

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Área Jurídica, Social Y Administrativa

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TÍTULO:

**“Modelo de Gestión Administrativo -
Financiero para las Industrias Paneleras de
la Parroquia Malacatos, Cantón Loja”**

TESIS PREVIA A OPTAR EL
GRADO DE INGENIERA EN
BANCA Y FINANZAS

AUTORA:

Diana Micaela Avila Guayanay

DIRECTOR:

Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez, M.A.E.,

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

ING. JORGE BALTAZAR VALLEJO RAMÍREZ, M.A.E, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LAS INDUSTRIAS PANELERAS DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN LOJA” elaborado por la aspirante Diana Micaela Avila Guayanay, previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido supervisado, dirigido y revisado bajo mi dirección por lo que autorizo su representación a la autoridad competente.

Loja, diciembre de 2016



.....
Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramirez, M.A.E

DIRECTOR DE TESIS

DIRECTOR DE TESIS

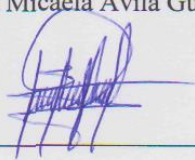
AUTORIA

Yo, **Diana Micaela Avila Guayanay** declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Diana Micaela Avila Guayanay

Firma: _____



Cedula: 1105704199

Fecha: Loja, diciembre de 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Diana Micaela Avila Guayanay, declaro ser la autora de la tesis titulada: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LAS INDUSTRIAS PANELERAS DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN LOJA”**; como requisito para optar el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas; autorizo al sistema bibliotecario de La Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio institucional

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 14 días del mes de diciembre del 2016, firma la autora.



Firma:

Cedula: 1105704199

Dirección: Loja, Tebaida Baja, calle Manuel Zambrano y Kennedy

Correo Electrónico: dianis-mik@hotmail.com

Celular: 0969586142

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de tesis: Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez, M.A.E

Tribunal de Grado:

PRESIDENTE: Ing. Yolanda Campoverde Bustamante, MAE

VOCAL: Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez, Mg Sc

VOCAL: Ing. Jaime Loján Neira, MCP

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico con mucho amor a mi padre celestial y a la Virgen del Cisne quienes me han guiado en el transcurso de mi carrera, demostrándome que con fe y perseverancia se puede vencer las adversidades.

A mi familia de manera especial a mis padres por brindarme su apoyo, confianza, comprensión y amor en todo momento; por enseñarme los valores necesarios para ser una persona de bien en el ámbito profesional como personal.

Dedico también este trabajo a mis hermanas (os) por estar siempre a mi lado dándome su apoyo y cariño incondicional, especialmente a mi hermana Luz Avila por su contribución para que esta meta se haga realidad.

Diana Micaela

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento en primera instancia a Dios, luego a la Universidad Nacional de Loja y a todo su cuerpo docente, por darme la oportunidad de formarme como profesional, agradezco a los docentes por impartirme sus conocimientos y por hacer de mí una persona con visión en el campo de estudio, de manera especial a la Lic. Alba Mireya Ochoa Carrión y al Ing. Jorge Vallejo Ramírez por haberme brindado su apoyo y por ser guía fundamental para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Agradezco también a los propietarios y trabajadores de las industrias paneleras de la parroquia Malacatos por dedicarme un poco de su tiempo y por colaborar con información necesaria para el desarrollo de mi tesis.

Quiero agradecer así mismo a mis compañeros y amigos quienes con su cariño hicieron amena esa etapa de mi vida, especialmente a mi amiga Paola por estar conmigo en los buenos y malos momentos, por creer en mí, motivarme a seguir adelante y no desmayar.

LA AUTORA

a. TÍTULO

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LAS INDUSTRIAS PANELERAS DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN LOJA”

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis titulado “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LAS INDUSTRIAS PANELERAS DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN LOJA”, tiene como principal objetivo servir de base en el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros que poseen las industrias paneleras, poniendo a consideración las etapas del proceso administrativo – financiero que conllevaran a obtener una buena administración y mejorar su rentabilidad.

Para dar cumplimiento con el fin del trabajo de tesis fue necesario realizar un diagnóstico que permita identificar los factores externos e internos presentes en las industrias, determinar la base legal con la cual funcionan y a su vez plantear la normativa a la cual puedan regirse, identificar los procesos administrativos y financieros que se desarrollan dentro de la industrias y elaborar un modelo de gestión administrativo – financiero para fortalecer la administración de sus recursos.

El trabajo considera una metodología descriptiva y desarrolla una propuesta que contribuye a solucionar los problemas administrativos – financieros que presentan las industrias, por tanto se utilizan los siguientes métodos: científico, inductivo, analítico, descriptivo, sintético y se aplican técnicas como entrevista, encuesta, observación y revisión bibliográfica, las cuales permitieron recopilar información relevante para el desarrollo. Seguidamente se detalla cada uno de los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo investigativo.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de las industrias, para lo cual se utilizó el método inductivo con la finalidad de corroborar las falencias que existen en las industrias, se aplicaron entrevistas a los propietarios y encuestas a sus trabajadores mediante las cuales se evidenciaron algunos factores positivos y negativos que albergan actualmente las mismas, entre los cuales tenemos: **Fortalezas:** trabajadores capacitados, control de calidad en la elaboración del producto, financiamiento de sus actividades con recursos propios. **Debilidades:** mala gestión administrativa – financiera, carencia de un modelo de gestión administrativo – financiero. **Oportunidades:** interés de consumo por productos saludables, apoyo del gobierno a las pymes. **Amenazas:** disminución de ingresos de las industrias, disminución de la demanda del producto, competencia intensiva en el mercado de producción y comercialización. Es así que al analizar los factores a través de la matriz EFI

y EFE se constata que la situación de las industrias no es favorable debido a que las debilidades superan a las fortalezas internas impidiendo su crecimiento y desarrollo, así mismo no aprovechan las oportunidades existentes en el medio como tampoco evitan las amenazas. Posterior al análisis externo e interno se elaboró la matriz FODA que fue necesaria para elegir las estrategias que contribuyan al logro de sus objetivos.

En la elaboración de la normativa legal se determinó por medio de la entrevista que las industrias no tienen permisos de funcionamiento y carecen de una base legal que rija su funcionamiento; para lo cual se ha puesto a consideración la forma de constitución como persona natural obligada a llevar contabilidad, deberes formales de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, obligaciones tributarias y obligaciones laborales a las que están sujetas.

Referente a los procedimientos administrativos – financieros que se desarrollan dentro de las industrias con ayuda de la encuesta y la observación se verificó la ausencia del proceso administrativo y financiero en las actividades que se desarrollan a diario, los propietarios de las industrias administran y gestionan sus recursos de forma empírica.

Finalmente para la elaboración del modelo de gestión administrativo – financiero se utilizó el método descriptivo en cada una de las fases del modelo planteado; este modelo consta de una parte administrativa, contable y financiera acorde a las actividades que realizan las industrias. En la parte administrativa se planteó la filosofía de la industria, objetivos, políticas, organigrama estructural y funcional, manual de funciones, diagrama de proceso, formas de organización, dirección y control que deben tomar en cuenta los administradores. En la parte contable se propuso políticas contables y financieras, modelo de plan de cuentas, libro diario, asientos contables, libro mayor, hoja de trabajo, balance general y estado de resultados. En la parte financiera se describe las clases de análisis financieros y los índices financieros que permitirán medir el desempeño de todas las actividades que se realizan en la industria.

Las conclusiones y recomendaciones se basan en los resultados de todo el trabajo de tesis haciendo énfasis en los puntos más relevantes de la investigación. Por tal motivo se recomienda a los propietarios de las industrias tomar en consideración el modelo planteado, debido a la importancia que representa la administración en una empresa.

ABSTRACT

This thesis work entitled "ADMINISTRATIVE - FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR THE PANEL INDUSTRIES OF THE MALACATOS PARK, CANTÓN LOJA", has as main objective to serve as a base in the management of the human, material and financial resources that the panel industries have, Putting into consideration the stages of the administrative - financial process that entailed obtaining a good administration and improving its profitability.

In order to comply with the purpose of the thesis work, a diagnosis was necessary to identify the external and internal factors present in the industries, to determine the legal basis with which they work and, in turn, to propose the rules to which they may be applicable, to identify the Administrative and financial processes that are developed within the industries and elaborate a model of administrative - financial management to strengthen the administration of its resources.

The work considers a descriptive methodology and develops a proposal that contributes to solve the administrative - financial problems that the industries present, so the following methods are used: scientific, inductive, analytical, descriptive, synthetic and techniques such as interview, Observation and bibliographic review, which allowed the collection of information relevant to development. Each of the results obtained in the development of the investigative work is detailed below.

A diagnosis of the current situation of the industries was made, for which the inductive method was used in order to corroborate the shortcomings that exist in the industries, interviews were applied to the owners and surveys to their workers through which some were evidenced Positive and negative factors that currently house the same, among which we have: Strengths: trained workers, quality control in the elaboration of the product, financing of their activities with their own resources. Weaknesses: poor administrative - financial management, lack of an administrative - financial management model. Opportunities: consumer interest in healthy products, government support to SMEs. Threats: decreased revenues of industries, decreased demand for the product, intensive competition in the market of production and marketing. Thus, analyzing the factors through the EFI and EFE matrix shows that the situation of the industries is not favorable because the weaknesses

outweigh the internal strengths hindering their growth and development, and they do not take advantage of the opportunities existing in The medium as well as avoid threats. After the external and internal analysis the SWOT matrix was elaborated that was necessary to choose the strategies that contribute to the achievement of its objectives.

In the elaboration of the legal regulations, it was determined through the interview that the industries do not have operating permits and lack a legal basis governing their operation; For which the form of constitution as a natural person required to carry out accounting, formal duties of the natural persons required to keep accounts, tax obligations and labor obligations to which they are subject have been considered.

Regarding the administrative - financial procedures that are developed within the industries with the help of the survey and the observation was verified the absence of the administrative and financial process in the activities that are developed daily, the owners of the industries administer and manage their resources In an empirical way.

Finally, for the elaboration of the administrative - financial management model, the descriptive method was used in each one of the phases of the proposed model; This model consists of an administrative, accounting and financial part according to the activities carried out by the industries. In the administrative part, the philosophy of industry, objectives, policies, structural and functional organization chart, function manual, process diagram, organizational forms, direction and control were taken into account by administrators. In the accounting part, we proposed accounting and financial policies, chart of accounts model, daily book, accounting entries, general ledger, worksheet, balance sheet and income statement. The financial part describes the types of financial analysis and the financial indexes that will allow to measure the performance of all the activities that are carried out in the industry.

The conclusions and recommendations are based on the results of all thesis work emphasizing the most relevant points of the research. For this reason it is recommended to the owners of the industries to take into consideration the model presented, due to the importance that represents the administration in a company.

c. INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa financiera es considerada como la clave del éxito en cualquier tipo de organización, tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que posee la empresa, a fin de que sean utilizados de forma óptima, permitiendo así, no solo disminuir el riesgo de las obligaciones futuras, sino también incrementar su rentabilidad, por tal motivo es de gran importancia el desarrollo del presente trabajo investigativo denominado **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LAS INDUSTRIAS PANELERAS DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN LOJA”**.

Mismo que contiene varios aspectos como son: las funciones y responsabilidades de cada empleado, el nivel jerárquico que ocupa, procesos a seguir en cada una de sus funciones, registro de las operaciones diarias que se generan en la empresa, entre otras. El presente trabajo investigativo tiene como finalidad proponer un manual de procedimientos administrativos – financieros acorde a las actividades de las industrias para su adecuado funcionamiento ayudando así al cumplimiento de sus metas y objetivos planteados; este modelo es considerado una oportunidad, puesto que proporcionará a sus propietarios múltiples beneficios tales como: evitar duplicidad de funciones, conflictos laborales, buen manejo administrativo y control de los recursos financieros, los cuales permitirán la obtención de información oportuna para la toma de decisiones.

El trabajo investigativo muestra una estructura acorde a lo establecido en el régimen académico de la Universidad Nacional de Loja, en donde consta en primer lugar el **Título** mencionado anteriormente, luego se presenta el **Resumen**, en donde se describe los puntos más importantes que rigen al tema de estudio tomando como base el cumplimiento de los objetivos planteados, seguidamente se detalla la **Introducción**, en donde se hace referencia a la importancia del tema, el aporte que dará a las industrias y la estructura que sirvió de base para efectuar el trabajo, así mismo se hace constar la **Revisión Literaria**, la cual está compuesta por el conjunto de teorías y conceptos avalados científicamente siendo el fundamento teórico de todo trabajo, a continuación se da a conocer los **Materiales y Métodos**, los mismos que indican los diferentes materiales, métodos y técnicas utilizados en el desarrollo del trabajo, como siguiente paso están los **Resultados**, se detalla la esencia de la tesis en donde a través del diagnóstico se describen los factores externos como internos,

la normativa a la cual pueden regirse estas industrias para su normal funcionamiento, se plasman los principales problemas encontrados dentro de su administración actual y por último se diseña cada paso que conforma el proceso administrativo, se desarrolló el modelo del proceso contable y financiero acorde a la actividad que desempeñan estas industrias, todo este proceso se determinó en base a cada factor interno y externo como son: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La **Discusión** se realizó en base a los resultados del diagnóstico con la finalidad de implementar soluciones para mejorar el crecimiento y rentabilidad de las mismas, luego delimitamos las **Conclusiones y Recomendaciones** orientadas a mejorar las actividades operativas que se desarrollan. Adicionalmente se presenta la **Bibliografía**, es aquí donde se citan todas las referencias bibliográficas que fueron utilizadas durante todo el proceso investigativo, finalmente se adjuntan los **Anexos**, que son aquellos documentos auxiliares utilizados para la obtención de datos informativos.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. Empresa

La empresa es una organización que persigue obtener beneficios ya sean económicos o sociales mediante un producto con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad, para que una empresa pueda lograr obtener dichos beneficios, es necesario que cuente con algunos recursos tales como: materiales, técnicos, financieros y humanos (Munch, 2010).

Importancia

La empresa es importante ya que permite dentro de ella la autorrealización de sus integrantes (trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios) favoreciendo de esta manera el progreso humano (Galindo, 2016). Es decir, la importancia de la empresa es que funciona como unión de todos aquellos que están destinados a trabajar por un objetivo en común.

Clasificación de las empresas

Hernández & Rodríguez (2006) afirman que las empresas según su actividad económica se clasifican en:

- **Empresas industriales:** Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.
- **Empresas comerciales:** Las empresas comerciales se dedican a la compra-venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- **Empresas de servicios:** Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos. (p. 14)

Definición de industria

La industria se define como el conjunto de actividades productivas, que se dedica a transformar la materia prima en un producto terminado (Munch, 2006).

La industria en Ecuador

Según Maldonado & Proaño (2015) en el Ecuador son pocas las industrias que presentan grandes avances en sus procesos e innovación, esto debido al poco impulso que se le ha dado a las ramas manufactureras. El proceso de industrialización se afianza en el Ecuador a partir de la exportación del petróleo en la década de 1970. Sin embargo, pese al crecimiento cuantitativo y la estructura general, la orientación productiva de la industria seguía girando en torno a sectores muy específicos como productos alimenticios, bebidas y tabaco. Es así que el sector industrial en los últimos años ha ocupado el cuarto lugar para la conformación del PIB con un promedio de participación del 13.5 % según las estadísticas del Banco Central del Ecuador.

Características de la empresa industrial

Algunas de las características según QuimiNet (2012) son:

- Forma parte del sector económico más importante de un país, como es el de la producción de bienes y prestación de servicios.
- Su función principal es transformar u obtener un producto nuevo.
- Contribuye al desarrollo socioeconómico del país, creando recursos y fuentes de empleo.

Tipos de industrias

Según la posición en la que se encuentre la industria en el proceso productivo general, podemos distinguir entre:

- **Industrias de Base:** Son aquellas que inician el proceso productivo, transformando materia prima en productos semielaborados que utilizan otras industrias para su transformación final.
- **Industrias de bienes de equipo:** Son aquellas que se dedican a transformar los productos semielaborados en equipos productivos para equipar las industrias, esto es fabricación de maquinaria, equipos electrónicos.
- **Industrias de bienes de consumo:** Son aquellas que fabrican bienes destinados al uso directo por parte del consumidor.

Según el tonelaje de las materias primas que utiliza en el proceso productivo:

- **Industria pesada:** Es aquella que trabaja con grandes cantidades de materia prima que convierten en productos semielaborados.
- **Industria semiligera:** estas trabajan con productos semielaborados, por lo que su peso es menor.
- **Industria ligera:** El peso de la materia prima con la que trabajan es reducido, facilitando así su transformación.

Según su tamaño

- **Pequeña industria:** Son aquellas en las que trabajan hasta 50 empleados.
- **Mediana industria:** Son aquellas en las que trabajan entre 50 y 1000 empleados.
- **Gran industria:** En estas trabajan más de 1000 obreros (Maldonado & Proaño, 2015).

2. Evaluación interna

La evaluación interna es el análisis que se realiza dentro de la empresa para mejorar las debilidades y transformarlas en fortalezas sirviendo como herramienta estratégica en la toma de decisiones (Adalesio, 2008).

Para realizar la evaluación interna de la empresa se requiere información como registros de contabilidad además de entrevistas a los administradores, encuestas a trabajadores e inspecciones de las actividades que se realizan dentro de la organización.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

“La matriz de evaluación de factores internos sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa” (Fred, 2013).

Para el desarrollo de la matriz EFI se debe seguir los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

3. Evaluación externa

La evaluación externa es el proceso en donde se realiza un análisis de la empresa de tal manera que los administradores sean capaces de formular estrategias oportunas para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas (Adalesio, 2008).

Fuerzas externas claves

Fuerzas económicas

Las fuerzas económicas son aquellos factores económicos que de alguna forma tienen influencia (negativa o positiva) en el funcionamiento de la empresa (Adalesio, 2008).

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales son aquellas tendencias que existen en el entorno que influyen en las decisiones (gustos y preferencias) de los clientes de la empresa (Adalesio, 2008).

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los factores políticos gubernamentales y legales son aquellas leyes y disposiciones que rigen a la empresa y que tienen influencia en sus actividades (Adalesio, 2008).

Fuerzas tecnológicas

Son todas las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología, se caracterizan por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, aceleración del proceso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación a la evolución (Adalesio, 2008).

Fuerzas competitivas

Las fuerzas competitivas son factores que deben ser cuidadosamente analizados ya que de esto dependerá mucho el éxito de una empresa, estos factores son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores amenaza de productos sustitutos y amenaza de los entrantes (Adalesio, 2008).

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información de carácter económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Para construir una matriz EFE se deben seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos clave teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria donde ésta opera.
2. Asignar a cada valor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).

La ponderación indica la relevancia que tiene este factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la organización. La suma de las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta de análisis que nos ayuda a conocer la situación actual de la empresa y la manera que debe afrontar los cambios y turbulencias presentes en el entorno, así como las fuerzas y debilidades internas (Fred, 2013).

Cuadro 1

Modelo matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (Impulsar)	DEBILIDADES (Eliminar)
OPORTUNIDADES (Aprovechar)		FO	DO
AMENZAS (Evitar)		FA	DA

FUENTE: Modelo adquirido de Fred, 2013, pág. 177

La matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias que son:

La estrategia FO

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios (Fred, 2013).

La estrategia DO

La estrategia DO tiene como finalidad minimizar las debilidades internas para posteriormente poder aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno (Fred, 2013).

La estrategia FA

La estrategia FA utiliza sus fortalezas internas con el propósito de minimizar el impacto de las amenazas del entorno (Fred, 2013). En este grupo se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas que de una u otra manera ponen en riesgo el éxito de la empresa.

La estrategia DA

La estrategia Da tiene como propósito minimizar tanto las debilidades del entorno como las amenazas del entorno, mediante tácticas que ayuden a la supervivencia de la empresa (Fred, 2013).

Planteamiento de estrategias

Es el proceso de selección de alternativas que apuntan al mejoramiento de las finanzas de la empresa.

El planteamiento de estrategias se lo realiza a través de la matriz DOFA la cual permitirá determinar las diferentes estrategias orientadas a fortalecer la estabilidad de las empresas (Fred, 2013).

5. Gestión administrativa

Según Munch (2010) la administración y gestión significan lo mismo sin embargo el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Por lo que se considera a la gestión administrativa como el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

Importancia

La administración permite que las cosas se realicen de mejor manera, al menor costo y con la mayor coordinación y productividad de sus recursos garantizándole a la empresa el éxito en el mercado (Chiavenato A. , 2006).

Ventajas

Según Medina (2012) realizar una adecuada administración trae consigo algunas ventajas:

- Los principios administrativos sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- La administración permite la mejor supervisión técnica posible, con la especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo se reporta a expertos en su campo de especialización.
- Claridad en la toma de decisiones respecto al futuro de una empresa. (p. 94)

Características

Según Medina (2012) la administración posee algunas características que anotamos a continuación:

- **Universalidad:** Tiende a ser universal porque está presente en cualquier lugar donde exista un organismo social público o privado. Es aplicada en distintos campos para el mejor funcionamiento y utilización de los recursos.

- **Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, resulta ser un medio para alcanzar un fin, así como también se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- **Unidad temporal:** Aunque se distingan diversas fases, etapas y elementos del proceso administrativo, este es único y por lo mismo en todo instante de la operación de una organización se está dando en mayor o menor proporción.
- **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- **Interdisciplinarietà:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. (p. 95)

Principios generales de la administración según Taylor

Frederick Winslow Taylor considerado uno de los pioneros de la administración gerencial, dió los primeros pasos del pensamiento administrativo que hoy en día es considerado como la base fundamental para la administración empresarial.

Chiavenato (2006) afirma que:

EL gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una administración científica a partir de los siguientes principios:

- **Principio de planeación:** Este principio propone sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírica práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos.
- **Principio de preparación:** Se refiere a que se debe seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes para posteriormente prepararlos y entrenarlos y de esta manera lograr una mayor producción.
- **Principio de control:** Este principio hace énfasis a que se debe controlar el trabajo para cerciorarse de que se está ejecutando de acuerdo a las normas establecidas y según lo planificado.

- **Principio de ejecución:** Este principio trata acerca de asignar las atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Proceso administrativo

Las funciones que constituyen el proceso de la administración son: planeación, organización, dirección y control.

- **Planeación**

La planeación es el proceso en donde se establece objetivos y posteriormente se selecciona las tareas que se deben desarrollar para lograr el cumplimiento de dichos objetivos (Slocum, 2009).

Razones para planear

Las razones para que una empresa planee según (Slocum, 2009) son:

- Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social.
- Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas.
- Para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas. (p. 9)

Actividades importantes de la planeación

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores en el desempeño del trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control (Castro, 2015).

Tipos de planeación

De acuerdo a (Munch, 2010) la planeación puede ser:

- **Estratégica.** La planificación estratégica generalmente se realiza a mediano y largo plazo, a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
 - **Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
 - **Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos. (p. 41)
-
- **Organización**

La organización se refiere a la coordinación y distribución del trabajo o las actividades entre los miembros del grupo para de esta manera cumplir con los objetivos de la empresa (Ponce, 2005).

