes de área.

Recomendación

Establecer los manuales y políticas por escrito para que de esta forma sirva de instrumento para el desarrollo de las actividades empresariales y como una herramienta de control y evaluación del personal.

➤ **Sistemas estratégicos de información**

Conclusión

A pesar de contar con adecuadas líneas de comunicación, los sistemas de información no son flexibles.

Recomendación

Implementar un plan que permita el flujo oportuno de la información, reduciendo los cuellos de botella que se enfrentan para la transmisión.

➤ **Evaluación externa**

Conclusión

No se realizan evaluaciones de carácter externo en la empresa.

Recomendación

Permitir el desarrollo de una evaluación externa a la empresa periódicamente para medir

su accionar, determinar las falencias internas y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Cabe destacar que con la aplicación de las distintas herramientas, índices e indicadores a las diferentes áreas en análisis, se evidenció que las actividades y procesos desarrollados por la empresa, en su gran mayoría son efectuados con eficiencia, eficacia, efectividad y economía en el manejo de los recursos.

Es todo cuanto podemos informar, acerca de los aspectos más relevantes observados durante el desarrollo de la presente evaluación, enfocado a los distintos ámbitos empresariales.

Atentamente,

Cristian Fernando Ausay Carrillo
EVALUADOR EXTERNO

Liseth Monserrath León Sañay
EVALUADORA EXTERNA

CONCLUSIONES

- En la Empresa Lácteos Santillán no se ha efectuado con anterioridad una evaluación a sus distintas áreas, por ende no se cuenta con información suficiente, pertinente, real y confiable, para una adecuada toma de decisiones gerenciales en pro de la empresa.
- Se evaluó la parte administrativa de la empresa Lácteos Santillán donde se identificó a través de los análisis correspondientes que no cuenta con un plan estratégico empresarial definido, en el cual se manifiesten metas, objetivos, políticas y estrategias que sirva de soporte para el cumplimiento de las actividades, operaciones y procesos institucionales.
- Dentro del área financiera de la empresa Lácteos Santillán se identificó que no se ha realizado un análisis financiero exhaustivo y pormenorizado que permita evaluar el rendimiento económico y financiero empresarial, no se cuenta con políticas de cobro y un cronograma de pago a proveedores, lo que origina que no se pueda establecer políticas de inversión y financiamiento, evidenciar la magnitud real de las operaciones y establecer estrategias de crecimiento y desarrollo financiero.
- Se evaluó el control interno, implementado por la entidad donde se observó falencias dentro de la actividad empresarial destacando: la falta de delegación de autoridad y responsabilidad dentro del área de producción, la estructura orgánica y funcional tiende a ser modificada constantemente, no cuenta con planes estratégicos donde se definan metas y objetivos, no se poseen manuales de procesos definidos por escrito, los sistemas de comunicación no son flexibles y no se han realizado evaluaciones de carácter externo a las diferentes áreas de la empresa; pese a estas y otras falencias se posee un nivel de confianza del 69,75% y un 30,25% de riesgo, lo que demuestra un nivel adecuado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades y operaciones en cada una de las áreas de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Realizar de forma periódica evaluaciones a las distintas áreas de la empresa, que permitan valorar el desempeño eficiente y eficaz de las actividades empresariales, identificar las deficiencias de las mismas, con el fin de corregirlas y mitigarlas a tiempo, transformarlas de esta manera en oportunidades o en ventajas competitiva frente a sus similares del mercado local y nacional.
- A la administración de Lácteos Santillán se recomienda crear un plan estratégico empresarial, donde se establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazo para enfocar a la empresa hacia el futuro y alcanzar el éxito empresarial. Este plan permitirán también realizar una mejor gestión, asumir riesgos, asignar políticas concretas a las todas las áreas de la empresa, seleccionar las acciones con las que puede hacer frente a los cambios, reestructurar la empresa para el futuro y evaluar en función del cumplimiento de las objetivos trazados.
- Al administrador financiero de la empresa Lácteos Santillán se recomienda establecer políticas de crédito y cobranzas, elaborar un cronograma de pago a proveedores y realizar al menos un análisis financiero por período con la finalidad de mejorar y evaluar el desempeño empresarial dentro del ámbito económico. El análisis financiero es importante porque evalúa la solvencia, liquidez, rentabilidad y capacidad para generar y recuperar los recursos a corto, mediano y largo plazo, otorgándonos como resultados un instrumento principal para la toma de decisiones a nivel financiero y empresarial.
- Se recomienda establecer un sistema de control interno más rígido para minimizar los niveles de riesgo, mediante el establecimiento de objetivos, políticas, normas y manuales de procesos. Implementar un departamento de talento humano que gestione la selección, contratación, capacitación y evaluación del personal de la empresa, así como también es necesario precisar el organigrama estructural y funcional, los cuales deben ser formalmente plasmados por escrito y difundidos a todo el personal para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades diarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena, D. (2011). *Análisis Financiero: Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bravo, M. (2013). *Contabilidad General*. 11a. ed: Quito: Editoria Escobar.
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes, con base en los ciclos transaccionales. Analisis de informe COSO I y II*. Bogotá: Ecoediciones.
- Estupiñán, R., & Estupiñán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestion*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Lácteos Santillán. (2016). *Filosofía Organizacional*. Riobamba San Luis: L.S
- Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa - Gestion estratégica del cambio*. 2a. ed: México: Pearson Educación.
- Greco, O. (2011). *Diccionario Cantable*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. 10a. ed: México: Pearson Educación.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. 4a. ed: Quito: Abya - Yala.
- Nahmias, S. (2010). *Gestión de Operaciones*. Barcelona : McGraw Hill.
- Ochoa, G. (2009). *Administración Financiera*. 3ª ed: México: McGraw Hill.
- Opereza, H. (2011). *Analisis e Interpretación de la Información Financiera*. Mexico: Trillas.
- Rodríguez, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. 9a. ed: México: Trillas.
- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de los Estados Financieros un Enfoque en la Toma de Desiciones* . México: McGraw Hill.
- Stickney, C. et, al. (2012). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Buenos Aires: Cengage Learning.

- Abad, J., & Carrión, G. (2011). *Evaluación administrativa y financiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril, Sucursal Loja en el período 2009-2010, propuestas de mejoramiento.* Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1622/1/TESIS.pdf>
- Alcazar, et al. (2012). *Como hacer un DAFO.* Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>
- Camejo, J. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial.* Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Pozo, B. (2014). *Evaluación y propuesta de mejora de la gestión financiera y operativa de la Compañía de responsabilidad limitada "Conorque" para el período 2012-2013.* Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7280/1/UPS-CT004198.pdf>
- Salvatierra, R. (2009). *Diagnostico Organizacional: Análisis FODA.* Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/618/Diagnostico%20Organizacional%20 Analisis%20FODA.htm>
- Silva, E. (2008). *Evaluación administrativa financiera operativa de la microempresa de ecoturismo comunitaria Telimbela cantón chimbo provincia de Bolívar.* Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6307/3/UTPL_Silva_Edwin_658X3990.pdf
- Villacis, V. (2010). *Aplicación de una auditoría administrativa en la radio latacunga de la provincia de Cotopaxi del período, 01 de enero al 31 de diciembre del 2008.* Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/104/1/T-UTC-0032.pdf>



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC:

0602312832001

APELLIDOS Y NOMBRES:

SANTILLAN SANTILLAN PEDRO RODOLFO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - MATRIZ	PEC. INICIO ACT.: 01/12/1999
NOMBRE COMERCIAL: LACTEOS SANTILLAN	PEC. CIERRE:	PEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS LACTEOS.
PRODUCCION DE DERIVADOS LACTEOS.
ELABORACION Y VENTA DE GELATINAS Y REFRESCOS.
TRANSPORTE DE CARGA PESADA.

