



1859

UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

**Análisis Administrativo-Financiero de la Empresa “La Sureñita S.A.” de la Ciudad de
Loja, período 2022-2023.**

**Trabajo de Integración Curricular previo a
la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

AUTOR:

Alci Daniel Quichimbo Balcazar

DIRECTOR:

Ing. Lina Patricia Castillo Ojeda Mg. S.c.

Loja - Ecuador

2024



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **CASTILLO OJEDA LINA PATRICIA**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA EMPRESA “LA SUREÑITA S.A.” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2022-2023”**, perteneciente al estudiante **ALCI DANIEL QUICHIMBO BALCAZAR**, con cédula de identidad N° **1106044892**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 31 de Julio de 2024



Firmado electrónicamente por:
LINA PATRICIA
CASTILLO OJEDA

F) -----
**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-001517

1/1
Educamos para **Transformar**

Autoría del Trabajo de Integración Curricular

Yo, **Alci Daniel Quichimbo Balcazar**, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1106044892

Fecha: 26 de noviembre de 2024

Correo Electrónico: alci.quichimbo@unl.edu.ec

Teléfono: 0995989831

Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo

Yo, **Alci Daniel Quichimbo Balcazar**, declaro ser el autor del Trabajo de Integración Curricular titulado **“Análisis Administrativo-Financiero de la empresa “La Sureñita S.A.” de la ciudad de Loja, período 2022-2023”** como requisito para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas y autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre 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 Repositorio Institucional, 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 del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintiséis días de noviembre de dos mil veinticuatro, suscribe el autor.

Firma:

Autor: Alci Daniel Quichimbo Balcazar

Cédula de Identidad: 1106044892

Dirección: Av. Eugenio Espejo

Correo electrónico: alci.quichimbo@unl.edu.ec

Celular: 0995989831

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del Trabajo de Integración Curricular:

Ing. Lina Patricia Castillo Ojeda Mg. Sc.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación, primeramente, a Dios, por brindarme la fortaleza y la sabiduría necesaria para alcanzar cada logro. A mis padres, ya que en cada momento he contado con su amor y apoyo incondicional. Su confianza inquebrantable, su ejemplo de vida y su constante esfuerzo han sido fundamentales para alcanzar cada objetivo propuesto. A mi hermano, que ha sido un referente de inspiración y ejemplo a seguir, gracias a sus enseñanzas y constante apoyo, he podido mejorar y crecer cada día. Además, hacer mención a mis amigos, quienes con su amistad y apoyo incondicional me han acompañado a lo largo de este camino, brindándome fuerza y ánimos en los momentos difíciles, este logro también es de ellos.

Alci Daniel Quichimbo Balcazar

Agradecimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por brindarme la oportunidad de ser parte de su prestigiosa institución. Gracias a ello, he podido crecer tanto personal como profesionalmente. A los docentes de la carrera de Administración de Empresas, quienes con su dedicación y conocimiento han sido pilares fundamentales en mi formación académica. Especialmente a mi tutora la Ing. Lina Castillo, quien con su orientación y apoyo me guió en el desarrollo de mi Trabajo de Integración Curricular.

Por último, al Ing. Kelvin Sigcho, por darme la oportunidad de realizar mi investigación en su empresa, gracias a su generosidad y disposición, pude acceder a la información necesaria para llevar a cabo mi investigación de manera exitosa.

Alci Daniel Quichimbo Balcazar

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Anexos	xiv
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1 Marco Referencial	6
4.2 Marco Conceptual	7
4.3 Empresa.....	7
4.3.1 Clasificación de Empresas	7
4.3.2 Por su Tamaño y Número de Empleados.....	7
4.3.3 Por Su Giro	7
4.3.4 Tipos de Empresas Según la Titularidad del Capital	7
4.3.5 Clasificación de Empresas Según su Constitución Jurídica.....	7
4.4 Proceso Administrativo	8
4.5 Planeación	9
4.5.1 Tipos De Planeación	9
4.5.2 Proceso de Planeación.....	9
4.6 Organización	9
4.6.1 Tipos de Organización	10
4.6.2 División del trabajo.....	10
4.6.3 Jerarquización	10

4.6.4	Organigramas	11
4.6.5	Clasificación De Los Organigramas	11
4.6.6	Líneas De Mando	11
4.6.7	Manuales	11
4.7	Dirección	12
4.7.1	Liderazgo	12
4.7.2	Toma De Decisiones	12
4.7.3	Comunicación	12
4.7.4	Motivación	12
4.8	Control.....	12
4.8.1	Importancia	13
4.8.2	Tipos De Control.....	13
4.9	Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI).....	13
4.10	Matriz de Evaluación De Factores Externos (EFE)	13
4.11	Las 5 Fuerzas de Porter	13
4.11.1	Poder de Negociación de los Compradores	14
4.11.2	Poder de Negociación de los Proveedores	14
4.11.3	Amenaza de Nuevos Competidores	14
4.11.4	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	14
4.11.5	Rivalidad Entre Competidores Existentes.....	14
4.12	Estados Financieros.....	14
4.12.1	Importancia	15
4.12.2	Objetivo de los Estados Financieros	15
4.12.3	Principales Estados Financieros.....	15
4.13	Análisis Financiero.....	15
4.13.1	Importancia	16
4.13.2	Objetivos	16
4.13.3	Análisis Vertical.....	16
4.13.4	Análisis Horizontal	16
4.14	Indicadores Financieros.....	17
4.14.1	Indicadores de Liquidez	17
4.14.2	Indicadores de actividad.....	18
4.14.3	Indicadores de endeudamiento.....	18

4.14.4	Indicadores de rendimiento	19
5.	Metodología	22
5.1	Área de Estudio	22
5.2	Enfoque de Investigación	22
5.3	Métodos de Investigación.....	23
5.3.1	Método Deductivo	23
5.3.2	Método Inductivo	23
5.3.3	Método Analítico	23
5.4	Alcances y tipos de investigación	23
5.4.1	Alcance Descriptivo	23
5.4.2	Tipo de investigación exploratoria.....	24
5.5	Técnicas de investigación.....	24
5.5.1	Encuestas.....	24
5.5.2	Entrevistas.....	24
5.5.3	Observación directa.....	24
5.6	Diseño de la Investigación	24
5.7	Recursos de investigación	25
5.8	Población y Muestra	25
5.9	Procedimiento de la Investigación	25
6.	Resultados	27
6.1	Análisis interno	27
6.1.1	Planeación	27
6.1.2	Organización	28
6.1.3	Dirección.....	29
6.1.4	Control	30
6.2	Análisis externo.....	30
6.2.1	Amenaza de nuevos entrantes	31
6.2.2	Poder de negociación de los proveedores	31
6.2.3	Poder de negociación de los compradores	31
6.2.4	Amenaza de productos sustitutos	32
6.2.5	Rivalidad entre los competidores existentes	33
6.3	Análisis Vertical.....	36
6.3.1	Estructura financiera y económica.....	40

6.4	Análisis Horizontal.....	40
6.4.1	Evolución de las cuentas	44
6.5	Indicadores financieros	46
6.5.1	Liquidez	46
6.5.2	Actividad.....	47
6.5.3	Endeudamiento	49
6.5.4	Rendimiento.....	50
6.6	Revisión y actualización de la filosofía empresarial.....	55
6.6.1	Definición de la Misión y Visión.....	55
6.7	Acciones de mejora en la planeación estratégica y táctica.....	55
6.8	Revisión y actualización de la organización de la empresa	57
6.8.1	Organigrama	57
6.8.2	Manual de funciones	59
6.8.3	Plan de proceso de gestión de Talento humano	69
6.9	Plan de motivación para los empleados	71
6.10	Evaluación de desempeño laboral del personal.....	72
6.11	Propuesta de mejora en para la gestión financiera	75
6.11.1	Optimización del capital de trabajo	75
6.11.2	Fortalecimiento de la liquidez.....	75
6.11.3	Control de costos y aumento de rentabilidad	75
6.11.4	Mejoramiento de la gestión de deuda	75
7.	Discusión.....	76
8.	Conclusiones.....	78
9.	Recomendaciones.....	79
10.	Bibliografía.....	80
11.	Anexos.....	83

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen análisis interno de la empresa	33
Tabla 2. Análisis vertical estructura financiera 2023.....	37
Tabla 3. Análisis vertical estructura económica 2023	39
Tabla 4. Estructura financiera y económica 2023.....	40
Tabla 5. Análisis horizontal estructura financiera 2022-2023	41
Tabla 6. Análisis horizontal estructura económica 2022-2023.....	42
Tabla 7. Resumen de resultados de indicadores financieros.....	54
Tabla 8. Planeación estratégica y táctica	56
Tabla 9. Manual de funciones Presidente	59
Tabla 10. Manual de funciones Gerente	60
Tabla 11. Manual de funciones Administrador/a.....	61
Tabla 12. Manual de funciones Responsable Técnico.....	62
Tabla 13. Manual de funciones Contador	63
Tabla 14. Manual de funciones Jefe de ventas.....	64
Tabla 15. Manual de funciones Supervisor de Producción.....	65
Tabla 16. Manual de funciones Supervisor de Empacado	66
Tabla 17. Manual de funciones Obreros	67
Tabla 18. Manual de funciones Empacadoras	68
Tabla 19. Procedimiento de reclutamiento y selección del personal	69
Tabla 20. Actividades del programa de reconocimiento trimestral para el “Empleado del mes”	71
Tabla 21. Criterios a evaluar para el reconocimiento trimestral para el “Empleado del mes”	72
Tabla 22. Formato de evaluación del desempeño laboral del personal	73

Tabla 23. Autoevaluación de desempeño 74

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa La Sureñita S.A	22
Figura 2. Resumen las 5 Fuerzas de Porter.....	35
Figura 3. Evolución Económica Financiera.....	44
Figura 4. Evolución Económica Financiera.....	45
Figura 5. Razón de liquidez corriente	46
Figura 6. Prueba ácida	47
Figura 7. Capital de Trabajo	47
Figura 8 Rotación de Inventarios.....	48
Figura 9. Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	48
Figura 10. Rotación de Cuentas por Pagar (días)	49
Figura 11. Rotación de Activos Totales.....	49
Figura 12. Razón de Endeudamiento.....	50
Figura 13. Razón de cargos de interés fijo.....	50
Figura 14. Margen de utilidad bruta	51
Figura 15 Margen de utilidad operativa.....	51
Figura 16. Margen de utilidad neta.....	52
Figura 17. Rendimiento de los activos totales	52
Figura 18. Rendimiento sobre patrimonio	53
Figura 19. Rendimiento sobre capital	53
Figura 20. Misión de la empresa “La Sureñita S.A”	55
Figura 21. Visión de la empresa “La Sureñita S.A”	55
Figura 22. Organigrama Estructural de la empresa “La Sureñita S.A”	57
Figura 23. Organigrama Funcional de la empresa “La Sureñita S.A”	58
Figura 24. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento y selección del personal	70

Índice de Anexos

Anexo 1. Autorización de la empresa.....	83
Anexo 2. Formato de entrevista dirigida al Gerente.....	84
Anexo 3. Formato de encuesta para los trabajadores	86
Anexo 4. Evidencia fotográfica	89
Anexo 5. Estado de situación financiera 2022-2023	90
Anexo 6. Estado de resultado integral 2022-2023.....	92
Anexo 7. Certificado de traducción de resumen.....	95

1. Título

Análisis Administrativo-Financiero de la empresa “La Sureñita S.A.” de la ciudad de Loja, período 2022-2023.

2. Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Análisis Administrativo-Financiero de la empresa “La Sureñita S.A.” de la ciudad de Loja, período 2022-2023.”, tiene como objetivo conocer la gestión administrativa-financiera de la empresa. La investigación fue de tipo exploratoria y alcance descriptivo, los métodos utilizados fueron el deductivo, inductivo y analítico, las técnicas se basaron en entrevista, encuestas y observación directa. Los resultados del análisis situacional reflejan que la empresa lleva una deficiente planeación estratégica y táctica, su estructura organizacional se encuentra desactualizada, poca motivación y limitación en el control de desempeño, esta información fue obtenida gracias a la colaboración del personal de la empresa, a quienes se les aplicaron encuestas para recopilar los datos necesarios. En cuanto al análisis externo se aplicó las 5 fuerzas de Porter para conocer el entorno competitivo en el que opera la empresa. Seguidamente, en el análisis financiero realizado se determina que la empresa cuenta con un nivel elevado de endeudamiento, aunque mantiene un crecimiento en su rentabilidad, persisten desafíos significativos, los cuales se ven reflejados en los indicadores financieros aplicados. En base a los resultados encontrados, se propone acciones de mejora en la planeación estratégica y táctica, una actualización del diseño organizacional y funcional, un plan de gestión de talento humano, estrategias de motivación y una evaluación de desempeño para los empleados, todo esto encaminado a mejorar la gestión de la empresa. De igual forma en la gestión financiera se emiten recomendaciones enfocadas en la reducción de la deuda a largo plazo orientadas a una estructura financiera más equilibrada y sostenible.

Palabras Claves: Eficacia, Estructura, Indicadores, Planificación, Rentabilidad.

2.1 Abstract

The present research work entitled “Administrative-Financial Analysis of the company ‘La Sureñita S.A.’ of the city of Loja, period 2022-2023”, aims to know the administrative-financial management of the company. The research was exploratory and descriptive in scope, the methods used were deductive, inductive, and analytical, and the techniques were based on interviews, surveys, and direct observation. The results of the situational analysis reflect that the company has deficient strategic and tactical planning, and its organizational structure is outdated, with little motivation and limited performance control; this information was obtained thanks to the collaboration of the company's personnel, to whom surveys were applied to collect the necessary data. As for the external analysis, Porter's Five Forces were applied to understand the competitive environment in which the company operates. Next, the financial analysis determined that the company has a high level of indebtedness, although it maintains a growth in profitability, there are still significant challenges, which are reflected in the financial indicators applied. Based on the results found, improvement actions are proposed in strategic and tactical planning, an update of the organizational and functional design, a human talent management plan, motivation strategies, and a performance evaluation for employees. All efforts are aimed at enhancing the management of the company. Similarly, in the area of financial management, recommendations are issued focused on the reduction of long-term debt oriented to a more balanced and sustainable financial structure.

Keywords: *Efficiency, Structure, Indicators, Planning, Profitability.*

3. Introducción

En un entorno empresarial caracterizado por cambios rápidos y continuos, las empresas deben estar preparadas para enfrentar desafíos cada vez más complejos y diversos. La globalización, la evolución tecnológica y las nuevas demandas del mercado están transformando no solo la manera en que las empresas operan, sino también como se estructuran internamente y gestionan sus recursos. “La Sureñita S.A.”, una empresa ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Loja, ha demostrado su capacidad de adaptación y crecimiento durante estos últimos años. Sin embargo, para asegurar su sostenibilidad a largo plazo, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de su desempeño administrativo y financiero.

El presente análisis se centra en evaluar su estructura organizacional, la eficiencia de sus operaciones y su gestión financiera. A través de este análisis, se busca identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan influir en el desempeño de la empresa. Aspectos como la liquidez, actividad, endeudamiento y rendimiento son cruciales para entender la posición financiera de la empresa, mientras que el diseño organizacional y la gestión del personal son esenciales para evaluar su eficiencia operativa y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

El objetivo general que orientó el desarrollo de la investigación fue: Analizar la gestión Administrativa y Financiera de la empresa “LA SUREÑITA S.A.” de la ciudad de Loja, período 2022-2023. Para ello se plantearon cuatro objetivos específicos: realizar un diagnóstico situacional de la empresa para identificar áreas de mejora en la gestión administrativa, efectuar un análisis vertical y horizontal con el propósito de examinar su estructura y cambios, aplicar indicadores financieros para determinar la posición económica y financiera de la empresa. Finalmente, desarrollar una propuesta Administrativa-Financiera dirigida a potenciar las áreas de mejora y fortalecer la toma de decisiones.

Se presentaron algunas limitaciones importantes que afectaron el acceso y la recopilación de datos durante la investigación. En primer lugar, no fue posible obtener los datos financieros directamente de la empresa, ya que la información no fue proporcionada por la misma. En su lugar, los datos financieros utilizados provienen de la Superintendencia de Compañías (SUPER CIA), lo que puede implicar algunas diferencias en la precisión o en el nivel de detalle de los mismos en comparación con datos internos.

Así también, otra limitación fue la imposibilidad de realizar encuestas a todos los trabajadores. Debido a las políticas internas de la empresa, solo se permitió encuestar a un trabajador por área, lo que limita el alcance y la representatividad de los resultados. Esta

restricción reduce la capacidad de reflejar completamente las percepciones y experiencias de los empleados, pudiendo presentarse un sesgo en los resultados de la investigación.

El presente Trabajo de Integración Curricular está estructurada de la siguiente manera: **Título:** el cual describe el tema y alcance de la investigación, **Resumen:** refleja el objetivo de la investigación, la metodología utilizada, los resultados encontrados y las conclusiones que se llegó, **Introducción:** brinda información de aspectos generales y el propósito de la investigación, **Marco Teórico:** se presenta aquellas investigaciones y conceptos que sirvieron como base para la realización del presente trabajo, **Metodología:** en la que se describe el área de estudio, los métodos, tipos, técnicas, población de estudio, muestra a investigar, la recolección de información y el proceso de la investigación, **Resultados:** es el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos, donde se refleja los principales hallazgos encontrados, **Discusión:** aquí se contrasta la información encontrada en la investigación con otras investigaciones realizadas por otros autores, **Conclusiones:** se fundamentan en los puntos más relevantes y resultados obtenidos de cada uno de los objetivos específicos, seguidamente se redactan las **Recomendaciones:** se da sugerencias a la empresa donde se está realizando el estudio, **Bibliografía:** las fuentes de información utilizadas como libros, artículos científicos, tesis y otros documentos con sus respectivos enlaces y finalmente los **Anexos:** donde se presentan los formatos de entrevista, encuesta, fotografías, y los estados financieros de la empresa.