Importancia de la organización

La organización en la empresa es importante porque simplifica el trabajo, coordina y optimiza funciones y recursos necesarios para la realización de los fines que persigue la empresa. En otras palabras, logra que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes (Munch, 2010).

División del trabajo

La división de trabajo consiste en descomponer en tareas a una actividad y repartir dichas tareas entre los miembros de un grupo con el propósito de simplificar los procesos y el trabajo para aumentar la producción (Munch, 2010).

Jerarquización

La jerarquización es una práctica común que se lleva a cabo en varios campos, áreas, materias, etc. Es decir la jerarquización consiste en definir la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionan entre sí con precisión (Munch, 2010).

Estructura de organización

La estructura organizacional es una disposición de roles, en donde cada persona asume un papel que se espera cumpla con mayor rendimiento posible dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa (Chiavenato A. , 2001)

Modelos de organización

De acuerdo a Munch (2010) es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas, entre las más usuales anotamos: funcional, por productos, geográfica o por territorios, clientes, por procesos o equipo y secuenciales.

Herramientas de organización

Las herramientas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación, se describen las principales técnicas de organización.

Organigramas

Munch (2006) afirma que los organigramas son representaciones graficas de la estructura formal de una organización, muestran las interrelaciones, las funciones, lo niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de la misma.

Clasificación de los organigramas

Los organigramas pueden clasificarse en:

Por su objeto

- **Estructurales:** Aquellos que muestran la estructura administrativa.
- **Funcionales:** Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Por su área

- **Generales:** Representan toda la organización, denominados también cartas maestras.
- **Departamentales:** Representan a la organización de un departamento o sección.

Por su contenido

- **Esquemáticos:** Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público y no contienen detalles.
- **Analíticos:** Estos son más detallados y técnicos. (Munch, 2010, p. 69)

Manuales

Los manuales son una guía de instrucciones que establecen los procedimientos de trabajo con el fin de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. De acuerdo con su contenido pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, procedimientos, específicos, técnicas y de puestos (Munch, 2010).

Diagramas de procesos

Los diagramas de procesos también conocidos como flujogramas son una representación gráfica donde se muestran los pasos a seguir en una determinada actividad, se identifican mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza, incluyen toda la información necesaria para el análisis, distancias recorridas, tiempo, y cantidad considerada con el fin de simplificar el trabajo y mejorar los procesos dentro de la empresa (Munch, 2010).

Simbología

En los diagramas de flujo se utilizan distintos símbolos para indicar ciertos procesos, la siguiente figura muestra la simbología utilizada usualmente por las organizaciones.

Simbología








	Inicio	Hay operación cuando algo está siendo cerrado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	Operación	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte o traslado	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapas en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Actividad o proceso	Indica una acción o proceso.
	Decisión	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Figura 1 Simbología recopilada de Munch (2010) para indicar los procesos a efectuar en el diagrama

▪ Dirección

Es el proceso de supervisión, motivación, comunicación y liderazgo por parte del administrador para influir en las actividades de los miembros de un grupo (James A.F. Stoner, 1996).

Motivación

La motivación es parte de la dirección en donde los empleados se sienten incentivados para desarrollar sus actividades con responsabilidad y agrado (Munch, 2010).

Liderazgo

“El liderazgo es la manera en que un líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo” (Amaru, 2009, p. 313).

Comunicación

La comunicación es el proceso de emisión y recepción de información dentro de la organización. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos” (Munch, 2010, p. 109).

Trabajo en equipo

Trabajar en equipo es la interacción de dos o más personas con el propósito de alcanzar un objetivo común, aquí el administrador debe estar en constante supervisión para obtener los mejores resultados de su equipo (Amaru, 2009).

▪ Control

El control es el proceso que establece metas y normas asegurando que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas (James A.F. Stoner, 1996).

Importancia

Según (Munch, 2010) el control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan. (p.125)

Control de calidad

“Tradicionalmente se considera al control de calidad como una función específica del área de producción cuyo objetivo es verificar la calidad del producto terminado”. (Munch, 2010, pág. 224)

Es decir, el control de calidad consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y técnicas en una empresa para mejorar la calidad de sus productos, servicios y productividad.

Control de inventarios

El control de inventarios le permitirá a la empresa disponer la cantidad exacta de materiales evitando escasez o exceso. Estos inventarios pueden ser: de materia prima, producción en proceso, producto terminado, diversas herramientas y refacciones, papelerías e insumos de oficina (Munch, 2010).

6. Gestión financiera

La gestión financiera se encarga de proveer, procesar, informar y verificar los recursos de la empresa permitiendo llevar a cabo un control adecuado y ordenado de los egresos e ingresos de la empresa (Pérez & Veiga, 2015).

Contabilidad

“La contabilidad puede definirse como el sistema de información que permite identificar, clasificar, registrar, resumir, interpretar, analizar y evaluar, en términos monetarios, las operaciones y transacciones de una empresa” (Díaz, 2006, p. 2).

Es decir, la contabilidad es un instrumento de información, cuya finalidad es ofrecer información a los interesados de la situación económica de una empresa.

Importancia

La contabilidad es de gran importancia ya que informa donde y como se ha utilizado el dinero, se han contraído obligaciones y se han obtenido utilidades o pérdidas.

Mediante esta se obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio (Mayorga, 2011). Por otra parte la ausencia de la contabilidad en una empresa hará que se tomen decisiones erróneas e inoportunas provocando el fracaso de la entidad.

Principios

Díaz (2006) afirma que:

Los principios comprenden el conjunto de normas, conceptos y limitaciones que deben tenerse en cuenta para efectuar los registros contables de todas las actividades desarrolladas por las empresas o personas, para que la contabilidad cumpla sus fines u objetivos

Los principios contables más importantes son:

- Entidad o ente económico
- Equidad
- Continuidad o negocio en marcha
- Período contable
- Unidad de medida
- Valuación o medición
- Realización
- Prudencia
- Importancia relativa o materialidad. (p. 7)

Proceso contable

El proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas periódicamente, de tal manera que proporcionen información útil para la toma de decisiones (Muñoz, 2008).

Plan de cuentas

El plan único de cuentas se identifica con un código numérico, contiene la relación ordenada y clasificada de las clases, los grupos, las cuentas y subcuentas correspondientes a los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, costo de ventas, costos de producción y cuentas de orden (Díaz, 2006).

Cuenta

Es el formato en el que se registran de manera clara, ordenada y comprensible los aumentos o las disminuciones que sufre un valor o concepto del activo, pasivo o patrimonio, después de realizado un hecho económico u operación de la entidad (Díaz ,2006).

Subcuenta

Díaz (2006) afirma que la subcuenta es un término contable que se asigna a cada uno de los miembros que integran a una cuenta principal o colectiva. Acumula cuentas de activos, pasivos, patrimonio neto, ingresos y gastos del mismo rubro, desagregándose a nivel de tres dígitos.

La ecuación contable

La ecuación contable es la herramienta básica de la contabilidad que permite medir los cambios del activo, pasivo y patrimonio. En el lado izquierdo de la ecuación se registran todos los recursos o propiedades que posee la empresa y en el lado derecho la participación de los proveedores acreedores y propietarios del negocio (Díaz, 2006).

La ecuación contable se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$
$$A = P + P$$

Figura 2 Díaz (2006) Composición de la ecuación contable

Activo

Los activos representan los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa para el desarrollo de sus operaciones sean estas dinero en efectivo, terrenos, edificios, maquinarias y deudas a favor de la empresa (Horngren, Harrison, & Smith, 2003).

Pasivo

El pasivo son las deudas que posee la empresa surgida como consecuencia de transacciones o hechos pasados, está conformado por las obligaciones con terceros sean estas: cuentas por pagar, documentos por pagar, impuestos por pagar, hipotecas pagar, etcétera (Muñoz, 2008).

Patrimonio

El patrimonio se define como el conjunto de bienes, derechos, obligaciones y deudas, propiedad de la empresa que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales esta puede cumplir con sus fines (Díaz , 2006).

Pasos del proceso contable

Dentro de los pasos a seguir en el proceso contable anotamos:

Libro diario

El libro diario es un libro contable donde se recogen periódicamente los hechos económicos de una empresa, para luego trasladar los movimientos, débitos y créditos de las cuentas al libro mayor y balances (Díaz, 2006).

Asientos contables

“Los asientos contables son los registros monetarios escritos de una transacción u operación comercial realizada por el ente económico” (Díaz, 2006, pág. 45).

Clases de asientos

Asientos simples

Son aquellos en los cuales la columna del debe es afectada por un solo registro, contra otro registro único en la columna del haber. Es decir, son aquellos que constan de una cuenta deudora y una cuenta acreedora (Díaz , 2006).

Asientos compuestos

Son aquellos en los que las columnas del debe y el haber son afectadas por más de un registro monetario. Es decir, son aquellos en los cuales hay varias cuentas deudoras, varias acreedoras o a la vez varias deudoras y acreedoras (Díaz, 2006).

Asientos mixtos

Son aquellos donde intervienen una cuenta deudora y dos o más cuentas acreedoras, o varias cuentas deudoras y una cuenta acreedora (Díaz, 2006).

Libro mayor

En este libro se registra la información contable proveniente del libro diario. El objetivo de este libro es clasificar y agrupar los movimientos de cada una de las cuentas utilizadas en los diversos asientos del libro diario (Díaz, 2006).

Balance de comprobación

Es un borrador que permite comprobar la igualdad de las sumas débitos y créditos, para posteriormente determinar los saldos deudores o acreedores (Díaz, 2006).

Hoja de trabajo

Es una herramienta auxiliar para el contador que permite realizar los asientos de ajuste y de cierre para evitar errores o pérdidas de tiempo, a la vez permite analizar los movimientos en los cargos y abonos de las cuentas (Díaz, 2006).

Estados financieros

Los estados financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa.

Los estados financieros además resumen los datos de las transacciones con la finalidad de que sean útiles para la toma de decisiones (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010).

Balance general

El balance general es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento dado (Farías , 2014). El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

Estado de resultados

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo (Farías , 2014).

Análisis financiero

Es una herramienta que mediante el empleo de métodos de estudio permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia. Esta técnica es utilizada en diversos sectores como acreedores, inversionistas y gerentes para determinar la posición financiera de la empresa en relación con la de otras (Díaz, 2006).

Análisis horizontal

“El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por tanto, requiere dos o más estados financieros de la misma clase, presentados en períodos diferentes” (Díaz , 2006, p. 375).

Análisis vertical

Según Díaz (2006) un análisis financiero permite verificar la variación absoluta y relativa que haya sufrido cada cuenta de un estado financiero con respecto de un año a otro. En otras palabras, un análisis horizontal determina el aumento y disminución de una cuenta comparada entre dos periodos.

Índices financieros

Los índices financieros expresan la relación entre las cifras exactas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa. Por medio de estos se refleja en forma numérica el desempeño de toda una organización o una de sus partes (Lawrence & Chad, 2012).

▪ Índices de liquidez

Según Lawrence & Chad (2012) las razones de liquidez permiten identificar la capacidad que tiene una compañía para pagar sus obligaciones a corto plazo o a su vencimiento. En otras palabras, la liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

Capital de trabajo

El índice de capital de trabajo también denominado fondo de maniobra, es la parte del activo corriente financiada con fuentes a largo plazo (Díaz, 2006).

Fórmula: Capital de trabajo = Activos corrientes – Pasivos corrientes

Índice de solvencia

Lawrence & Chad (2012) sostienen que el índice de solvencia muestra la capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago, no solo se habla de efectivo, si no también de todos los bienes y recursos disponibles. El índice de solvencia es muy utilizado por muchas empresas cuando analizan la posibilidad de invertir en nuevos proyectos.

Fórmula: Solvencia = Activo corriente / Pasivo corriente

Prueba ácida

El índice de prueba ácida es utilizado para medir la liquidez de una empresa y para medir su capacidad de pago. Es uno de los indicadores usado como indicador de la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias (Díaz, 2006).

Fórmula: Prueba ácida = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} - \text{Inventarios}$

▪ **Índices de actividad**

Los índices de actividad establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Se utilizan para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo (Díaz, 2006).

Período promedio de cobros

Lawrence & Chad (2012) refieren que este índice muestra el número de promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

Fórmula: Período promedio de cobro = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}} / 365$

Rotación de inventarios

Díaz (2006) describe que la rotación del inventario o rotación de existencias es uno de los parámetros utilizados para el control de gestión de la función logística o del departamento comercial de una empresa, indica el número de veces en un año que la empresa logra vender el nivel de su inventario.

Fórmula: Rotacion de inventarios = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventario}}$

Rotacion activo total

“Permite evaluar la capacidad de una compañía para utilizar su base de activos eficazmente en la generación de ingresos” (Díaz , 2006, p. 379).

Fórmula: Rotación de activo total = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Total activos}}$

Rotacion de activo fijo

Es un indicador de eficiencia que refleja la capacidad de la empresa para generar ventas respecto a un volumen determinado de activos fijos (Díaz , 2006).

Fórmula: Rotación de activo fijo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$

▪ **Indicadores de endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento tienen por finalidad establecer el grado y la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de una empresa (Lawrence & Chad, 2012).

Apalancamiento financiero

Este indicador mide hasta que punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores (Díaz, 2006).

Fórmula: Apalancamiento financiero = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}}$

Endeudamiento total

Este indicador compara el pasivo total con el activo total, mide la contribución de los acreedores en relación con la contribución de los propietarios para financiar los activos de la empresa (Díaz, 2006).

$$\text{Fórmula: Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

▪ **Indices de rentabilidad**

Permiten evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios (Gitman & Zutter, 2012).

Díaz (2006) afirma que dentro de los índices de rentabilidad se encuentran:

Margen bruto de utilidades

Revela el porcentaje de cada peso que queda después de que la empresa ha pagado las mercancías.

$$\text{Fórmula: Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad sobre ventas

Indica la rentabilidad generada por los ingresos; por tanto, es una medida importante de rendimiento en las operaciones. Porcentaje que resulta de dividir la utilidad neta después de impuestos sobre las ventas.

$$\text{Fórmula: Utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad en operaciones

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. (p.381)

$$\text{Fórmula: Utilidad en operaciones} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Durante el proceso de elaboración del presente trabajo de tesis se requirió materiales de oficina como: copias a color, copias a blanco y negro, lápiz, esferográficos, calculadora, anillados, carpetas y equipos de oficina tales como: computadora portátil, impresora, flash memory, etc.

MÉTODOS

Método Científico

Este método se utilizó durante todo el proceso del trabajo de investigación, al analizar las teorías con la realidad administrativa – financiera de las industrias, con la finalidad de obtener información relevante que contribuya al desarrollo de la investigación.

Método Inductivo

Se aplicó al realizar el diagnóstico situacional de las industrias paneleras de la parroquia Malacatos, el cual permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes dentro de las mismas como en el medio externo, logrando así esclarecer las falencias que existen en su administración.

Método Analítico

El método analítico se utilizó en la tabulación e interpretación de los resultados producto de las técnicas de información aplicadas a estas industrias, con el propósito de obtener resultados precisos sobre la gestión que realizan los propietarios y el desempeño de sus trabajadores, los cuales aportarán al planteamiento del modelo de gestión administrativo – financiero.

Descriptivo

El método descriptivo fue aplicado en el desarrollo del modelo de gestión administrativo – financiero, puesto que por medio de este se describió cada una de las fases que comprende el proceso administrativo y financiero y que son necesarias para una buena gestión de sus recursos.

Sintético

Este método se utilizó en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones más importantes que se suscitaron en el desarrollo de la tesis, a fin de aportar alternativas de mejora que contribuyan al crecimiento y desarrollo de estas industrias paneleras.

TÉCNICAS

▪ Entrevista

Se aplicó una entrevista a los propietarios de las industrias paneleras de la parroquia Malacatos con el afán de conocer las principales fortalezas y debilidades que estas poseen, así mismo esta técnica permitió determinar los procesos administrativos y financieros que se desarrollan dentro de la industria.

▪ Observación

Se realizó la observación a las instalaciones y el entorno en el cual se desenvuelven, a través de ésta se identificaron factores externos e internos que pueden beneficiar o perjudicar sus actividades.

▪ Encuesta

Se aplicó una encuesta a los trabajadores de las industrias para recolectar información acerca de las actividades administrativas y financieras que ejercen sus propietarios, misma que contribuyó en la elaboración de la matriz FODA.

- **Revisión Bibliográfica**

Esta técnica nos permitió extraer información clara y actualizada de libros, folletos e internet y fue utilizada en la revisión de literatura del modelo de gestión administrativo – financiero.

PROCEDIMIENTO

Para desarrollar el presente trabajo investigativo se procedió a realizar entrevistas a los propietarios de 8 industrias existentes en la parroquia Malacatos, pertenecientes a las siguientes personas: Sres. Luis Granda, Jorge Carrión, Cesar Vallejo, Agustín Carrión, Enrique Ocampo, Gonzalo Ocampo, Pablo Paredes y Edgar Ochoa, así mismo se aplicaron 59 encuestas a sus trabajadores a excepción del Sr. Agustín Carrión quien supo manifestar que su industria realiza actividades ocasionalmente. Teniendo como resultado 67 personas, por tal motivo al ser una población relativamente pequeña no se realizó ningún proceso matemático para obtener la muestra.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes

La parroquia Malacatos se encuentra ubicada a 35 km de la ciudad de Loja, goza de un clima subtropical por lo que es considerado sin duda un atractivo turístico; en esta parroquia debido a su clima privilegiado se producen varios productos como: café, caña de azúcar, tabaco, yuca, tomate y frutas los cuales aportan a la sostenibilidad de las familias de este sector. También esta parroquia es conocida como la fábrica de panelas y aguardiente debido a que durante años se han fabricado estos productos de forma artesanal sin darle mayor valor agregado y sin objetos de cambios tecnológicos en su proceso de producción.

En la actualidad la elaboración de panela es un trabajo artesanal que sobrevive en el valle subtropical de Malacatos, aquí se encuentran varias industrias dedicadas principalmente a la elaboración de panela y aguardiente, la mayor parte de los propietarios cultivan la caña de azúcar que es la materia prima en la producción de panela, lo cual resulta beneficioso puesto que no tienen que comprarla, y por ende se reducirán sus gastos e incrementaran sus ingresos.

Las actividades paneleras se dieron inicio con un trapiche que funcionaba a base de la fuerza animal, posteriormente se obtuvo un trapiche a diésel y hoy en día muchas de las industrias trabajan con trapiches eléctricos en sus procesos de producción. Con respecto al proceso para la elaboración del producto se inicia con la cosecha manual de la caña y su traslado en asnos o camionetas hasta el trapiche, seguidamente el moledor se encarga de extraer el jugo de la caña dando paso al melero para que realice la elaboración del producto.

La labor que realizan estas industrias es ardua, pero es una de las actividades principales generadoras de trabajo e ingresos para las familias y sus propietarios; no obstante, en los últimos años las actividades de las industrias han disminuido considerablemente por algunas razones, entre ellas la baja rentabilidad del producto, dificultad en la obtención de permisos de funcionamiento y el no contar con una adecuada administración. Es así que a raíz de tal situación surge la preocupación por mejorar el estado de las mismas a través de un modelo de gestión administrativo – financiero que cumpla con sus expectativas de crecimiento.

DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

DIAGNÓSTICO INTERNO

Resultados de entrevista dirigida a los propietarios de las industrias paneleras de la parroquia Malacatos.

Las personas entrevistadas poseen experiencia, conocimientos y trayectoria referente al manejo de las industrias paneleras, por tanto, el resultado de las ocho entrevistas aplicadas comprenden los puntos más relevantes de cada pregunta. A continuación se citan los criterios producto de las entrevistas aplicadas a los propietarios de las industrias:

Las industrias de la parroquia Malacatos, cantón Loja son administradas comúnmente por sus propietarios, quienes asumen funciones tales como: administración del negocio, comercialización del producto, supervisión de las tareas encomendadas a los trabajadores, mantenimiento de las industrias, entre otras. Estas industrias cuentan con nueve trabajadores aproximadamente, así mismo, los productos que producen principalmente son la panela y aguardiente, mismos que no se encuentran patentados ni tienen un registro sanitario que les permita garantizar su calidad, ocasionando así una desventaja frente al mercado competitivo en que se desenvuelven.

Con respecto a la parte legal las industrias no cuentan con RUC, existe ausencia de permisos de funcionamiento, los trabajadores no se encuentran asegurados como tampoco se pagan beneficios sociales que por ley les corresponden. Por otro lado se destaca la responsabilidad de los propietarios al realizar: capacitaciones de seguridad industrial a sus trabajadores, controles constantes en el proceso productivo, control de plagas e insectos, señalética en las instalaciones, plan de manejo ambiental, desechos sólidos orgánicos e inorgánicos y manejo de gases en su proceso de producción.

La gestión administración en estas industrias es deficiente ya que no tienen establecida una misión, o visión que les permita direccionarse a futuro, no disponen de un organigrama estructural y funcional que delimite las funciones de cada trabajador, no existen políticas y procedimientos claramente definidos que contribuyan al desenvolvimiento eficiente de sus

trabajadores, es decir, los propietarios llevan a cabo la administración de forma empírica sin el apoyo del proceso administrativo.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas se encuentra que la gestión financiera es desfavorable en las industrias debido a que no llevan un registro contable de sus operaciones y por ende no se realizan estados financieros ni análisis de los mismos, adicionalmente, los datos muestran que las industrias financian sus actividades con las ganancias que producen las mismas o con recursos provenientes de negocios ajenos a esta actividad, además sus propietarios manifiestan que son conocedores del apoyo que brinda la Corporación Financiera Nacional y que estarían de acuerdo en que esta entidad impartiera charlas acerca de las líneas de crédito o los beneficios que se otorgan, esto con la finalidad de obtener financiamiento para realizar inversiones que les permitan incrementar su capacidad de producción y rentabilidad.

Resumen factores internos de entrevistas aplicadas a los propietarios de las industrias paneleras.

Cuadro 2

Factores internos de entrevistas aplicadas a los propietarios de las industrias paneleras.

Factores internos	
N°	Fortalezas
1	Trabajadores con conocimientos en el desarrollo de sus actividades
2	Adecuado manejo ambiental, residuos sólidos orgánicos e inorgánicos y manejo de gases
3	Existencia de capacitaciones de seguridad industrial
4	Control constante en el proceso de elaboración del producto
5	Financiamiento de las actividades con recursos propios
	Debilidades
1	Ausencia de permisos de funcionamiento
2	No cuentan con registro sanitario
3	Carencia de misión, visión, políticas, procedimientos, organigramas estructurales y funcionales en las industrias
4	Desconocimiento del sistema contable

FUENTE: Información obtenida de las entrevistas a los propietarios de las industrias

Resultados de encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias paneleras de la parroquia Malacatos.

La aplicación de las encuestas fue dirigida a los trabajadores de ocho industrias a excepción de una la cual según su propietario realiza las actividades productivas eventualmente, por este motivo se aplicaron 59 encuestas para conocer su criterio con respecto a las gestión administrativa financiera que se desarrolla dentro de las mismas.