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: SAN LUIS Calle: INDEPENDENCIA Numero: 45 Intersección: SIMON BOLIVAR Referencia: A CINCO CUADRAS DEL PARQUE Telefono Domicilio: 032922142 Email: lacteos_santillan@yahoo.com Celular: 0997252723



Código: RIMRUC2016000377790

Fecha: 15/04/2016 16:13:43 PM

ANEXO 2: FODA LÁCTEOS SANTILLÁN



Parroquia San Luis Calles: Panamericana e Independencia y Simón Bolívar

Telf. (03) 2922 142 (03) 2922 366

Email: lacteos_santillan@yahoo.com

FODA "LÁCTEOS SANTILLÁN"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adecuado ambiente de trabajo para el desarrollo eficiente de las actividades. ✓ Tecnología de punta para la producción. ✓ Amplia gama de productos lácteos y refrescos. ✓ Productos de calidad con posicionamiento en el mercado local y nacional. ✓ Personal calificado y comprometido con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasa promoción y publicidad. ✓ Demoras en los procesos de producción. ✓ Capacidad ociosa de maquinaria de punta. ✓ Desperdicio de materia prima en el empaçado. ✓ Falta de políticas y estrategias empresariales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la demanda de productos naturales. ✓ Disponibilidad de materias primas para su utilización. ✓ Acceso a nuevos nichos de mercado. ✓ La leche es un producto de primera necesidad. ✓ Desarrollo de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias agresivas por parte de los competidores. ✓ Presencia de competidores nuevos y existentes. ✓ Pagos de impuestos y contribuciones altos. ✓ Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas. ✓ Apertura de mercados. Lo que permitirá el ingreso de nuevos productos sustitutos.

Elaborado por: Cristian Ausay y Liseth León

Fuente: Factores internos y externos

SANTILLAN SANTILLAN PEDRO RODOLFO

LÁCTEOS SANTILLAN

RUC 0602312852001

Inc. C/ Independencia 45 y Simón Bolívar - Parroquia San Luis

Revisado y aprobado.

16- Enero- 2017.

ANEXO 3: ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 2014

LACTEOS SANTILLAN

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha del Reporte: 17/03/2015 10:49:25 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
4.	INGRESOS		
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES		
4.1.1.	VENTAS		
4.1.1.391.	VENTAS NETAS ESTACION GRAV. 1		
4.1.1.391.531	Ventas Netas IVA 12%	-203,401.09	
4.1.1.391.532	VENTAS 0 %	-3,837,250.75	
4.1.1.391.	TOTAL VENTAS NETAS ESTACION	-4,040,651.84	
4.1.1.	TOTAL VENTAS	-4,040,651.84	
4.1.	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		-4,040,651.84
4.2.	COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS		
4.2.20	Costo Ventas Centro	3,293,234.43	
4.2.	TOTAL COSTO DE PRODUCTOS		3,293,234.43
4.	TOTAL INGRESOS		-747,417.41
		-19,899,694.41	-747,417.41
5.	COSTOS Y GASTOS		
5.1.	COSTOS		
5.1.2.	GASTOS DE PERSONAL		
5.1.2.414.	SUELDOSy SALARIOSy Y DEMAS RE		
5.1.2.414.20	Gasto Salario Unificado	167,453.74	
5.1.2.414.	TOTAL SUELDOSy SALARIOSy Y	167,453.74	
5.1.2.416.	APORT. A LA SEGURID. SOCIAL (
5.1.2.416.55	Gasto Aporte patronal al IESS	22,647.97	
5.1.2.416.60	Gasto Fondos de reserva IESS	13,316.65	
5.1.2.416.	TOTAL APORT. A LA SEGURID. SOCIAL	35,964.62	
5.1.2.417.	BENEFI. SOC. E INDEMIZACIONES		
5.1.2.417.55	Gasto Décimo Tercer Sueldo	13,125.83	
5.1.2.417.60	Gasto Décimo Cuarto Sueldo	13,316.65	
5.1.2.417.	TOTAL BENEFI. SOC. E	26,442.48	
5.1.2.419.	HONOR. COMISION. DIETAS A PER		
5.1.2.419.55	Gasto Honorarios Profesionale	6,586.80	
5.1.2.419.66	PREDOMINA LA MANO DE OBRA	7,580.00	
5.1.2.419.	TOTAL HONOR. COMISION. DIETAS A	14,166.80	
5.1.2.	TOTAL GASTOS DE PERSONAL	244,027.64	
5.1.	TOTAL COSTOS		244,027.64
5.2.	GASTOS		
5.2.1.	GASTOS		
5.2.1.422.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
5.2.1.422.75	Gasto Mant. Equipo de Computo	1,868.43	
5.2.1.422.	TOTAL MANTENIMIENTO Y	1,868.43	
5.2.1.426.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		
5.2.1.426.55	Propaganda y Publicidad	1,835.31	

17/03/2015 10:49:25 PM

Admin

Página: 001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha del Reporte: 17/03/2015 10:49:25 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. * GASTOS : 5. *

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.2.1.426.	TOTAL PROMOCION Y PUBLICIDAD	1,835.31	
5.2.1.431.	SEGUROS Y REASEGUROS y primas		
5.2.1.431.55	Gasto seguros	13,201.65	
5.2.1.431.	TOTAL SEGUROS Y REASEGUROS y	13,201.65	
5.2.1.438.	DEPRECIACION y DE ACTIV. FIJOS		
5.2.1.438.60	Gasto deprec. de Maquinaria y	102,641.66	
5.2.1.438.65	Gasto deprec. Muebles y eq. o	12,314.76	
5.2.1.438.75	Gasto Deprec. Vehiculos	137,192.31	
5.2.1.438.	TOTAL DEPRECIACION y DE ACTIV.	252,148.73	
5.2.1.	TOTAL GASTOS		269,054.12
5.2.	TOTAL GASTOS		269,054.12
5.3.	INTERES Y COMISIONES BANCARIA		
5.3.1.	INTERESE BANCARIOS		
5.3.1.443.	LOCALES		
5.3.1.443.10	Gastos Bancarios	560.00	
5.3.1.443.20	Gasto Intereses Bancarios	54,047.02	
5.3.1.443.	TOTAL LOCALES	54,607.02	
5.3.1.	TOTAL INTERESE BANCARIOS		54,607.02
5.3.	TOTAL INTERES Y COMISIONES BANCARIA		54,607.02
5.6.	OTROS GASTOS		
5.6.1.	LOCALES		
5.6.1.450.	Locales		
5.6.1.450.10	Transpor. y Fletes	1,648.07	
5.6.1.450.	TOTAL Locales	1,648.07	
5.6.1.	TOTAL LOCALES		1,648.07
5.6.	TOTAL OTROS GASTOS		1,648.07
5.	TOTAL COSTOS Y GASTOS		569,336.85
		-25,023,726.06	569,336.85

Resultado del Periodo :