4. Marco Teórico

4.1 Marco Referencial

Marisquerena (2021) en su estudio titulado Análisis de la gestión administrativo-financiera en una empresa distribuidora de combustibles. Se centró en analizar y proponer mejoras en la gestión administrativa, enfrentando desafíos como la coordinación entre departamentos, la renovación de la flota vehicular y la atención al cliente. El objetivo principal fue aplicar herramientas de Administración de Negocios para mejorar la toma de decisiones y adaptar nuevas estrategias a un contexto económico, social y sanitario en Argentina. Se busca reducir la cartera vencida, evitar la pérdida de clientes y optimizar costos administrativos. El trabajo destaca la importancia de la planificación del personal operativo, la estabilidad en límites de crédito, plazo de deuda y la necesidad de expandir la cartera de clientes.

De igual manera el trabajo de Ulloa (2016) titulado Análisis administrativo financiero de una empresa comercial en el cantón Quevedo y su relación con la eficacia de sus procesos, llevó a cabo una evaluación exhaustiva de la gestión administrativa-financiera del Almacén Katty. El enfoque metodológico adoptado fue descriptivo, no experimental y documental, utilizando métodos de investigación inductivo, deductivo y analítico, respaldados por técnicas como encuestas, entrevistas, observaciones y fichajes. Se han analizado y presentado los resultados de la gestión administrativa, abarcando las etapas de planificación, organización, dirección y control, así como un análisis detallado. A partir de este análisis, se identificó un grado de eficacia medio en general, con fortalezas en la organización y áreas de oportunidad en el control.

Finalmente se tomó en cuenta la investigación de Chimborazo (2022), titulado Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero para la empresa comercializadora de aluminio y sus derivados Vipasa de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, para el año 2022. El objetivo principal fue proporcionar una guía que mejore la gestión administrativa y financiera de la empresa mediante una planificación adecuada. Para esto, se llevó a cabo un análisis FODA y un análisis financiero aplicado a períodos consecutivos. También se aplicaron encuestas al personal y clientes para identificar falencias en la organización, como la falta de planeación estratégica, manuales de funciones y procedimientos, falencias en los procesos de control financiero- económico. Se concluyó que la administración era empírica y carecía de apoyo técnico. Además, se propuso una prospectiva financiera con proyecciones y análisis para mejorar el desempeño empresarial, incrementar rentabilidad, optimizar recursos y tomar decisiones correctas.

4.2 Marco Conceptual

4.3 Empresa

Según Aragón (2016) una empresa puede ser descrita como una entidad que integra recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, coordinados y dirigidos por la gestión, con el propósito de alcanzar metas predefinidas de acuerdo con los objetivos establecidos anteriormente.

4.3.1 Clasificación de Empresas

Para Rodríguez (2011) los criterios para categorizar empresas varían según los distintos organismos públicos encargados de establecerlos en cada país. Sin embargo, existe una clasificación empresarial ampliamente reconocida y difundida a nivel mundial.

4.3.2 Por su Tamaño y Número de Empleados

- Micro: de 1 a 15 empleados.
- Pequeña: de 16 a 100 empleados.
- Mediana: de 101 a 250 empleados.
- Grande: Más de 250 empleados.

4.3.3 Por Su Giro

- **Industriales:** Se ocupan tanto de la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como la actividad agropecuaria y la fabricación de consumo final.
- **Comerciales:** Se dedican a la compra y venta de productos terminados, utilizando canales de distribución como los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como intermediarios.
- **Servicios:** Proporcionan servicios no tangibles a la sociedad, y sus objetivos pueden ser, o no, lucrativos.

4.3.4 Tipos de Empresas Según la Titularidad del Capital

Para (Aragón, 2016) se clasifican en:

- **Empresas públicas:** Pertenece al Estado o administraciones públicas
- **Empresas privadas:** Pertenece a las personas físicas o a otras sociedades.
- **Empresas mixtas:** Tienen una parte de capital privado y otro público.

4.3.5 Clasificación de Empresas Según su Constitución Jurídica

Las empresas clasificarse de diversas maneras según su forma jurídica y constitución existen las siguientes:

- **Empresas unipersonales:** En estas empresas el propietario es quien responde con todo patrimonio ante obligaciones y necesidades de la empresa.
- **Sociedades colectivas:** En este caso, la propiedad de la empresa pertenece a más de una persona y todos comparten la responsabilidad de las obligaciones de la empresa.
- **Sociedades de responsabilidad limitada:** Son empresas en los socios tienen una responsabilidad limitada, es decir, que solo responden por el capital que han aportado cada uno a la compañía.
- **Sociedades anónimas:** Con relación a este tipo de empresas el capital está dividido en acciones y cualquier persona puede adquirirlas e igual que la anterior responden solo por su parte de inversión.
- **Cooperativas:** Son empresas sin ánimo de lucro creadas para cubrir las necesidades sociales y económicas de sus propietarios; mismo que pueden ser trabajadores clientes o proveedores de la empresa.
- **Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S):** Es una forma de empresa comercial que se forma con una o más personas, ya sean individuos o entidades legales, a través de un proceso simplificado y sin costo. Su propósito es fomentar la economía al formalizar los proyectos empresariales, permitiéndoles acceder a créditos y así expandir sus actividades productivas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros SUPERCIAS, s.f).

4.4 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es fundamental para la gestión organizacional, permitiendo planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de manera eficaz y eficiente. Según Chiavenato (2001) habla que la estrategia se ejecuta a través de la acción empresarial, que requiere planificación, organización, dirección y control para tener éxito. Estas etapas conforman lo que se conoce como proceso administrativo. Aunque la planificación, organización, dirección y control son funciones administrativas individuales, cuando se combinan para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo. Un proceso implica cambios continuos en el tiempo o una secuencia de operaciones con continuidad. Es dinámico y está en constante evolución. Los elementos del proceso interactúan entre sí, lo que significa que cada uno influye en los demás.

En otras palabras, es un conjunto de pasos que se sigue para lograr objetivos de la empresa, lo cual es una herramienta fundamental para la gestión eficaz de las organizaciones.

4.5 Planeación

En la planeación implica determinar el curso específico de acción a seguir, estableciendo los principios que guiarán las actividades de la empresa, la secuencia de pasos para llevarlo a cabo y la asignación de tiempos para su ejecución (López, 2012).

4.5.1 Tipos De Planeación

De acuerdo con (Münch, 2010) los tipos de planeación son:

- **Estratégica:** Se lleva a cabo en los niveles superiores de la empresa, abarca la planificación global a medio y largo plazo, y sirve de base para los planes en todos los niveles de la organización.
- **Táctica o funcional:** Incluye los planes desarrollados en cada área de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.
- **Operativa:** Diseñada de acuerdo con los planes tácticos y ejecutada en los niveles operativos de la organización.

4.5.2 Proceso de Planeación

El proceso de planeación es un enfoque sistemático mediante el cual una empresa establece objetivos, identifica recursos necesarios, desarrolla estrategias y acciones, lo cual crea planes detallados para así alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Para González (2015), el proceso o fases de planeación son las siguientes:

- **Establecer objetivos:** Parte fundamental de la planificación. Los objetivos ayudan a la empresa a enfocar sus esfuerzos, a motivar a sus empleados y a medir su éxito.
- **Desarrollar premisas:** Las premisas de planeación son las circunstancias anticipadas en las cuales se ejecutarán los planes. Estas comprenden las suposiciones y pronósticos sobre las condiciones futuras identificadas que tendrán impacto en la implementación de los planes.
- **Establecer políticas:** Son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas.
- **Definir programas:** Son los planes en los que se calendariza el tiempo requerido para ajustarlos.

4.6 Organización

Según Münch (2010) dice que la organización implica la creación y definición de las configuraciones, operaciones, sistemas, técnicas y pasos dirigidos a simplificar y mejorar la eficiencia del trabajo.

4.6.1 Tipos de Organización

De acuerdo con Thompson (2023) comenta que:

4.6.1.1 Organización Según sus Fines. Es el primer motivo que tienen para realizar sus actividades, las cuales se dividen en:

- Con fines de lucro: Se denominan así a las empresas que tienen como objetivo generar ganancias o utilidad.
- Sin fines de lucro: Se refieren a empresas cuyo propósito principal es cumplir con un papel específico o función en la sociedad, sin buscar obtener ganancias o beneficios económicos como resultado.

4.6.1.2 Organización según su formalidad. Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, comunicación y control. Estas se dividen en:

- Organizaciones formales: Se caracterizan por tener sistemas y estructuras oficiales y definidos entre estas también se encuentran las organizaciones lineales, funcionales, línea- staff y comités.
- Organizaciones informales: Se refiere a medios no oficiales que ejercen influencia en la comunicación.

4.6.1.3 Organización Según su Grado de Centralización. Son empresas que se basan en la medida en que la autoridad se delega y estas se encuentran divididas en:

- Organizaciones centralizadas: Son organizaciones en las cuales la autoridad se concentra en la parte superior.
- Organizaciones descentralizadas: La autoridad en estas empresas para la toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

4.6.2 División del trabajo

Para Münch (2010) “La división de trabajo implica asignar funciones específicas para llevar a cabo las actividades con mayor precisión, eficacia y especialización, lo que implica tanto los procesos como labores” (p. 67).

4.6.3 Jerarquización

La jerarquización en el proceso administrativo organiza la estructura de autoridad, facilitando la toma de decisiones y la coordinación de actividades. Para Bernal Torres y Sierra Arango (2008) se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes

niveles. Entre más niveles jerárquicos exista en una organización, más capas de autoridad tendrá entre su dirección y la base operativa.

4.6.4 Organigramas

Los organigramas son representaciones visuales simplificadas de la estructura organizativa, diseñadas para distinguir claramente los distintos niveles de autoridad de una manera fácil y concisa (Aragón, 2016).

4.6.5 Clasificación De Los Organigramas

Los organigramas se clasifican en:

4.6.5.1 Por su objeto. Clasificación basada en la finalidad que el organigrama tiene dentro de la organización.

- Estructurales: Muestran la estructura administrativa.
- Funcionales: Indican las áreas y funciones de los departamentos.
- Especiales: Se destaca alguna característica.

4.6.5.2 Por su área. Clasificación que se centra en el alcance que tiene el organigrama dentro de su estructura organizacional.

- Generales: Representan toda la organización.
- Departamentales: Representan a la organización de un departamento o sección.

4.6.5.3 Por su Contenido. Clasificación que se enfoca en el nivel de detalle que muestra el organigrama.

- Esquemáticos: Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- Analíticos: Más detallados y técnicos (Münch, 2010, p. 69).

4.6.5.4 Posicionales. Son representaciones gráficas de la estructura de una organización que se centran en las posiciones y roles de los individuos dentro de la empresa en lugar de enfocarse en las personas específicas que ocupan esos roles.

4.6.6 Líneas De Mando

La línea de mando establece la cadena de mando y comunicación dentro de una organización, ayudando a mantener la estructura y la claridad en las responsabilidades.

4.6.7 Manuales

Según Münch (2010) “Los manuales son registros que organizan de manera sistemática datos sobre la estructura y funcionamiento de una organización” (p. 71).

4.7 Dirección

La dirección implica, liderar, motivar y coordinar al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales. López (2012) plantea que la ejecución de actividades planificadas y organizadas, implica dirigir y coordinar los recursos a través de la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Se trata de supervisar las operaciones mediante la colaboración y el esfuerzo de los subordinados, con el objetivo de alcanzar niveles óptimos de productividad.

4.7.1 Liderazgo

Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento y las acciones de otros individuos dentro de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

4.7.2 Toma De Decisiones

La toma de decisiones es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva. De acuerdo con Münch (2010) indica que las decisiones tienen un impacto amplio que se extiende más allá de las áreas internas de la organización, afectando a diferentes partes del entorno como los clientes, el personal y la sociedad en general. Por lo tanto, es fundamental que la toma de decisiones se base en un proceso lógico y racional, respaldado por técnicas que faciliten una evaluación objetiva del entorno.

4.7.3 Comunicación

Para Bernal Torres y Sierra Arango (2008) la comunicación efectiva desempeña un papel fundamental en el entorno organizacional. A través de una comunicación asertiva, es posible fomentar relaciones interpersonales positivas y obtener resultados beneficiosos para toda la organización

4.7.4 Motivación

La motivación es la fuerza interna que impulsa a una persona a realizar ciertas acciones a alcanzar metas. En el ámbito empresarial, la motivación juega un papel crucial, ya que estimula a los empleados a interesarse más por su trabajo y a esforzarse por alcanzar los objetivos de la empresa (Cahueño, 2019).

4.8 Control

El objetivo principal consiste en evaluar los resultados obtenidos de las actividades de la organización y contrastarlos con los objetivos previamente establecidos. El propósito de los mecanismos de control es identificar las diferencias entre lo planeado y los resultados conseguidos (Marco, 2016).

4.8.1 Importancia

La función del control es permitir que la empresa tome medidas correctivas según lo planificado, con el fin de prevenir contingencias o pérdidas futuras. Este proceso debe ser llevado a cabo en todos los niveles jerárquicos de la organización (Admin-Staff, 2023).

4.8.2 Tipos De Control

Según Robbins et al (2013) se pueden establecer mecanismos de control para cada tarea específica, los cuales son:

4.8.2.1 Control Preventivo. Implica la anticipación y la toma de medidas administrativas antes de que ocurran los problemas esperados, evitando así su manifestación durante la actividad planificada.

4.8.2.2 Control Concurrente. Se ejecuta simultáneamente con el desarrollo de la actividad o el trabajo en curso, lo que posibilita a los gerentes corregir los problemas antes de que se conviertan en situaciones costosas.

4.8.2.3 Control de Retroalimentación. Se centra en utilizar la información de los resultados previos para corregir desviaciones posibles. Se lleva a cabo una vez que la actividad ha concluido, es decir, se corrigen los problemas que ya han ocurrido.

4.9 Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI)

Es una herramienta que facilita la identificación de las fortalezas y debilidades internas de una organización, lo que contribuye a mejorar su desempeño estratégico. Según David (2013), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es un componente fundamental en el proceso de auditoría interna dentro de la administración estratégica. Esta herramienta, empleada en la formulación de estrategias, resume y analiza las fortalezas y debilidades más significativas identificadas en las distintas áreas funcionales de una empresa, al mismo tiempo que proporciona una base para examinar y evaluar las interrelaciones entre dichas áreas.

4.10 Matriz de Evaluación De Factores Externos (EFE)

Esta matriz es una herramienta comúnmente empleada en el análisis estratégico de una empresa para evaluar las oportunidades y amenazas que existen en su entorno externo. La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) identifica y valora los factores clave del entorno externo que podrían influir en el rendimiento de la organización, como los cambios económicos, la competencia, la regulación gubernamental, entre otros.

4.11 Las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo proporciona una estructura analítica que ayuda a las empresas a comprender mejor su entorno competitivo y a desarrollar estrategias efectivas para mantener y mejorar su posición en el mercado.

La competitividad de una empresa no solo está determinada por sus acciones individuales, sino también por las fuerzas en juego dentro de su entorno competitivo más amplio. (Porter, 1980).

4.11.1 Poder de Negociación de los Compradores

Se refiere a la capacidad de los clientes para influir en los precios y condiciones de venta en el mercado. Cuanto mayor sea la concentración de compradores o su sensibilidad al precio, mayor será su poder de negociación.

4.11.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Hace referencia a la capacidad de los proveedores para influir en los precios y condiciones de suministro de insumos o materias primas. Si los proveedores están altamente concentrados o si ofrecen productos únicos, tienen más poder de negociación sobre las empresas compradoras.

4.11.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Evalúa la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado y competir con los actores establecidos. Factores como barreras de entrada, economías de escala y lealtad de marca pueden influir en esta fuerza.

4.11.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Considera la posibilidad que los consumidores recurran a alternativas a los productos o servicios de una empresa. La disponibilidad y atractivo de sustitutos pueden debilitar la posición de una empresa en el mercado.

4.11.5 Rivalidad Entre Competidores Existentes

Se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que ya están establecidas en el mercado. Analiza factores como la concentración de competidores, la tasa de crecimiento del mercado y la diferenciación de productos (Porter, 1980).

4.12 Estados Financieros

Los estados financieros son informes que sintetizan la situación económica y financiera de una empresa durante un período determinado. De acuerdo con Catacora (2012) habla que los estados financieros constituyen el resultado fundamental de la contabilidad dentro de una empresa. Se podría argumentar que la gran mayoría de las decisiones económicas y financieras que impactan a una entidad se basan en los estados financieros. La elaboración y presentación de estos datos requieren que los informes sigan pautas específicas que se aplican de forma general, independientemente del tipo de negocio que la empresa desarrolle.

4.12.1 Importancia

Los estados financieros son fundamentales para la gestión empresarial, ya que ofrecen información vital para la toma de decisiones, garantiza la transparencia, permiten analizar el rendimiento y aseguran el cumplimiento normativo.

4.12.2 Objetivo de los Estados Financieros

El objetivo principal de los estados financieros es proporcionar información pertinente y práctica sobre la situación económica y financiera de una empresa. Según Carrasco (2016), estos estados se generan principalmente en respuesta a las necesidades del público en general, las cuales están ampliamente influenciadas por la naturaleza de las operaciones de la entidad y la relación que dicho público mantiene con ella. Estos estados financieros representan un instrumento valioso para la toma de decisiones económicas al momento de analizar diversas opciones con el fin de mejorar la utilización eficiente de los recursos de la entidad.

En otras palabras, los objetivos de los estados financieros son satisfacer las necesidades de información de los actores internos y externos de una organización y proporcionar herramientas para la tomar decisiones económicas que optimicen el uso de los recursos de la entidad.

4.12.3 Principales Estados Financieros

4.12.3.1 Balance General o de Situación. Ofrece un desglose detallado de los activos, pasivos y el patrimonio de una empresa. Mediante el análisis del balance general, es posible evaluar la situación financiera de la empresa en un momento específico, mostrando sus obligaciones, sus activos y la inversión realizada.

4.12.3.2 Balance de Resultados. Es un informe que detalla los ingresos generados por una empresa durante un período específico, generalmente anual o parte del mismo. Se registran los costos y gastos relacionados con la generación de estos ingresos. El resultado final muestra la ganancia o pérdida neta de la empresa, es decir, cuánto ha ganado o perdido en ese período.