Al aplicar las encuestas a los trabajadores de las industrias se conoció que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 14 moledores quienes son encargados de moler la caña para la elaboración de la panela, 7 meleros teniendo como función la cocción del jugo de caña y sacar el punto de la miel, 8 horneros encargados de alimentar la hornilla, generando el fuego necesario para la obtención del producto, 14 cortadores y 15 acarreadores

encargados del corte de la caña y su transportación hacia las instalaciones, un hortelano quien ordena el bagazo producto de la caña molida.

Los trabajadores manifiestan que trabajan de lunes a viernes ocho horas diarias, el tiempo que llevan laborando aquí es menor a dos años, así mismo no llevan un control de las horas trabajadas. Según la información recolectada perciben un salario entre \$100 y \$ 150 mensuales y su forma de pago es semanal, en su mayoría manifiestan que estas inconformes con el salario que reciben porque no cubre las necesidades básicas familiares, estas personas no están aseguradas ni perciben beneficios que por ley les corresponden y según versiones de los trabajadores no les gustaría que la industria les proporcione estabilidad laboral debido a que trabajan por temporadas o en algunos casos se dedican a otras actividades ajenas a la producción de panela.

Un aspecto positivo observado es la elaboración del producto, las industrias elaboran sus productos bajo parámetros de calidad a fin de abrir nuevos mercados y tener mejor acogida por los consumidores. Otro aspecto considerado pero menos favorable es que los trabajadores no utilizan las herramientas y vestimentas adecuadas para desarrollar sus actividades, situación que genera un alto riesgo contra la salud de los mismos.

De acuerdo al análisis se evidencia un ambiente laboral adecuado para desarrollar sus actividades, existe una buena relación entre compañeros de trabajo, además los propietarios capacitan a sus trabajadores en las actividades asignadas. Por otro lado los trabajadores consideran que la gestión administrativa financiera en las industrias es mala debido a la falta de misión, visión, objetivos, políticas institucionales, estructura organizacional, manual de funciones, reglamentos internos, motivación y registros contables de sus operaciones diarias, esto como consecuencia a la inexistencia de un modelo de gestión administrativo – financiero en las industrias.

Resumen factores internos de encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias paneleras.

Cuadro 3

Factores internos de encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias paneleras.

N°	Fortalezas
1	Control de calidad en la elaboración del producto
2	Ambiente de trabajo favorable
3	Trabajadores capacitados para realizar sus labores
N°	Debilidades
1	Incumplimiento de las disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ya que no ha afiliado a todos sus trabajadores.
2	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos
3	Ausencia de políticas institucionales
4	Falta de un organigrama estructural y funcional que defina las funciones y responsabilidades.
5	Desmotivación de los trabajadores
6	Inexistencia del procesos contable
7	No existe un modelo de gestión administrativo financiero
8	Mala gestión administrativa – financiera

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Determinación de la matriz de factores internos (EFI)

Cuadro 4

Matriz de evaluación interna (EFI)

Factor	Valor	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Trabajadores capacitados para realizar sus labores	0.10	4	0.40
Control de calidad en la elaboración del producto	0.10	4	0.40
Ambiente de trabajo favorable	0.02	3	0.06
Adecuado manejo ambiental, residuos sólidos orgánicos e inorgánicos y manejo de gases.	0.02	3	0.06
Financiamiento de las actividades con recursos propios	0.10	4	0.40
Debilidades			
Incumplimiento de disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	0.08	2	0.16
Ausencia de permisos de funcionamiento	0.08	1	0.08
No cuentan con registro sanitario	0.02	2	0.04
Inexistencia del proceso contable	0.08	1	0.08
Desmotivación de los trabajadores	0.10	1	0.10
Mala gestión administrativa financiera	0.10	1	0.10
Carencia de un modelo de gestión administrativo financiero	0.20	1	0.20
Total	1		2.08

FUENTE: Información obtenida de las entrevistas a los propietarios y las encuestas aplicadas a trabajadores de las industrias.

Interpretación

Las industrias paneleras de Malacatos en la matriz EFI obtuvieron un valor de 2.08, encontrándose por debajo del promedio que es 2.50; pudiendo determinar que las fuerzas internas son desfavorables para las industrias, es decir las debilidades superan a las fortalezas y a su vez ocasionan problemas dentro de las mismas impidiendo su crecimiento y desarrollo.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

1. Fuerzas Económicas

Inflación

La inflación es un fenómeno económico que se caracteriza por el aumento del nivel general de los precios.

Evolución de la inflación

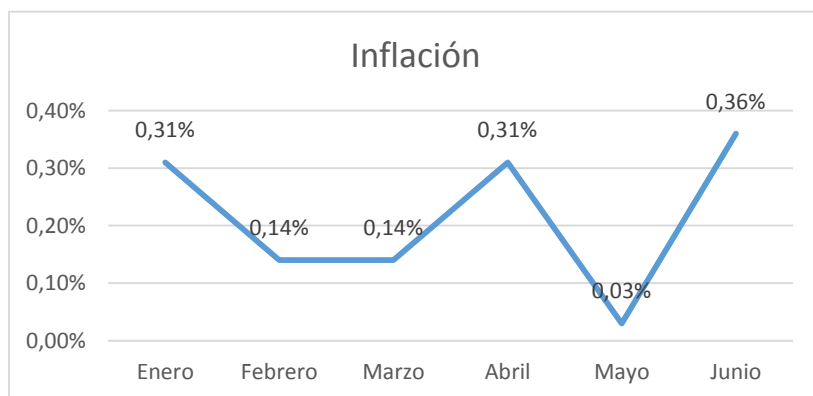


Figura 3 Inflación, Banco Central del Ecuador (2016) Porcentajes de la inflación de Enero a Marzo.

Como se observa en el gráfico la inflación en el mes de mayo del 2016 se ubicó en 0.03 % mientras que para junio del 2016 incremento al 0.36 %, mostrando una variación de 0.33 puntos.

Conclusión

Como podemos apreciar según las estadísticas la inflación ha tenido un incremento en los dos últimos meses, considerándose un aspecto nocivo en la economía de las personas ya que al incrementar la inflación el poder adquisitivo de los consumidores disminuye y por ende afecta los ingresos de las industrias.

Amenaza: Disminución de los ingresos.

Salarios

Se denomina salario al dinero que una persona recibe como consecuencia de realizar un determinado trabajo, dinero que se concede de forma regular cada cierto periodo de tiempo.

Evolución de los salarios

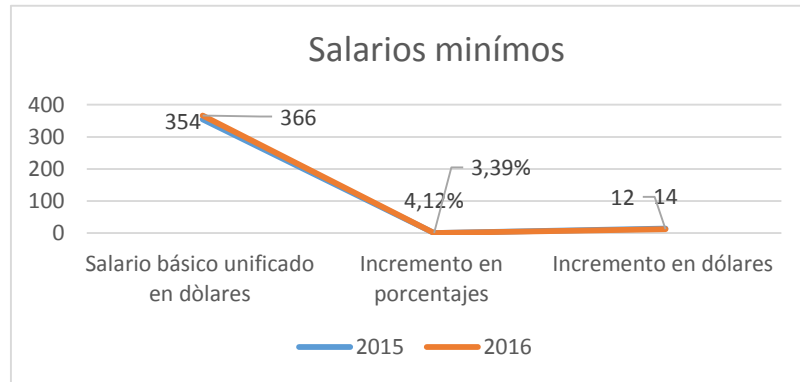


Figura 4 Salarios mínimos, Ministerio de trabajo (2016), Salario mínimo unificado comparativo

Según datos publicados por el Ministerio de Trabajo el salario mínimo en el 2015 fue de \$ 354 mientras que para el 2016 incremento a un \$ 366, obteniendo así una variación de 12 dólares.

Conclusión

Como se puede observar en el presente gráfico el salario mínimo ha tenido un incremento en el último año ocasionando graves consecuencias directamente a las pequeñas empresas, en este caso las industrias se ven perjudicadas puesto que al subir el salario mínimo los propietarios deberán asumir el costo extra que produce el incremento, sacrificando de esta manera la poca rentabilidad que genera sus actividades y provocando a su vez una baja rentabilidad para los propietarios.

Amenaza: Incremento en los costos

2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Desempleo

Es la situación en la que se encuentran las personas que, teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no ocupan ni pueden conseguir un puesto de trabajo.

Evolución del desempleo

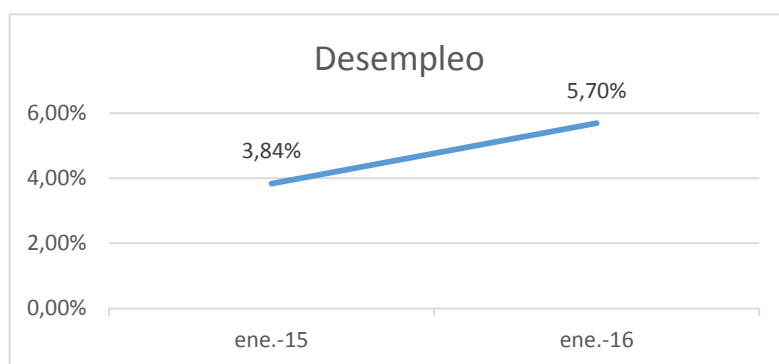


Figura 5 Desempleo, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, (2016)
Tasas comparativas de desempleo

El desempleo en Ecuador se ubicó en 3.84 % en marzo del 2015, 1,9 puntos menos que lo registrado en marzo del 2016 cuando llegó a 5,7 %, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Conclusión

La realidad que se percibe en nuestro país es evidente, el desempleo constituye uno de los principales problemas por los que atravesamos los ecuatorianos, las cifras que muestra el INEC confirman que el nivel de desempleo ha incrementado. Es así que en base a estos resultados se considera una amenaza para las industrias, debido a que si los consumidores no poseen un empleo sus ingresos económicos se reducirán y a su vez la demanda del producto también se reducirá.

Amenaza: Disminución de la demanda del producto.

Gustos y preferencias del consumidor

Los gustos y preferencias del consumidor son parte de sus necesidades básicas y se considera que no son estáticas, su dinámica y repetición permite que el cliente satisfaga sus necesidades y que las enriquezca o elimine conforme a su condición social.

Según información obtenida de la Revista de Investigación Multidisciplinaria Hehosphoros se realizó una investigación complementada por una encuesta que pretende demostrar la preferencia de la población por el consumo de panela y azúcar refinada o centrifugada.

En donde se conoció que la panela tiene un valor nutritivo mayor porque se obtienen simplemente de la evaporación de los jugos de caña, este producto a diferencia del azúcar no es sometido a ningún refinado, centrifugado, depuración o cualquier otro tipo de proceso por lo que conserva todas las vitaminas y minerales presentes en la caña de azúcar. Además mediante la encuesta se determinó que la gran mayoría de personas encuestadas conocen el efecto de los endulcolorantes en la salud destacándose al azúcar como la más negativa, así mismo se pudo comprender que aunque la mayoría de las personas acostumbra a usar azúcar refinada estos estarían dispuestos a cambiarla por panela, considerándose como un potencial sustituyente del azúcar refinado.

Conclusión

Hoy en día el número de enfermedades provenientes del consumo de productos refinados afecta directamente la salud de las personas, los productos ofertados en el mercado están enfocados a satisfacer las necesidades monetarias de quien los produce más no a contribuir con el cuidado de la salud de quienes lo consumen. Sin embargo, según la información presentada algunas personas hacen conciencia de los perjuicios que conlleva consumir estos productos y estarían dispuestos a sustituir el consumo de azúcar por la panela, por lo que se considera una oportunidad para las industrias ya que al producir un producto que conserva sus bondades nutricionales tendrá mayor aceptación del producto en el mercado.

Oportunidad: Interés de consumo de las personas por productos saludables y nutritivos.

Pequeñas y medianas empresas (Pymes)

De acuerdo a informes en la revista el emprendedor la Corporación Financiera Nacional (CFN) lanzó un proyecto de financiamiento poniendo a disposición un monto de 170 millones de dólares para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) como parte del Programa Progresar.

El proyecto, llamado “Fondo de Garantía”, está destinado a aquellos emprendedores que no disponen de las garantías exigentes por las instituciones financieras y los montos de garantía oscilarán entre los 50 mil a 500 mil dólares en una primera etapa, y se espera llegar al millón de dólares en la segunda.

Conclusión

El financiamiento en cualquier tipo de empresa es la pieza clave para su funcionamiento, la mayoría de los empresarios consideran al financiamiento como una medida que contribuye al progreso y expansión de una organización. En nuestro medio el gobierno actual ha desarrollado una serie de programas que benefician a los pequeños empresarios, con la finalidad de mejorar la producción y a su vez que sean generadores de fuentes de empleo para los ciudadanos, por tal motivo se considera una oportunidad para las industrias ya que este apoyo dará paso al crecimiento de las industrias y del país en general.

Oportunidades: Apoyo por parte del gobierno a las pymes, crecimiento de las empresas locales.

3. Fuerzas políticas gubernamentales y legales

Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado

Las industrias ecuatorianas se rigen bajo la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado la misma que tiene por objeto evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos consultorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar

general de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico, social, solidario y sostenible.

Conclusión

La ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado establecida en el Ecuador se considera una oportunidad para las industrias, puesto que protege a los pequeños y medianos productores de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopolísticas, además esta ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas.

Fortaleza: Aplicación de la Ley de Mercado en el País

4. Fuerzas tecnológicas

En el mundo actual en que vivimos existe la aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc., las cuales modifican tanto las necesidades de los clientes como de los fabricantes. El cambio tecnológico se ha dado de manera importante en los procesos para transformar las materias primas en productos, en los sistemas de facturación y de cobro; en la forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de administrar el negocio y de forma importante en que vemos y protegemos el medio ambiente.

La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio sean estas fábricas, bancos, talleres, empresas, servicios, empresas manufactureras o comercios, todos ellos se ven afectados por los cambios en la tecnología por lo que es necesario estar enterado de los cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio.

Conclusión:

La globalización y el constante cambio tecnológico son factores importantes en la actualidad en toda empresa ya sea esta pequeña o mediana, es por esta razón que se considera como una fortaleza para las industrias, ya que hoy en día existen varios mecanismos tecnológicos que ayudan a mejorar el proceso productivo y a su vez optimizan los recursos humanos y materiales de las mismas.

Fortaleza: Investigación, desarrollo e innovación de los productos.

5. Fuerzas competitivas

Calidad del producto

La calidad del producto se refiere a la percepción que tiene el cliente del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Según la revista del Ministerio de Industrias y Productividad en Ecuador, las empresas que cumplen con las 4 éticas empresariales que promueve el Gobierno Nacional serán premiadas con dos sellos denominados hace bien y hace mejor, como un mecanismo de reconocimiento público, de la comunidad, los clientes y los consumidores. Estas 4 éticas empresariales que se persiguen se refieren al cumplimiento con: a) trabajadores, b) ciudadanía c) Estado d) medioambiente. A través de estas se alienta, incentiva y reconoce a las empresas que realizan sus actividades respetando al medio ambiente; cumpliendo con sus empleados en obligaciones laborales y de seguridad social; y con la comunidad, con el pago oportuno de sus responsabilidades tributarias, conforme a la legislación aplicable (Código de la Producción del Ecuador).

Conclusión

Como podemos observar en el artículo mencionado anteriormente el estado promueve programas orientados a mejorar la calidad de los productos que producen las empresas ecuatorianas, es por esto que se considera una oportunidad para las industrias puesto que incentiva a las industrias a mejorar la calidad de sus productos, así como también les permitirá obtener un mejor posicionamiento en el mercado y a su vez dará paso a la creación de nuevos convenios con nuevas empresas.

Oportunidad: Posicionamiento en el mercado

Competencia local

En esta zona se encuentran ubicadas alrededor de 60 industrias que comprenden las parroquias de Malacatos, Vilcabamba y Quinara. Es por esta razón que se considera una amenaza, puesto que al existir un sinnúmero de industrias se generará poder de negociación de los compradores del producto.

Amenaza: Competencia intensiva dentro del mercado de producción y comercialización del producto.

Cuadro 5

Resumen de factores externos del análisis del entorno

Oportunidades	
Gustos y preferencias	Interés de consumo de las personas por productos saludables y nutritivos.
Pymes	Apoyo por parte del gobierno a las pymes
	Crecimiento de las empresas locales
Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado	Aplicación de ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado en el país
Tecnología	Investigación desarrollo e innovación del producto
Calidad del producto	Posicionamiento en el mercado
Amenazas	
Inflación	Disminución de los ingresos de las industrias
Salarios	Incremento de los costos
Desempleo	Disminución de la demanda del producto
Competencia local	Competencia intensiva dentro del mercado de producción y comercialización del producto

FUENTE: Información obtenida del análisis del entorno

Cuadro 6

Matriz de evaluación externa (EFE)

Factor	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Interés de consumo de las personas por productos saludables y nutritivos	0.1	3	0.30
Apoyo por parte del gobierno a las pymes	0.2	2	0.40
Crecimiento de las empresas locales	0.1	2	0.20
Aplicación de ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado	0.05	3	0.15
Investigación desarrollo e innovación del producto	0.1	2	0.20
Posicionamiento en el mercado	0.1	3	0.30
Amenazas			
Disminución de los ingresos de las industrias	0.1	2	0.20
Incremento de los costos	0.1	3	0.30
Disminución de la demanda del producto	0.1	2	0.20
Competencia intensiva dentro del mercado de producción y comercialización del producto	0.05	3	0.15
	1		2.40

FUENTE: Información obtenida del análisis del cuadro resumen de los factores externos

Interpretación

En la matriz EFE se asignó una calificación a cada uno de los factores lo que significa que: 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, y 1 malo, con parámetros de calificación: mayor o igual a 2.50 (favorable) y menor a 2.50 (debajo del promedio, negativo).

Las industrias en la matriz EFE obtuvieron un valor de 2.40, encontrándose por debajo del promedio que es 2.50; demostrando así que no aprovechan las oportunidades existentes en el medio como tampoco evita las amenazas presentes en el entorno.

Matriz FODA para las industrias paneleras de la parroquia Malacatos

Fortalezas		Debilidades
1. Trabajadores capacitados para realizar sus labores	2. Control de calidad del producto	3. Ambiente de trabajo favorable
4. Adecuado manejo ambiental, residuos sólidos y manejo de gases	5. Financiamiento de las actividades con recursos propios	1. Incumplimiento de las disposiciones del IESS
		2. Ausencia de permisos de funcionamiento
		3. No cuentan con registro sanitario
		4. Inexistencia del proceso contable
		5. Desmotivación de los trabajadores
		6. Mala gestión administrativa financiera
		7. Carencia de un modelo de gestión administrativo – financiero
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Interés por consumir productos saludables	1. Elaborar productos innovadores y comercializarlos hacia nuevos mercados (FI,O5,O6)	1. Obtener permisos de funcionamiento (D2,O2)
2. Apoyo por parte del gobierno a las pymes	2. Realizar publicidad sobre la calidad y las bondades del producto (F2,O1)	2. Obtener el registro sanitario (D3,O1)
3. Crecimiento de las empresas locales	3. Incrementar la producción para establecer nuevos convenios (F5,O3)	3. Realizar capacitaciones constantes al personal para actualizar sus conocimientos (D6,O6)
4. Aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado		
5. Investigación, desarrollo e innovación del producto		
6. Posicionamiento en el mercado		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Disminución de los ingresos de las industrias	1. Obtener certificaciones de calidad del producto (F1,A4)	1. Implementación del proceso contable para llevar un control de los ingresos y gastos (D1,A1)
2. Incremento de los costos	2. Establecer estándares de calidad en el proceso de producción (F2, A3)	2. Dar incentivos a los trabajadores para obtener mayor rendimiento (D6,A4)
3. Disminución de la demanda del producto	3. Invertir en tecnología para optimizar los recursos (F5,A1)	3. Buscar nuevas fuentes de financiamiento para mejorar su producción e incrementar su rentabilidad (D6,A1)
4. Competencia intensiva del mercado de producción y comercialización		

Figura 6 Matriz FODA, Fred (2013), muestra con claridad las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de las industrias, permitiendo así plantear las estrategias adecuadas.

Propuesta de estrategias para las industrias paneleras de la parroquia Malacatos

Según los resultados obtenidos de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se propone la implementación de las siguientes estrategias:

- Elaborar productos innovadores y comercializarlos hacia nuevos mercados.
- Realizar publicidad sobre la calidad y las bondades que poseen los productos.
- Incrementar la producción para establecer nuevos convenios de venta.
- Obtener certificaciones de calidad del producto.
- Establecer estándares de calidad en el proceso de producción para lograr posicionarse en el mercado.
- Invertir en tecnología para optimizar los recursos.
- Obtener permisos necesarios para su óptimo funcionamiento.
- Obtener el registro sanitario para abrir nuevas oportunidades de comercialización del producto.
- Realizar capacitaciones constantes al personal para actualizar sus conocimientos.
- Implementación del proceso contable para llevar un control de los ingresos y egresos que se generan en las industrias.
- Incentivar a sus trabajadores para obtener mejor rendimiento en el desarrollo de sus actividades.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento para mejorar su producción e incrementar su rentabilidad.

Determinación del problema diagnosticado

Una vez realizado el diagnóstico situacional de las industrias paneleras de la parroquia Malacatos se puede determinar que las industrias abarcan un sinnúmero de falencias administrativas y financieras como es la filosofía de las industrias, es decir no tienen definida su misión, visión, valores, u objetivos, adicionalmente no cuentan con un organigrama funcional y un manual de funciones que defina claramente la distribución de las áreas que comprenden la industria ocasionando deficiencias en cuanto a las funciones que cada empleado debe cumplir, también se observa la necesidad de implementar políticas, capacitación constante a todo el personal así como la evaluación a fin de evitar duplicidad de funciones o falta de recurso humano. En pocas palabras el principal problema de estas industrias es la ausencia del proceso administrativo – financiero en su administración.

La falta de una herramienta administrativa financiera en éstas industrias se convierte en un obstáculo para que no se realice una adecuada utilización de los recursos, por esta razón se propone un modelo de gestión administrativo – financiero que ayude a mejorar la gestión y el control de los recursos, humanos materiales y financieros de las industrias.

NORMATIVA LEGAL PARA LAS INDUSTRIAS PANELERAS DE LA PARROQUIA MALACATOS

Para plantear la normativa legal a las industrias es necesario tomar en cuenta leyes y normas legales que rigen actualmente a este tipo de empresas, adicionalmente se debe considerar aspectos fiscales, laborales, sanitarios, municipales, etc.