-178,080.56

Pedro Santillan

GERENTE

Lorena Auzay

CONTADOR

ANEXO 4: ESTADO DE SITUACIÓN DE FINANCIERA – AÑO 2014

LACTEOS SANTILLAN

RUC:0602312852001

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2014

Nivel: 5

Activos		Pasivos + Patrimonio	
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		CTAS. Y DOC. x PAGAR PROVEEDO	
CAJA BANCOS		LOCALES	
Caja General	2,785.94	Proveedores Nacionales	-806,526.33
Banco Pichincha	48,736.54	TOTAL LOCALES	-806,526.33
TOTAL CAJA BANCOS	51,522.48	TOTAL CTAS. Y DOC. x PAGAR PROVEEDO	-806,526.33
TOTAL DISPONIBLE	51,522.48	OBLIGACIONES CON INTS. FINANC	
EXIGIBLE		LOCALES	
CTAS. DOC x COBRAR CLIENES NO		Prestamos Banco Internacional	-105,816.13
CXC Clientes Centro	259,721.74	TOTAL LOCALES	-105,816.13
TOTAL CTAS. DOC x COBRAR CLIENES NO	259,721.74	TOTAL OBLIGACIONES CON INTS. FINANC	-105,816.13
CREDITO TRIBUTARIO I.R. A#OS		OBLIGACIONES	
Crédito Tributario IR	39,487.93	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTA	
TOTAL CREDITO TRIBUTARIO I.R. A#OS	39,487.93	RTF IR Compras locales bienes	-3,055.29
TOTAL EXIGIBLE	299,209.67	IVA Pendiente de liquidar	-200.64
REALIZABLE		TOTAL CON LA ADMINISTRACION TRIBUTA	-3,255.93
INVENTARIO DE MERCADERIA		CON EL IEISS	
Inventario Materia prima	70,696.94	Aportes Patronal IEISS x Pagar	-1,799.83
Inventario Producto en proces	7,924.97	TOTAL CON EL IEISS	-1,799.83
TOTAL INVENTARIO DE MERCADERIA	78,621.91	CON EMPLEADOS	
INVENTARIO TERMINADOS		Sueldos x pagar	-14,813.84
PRODUCTO TERMINADO	20,285.95	Aporte Personal IEISS por Paga	-1,309.94
TOTAL INVENTARIO TERMINADOS	20,285.95	TOTAL CON EMPLEADOS	-16,213.78
TOTAL REALIZABLE	98,907.86	TOTAL OBLIGACIONES	-21,269.54
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	449,640.01	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-933,612.00
ACTIVO FIJO		TOTAL PASIVO	-933,612.00
AF. CON DEPRECIACION		PATRIMONIO	
INMUEB. NAVES, AERONAV.BARCAZ		PATRIMONIO	
Inmuebles	230,162.71	PATRIMONIO	
TOTAL INMUEB. NAVES, AERONAV.BARCAZ	230,162.71	PATRIMONIO NETO	
INSTALC. MAQUIN. EQUIPOS Y MU		Capital	-306,743.81
Maquinaria y equipo industria	783,208.27	Utilidad del ejercicio	-130,879.36
Muebles y enseres_Equipo de o	8,066.19	TOTAL PATRIMONIO NETO	-306,743.81
Equipo de Computo	5,661.90	TOTAL PATRIMONIO	-437,623.17
TOTAL INSTALC. MAQUIN. EQUIPOS Y MU	796,936.36	TOTAL PATRIMONIO	-437,623.17
VEHICULOS, EQUIP. TRANSP. Y E		TOTAL PATRIMONIO	-437,623.17
Vehiculos Camioneta Mazda	693,253.21		
TOTAL VEHICULOS, EQUIP. TRANSP. Y E	693,253.21		
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
otros propiedades planta y eq	278.30		
TOTAL OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	278.30		
TOTAL AF. CON DEPRECIACION	1,720,630.58		
DEPRECIACION ACUMULADA			

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2014

Nivel: 5

Activos		Pasivos + Patrimonio	
DEPREC. ACUMULADA y ACT. FIJO			
D.A. Muebles y Enseres	-379,252.46		
D.A. Instal. Maquin. equipos y	-102,641.66		
D.A. Equipo de comput. y Softw	-1,868.43		
D.A. Vehiculos	-137,192.31		
TOTAL DEPREC. ACUMULADA y ACT. FIJO	<u>-620,954.86</u>		
TOTAL DEPRECIACION ACUMULADA	<u>-620,954.86</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>1,099,675.72</u>	TOTAL Resultado del Periodo	<u>178,080.56</u>
TOTAL ACTIVO	<u>1,549,315.73</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>1,549,315.73</u>

Pedro Santillan

GERENTE

Lorena Auzay

CONTADOR

ANEXO 5: ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 2015

LACTEOS SANTILLAN

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2015

Hasta: 31/12/2015

Fecha del Reporte: 21/04/2016 12:15:51 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta			
4.	INGRESOS			
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES			
4.1.1.	VENTAS			
4.1.1.391.	VENTAS NETAS ESTACION GRAV. 1			
4.1.1.391.531	Ventas Netas IVA 12%	-273,271.76		
4.1.1.391.532	VENTAS 0 %	-3,945,503.92		
4.1.1.391.	TOTAL VENTAS NETAS ESTACION	-4,218,775.68		
4.1.1.	TOTAL VENTAS	-4,218,775.68		
4.1.	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		-4,218,775.68	
4.2.	COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS			
4.2.20	Costo Ventas Centro	3,369,267.39		
4.2.	TOTAL COSTO DE PRODUCTOS		3,369,267.39	
4.	TOTAL INGRESOS			-849,508.29
				-849,508.29
5.	COSTOS Y GASTOS			
5.1.	COSTOS			
5.1.2.	GASTOS DE PERSONAL			
5.1.2.414.	SUELDOS Y SALARIOS Y DEMAS RE			
5.1.2.414.20	Gasto Salario Unificado	227,989.88		
5.1.2.414.	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS Y		227,989.88	
5.1.2.416.	APORT. A LA SEGURID. SOCIAL (
5.1.2.416.55	Gasto Aporte patronal al IESS	25,421.43		
5.1.2.416.60	Gasto Fondos de reserva IESS	12,808.61		
5.1.2.416.	TOTAL APORT. A LA SEGURID. SOCIAL		38,230.04	
5.1.2.417.	BENEF. SOC. E INDEMICACIONES			
5.1.2.417.55	Gasto Décimo Tercer Sueldo	21,002.19		
5.1.2.417.60	Gasto Décimo Cuarto Sueldo	18,397.36		
5.1.2.417.	TOTAL BENEF. SOC. E		39,399.55	
5.1.2.419.	HONOR. COMISION. DIETAS A PER			
5.1.2.419.55	Gasto Honorarios Profesionales	6,986.25		
5.1.2.419.66	PREDOMINA LA MANO DE OBRA	13,562.35		
5.1.2.419.	TOTAL HONOR. COMISION. DIETAS A		20,548.60	
5.1.2.	TOTAL GASTOS DE PERSONAL		326,168.07	
5.1.	TOTAL COSTOS			326,168.07
5.2.	GASTOS			
5.2.1.	GASTOS			
5.2.1.422.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			
5.2.1.422.75	Gasto Mant. Equipo de Computo	1,872.32		
5.2.1.422.	TOTAL MANTENIMIENTO Y		1,872.32	
5.2.1.426.	PROMOCION Y PUBLICIDAD			
5.2.1.426.55	Propaganda y Publicidad	894.61		