4.12.3.3 Estado de Flujo de Efectivo. Detallan los movimientos de la entrada y salida de efectivo de una empresa. Esta información es crucial, ya que cualquier negocio requiere disponer de suficiente efectivo para cubrir sus gastos y adquirir activos. Mientras que un estado de resultados puede indicar si una empresa ha obtenido ganancias, el flujo de efectivo revela si ha generado efectivo.

4.13 Análisis Financiero

El análisis financiero es una herramienta esencial en la evaluación de la salud financiera y el rendimiento de una empresa. De acuerdo con Hurtado (2010) el análisis financiero se puede

describir como un procedimiento que implica la recopilación, interpretación, comparación, estudio de los estados financieros y datos operacionales de una empresa. Este proceso incluye calcular e interpretar porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros adicionales, los cuales son utilizados para evaluar tanto el desempeño financiero como operacional de la empresa.

4.13.1 Importancia

Según lo indicado por Rosillon (2009) sostiene que el análisis es crucial ya que posibilita la identificación de los aspectos económicos y financieros que revelan la situación en la que opera la empresa en términos de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad. Esto a su vez, facilita la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en el ámbito empresarial.

4.13.2 Objetivos

Los objetivos del análisis financiero tienen como enfoque:

- Analizar las tendencias de las variables financieras involucradas en las operaciones de la empresa.
- Evaluar su situación económica y financiera para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos.
- Verificar la coherencia de la información contable con la realidad de la empresa.
- Identificar los problemas existentes, aplicar los correctivos pertinentes y orientar a la gerencia hacia una planificación financiera eficiente y efectiva (Rosillon, 2009).

4.13.3 Análisis Vertical

Para Puerta Guardo et al. (2018) es un proceso estático que se emplea para examinar la situación financiera de una empresa en un momento particular. Implica representar los datos de los estados financieros como porcentajes de una partida clave, lo que facilita la comparación de las cifras de un solo período de manera vertical. Esta evaluación resalta la importancia relativa de los datos y ayuda a identificar la composición financiera de la empresa en términos relativos en lugar de absolutos.

4.13.4 Análisis Horizontal

De acuerdo con Nieto Dorado y Cuchiparte Tisalema (2022) tiene como objetivo identificar los cambios que ha experimentado un elemento específico en un periodo en comparación con otro. Esta evaluación es fundamental para determinar si ha habido un aumento o una disminución durante un período de tiempo dado.

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, s.f) señala los siguientes indicadores financieros:

4.14 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son medidas cuantitativas utilizadas para evaluar diversos aspectos de la salud financiera y el rendimiento de una empresa. Estos indicadores proporcionan información clave sobre la eficiencia operativa, la rentabilidad, la liquidez, la solvencia y otras áreas relevantes de la empresa.

4.14.1 Indicadores de Liquidez

Evalúan la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo en circunstancias excepcionales.

4.14.1.1 Liquidez Corriente. Este indicador compara los activos corrientes con los pasivos de corto plazo. A medida que este coeficiente aumenta, la empresa tendrá una mejor capacidad para cumplir con sus obligaciones.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

4.14.1.2 Prueba Ácida. También llamado “prueba del ácido” o “liquidez seca”, este indicador es más estricto y busca evaluar la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo sin necesidad de vender existencias. Se basa principalmente en los saldos de efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y otros activos fácilmente liquidables, excluyendo inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

4.14.1.3 Capital de trabajo. Se refiere a la diferencia entre los activos corrientes de una empresa (incluyendo el efectivo y las cuentas por cobrar) y sus pasivos (sus deudas y obligaciones). Al calcularlo, se consideran principalmente aquellos activos que se prevé cobrar o liquidar en el transcurso del año. Así mismo, una empresa puede contar con un capital de trabajo positivo, lo que le da la capacidad de cumplir con sus compromisos financieros e invertir en su crecimiento, o puede tener un capital de trabajo negativo (Team, 2024).

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Según Gitman y Zutter (2016) habla de las siguientes razones o indicadores de actividad:

4.14.2 Indicadores de actividad

Miden la rapidez con la que diferentes cuentas se transforman en ventas o efectivo, es decir, en entradas y salidas de dinero. De cierta forma, estas razones evalúan la eficiencia operativa de la empresa en áreas como la gestión de inventarios, la capacidad de cobro y el control de gastos.

4.14.2.1 Rotación de inventarios. Este indicador mide cuantas veces una empresa vende y repone su inventario en un periodo determinado, generalmente un año. Este indicador permite entender si los productos se venden rápidamente o permanecen almacenados por mucho tiempo.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

4.14.2.2 Rotación de cuentas por cobrar (días). Este indicador mide el tiempo promedio que una empresa tarda en cobrar a sus clientes por las ventas a crédito.

$$\begin{aligned}\text{Rotación de cuentas por cobrar (días)} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias a crédito}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}\end{aligned}$$

4.14.2.3 Rotación de cuentas por pagar (días). Este indicador mide el tiempo promedio que una empresa tarda en pagar a sus proveedores por las compras de bienes o servicios a crédito.

$$\begin{aligned}\text{Rotación de cuentas por pagar (días)} &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Promedio de compras diarias}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}\end{aligned}$$

4.14.2.4 Rotación de activos totales. Indica la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

4.14.3 Indicadores de endeudamiento

Evalúan la proporción de deuda que una empresa utiliza para financiar sus operaciones en relación con sus recursos propios (capital). Estos indicadores permiten analizar el nivel de

riesgo financiero de una empresa, ya que muestran qué tan dependiente es del financiamiento externo para operar y crecer.

4.14.3.1 Razón de endeudamiento. Indica que parte de los activos totales de una empresa está financiada por sus acreedores. Cuanto más alta sea esta razón, significa que se está usando más dinero de otras personas para obtener ganancias.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

4.14.3.2 Razón de interés de cargo fijo. Este indicador. Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos de intereses que debe según sus contratos. Mientras mayor sea este valor, mejor podrá la compañía cumplir con sus obligaciones de intereses.

$$\text{Razón de interés de cargo fijo} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Interés}}$$

4.14.4 Indicadores de rendimiento

Son medidas que se utilizan para evaluar la eficiencia y la efectividad con la que una empresa utiliza sus recursos para alcanzar sus objetivos. Estos indicadores proporcionan información sobre el desempeño financiero, operativo y productivo de una organización, también ayuda a identificar áreas de mejora, optimización de proceso y toma de decisiones.

4.14.4.1 Margen de utilidad bruta. Muestra que porcentaje de cada unidad monetaria obtenida por ventas permanece después de cubrir el costo de los bienes vendidos. Es preferible tener un margen de utilidad bruta elevado, lo que significa que los costos de los productos vendidos son relativamente bajos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}}$$

4.14.4.2 Margen de utilidad operativa. Mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de restar todos los costos y gastos, excepto los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Refleja las ganancias “puras” generadas por las operaciones de la empresa. Es recomendable que este margen sea alto para reflejar una buena rentabilidad operativa.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidades operativas}}{\text{Ventas}}$$

4.14.4.3 Margen de utilidad neta. Muestra que porcentaje de cada unidad monetaria generada por las ventas queda después de restar todos los costos y gastos, incluidos los intereses, impuestos dividendos de acciones preferentes. Mientras mayor sea este margen, mejor es para la empresa.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

4.14.4.4 Rendimiento sobre los activos totales (RSA). Conocido también como rendimiento sobre la inversión. Este rendimiento evalúa la eficacia general de la administración para poder generar ganancias. Cuanto mayor sea este rendimiento, mejor será para la empresa.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

4.14.4.5 Rendimiento sobre patrimonio (RSP). Evalúa la rentabilidad obtenida a partir de la inversión realizada por los accionistas comunes en la empresa. En general, cuanto mayor sea esta rentabilidad sobre el patrimonio, mejores serán los beneficios para los propietarios.

$$\text{Rendimiento sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

4.14.4.6 Rendimiento sobre capital. Este indicador mide la rentabilidad obtenida por una empresa a partir del capital invertido, ya sea por los accionistas o por todos los fondos utilizados para financiar sus operaciones.

$$\text{Rendimiento sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$$

5. Metodología.

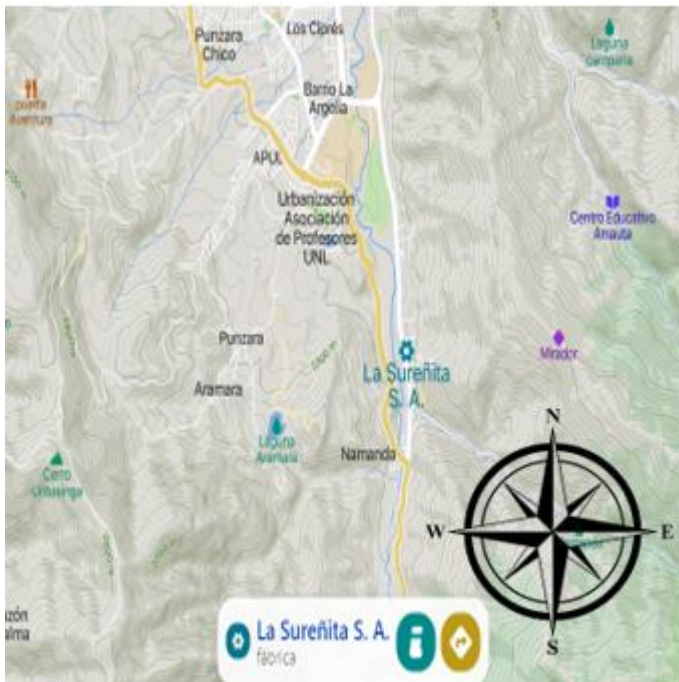
En el trabajo de investigación se utilizaron elementos para la obtención de información y un adecuado análisis de los resultados que se obtuvieron.

5.1 Área de Estudio

El área de estudio del presente trabajo es la empresa “La Sureñita S.A” que se encuentra ubicada en la Vía Malacatos Km. 4.5 S/N Capuli, en la ciudad de Loja perteneciente a la provincia de Loja ubicada en el sur del Ecuador.

Figura 1

Ubicación de la empresa La Sureñita S.A



Nota. Figura obtenida de Mapcarta. <https://mapcarta.com/es/N9941214477/Mapa>

5.2 Enfoque de Investigación

El trabajo de investigación posee un enfoque mixto. De Acuerdo con Hernández-Sampieri (2018) un enfoque mixto integra componentes cuantitativos y cualitativos en la recolección y análisis de datos (tantos numéricos como descriptivos) de manera sistemática y crítica. Esto permite combinar los datos para obtener una comprensión más profunda del fenómeno en estudio, con el fin de realizar inferencias integrales.

El enfoque cualitativo dio cumplimiento al primer objetivo de diagnóstico situacional de la empresa para identificar áreas de mejora en la gestión administrativa. En cuanto al enfoque cuantitativo, su aplicación se evidencia en el análisis vertical y horizontal como también en los indicadores financieros, dando así su cumplimiento al segundo y tercer objetivo.

5.3 Métodos de Investigación

Los métodos descritos en la sección de metodología de investigación ofrecieron un marco estructurado para la planificación, ejecución y elaboración del estudio. Se emplearon los siguientes métodos.

5.3.1 Método Deductivo

Este método es una forma de razonamiento lógico que parte de premisas generales o teorías amplias para llegar a conclusiones específicas. Se aplicó este método para clarificar y definir los aspectos teóricos y prácticos relacionados con el entorno externo de la empresa, y para el análisis de la problemática y elaboración del marco teórico. Además, permitió establecer límites y detalles precisos en este proceso.

5.3.2 Método Inductivo

Se basa en la observación y análisis de casos específicos para llegar a conclusiones generales. Se empleó durante la investigación para identificar la situación interna de la empresa mediante un diagnóstico y análisis situacional de los procesos administrativos y financieros que se aplicaron en la empresa.

5.3.3 Método Analítico

Es una forma de estudio que consiste en dividir un problema o fenómeno en partes más pequeñas para comprender mejor su estructura y funcionamiento. En la investigación permitió llevar a cabo el análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa “La Sureñita S.A”, además se analizó la información proporcionada por el estudio mismo.

5.4 Alcances y tipos de investigación

Se establece la profundidad con la que se examina el objeto de estudio, así como el tipo de investigación, en función del nivel de intervención en las variables de investigación. Por lo tanto, se considera que son:

5.4.1 Alcance Descriptivo

Según Sampieri et al. (2014) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos sometidos a análisis. Dichos estudios se centran en medir o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables en cuestión, sin pretender establecer relaciones entre ellas. Este enfoque se empleó para detallar los procesos administrativos y financieros, lo cual permitió una representación más precisa y completa de la situación económica y administrativa, ofreciendo así una visión clara del estado y funcionamiento de la empresa.

5.4.2 Tipo de investigación exploratoria

La investigación exploratoria es un enfoque utilizado para indagar en áreas poco conocidas o insuficientemente estudiadas. Este tipo de investigación logró identificar patrones, comportamientos y problemas que afecten la estabilidad y eficiencia financiera como en su gestión administrativa. En base a esto permitió una comprensión inicial e integral de la situación actual de la empresa, facilitando la identificación de áreas de mejora y oportunidades estratégicas.

5.5 Técnicas de investigación

Se describen los procesos específicos involucrados en la recolección de datos durante la investigación, junto con los instrumentos correspondientes utilizados en cada caso. Las siguientes técnicas fueron empleadas:

5.5.1 Encuestas

Son una técnica de investigación que consiste en recopilar datos a través de cuestionarios estructurados. Estos cuestionarios se pueden distribuir de manera presencial, por correo o mediante plataformas digitales. El instrumento para su aplicación fue un cuestionario con preguntas elaboradas del proceso administrativo, así mismo, se aplicó este instrumento al personal administrativo y operativo de la empresa, con la finalidad de recabar información acerca de aspectos relevantes de la organización.

5.5.2 Entrevistas

Esta técnica implica una conversación dirigida entre el investigador y el participante. A través de preguntas abiertas, el investigador explora en profundidad las percepciones, experiencias y opiniones del entrevistado. Lo cual en la presente investigación se realizó la entrevista al gerente de la empresa, con el fin de comprender cómo opera la misma, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora.

5.5.3 Observación directa

Esta técnica consiste en recoger información observando y registrando de manera organizada los eventos, comportamientos y acciones tal como ocurren en su entorno natural. Esta técnica permitió obtener una visión clara y detallada del funcionamiento interno de la empresa, lo que fue crucial para el análisis y recomendaciones de dicha empresa.

5.6 Diseño de la Investigación

La investigación presenta un diseño transversal, ya que permitió analizar y evaluar el estado actual de las variables administrativas y financieras de la empresa La Sureñita S.A en un momento específico en el tiempo.

5.7 Recursos de investigación

Para la elaboración de este trabajo se emplearon diversos recursos. En primer lugar, está el investigador y docente guía, como recursos humanos. Por otro lado, en recursos de información se utilizó el portal web de la Superintendencia de Compañías para obtener los estados financieros de la empresa La Sureñita S.A.; también se emplearon fuentes de contenido académico como repositorios institucionales, libros, artículos científicos, libros virtuales entre otros. En el ámbito tecnológico, se utilizó una computadora y software para el procesamiento de datos. Finalmente, se dispuso de los recursos materiales y de oficina necesarios para el desarrollo del trabajo.

5.8 Población y Muestra

La población objeto de estudio corresponde a todas las personas que trabajan en la empresa “La Sureñita S.A”, totalizando 16 personas, dependiendo de las funciones que desempeñan en las diferentes áreas.

5.9 Procedimiento de la Investigación

Se llevaron a cabo diversas técnicas de recolección y análisis de datos, para poder alcanzar el primer objetivo. El primer paso fue realizar una entrevista detallada con el gerente de la empresa, para obtener información clave sobre el proceso administrativo. Por otra parte, se aplicaron encuestas a los empleados para corroborar la información obtenida por parte del gerente. Basándose en la información adquirida, se procedió a analizar el proceso administrativo de la empresa. Este análisis se estructuró en diferentes etapas: planeación, organización, dirección y control. Lo cual permitió realizar un análisis interno de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades en su estructura y procesos. Para complementar el diagnóstico situacional, se aplicó la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, lo cual permitió evaluar su entorno externo de la empresa.

Para el segundo objetivo, a partir de la información disponible en el portal web de la Superintendencia de Compañías, se obtuvieron los estados financieros de la empresa Balance General y el Estado de Resultados de los años 2022 y 2023. Seguidamente se realizó el análisis vertical, utilizando hojas de cálculo de Excel para obtener las proporciones de cada cuenta en relación con el total de activos, pasivos, patrimonio e ingresos. Por otro lado, para el análisis horizontal, se examinó las variaciones de las cuentas de los dos periodos objeto de estudio, lo que determinó las variaciones absolutas y porcentuales de cada cuenta. Finalmente se realizó la interpretación de las tablas y gráficas.

Seguidamente para el tercer objetivo, a partir de los estados financieros, se aplicaron los indicadores financieros propuestos por la Superintendencia de compañías como son

liquidez, actividad, endeudamiento y rendimiento. Cada uno de estos indicadores proporcionó una visión específica sobre diferentes aspectos de la situación financiera de la empresa. Para finalizar se realizó la interpretación de los indicadores obtenidos.

Finalmente, para el cuarto objetivo se realizó una propuesta de mejora del proceso administrativo, la cual contiene, actualización de filosofía empresarial, acciones de mejora en la planificación estratégica y táctica para la creación de un nuevo producto, organigrama estructural actualizado y el manual de funciones correspondientes también se realizó un plan de proceso de gestión de talento humano. Así también, se elaboró un plan de motivación y evaluación de desempeño para los empleados. En la parte de la gestión financiera en base a los resultados obtenidos se realizó recomendaciones.

6. Resultados

Objetivo específico 1: Diagnóstico situacional de la empresa “La Sureñita S.A”

Para efectuar el diagnóstico de la situación actual de la empresa La Sureñita S.A se realizó una entrevista al gerente y se aplicó encuestas al personal que labora en la empresa, esta información permitió adquirir una visión global del funcionamiento, gestión y administración interna que se lleva en la misma.

6.1 Análisis interno

Así también, para el diagnóstico se toma como base el proceso administrativo en cada una de sus fases, permitiendo determinar de esta forma las falencias y fortalezas en las actividades propias de cada etapa ejecutada en la empresa. El presente análisis por tanto determina las gestiones actuales en cada una de las etapas del proceso administrativo como son Planeación, organización, dirección y control, sus falencias y sus fortalezas.