1. Clasificación de las industrias

De acuerdo a información proporcionada por el Ministerio de Industrias y Productividad las empresas e industrias se clasifican de la siguiente forma:

Cuadro 7

Clasificación empresarial

Sector	Categoría	Intervalo de ingresos
Artisanal	----	100.000
Mipymes	Microempresa	101.000 - 500.000
	Pequeña empresa	501.000 - 1'000.000
	Mediana empresa	1'000.001 - 2'000.000
	Industria	2'000.001 - 3'000.000
	Gran industria	3'000.000 en adelante

FUENTE: Ministerio de Industrias y Productividad

2. Constitución de la República del Ecuador

El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico, su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

Según las disposiciones establecidas en la constitución de la República del Ecuador todos los ecuatorianos son ciudadanos iguales y, como tales, gozaran de los mismos derechos, obligaciones, libertades y oportunidades, sin discriminación en razón de nacimiento, edad,

sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, fijación política, posición económica, orientación sexual; estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier índole. De igual forma en el artículo 66 sobre los derechos de libertad establece que se reconoce y garantiza a las personas el derecho a desarrollar actividades económicas en forma individual o colectiva conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. Por otro lado en su artículo 83 sobre las responsabilidades expresa que las personas deberán cooperar con el estado y la comunidad en la seguridad social y pagar los tributos establecidos por la ley con la finalidad de contribuir al desarrollo del país.

3. Obligaciones con gobiernos sectoriales

Las industrias deben contar con la autorización municipal para desarrollar sus actividades dentro de la parroquia Malacatos.

Los requisitos para obtener los permisos de funcionamiento para estas industrias son:

1. Formulario N° 2 (dirección exacta del negocio con referencia y croquis, teléfonos)
2. Cartola para permiso de funcionamiento
3. Copia legible de la cedula de identidad
4. Pago de la patente municipal
5. Certificado de salud del propietario y personal que labora en el local comercial
6. Permiso de cuerpo de bomberos
7. Adicionar el certificado o licencia ambiental

Patente Municipal

Para la obtención de la patente municipal se debe adjuntar los siguientes requisitos:

- Copia de R.U.C
- Copia de la declaración del Impuesto a la Renta, IVA o RISE, según el caso
- Copia del pago de la tasa bomberos en caso de haberlo cancelado

Certificado de salud

Para la obtención del certificado de salud las personas que laboran en las industrias deben acudir hasta el área de salud más cercana y solicitarlo, presentando los exámenes médicos correspondientes. Si las condiciones de salud son adecuadas, inmediatamente emitirán el Certificado de Salud (CARNET DE SALUD) ya que este es uno de los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento.

Permiso del cuerpo de bomberos

Para poder tramitar el permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos del municipio de Loja deberán presentar los siguientes requisitos:

- Copia del pago que realiza en la ventanilla # 2 de recaudaciones del cuerpo de bomberos.
- Copia del RUC actualizado.
- Comprar formulario “Solicitud de Inspección” en la ventanilla # 2 de recaudaciones del Cuerpo de Bomberos.
- Extintor de 2 kilos de PQS. (Dependiendo del tipo de local).
- Certificado de Viabilidad, para negocios nuevos, otorgado por el Departamento de Regulación y Control Urbano del GAD Municipal.
- Adquirir adhesivo para colocar en el extintor.

Certificado o licencia ambiental

Certificado ambiental

Según el Ministerio del Ambiente las industrias paneleras deberán obtener un certificado ambiental para para el desarrollo de sus actividades, por lo que se pone a consideración de las mismas el Sistema Único de Información Ambiental (SUIA) que es una aplicación WEB desarrollada para la gestión de trámites y proyectos encaminados al control, registro, mantenimiento y preservación del medio ambiente a nivel nacional.

Procedimiento para obtener el certificado ambiental

Requisitos generales:

1. Acceso a un computador con servicio de internet
2. Disponer de un correo electrónico
3. Cédula de ciudadanía y papeleta de votación escaneadas en formato pdf, o ruc escaneado en formato pdf

Procedimiento

a. Para registro del usuario

- Ingresar al sitio web <http://www.ambiente.gob.ec>
- Seleccionar del menú lateral izquierdo la opción “Sistema Único de Información Ambiental”
- Escoger la alternativa Regularización Ambiental
- Seleccionar la opción Categorización Ambiental Nacional
- Dar click en la alternativa “Registrarse”
- Completar el formulario que el sistema asigna. Es imprescindible el llenado de los campos: correo electrónico, teléfono, dirección
- Esperar recibir al correo electrónico: usuario y contraseña para acceso al sistema SUIA.

b. Para la categorización de la actividad, obra ó proyecto, en función del impacto y riesgo ambiental

- Ingresar al sitio web <http://www.ambiente.gob.ec>
- Seleccionar del menú lateral izquierdo la opción “Sistema Único de Información Ambiental”
- Elegir del menú lateral izquierdo denominado “Servicios” la opción: Módulos del SUIA
- Escoger la alternativa “Regularización Ambiental”
- Seleccionar la opción “Categorización Ambiental Nacional”

- Completar usuario y contraseña.
- Seleccionar la opción “Calidad Ambiental”
- Elegir la alternativa “Regularización Ambiental”
- Escoger la opción “Nuevo Proyecto”
- Completar el formulario asignado por el sistema

En la sección catalogo debe elegir la actividad que usted realiza (Acuerdo Ministerial No. 006).

En el campo ubicación geográfica del proyecto en caso de que el sistema lo solicite, adjuntar “Lista de pares de coordenadas” en formato Excel, extensión .xls, Sistema de Referencia WGS84 zona SUR 17

- Cuando haya llenado toda la información presionar “aceptar”
- Descargar e imprimir: Certificado de Registro (si es categoría I) ó Certificado de Intersección y mapa (si es categoría II, III, IV).

A través de correo electrónico se notificará al sujeto de control cualquier novedad.

4. Propuesta de constitución para las industrias

Para el caso de las industrias se analizará la forma de constitución como persona natural obligada a llevar contabilidad, siendo esta la alternativa más relacionada a la actividad que realizan.

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas se considera personas naturales obligadas a llevar contabilidad a todas las personas nacionales y extranjeras que realicen actividades económicas y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo haya superado los \$ 97.200,00 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a \$ 162.000,00 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a \$ 129.600,00.

Empresas e instituciones según el tipo de unidad legal

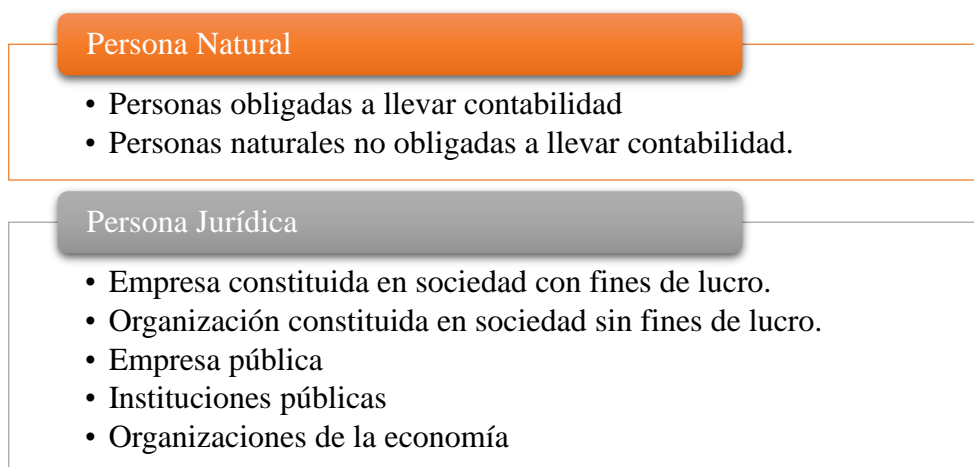


Figura 7 Instituciones según tipo de unidad legal, INEC (2012), Formas de constitución para las empresas e instituciones

A continuación se pone a consideración algunas características de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad

Cuadro 8

Características de las personas obligadas a llevar contabilidad

Persona natural obligada a llevar contabilidad
<ul style="list-style-type: none">• Se denomina agentes de retención
<ul style="list-style-type: none">• Se conforma de una persona
<ul style="list-style-type: none">• No requiere un capital para emprender su actividad
<ul style="list-style-type: none">• Son controladas por el Servicio de Rentas Internas

FUENTE: Información obtenida del Servicio de Rentas Internas (SRI)

5. Deberes formales de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad

En el artículo 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno estipula que se entenderán como deberes formales los siguientes:

- Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes
- Emitir y entregar comprobantes de venta y retención autorizados
- Llevar contabilidad
- Presentar a través de la página web www.sri.gob.ec mis declaraciones de impuestos y la información relativa a mis actividades económicas, mediante los anexos.
- Acudir a las oficinas del Servicio de Rentas Internas cuando sea necesario.
- Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado.

5.1. Obtener el RUC

Estas industrias deberán acercarse a las oficinas del SRI para obtener el RUC, documento único que acredita a realizar transacciones comerciales en forma legal. Para la obtención del RUC se deben presentar los siguientes requisitos:

- **Documentos personales**

Cédula de identidad o de ciudadanía o pasaporte.

Certificado de votación o certificado de presentación.

5.2. Emitir y entregar comprobantes de venta y retención autorizados

Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deben emitir y entregar comprobantes de venta autorizados en todas sus transacciones.

Entre los principales documentos utilizados con más frecuencia anotamos:

- Facturas.
- Tiquetes de máquinas registradoras.
- Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios.
- Guías de remisión.
- Comprobantes de retención

Para el caso de las industrias se propondrá que se emitan facturas para respaldar la venta del producto.

Factura

En este caso se utilizará la factura para respaldar la transferencia de un bien o la prestación de un servicio o en cualquier transacción gravada con impuestos. Si la transferencia del bien o prestación del servicio es producida por un artesano calificado se gravará 0% en la transacción, caso contrario, se detallará el valor del impuesto 14%. En caso de ser “consumidor final” no se detallará este desglose, siempre que la transacción no supere los \$200.

5.3. Llevar contabilidad

De acuerdo al Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno en su artículo 39 sobre los principios generales expone que la contabilidad se llevara por el sistema de partida doble, en el idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América. Para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y sociedades que no estén bajo el control y vigilancia de la Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, la contabilidad se llevará con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras, cumpliendo las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.”

5.4. Declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas

Todas las declaraciones y anexos de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, deben presentarse por internet.

5.4.1. Declaración del IVA correspondiente

Los contribuyentes deben entregar al estado el IVA que han cobrado a sus clientes, a través de declaraciones mensuales en el formulario 104 (sociedades) y 104A (personas naturales), en los cuales informan al SRI las transacciones de su negocio. El valor a pagar depende de los resultados obtenidos en cada mes y debe ser cancelado en las instituciones financieras autorizadas.

En el caso de las industrias la compra de materia prima y los productos están gravados con tarifa cero % pero estas industrias también adquieren otros materiales como repuestos y otros instrumentos necesarios para el funcionamiento de la misma que son bienes que poseen tarifa 14 %. Por lo que es recomendable que las declaraciones se realicen mensualmente.

Cuadro 9

Declaración del IVA

Noveno Dígito	Fecha máxima de declaración (mensual)
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

FUENTE: Información obtenida del Servicio de Rentas Internas (SRI)

5.4.2. Declaración anual del Impuesto a la renta

Todas las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deberán presentar una declaración anual de Impuesto a la Renta, para lo cual deberán realizar el cálculo de su impuesto basándose en los valores que el SRI publica anualmente.

Las industrias deberán declarar y/o pagar el Impuesto a la Renta mediante el formulario 102 para personas obligadas a llevar contabilidad, en el que se consolidan los ingresos percibidos y los gastos generados desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del periodo contable. Deberán presentar una declaración anual de Impuesto a la Renta, cuando sus ingresos totales del ejercicio anterior (del 1 de enero al 31 de diciembre), superen la fracción básica exenta establecida en la tabla del Impuesto a la Renta vigente:

Cuadro 10

Tabla sobre fracciones para declaración del Impuesto a la Renta

Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto a la Fracción Básica	% Impuesto a la fracción excedente
0	11.170	0	
11.170	14.240	0	5%
14.240	17.800	153	10%
17.800	21.370	509	12%
21.370	42.740	938	15%
42.740	64.090	4.143	20%
64.090	85.470	8.143	25%
85.470	113.940	13.758	30%
113.940	En adelante	22.299	35%

FUENTE: Información obtenida del Servicio de Rentas Internas (SRI)

5.4.3. Anticipo del Impuesto a la Renta

El anticipo del Impuesto a la Renta es una de las obligaciones que deben cumplir las personas naturales obligadas a llevar contabilidad. En el caso de las industrias el anticipo del Impuesto a la Renta corresponderá a la suma matemática de los siguientes rubros:

Cuadro 11

Tabla sobre cálculo del Anticipo del Impuesto a la Renta

0,2 % del patrimonio total
0,2 % del total de costos y gastos (deducibles a efecto del Impuesto a la Renta)
+ 0,4 del activo total
0,4 % del total del ingresos gravables a efecto del Impuesto a la Renta

FUENTE: Información obtenida del Servicio de Rentas Internas (SRI)

Se deben tomar en cuenta algunas consideraciones necesarias para el cálculo del anticipo del Impuesto a la Renta de acuerdo a los siguientes casos:

- No se considerará el valor del terreno sobre el que se desarrollen actividades agropecuarias.
- Para quienes tengan actividades de comercialización y distribución de combustible en el sector automotor, el coeficiente correspondiente al total de ingresos gravables a efecto de Impuesto a la Renta será reemplazado por el 0,4% del total del margen de comercialización correspondiente.
- Se excluirán los montos que correspondan a gastos generados por nuevo empleo o mejora de la masa salarial, así como la adquisición de nuevos activos destinados a la mejora de la productividad e innovación tecnológica; y en general aquellas inversiones y gastos, relacionados con los beneficios tributarios para el pago del Impuesto a la Renta que reconoce el Código de la Producción para las nuevas inversiones.
- **Retención del Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

De acuerdo a la normativa vigente existen tres tarifas de porcentajes de retención del IVA y son: 10%, 20%, 30% 70% y 100% del impuesto, estas varían de acuerdo a quién es el agente de retención y a quién se retiene.

En el caso de personas naturales obligadas a llevar contabilidad pueden tener el rol tanto de agentes de retención como de sujetos de retención. A continuación, una tabla ilustrativa que demuestra cada uno de los casos de retención del IVA, dependiendo de las transacciones que realice una persona natural obligada a llevar contabilidad con los diferentes tipos de contribuyentes:

Cuadro 12

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Retenciones en la fuente del Impuesto al Valor Agregado (IVA)								
Agente de retención (comprador, quien realiza el pago)	Retenido quien vende o transfiere bienes o presta servicios							
	Entidades y organismos del sector público y empresas públicas	Contribuyentes especiales	Sociedades	obligadas a llevar contabilidad	Personas naturales			
					No obligadas a llevar contabilidad			
					Emita factura o nota de venta	Se emite liquidación de compras de bienes o adquisición de servicios (incluye pagos por arrendamiento al exterior)	Profesionales	Por arrendamiento de bienes inmuebles propios
Entidades y organismos del sector público y empresas públicas	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 100% Servicios 100%	Bienes Servicios 100%	Bienes Servicios 100%
Contribuyentes especiales	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 100% Servicios 100%	Bienes Servicios 100%	Bienes Servicios 100%
Sociedad y persona natural obligada a llevar contabilidad	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 100% Servicios 100%	Bienes Servicios 100%	Bienes Servicios 100%
Contratante de servicios de construcción	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes Servicios 30%	Bienes Servicios 30%	Bienes Servicios 30%	Bienes Servicios 30%	Bienes Servicios 100%	Bienes Servicios 30%	————
Compañías de seguros y reaseguros	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 30% Servicios 70%	Bienes 100% Servicios 100%	Bienes Servicios 100%	Bienes Servicios 100%
Exportadores (únicamente en la adquisición de bienes que se exporten, o en la compra de bienes o servicios para la fabricación y comercialización del bien exportado)	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes no retiene Servicios no retiene	Bienes 100% Servicios 100%	Bienes 100% Servicios 100%	Bienes 100% Servicios 100%		Bienes Servicios 100%	————

FUENTE: Información obtenida del Servicio de Rentas Internas (SRI)

▪ Retenciones del Impuesto a la Renta

De acuerdo al artículo 92 de la Ley de Régimen Tributario Interno las personas naturales obligadas a llevar contabilidad solamente realizarán retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta por los pagos o acreditaciones en cuenta que realicen por sus adquisiciones de bienes y servicios que sean relacionados con la actividad generadora de renta.

Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor a 5 (cinco) días de recibido el comprobante de venta. De igual

forma, estos agentes están obligados a proporcionar al SRI cualquier tipo de información vinculada con las transacciones efectuadas.

A continuación se detallan los principales conceptos por los que se efectúan retenciones del Impuesto a la Renta y cuál es la tarifa asociada a cada uno de dichos conceptos

Cuadro 13

Retención del Impuesto a la Renta

Casos de retención del Impuesto a la Renta	%
Intereses y comisiones causados en operaciones de crédito entre las instituciones del sistema financiero.	1%
Aquellos efectuados por concepto de energía eléctrica.	1%
La compra de todo tipo de bienes muebles de naturaleza corporal, así como los de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuático y forestal, excepto combustibles (reformado según Resol. NAC-DGERCGC09-00479 del 21/07/2009 y publicado en el RO. No 650 del 06/08/2009)	1%
Por seguros y reaseguros (10% del valor de las primas facturadas)	1%
Pagos o créditos en cuenta que se realicen a compañías de arrendamiento mercantil establecidas en el Ecuador, sobre las cuotas de arrendamiento e inclusive la de opción de compra.	1%
Pagos por servicios a personas naturales donde prevalezca la mano de obra sobre el factor intelectual.	2%
Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares a sociedades.	8%
Los pagos realizados a notarios y registradores de la propiedad y mercantil en sus respectivas actividades.	8%
Los pagos por concepto de arrendamiento de bienes inmuebles a personas naturales	8%

FUENTE: Información obtenida del Servicio de Rentas Internas (SRI)

5.5. Presentación de anexos

Además de la declaración de impuestos las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deben presentar la información relativa a los movimientos y transacciones que provienen de sus actividades económicas a través de los diferentes anexos que solicita el SRI.

5.5.1. Anexo Transaccional Simplificado (ATS)

Este anexo es de presentación obligatoria para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, en el cual se deben registrar las transacciones de compras y retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta. Estos anexos deberán ser presentados por internet a través de un formato xml, debiendo ser comprimidos para su envío.

5.5.2. Anexo de Relación de Dependencia (RDEP)

Este anexo debe ser presentado anualmente por aquellas personas naturales obligadas a llevar contabilidad que trabajan con personal bajo la modalidad de relación de dependencia, en formato xml y a través de la página web del SRI. El período de presentación de este anexo es en el mes de enero del año siguiente de acuerdo a su noveno dígito del RUC.

5.6. Acudir a las oficinas del Servicio de Rentas Internas cuando sea necesario

El Servicio de Rentas Internas es una institución de control y servicio al ciudadano y en ciertos casos los servidores del SRI solicitan su colaboración para que todos los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias. Es por esto que el contribuyente debe:

- Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones necesarias.
- Presentar a los funcionarios del SRI las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con sus obligaciones tributarias como contribuyentes.

6. Obligaciones Laborales

El Código de Trabajo en su artículo 42 establece que son obligaciones de empleador las siguientes:

- Celebrar un contrato de trabajo
- Pagar las cantidades que corresponda al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo.
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales.
- Proporcionar a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado por culpa del empleador.
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.
- Pagar horas extras y suplementarias
- Pagar beneficios sociales como son: decimos terceros y cuarto, fondos de reserva, compensaciones por el salario digno, pagar utilidades si la empresa tiene utilidades.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DESARROLLADOS EN LAS INDUSTRIAS PANELERAS

Las industrias paneleras de la parroquia Malacatos no se basan en ningún procedimiento administrativo para sobrellevar sus actividades, estas industrias no están constituidas legalmente, en su mayoría operan como negocios familiares. Dentro del proceso administrativo se constata que estas industrias carecen desde una misión, visión, principios y valores, no cuentan con una estructura definida ni cuentan con un manual donde describa las funciones de cada trabajador, así como también no posee un direccionamiento para liderar y mejorar las condiciones tanto de sus trabajadores como de las industrias.

También se pudo verificar que no existen procedimientos financieros, esto debido principalmente a que no se lleva un registro contable de las operaciones que se generan por la venta de los productos, así mismo no se realizan estados financieros, análisis e indicadores que permitan medir el rendimiento de las mismas.

En vista a la situación que refleja este sector panelero se ha visto la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero el cual sirva como base para los propietarios en el momento de la toma de decisiones en estas áreas y a su vez contribuya a su desarrollo.

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LAS INDUSTRIAS PANELERAS DE LA PARROQUIA MALACATOS CANTÓN LOJA

INTRODUCCIÓN

En la presente propuesta se desarrollará la misión, visión, valores y principios que constituyen las bases filosóficas de las industrias las cuales le permitirán tener un mejor direccionamiento hacia el futuro, se propondrá un organigrama estructural donde se presentarán los niveles jerárquicos, departamentos y los cargos que desempeñan cada uno de los miembros, esto les permitirá conocer de mejor manera como están estructuradas, adicionalmente se expondrán manuales de funciones y diagramas de procesos que serán de uso interno para propietarios y trabajadores de las industrias, con la finalidad de que realicen las funciones y procedimientos de forma eficiente y eficaz, de igual forma se presentará un plan de cuentas, estados financieros y razones financieras tomando en cuenta los requisitos y normas previstas para las mismas contribuyendo de esta manera a que se tomen decisiones con bases sólidas.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa a desarrollarse en las industrias está relacionada con las acciones mediante las cuales los administradores desarrollaran sus actividades apoyándose en las fases del proceso administrativo.

Base filosófica

Misión

Somos una industria dedicada a la producción y comercialización de panela, elaboramos un producto verdaderamente nutritivo cumpliendo con altos estándares de calidad, orientados a satisfacer las necesidades del cliente, buscando a su vez la mejora continua de la industria, generando oportunidades de trabajo y velando por el uso racional de los recursos naturales.

Visión

Ser una industria líder en productos innovadores y naturales a nivel nacional e internacional, con infraestructura idónea, talento humano competente y en permanente crecimiento, generadora de fuentes de empleo, bienestar social y económico para sus propietarios, siendo amigable con el medio ambiente, aportando así al bienestar general de la población.

Valores

- **Calidad:** Cumpliendo con las especificaciones requeridas por los clientes ofreciendo productos de la más alta calidad.
- **Justicia:** Dando un trato justo en la asignación de actividades a realizar acorde a la capacidad de cada trabajador
- **Ética:** Actuar siempre de manera transparente tanto a nivel interno y externo de la industria para brindar confiabilidad a nuestros clientes.
- **Lealtad:** Hacia la industria y el cumplimiento de su misión
- **Honestidad:** Comportamiento ético en el cumplimiento de las funciones y el manejo de los recursos.
- **Integridad:** Rectitud en el comportamiento dentro y fuera de la organización.
- **Respeto:** Respetarse mutuamente entre las personas que conforman la industria.
- **Puntualidad:** En la entrega de los productos solicitados por los clientes.
- **Responsabilidad:** Cumpliendo a cabalidad con las tareas encomendadas
- **Profesionalismo:** El dominio de los procedimientos y el control eficaz y oportuno de los mismos.
- **Motivación:** Estimulamos a nuestro grupo de trabajadores a dar lo mejor de ellos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes
- **Compromiso:** Nos comprometemos con nuestros clientes a brindarles un servicio de calidad; con la sociedad al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente al respetar y cumplir las normas establecidas para el cuidado de este.