21/04/2016 12:15:51 PM

Admin

Página: 001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2015

Hasta: 31/12/2015

Fecha del Reporte: 21/04/2016 12:15:51 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4 • GASTOS : 5 •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta			
5.2.1.426.	TOTAL PROMOCION Y PUBLICIDAD		894.61	
5.2.1.431.	SEGUROS Y REASEGUROS y (primas			
5.2.1.431.55	Gasto seguros	8,776.24		
5.2.1.431.	TOTAL SEGUROS Y REASEGUROS y		8,776.24	
5.2.1.433.	SUMIN MATERIALES Y RESPUEST.			
5.2.1.433.50	Gasto suministros de planta	22,246.82		
5.2.1.433.	TOTAL SUMIN MATERIALES Y REP		22,246.82	
5.2.1.434.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			
5.2.1.434.65	Gasto combustibles y lubricantes	7,565.39		
5.2.1.434.	TOTAL COMBUSTIBLES Y LUBRICAN		7,565.39	
5.2.1.438.	DEPRECIACIÓN y DE ACTIV. FIJOS			
5.2.1.438.60	Gasto deprec. de Maquinaria y	85,676.81		
5.2.1.438.65	Gasto deprec. Muebles y eq. o	4,335.53		
5.2.1.438.70	Gasto deprec. Equipo de comp	1,209.00		
5.2.1.438.75	Gasto deprec. Vehículos	87,697.29		
5.2.1.438.90	Gasto deprec. Edificios	11,522.05		
5.2.1.438.	TOTAL DEPRECIACIÓN y DE ACTIV.		190,440.68	
5.2.1.	TOTAL GASTOS		231,796.06	
5.2.	TOTAL GASTOS			231,796.06
5.3.	INTERES Y COMISIONES BANCARIA			
5.3.1.	INTERESE BANCARIOS			
5.3.1.443.	LOCALES			
5.3.1.443.10	Gastos Bancarios	201.96		
5.3.1.443.20	Gasto Intereses Bancarios	29,456.32		
5.3.1.443.	TOTAL LOCALES		29,658.28	
5.3.1.	TOTAL INTERESE BANCARIOS		29,658.28	
5.3.	TOTAL INTERES Y COMISIONES BANCARIA			29,658.28
5.6.	OTROS GASTOS			
5.6.1.	LOCALES			
5.6.1.450.	Locales			
5.6.1.450.10	Transpor. y Fletes	143,685.63		
5.6.1.450.	TOTAL Locales		143,685.63	
5.6.1.	TOTAL LOCALES		143,685.63	
5.6.	TOTAL OTROS GASTOS			143,685.63
5.	TOTAL COSTOS Y GASTOS			731,308.04
				731,308.04
	Resultado del Periodo :			-118,200.25

Pedro Santillan

21/04/2016 12:15:51 PM

Lorena Auzay

Admin

Página: 002

ANEXO 6: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - AÑO 2015

LACTEOS SANTILLAN

RUC:0602312852001

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2015

Nivel: 5

Activos		Pasivos + Patrimonio	
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		CTAS. Y DOC. x PAGAR PROVEEDO	
CAJA BANCOS		LOCALES	
Caja General	570.55	Proveedores Nacionales	-889,750.96
Banco Pichincha	45,043.83	TOTAL LOCALES	-889,750.96
TOTAL CAJA BANCOS	45,614.38	TOTAL CTAS. Y DOC. x PAGAR PROVEEDO	-889,750.96
TOTAL DISPONIBLE	45,614.38	OBLIGACIONES CON INTS. FINAN	
EXIGIBLE		LOCALES	
CTAS. DOC x COBRAR CLIENES NO		Prestamos Banco Internacional	-305,353.39
CXC Clientes Centro	546,159.92	TOTAL LOCALES	-305,353.39
TOTAL CTAS. DOC x COBRAR CLIENES NO	546,159.92	TOTAL OBLIGACIONES CON INTS. FINAN	-305,353.39
CREDITO TRIBUTARIO I.R. A#OS		OBLIGACIONES	
Crédito Tributario IR	39,733.90	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTA	
TOTAL CREDITO TRIBUTARIO I.R. A#OS	39,733.90	RTF IR Compras locales bienes	-7,592.33
TOTAL EXIGIBLE	548,803.82	IVA Pendiente de liquidar	-0.00
REALIZABLE		TOTAL CON LA ADMINISTRACION TRIBUTA	-7,592.33
INVENTARIO DE MERCADERIA		CON EL IEISS	
Inventario Materia prima	311,638.25	Aportes Patronal IEISS x Pagar	-15,714.63
Inventario Producto en proces	4,670.80	TOTAL CON EL IEISS	-15,714.63
TOTAL INVENTARIO DE MERCADERIA	316,309.05	CON EMPLEADOS	
INVENTARIO TERMINADOS		Sueldos x pagar	-20,163.67
PRODUCTO TERMINADO	16,002.03	Aporte Personal IEISS por Paga	-5,068.29
TOTAL INVENTARIO TERMINADOS	16,002.03	TOTAL CON EMPLEADOS	-25,231.96
TOTAL REALIZABLE	332,311.08	TOTAL OBLIGACIONES	-48,538.92
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	963,819.28	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-1,243,643.27
ACTIVO FIJO		TOTAL PASIVO	-1,243,643.27
AF. CON DEPRECIACIóN		PATRIMONIO	
INMUEB. NAVES, AERONAV.BARCAZ		PATRIMONIO	
Inmuebles	230,441.01	PATRIMONIO NETO	
TOTAL INMUEB. NAVES, AERONAV.BARCAZ	230,441.01	Capital	-477,082.40
INSTALC. MAQUIN. EQUIPOS Y MU		Utilidad del ejercicio	-308,959.92
Maquinaria y equipo industria	868,665.14	TOTAL PATRIMONIO NETO	-477,082.40
Muebles y enseres_Equipo de o	8,376.19	TOTAL PATRIMONIO	-786,042.32
Equipo de Computo	10,898.51	TOTAL PATRIMONIO	-786,042.32
TOTAL INSTALC. MAQUIN. EQUIPOS Y MU	887,939.84	TOTAL PATRIMONIO	-786,042.32
VEHICULOS, EQUIP. TRANSP. Y E			
Vehiculos Camioneta Mazda	876,972.86		
TOTAL VEHICULOS, EQUIP. TRANSP. Y E	876,972.86		
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
otros propiedades planta y eq	108.39		
TOTAL OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	108.39		
TOTAL AF. CON DEPRECIACIóN	1,995,462.10		
DEPRECIACION ACUMULADA			

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2015

Nivel: 5

Activos		Pasivos + Patrimonio	
DEPREC. ACUMULADA y ACT. FIJO			
D.A. Muebles y Enseres	- 12,360.07		
D.A. Instal. Maquin. equipos y	-568,749.93		
D.A. Equipo de comput. y Softw	-5,395.94		
D.A. Vehiculos	-224,889.60		
TOTAL DEPREC. ACUMULADA y ACT. FIJO	<u>-811,395.54</u>		
TOTAL DEPRECIACION ACUMULADA	<u>-811,395.54</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO	1,184,066.56	TOTAL Resultado del Periodo	118,200.25
TOTAL ACTIVO	<u>2,147,885.84</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>2,147,885.84</u>

Pedro Santillan

GERENTE

Lorena Auzay

CONTADOR

**ANEXO 7: ENCUESTA A EMPLEADOS Y OBREROS DE LA EMPRESA
“LÁCTEOS SANTILLÁN”**

DATOS GENERALES:

Nombre: _____ Cargo: _____		
Área: Administrativa <input type="checkbox"/>	Financiera <input type="checkbox"/>	Operativa <input type="checkbox"/>

1. ¿Se ha realizado anteriormente una evaluación administrativa, financiera y operativa a la empresa Lácteos Santillán?