6.1.1 Planeación

La planeación en una empresa permite encaminar sus objetivos hacia un horizonte futurista, existen tres tipos: estratégica, táctica y operativa que se complementan entre sí. De la información recabada se puede determinar que en la empresa La Sureñita S.A. realiza una deficiente planeación estratégica y táctica, esta falencia es una limitante por la falta de una dirección a largo plazo y coordinación de esfuerzos a mediano plazo, acciones importantes que permiten aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Sin embargo, la empresa efectúa una planeación operativa trimestral, la cual es llevada a cabo por el Administrador. Este tipo de planificación se centra en la gestión diaria y en la implementación de actividades a corto plazo. La periodicidad trimestral demuestra la necesidad de ajustar y optimizar operaciones en periodos más pequeños para responder a cambios inmediatos y mantener el control sobre las actividades cotidianas.

Por otra parte, la estructura colaborativa al incluir a los jefes departamentales en el proceso de planificación operativa que se lleva en la empresa, permite conocer las necesidades de cada área asegurando que las decisiones reflejen una variedad de perspectivas y conocimientos específicos de cada departamento. Este enfoque inclusivo garantiza que las decisiones tomadas sean más realistas y estén mejor informadas.

Para establecer objetivos específicos, medibles y alcanzables, la empresa utiliza encuestas y sondeos que recopilan datos de manera efectiva, captando así las necesidades del mercado. No obstante, para asegurar que estos objetivos también sean relevantes y estratégicamente alineados con el entorno competitivo y las capacidades internas, es fundamental complementar este método con un estudio de tendencias de la industria. Esto

permitirá que la empresa no solo responda a las necesidades actuales del mercado, sino que también anticipe y se prepare para futuros cambios y desafíos.

El uso de Microsoft Excel es una herramienta que ayuda en la planificación, aunque puede resultar en algunos casos básica. La empresa podría mejorar su gestión y análisis de datos implementando herramientas actuales de la mano de los adelantos tecnológicos. Así también, el estudio de mercado es crucial para entender la competencia y el posicionamiento de la empresa. La aplicación de esta herramienta permite a la empresa tener un enfoque orientado a los cambios y tendencias de mercado, lo que permite una planificación más informada y estratégica. Mantenerse actualizado con las tendencias del mercado ayuda a la empresa a adaptarse y responder eficazmente a las dinámicas cambiantes del entorno competitivo.

Finalmente, la empresa cuenta con una filosofía empresarial documentada, actualizada y visible, aspecto fundamental para proporcionar una dirección clara y coherente. La revisión periódica de esta permite asegurar su actualización conjuntamente con los cambios en el entorno empresarial y los objetivos de la empresa. Una filosofía empresarial bien definida y actualizada orienta a todos los miembros de la organización hacia un objetivo común, promoviendo cooperación en las todas las actividades y decisiones de la empresa.

6.1.2 Organización

La gestión del talento humano en la empresa es una responsabilidad compartida entre la administradora y el gerente. Aunque de acuerdo a la información obtenida no existe una alta rotación de personal, es necesario asignar funciones a una persona específica o departamento si fuese el caso para la gestión del talento humano en general. Esta supervisión directa puede ser efectiva para fomentar una adecuada cultura organizacional.

El reclutamiento basado en recomendaciones ha demostrado ser efectivo para asegurar la calidad y confiabilidad de los nuevos empleados. Sin embargo, diversificar las fuentes de reclutamiento utilizando plataformas de empleo y redes sociales pueden atraer nuevos candidatos, enriqueciendo la diversidad y aportando nuevas habilidades y perspectivas a la empresa.

En cuanto al proceso de selección de personal, la empresa prioriza varios aspectos importantes, incluyendo habilidades técnicas, experiencia laboral y referencias. Estos factores son evaluados mediante entrevistas para determinar la aptitud de los candidatos.

La empresa realiza inducción y capacitación a sus trabajadores, esto debido a la certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), esencial para cumplir con los estándares de calidad y seguridad. Es fundamental que estas capacitaciones sean continuas y no se limiten

al momento de la contratación. Adaptarse a nuevas tecnologías, metodologías y necesidades del mercado es crucial para mantener al personal actualizado y competente.

La capacitación en áreas operativas es vital para el rendimiento y seguridad de las operaciones. Sin embargo, también se debería considerar la capacitación en habilidades de liderazgo y desarrollo personal. Estas habilidades pueden contribuir significativamente al crecimiento profesional de los empleados y al éxito de la organización.

La estructura organizativa de la empresa ha estado establecida durante aproximadamente 15 años. Es imprescindible una revisión periódica para asegurar su eficiencia enfocada con los objetivos de la empresa y los cambios en el entorno empresarial. Implementar una nueva estructura organizativa contribuye a mejorar la agilidad y capacidad de respuesta a nuevas oportunidades y desafíos. La claridad en la asignación de responsabilidades y líneas de mando es importante para el buen funcionamiento de la empresa. Así también, es esencial que estas responsabilidades estén alineadas con las habilidades y competencias de cada empleado y que haya un ajuste continuo para optimizar la eficiencia y la satisfacción laboral.

Las funciones del personal son asignadas por los encargados de cada área, no directamente por la gerencia. Esta gestión descentralizada permite a los jefes de área delegar y supervisar tareas, promoviendo una mayor especialización y eficiencia en cada departamento. Además, libera a la gerencia para enfocarse en decisiones estratégicas. El directorio se encarga de la toma de decisiones estratégicas programadas, lo cual es fundamental para la dirección y el crecimiento de la empresa.

Los manuales administrativos como parte del reglamento interno son fundamental para la estandarización de proceso y la orientación de los empleados. Es importante asegurarse de que estos se encuentren actualizados y sean fácilmente accesibles para todos los empleados.

Las reuniones regulares y la motivación activa fomentan un ambiente de trabajo colaborativo, esencial para la cooperación del equipo y el intercambio efectivo de ideas. Este enfoque permite abordar los desacuerdos en el entorno laboral, como en el caso de las vacaciones, días libres, etc.

6.1.3 Dirección

De la entrevista realizada al gerente se puede determinar que la empresa estudia y analiza de forma tranquila el entorno empresarial para la toma de decisiones, esto conlleva a una estrategia sólida. Los estímulos como los días libres, los bonos y los reconocimientos son eficientes para impulsar la motivación de los empleados. Sería útil también tener en cuenta otros incentivos como opciones de crecimiento profesional y programas de bienestar que puedan influir en la satisfacción laboral.

El enfoque de liderazgo democrático es beneficioso porque aprecia la participación y las ideas del equipo. Es fundamental garantizar que esta participación se convierta en acciones tangibles y establecer vías claras y efectivas para la toma de decisiones de manera colaborativa. Así mismo, es importante equilibrar este enfoque con una orientación sólida y precisa cuando sea requerido. La toma de decisiones basada en un análisis exhaustivo y reuniones con los directivos es un buen enfoque para asegurar decisiones informadas. Es recomendable establecer un mecanismo de retroalimentación permanente que incluyan a todos los niveles de la organización e implementar herramientas de comunicación interna que fomente la transparencia y la participación de todos los colaboradores.

Fomentar el empoderamiento y el entendimiento del trabajo entre empleados refuerza la cultura organizacional y alinea a los empleados con los valores y objetivos de la empresa. Comprender la misión, visión y valores de la empresa ayuda a los empleados a sentirse parte de un propósito común, fortaleciendo la cooperación y el compromiso hacia los objetivos propuestos. Una comunicación oficial estructurada mediante citas y reuniones asegura que la información importante se transmita de manera clara y organizada.

6.1.4 Control

El seguimiento trimestral y la responsabilidad de los encargados de cada área son adecuados para monitorear el cumplimiento de los planes, con un enfoque en la prevención y corrección de problemas. Utilizar metas de productividad y eficiencia es esencial para medir el desempeño. Sería beneficioso también incorporar indicadores financieros, de satisfacción del cliente y bienestar del empleado. Esto permitirá tener una visión más integral del desempeño empresarial y asegurar un equilibrio entre la eficiencia operativa y otros factores claves para el éxito a largo plazo.

Un análisis riguroso de riesgos y estrategias de mitigación asegura que la empresa esté preparada para enfrentar potenciales desafíos, minimizando el impacto negativo. La empresa realiza evaluaciones de desempeño regularmente para asegurar que los empleados estén alineados con los objetivos de la organización. Estas evaluaciones, centradas en el desempeño individual, ayudan a identificar fortalezas y áreas de mejora, estas son fundamentales para el desarrollo profesional y la toma de decisiones.

6.2 Análisis externo

El análisis externo se centra en identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el éxito y competitividad en el mercado de la empresa. Para este análisis se aplicó las 5 Fuerzas de Porter, ya que proporciona una estructura clara para analizar el entorno competitivo, las cuales son: Amenaza de nuevos entrantes, Poder de negociación de los

proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre competidores existentes.

6.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

6.2.1.1 Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). La Sureñita S.A. posee certificación BPM, que puede ser una barrera significativa para nuevos entrantes debido a los costos y el tiempo necesarios para obtener dicha certificación.

6.2.1.2 Posicionamiento y liderazgo. La Sureñita S.A. se encuentra entre las tres primeras marcas de este tipo de productos en ventas a nivel nacional e internacional, lo que le da una ventaja competitiva sólida y una marca establecida que puede disuadir a nuevos competidores.

6.2.1.3 Economías de escala. La empresa probablemente disfruta de economías de escala que le permiten producir a un costo menor, dificultando que nuevos entrantes puedan competir en precio.

Por tanto, la amenaza de nuevos entrantes es relativamente baja debido a la competencia y a las barreras de tipo gubernamental (impuestos, permisos, etc.) que existen en el medio.

6.2.2 Poder de negociación de los proveedores

6.2.2.1 Disponibilidad de proveedores. La Sureñita S.A. necesita hierbas aromáticas específicas, y la disponibilidad de múltiples proveedores puede reducir el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, si ciertos insumos son exclusivos o de alta calidad, los proveedores podrían tener mayor poder.

6.2.2.2 Clima y condiciones agrícolas. Las condiciones climáticas y agrícolas que afectan la producción de hierbas aromáticas pueden influir en la disponibilidad y por ende en el poder de los proveedores.

En este contexto se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que, aunque la disponibilidad de múltiples proveedores para hierbas aromáticas específicas puede reducir su poder de negociación, las condiciones climáticas y exclusividad de ciertos insumos específicos pueden aumentar el poder de negociación de algunos proveedores.

6.2.3 Poder de negociación de los compradores

6.2.3.1 Oferta.

- **Disponibilidad de productos alternativos:** Existen varias empresas competidoras como ILE C.A., Tisanita, Forestea Horchata y La Laureñita, que ofrecen productos similares. Esto aumenta las opciones de compra para el consumidor y puede llegar a

influir en el precio ofertado por la empresa, aumentando indirectamente un nivel de poder de negociación.

- **Variedad de productos:** La Sureñita S.A. ofrece además 4 tipos de hierbas aromáticas, lo cual es una fortaleza significativa para atraer a diferentes segmentos de mercado y satisfacer diversas necesidades de los clientes.

6.2.3.2 Demanda.

- **El poder de negociación de grandes compradores:** Puede ser mayor debido a demandas del producto en gran volumen, para lo cual la capacidad productiva de la empresa no siempre puede estar preparada, ocasionando pérdida de clientes mayoristas o la oferta a precios menores a la competencia.
- **Sensibilidad al precio:** El precio de los productos (por ejemplo, 0,56 centavos por funda) debe ser competitivo. Comparado con la competencia, como La Laureñita a 0,75 centavos por funda. De igual manera las hierbas que vende ILE sobrepasan el precio de \$1,00, esto puede ser una ventaja para la Sureñita.
- **Mercado internacional:** Expandingo y consolidando su presencia en mercados internacionales como en el continente europeo, ya que existe alto interés en la salud y bienestar. La Sureñita S.A. puede diversificar su base de clientes y reducir el impacto de cualquier fluctuación en la demanda local.

La Sureñita S.A enfrenta un nivel medio de poder de negociación debido a la disponibilidad de productos alternativos y la sensibilidad al precio de los consumidores, pero puede compensar estos desafíos con la variedad de sus productos y la expansión en mercados internacionales.

6.2.4 Amenaza de productos sustitutos

6.2.4.1 Disponibilidad y popularidad de sustitutos. Productos como Saviloe, del valle, coco express son alternativas ya que ofrecen beneficios específicos y naturales. La diversidad y especialización en las propiedades de cada sustituto presenta una competencia significativa para las hierbas aromáticas de “La Sureñita S.A”.

6.2.4.2 Beneficios adicionales. Sustitutos que ofrecen beneficios adicionales, como propiedades medicinales o nutricionales superiores, pueden ser más atractivos.

El nivel de amenaza de sustitutos para La Sureñita S.A es alto, debido a la disponibilidad y popularidad de alternativas como Saviloe, del valle y coco express, que

ofrecen beneficios específicos y adicionales que pueden ser más atractivos para los consumidores.

6.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

6.2.5.1 Número y tamaño de los competidores. El mercado incluye varios competidores fuertes como ILE C.A., Tisanita, Forestea Horchata y La Laureñita. La competencia es intensa debido a la presencia de múltiples empresas posicionadas en el mercado local.

6.2.5.2 Diferenciación de productos. La Sureñita S.A. debe enfocarse en diferenciar sus productos a través de la calidad, certificaciones y precio competitivo. La diferenciación en la certificación (BPM) y el liderazgo en ventas son ventajas clave.

6.2.5.3 Capacidad de producción. Si La Sureñita S.A. tiene capacidad de producción suficiente para satisfacer la demanda sin excesos, puede evitar la competencia basada en descuentos y mantener sus márgenes de beneficio.

El nivel de competencia es alto, debido al número y tamaño de competidores fuertes en el mercado local. Sin embargo, la empresa puede mitigar este impacto mediante la diferenciación de sus productos y una adecuada capacidad de producción.

Tabla 1

Resumen análisis interno de la empresa

Etapa	Problema	Causa	Efecto
Planeación	La planeación que realiza la empresa es incompleta, sólo se centra en el área operativa minimizando las ventajas de la	Falta de visión a largo plazo y coordinación a mediano plazo. Aplicación de una planeación empírica.	Limitación en rentabilidad y sostenibilidad. Gestión y análisis de datos. Escasa preparación para cambios futuros.

	planeación estratégica y táctica.		
Organización	La estructura organizativa desactualizada, gestión de talento humano incompleto, falta de estandarización de procesos.	Falta de actualización de estándares de administración de empresas. Estructura establecida por 15 años sin ajustes recientes.	Procesos no estandarizados, posible duplicidad de funciones, estructura organizacional obsoleta.
Dirección	Escasa motivación	Falta de motivación para crecimiento profesional, cultura organizacional y bienestar laboral.	Baja motivación y falta de compromiso de los empleados
Control	Indicadores de desempeño limitados a productividad y eficiencia.	Falta de indicadores como es el bienestar del empleado.	Visión incompleta del desempeño y desequilibrio en la gestión.

Nota. Información obtenida en base al análisis interno.

Figura 2
Resumen las 5 Fuerzas de Porter



Nota. Información obtenida en base al análisis externo.

Objetivo específico 2: Análisis vertical y horizontal de la empresa

Para efectuar el análisis vertical y horizontal se realizó el análisis financiero de los dos últimos periodos, año 2022 y 2023. El mismo que permitió obtener una visión completa y profunda de la situación financiera de la empresa.

6.3 Análisis Vertical

Este análisis facilitó la comparación de cifras financieras en porcentajes de una base en común, ya que muestra la composición relativa de cada cuenta dentro de un estado financiero.

La estructura financiera de la empresa La Sureñita del año 2023 se presenta en la tabla 2, donde el 88,30% corresponde a pasivos y el 11,70% es el patrimonio, determinando de esta manera el 100% de activos. Dentro de los activos, las cuentas más representativas son inventarios debido a las materias primas, también propiedad, planta y equipo, lo cual representa las instalaciones y maquinarias utilizadas. En cuanto a los pasivos, las cuentas predominantes son obligaciones con instituciones financieras debido a que la empresa ha tomado préstamos a largo plazo para financiar sus operaciones o invertir en su infraestructura, otra cuenta relevante es la de cuentas y documentos por pagar la misma que hace referencia a los compromisos a corto plazo con sus proveedores. Finalmente, en el patrimonio, las cuentas principales son aportes de socios o accionistas para futura capitalización y otros resultados integrales.

Tabla 2*Análisis vertical estructura financiera 2023*

ACTIVOS				PASIVOS			
	CÓDIGO	CANTIDAD	PORCENTAJE		CÓDIGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACTIVO CORRIENTE	101	314.243,75	75,92%	PASIVO CORRIENTE	201	224.968,54	61,56%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101	23.588,68	7,51%	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	113.624,84	50,51%
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	115.583,12	36,78%	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	111.343,70	49,49%
INVENTARIOS	10103	153.772,05	48,93%	PASIVO NO CORRIENTE	202	140.494,18	38,44%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	21.299,90	6,78%	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	71.374,18	50,80%
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	99.649,95	24,08%	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	69.120,00	49,20%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	93.430,10	93,76%	TOTAL PASIVOS	2	365.462,72	100,00%
ACTIVO INTANGIBLE	10204	6.219,85	6,24%				
				PATRIMONIO			
				CAPITAL	301	800,00	1,65%
100%				CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	800,00	100,00%
				APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	32.344,46	66,78%
				RESERVAS	304	3.378,29	6,98%
				RESERVA LEGAL	30401	3.378,29	100,00%
				OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	12.905,12	26,65%
				OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	12.905,12	100,00%
				RESULTADOS ACUMULADOS	306	-6.462,29	-13,34%
				(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	-1.870,86	28,95%
				RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	-4.591,43	71,05%
				RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	5.465,40	11,28%
				GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	5.465,40	100,00%
Total Activo	1	413.893,70	100,00%	TOTAL PATRIMONIO	3	48430,98	100,00%
TOTAL ACTIVO		413.893,70		TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		413893,70	

Nota. Información tomada de Portal de Información/Consulta de Compañías, por SUPERCIA S, s.f., <https://n9.cl/bsw0m>.