Objetivos

- Contar con materia prima de buena calidad para que el producto sea el mejor del mercado
- Presentar nuevas presentaciones del producto para satisfacer los gustos y preferencias del consumidor
- Tener excelente tecnología productiva para mejorar la producción de panela
- Adquisición de vehículos para la comercialización del producto en los distintos puntos del país
- Adquirir tecnología informática para tener un control de las actividades organizacionales
- Ampliar el mercado de la panela en el ámbito nacional dando a conocer los beneficios de este producto
- Difundir el producto a través de publicidad
- Incrementar la producción y comercialización para obtener mayor rentabilidad.

Políticas

Políticas administrativas

Se pone a consideración las siguientes políticas administrativas:

- El administrador deberá programar capacitaciones para el personal de la industria con la finalidad de mejorar su desempeño en sus actividades.
- Serán sancionados por omisión e incumplimiento de las funciones, políticas y procedimientos establecidos para el personal con un monto de \$ 10 por cada falta.
- Las remuneraciones de los trabajadores se harán en base a lo establecido por la ley, su pago se hará de forma semanal a petición de los mismos.
- El horario de trabajo para los trabajadores será de 07h00 a 12h00 por la mañana y de 13h00 a 17h00 en la tarde de lunes a viernes.
- En cuestión de permisos los trabajadores deberán solicitar el permiso que necesite con 12 horas de anticipación a la persona encargada de controlar al personal de la industria, sea personalmente o por cualquier otro medio, deberá especificar el motivo por el cual no puede asistir a su trabajo.

En los casos referentes a problemas de salud del trabajador o cualquier familiar bajo su cargo, por capacitaciones relacionadas a su área de trabajo o cualquier trámite de carácter familiar no se realizara ningún descuento.

- Se reconocerá las horas extras
- El personal de la industria tiene derecho a los días feriados sin ser descontados de su salario.

Políticas operativas

En el proceso productivo se aplicaran las siguientes políticas:

- La elaboración de la panela se hará con el debido cuidado y con la higiene necesaria para obtener un producto de calidad.
- Cumplir con todas las leyes y normas vigentes de seguridad e higiene industrial, medioambiente y calidad.
- Eliminar adecuadamente los desechos orgánicos e inorgánicos producidos por la actividad.
- Responder rápida y efectivamente ante las emergencias o incidentes que resulten de sus operaciones.
- Los trabajadores contarán con las vestimentas adecuadas y los equipos de protección necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Políticas contables

Referente a las políticas contables se tomaran en consideración las siguientes:

- Se registraran todos los ingresos y gastos generados por las operaciones de la industria con sus respectivos respaldos.
- La comunicación entre el administrador – propietario y el contador debe ser directa y frecuente con la finalidad de que conozcan las decisiones tomadas en cuanto a políticas contables y administrativas.
- El contador revisara una a una las cuentas de manera mensual o en el tiempo que considere el propietario.

- Los desembolsos que realice el contador deberán tener la firma de autorización del administrador, mismo que se verá reflejado en los documentos de soporte de la industria.
- Los documentos de soporte deberán estar archivados en forma lógica y secuencial.
- Es responsabilidad del contador realizar los estados financieros y presentarlos en forma mensual o cuando lo determine el administrador.
- El contador deberá realizar las declaraciones tributarias en forma mensual al Servicio de Rentas Internas (SRI)

Políticas financieras

Como políticas financieras tenemos:

- Se debe realizar análisis financieros mensuales para conocer la situación real de las industrias y en base a esto tomar decisiones.
- La contadora será la única persona autorizada de realizar los análisis financieros para poder entregarlos y explicarlos al administrador para la toma de acciones correctivas.

Niveles jerárquicos

Nivel directivo

Las funciones principales que realiza el nivel directivo son: legislar políticas, crear normas y procedimientos que debe seguir la organización, tomar decisiones que afectan a toda la industria y tienen trascendencia a largo plazo, decisiones como; determinar los productos que se elaboran, las construcciones previstas y los acuerdos nacionales o internacionales que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo operacional de la industria. En este nivel se encuentra el presidente, es decir el propietario de la industria.

Nivel ejecutivo

El nivel ejecutivo considerado el segundo mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también se encarga de planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la

industria. Este nivel deberá manejar planes, programas, métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución, velará por el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios para el funcionamiento de la organización. En este nivel se sitúa el administrador de la industria.

Nivel asesor

El nivel asesor no tiene autoridad de mando, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la industria. Este nivel estará integrado por un asesor legal para la industria con amplio dominio en determinada área del conocimiento.

Nivel auxiliar

En el nivel auxiliar el grado de autoridad es mínimo, pues se limita a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional, este nivel apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente. Dentro de este nivel se encuentra secretaría y el departamento contable.

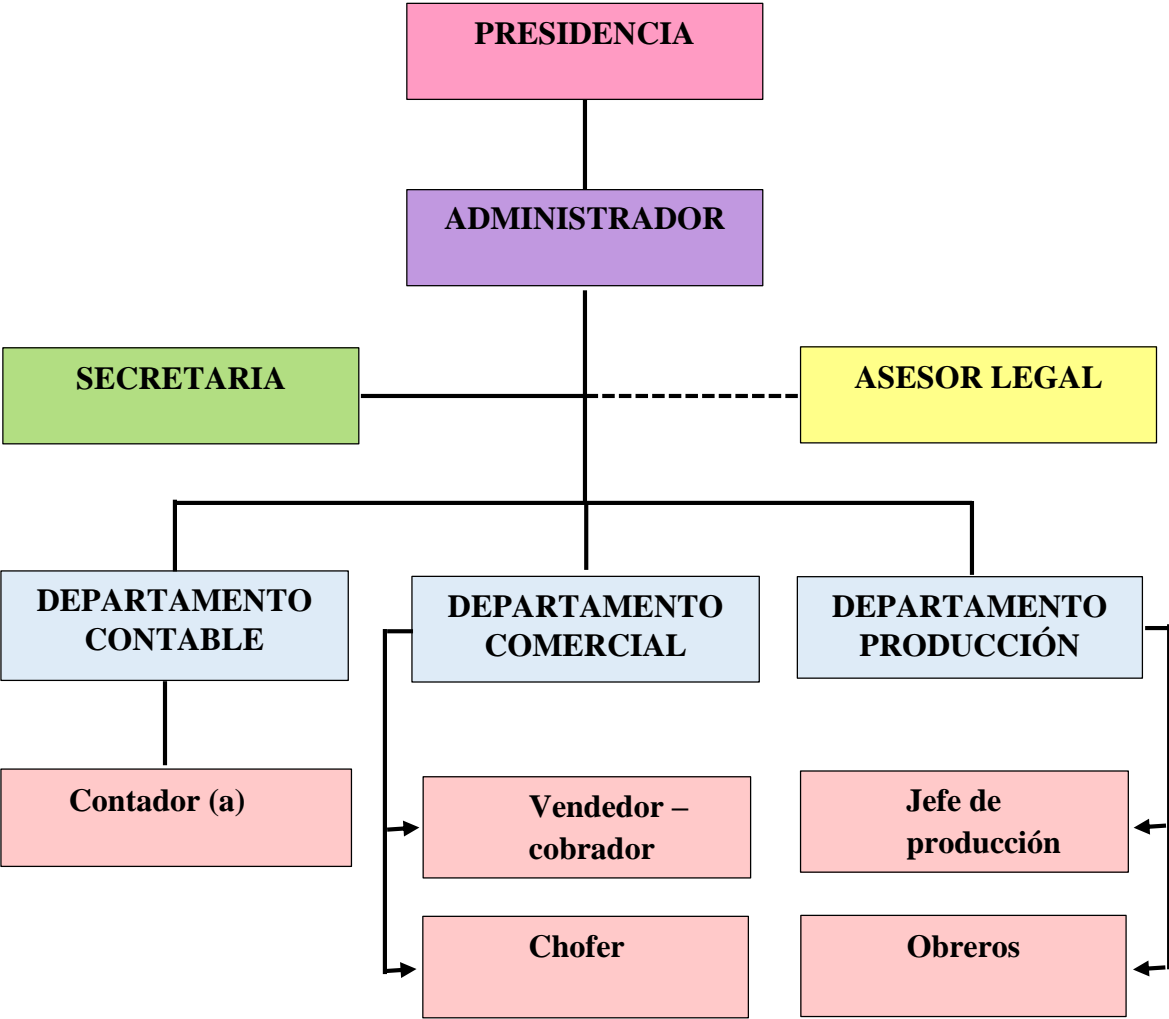
Nivel operativo

El nivel operativo tiene el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad mas no responsabilidad. Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización. En este nivel se encuentran quienes integran el departamento comercial y departamento de producción.

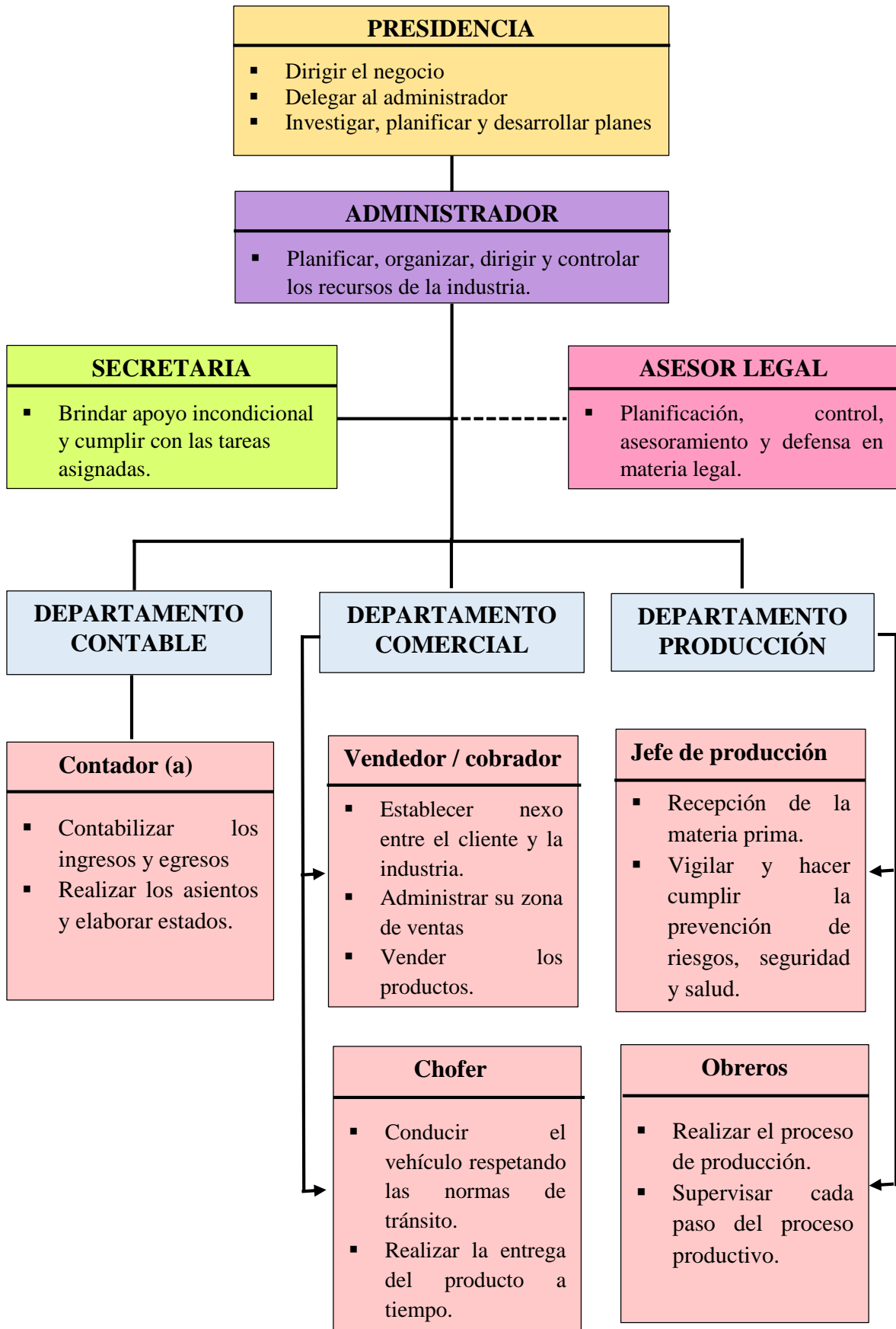
Organigrama estructural

Mediante el organigrama se puede tener una visión general de la industria y las relaciones de dependencia de los diferentes departamentos.

Organigrama estructural propuesto para las industrias paneleras de Malacatos



Organigrama funcional propuesto para las industrias paneleras de Malacatos



Manual de funciones

El manual de funciones facilita la ubicación y orientación del personal, además permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Cuadro 14
Manual de funciones “presidente”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Presidente
Número de personas en el cargo	1
Funciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y de apoyo para garantizar el normal funcionamiento de la industria.▪ Actuar en representación legal▪ Proporcionar los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la industria.▪ Nombrar y remover libremente todos los miembros que conforman la empresa.▪ Apoyar las actividades de la industria▪ Realizar firma de cheques▪ Revisar los balances y estados financieros oportunamente▪ Resolver situaciones en cuanto a transformación o liquidación de la industria	
Requisitos de educación	Título de bachiller
Requisitos de experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Cuadro 15
Manual de funciones “administrador”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Administrador
Número de personas en el cargo	1
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar el proceso administrativo de la industria, definir metas, establecer estrategias, y desarrollar planes para coordinar actividades. ▪ Llevar un registro y control administrativo del presupuesto asignado a la industria. ▪ Velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente que rige la organización. ▪ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus actividades ▪ Desarrollar un ambiente de trabajo favorable que motive positivamente a los individuos de la industria. ▪ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. <p>Otras Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en la negociación de las operaciones financieras, comerciales e industriales, que se consideran claves para la industria. ▪ Capacidad para elaborar e interpretar indicadores de gestión en los procesos internos de la empresa, con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la industria. ▪ Supervisar los procesos y operaciones. 	
Requisitos de educación	Título de tercer nivel en administración o afines
Requisitos de experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Cuadro 16
Manual de funciones “asesor legal”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Asesor legal
Número de personas en el cargo	1
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, asignar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de Asesoría jurídica en las diferentes áreas que la integran. ▪ Ejercer la representación como mandato judicial de la empresa en todo asunto de carácter legal. ▪ Asistir a las audiencias que señalen en todo juicio en que sea parte interesada o se vea involucrada la industria. ▪ Coordinar y asesorar elaboración de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones legales de la industria. ▪ Revisar los contratos ▪ Proporcionar asesoría legal al presidente, administrador y demás dependencias de la industria. ▪ Participar e integrar reuniones planificadas ▪ Cualquier otra actividad que sea asignada por el presidente. 	
Requisitos de educación	Estudios en abogacía Título universitario de Abogado
Requisitos de experiencia	Mínimo 2 años en puesto similar

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Cuadro 17
Manual de funciones “secretaria”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Secretaria
Número de personas en el cargo	1
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar toda la información relacionados con los documentos presentados, para ser considerados por la presidencia y el administrador. ▪ Comunicar las decisiones del directorio y de la presidencia a las dependencias de la industria. ▪ Recepcionar y distribuir documentos originados y destinados al presidente o administrador. ▪ Desarrollar y mantener relaciones públicas cordiales con clientes, proveedores, personal, operadores y otros para mantener en alto la imagen externa de la industria. ▪ Desarrollar mecanismos de información que posibiliten una fluida comunicación con el jefe inmediato, con otras unidades y con el personal a su cargo. ▪ Manejar la agenda del administrador. ▪ Mantener actualizados los archivos del administrador, siguiendo las normas técnicas y procedimientos establecidos y atender las llamadas telefónicas, tomar nota de los mensajes en ausencia del superior inmediato y comunicarlo oportunamente. 	
Requisitos de educación	Estudios en ciencias básicas Título de bachillerato
Requisitos de experiencia	Mínimo 2 años en puesto similar

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Cuadro 18
Manual de funciones “contador”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Contador (a)
Número de personas en el cargo	1
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa y emite cheques en coordinación con el departamento administrativo financiero. ▪ Realiza conciliaciones bancarias ▪ Llevar libros contables (diario, mayor e inventarios) ▪ Manejar facturas y comprobantes de retención ▪ Archivar facturas secuenciales del cliente. ▪ Elaborar estados financieros <p>Otras responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturación en la bodega de ventas ▪ Realizar transferencias bancarias ▪ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas ▪ Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada por el administrador. 	
Requisitos de educación	Estudios en contabilidad y auditoría Título de contador
Requisitos de experiencia	Mínimo 1 año

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Cuadro 19
Manual de funciones “vendedor - cobrador”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Vendedor – cobrador
Número de personas en el cargo	2
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión. ▪ Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión. ▪ Vender los productos que la industria determine, en el orden de prioridad establecida por la misma. ▪ Cerrar las negociaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la industria. ▪ Mantener a los clientes informados sobre novedades como: retrasos en la entrega o cualquier modificación realizada. ▪ Colaborar en la colocación y distribución del producto. ▪ Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o capacitaciones que fuera convocado por la organización. <p>Otras responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación semanal de las actividades a realizar en la industria. ▪ Fijación de precio de negociación y descuentos. ▪ Información diaria de los resultados de las ventas. 	
Requisitos de educación	Bachiller
Requisitos de experiencia	Mínimo 2 años

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Cuadro 20
Manual de funciones “chofer”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Chofer
Número de personas en el cargo	1
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transportación del producto hacia los sitios de venta. ▪ Dar el servicio de transporte a los miembros de la industria por cualquier eventualidad relacionada a las actividades de la misma. ▪ Asistir el cargue y descargue, siempre y cuando el cliente lo permita, con el fin de verificar que el cargue y descargue cumple con las condiciones de seguridad y protección de la carga. <p>Otras responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargarse de las tareas de transportación que sean encargadas por el jefe de producción. ▪ Dar mantenimiento al vehículo 	
Requisitos de educación	Secundaria, licencia profesional
Requisitos de experiencia	Mínimo 1 año

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Cuadro 21
Manual de funciones “jefe de producción”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Jefe de producción
Número de personas en el cargo	1
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar una lista de los materiales necesarios para obtener el producto final, así como su respectivo presupuesto. ▪ Planificar el tiempo de entrega del producto. ▪ Es responsable de la relación directa con los compradores para realizar la negociación. ▪ Revisar la panela que cumpla con las normas y parámetros de calidad. ▪ Constatar que el producto sea enviado en buen estado hacia en lugar de destino <p>Otras actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación de transporte de materia prima hacia las instalaciones de la industria. ▪ Realizar cualquier otra actividad solicitada por el administrador. ▪ Es responsable de supervisar todo el proceso productivo. 	
Requisitos de educación	Ing. agrónomo o afines
Requisitos de experiencia	Mínimo 1 año

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Cuadro 22
Manual de funciones “obreros”

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Obreros
Número de personas en el cargo	9
<p>Cortador Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener cortada la caña para que se efectúe el traslado hacia la industria. <p>Acarreador Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deberá cargar la caña y se encargará de transportarla a la planta de producción. ▪ Así mismo tendrá la responsabilidad de descargar la caña. <p>Moledor Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar las piaras en caso de moler con trapiche ▪ Preparar los instrumentos necesarios para iniciar el proceso de extracción del jugo de la caña. <p>Hornero Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar el fuego suficiente a la hornilla. <p>Melero Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargado de los pasos para la obtención de la panela como son: clarificación o limpieza del jugo de la caña, concentración, punteo, batido, y moldeo. ▪ Entrega de la panela a la persona encargada del empaque. <p>Empacador Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que la panela este en buen estado ▪ Empacar el producto para su comercialización 	
Requisitos de educación	Primaria, secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo 2 años

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Dirección

Al administrador de la industria le corresponderá tomar decisiones necesarias para el funcionamiento de la misma, coordinara los esfuerzos de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización a través de motivación, liderazgo, incentivos y capacitaciones. Para lo cual debe estar relacionado especialmente con las personas que trabajan en la industria y con el proceso de producción y comercialización de los productos.

- **Motivación**

La motivación de los trabajadores de la industria juega un papel esencial para el logro de sus objetivos. Es por esta razón que el administrador debe conocer técnicas y procedimientos de motivación que no estén relacionadas únicamente con bonificaciones, sino más bien debe saber cómo involucrarse en las necesidades del trabajador y a su vez dar posibles soluciones.

- **Liderazgo**

El administrador de la industria deberá poseer buena comunicación con sus trabajadores para poder ejercer un buen liderazgo y sobre todo conocer su comportamiento y sus necesidades. Adicionalmente el líder de la industria debe formarse constantemente en temas referentes a la industria, porque debe ser un guía eficaz para el grupo de trabajo.

- **Comunicación**

La comunicación en la industria debe ser fluida con la finalidad de que los procedimientos se realicen de acuerdo a lo planificado. Debe estar perfectamente delimitado los niveles de autoridad, responsabilidad para que la ejecución de las actividades tenga un direccionamiento planificado.

- **Capacitación**

La capacitación en la actualidad juega un papel indispensable en la industria ya que si los trabajadores no están capacitados se corre el riesgo de provocar retrasos en la productividad.

Por tal motivo el administrador de la industria será el encargado de realizar las gestiones necesarias para que los trabajadores reciban capacitaciones que ayuden al fortalecimiento de la actividad industrial.