Sí No

2. ¿Considera pertinente la ejecución de una evaluación administrativa, financiera y operativa dentro de la empresa?

Sí No

3. ¿Conoce usted la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos, valores, políticas) de la empresa?

Sí No

4. ¿La empresa posee manuales actualizados de procesos y procedimientos, los cuales son correctamente divulgados?

Sí No

5. ¿Cómo considera usted la gestión realizada por la administración de la empresa Lácteos Santillán?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

6. ¿Considera usted que la empresa ha evolucionado positivamente en los últimos años?

Sí No

7. ¿Se evalúa mediante indicadores las distintas actividades y procesos que se llevan a cabo en la empresa?

Sí

No

8. ¿Se evalúan de forma periódica los procesos de producción de la empresa?

Sí

No

9. ¿Conoce usted las funciones que debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo?

Sí

No

10. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Sí

No

11. ¿Recibe usted la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Sí

No

12. ¿Cómo califica usted las condiciones de trabajo para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

ANEXO 8: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

LÁCTEOS SANTILLÁN

Nombre:

Cargo:

- Las preguntas deben ser contestadas objetivamente y de acuerdo a la realidad empresarial.
- Marque con una X respuesta que considere pertinente.

AMBIENTE DE CONTROL						
N ^{ro.}	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1	Integridad y valores éticos	¿Posee la empresa un código de ética definido y socializado a su personal?				
		¿Las relaciones con los empleados, clientes, proveedores, etc., se basan en la honestidad y equidad?				
		¿En la empresa se mantiene la comunicación y el fortalecimiento sobre temas éticos y de conducta?				
2	Filosofía y estilo de la alta dirección	¿El gerente o administrador cuida la imagen institucional?				
		¿La Gerencia de la entidad asimila la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión?				
3	Estructura organizativa	¿Cuenta con una estructura orgánica y funcional bien definida?				
		¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir sus responsabilidades?				
		¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad y responsabilidad?				
4	Autoridad asignada y responsabilidad asumida	¿Existe delegación de funciones por parte de los jefes de área a sus subordinados?				
		¿Se cumple a cabalidad las responsabilidades asignada a cada empleado?				
5	Gestión del capital humano	¿Cuenta la empresa con un departamento de Talento Humano?				
		¿Existe un proceso definido para la selección y contratación de nuevo personal?				
		¿Se cuenta con personal debidamente capacitado para cada área y puesto de trabajo?				
		¿Posee una cultura organizacional definida e implementada que caracterice a la entidad?				
		¿Se aplican sanciones de carácter disciplinario a los empleados y trabajadores?				

		¿Posee a su vez un programa de recompensas para motivar a sus empleados y obreros?				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
Nro.	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
6	Objetivos estratégicos	¿La empresa posee un plan operativo anual en el cual constan objetivos y metas empresariales?				
		¿Se tienen claramente definidos los objetivos estratégicos?				
7	Objetivos específicos	¿Los objetivos específicos planteados están relacionados con el plan estratégico empresarial?				
8	Consecución de los objetivos	¿La empresa valida el cumplimiento de los objetivos establecidos en todos sus niveles?				
9	Riesgo aceptado y nivel de tolerancia	¿Existe aceptabilidad por parte de los directivos hacia los cambios presentados y los resultados generados?				
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
Nro.	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
10	Factores internos y externos	¿Existe apoyo de la administración para identificar eventos de riesgo internos y externos?				
11	Identificación de eventos	¿El gerente identifica los eventos de riesgo y toma acciones preventivas para mitigarlos?				
		¿Los empleados y obreros contribuyen a la identificación de eventos de riesgo?				
		¿Se informa oportunamente a la administración gerenciales de los posibles cambios que han sido identificados?				
12	Categoría de eventos	¿Se categorizan los eventos presentados, para poder mitigarlos de acuerdo a su importancia?				
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
Nro.	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
13	Estimación de probabilidad de impacto	¿Se evalúan los acontecimientos desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa?				
14	Evaluación de riesgos	¿La empresa posee información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?				
		¿Existen herramientas de evaluación de riesgos como listas de control que sean útiles para identificar riesgos?				
		¿Existen controles para verificar si no se han provocado pérdidas de recursos, errores en la información o incumplimiento de leyes?				

15	Riesgos originados por los cambios	¿Se reconocen y analizan los hechos que puedan originar cambios significativos en la empresa?				
RESPUESTA AL RIESGO						
Nro.	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
16	Categorías de respuesta	¿La empresa ha definido las respuestas al riesgo como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?				
17	Decisión de respuesta	¿Empleados y obreros conocen las acciones a seguir ante la presencia de riesgos laborales?				
		¿El gerente, administrador y empleados están en la capacidad de tomar decisiones ante la presencia de riesgos?				
ACTIVIDADES DE CONTROL						
Nro.	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
18	Integración con las decisiones sobre el riesgo	¿Se implementan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos?				
19	Principales actividades de control	¿Existe segregación de funciones para el desarrollo de cada actividad?				
		¿Se verifica las existencias de materias primas en la empresa?				
		¿Se controla que no existan demoras en la producción?				
		¿Se evalúa permanentemente el desempeño del personal operativo de la empresa?				
		¿Los jefes de cada área elaboran informes oportunos de las actividades desarrolladas?				
		¿El acceso a la información financiera, activos y procesos de producción son restringidos solo para personal autorizado?				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Nro.	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
20	Cultura de información en todos los niveles	¿La administración provee la información necesaria para que empleados y obreros realicen sus actividades adecuadamente?				
		¿La empresa cuenta con políticas y manuales de procesos definidos?				
		¿Cuando se solicita información de las diferentes áreas, estas son proporcionadas oportunamente?				
21	Herramientas para la supervisión	¿La empresa cuenta con los métodos necesarios para la evaluación de cada uno de los procesos?				

		¿Se comunica la forma de evaluación, para cada área de la empresa?				
22	Sistemas estratégicos e integrados	¿Los sistemas de información existentes son flexibles y permite la integración de las distintas áreas de la empresa?				
23	Comunicación interna	¿Existen vías y canales de comunicación definidas formalmente en la empresa?				
		¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
		¿La comunicación interna entre las distintas áreas de la empresa es adecuada?				
		¿Se difunden las políticas y procedimientos a todo el personal?				
		¿Se comunica oportunamente a los empleados y obreros las responsabilidades que deben cumplir en la empresa?				
24	Comunicación externa	¿Se utilizan instrumentos como: la web, radio, televisión, prensa, etc., para socializar los productos?				
		¿La relación con los proveedores de materia prima es la adecuada?				
		¿Existe un buzón de sugerencias para conocer las necesidades de los clientes?				

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Nro.	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
25	Supervisión permanente	¿Se realizan controles permanentes en cada una de las líneas de producción?				
		¿Se efectúan constataciones físicas de forma periódica, de materias primas y productos terminados?				
		¿Se supervisa permanentemente la calidad de los productos terminados?				
		¿Se verifican constantemente los saldos de cuentas por cobrar y cuentas vencidas?				
		¿Se revisa y controla los pedidos de producción?				
26	Supervisión interna	¿Los jefes de cada área supervisan y evalúan regularmente el desarrollo de las actividades a su cargo?				
		¿Se compara el desempeño real con lo planificado?				
27	Supervisión externa	¿Se realiza evaluaciones externas periódicamente al desempeño de la empresa?				