La estructura económica de la empresa La Sureñita del año 2023 se presenta en la tabla 3, donde el 97,92% corresponde a gastos, dejando una utilidad de 2,08%, determinando de esta manera el 100% de ingresos. Los principales ingresos provienen de ingresos de actividades ordinarias, este ingreso proviene de la venta de bienes. En el lado de los gastos destacan las cuentas, materiales utilizados o productos vendidos, ya que son los costos de los materiales necesarios para la producción y gastos de venta lo cual incluyen costos relacionados con la comercialización, distribución y venta del producto, es decir costos indirectos.

Tabla 3*Análisis vertical estructura económica 2023*

GASTOS Y COSTOS				CÓDIGO	CANTIDAD	PORCENTAJE	INGRESOS		CÓDIGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	193.113,85	40,06%	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	498.225,12	99,99%			
	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	193.113,85	100,00%	VENTA DE BIENES	40101	498.224,47	100,00%			
96,73%	GASTOS	502	288.893,53	59,94%	INTERESES	40106	0,65	0,00%			
	GASTOS DE VENTA	50201	276.808,23	95,82%	OTROS INGRESOS	403	63,95	0,01%			
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	11.904,47	4,12%	OTROS	40303	63,95	100,00%			
	GASTOS FINANCIEROS	50203	180,83	0,06%							
	TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	5	482.007,38	100,00%							
	UTILIDAD		CANTIDAD	PORCENTAJE							100%
1,18%	GASTOS FISCALES		5.902,11	1,18%							
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	16.281,69	100,00%							
2,08%	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	2.442,25	15,00%							
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IR	602	13.839,44								
	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	3.459,86	21,25%							
	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	10.379,58	63,75%							
	TOTAL DE UTILIDAD		10.379,58	100%	TOTAL DE INGRESOS	4	498.289,07	100,00%			
	GASTOS + UTILIDAD		498.289,07		TOTAL DE INGRESOS		498.289,07				

Nota. Información tomada de Portal de Información/Consulta de Compañías, por SUPERCAS, s.f., <https://n9.cl/bsw0m>.

6.3.1 Estructura financiera y económica

En la tabla 4 se muestra la estructura financiera y económica de la empresa, tiene una alta dependencia en financiamiento externo y tiene una rentabilidad baja, con un 88,30% de sus activos respaldados por pasivos y una utilidad neta de solo 2,08% de sus ingresos. Aunque sus ingresos totales son buenos, la elevada proporción de costos y gastos operativos reduce significativamente los márgenes de beneficio.

Tabla 4

Estructura financiera y económica 2023

ACTIVOS	PASIVO	GASTOS	INGRESOS
	365.462,72	487.909,49	
413.893,70	88,30%	97,92%	498.289,07
	PATRIMONIO	UTILIDAD	
	48.430,98	10.379,58	
100%	11,70%	2,08%	100%

Nota. Información tomada de Portal de Información/Consulta de Compañías, por SUPERCIA S, s.f., <https://n9.cl/bsw0m>.

6.4 Análisis Horizontal

Este análisis permitió analizar los cambios en las cifras financieras a lo largo de los dos periodos seleccionados. Al comparar las cifras de diferentes periodos, este análisis ayudó a identificar patrones de crecimiento, estancamiento o declive en áreas clave como activos, pasivos, ingresos y gastos. Lo cual proporcionó una visión clara de la evolución financiera de la empresa.

Tabla 5*Análisis horizontal estructura financiera 2022-2023*

CUENTA	CÓDIGO	VALOR 2022 (En USD\$)	VALOR 2023 (En USD\$)	VARIACIÓN 2022-2023 (\$)	VARIACIÓN 2022-2023 (%)
ACTIVO	1	387.724,02	413.893,70	26.169,68	6,75%
ACTIVO CORRIENTE	101	291.772,49	314.243,75	22.471,26	7,70%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101	31.249,83	23.588,68	-7.661,15	-24,52%
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	58.443,92	115.583,12	57.139,20	97,77%
INVENTARIOS	10103	173.060,34	153.772,05	-19.288,29	-11,15%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	5.606,44		-5.606,44	-100,00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	23.411,96	21.299,90	-2.112,06	-9,02%
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	95.951,53	99.649,95	3.698,42	3,85%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	89.731,68	93.430,10	3.698,42	4,12%
ACTIVO INTANGIBLE	10204	150,00	6.219,85	6.069,85	4046,57%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	6.069,85	-	-6.069,85	-100,00%
PASIVO	2	349.673,35	365.462,72	15.789,37	4,52%
PASIVO CORRIENTE	201	152.539,34	224.968,54	72.429,20	47,48%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	95.898,33	113.624,84	17.726,51	18,48%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	11.439,75	111.343,70	99.903,95	873,31%
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20108	45.201,26	-	-45.201,26	-100,00%
PASIVO NO CORRIENTE	202	197.134,01	140.494,18	-56.639,83	-28,73%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	128.014,01	71.374,18	-56.639,83	-44,25%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	69.120,00	69.120,00	-	0,00%
PATRIMONIO NETO	3	38.050,67	48.430,98	10.380,31	27,28%
CAPITAL	301	800,00	800,00	-	0,00%
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	800,00	800,00	-	0,00%
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	32.344,46	32.344,46	-	0,00%
RESERVAS	304	3.378,29	3.378,29	-	0,00%
RESERVA LEGAL	30401	3.378,29	3.378,29	-	0,00%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	-	12.905,12	12.905,12	0,00%
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	-	12.905,12	12.905,12	0,00%
RESULTADOS ACUMULADOS	306	23.802,72	-6.462,29	-30.265,01	-127,15%
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	15.489,03	-	-15.489,03	-100,00%
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	-	-1.870,86	-1.870,86	0,00%

RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	-4.591,43	-4.591,43	-	0,00%
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	12.905,12	-	-12.905,12	-100,00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	-22.274,80	5.465,40	27.740,20	-124,54%
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	-	5.465,40	5.465,40	0,00%
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	-22.274,80	-	22.274,80	-100,00%

Nota. Información tomada de Portal de Información/Consulta de Compañías, por SUPERCAS, s.f., <https://n9.cl/bsw0m>.

Tabla 6

Análisis horizontal estructura económica 2022-2023

CUENTA	CÓDIGO	VALOR 2022 (En USD\$)	VALOR 2023 (En USD\$)	VARIACIÓN 2022-2023 (\$)	VARIACIÓN 2022-2023 (%)
INGRESOS	4	435.112,29	498.289,07	63.176,78	14,52%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	435.112,29	498.225,12	63.112,83	14,50%
VENTA DE BIENES	40101	432.853,40	498.224,47	65.371,07	15,10%
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	2.258,89	-	-2.258,89	-100,00%
INTERESES	40106	-	0,65	0,65	0,00%
GANANCIA BRUTA	402	179.128,69	305.111,27	125.982,58	0,00%
OTROS INGRESOS	403	-	63,95	63,95	0,00%
OTROS	40303	-	63,95	63,95	0,00%
COSTOS Y GASTOS	5	452.455,31	482.007,38	29.552,07	6,53%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	255.983,60	193.113,85	-62.869,75	-24,56%
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	139.318,51	193.113,85	53.795,34	38,61%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	29.584,70	-	-29.584,70	-100,00%
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	43.634,87	-	-43.634,87	-100,00%
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	43.445,52	-	-43.445,52	-100,00%
GASTOS	502	196.471,71	288.893,53	92.421,82	47,04%
GASTOS DE VENTA	50201	30.052,61	276.808,23	246.755,62	821,08%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	124.741,88	11.904,47	-112.837,41	-90,46%
GASTOS FINANCIEROS	50203	41.677,22	180,83	-41.496,39	-99,57%
GASTOS FISCALES	-	-	5.902,11	5.902,11	0,00%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	-	16.281,69	16.281,69	0,00%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	-	2.442,25	2.442,25	0,00%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IR	602	-	13.839,44	13.839,44	0,00%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	-	3.459,86	3.459,86	0,00%

GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	-17.343,02	10.379,58	6.963,44	40,15%
-------------------------------------	-----	------------	-----------	----------	--------

Nota. Información tomada de Portal de Información/Consulta de Compañías, por SUPERCIAS, s.f., <https://n9.cl/bsw0m>.

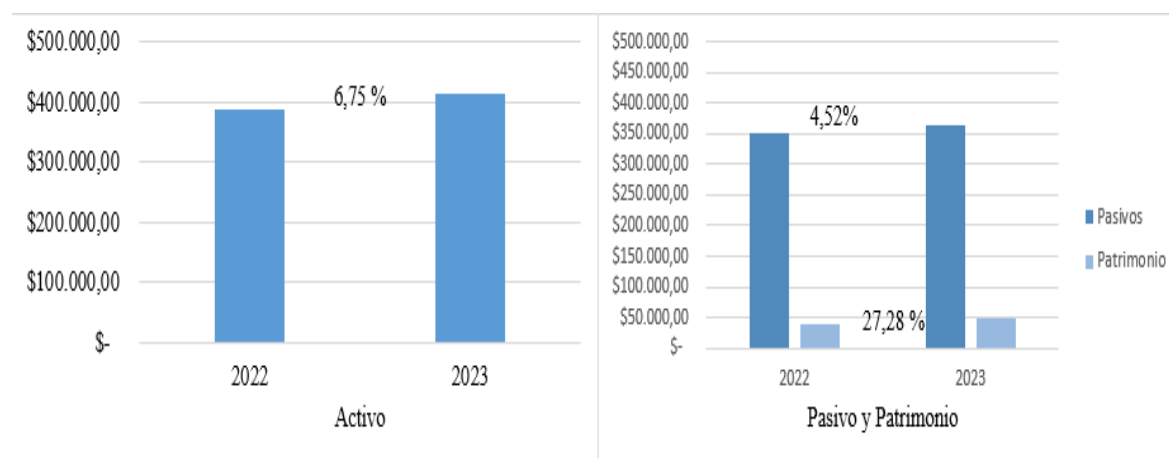
6.4.1 Evolución de las cuentas

Al realizar este análisis de los años 2022 y 2023, se evaluaron las diferencias en los resultados financieros y la evolución de la empresa a lo largo de estos periodos. Se consideró promediar los valores de los grupos de cuentas de los estados financieros por cada año, obteniendo al final un promedio anual para los años 2022 y 2023.

En la figura 3 se muestra la evolución del activo evidenciando un crecimiento del 6,75%, lo cual indica una expansión en los recursos de la empresa, permitiéndole una mayor capacidad operativa y de inversión, este crecimiento está respaldado por un aumento de los pasivos con un porcentaje de 4,52%, con una subida notable en cuentas y documentos por pagar y provisiones, refleja una estrategia de financiamiento a corto plazo para apoyar el crecimiento. Otras de las cuentas que garantiza este crecimiento es el patrimonio, presentando un aumento del 27,28 %, lo cual muestra una mejora significativa en la solvencia y valor neto de la empresa, impulsada por resultados integrales positivos y una ganancia neta en el año 2023.

Figura 3

Evolución Económica Financiera

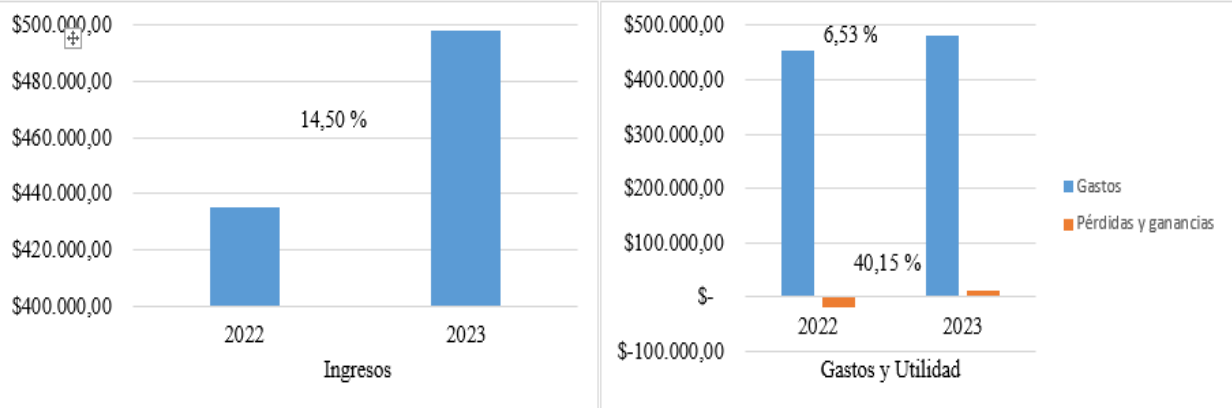


Nota. Elaborado por el autor.

Así mismo, los ingresos muestran un crecimiento del 14,50% según demuestra la cuenta de actividades ordinarias. Este mismo comportamiento se observa en los gastos, cuyo incremento es del 6,53% lo cual se debe a sueldos, salarios y demás remuneraciones. A pesar del aumento en los ingresos, la utilidad neta ha incrementado en un 40,15%. Esto indica que, aunque hubo un aumento en los gastos, el incremento en los ingresos fue más significativo, mejorado así la rentabilidad de la empresa.

Figura 4

Evolución Económica Financiera



Nota. Elaborado por el autor.

Objetivo específico 3: Aplicación de indicadores financieros

Las aplicaciones de los siguientes indicadores permitieron tener una visión clara del desempeño financiero de la empresa, lo cual proporcionó visualizar e identificar, fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

6.5 Indicadores financieros

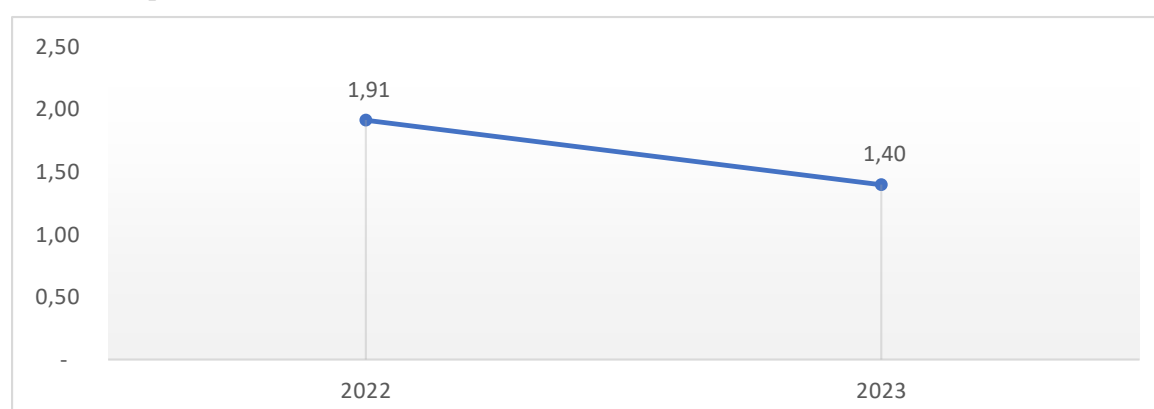
6.5.1 Liquidez

La razón de liquidez corriente representado en la Figura 5 muestra que en el año 2022 la empresa tiene 1,91 lo cual significa que por cada dólar en deudas a corto plazo cuenta con este valor para hacer frente a sus obligaciones. Sin embargo, en el año 2023, esta razón disminuyó a una capacidad de pago a corto plazo de 1,40 por cada dólar de pasivos corrientes.

Esta disminución es beneficiosa siempre y cuando se destinen los recursos económicos a activos que generen rendimiento alguno, al obtener un indicador superior a 1 existe un exceso de liquidez, demostrando la necesidad de un mejor manejo de estos recursos.

Figura 5

Razón de liquidez corriente



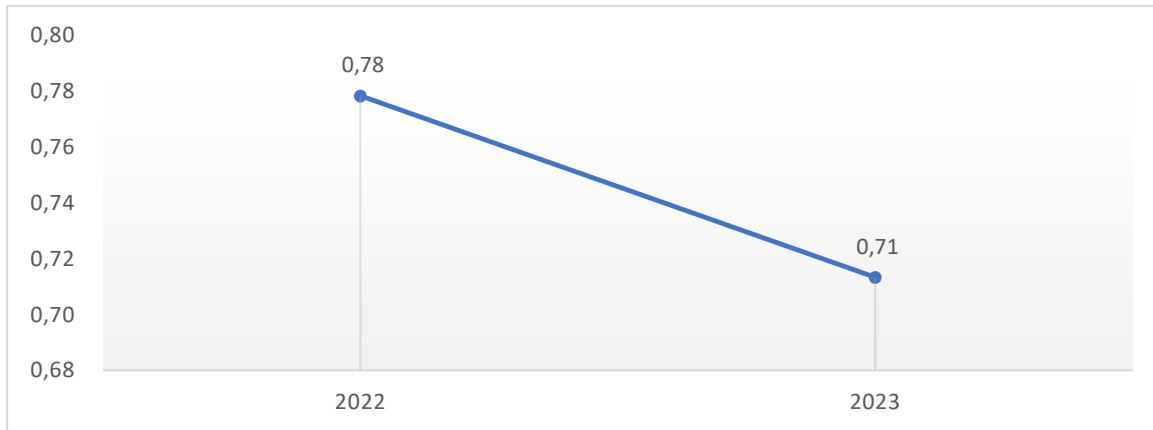
Nota. Elaborado por el autor.

En la Figura 6 se muestra la Prueba Ácida, la cual en el año 2022 fue de 0,78 el valor representa que por cada dólar en deudas a corto plazo la empresa tenía \$0.78 en activos líquidos sin contar inventarios para hacer frente a estas obligaciones, con independencia de la venta de inventarios. En el año 2023, esta razón disminuyó a 0.71, indicando que ahora la empresa tiene \$0.71 en activos líquidos para sus obligaciones inmediatas.

Esta reducción sugiere una menor capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo con activos altamente líquidos, siendo un indicador de mejora para hacer frente a sus pasivos inmediatos sin la necesidad de liquidar inventarios.