Algunos de los temas de capacitación para estas industrias son:

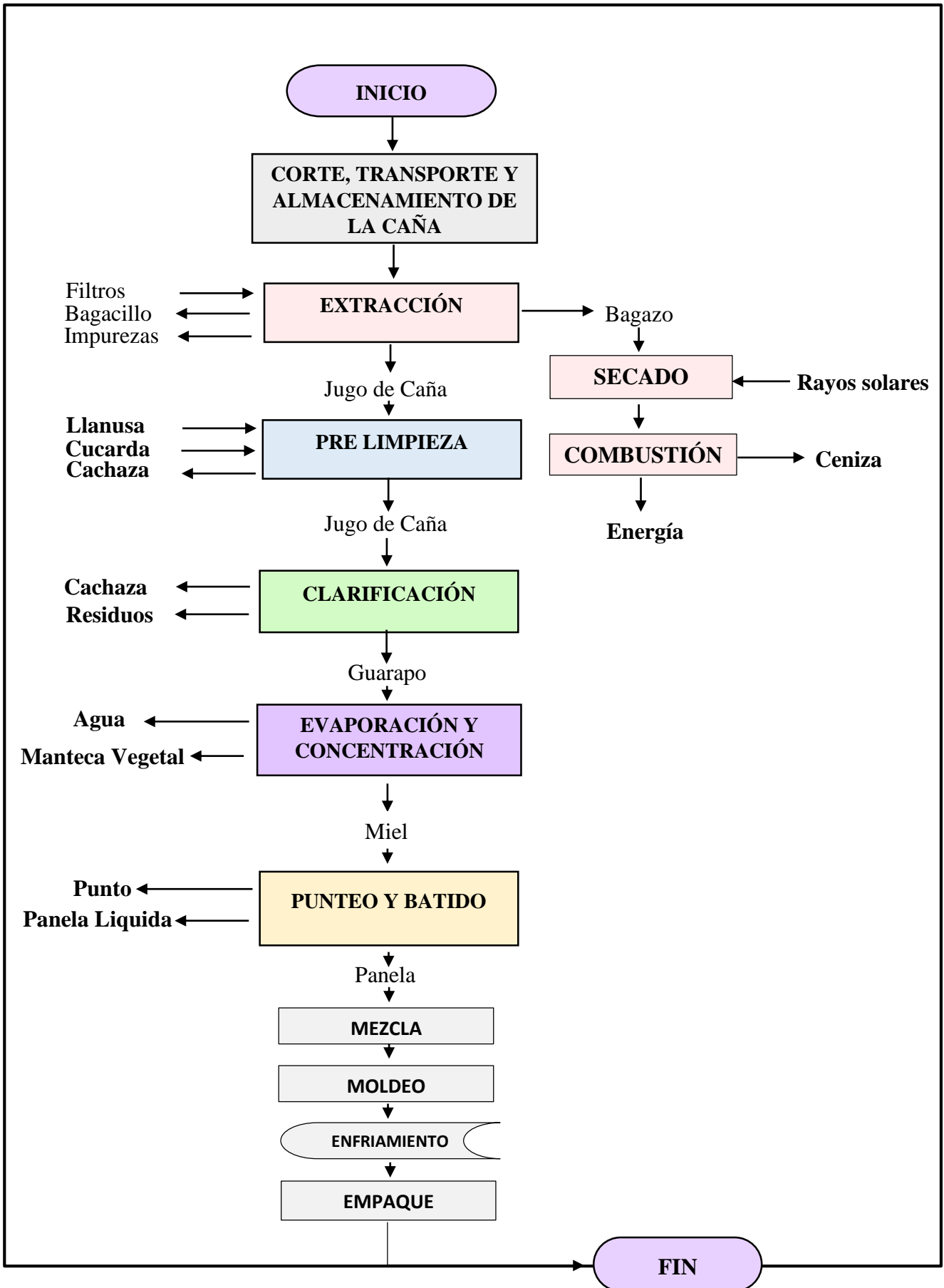
- Obligaciones tributarias (SRI)
- Derechos y obligaciones del trabajador (Ministerio de Relaciones Laborales)
- Financiamiento y líneas de crédito para las industrias (CFN)
- Certificado Ambiental (Ministerio del Ambiente)
- Seguridad de los trabajadores (Bomberos)

Control

- El control en estas industrias estará a cargo del administrador, quien deberá llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Deberá implementar estándares o patrones para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- Realizará mecanismos de control de la calidad del producto, así como también para el control de inventarios.

Diagrama de procesos

Diagrama de flujo del proceso productivo de la elaboración de panela



Gestión Financiera

Manual contable

El presente manual tiene la finalidad de diseñar un modelo contable – financiero que permita orientar a las industrias en el proceso contable al igual que los análisis financieros. Igualmente se ha diseñado un plan de cuentas acorde a las necesidades del negocio, así como también los estados financieros necesarios para el análisis financiero.

Políticas contables

- Para la aplicación contable se tomara en cuenta la Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Código Civil y demás disposiciones legales aplicables a la industria.
- El contador está obligada a emitir información acerca del estado financiero de la empresa cada semestre.
- La contadora deberá realizar la declaración de impuesto y provisión al IEES, de forma mensual.
- El archivo de documentos de respaldo deben estar ordenados en forma cronológica.
- La contadora asistirá a prestar sus servicios de honorarios tres días a la semana para registrar las operaciones que se generan del negocio.
- La persona responsable de la autorización de cheques será el propietario de la industria.
- Al emitir cheque para pago a proveedores no se dejaran en blanco el detalle al portador.
- No se recibirán cheques sin ingresar datos al portador.
- El valor recaudado en efectivo por las ventas serán depositados en un plazo no máximo a 48 horas.
- Se realizaran los respectivos presupuestos para compras, sueldos, materias y otros en forma trimestral.

Políticas financieras

- Para el desarrollo de los análisis financieros se aplicaran indicadores financieros acorde a la actividad de la industria.
- El plazo máximo para ejecutar estos análisis será de tres meses y máximo seis meses.
- La información requerida para los análisis respectivos, deberá estar completa y organizada de forma secuencial a las fechas para las disposiciones de la misma.
- El informe entregado al propietario servirá para la toma de decisiones del próximo ejercicio económico de la industria.
- El informe de los análisis realizados serán de uso exclusivo solo para el propietario de la industria.

Contabilidad

Proceso contable

El proceso contable servirá a las industrias para registrar y procesar todas las operaciones que se realizan diariamente para la obtención de los estados financieros.

Plan de cuentas

En vista que estas industrias no cuentan con un plan estructurado a continuación se propone el siguiente catálogo con la debida codificación para un mejor manejo contable:

Cuadro 23**Modelo de plan de cuentas para las industrias paneleras de la parroquia Malacatos**

CÓDIGO	NOMBRE
1	ACTIVO
11	ACTIVO CORRIENTE
111	Efectivo equivalente
1111	Caja
1112	Bancos
	Banco A
	Banco B
112	Activos Financieros
1121	Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados
1122	Otras cuentas por cobrar
1123	(-) Provisión cuentas incobrables 1%
113	Inventarios
1131	Inventarios de materia prima
	Caña de azúcar
	Cadillo
1132	Inventarios de suministros o materiales a ser consumidos en la prestación del servicio
	Fundas para empaque
	Sacos
1133	Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén producidos por la industria
	Panela 1 libras (500 gramos)
	Panela 2 libras (1000 gramos)
	Panela 4 libras (2000 gramos)
	Panela granulada 1 libra (500 gramos)
	Panela granulada 2 libras (1000 gramos)
	Aguardiente 1 galón
	Aguardiente 2 galones
1135	Inventarios repuestos, herramientas y accesorios
1136	Otros inventarios
1137	(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario 1%
114	Servicios y otros pagos anticipados
1141	Seguros pagados por anticipado
1142	Arriendos pagados por anticipado
1143	Anticipos a proveedores
1144	Otros anticipos entregados

CÓDIGO	NOMBRE
115	Activos por impuestos corrientes
1151	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)
1152	Crédito tributario a favor de la empresa (I.R)
1153	Anticipo de impuesto a la renta
116	Otros activos corrientes
12	ACTIVO NO CORRIENTE
121	Propiedades, planta y equipo
1211	Terrenos
1212	Construcciones en curso
1213	Instalaciones
1214	Muebles y enseres
	Escritorio
	Silla
1215	Maquinaria y equipo
	Molino
	Motor Eléctrico
	Caldero pirotubular
	Gaveras
1216	Equipo de computación
	Computadora
1217	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil
121	Otras propiedades, planta y equipo
1218	Repuestos y herramientas
	Carretilla
	Machete
	Bascula
	Pozuelo
1219	(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo
	(-) Depreciación acumulada instalaciones
	(-) Depreciación acumulada muebles y enseres
	(-) Depreciación acumulada maquinaria y equipo
	(-) Depreciación acumulada equipo de computación
	(-) Depreciación acumulada vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil
122	Activo intangible
1221	Plusvalías
	Marcas, patentes, derechos de llave , cuotas patrimoniales y otros
1222	Similares
1223	(-) Amortización acumulada de activos intangibles
1224	Otros intangibles
123	Activos por impuestos diferidos
1231	Activos por impuestos diferidos

CÓDIGO	NOMBRE
124	Otros activos no corrientes
1241	Inversiones de negocios conjuntos
1242	Otras inversiones
1243	(-) Provisión valuación de inversiones 1%
2	PASIVO
21	PASIVO CORRIENTE
211	Pasivos por contratos de arrendamiento financieros
212	Cuentas y documentos por pagar
2121	Locales
	Señor A
	Señor B
213	Obligaciones con instituciones financieras
2131	Locales
	Sobregiros Bancarios
	Banco A
	Banco B
214	Otras obligaciones corrientes
2141	Con la administración tributaria
2142	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
2143	Con el IESS
2144	Por beneficios de ley a empleados
	Décimo tercero
	Décimo cuarto
	Décimo quinto
	Décimo sexto
	Vacaciones
2145	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
215	Anticipos de clientes
216	Porción corriente de provisiones por beneficios a empleados
2161	Jubilación Patronal
2162	Otros beneficios a largo plazo para los empleados
217	Otros pasivos corrientes
22	PASIVO NO CORRIENTE
221	Pasivos por contratos de arrendamiento financiero
222	Cuentas y documentos por pagar
2221	Locales
223	Obligaciones con instituciones financieras
2231	Locales
224	Anticipos de clientes
225	Provisiones por beneficios a empleados
2251	Jubilación patronal
2252	Otros beneficios no corrientes para los empleados
226	Otros pasivos no corrientes

CÓDIGO	NOMBRE
3	PATRIMONIO NETO
31	CAPITAL
311	Capital suscrito o asignado
32	RESERVAS
321	Reserva legal
322	Reservas facultativa y estatutaria
323	Reserva de capital
324	Otras reservas
33	OTROS RESULTADOS INTEGRALES
331	Superávit por revaluación de propiedades , planta y equipo
332	Otros superávit por revaluación
34	RESULTADOS ACUMULADOS
341	Ganancias acumuladas
342	(-) Pérdidas acumuladas
35	RESULTADOS DEL EJERCICIO
351	Ganancia neta del período
352	(-) Pérdida neta del período
4	INGRESOS
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
411	Venta de bienes
412	Intereses
4121	Intereses generados por ventas a créditos
4122	Otros intereses generados
413	Otros ingresos de actividades ordinarias
414	(-) Descuento en ventas
415	(-) Devolución en ventas
416	(-) Bonificación en producto
417	(-) Otras rebajas comerciales
42	GANANCIA BRUTA
43	OTROS INGRESOS
431	Intereses financieros
432	Ganancia en inversiones en asociadas / Subsidiarias en otras
5	EGRESOS
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN
511	Materiales utilizados o productos vendidos
5111	(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la industria
5112	(-) Inventario final de bienes no producidos por la industria
5113	(+) Inventario inicial de materia prima
5114	(-) Inventario final de materia prima
5115	(+) Inventario inicial de productos terminados
5116	(-) Inventario final de productos terminados

CÓDIGO	NOMBRE
5111	(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la industria
5112	(-) Inventario final de bienes no producidos por la industria
5113	(+) Inventario inicial de materia prima
5114	(-) Inventario final de materia prima
5115	(+) Inventario inicial de productos terminados
5116	(-) Inventario final de productos terminados
512	Mano de obra directa
5121	Sueldos y beneficios sociales
513	Mano de obra indirecta
5131	Sueldos y beneficios sociales
514	Otros costos indirectos de fabricación
5141	Mantenimiento y reparaciones
5142	Suministro, materiales y repuestos
5143	Otros costos de producción
52	GASTOS
521	Gastos
5211	Sueldos y salarios y demás remuneraciones
5212	Aportes a la seguridad social
5213	Beneficios sociales e indemnizaciones
5214	Gasto planes de beneficios a empleados
5215	Remuneraciones a otros trabajadores autónomos
5216	Mantenimiento y reparaciones
5217	Arrendamiento operativo
5218	Comisiones

FUENTE: Información obtenida de la Superintendencia de Compañías

Pasos del proceso contable

Libro diario

El libro diario es un documento donde se registran cronológicamente todas las operaciones o transacciones en forma de asiento. Las operaciones deben recogerse en el libro día a día, o bien por periodos no superiores al mes si su detalle aparece en otros libros.

Modelo de libro diario

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
LIBRO DIARIO
DEL 01 DE AL 31 DE DEL

FOLIO N°:

FECHA	DETALLE	REF.	PARCIAL	DEBE	HABER
TOTAL					

Figura 8 Libro diario, Bravo (2011), Modelo de libro diario para registrar las operaciones diarias de las industrias paneleras.

Asiento contable

El asiento contable es el registro que se hace en la contabilidad de un hecho económico determinado en la empresa.

Clases de asientos contables

Asientos simples

Modelo asientos simples

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
LIBRO DIARIO
DEL 01 DE AL 31 DE DEL

FOLIO N°:

FECHA	DETALLE	REF.	PARCIAL	DÉBE	HABER
01/01/2016	----- 1 -----				
	CAJA				
	VENTAS				
	P/r la venta factura N° 001				
	SUMAS IGUALES				

Figura 9 Asientos simples, Bravo (2011), Modelo de asientos simples para registrar una cuenta deudora y una cuenta acreedora.

Asientos compuestos

Modelo asientos compuestos

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
LIBRO DIARIO
DEL 01 DE AL 31 DE DEL

FOLIO N°:

FECHA	DETALLE	REF.	PARCIAL	DÉBE	HABER
01/01/2016	----- 1 -----				
	MUEBLES Y ENSERES				
	MAQUINARIA Y EQUIPO				
	CAJA				
	DOCUMENTO POR COBRAR				
	P/r la venta factura N° 002				
	SUMAS IGUALES				

Figura 10 Asientos compuestos, Brvao (2011), Modelo de asientos compuestos donde intervienen dos o mas cuentas deudoras y acreedoras.

Asientos mixtos

Modelo asientos mixtos

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
LIBRO DIARIO
DEL 01 DE AL 31 DE DEL

FOLIO N°:

FECHA	DETALLE	REF.	PARCIAL	DÉBE	HABER
01/01/2016	----- 1 -----				
	CAJA				
	BANCOS				
	VENTAS				
	P/r la venta factura N° 003				
	SUMAS IGUALES				

Figura 11 Asientos mixtos, Bravo (2011), Modelo de asientos mixtos donde intervienen una cuenta deudora y dos o más cuentas acreedoras

Libro mayor

El libro mayor es una ficha individual en donde se registrarán las cantidades de una cuenta que se ha utilizado durante alguna de las operaciones económicas de la empresa.

Modelo de libro mayor

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
LIBRO DIARIO
DEL 01 DE AL 31 DE DEL

Cuenta:

Código:

FECHA 20...	DETALLE	N° ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
1					
2					
3					
4					
5					
	SUMAN				

Figura 12 Libro mayor, Bravo (2011) Modelo de libro mayor donde se resumen las transacciones de las cuentas contables de forma individual.

Balance de comprobación

Enlista los movimientos y los saldos de todas y cada una de las cuentas del mayor y se prepara con el objetivo de comparar o verificar si todos los cargos y abonos de los asientos del diario han sido registrados en las cuentas del mayor respetando la partida doble.

Modelo balance de comprobación de sumas y saldos

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
BALANCE DE COMPROBACIÓN DE SUMAS Y SALDOS
AL 31 DE..... DE 20...

Nº	CUENTAS	COD.	SUMAS		SALDOS	
			DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
1						
2						
3						
4						
5						
	SUMAN					

Figura 13 Balance de comprobación, Bravo (2011), Modelo de balance de comprobacion para verificar el registro de los cargos y abonos provenientes del libro diario.

Hoja de trabajo

Modelo hoja de trabajo

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
HOJA DE TRABAJO
AL 31 DE.... DE 20...

Nº	CUENTAS	SALDOS		AJUSTES		BALANCE AJUSTADO		ESTADO DE RESULTADOS		E. SUPERAVIT		BALANCE GENERAL	
		Debe	Haber	Debe	Haber	Debe	Haber	Debe	Haber	Debe	Haber	Debe	Haber
1													
2													
3													
4													
5													

Figura 14 Hoja de trabajo, Díaz (2003), Modelo de hoja de trabajo para organizar la informacion, con el fin de preparar los asientos de ajuste, estado de perdidas y ganancias, asientos de cierre y balance general.

Estados financieros

Balance general

El balance general muestra información relativa sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad a una fecha determinada. Este balance permitirá rendir un claro y preciso informe a los propietarios de las industrias sobre la situación de las mismas.

Modelo balance general

**INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
BALANCE GENERAL
AL 31 DE.... DEL 20...**

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Caja

Bancos

Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados

Otras cuentas por cobrar

(-) Provisión cuentas incobrables 1 % xxxx

Inventarios de materia prima

Inv. de suministros o materiales a ser consumidos en la prestación del servicio

Inv. de productos terminados y mercadería en almacén – prod. por la industria

Inventarios repuestos, herramientas y accesorios

Otros inventarios

(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inv. 1 % xxxx

Seguros pagados por anticipado

Arriendos pagados por anticipado

Anticipo a proveedores

Otros anticipos entregados

Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)

Crédito tributario a favor de la empresa (I.R)

Anticipo de impuesto a la renta

Otros activos corrientes

TOTAL ACTIVOS CORRIENTES

xxxx

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
BALANCE GENERAL
AL 31 DE.... DEL 20...

ACTIVO NO CORRIENTE

Terrenos		
Construcciones en curso		
Instalaciones		
(-) Depreciación acumulada instalaciones		xxxx
Muebles y enseres		
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres		xxxx
Maquinaria y equipo		
(-) Depreciación acumulada maquinaria y equipo		xxxx
Equipo de computación		
(-) Depreciación acumulada equipo de computación		xxxx
Vehículos, equipos de transporte y equipo camionero móvil		
(-) Dep. acumulada equipo de transporte y equipo camionero móvil		xxxx
Plusvalías		
Marcas, patentes, derechos de llave, cuotas patrimoniales y otros similares		
(-) Amortización acumulada de activos intangibles		xxxx
Otros intangibles		
Inversiones negocios conjuntos		
Otras inversiones		
(-) Provisión valuación de inversiones 1 %		xxxx
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		xxxx

TOTAL ACTIVOS

xxxx

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Pasivos por contratos de arrendamiento financieros		
Cuentas y documentos por pagar		
Obligaciones con instituciones financieras		
Otras obligaciones corrientes		
Anticipos de clientes		
Porción corriente de provisiones por beneficios a empleados		
Otros pasivos corrientes		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		xxxx

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
BALANCE GENERAL
AL 31 DE.... DEL 20...

PASIVO NO CORRIENTE

Pasivos por contratos de arrendamientos financieros

Cuentas y documentos por pagar

Obligaciones con instituciones financieras

Obligaciones con instituciones financieras

Otros beneficios no corrientes para los empleados

Otros pasivos no corrientes

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE

XXXX

TOTAL PASIVO

XXXX

PATRIMONIO NETO

Capital suscrito o asignado

Reserva legal

Reservas facultativa y estatutaria

Reserva de capital

Otras reservas

Superávit por revaluación de propiedades, planta y equipo

Otros superávit por revaluación

Ganancias acumuladas

(-) Pérdidas acumuladas

Ganancia neta del período

(-) Pérdida neta del período

TOTAL PATRIMONIO

XXXX

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

XXXX

ADMINISTRADOR

CONTADORA

Modelo estado de resultados

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE.... DEL 20...

INGRESOS

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS

Venta de bienes

Intereses

Otros ingresos de actividades ordinarias

(-) Descuento en ventas

(-) Devolución en ventas

(-) Bonificación en producto

(-) Otras rebajas comerciales

GANANCIA BRUTA

XXXX

OTROS INGRESOS

Intereses financieros

Ganancia en inversiones en asociadas / Subsidiarias en otras

TOTAL DE OTROS INGRESOS

XXXX

XXXX

TOTAL DE INGRESOS

COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN

Materiales utilizados o productos vendidos

XXXX

(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la industria

(+) Inventario inicial de materia prima

(-) Inventario final de materia prima

XXXX

(+) Inventario inicial de productos terminados

(-) Inventario final de productos terminados

XXXX

Mano de obra directa

XXXX

Sueldos y beneficios sociales

Mano de obra indirecta

XXXX

Sueldos y beneficios sociales

Otros costos indirectos de fabricación

XXXX

Mantenimiento y reparaciones

Suministro, materiales y repuestos

Otros costos de producción

TOTAL DE COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN

XXXX

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE.... DEL 20...

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS

XXXX

XXXX

GASTOS

Gastos

Sueldos y salarios y demás remuneraciones

Aportes a la seguridad social

Beneficios sociales e indemnizaciones

Gasto planes de beneficios a empleados

Remuneraciones a otros trabajadores autónomos

Mantenimiento y reparaciones

Arrendamiento operativo

Comisiones

Promoción y publicidad

Combustible

Lubricantes

Seguros y reaseguros

Transporte

Gastos de gestión

Gastos de viaje

Agua, energía luz y telecomunicaciones

Notarios y registradores de la propiedad mercantil

Depreciaciones

 Propiedades, planta y equipo

 Depreciación instalaciones

 Depreciación maquinaria y equipo

 Depreciación muebles y enseres

 Depreciación equipo de computación

 Dep. vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil

Amortizaciones

Gastos por cantidades anormales de utilización de proceso de prod.

 Mano de obra

 Materiales utilizados o productos vendidos

 Costos de producción

Gasto por reestructuración

Otros gastos

INDUSTRIAS PANELERAS DE MALACATOS
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE.... DEL 20...

Gastos financieros	XXXX	
Intereses		
Otros gastos	XXXX	
Pérdida en inversiones en asociadas/ subsidiarias y otras		
TOTAL GASTOS	XXXX	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMP. A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS.		XXXX
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	XXXX	
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%		
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	XXXX	
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO		
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO		
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS		XXXX

ADMINISTRADOR

CONTADORA

Análisis financiero

El análisis financiero en las industrias será considerado como una herramienta para medir el desempeño de la administración, el mismo que se realizará mediante recopilación, interpretación y comparación de los estados financieros y datos operativos de la organización. El análisis financiero comprenderá cálculos, interpretación de índices y el estudio de factores del entorno para determinar si la situación financiera y operativa de la industria es favorable o riesgosa.

Métodos de análisis financiero

Análisis horizontal

Para este análisis se deberá realizar una comparación de los estados financieros en dos o más periodos consecutivos, para determinar las variaciones de las cuentas hasta la fecha, luego se procederá a su interpretación con las debidas explicaciones pertinentes.

Análisis vertical

Para desarrollar el análisis vertical se debe realizar la composición porcentual de cada cuenta de los estados financieros de una fecha determinada, para determinar los aumentos, disminuciones o variaciones de las cuentas de un periodo a otro.

Índices financieros

Un índice financiero sirve para mostrar la relación de las cifras exactas de los estados financieros y demás informes de la empresa, con el propósito de tener una idea acerca del comportamiento de la misma.

Entre los principales índices o razones financieras, se ha considerado las siguientes:

- Índices de liquidez
- Índices de actividad

- Índices de endeudamiento
- Índices de rentabilidad

Índices de liquidez

Permite medir la capacidad que tiene la industria para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores como:

- **Capital de trabajo**

El capital neto de trabajo es la diferencia obtenida al comparar el total de activos corrientes, en una fecha determinada, con el total de pasivos, también circulantes o de corto plazo.

Cuadro 24

Índice capital de trabajo

Indicador	Activos Corrientes - Pasivos Corrientes
Fórmula	Capital de Trabajo Neto = Activos Corrientes – Pasivos Corrientes
Interpretación	Indica la cantidad con la que cuenta la industria para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.
Meta	Índice de capital de trabajo ≥ 1

FUENTE: Información obtenida de Díaz (2006)

- **Índice de solvencia**

El índice de solvencia refleja la capacidad que tiene la industria para responder a sus pasivos corrientes.