ANEXO 9: MANUAL DE FUNCIONES



Parroquia San Luis Calles: Panamericana e Independencia y Simón Bolívar

Tel: (03) 2922 142 (03) 2922 366

Email: lacteos_santillan@yahoo.com

FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
3. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
4. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
5. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
6. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
7. Respalda el sistema de Buenas Prácticas de Manufactura así como liderar la política de inocuidad de la empresa.
8. Generar los recursos (humanos, financieros, económicos) para que la política y el sistema BPM tenga la sostenibilidad en el tiempo.

FUNCIONES DEL DIRECTOR FINANCIERO

1. Se encarga de la Inversión, el Financiamiento y las decisiones de la empresa
2. Cuida de los recursos financieros de la empresa.
3. Se encarga de la rentabilidad y la liquidez de la empresa
4. Busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.
5. Analiza los recursos físicos, financieros y humanos con los que cuenta, planea y distribuye los mismos de una manera estratégica y eficiente, y de la misma manera evalúa continuamente cómo puede optimizar cada uno de estos recursos para el beneficio de la empresa.
6. Busca recursos y actividades para alcanzar los objetivos
7. Selección de carpetas, entrevista y contratación del personal
8. Difusión y socialización del reglamento interno
9. Garantizar la ejecución de programas de inducción tanto en BPM, seguridad industrial al personal
10. Atribución de autoridades y responsabilidades
11. Designación de cargos
12. Comunicación, liderazgo y motivación personal
13. Definición de estándares para medir el desempeño del personal
14. Garantizar la ejecución del programa anual de capacitación BPM y seguridad industrial.
15. Proporcionar recurso humanos y financieros para capacitaciones del personal
16. Gestionar carnetes sanitarios del personal.
17. Otorgar permisos al personal
18. Coordinación con el médico de planta para hacer controles de la salud del personal.
19. Dotación de uniformes y equipos de protección al personal.
20. Mantener actualizadas la información del personal en sus respectivas carpetas
21. Realizar calificación del personal de acuerdo a los estándares establecidos una vez por año.

FUNCIONES DEL JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

1. Ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo
2. Responsable de garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos con las especificaciones o normas.
3. Garantizar, en colaboración con el Director Administrativo Financiero, que se imparta una formación inicial, continuada y adecuada al personal de Control de Calidad de acuerdo a las necesidades del departamento.
4. Dar capacitaciones de los diferentes Procedimientos y Normas emitidos
5. Se responsabiliza de los asuntos regulatorios de los productos.
6. Garantizar que estén utilizando la materia prima aprobada.

Fuente de vida y salud

7. Velar por la calidad de los diversos Procesos de la fabricación
8. Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción, a fin de satisfacer las exigencias o requisitos de las Normativas marcadas por la ley.
9. Archivar todos los Procedimientos que conciernen a Control de Calidad conjuntamente con los diversos Certificados de análisis recibidos de las materias primas, materiales de envase y empaque, Reactivos, Sustancias de Referencia, etc.
10. Conservar los certificados de los análisis efectuados a todas las materias primas, materiales de envase y empaque, conjuntamente con los Formularios emitidos internamente
11. Mantener la Documentación y los materiales que para su uso requieran de un control especial, tales como estupefacientes y psicotrópicos.
12. Verificar y Hacer seguimiento de los controles ambientales e Higiene Industrial realizados por el técnico de control de calidad durante los procesos de fabricación.
13. Verificar toda la documentación generada de los procesos de los Productos manufacturados tanto en Proceso y terminado para definir su estatus de Calidad.
14. Verificar todo Procedimiento y si es necesario colaborar en la realización de los mismos u otros documentos.
15. Participar en el Comité de Seguridad Industrial.
16. Comprobar y asegurar el mantenimiento de su departamento, locales y equipos.
17. Revisar el cumplimiento del plan de calibración y mantenimiento de Equipos que se encuentran en la planta, y gastos del área de su Departamento.
18. Identificar los productos no conformes, a fin de garantizar la entrega de productos a los clientes que cumplan con las especificaciones establecidas.
19. El Jefe de Control de Calidad debe asegurar el cumplimiento de la política de inocuidad de la empresa.
20. Garantizar que el sistema de Buenas Prácticas de Manufactura funciones de acuerdo a lo aprobado.

FUNCIONES DEL JEFE DE PRODUCCIÓN

1. El jefe de producción supervisa las líneas de producción durante todo el proceso
2. Realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.
3. Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción e implementa las medidas correctivas.
4. Supervisa los sitios de manufactura, devoluciones de clientes y, se asegura de seguir los proyectos de mejora continua y calidad.
5. Capacita a los técnicos, crea los diagramas de flujo y también se encarga de seleccionar los candidatos a los puestos dentro del departamento
6. Supervisa el personal, del proceso de producción y las materias primas
7. Debe conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta, las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir.
8. Presentar a la Gerencia reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento horas hombres.
9. Velar por la aplicación periódica de la evaluación de desempeño de su personal operario, garantizando así la adecuada aplicación del adiestramiento suministrado en relación a las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, Higiene y Seguridad Industrial y cualquier otra información impartida a través de los programas de capacitación, y necesaria para alcanzar los niveles de calidad y productividad esperados
10. Optimizar el espacio industrial, mejorando el flujo de los procesos productivos realizados, eliminando movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra.
11. Coordinar con el departamento de Mantenimiento el programa de mantenimiento, preventivo de equipos.
12. Cumplir con el cronograma de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y maquinarias.

FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

1. Asiste en el desarrollo de los programas y actividades.
2. Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
3. Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, etc.
4. Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
5. Controla los pagos efectuados al personal.
6. Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia
7. Realiza registro contable.
8. Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados
9. Realiza depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
10. Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.
11. Recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas.
12. Lleva y mantiene actualizado archivo de la unidad.
13. Mantiene actualizados registros, libros contables, entre otros.
14. Atiende e informa al público en general.
15. Informa a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
16. Mantiene informado al supervisor sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
17. Realiza conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco y el saldo de la chequera
18. Archiva y lleva el control de los documentos del área.
19. Realiza cualquier otra tarea afin que le sea asignada.
20. Coordinación de la entrega de información a los contadores el asistente contable debe entregar carpetas de proveedores, clientes, comprobantes de retención, egresos de caja, registro de nómina, notas de crédito, libro de bancos y conciliaciones.

FUNCIONES DEL JEFE DE BODEGA DE INSUMOS

1. Tener un control de inventario diario
2. Responsable de la adquisición de materias primas e insumos necesarios en la fabricación de productos
3. Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de las materias primas e insumos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago
4. Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección
5. Alimentación del inventario por medio de ingresos en el sistema
6. Recepción de productos que ingresan a la bodega
7. Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la materia prima para la producción a los diferentes departamentos, velando en todo el proceso por el adecuado mantenimiento del inventario tanto físico como en el sistema.
8. Velar por el orden y la limpieza de la Bodega
9. Verificar la documentación e Informe de reactivos del CONSEP.
10. Mantener en estricto orden la papelería y documentos relativos a Bodega
11. Consultar a menudo el inventario en el sistema.
12. Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos insumos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales
13. Colabora con la ejecución de otras tareas operativas no relacionadas directamente a la Bodega.