Figura 6

Prueba ácida

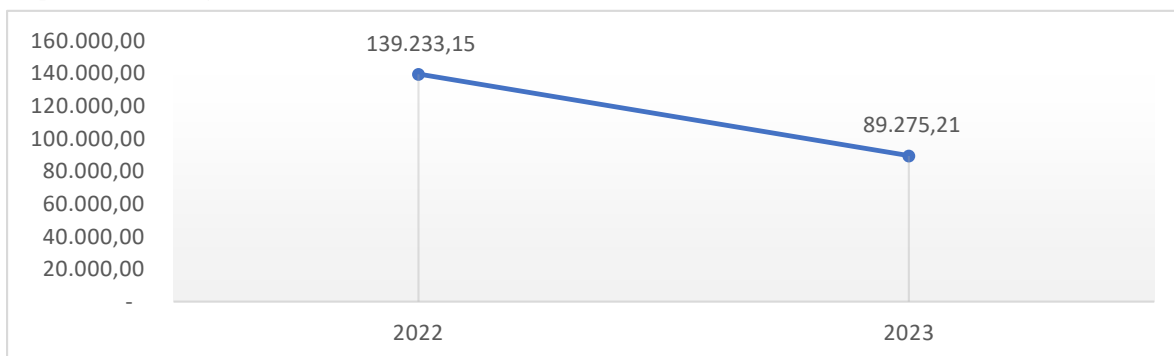


Nota. Elaborado por el autor.

En la Figura 7 se observa el capital de trabajo, donde se puede apreciar un saldo positivo en ambos años, pero para el 2023 hubo una disminución considerable en este valor, debido a un sobre endeudamiento en el corto plazo que afectaría directamente la situación financiera de la empresa, para ser más específicos en su liquidez (ver Figura 5), como se pudo visualizar hubo una disminución de 0,51 centavos en la liquidez de un año a otro, se debería gestionar de mejor manera el financiamiento externo para mantener liquidez y además tener un capital de trabajo sólido.

Figura 7

Capital de Trabajo



Nota. Elaborado por el autor.

6.5.2 Actividad

En la Figura 8 se observa la rotación de inventarios, este indicador hace referencia a cuantas veces en el año se ha vendido el valor del inventario con el que contaba la empresa, donde se pudo apreciar, una rotación de 1,48 y 1,26; lo cual es beneficioso por que indica una aceptación de mercado generando así ingresos corrientes, se debería procurar un incremento año tras año para conseguir mejor rentabilidad.

Figura 8

Rotación de Inventarios



Nota. Elaborado por el autor.

En la Figura 9, se visualiza la Rotación de Cuentas por Cobrar (días), lo cual hace referencia al número de días que la empresa tarda en recuperar los valores ubicados en cuentas por cobrar, al tener indicadores de 49 y 85 se puede decir que son eficientes al momento de realizar sus cobros, lo cual es beneficioso para la empresa por que aumentaría o mantendría estable su liquidez, pero así mismo tienen un punto negativo, que al haber un incremento tan brusco de este indicador se podría decir que las políticas de cobro son más rigurosas en el 2023 y podría afectar negativamente en la aceptación de aquellos clientes que compran a crédito.

Figura 9

Rotación de Cuentas por Cobrar (días)



Nota. Elaborado por el autor.

Como Figura 10 se muestra la Rotación de Cuentas por Pagar (días), de igual manera este indicador expresa cuantas veces al año la empresa paga valores concedidos a créditos por parte de sus proveedores, al tener valor 201 y 215 para el 2022 y 2023 hace referencia una buena gestión financiera, lo cual es beneficioso al momento de mejorar relaciones comerciales con diferentes proveedores.

Figura 10

Rotación de Cuentas por Pagar (días)



Nota. Elaborado por el autor.

Por otro lado, en la Figura 11 se observa la Rotación de activos totales, subió de 1,12 a 1,20. Esto es beneficioso si el aumento se debe a un incremento en los ingresos, sin embargo, si el incremento en la rotación de activos totales se debe a una disminución en el valor de los activos, sería negativo, ya que una reducción en activos podría indicar desinversiones o depreciaciones que no necesariamente reflejan un mejor rendimiento operativo.

Figura 11

Rotación de Activos Totales



Nota. Elaborado por el autor.

6.5.3 Endeudamiento

En la Figura 12 se visualiza la Razón de endeudamiento, de los activos totales el 90% se encuentra financiado con dinero ajeno para el 2022, mientras que para el 2023 este valor toma un 88%, al tratarse de una empresa industrial, se encuentra sobre endeudada porque lo idóneo es tener una estructura 50/50, al presentar demasiada deuda se corre el riesgo de tener gastos elevados por financiamiento que podría impactar en las rentabilidades.

Figura 12

Razón de Endeudamiento



Nota. Elaborado por el autor.

En la Figura 13 se observa la razón de cargos de interés fijo, este indicador analiza la utilidad operativa en relación a los costos de financiamiento ajeno, es decir, si el valor generado es mayor al interés pagado, para el 2022 se obtuvo un indicador de 0,58 y para el 2023 de 1,74; lo cual hace referencia que en el primer año no se generó la utilidad deseada para poder cubrir estos intereses, teniendo como consecuente que la empresa registro pérdidas, en el 2023 la gestión mejoró pudiendo recuperar la utilidad operativa con valores más aceptables.

Figura 13

Razón de cargos de interés fijo



Nota. Elaborado por el autor.

6.5.4 Rendimiento

En cuanto a la Figura 14 se muestra el margen de utilidad bruta, corresponde a las ganancias obtenidas una vez se cancela todos los costos relacionados con el producto, se pretende que este indicador sea alto para posterior obtener una buena rentabilidad una vez se cancele todos los gastos e impuestos a declarar. La variación entre los dos años es de un 20% demostrando una mejor gestión en el 2023, la misma que pueda estar dada por una selección óptima de proveedores, mayor productividad con los mismos recursos de mano de obra, etc.

Figura 14

Margen de utilidad bruta



Nota. Elaborado por el autor.

En la Figura 15, se puede observar el margen de utilidad operativa, de igual manera es el margen de ganancias, considerando costos y todos los gastos no relacionados con intereses, se debe priorizar tener valores relativamente altos para poder hacer frente a los gastos financieros y tener una rentabilidad a final del ejercicio. Se puede visualizar que para el 2023 hubo una disminución de 3% en esta utilidad, pero haciendo énfasis en el indicador de razones de cargo fijo (ver Figura 13), a pesar de tener una menor utilidad este año se registró ganancias en relación a los intereses, por ende, se puede decir que en el 2022 se presentaron falencias en la gestión para el costo de financiamiento, pero que se pudo corregir para el 2023.

Figura 15

Margen de utilidad operativa



Nota. Elaborado por el autor.

En cuanto a la Figura 16, se muestra el margen de utilidad neta, este es el porcentaje de ganancias que deja la mercancía vendida en un año, se registra valores positivos únicamente en el 2023 con 2,1% de rendimiento, mientras que en el 2022 no hubo ganancias siendo la razón principal un coste muy elevado del financiamiento ajeno, se debe controlar costos y gastos para poder obtener una utilidad neta más elevada, que significaría más ganancias para los socios.

Figura 16

Margen de utilidad neta



Nota. Elaborado por el autor.

La Figura 17 trata sobre rendimiento de los activos totales, este indicador hace referencia a que tan productivos han sido los activos en un periodo, para el 2022 no hubo ganancias mientras que en el 2023 se obtuvo un rendimiento de 2,5% siendo un buen valor porque lo idóneo es estar arriba del 1%, se debería mantener o aumentar esta cifra que reflejaría mayores rendimientos para los socios.

Figura 17

Rendimiento de los activos totales



Nota. Elaborado por el autor.

Como Figura 18 se muestra el rendimiento sobre patrimonio, hace referencia al capital propio de la empresa el cual tiene un valor de 21% en el 2023, siendo una rentabilidad adecuada comparada con la tasa de interés de oportunidad de mercado (TIO) que por lo general está en un 8%, es por tanto más rentable invertir en esta empresa, que dejar nuestros ahorros en alguna institución financiera.

Figura 18

Rendimiento sobre patrimonio



Nota. Elaborado por el autor.

Finalmente, en la Figura 19 se muestra el rendimiento sobre el capital, el capital social es de 1297%, esta tasa se ve muy atractiva, pero, cabe destacar que la razón de su elevado valor es porque La Sureñita S.A. cuenta con un capital social muy bajo en el 2023, pero cuenta con aportes de socios para futuras capitalizaciones con un elevado valor, lo cual puede ser un aporte para el capital social haciendo que el indicador baje considerablemente.

Figura 19

Rendimiento sobre capital



Nota. Elaborado por el autor.

Tabla 7*Resumen de resultados de indicadores financieros*

Indicadores Financieros	Año 2022			Año 2023			Resumen
Liquidez	✓	⚠	✗	✓	⚠	✗	Ha demostrado en general una capacidad adecuada para gestionar su liquidez, aunque ha experimentado fluctuaciones. En base a ello tomar medidas proactivas para mejorar su posición financiera.
Razón de liquidez corriente	✓			✓			
Prueba ácida		⚠		✓			
Capital de Trabajo	✓				⚠		
Actividad	✓	⚠	✗	✓	⚠	✗	Muestra una gestión razonablemente eficiente en términos de sus operaciones y manejo de activos, aunque enfrenta ciertos desafíos que podrían afectar su rendimiento operativo.
Rotación de Inventarios	✓			✓			
Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	✓				⚠		
Rotación de Cuentas por Pagar (días)	✓			✓			
Rotación de Activos Totales	✓				⚠		
Endeudamiento	✓	⚠	✗	✓	⚠	✗	La empresa tiene áreas significativas de preocupación en su manejo de endeudamiento.
Razón de Endeudamiento			✗			✗	
Razón de cargos de interés fijo			✗	✓			
Rendimiento	✓	⚠	✗	✓	⚠	✗	Problemas en la eficiencia y rentabilidad de la empresa. Aunque para el año 2023 hubo mejoras, es necesario mantener y mejorar el rendimiento financiero para el siguiente año.
Margen de Utilidad Bruta	✓			✓			
Margen de Utilidad Operativa		⚠		✓			
Margen de Utilidad Neta			✗	✓			
Rendimiento sobre los Activos Totales			✗	✓			
Rendimiento sobre patrimonio			✗	✓			
Rendimiento sobre Capital			✗	✓			

Nota. La tabla muestra según sus figuras el grado de complejidad en que se encuentra la empresa.

Objetivo específico 4: Propuesta para el desarrollo administrativo-financiero para la mejora de la eficiencia operativa y la gestión de recursos de la empresa.

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa, así como el análisis financiero de la misma, se presenta la siguiente propuesta encaminada a mejorar las falencias encontradas. Esta se encuentra constituida por:

6.6 Revisión y actualización de la filosofía empresarial

6.6.1 Definición de la Misión y Visión

Figura 20

Misión de la empresa “La Sureñita S.A”

Procesar y comercializar hierbas aromáticas de la más alta calidad, integrándolas en productos innovadores y sostenibles que lideren el mercado nacional, promoviendo la salud y el bienestar de nuestros clientes, al tiempo que mantenemos y preservamos la valiosa tradición lojana.

Nota. La figura refleja la actualización de la misión de la empresa.

Figura 21

Visión de la empresa “La Sureñita S.A”

Para el año 2028, ser reconocidos como empresa líder nacional e internacional en comercialización de hierbas aromáticas, destacándonos por nuestra innovación, sostenibilidad y compromiso con la excelencia, aportando la calidad de vida de las personas y contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

Nota. La figura refleja la actualización de la visión de la empresa.

6.7 Acciones de mejora en la planeación estratégica y táctica

Son dos componentes esenciales para la gestión de la empresa, ya que ayuda a guiar las acciones y decisiones hacia el logro de objetivos a largo plazo, y en base a ello se presentan algunas acciones encaminadas a mejorar la planeación de la empresa:

Tabla 8*Planeación estratégica y táctica*

Objetivo	Planeación estratégica	Planeación táctica	Actividades
Introducir un nuevo producto saludable de hierbas aromáticas al mercado.	Desarrollar y lanzar un producto innovador que destaque por sus beneficios para la salud y su calidad, utilizando canales de marketing efectivos y alianzas estratégicas.	Desarrollo y diseño del producto	Formular el nuevo producto con hierbas aromáticas de alta calidad y realizar pruebas de producto para asegurar su eficiencia y seguridad. Diseñar un empaque atractivo y funcional que resalte los beneficios del producto. Incluir información clara y detallada sobre los ingredientes y uso.
		Investigación de mercado	Estudio de mercado que permita conocer las preferencias y gustos del consumidor, así como la aceptación del nuevo producto.
		Marketing y publicidad	Utilización de marketing digital para campaña publicitaria.
		Distribución de ventas	Buscar alianzas estratégicas con empresas e instituciones para buscar el posicionamiento del nuevo producto.
		Promoción y ofertas	Lanzar promociones de introducción y ofertas especiales. Organizar eventos de degustación y muestras gratuitas en puntos de venta estratégicos
		Educación al consumidor	Desarrollar contenido educativo sobre los beneficios de las hierbas aromáticas y su impacto en la salud.
		Monitoreo y retroalimentación	Recoger y analizar los comentarios de los consumidores para realizar mejoras continuas. Monitorear las ventas y ajustar estrategias según los resultados

Nota. La tabla muestra las acciones encaminadas a mejorar la planeación de la empresa.

6.8 Revisión y actualización de la organización de la empresa

Se propone la actualización del organigrama estructural y funcional, para clarificar roles, responsabilidades y mejorar la comunicación interna, lo que facilita la toma de decisiones, optimiza la eficiencia operativa y apoya el crecimiento organizacional.

6.8.1 Organigrama

Figura 22

Organigrama Estructural de la empresa "La Sureñita S.A"

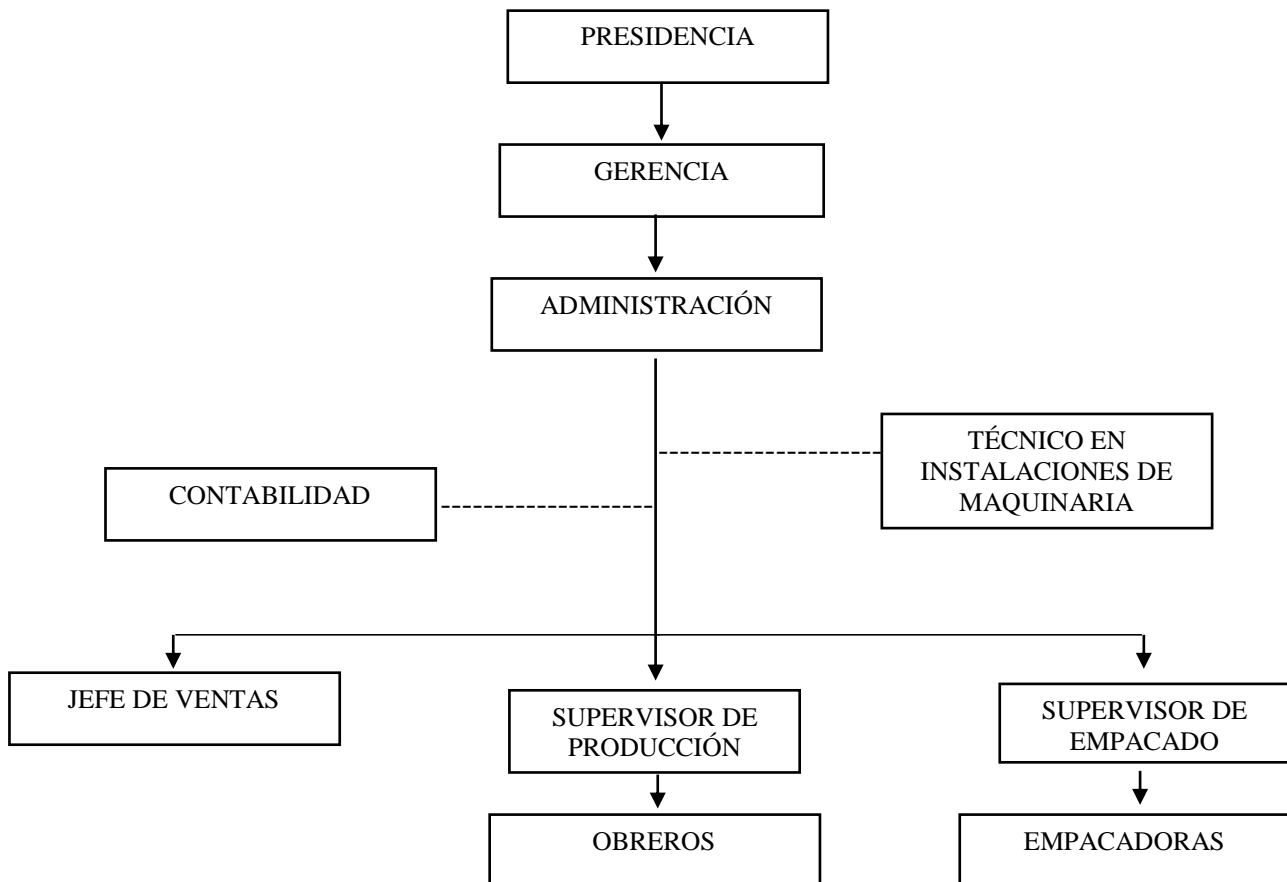
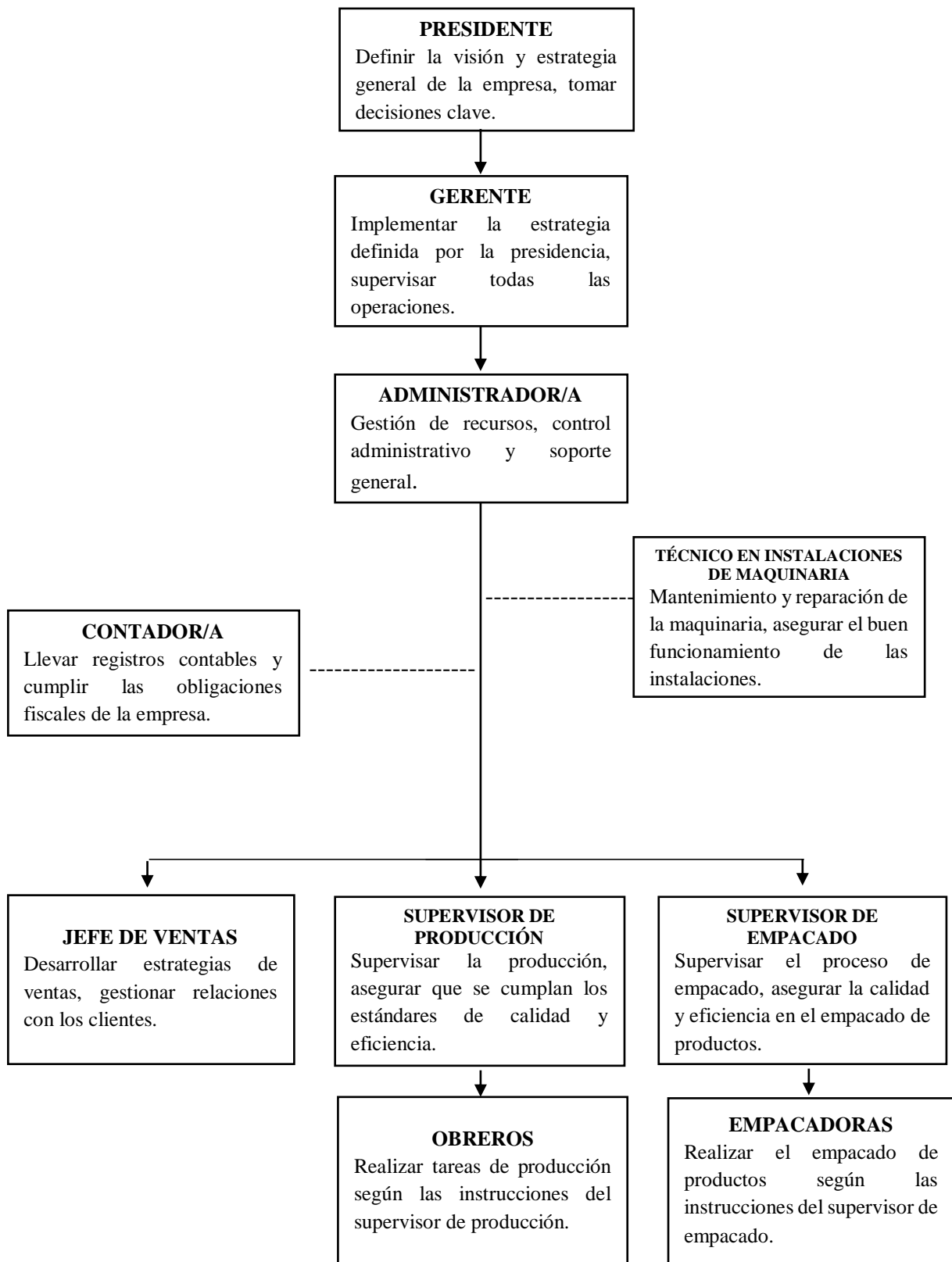