Cuadro 25

Índice de solvencia

Indicador	Activo Corrientes/ Pasivo Corrientes
Fórmula	$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Interpretación	Indica el grado en el cual los derechos de los acreedores a corto plazo se encuentran cubiertos por los activos corrientes.
Meta	Resultado entre 1 y 2 nivel de solvencia aceptable Resultado ≤ 1 nivel de solvencia deficiente

FUENTE: Información obtenida de Lawrence & Chad (2012)

▪ Prueba ácida

Este índice financiero indica la capacidad inmediata que tiene la industria para pagar las deudas u obligaciones a corto plazo.

Cuadro 26

Índice prueba ácida

Indicador	(Activos Corrientes / Pasivos Corrientes) – Inventarios
Fórmula	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} - \text{Inventarios}$
Interpretación	Mediante este indicador se mide la capacidad de la industria para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias.
Meta	Índice razonable si se encuentra entre 0.80 y 1.00 Índice inferior a 0.80 riesgo de incumplir sus obligaciones.

FUENTE: Información obtenida de Díaz (2006)

Índices de actividad

Establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la industria, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Para medir la actividad de la industria se puede realizar mediante los siguientes índices:

- **Período promedio de cobros**

Indica el número de días que demora la industria en hacer que las cuentas por cobrar comerciales se conviertan en efectivo.

Cuadro 27

Índice periodo promedio de cobros

Indicador	Cuentas por Cobrar Comerciales x 365 / Ventas Anuales
Fórmula	$PPC = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales} \times 365}{\text{Ventas Anuales}}$
Interpretación	Indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio en recuperarlas.
Meta	Mientras menor sea el número de días en recuperar las cuentas por cobrar será mejor para la industria.

FUENTE: Información obtenida de Lawrence & Chad (2012)

- **Índice rotación activo total**

Mide la eficiencia con la que la industria administra y gestiona sus activos.

Cuadro 28

Índice rotación activo total

Indicador	Ventas Netas / Total Activos
Fórmula	$\text{Rotacion Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total Activos}}$
Interpretación	Indica las veces que se utilizan los activos totales para generar las ventas netas.
Meta	Resultado > 1

FUENTE: Información obtenida de Díaz (2006)

Rotación del activo fijo

Permite a la industria medir la cantidad de ventas comparado con la inversión en activos fijos.

Cuadro 29

Índice rotación activo fijo

Indicador	Ventas Anuales / Inversión Activos Fijos
Fórmula	$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Fijos}}$
Interpretación	Muestra que por cada dólar invertido en activos fijos se obtiene X centavos producto de las ventas.
Meta	Resultado > 1

FUENTE: Información obtenida de investigación de campo

Índices de endeudamiento

Mide la capacidad que tiene la industria para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Dentro de los indicadores tenemos:

- **Apalancamiento financiero**

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los propietarios o socios para con los acreedores de la empresa.

Cuadro 30

Índice apalancamiento financiero

Indicador	Pasivo Total / Patrimonio
Fórmula	$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$
Interpretación	Indica que por cada dólar de patrimonio se tiene deudas por X dólares.
Meta	Tasa de rendimiento > a la tasa de interés pagada por los fondos obtenidos en los préstamos.

FUENTE: Información obtenida de Díaz (2006)

▪ Endeudamiento total

Mide la relación entre los fondos totales a corto y largo plazo aportados por los acreedores, y los aportados por la propia empresa.

Cuadro 31

Índice endeudamiento total

Indicador	$((\text{Pas. Corr.} + \text{Pas. no Corr}) / \text{Patrimonio}) \times 100$
Fórmula	$ET = \frac{\text{Pasivo corr.} + \text{Pas. no corriente}}{\text{Patrimonio}} \times 100$
Interpretación	Muestra que participación tiene el pasivo con respecto al patrimonio de la empresa.
Meta	El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6.

FUENTE: Información obtenida de Díaz (2006)

Índices de rentabilidad

Los índices de rentabilidad servirán a las industrias para medir la efectividad de la administración de sus recursos, para controlar los costos y gastos para de esta manera convertir las ventas en utilidades.

Entre los indicadores de rentabilidad tenemos los siguientes:

- **Margen bruto de utilidades**

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la industria ha pagado todos sus productos.

Cuadro 32

Índice margen bruto de utilidades

Indicador	Utilidad Bruta / Ventas Netas
Fórmula	$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$
Interpretación	Este indicador refleja el porcentaje de utilidad producto de las ventas en un año determinado. Es decir que por cada dólar vendido se generó X centavos de utilidad.
Meta	Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta mejor

FUENTE: Información obtenida de Díaz (2006)

- **Margen de utilidad sobre ventas**

Muestra el porcentaje que resulta de dividir la utilidad neta después de impuestos sobre las ventas.

Cuadro 33

Índice utilidad sobre ventas

Indicador	Utilidad Neta/ Ventas
Fórmula	$\text{Utilidad Sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Interpretación	Indica que la utilidad operacional corresponde a un % de las ventas netas del año X. es decir que por cada dólar vendido en el año X se obtuvo X centavos de utilidad operacional.
Meta	70 % Utilidad bruta

FUENTE: Información obtenida de Díaz (2006)

- **Margen de utilidad en operaciones**

Este índice tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de la industria, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Cuadro 34

Índice margen de utilidad en operaciones

Indicador	Utilidad Operacional / Ventas
Fórmula	$Utilidad\ en\ operaciones = \frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$
Interpretación	Indica el porcentaje de la utilidad operacional de un periodo determinado.
Meta	A mayor porcentaje mejor rentabilidad para la industria

FUENTE: Información obtenida de Lawrence & Chad (2012)

g. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó los procedimientos administrativos y financieros que se desarrollan en las industrias paneleras de la parroquia Malacatos, cantón Loja, con 59 trabajadores aproximadamente, se realizaron entrevistas a los propietarios, así mismo se desarrollaron encuestas a sus trabajadores con la finalidad de contrastar los principales problemas presentes en las mismas.

Las industrias paneleras de la parroquia Malacatos son empresas de tipo familiar cuyos integrantes son agricultores, la situación que afrontan estas industrias es totalmente caótica, empezando por su infraestructura, problemas de financiamiento y la falta de organización administrativa – financiera, son los principales problemas por los cuales en su mayoría han finalizado la actividad que por muchos años ha servido de sustento para la comunidad y sus familias; bajo estos indicios surge esta propuesta con la finalidad de contrarrestar esta situación y brindar alternativas de mejora en la administración de sus recursos.

La administración según Munch (2010) es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos administrativos – financieros de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de los objetivos de una empresa. Por tanto, considerando la relevancia de la administración se han realizado una serie de investigaciones referentes a la gestión administrativa financiera, como es el caso del autor Sandoval (2015) quien propone un modelo de gestión administrativo financiero para la Asociación Agrícola Plaza Pallares del cantón Otavalo, orientado a mejorar los procesos administrativos e incrementar su rentabilidad, evidenciando así que los resultados de la presente investigación con los encontrados en estudios realizados comparten similitudes como: la búsqueda de mejora en los procesos administrativos – financieros, sintetizar los procedimientos de trabajo, perfeccionar las condiciones laborales de los directivos, contar con normas claras, ejercer cada una de las funciones encomendadas, etc.

Bajo este argumento, se procedió a realizar la investigación necesaria para lograr los objetivos planteados, dentro de los cuales se planteó realizar un diagnóstico de la situación actual de las industrias, con el cual se determinaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en las industrias.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico se puede deducir que las industrias poseen deficiencias administrativas puesto que no poseen misión, visión, políticas, procedimientos y manuales de funciones que sirvan de apoyo en el desarrollo de las actividades de cada trabajador. De igual forma se detectó que la gestión financiera es nula debido a la inexistencia del proceso contable en sus operaciones diarias, el análisis de estados financieros e indicadores, los cuales son necesarios para medir el desempeño de las industrias.

En la normativa de las industrias, se determinó que las industrias pueden constituirse como personas naturales obligadas a llevar contabilidad y que deberán acogerse a los deberes, derechos y obligaciones que rigen a las mismas, siempre que estén bajo esta modalidad.

La elaboración del modelo de gestión administrativo financiero, dentro de la revisión de literatura hace referencia a que la parte administrativa conste de la filosofía de las industrias, objetivos, políticas, niveles jerárquicos, organigramas y manuales de funciones; mientras que en la parte financiera se proponga el proceso contable, análisis e indicadores financieros acordes a las actividades que desarrollan.

En base a los resultados obtenidos, producto de la investigación los propietarios de las industrias podrán tomar en consideración el modelo de gestión administrativo financiero como una guía base para sobrellevar sus actividades día a día y gestionar de mejor manera el rumbo de las mismas, de tal manera que mejoren su rendimiento e incrementen los beneficios para los propietarios como para sus trabajadores.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber cumplido con los objetivos planteados en la presente investigación se concluye lo siguiente:

- Al realizar el diagnóstico de la situación actual de las industrias paneleras mediante la aplicación de la matriz FODA se determinó que las industrias poseen fortalezas tales como: capacitaciones a sus trabajadores para mejorar su rendimiento, control constante en el proceso de elaboración del producto con la finalidad de ofrecer un producto de calidad y financiamiento de sus actividades con recursos propios. De igual forma se evidenció que estas industrias no cumplen con las disposiciones del Instituto de Seguridad Social, puesto que no han asegurado a sus trabajadores, no cuentan con un registro sanitario y principalmente la gestión administrativa financiera que realizan sus propietarios es mala, considerando a estos aspectos como las principales debilidades de las industrias. Mediante el desarrollo de este diagnóstico también se determinaron las oportunidades existentes en el entorno como son: interés de las personas por consumir productos saludables y nutritivos, investigación, desarrollo e innovación del producto y lo más relevante es que la CFN crea el programa progresar y desarrolla el Fondo de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa (FOGAMYPE), diseñado para posibilitar el crédito a emprendedores que no dispongan de todas las garantías exigidas por las instituciones financieras proporcionando beneficios a las industrias en lo concerniente al financiamiento para sus actividades, por último se detectaron las amenazas que afectan al crecimiento de las mismas, tal es el caso de la inflación la cual produce una disminución de sus ingresos y el desempleo el cual conlleva a una disminución de la demanda del producto.
- Actualmente las industrias no cuentan con permisos de funcionamiento ni se rigen a una normativa para su óptimo funcionamiento.
- Los procesos, procedimientos, políticas administrativas financieras y contables que se desarrollan en cada una de las áreas se ejecutan en base a órdenes y autorizaciones emitidas por el propietario ya que no se encuentran establecidos en ningún modelo o manual que sirva de referencia.
- Los objetivos del proyecto investigativo se cumplieron en su totalidad ya que se ha logrado realizar el Modelo de Gestión Administrativo Financiero para las industrias de la parroquia Malacatos, con el cual se pretende brindar alternativas que contribuyan a la gestión por parte de sus propietarios.

i. RECOMENDACIONES

Frente a las conclusiones efectuadas se plantea las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a los propietarios mejorar la gestión administrativa financiera de las industrias, paneleras tomando en consideración las oportunidades que brinda el gobierno a este sector, para así desarrollar nuevos productos con los mejores estándares de calidad, los cuales mejoren la economía de las mismas y a su vez disminuyan el impacto de los factores económicos negativos presentes en el entorno.
- Tomar en consideración la normativa propuesta y gestionar los permisos de funcionamiento para que estén al margen con las disposiciones legales y puedan de esta forma desarrollar sus actividades con total plenitud.
- Dado que las industrias no se basan en ningún proceso administrativo financiero se recomienda a los propietarios contratar personal capacitado con la finalidad de que se administren los recursos en base al proceso administrativo financiero, principalmente un administrador y contadora que lleve a cabo la gestión financiera de las industrias.
- Por último, se recomienda a los propietarios realizar una estructuración de las industrias tomando como base el modelo de gestión administrativo – financiero propuesto, y de esta manera lograr el manejo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

j. BIBLIOGRAFIA

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN .
- Bravo Valdivieso, M. (2011). *Contabilidad General*. Quito: ESCOBAR IMPRESORES .
- Castro, C. A. (2015). *ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA*. Universidad Nacional de Loja, 157.
- Chiavenato, A. (2001). *Proceso Administrativo*. Colombia: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA, LTDA.
- Chiavenato, A. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- D'Adalessio, F. (2008). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia* . Mexico: pearsoned.com.pe.
- Díaz , H. (2006). *Contabilidad general*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Farías , M. (01 de 03 de 2014). *Manual de Contabilidad Básica* . Obtenido de Manual de Contabilidad Básica :
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Lectura/Ciudad%20Sahagun/asignatura/Normas_financieras/manual_de_contabilidad_basica.pdf
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación Mexico S.A.
- Galindo, M. (2016). *Fundamentos de la administración (Casos y Practicas)*. México.

- Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Horngren, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Horngren, C., Harrison, W., & Smith, L. (2003). *Contabilidad*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- James A.F. Stoner, R. E. (1996). *Administracion* (Sexta Edición). México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lawrence , G., & Chad, Z. (2012). *Principios de administración financiera* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Maldonado, F., & Proaño, G. (2015). *LA INDUSTRIA EN ECUADOR*. EKOSNEGOCIOS, 65.
- Mayorga, C. (s.f. de s.f. de 2011). *Contabilidad Básica* . Obtenido de Contabilidad Básica :
<https://cesarmayorga.wikispaces.com/file/view/CONTABILIDAD+B%C3%81SICA+2011.pdf>
- Medina, J. (2012). *"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO DE LA PARROQUIA DE YARUQUÍ, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA"*. Universidad Central del Ecuador, 157.
- Munch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de administración casos y prácticas* . México: Trillas .
- Munch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñoz, A., & Torres , M. (2012). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA S.A.* Universidad Central del Ecuador, 179.
- Muñoz, J. (2008). *Contabilidad Financiera*. España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

- Pérez , J., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid : Gráficas Dehon.
- Ponce, A. R. (2005). *Administración de empresas Teoria y practica*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- QuimiNet. (15 de 05 de 2012). QuimiNet.com.
- Slocum, H. J. (2009). *Administracion Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Van, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* . México: PEARSON EDUCACIÓN.

k. ANEXOS

ANEXO 1: resultados de las entrevistas aplicadas a los propietarios de las industrias de la parroquia Malacatos, cantón Loja.

Las personas entrevistadas poseen experiencia, conocimientos y trayectoria referente al manejo de las industrias paneleras.

1. ¿Usted como propietario o administrador que actividades realiza?

Las funciones que desempeñan comúnmente los propietarios de estas industrias son las de administrar el negocio, comercializar el producto, supervisar si los trabajadores cumplen con las tareas encomendadas y dar el mantenimiento necesario a las industrias.

2. ¿Con cuántos trabajadores cuenta su industria?

Estas industrias cuentan con nueve trabajadores aproximadamente

3. ¿Tiene permisos de funcionamiento esta industria?

De acuerdo a los datos obtenidos el 72 % de las industrias tiene permisos de funcionamiento mientras que el 29 % de estas no tienen permiso para funcionar.

4. ¿La industria tiene registro único de contribuyentes?

El 62.5 % de las industrias cuentan con un RUC mientras que el 37.5 % no cuentan con RUC.

5. ¿Qué productos produce su fábrica?

La mayoría de estas industrias produce panela a excepción de tres industrias que se dedican a producir panela y aguardiente.

6. ¿El producto cuenta con un registro sanitario?

El 75 % de las industrias de este sector cuentan con un registro sanitario y el 25 % de estas no tienen registro sanitario para sus actividades productivas.

7. ¿El producto tiene patentada una marca?

De acuerdo a los comentarios de los propietarios las industrias no tienen patentada una marca de sus productos.

8. ¿Los trabajadores que laboran en su empresa están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

Los propietarios de estas industrias manifestaron que no tienen asegurados a sus trabajadores por motivo que ellos trabajan eventualmente, son pocas las personas que trabajan un período de tiempo considerable como para asegurarlos.

9. ¿A sus trabajadores les paga beneficios sociales?

No se pagan beneficios sociales a los trabajadores

10. ¿La industria tiene establecida una misión, visión como una meta a corto y largo plazo?

Los propietarios manifiestan que tienen en mente metas y anhelos para mejorar la situación de sus industrias, pero no tienen establecida una misión y visión debido a que no tienen una estructura implementada.

11. ¿Dispone la industria de un organigrama estructural y funcional?

La estructura organizacional de las industrias adolece de necesidades, por tratarse de una microempresa de tipo familiar; las decisiones son tomadas de acuerdo a sus requerimientos Los grupos de trabajo no tienen delimitado sus funciones, atribuciones y

responsabilidades, carecen de un organigrama que les permita jerarquizar sus puestos de trabajo. Por lo que no hay un documento de apoyo de tipo organizacional.

12. ¿Existe políticas y procedimientos claramente definidos para sus trabajadores para que realicen sus actividades?

Básicamente se da algunas indicaciones que los trabajadores deben cumplir, pero no existen políticas y procedimientos definidos en nuestras industrias.

13. ¿Se utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo para la mejora institucional?

Ellos desconocen un proceso administrativo las actividades de administración de sus industrias las realizan de acuerdo a la experiencia que han ido adquiriendo con el transcurso del tiempo.

14. ¿Su planta cuenta con un plan de manejo ambiental?

Según los datos obtenidos en las entrevistas alrededor del 62.5 % de las industrias poseen un plan de manejo ambiental para el funcionamiento de sus industrias, mientras que el 37.5 % no tienen un plan de manejo ambiental adecuado.

15. ¿La industria cuenta con señalética que ayude a una evacuación en caso de emergencia?

En su gran mayoría las industrias si cuentan con señalética que les permita evacuar a los trabajadores en caso de una emergencia.

16. ¿Su planta cuenta con un adecuado manejo de desechos sólidos orgánicos e inorgánicos?

Según la información recopilada el 62.5 % de las industrias manifiestan que los desechos provenientes de la actividad productiva se manejan mediante un alcantarillado, en

comparación al 37.5 % del resto de industrias las cuales no cuentan con un adecuado manejo de desechos sólidos orgánicos e inorgánicos.

17. ¿Cuenta la planta con manejo de gases en el proceso productivo?

Estas industrias si cuentan con manejo de gases en el proceso productivo, los propietarios manifiestan que poseen una chimenea que es por donde se evacua el humo al momento de realizar sus labores.

18. ¿Capacita a sus trabajadores para que realicen sus actividades laborales?

Según los datos obtenidos de las entrevistas el 50 % de los propietarios manifiestan que si capacitan a sus trabajadores en caso de requerirlo para realizar sus actividades laborales y el otro 50 % manifiestan que no capacitan a sus trabajadores porque ellos ya conocen el trabajo a desempeñar, puesto que llevan años trabajando en esta actividad.

19. ¿Realiza capacitaciones de seguridad industrial a sus trabajadores?

De acuerdo a la información obtenida el 62.5 % de los propietarios realizan capacitaciones de seguridad industrial a sus trabajadores, capacitaciones que han sido impartidas por los bomberos sobre temas relacionados a los riesgos a los que están expuestos y la forma en la que pueden prevenir los mismos. Por otro lado, el 37.5 % de los propietarios no realizan capacitaciones de seguridad industrial para sus trabajadores.

20. Realiza controles internos en el proceso productivo que contribuyan a mejorar la calidad del producto.

Los propietarios si realizan controles internos en el proceso productivo, ellos manifiestan que constantemente verifican que el proceso para la elaboración de la panela y el aguardiente sea efectuado en el tiempo necesario y con la debida sanidad para poder obtener un producto de calidad.

12. ¿Usted realiza un control de plagas e insectos en su planta?

Efectivamente las industrias realizan un control de plagas e insectos en sus plantas.

13. ¿Lleva controles sobre los activos fijos?

No se realizan controles de los activos fijos de las industrias, según los propietarios los controles se hacen en base a su experiencia, es decir verifican el estado de cada uno para en base a eso tomar decisiones sobre ellos.

14. ¿La empresa lleva un registro contable de sus operaciones diarias?

Estas industrias no poseen un registro contable de sus operaciones diarias, en algunos casos pagan una contadora para que les realice sus declaraciones mas no para llevar la contabilidad de la industria.

15. ¿En la industria se realizan estados financieros?

Las industrias al no llevar contabilidad no realizan estados financieros.

16. ¿Cuál de los siguientes estados se realiza?

Las industrias no realizan ninguno de los estados financieros planteados

17. ¿Se realizan análisis financieros?

Según la información de sus propietarios no se realizan análisis financieros en estas industrias.

18. ¿De qué manera usted obtiene financiamiento para sobrellevar las actividades de su industria?

Los propietarios para sobrellevar las actividades de la industria se financian con las ganancias que producen las mismas, así mismo poseen negocios ajenos a esta actividad los cuales les generan utilidad y a su vez les permiten financiarse.

19. ¿Estaría usted dispuesto a invertir para mejorar las instalaciones de la industria?

Los propietarios manifestaron que están dispuestos a invertir para mejorar sus instalaciones, ya que al ampliar y tecnificar sus industrias aumentaría su capacidad de producción y por ende les generaría mayor rentabilidad.

20. ¿Sabía usted que la Corporación Financiera Nacional brinda apoyo para financiar las actividades de estas industrias?

Los propietarios de las industrias comentaron que ellos conocían acerca del apoyo que esta institución brinda al sector panelero.

21. ¿Le gustaría a usted que la Corporación Financiera Nacional realizara charlas sobre las líneas de crédito a las cuales pueden acceder estas industrias?

Consideran que sería de gran importancia, y de mucho interés que esta institución diera a conocer sobre las líneas de crédito, las tasas de interés, así como también el monto máximo que puede otorgar a estas industrias.

ANEXO 2: Resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias paneleras de la parroquia Malacatos.

1. ¿Qué función desempeña dentro de la industria?

Cuadro 1

Respuestas relacionadas a sus funciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Moledor	14	23.73
Melero	7	11.86
Hornero	8	13.56
Cortador de caña	14	23.73
Acarreador	15	25.42
Hortelano	1	1.69
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Al aplicar las encuestas a los trabajadores de las industrias se conoció que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 14 moledores que representan el 23.73 % quienes son encargados de moler la caña para la elaboración de la panela, 7 meleros representando el 11.48 %, su función consiste en cocinar y sacar el punto de la miel, 8 horneros que representan un 13.56 % los cuales se encargan de alimentar la hornilla generando el fuego necesario para la cocción del jugo de caña, 14 cortadores de caña que representan un 23.73 %, estos se encargan de cortar la planta de la caña y tenerla lista para su transportación, 15 acarreadores que representan el 25.42 % encargados de trasladar la caña desde la plantación hacia la fábrica y por ultimo 1 hortelano, representando el 1.69 % quien sirve de apoyo al moledor ordenando el bagazo producto de la caña molida.

2. ¿Hace que tiempo lleva laborando en la industria?