FUNCIONES DEL JEFE DE MANTENIMIENTO

1. Planifica las actividades del personal a su cargo.
2. Asigna las actividades al personal a su cargo.
3. Coordina y supervisa los trabajos de instalación de sistemas de tuberías de aguas
4. Supervisa el mantenimiento de las instalaciones.
5. Ordena y supervisa la reparación de equipos.
6. Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
7. Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.
8. Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.
9. Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
10. Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos.
11. Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas.
12. Controla y registra la asistencia y permiso del personal a su cargo.
13. Inspecciona el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados.
14. Supervisa y controla el personal a su cargo.
15. Evalúa el personal a su cargo.
16. Detecta fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.
17. Estima el costo de las reparaciones necesarias.
18. Adiestra al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar.
19. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
20. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
21. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
22. Instalar, reparar y responder por el mantenimiento de los equipos e instrumentos y efectuar los controles periódicos necesarios.

FUNCIONES DEL TECNICO DE CONTROL DE CALIDAD

1. Archivar todos los Procedimientos que conciernen al Dpto. de Control de Calidad conjuntamente con los diversos Certificados de análisis recibidos de las materias primas, materiales de envase y empaque, Reactivos, Sustancias de Referencia, etc.
2. Conservar los certificados de los análisis efectuados a todas las materias primas, materiales de envase y empaque, conjuntamente con los Formularios emitidos internamente por la Compañía
3. Realizar los controles ambientales e Higiene Industrial realizados durante los procesos de fabricación.
4. Controlar y aplicar las Normas de Buenas Practicas de laboratorio y las Normas de Seguridad Industrial
5. Verificar todo Procedimiento y si es necesario colaborar en la realización de los mismos u otros documentos.
6. Colaboración con la aprobación, control y seguimiento de los reclamos a proveedores de materias primas y materiales de Empaque y Acondicionamiento.
7. Revisar el cumplimiento del plan de calibración y mantenimiento de Equipos que se encuentran en el Departamento
8. Inspeccionar y analizar el proceso de fabricación y aseguramiento del producto terminado, a fin de verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los mismos.
9. Notificar los resultados de las pruebas a los responsables de las áreas, a fin de que se tomen las medidas preventivas y/o correctivas pertinentes
10. Registrar y verificar dimensional, funcional y visualmente los resultados de las muestras analizadas.

FUNCIONES DEL JEFE DE LOGISTICA Y VENTAS

1. Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas.
2. Reportar a la Dirección Administrativo Financiero las novedades presentadas para buscar la mejor solución y la satisfacción del cliente
3. Gestionar la buena relación con los clientes
4. Ordenar los tiempos de entrega y recepción de producto terminado
5. Elegir el medio de transporte correcto para su correcta distribución del producto
6. Satisfacer las necesidades de comunicación del personal.
7. Operar una central telefónica, donde se atenderá a los visitantes en sus requerimientos de información.
8. Recibir mensajes y transmitirlos a la persona encargada.
9. Receptar pedidos para que sean despachados a los clientes en las diferentes distribuidoras.
10. Realizar la venta de productos a nivel local a cada uno de los clientes que se acerquen a la planta.

FUNCIONES DEL BODEGUERO-DESPACHADOR

1. El jefe de bodega debe tener el control de todas las actividades, responsabilizarse del control de la calidad de productos que se encuentran en la bodega; saber en cualquier momento las existencias en bodegas de todos y cada uno de los productos a su cargo y en que sitio exacto dentro de la bodegas se encuentra, debe velar de que el local cumpla y reúna las condiciones óptimas de almacenamiento, debe llevar un control preciso de las entradas y salidas de los productos.
2. Deberá recibir, ingresar, controlar y verificar todos los productos que estén dentro de las características, volumen cantidad y calidad bajo las normas establecidas.
3. Ordenar y almacenar los productos ya sea paletizados, en percha, en el camión o en la bodega
4. Realizar el despacho de los productos de acuerdo al orden que fueron facturados por los clientes, y embalarlos
5. Archivar en orden los pedidos del día
6. Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden y código.
7. Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso, paredes, etc.
8. Revisión y conteo de los productos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante el día.
9. Pegar inventario en la carpeta de organización, para que los diferentes sectores tengan acceso y conocimiento de lo que se encuentra en bodega.
10. Cierre mensual y revisión del inventario conjuntamente con el departamento administrativo
11. Detectar las deficiencias encontradas en el empaque del producto, al mismo tiempo reportarlo al departamento de Producción.

FUNCIONES DE LOS CHOFERES Y AYUDANTES

1. Conducir los vehículos que le sean asignados.
2. Puesta a punto, mantenimiento y entretenimiento de los mismos, incluso revisiones u otros controles legales o reglamentarios.
3. Pequeñas reparaciones que no revistan especial dificultad técnica.
4. En su caso, realización de transportes de personas, y de todo tipo de correspondencia, materiales, equipos, etc. recogiendo, distribuyendo y entregando los mismos.
5. Organizar y prever medios y materiales para el desempeño de los servicios de Operadores.
6. Ordenar la operatividad de los vehículos de acuerdo a una programación elaborada que lo requiera para fines específicos
7. Realizar el mantenimiento periódico de la unidades de en el plazo y tiempo previsto, verificando el control de lubricantes, repuestos, motor y llantas en estado óptimo y accesorios.
8. Cumplir oportuna y eficazmente con el recorrido y trabajo que se le asigne
9. Organizar y prever medios y materiales para el desempeño del servicio de chofer
10. Tomar las previsiones pertinentes y necesarias cuando traslade material frágil.

11. Programar las fechas en que las unidades de obras tengan que someterse a labores de mantenimiento, revisión, cambio de llantas y otras acciones que permitan el normal funcionamiento y operatividad en el trabajo.
12. Guardar en estacionamiento adecuado y seguro, cuando no esté trabajando.

FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE MANTENIMIENTO

1. Ronda de inspección y control de las instalaciones, realizando una supervisión de las instalaciones.
2. Realización de trabajos de mantenimiento general de las instalaciones.
3. Instala y opera máquinas y ajusta los controles que regulan las funciones de operación
4. Instala, reemplaza o cambia piezas y componentes de la máquina, de acuerdo con las especificaciones de producción.
5. Lubrica, aceita o aplica pegamento u otro material a las máquinas, piezas de la máquina u otro equipo, de acuerdo con procedimientos específicos.
6. Desmantela la máquina, quita piezas de la máquina y vuelve a montar la máquina, utilizando las herramientas necesarias.
7. Inspecciona o prueba piezas dañadas de la máquina y marca el área defectuosa o avisa al supervisor sobre la necesidad de reparación.
8. Ayuda o se comunica con otros empleados para reparar o mover máquinas, piezas de la máquina o equipo.
9. Limpia la máquina y piezas de la máquina, mediante el uso de solvente para limpiar
10. Enciende la máquina y observa su funcionamiento mecánico para determinar la eficiencia y para detectar defectos, fallas u otro daño de la máquina.
11. Reportar al Jefe de Mantenimiento problemas que se presenten en los equipos y maquinarias.