Figura 23


Organigrama Funcional de la empresa "La Sureñita S.A"



6.8.2 Manual de funciones

Tabla 9

Manual de funciones Presidente

	Código	01
	Departamento	Dirección General
	Título del puesto	PRESIDENTE
	Superior inmediato	Ninguno
	Subalternos	A partir de su nivel todos

Naturaleza del cargo:

- Dirigir y coordinar la estrategia global de la empresa, asegurando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Funciones:

- Proporciona liderazgo a la alta dirección y al resto de la organización.
- Representa a la empresa ante accionistas, inversores, clientes y otros grupos de interés.
- Evalúa el desempeño de la empresa y de sus empleados, toma medidas para mejorar la productividad y la eficiencia.
- Participa en la planificación y control presupuestario.
- Supervisa la ejecución de los planes de acción, de corto, mediano y largo plazo,
- Entregar informes regulares y actualizados sobre el progreso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos a la Junta General de Accionistas.

Competencias requeridas:


- Capacidad para inspirar y motivar a los empleados.
- Habilidades para tomar decisiones
- Capacidad para analizar información compleja y tomar decisiones informadas.
- Habilidades de negociación, para manejar contratos, acuerdos y conflictos.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Requisitos mínimos:

- Título de Licenciado en Administración de Empresas o similar.
- Experiencia mínima de 5 años en posiciones de alta dirección.
- Habilidades de liderazgo y gestión estratégica.

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 10*Manual de funciones Gerente*

	Código	02
	Departamento	Administración General
	Título del puesto	GERENTE
	Superior inmediato	Presidente
	Subalternos	A partir de su nivel, todos

Naturaleza del cargo:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la buena marcha de la empresa a fin de lograr los objetivos propuestos. Supervisar, guiar y planificar el proceso de comercialización de la empresa.

Funciones:

- Elaborar planes estratégicos, tácticos y operativos para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Motivar y guiar a los empleados para alcanzar sus objetivos.
- Resolver conflictos y problemas entre los miembros del equipo.
- Tomar decisiones correctivas cuando sea necesario para asegurar que los objetivos se cumplan.
- Reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos empleados.
- Promover y mantener altos estándares éticos y de integridad en todas las operaciones.

Competencias requeridas:


- Habilidad para guiar y dirigir a los empleados hacia el logro de los objetivos.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Resiliencia y adaptabilidad a situaciones cambiantes.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Requisitos mínimos:

- Título de Licenciado en Administración de Empresas o Marketing.
- 2 años de experiencia en gerencia o cargos similares

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 11*Manual de funciones Administrador/a*

	Código	03
	Departamento	Administración
	Título del puesto	ADMINISTRADOR/A
	Superior inmediato	Gerente
	Subalternos	A partir de su nivel, todos

Naturaleza del cargo:

- Supervisar y coordinar las operaciones diarias de la empresa, asegurando la eficiencia y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Funciones:

- Organizar y gestionar de manera adecuada toda la documentación que se ha generado.
- Redactar actas para las reuniones realizadas en la empresa
- Participar en sesiones de junta de socios, jefes y donde se requiera su presencia.
- Supervisar la elaboración y el seguimiento del presupuesto, así como colaborar en la gestión de las finanzas y los informes contables.
- Facilitar la formación y desarrollo profesional de los empleados
- Gestionar la imagen de la empresa y mantener relaciones positivas con clientes.
- Identificar y resolver problemas que puedan surgir en el funcionamiento diario de la empresa.

Competencias requeridas:


- Capacidad de liderar y motivar a todo el personal a su cargo.
- Habilidad para transmitir información de manera clara y efectiva.
- Aptitud para construir y mantener relaciones efectivas con los empleados.
- Capacidad para pensar de manera efectiva y desarrollar nuevas ideas y enfoques.

Requisitos mínimos:

- Título de Licenciada en Administración de Empresas o similar.
- Experiencia mínima de 2 años en administración.
- Conocimientos en gestión de recursos humanos y financieros.

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 12*Manual de funciones Responsable Técnico*

	Código	04
	Departamento	Externo
	Título del puesto	RESPONSABLE TÉCNICO
	Superior inmediato	Administrador/a
	Subalternos	Ninguno

Naturaleza del cargo:

- Instalación, configuración y mantenimiento de equipos complejos relacionados a la producción, cumpliendo las normativas de seguridad.

Funciones:

- Realizar la instalación de maquinaria y equipos.
- Realizar tareas de mantenimiento preventivo.
- Diagnosticar y reparar problemas técnicos.
- Capacitar a los supervisores y al personal en el uso adecuado y el mantenimiento de la maquinaria.
- Identificar y resolver problemas técnicos durante y después de la instalación de la maquinaria.
- Asegurar que las operaciones técnicas cumplan con las normativas y regulaciones vigentes en la industria.

Competencias requeridas:


- Capacidad para identificar y resolver problemas técnicos de manera eficiente y precisa.
- Dominio de principios mecánicos y eléctricos, relacionados con la maquinaria y equipos que se instalen y mantienen.
- Flexibilidad para trabajar en diferentes entornos y adaptarse a condiciones variables.

Requisitos mínimos:

- Título de Ingeniero Electromecánico, de Producción o similar.
- Experiencia mínima de 2 años en roles técnicos.
- Conocimientos en gestión de calidad y procesos productivos.

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 13*Manual de funciones Contador*

	Código	05
	Departamento	Externo
	Título del puesto	CONTADOR/A
	Superior inmediato	Administrador/a
	Subalternos	Ninguno

Naturaleza del cargo:

- Gestionar y supervisar todas las actividades contables y financieras de la empresa, asegurando el cumplimiento de las normativas legales y fiscales.

Funciones:

- Llevar actualizado el sistema contable de la empresa.
- Preparar estados financieros de la empresa.
- Determinar el control previo sobre gastos.
- Organizar en forma adecuada los registros contables.
- Ejecutar operaciones contables.
- Realizar análisis financieros.
- Participar en sesiones de Junta de Socios y demás en que se requiera su presencia
- Entregar declaraciones de impuesto de manera oportuna en el SRI.

Competencias requeridas:


- Dominio de principios y normas contables.
- Capacidad para interpretar y analizar estados financieros.
- Precisión en la preparación y revisión de informes financieros.
- Compromiso con altos estándares de integridad y confidencialidad en el manejo de información financiera.

Requisitos mínimos:

- Título de Licenciado en Contabilidad o similar.
- Experiencia mínima de 2 años en contabilidad.
- Conocimientos en normativas fiscales y contables.

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 14*Manual de funciones Jefe de ventas*

	Código	06
	Departamento	Ventas
	Título del puesto	JEFE DE VENTAS
	Superior inmediato	Administrador/a
	Subalternos	Ninguno

Naturaleza del cargo:

- Desarrollar y ejecutar estrategias de ventas para cumplir con los objetivos de la empresa y coordinar las actividades de despachos.

Funciones:

- Desarrollar y ejecutar estrategias de ventas.
- Establecer metas de ventas y monitorear su cumplimiento.
- Analizar datos de ventas para identificar áreas de mejora.
- Mantener relaciones con clientes clave.
- Coordinar las actividades de despachos.
- Realizar informes de ventas y reportar a la administración.

Competencias requeridas:


- Capacidad para comunicarse de manera efectiva.
- Entender el mercado en el que opera la empresa.
- Habilidades para desarrollar e implementar estrategias de venta.
- Flexibilidad para adaptarse a cambios en el mercado.

Requisitos mínimos:

- Título de Licenciado en Mercadotecnia, Administración o similar.
- Experiencia mínima de 2 años en ventas.
- Habilidades de comunicación y liderazgo.

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 15*Manual de funciones Supervisor de Producción*

	Código	07
	Departamento	Producción
	Título del puesto	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
	Superior inmediato	Administrador/a
	Subalternos	Obreros

Naturaleza del cargo:

- Supervisar y coordinar las actividades de producción, asegurando la eficiencia y calidad de los productos.

Funciones:

- Supervisar y coordinar las actividades de producción.
- Asegurar la calidad y eficiencia en el proceso de producción.
- Asignar tareas y responsabilidades al personal de producción.
- Monitorear el rendimiento del equipo de producción.
- Implementar mejoras en los procesos de producción.
- Resolver problemas operativos durante la producción.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad.

Competencias requeridas:


- Capacidad para liderar, motivar y gestionar un equipo de trabajo.
- Capacidad para implementar y supervisar estándares de calidad.
- Enfoque en alcanzar los objetivos de producción.

Requisitos mínimos:

- Título de Técnico o Ingeniero en Producción o similar.
- Experiencia mínima de 3 años en producción.
- Conocimientos en gestión de procesos y calidad.

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 16*Manual de funciones Supervisor de Empacado*

	Código	08
	Departamento	Empacado
	Título del puesto	SUPERVISOR DE EMPACADO
	Superior inmediato	Administrador/a
	Subalternos	Empacadoras

Naturaleza del cargo:

- Supervisar y coordinar las actividades de empacado, asegurando la eficiencia y calidad del producto terminado.

Funciones:

- Supervisar y coordinar las actividades de empacado.
- Asegurar la calidad y eficiencia en el proceso de empacado.
- Asignar tareas y responsabilidades al personal de empacado.
- Monitorear el rendimiento del equipo de empacado.
- Implementar mejoras en los procesos de empacado.
- Resolver problemas operativos durante el empacado.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad.

Competencias requeridas:

- Habilidades para liderar y coordinar un equipo de trabajo.
- Capacidad para supervisar y asegurar que los productos empacados cumplan con los estándares de calidad.
- Familiaridad con las normas de seguridad y salud ocupacional.

Requisitos mínimos:

- Título de Técnico o equivalente en logística o áreas afines.
- Experiencia mínima de 2 años en empacado.
- Conocimientos en gestión de procesos y calidad.

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 17*Manual de funciones Obreros*

	Código	09
	Departamento	Producción
	Título del puesto	OBREROS
	Superior inmediato	Supervisor de Producción
	Subalternos	Ninguno

Naturaleza del cargo:

- Realizar las actividades de producción asignadas, asegurando que los productos cumplan con los estándares de calidad.

Funciones:

- Realizar tareas de producción según las directrices del supervisor.
- Mantener y preparar el área de trabajo.
- Asegurar la calidad del producto durante el proceso de producción.
- Informar problemas y sugerencias al supervisor.
- Cumplir con las normas de seguridad y calidad establecidas.

Competencias requeridas:


- Destrezas para manejar herramientas y equipos necesarias en el área de producción
- Cumplimiento de las normas de seguridad laboral.

Requisitos mínimos:

- Educación básica o bachillerato completo.
- Experiencia mínima de 1 año en producción (preferible).
- Conocimientos básicos en operaciones de producción.

Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

Tabla 18*Manual de funciones Empacadoras*

	Código	010
	Departamento	Empacado
	Título del puesto	EMPACADORAS
	Superior inmediato	Supervisor de empacado
	Subalternos	ninguno

Naturaleza del cargo:

- Realizar las actividades de empacado asignadas, asegurando que los productos cumplan con los estándares de calidad.

Funciones:

- Realizar tareas de empacado según las directrices del supervisor.
- Mantener y preparar el área de trabajo.
- Asegurar la calidad del producto durante el proceso de empacado.
- Informar problemas y sugerencias al supervisor.

Competencias requeridas:

- Destrezas para manejar herramientas y materiales de empacado de manera eficiente.
- Cumplimiento de las normas de seguridad laboral.

Requisitos mínimos:

- Educación básica o bachillerato completo.
- Experiencia mínima de 1 año en empacado (preferible).
- Conocimientos básicos en operaciones de empacado.


Nota. Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido

6.8.3 Plan de proceso de gestión de Talento humano

Proporcionar una descripción clara y detallada del procedimiento que se lleva a cabo para la selección y contratación de personal.

Tabla 19

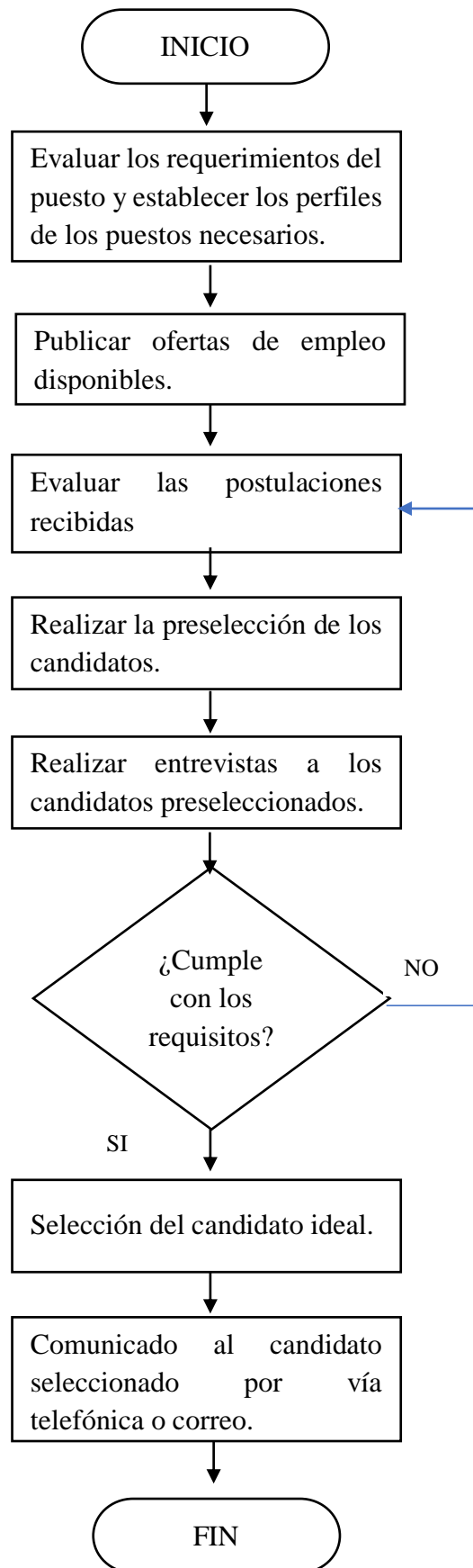
Procedimiento de reclutamiento y selección del personal

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL		Código: 01
		
PROCEDIMIENTO DE TIPO ADMINISTRATIVO		
Objetivo: Asegurar la capacitación, desarrollo y retención de talento humano altamente calificado y motivado para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.		
Alcance: Aplicación rigurosa por parte de los responsables y/o encargados en el proceso de gestión del talento humano		
Responsable: Gerente o su delegado		
Periodicidad: Cuando la empresa lo requiera		
Paso	Actividad	Responsable
1	Evaluar los requerimientos de personal, establecer los perfiles de los puestos necesarios.	Gerente o su delegado
2	Publicar las oportunidades de empleo en medios estratégicos y plataformas de reclutamiento digital.	Gerente o su delegado
3	Evaluar las postulaciones recibidas mediante un sistema de gestión de candidatos.	Gerente o su delegado
4	Realizar la preselección de los candidatos, con los perfiles más cualificados y notificar por vía telefónica y correo electrónico.	Gerente o su delegado
5	Entrevistar a los candidatos preseleccionados con preguntas estructuradas.	Gerente o su delegado
6	Cumplimiento de requisitos y verificación para ver si el candidato está apto o no para el puesto.	Gerente o su delegado
7	Seleccionar de acuerdo al cumplimiento y requerimiento según el puesto.	Gerente o su delegado
8	Comunicar al candidato seleccionado por vía telefónica y correo electrónico.	Gerente o su delegado

Nota. Elaborado por el autor.