Cuadro 2

Respuestas relacionadas al tiempo laborado de los trabajadores

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2 años	54	91.53
De 2 a 5 años	5	8.47
De 6 a 10 años	0	0
De 11 a 20 años	0	0
Más de 20 años	0	0
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de las industrias, el 91.53 % manifiestan que han laborado menos de 2 años, lo que indica que no mantiene una estabilidad permanente en su trabajo mientras que el 8.47 % han laborado entre 2 a 5 años.

3. Marque los días que trabaja en la semana

Cuadro 3

Respuestas relacionadas a los días que trabajan

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lunes a Jueves	0	0
Lunes a Viernes	59	100
Lunes a Sábado	0	0
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los datos obtenidos de la encuesta el 100 % de los trabajadores de estas industrias laboran de lunes a viernes, sin embargo, en algunos casos suelen adelantar su trabajo para poder culminar hasta el día jueves.

4. Cuantas horas trabaja al día

Cuadro 4

Respuestas relacionadas a las horas trabajadas

VARIABLE	FRECUENCIA			TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
	8 horas	10 horas	12 horas		8 horas	10 horas	12 horas	
Moledor	12		2	14	20,34		3,39	23,73
Melero	1		6	7	1,69		10,17	11,86
Hornero	1		7	8	1,69		11,86	13,56
Cortador de caña	12	1	1	14	20,34	1,69	1,69	23,73
Acarreador	15			15	25,42			25,42
Hortelano	1			1	1,69			1,69
TOTAL	42	1	16	59	71,19	1,69	27,12	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

De acuerdo a los resultados de la encuesta se conoció que la mayoría de los trabajadores de las industrias trabajan en un periodo de 8 horas diarias, seguido de trabajadores que laboran 12 horas y un porcentaje mínimo trabaja 10 horas. Por lo que se puede concluir que los trabajadores están cumpliendo con las horas que normalmente establece el código de trabajo.

5. Lleva un control de las horas trabajadas en la planta

Cuadro 5

Respuestas relacionadas al control de las horas trabajadas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	59	100
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los datos obtenidos de las encuestas se puede observar que el 100 % de los trabajadores manifiesta que no existe un control de las horas trabajadas. Considerándolo como una desventaja para ellos debido ya que no mantienen un registro que les permita verificar exactamente si han cumplido con las horas establecidas.

6. ¿Cuánto percibe actualmente en su salario?

Cuadro 6

Respuestas relacionadas al salario que perciben

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 50 a 100	0	0
De 100 a 150	52	88.14
De 150 a 200	7	11.86
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según la información de los trabajadores casi la totalidad de ellos reciben un salario que oscila entre 100 a 150 dólares, mismos que representan el 88.14 %, así mismo el 11.86 % de los trabajadores perciben un salario entre 150 a 200 dólares. Por lo que podemos decir que están recibiendo un salario de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo.

7. ¿Cómo es la forma de pago?

CUADRO 7

Respuestas relacionadas a la forma de pago

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	59	100
Quincenal	0	0
Mensual	0	0
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los datos obtenidos de la encuesta el 100 % de los encuestados manifiestan que la forma de pago en la que ellos perciben su remuneración es semanal.

8. ¿Está usted de acuerdo con el salario que recibe?

Cuadro 8

Respuestas relacionadas a la conformidad del salario

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	77.97
NO	13	22.03
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta se puede evidenciar que el 77.97 % de los trabajadores están conformes con el salario que reciben, mientras que el 22.03 % no están conformes con el salario percibido, esto se debe a que según sus manifestaciones este no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

9. ¿Está asegurado por la industria donde labora?

Cuadro 9

Respuestas relacionadas al seguro de los trabajadores

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	5.08
NO	56	94.92
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los datos de las encuestas el mayor porcentaje de los trabajadores no se encuentra asegurado por motivo que trabajan temporalmente, y un porcentaje mínimo se encuentra asegurado. Por lo que podemos decir que en su mayoría los trabajadores están siendo perjudicados al no recibir los beneficios que por ley les corresponden.

10. ¿Le gustaría que la industria le proporcione estabilidad laboral?

Cuadro 10

Respuestas relacionadas a la estabilidad laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	32.20
NO	40	67.80
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los trabajadores encuestados el 68.80 % de ellos manifestaron que no les gustaría que la industria les proporcione estabilidad debido a que trabajan por temporadas en estas industrias, además se dedican a otras actividades ajenas a la producción de panela las cuales no les permiten mantener una estabilidad laboral, mientras que al 32.20 % de los trabajadores si les gustaría que se les proporcionara estabilidad laboral.

11. ¿Usted percibe remuneraciones y beneficios de ley?

Cuadro 11

Respuestas relacionadas a remuneraciones y beneficios de ley

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	5.08
NO	56	94.92
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los datos analizados el 94.92 % de los trabajadores encuestados manifestaron que no perciben remuneraciones y beneficios de ley, mientras que el 5.08 % respondieron que si perciben remuneraciones y beneficios de ley. Por lo que se puede concluir que estos trabajadores no perciben estos beneficios debido a que no se encuentran asegurados por las industrias donde laboran.

12. ¿El producto que usted elabora está bajo un parámetro de control de calidad?

Cuadro 12

Respuestas relacionadas a parámetro de calidad del producto

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	79.66
NO	12	20.34
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

La mayor parte de los encuestados manifestaron que el producto que elaboran está bajo un parámetro de control de calidad, mientras que un porcentaje pequeño manifestó que el producto no se encuentra bajo un parámetro de calidad. Por lo que se considera una **fortaleza** para las industrias ya que al elaborar sus productos bajo un parámetro de calidad estos tendrán más acogida en los diferentes mercados.

13. ¿Conoce si la industria tiene misión, visión y objetivos?

Cuadro 13

Respuestas relacionadas a la misión, visión y objetivos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	59	100
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

El total de los encuestados manifestaron no tener conocimiento de la misión, visión y objetivos de la industria. Por lo que se considera una **debilidad** para las mismas, puesto que no permitirá que el desempeño laboral siga una misma dirección y se logre un accionar más eficiente.

14. ¿La industria cuenta con políticas institucionales?

Cuadro 14

Respuestas relacionadas a políticas institucionales

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	59	100
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta el 100 % de los encuestados manifiestan que estas industrias no cuentan con políticas institucionales. Por lo que se considera como una debilidad de las industrias, debido a que no tienen establecido límites dentro de los cuales pueden operar los trabajadores.

15. ¿Conoce usted como está conformada la estructura de la industria?

Cuadro 15

Respuestas relacionadas a la estructura

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	59	100
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas se puede evidenciar que las industrias no tienen definida una estructura organizacional. Por tanto, se considera como una debilidad, ya que esto no les permite a los trabajadores reportarse en las distintas situaciones, afectando a su vez la eficiencia operativa de los mismos.

16. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones en donde se describa las actividades y responsabilidades de los trabajadores?

Cuadro 16

Respuestas relacionadas al manual de funciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	59	100
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los encuestados en las industrias no existe un manual de funciones donde se detallen las actividades y responsabilidades que cada trabajador tiene que realizar en la industria. Por lo que se considera una debilidad ya que debido a la inexistencia de este existe duplicidad de funciones y a su vez impide desarrollar de manera eficiente las actividades de los trabajadores.

17. ¿Cómo califica la gestión administrativa financiera realizada por los directivos o propietarios de la fábrica?

Cuadro 17

Respuestas relacionadas a como es la gestión administrativa financiera

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	3.39
Bueno	5	8.47
Regular	20	33.90
Malo	32	54.20
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según la encuesta realizada a los trabajadores de las industrias el 67.80 % manifiesta que la gestión realizada por los propietarios es buena, el 16.95 % consideran que la gestión es excelente, el 10.17 % consideran que se realiza una mala gestión y el 5.08 % considera que la gestión que se realiza es regular. En conclusión, se puede decir que los propietarios están realizando una buena gestión administrativa financiera de sus recursos.

18. ¿El ambiente laboral es adecuado para realizar sus actividades?

Cuadro 18

Respuestas relacionadas al ambiente laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	84.75
NO	9	15.25
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

En base a la encuesta realizada a todos los trabajadores de las industrias el 84.75 % manifiestan que el ambiente donde laboran es adecuado para realizar sus actividades, mientras que el 15.25 % no están conformes con el ambiente donde laboran; esto representa una **fortaleza** para las industrias pues los trabajadores al sentirse conformes en su trabajo podrán ser más productivos.

19. ¿Usted utiliza las herramientas y vestimentas adecuadas para desarrollar sus actividades diarias?

Cuadro 19

Respuestas relacionadas a las herramientas y vestimentas adecuadas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	6.78
NO	55	93.22
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los datos obtenidos de la encuesta el 93.22 % manifiestan que no utilizan las herramientas y vestimentas adecuadas para desarrollar sus actividades, mientras que el 6.78 % contestaron utilizan las herramientas y vestimentas adecuadas. En conclusión, podemos observar que los trabajadores no pueden generar un buen rendimiento debido a que no poseen las herramientas necesarias para realizar sus actividades, así como también podemos decir que estos trabajadores tienen un nivel elevado de riesgo al no contar con la vestimenta necesaria para proteger su salud.

20. ¿Existe buena relación con sus compañeros de trabajo?

Cuadro 20

Respuestas relacionadas a relación entre compañeros

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	88.14
NO	7	11.86
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Los resultados de la encuesta arrojan los siguientes resultados: el 84.14 % de los trabajadores mantienen una buena relación entre compañeros de trabajo y el 11.86 % no tienen una buena relación entre trabajadores. Por lo que se concluye que las industrias cuentan con trabajadores unidos y colaboradores los que representan una **fortaleza** para las mismas.

21. ¿Ha recibido algún tipo de motivación o reconocimiento para realizar debidamente su trabajo?

Cuadro 21

Respuestas relacionadas a motivación y reconocimiento

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	59	100
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los datos provenientes de las encuestas en su totalidad los trabajadores respondieron que no han recibido ninguna motivación por parte de los administradores para realizar su trabajo. En conclusión, se evidencia un personal desmotivado, por lo que se recomienda que tomaran en consideración la motivación y reconocimiento de su trabajo, puesto que al motivar a los trabajadores contarán con un personal más comprometido con las actividades que realizan y la vez con la industria.

22. ¿Recibe cursos de capacitación para desempeñarse en sus actividades?

Cuadro 22

Respuestas relacionadas a capacitación para desempeñar sus funciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	57.63
NO	25	42.37
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

En base a los resultados obtenidos de las encuestas se pudo conocer que el 34 % de los trabajadores han sido capacitados para desempeñar sus funciones, mientras que el 25 % no han recibido ninguna capacitación. Esto se debe a que en su mayoría los trabajadores cuentan con experiencia necesaria para desarrollar sus labores.

23. ¿Existen en la empresa reglamentos internos para el personal, como para las actividades que realizan?

Cuadro 23

Respuestas relacionadas a existencia de reglamento interno

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	59	100
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los encuestados, las industrias no cuentan con ningún tipo de reglamento interno, debido a que no poseen una estructura administrativa definida. Por lo que se recomienda crear reglamentos que ayuden de forma eficiente a mejorar el desempeño de los trabajadores.

24. ¿Existe en esta empresa una persona encargada del registro contable de las actividades?

Cuadro 24

Respuestas relacionadas a persona encargada del registro contable

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	6.78
NO	55	93.22
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según los datos obtenidos de las encuestas se observa que el 93.22 % de las industrias no cuentan con una persona encargada del registro contable de sus operaciones diarias y el 6.78 % poseen una persona que lleva un registro contable de las operaciones que se generan. En conclusión, la mayoría de estas industrias necesitan implementar un sistema contable estructurado y de fácil manejo de acuerdo al tipo de negocio, el cual permitirá registrar todos los movimientos importantes oportunamente evitando así pérdida de información sobre los ingresos y gastos.

25. Conoce si la fábrica posee un modelo de gestión Administrativo Financiero

Cuadro 25

Respuestas relacionadas a un modelo de gestión administrativo financiero

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	59	100
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas se puede observar que todas las industrias de este sector no poseen un modelo de gestión administrativo financiero. Por tal motivo es necesario diseñar un modelo de gestión administrativo financiero que les ayude a mejorar la administración de los recursos humanos y financieros.

26. ¿Le gustaría que esta planta se regularice bajo los parámetros y normas exigidos por los entes reguladores?

Cuadro 26

Parámetros y normas exigidos por los entes reguladores

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	69.49
NO	18	30.51
TOTAL	59	100

FUENTE: Información obtenida de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las industrias

Análisis

Según las encuestas realizadas a los trabajadores de las industrias el 69.49 % les gustaría que la industria donde trabajan se regularice bajo los parámetros y normas exigidos por los entes reguladores mientras que el 30.51 % no les gustaría que se regularicen. Por lo que se concluye que es necesario que estas industrias se regularicen para que de esta manera puedan llevar un control de las actividades que realizan beneficiando así a los trabajadores como a sus propietarios.

ANEXO 3: FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES DE LAS INDUSTRIAS



ANEXO 4: FOTOGRAFÍAS PROPIETARIOS INDUSTRIAS PANELERAS



I. INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORIA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
1. EMPRESA.....	8
1.1. Importancia.....	8
1.1.1. Clasificación de las empresas.....	8
1.1.1.1. Empresas industriales.....	8
1.1.1.2. Empresas comerciales.....	8
1.1.1.3. Empresas de servicios.....	8
1.1.2. Definición de industria.....	8
1.1.3. La industria en el Ecuador.....	9
1.1.4. Características de la empresa industrial.....	9
1.1.5. Tipos de industria.....	9
1.1.5.1. Industria de base.....	9
1.1.5.2. Industria de bienes de equipo.....	9
1.1.5.3. Industria de bienes de consumo.....	9
1.1.5.4. Industria pesada.....	10
1.1.5.5. Industria semiligera.....	10
1.1.5.6. Industria ligera.....	10
1.1.5.7. Pequeña industria.....	10
1.1.5.8. Mediana industria.....	10
1.1.5.9. Gran industria.....	10
1.2. EVALUACIÓN INTERNA.....	10
1.2.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	10

1.3. EVALUACIÓN EXTERNA.....	11
1.3.1. Fuerzas externas claves.....	11
1.3.1.1. Fuerzas económicas.....	11
1.3.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	11
1.3.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	12
1.3.1.4. Fuerzas tecnológicas.....	12
1.3.1.5. Fuerzas competitivas.....	12
1.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
1.4. MATRIZ FODA.....	13
1.4.1. La estrategia Fo.....	14
1.4.2. La estrategia Do.....	14
1.4.3. La estrategia Fa.....	14
1.4.4. La estrategia Da.....	14
1.5. Planteamiento de estrategias.....	14
1.6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	15
1.6.1. Importancia.....	15
1.6.2. Ventajas.....	15
1.6.3. Características.....	15
1.6.3.1. Universalidad.....	15
1.6.3.2. Valor instrumental.....	16
1.6.3.3. Unidad temporal.....	16
1.6.3.4. Amplitud del ejercicio.....	16
1.6.3.5. Especificidad.....	16
1.6.3.6. Interdisciplinariedad.....	16
1.6.3.7. Flexibilidad.....	16
1.6.4. Principios generales de la administración según Taylor.....	16
1.6.4.1. Principio de planeación.....	16
1.6.4.2. Principio de preparación.....	16
1.6.4.3. Principio de control.....	16
1.6.4.4. Principio de ejecución.....	17
1.6.5. Proceso administrativo.....	17
1.6.5.1. Planeación.....	17
1.6.5.1.1. Razones para planear.....	17
1.6.5.1.2. Actividades importantes de la planeación.....	17
1.6.5.1.3. Tipos de planeación.....	18

1.6.5.1.3.1. Estratégica.....	18
1.6.5.1.3.2. Táctica o funcional.....	18
1.6.5.1.3.3. Operativa.....	18
1.6.5.2. Organización.....	18
1.6.5.2.1. Importancia de la organización.....	18
1.6.5.2.2. División del trabajo.....	18
1.6.5.2.3. Jerarquización.....	19
1.6.5.2.4. Estructura de organización.....	19
1.6.5.2.5. Modelos de organización.....	19
1.6.5.2.6. Herramientas de organización.....	19
1.6.5.2.6.1. Organigramas.....	19
1.6.5.2.6.1.1. Clasificación de los organigramas.....	19
1.6.5.2.6.1.1.1. Por su objeto.....	20
1.6.5.2.6.1.1.2. Por su área.....	20
1.6.5.2.6.1.1.3. Por su contenido.....	20
1.6.5.2.6.2. Manuales.....	20
1.6.5.2.6.3. Diagramas de procesos.....	20
1.6.5.2.6.3.1. Simbología.....	20
1.6.5.3. Dirección.....	21
1.6.5.3.1. Motivación.....	21
1.6.5.3.2. Liderazgo.....	22
1.6.5.3.3. Comunicación.....	22
1.6.5.3.4. Trabajo en equipo.....	22
1.6.5.4. Control.....	22
1.6.5.4.1. Importancia.....	22
1.6.5.4.2. Control de calidad.....	23
1.6.5.4.3. Control de inventarios.....	23
1.7. GESTIÓN FINANCIERA.....	23
1.7.1. Contabilidad.....	23
1.7.1.1. Importancia.....	23
1.7.1.2. Principios.....	24
1.7.1.3. Proceso contable.....	24
1.7.1.3.1. Plan de cuentas.....	24
1.7.1.3.1.1. Cuenta.....	25
1.7.1.3.1.2. Subcuenta.....	25

1.7.1.3.2. La ecuación contable.....	25
1.7.1.3.2.1. Activo.....	25
1.7.1.3.2.2. Pasivo.....	26
1.7.1.3.2.3. Patrimonio.....	26
1.7.1.3.3. Pasos del proceso contable.....	26
1.7.1.3.3.1. Libro diario.....	26
1.7.1.3.3.2. Asientos contables.....	26
1.7.1.3.3.2.1. Asientos simples.....	26
1.7.1.3.3.2.2. Asientos compuestos.....	27
1.7.1.3.3.2.3. Asientos mixtos.....	27
1.7.1.3.3.3. Libro mayor.....	27
1.7.1.3.3.4. Balance de comprobación.....	27
1.7.1.3.3.5. Hoja de trabajo.....	27
1.7.1.3.3.6. Estados financieros.....	27
1.7.1.3.3.6.1. Balance general.....	28
1.7.1.3.3.6.2. Estado de resultados.....	28
1.7.1.3.3.7. Análisis financiero.....	28
1.7.1.3.3.7.1. Análisis horizontal.....	28
1.7.1.3.3.7.2. Análisis vertical.....	29
1.7.1.3.3.8. Índices financieros.....	29
1.7.1.3.3.8.1. Índices de liquidez.....	29
1.7.1.3.3.8.1.1. Capital de trabajo.....	29
1.7.1.3.3.8.1.2. Solvencia.....	29
1.7.1.3.3.8.1.3. Prueba acida.....	30
1.7.1.3.3.8.2. Índices de actividad.....	30
1.7.1.3.3.8.2.1. Periodo promedio de cobros.....	30
1.7.1.3.3.8.2.2. Rotación de inventarios.....	30
1.7.1.3.3.8.2.3. Rotación activo total.....	31
1.7.1.3.3.8.2.4. Rotación de activo fijo.....	31
1.7.1.3.3.8.3. Índices de endeudamiento.....	31
1.7.1.3.3.8.3.1. Apalancamiento financiero.....	31
1.7.1.3.3.8.3.2. Endeudamiento total.....	32
1.7.1.3.3.8.4. Índices de rentabilidad.....	32
1.7.1.3.3.8.4.1. Margen bruto de utilidades.....	32
1.7.1.3.3.8.4.2. Margen de utilidades sobre ventas.....	32
1.7.1.3.3.8.4.3. Margen de utilidad en operaciones.....	33

e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	34
f. RESULTADOS.....	37
g. DISCUSIÓN.....	117
h. CONCLUSIONES.....	119
i. RECOMENDACIONES.....	120
j. BIBLIOGRAFIA.....	121
k. ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 <i>Modelo de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas(FODA)</i>	13
Cuadro 2 <i>Factores internos de las entrevistas aplicadas a propietarios</i>	40
Cuadro 3 <i>Factores internos de las encuestas aplicadas a trabajadores</i>	42
Cuadro 4 <i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	43
Cuadro 5 <i>Factores externos del análisis del entorno</i>	51
Cuadro 6 <i>Matriz de evaluación externa (EFE)</i>	52
Cuadro 7 <i>Clasificación empresarial</i>	56
Cuadro 8 <i>Características de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad</i>	61
Cuadro 9 <i>Declaración del IVA</i>	64
Cuadro 10 <i>Fracciones para declaración del Impuesto a la Renta</i>	65
Cuadro 11 <i>Cálculo del Anticipo del Impuesto a la Renta</i>	65
Cuadro 12 <i>Impuesto al Valor Agregado (IVA)</i>	67
Cuadro 13 <i>Retención del Impuesto a la Renta</i>	68
Cuadro 14 <i>Manual de funciones “presidente”</i>	80
Cuadro 15 <i>Manual de funciones “administrador”</i>	81
Cuadro 16 <i>Manual de funciones “asesor legal”</i>	82
Cuadro 17 <i>Manual de funciones “secretaria”</i>	83
Cuadro 18 <i>Manual de funciones “contador”</i>	84
Cuadro 19 <i>Manual de funciones “vendedor - cobrador”</i>	85
Cuadro 20 <i>Manual de funciones “chofer”</i>	86
Cuadro 21 <i>Manual de funciones “jefe de producción”</i>	87
Cuadro 22 <i>Manual de funciones “obreros”</i>	88
Cuadro 23 <i>Modelo de plan de cuentas</i>	94

Cuadro 24 <i>Índice capital de trabajo</i>	110
Cuadro 25 <i>Índice de solvencia</i>	111
Cuadro 26 <i>Índice prueba ácida</i>	111
Cuadro 27 <i>Índice periodo promedio de cobros</i>	112
Cuadro 28 <i>Índice rotación de activo total</i>	112
Cuadro 29 <i>Índice rotación activo fijo</i>	113
Cuadro 30 <i>Índice apalancamiento financiero</i>	114
Cuadro 31 <i>Índice endeudamiento total</i>	114
Cuadro 32 <i>Índice margen bruto de utilidades</i>	115
Cuadro 33 <i>Índice utilidad sobre ventas</i>	115
Cuadro 34 <i>Índice margen de utilidad en operaciones</i>	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Simbología para elaborar los diagramas de procesos</i>	21
Figura 2 <i>Ecuación contable</i>	25
Figura 3 <i>Inflación</i>	44
Figura 4 <i>Salarios</i>	45
Figura 5 <i>Desempleo</i>	46
Figura 6 <i>Matriz FODA</i>	53
Figura 7 <i>Empresas e instituciones según el tipo de unidad legal</i>	61
Figura 8 <i>Libro diario</i>	99
Figura 9 <i>Modelo de asientos simples</i>	99
Figura 10 <i>Modelo de asientos compuestos</i>	100
Figura 11 <i>Modelo de asientos mixtos</i>	100
Figura 12 <i>Modelo libro mayor</i>	101
Figura 13 <i>Modelo balance de comprobación</i>	102
Figura 14 <i>Modelo hoja de trabajo</i>	102