FUNCIONES DEL ASISTENTE DE BODEGA DE INSUMOS

1. Control y manejo de Inventarios
2. Recepción de mercaderías provenientes de los proveedores
3. Despacho de las ordenes de requisición de insumos de la producción
4. Organización de las bodegas y rotulación de los respectivos insumos
5. Indicar los productos y la ubicación de los mismos para su fácil localización
6. Participar en los inventarios físicos parciales y generales que se efectúan en los despachos.
7. Reportar y separar materias para devolución.
8. Almacenar en el lugar asignado la mercancía de cada uno de los proveedores.
9. Realizar el aseo y organización de la bodega y velar por que se conserve.
10. Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los funcionarios con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
11. Está prohibido suministrar información confidencial de la compañía a personas ajenas a ellas.
12. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la compañía en su área o cargo.
13. Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.
14. Recepción de insumos
15. Reporta novedades a al Jefe de Bodega.

FUNCIONES DEL DIGITADOR

1. Recibir los documentos asignados de acuerdo a las responsabilidades.
2. Revisar la información pertinente de los documentos que recibe.
3. Digitar en forma diaria todos los datos recopilados de los documentos recibidos.
4. Ingresar al sistema los datos para alimentarlo y que tenga los resultados requeridos.
5. Digitar cada uno de los documentos que requiera la administración para los fines pertinentes
6. Reportar al Jefe Administrativo Financiero cualquier novedad que se presente en el transcurso de la jornada de trabajo

FUNCIONES DE LA COCINERA

1. Realización de todas las ayudas de cocina que requiera el personal
2. Confección de platos que no revistan especial dificultad técnica.
3. Ayuda en el servicio de comedor.
4. Limpieza de instalaciones, equipamiento y enseres de la unidad de destino.
5. En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.

FUNCIONES DEL PERSONAL DE ASEO Y LIMPIEZA

1. Limpieza de suelos (barrer, fregar).
2. Limpieza de muebles (quitar polvo, pasar el trapo).
3. Limpieza de cristales.
4. Vaciado de papeleras.
5. Reposición de material para los baños y otras áreas de la empresa

FUNCIONES DEL LIDER DE PRODUCCION DE LECHE

1. Operar maquinaria adecuada al puesto del trabajo.
2. Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.
3. Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe de planta.
4. Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente, para que el jefe de mantenimiento para dar la solución adecuada.
5. Lubricar y limpiar periódicamente la maquina a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.
6. Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo.
7. Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos que sean asignados ya que de esto depende el correcto desempeño de la maquinaria asignada.
8. Coordinar el trabajo de los operarios para entregar la producción requerida en base a la orden de pedido que se entrega al jefe de planta.

FUNCIONES DEL OPERARIO DE PRODUCCION DE LECHE

1. Termizar a 75°C y estandarizar a mínimo 3% de grasa.
2. Realizar actividades descritas en los diagramas de flujo de operación.
3. Enfundar cuidando que cada funda tenga el peso requerido según el tipo y presentación, registrar en el formulario Control de peso, fecha y
4. Colocar en gavetas o fundas según tipo y presentación requeridos.
5. Contabilizar, anotar y despachar o ingresar al cuarto frío para su despacho.

FUNCIONES DEL OPERARIO DE PRODUCCION DE YOGUTH

YOGURT FUNDA

1. Estandarizar la leche a un contenido de grasa entre 1 y 2,5%.
2. A la leche descremada se le agrega el azúcar, el almidón modificado y la gelatina agitando constantemente para que se mezclen bien los ingredientes.
3. Realizar actividades descritas en los diagramas de flujo de operación.
4. Enfundar en sachet de 50 o 100 ml.
5. Hacer pacas de 48 unidades la presentación de 50 ml, y 24 unidades la presentación de 100 ml y colocar en gavetas de 14 pacas.
6. Contabilizar, anotar y almacenar en cuarto refrigerado a 4°C mínimo 24 horas antes de su despacho.

YOGURT POMA

1. Estandarizar la leche a un contenido de grasa entre 1 y 2,5%.
2. A la leche descremada se le agrega el azúcar el estabilizante de yogurt y la gelatina agitando constantemente para que se mezclen bien los ingredientes
3. Realizar actividades descritas en los diagramas de flujo de operación.
4. Envasar en frascos de 100cc, 150cc, 200cc, 250cc, 500cc, 1000cc, 2000cc y galón.
5. Contabilizar, anotar y almacenar en cuarto refrigerado a 4°C o menos durante al menos 24 horas.

YOGURT VASO CON CEREAL

1. Estandarizar la leche a un contenido de grasa entre 1 y 2,5%.
2. A la leche descremada se le agrega el azúcar el estabilizante de yogurt y la gelatina agitando constantemente para que se mezclen bien los ingredientes.
3. Realizar actividades descritas en los diagramas de flujo de operación.
4. Envasar en vasos de 50cc, 100cc y 200cc.
5. En las sobrecopas colocar el cereal, la cuchara y tapar con el cartón blanco.
6. Colocar la sobrecopa armada en el vaso con el yogurt y proceder a armar pacas de 6 y 12 unidades según se requiera.
7. Contabilizar, anotar y almacenar en cuarto refrigerado a 4°C o menos durante al menos 24 horas.

FUNCIONES DEL OPERARIO DE PRODUCCION DE QUESOS

1. Pasteurizar a 78°C y descremada entre 2,0% y 2,5% de materia grasa.
2. Se recepta en tinas para cuajado y se añade Cloruro de calcio, Nitrato de potasio y Sorbato de potasio.
3. Realizar actividades descritas en los diagramas de flujo de operación.
4. Se enfundan los quesos en la selladora al vacío, se toma una muestra, se pesan y se registran en el formulario Control de peso, fecha y lote
5. Finalmente se vuelven a almacenar en el cuarto frío hasta su comercialización.

FUNCIONES DEL OPERARIO DE PRODUCCION DE REFRESCOS

BOLO LARGO

1. Disolver el ácido cítrico, el citrato de sodio, el sorbato de potasio y el benzoato de sodio en 10 litros de agua y llevar la disolución a ebullición.
2. Realizar actividades descritas en los diagramas de flujo de operación.
3. Hacer pacas de 50 unidades en fundas previamente fechadas y colocar en gavetas de 18 pacas en el caso de bolo largo.
4. Contabilizar, anotar e ingresar al cuarto frío para su despacho.
5. Llenar los envases según la presentación requerida, de 250 ml, 500 ml tapa sport, 500 ml tapa rosca, poma de 1 litro, poma de 2 litros o poma de 4 litros en el caso de citrus
6. Hacer pacas según la presentación, así los frascos de 250 ml serán de 12 unidades, los frascos de 500 ml tapa sport y tapa rosca en pacas de 10 unidades, en el caso de citrus.
7. Contabilizar, anotar e ingresar al cuarto frío para su despacho.
8. Hacer pacas de 25 unidades y colocar en gavetas de 14 pacas. En el caso de gelatinas.
9. Contabilizar, anotar e ingresar al cuarto frío para su despacho.
10. Hacer pacas según se requiera (50 o 30 unidades los sachets de 125 gramos y 25 unidades el sachet de 180 gramos) y colocar en gavetas de 8 pacas, en el caso de limonadas
11. Llenar los envases según la presentación requerida, de 250 ml, 500 ml tapa sport, 500 ml tapa rosca, poma de 1 litro, poma de 2 litros o poma de 4 litros, en el caso de limonadas
12. Hacer pacas según la presentación, así los frascos de 250 ml serán de 12 unidades, los frascos de 500 ml tapa sport y tapa normal en pacas de 10 unidades, en el caso de limonadas