Figura 24

Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento y selección del personal



6.9 Plan de motivación para los empleados

Programa de reconocimiento trimestral efectivo, donde se nombra y premia a un “Empleado del Mes” con una placa o incentivo económico, lo cual se seguirá un proceso estructurado.

Tabla 20

Actividades del programa de reconocimiento trimestral para el “Empleado del mes”

Actividad	Descripción	Responsable	Frecuencia
Definir criterios de evaluación	Establecer criterios claros y justos para seleccionar al “Empleado del mes”.	Gerente o delegado	Inicialmente y revisión anual
Comunicación del programa	Informar a todos los empleados sobre criterios y el proceso de selección.	Gerente o delegado	Una vez al año y a nuevas incorporaciones
Recopilación de nominaciones	Recoger nominaciones de empleados y supervisores a través de una plataforma digital.	Jefe Inmediato	Trimestral
Revisión de nominaciones	Revisar las nominaciones y asegurarse de que cumplen con los criterios establecidos.	Jefe Inmediato	Trimestral
Selección del empleado del mes	Seleccionar al ganador basado en las nominaciones y gestionar el incentivo correspondiente.	Jefe Inmediato	Trimestral
Preparación de la placa o incentivo económico	Encargar y preparar con el nombre del ganador y gestionar el incentivo económico.	Jefe Inmediato	Trimestral
Evento de entrega de reconocimientos	Organizar un pequeño evento para anunciar y premiar al “Empleado del mes” en una reunión general.	Jefe Inmediato	Trimestral
Comunicación del ganador	Anunciar al ganador y entregar el reconocimiento respectivo.	Gerente o delegado	Trimestral

Nota. Elaborado por el autor

El gerente o delegado de la empresa es el encargado de utilizar cada tres meses los criterios establecidos para el reconocimiento del empleado.

Tabla 21

Criterios a evaluar para el reconocimiento trimestral para el “Empleado del mes”

Criterio	Descripción	✓	△	✗	Total
		3	2	1	
Desempeño laboral	Mostrar un desempeño excepcional en sus tareas diarias de manera efectiva.				
Trabajo en equipo	Colaborar efectivamente con sus compañeros, mostrando actitud y ayudando a otros a alcanzar sus metas.				
Innovación y mejora continua	Proponer y/o implementar ideas innovadoras que mejoren los procesos y la eficiencia en el trabajo.				
Actitud positiva	Tener una actitud de trabajo agradable y productivo.				
Puntualidad y asistencia	Ser puntual y tener una excelente asistencia, demostrando compromiso y responsabilidad.				
Liderazgo y proactividad	Tomar iniciativas en proyectos y situaciones difíciles, demostrando habilidades y proactividad.				
Contribuciones extras	Realizar contribuciones adicionales que beneficien a la empresa, siempre y cuando haya terminado su responsabilidad.				
Cumplimiento de valores corporativos	Alinear su comportamiento y acciones con valores y la misión de la empresa.				
TOTAL					

Nota. Elaborado por el autor

6.10 Evaluación de desempeño laboral del personal

Se desarrolló una evaluación de desempeño para proporcionar una visión completa y equitativa de las capacidades y el rendimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa. Con el propósito de que permita al gerente y supervisores proporcionar retroalimentación detallada y constructiva. Por otro lado, también se realizó una autoevaluación para los empleados, lo que les permitirá reflexionar sobre su propio desempeño laboral. El método de evaluación será 50/50. Donde el puntaje de la evaluación del gerente o encargado es de 40 puntos y la autoevaluación del empleado que es de 56 puntos, lo cual serán sumadas y dará una totalidad de 96 puntos.

Tabla 22*Formato de evaluación del desempeño laboral del personal*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL					
Área o Departamento:					
Nombre del empleado:					
Cédula del empleado:					
Responsable de la evaluación:					
Fecha de evaluación:					
Área del desempeño	1 No cumple	2 Necesita mejorar	3 Cumple con la mayoría	4 Cumple con todo	Puntaje
Utilización de recursos: Aprovecha de manera eficiente los materiales, herramientas y tiempo para realizar su trabajo.					
Calidad: Realiza su trabajo con un alto nivel de precisión, detalle y profesionalismo.					
Oportunidad: Realiza sus trabajos de acuerdo con los plazos establecidos.					
Responsabilidad: Asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones, cumple con sus actividades sin supervisión constante.					
Conocimiento del trabajo: Demuestra un sólido entendimiento de sus tareas y de cómo ejecutarlas eficientemente.					
Compromiso institucional: Se identifica con la filosofía empresarial, mostrando lealtad y compromiso con la empresa.					
Relaciones interpersonales: Mantiene buenas relaciones con los demás trabajadores, fomentando un buen ambiente de trabajo.					
Iniciativa: Toma la iniciativa para resolver problemas y propone mejoras.					
Confiabilidad: Genera credibilidad y confianza en sus responsabilidades y se puede depender de él/ella en situaciones importantes.					
Colaboración: Trabaja en equipo, ayudando y cooperando con los demás para alcanzar objetivos comunes.					
PUNTAJE TOTAL					

Nota. Elaborado por el autor

Tabla 23*Autoevaluación de desempeño*

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Área o Departamento:					
Nombre del evaluado:					
Fecha de evaluación:					
Área del desempeño	1	2	3	4	Puntaje
	No cumple	Necesita mejorar	Cumple con la mayoría	Cumple con todo	
Iniciativa					
¿Busco soluciones para problemas que se hayan presentado?					
¿Tomo la iniciativa para mejorar procesos en mi área de trabajo?					
¿Propongo nuevas ideas y proyectos sin necesidad de ser solicitado?					
¿Asumo responsabilidad por mis errores y busco corregirlo rápidamente?					
¿Demuestro entusiasmo por aprender nuevas habilidades?					
Compromiso institucional					
¿Participo activamente en las iniciativas y proyectos de la empresa?					
¿Me esfuerzo por alinear mis metas personales con los objetivos de la empresa?					
¿Me identifico con la filosofía empresarial?					
¿Mantengo una actitud positiva y colaborativa en el trabajo diario?					
Desempeño laboral					
¿Cumplo con mis tareas y responsabilidades dentro de los plazos establecidos?					
¿Mantengo alto nivel de calidad en mi trabajo?					
¿Gestiono eficientemente mi tiempo y recursos?					
¿Respondo adecuadamente a situaciones de alta presión y estrés?					
¿Colaboro efectivamente con mis compañeros para alcanzar metas comunes?					
PUNTAJE TOTAL					

Nota. Elaborado por el autor

6.11 Propuesta de mejora en para la gestión financiera

6.11.1 Optimización del capital de trabajo

- **Gestión de inventarios:** Optimizar el nivel de inventarios para asegurar una rotación adecuada es decir de menos tiempo en bodegas, liberando capital que puede ser utilizado en otras áreas de la empresa.

6.11.2 Fortalecimiento de la liquidez

- **Mejor administración de activos líquidos:** Incrementar la proporción de activos líquidos para mejorar la capacidad de la empresa y cubrir sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de vender inventarios.
- **Diversificación de fuentes de financiamiento:** Explorar alternativas de financiamiento menos costosas y más flexibles, como la emisión de capital o la obtención de líneas de crédito con mejores términos, para reducir la dependencia del endeudamiento y los costos asociados.

6.11.3 Control de costos y aumento de rentabilidad

- **Análisis de costos operativos:** Realizar un análisis detallado de los costos operativos para identificar y eliminar gastos innecesarios, manteniendo la calidad de los productos o servicios.
- **Estrategias de aumento de ingresos:** Evaluar la posibilidad de diversificar productos y servicios, así como expandirse a nuevos mercados, para aumentar las fuentes de ingresos y mejorar los márgenes de ganancia.

6.11.4 Mejoramiento de la gestión de deuda

- **Reducción progresiva del endeudamiento:** Implementar un plan de reducción de la deuda a largo plazo para alcanzar una estructura financiera más equilibrada y sostenible.

7. Discusión

La planificación estratégica y táctica, es crucial para definir los objetivos a largo plazo y anticipar las necesidades del mercado, lo que permite una dirección clara y un enfoque proactivo. Mediante una estructura actualizada, facilita la coordinación y comunicación interna, asegurando que cada departamento y nivel jerárquico entiendan sus responsabilidades. Al momento de fomentar la motivación y el desarrollo profesional del personal, se incrementa el compromiso y la eficiencia del personal; así también, la aplicación de indicadores de desempeño, permite evaluar el progreso y ajustar las estrategias para garantizar que la empresa se mantenga alineada con sus metas y responda eficazmente a las condiciones del mercado. Como señala Martínez (2021), en su investigación titulada “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato” se observa una tendencia similar en la empresa, ya que destaca que la falta de aplicación adecuada de proceso administrativo (incluyendo la planificación, organización, dirección y control) afecta negativamente el desempeño laboral. Específicamente, la falta de comprensión de la misión y visión de la empresa y la ausencia de incentivos equitativos lo cual limita la motivación y compromiso de los empleados.

De acuerdo con Riofrío (2015) en su trabajo “Análisis del proceso administrativo de la empresa Dimpofer Cia Ltda de la ciudad de Quito”. Propuesta de modelo de gestión administrativa” también corrobora problemas estructurales similares. Él menciona una escasa filosofía empresarial y una entidad corporativa deficiente, además, señala la falta de una correcta estructura organizativa y la ausencia de manuales administrativos. La carencia de identificación de los niveles jerárquicos y la capacitación insuficiente del personal también son problemas destacados, lo que resulta una falta claridad en funciones y responsabilidades.

Por otro lado, Ulloa (2016), en su trabajo titulado “Análisis administrativo y financiero de una empresa comercial en el cantón Quevedo y su relación con la eficacia de sus procesos”. Menciona que la falta de conocimiento de los elementos fundamentales que guían la empresa limita el desempeño eficaz y afecta la consecución de objetivos. Esta situación impacta negativamente en el ambiente laboral y en la satisfacción de colaboradores. Los resultados en las fases de planeación, organización, dirección y control muestran un nivel de eficacia medio, lo cual indica que hay margen significativo para mejoras. Los hallazgos de estas investigaciones subrayan la necesidad de una mayor estructura y claridad en los procesos administrativos y organizativos dentro de las empresas.

En cuanto a la gestión financiera, es crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, por tanto, una gestión financiera efectiva asegura que la empresa mantenga una

adecuada liquidez, optimice su estructura de costos, maximice la rentabilidad y minimice el riesgo financiero. De acuerdo con Aguilar (2014), en su trabajo de titulación “Análisis Financiero A La Empresa “Espinosa Aguirre Cia. Ltda.” En Los Años 2011 – 2012”, señala que al aplicar el índice de liquidez se pudo observar una diferencia significativa, considerando que el capital de trabajo es importante para seguir operando En cuanto a la solvencia obtenida, al encontrarse por debajo de los parámetros sugeridos, se demuestra que no posee una solvencia óptima para la empresa. Es esencial que la empresa mantenga un balance adecuado entre liquidez y solvencia. Mientras que disponer de un capital de trabajo suficiente es fundamental para la operatividad diaria; alcanzar y mantener una solvencia robusta es crucial para la sostenibilidad a largo plazo. La empresa se enfocó en fortalecer ambos aspectos para poder asegurar una gestión financiera sólida.

8. Conclusiones

Una vez realizado el presente trabajo de investigación en la empresa “La Sureñita S.A”, se llegó a las siguientes conclusiones.

- El diagnóstico situacional de la empresa “La Sureñita S.A” revela que, si bien la compañía tiene fortalezas como una estructura colaborativa y una presencia sólida en el mercado, enfrenta desafíos significativos. Estos incluyen la falta de una planificación estratégica y táctica, una estructura organizativa desactualizada, motivación limitada entre los empleados e indicadores de desempeño poco utilizados.
- En base al análisis vertical y horizontal para los años 2022 y 2023, la empresa depende en gran medida del financiamiento externo, con el 88.30% de sus activos respaldados por pasivos y una baja rentabilidad del 2.08%. Aunque los ingresos son altos, los costos y gastos operativos reducen los márgenes de beneficio, por lo que es necesario optimizar costos y mejorar la gestión financiera.
- La aplicación de diversos indicadores financieros muestra que, aunque la empresa mejoró su rentabilidad operativa y neta en el año 2023, se enfrenta a desafíos financieros importantes. La disminución de la liquidez, capital de trabajo y el alto endeudamiento lo hacen vulnerable para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Esto se puede deber al gran impacto de la pandemia, pero a pesar de ello, la empresa ha mostrado adaptabilidad y recuperación gradual.
- Como respuesta al análisis interno y externo se presenta una propuesta de mejora que incluye la actualización de la filosofía empresarial, inclusión de planeación estratégica documentada y planeación táctica para el desarrollo de un nuevo producto. Además, se propone la actualización de la estructura organizativa y los manuales de funciones, plan de procesos de gestión de talento humano, junto con un plan de motivación y evaluaciones de desempeño.
- Finalmente, se emiten recomendaciones en la gestión financiera, incluyendo la optimización del capital de trabajo, el fortalecimiento de la liquidez, el control de costos, el aumento de ingresos y la reducción progresiva del endeudamiento, acciones que permitirán a la empresa mejorar su estabilidad financiera. Cabe resaltar que algunas de ellas ya pueden estar siendo aplicadas debido a que el análisis es realizado en periodos anteriores.

9. Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos de la empresa analizar e implementar esta propuesta para mejorar el clima organizacional y facilitar el logro de objetivos en el entorno empresarial actual. La implementación debe ser gradual, comenzando con la actualización de la filosofía empresarial y el plan de acción en la planeación estratégica y táctica. Esto alineará mejor los esfuerzos de todos los colaboradores de la empresa hacia los mismos objetivos. También es clave actualizar la estructura organizativa, los manuales de funciones y reforzar la gestión de talento humano con una contratación adecuada. Finalmente, se debe dar seguimiento constante al plan de motivación, lo cual asegurará un crecimiento sostenible.
- Para reducir la dependencia del financiamiento externo y aumentar la rentabilidad la empresa debe optimizar su estructura de costos y mejorar la gestión financiera, lo que incluye renegociar con proveedores. Además, buscar nuevas formas de financiamiento que sean más favorables y considerar la reinversión de utilidades para fortalecer su capital propio y mejorar los márgenes de beneficio.
- Es esencial revisar y ajustar periódicamente las estrategias financieras, manteniendo un enfoque proactivo en la evaluación de riesgos y oportunidades, así como la adaptación de las prácticas financieras a las condiciones cambiantes del mercado.

10. Bibliografía

- Aguilar, G. P. (2014). *Análisis financiero a la empresa “Espinosa Aguirre Cia. Ltda.” en los años 2011 - 2012*. <https://acortar.link/5nZ3Zf>
- Aragón, Ó. G. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. Comercial Grupo ANAYA, S.A.
- Admin-Staff. (2023, 12 septiembre). El control en la Administración de empresas y su importancia. *Universidad Autónoma del Perú*. <https://n9.cl/pb1wj>
- Apd, R. (2022, 22 diciembre). *Análisis de los estados financieros de una empresa: ¿En qué consiste y cuáles son?* APD España. <https://n9.cl/m66py>
- Bernal Torres, C. A., y Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación de México S.A.
- Cahueño, L. K. M. (2019, 1 agosto). *La motivación en la administración • gestiopolis*. Gestipolis. <https://n9.cl/fnjp4>
- Carrasco, T. (2016). *Objetivos de los estados financieros*. www.academia.edu.
- Catacora, F. (2012). *Contabilidad: La base para las decisiones gerenciales*. RedContable.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Quebecor World Bogotá S.A.
- Chimborazo, J. J. (2022, 25 mayo). *Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero para la empresa comercializadora de aluminio y sus derivado Vipasa de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, para el año 2022*. <https://acortar.link/5c8TXz>
- David, F. R. (2013). *Concepto de administración estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera*.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- Hurtado, C. A. (2010). *Análisis Financiero*. Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- López, R. C. (2012). *Proceso Administrativo*. Eduardo Durán Valdivieso .
- Marco, F. (2016). *Introducción a la Gestión Adiministrativa en las organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Marisquerena, S. E. (2021, 26 abril). *Análisis de la gestión administrativo-financiera en una empresa distribuidora de combustibles*. NüLan. <https://acortar.link/xzOtrr>
- Martínez, L. I. (2021, 1 noviembre). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato*. <https://acortar.link/YJnwIR>
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. PEARSON EDUCACION DE MEXICO DE C.V.
- Nieto Dorado, W. F., y Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de. *Dialnet*, 7(4), 1062-1085.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press ; Toronto : Maxwell Macmillan Canada.
- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J., y Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis financiero:una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104.
- Raquel, P. A. (2016). *Análisis administrativo-financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián de la ciudad de Loja, períodos:2010-2012*. <https://acortar.link/KZlhS2>
- Riofrío, J. S. (2015). *Análisis del proceso administrativo de la empresa Dimpofer Cia Ltda de la ciudad de Quito. Propuesta de modelo de gestión administrativa*. <https://acortar.link/E6w2WK>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración:conceptos esenciales y aplicaciones*. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Rodríguez, S. J. (2011). *INTRODUCCION a LA ADMINISTRACION*. McGraw-Hill Companies.
- Rosillon, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Sampieri, R. H. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGraw Hill Mexico.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., y Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*.

- Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (s.f). *SuperCias*. SuperCias.
<https://n9.cl/hud0fj>
- Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (s.f). *SuperCias*. SuperCias.
<https://n9.cl/occp>
- Team, S. (2024, 18 julio). *Working capital: definition and calculation formula*.
<https://n9.cl/a5ctt>
- Thompson, I. (2023, octubre). TIPOS DE ORGANIZACIONES. *Promonegocios.net*.
<https://n9.cl/4dk3j>
- Ulloa, C. I. (2016). *Análisis administrativo y financiero de una empresa comercial en el cantón Quevedo y su relación con la eficacia de sus procesos*. <https://acortar.link/snC6Hr>

11. Anexos

Anexo 1

Autorización de la empresa



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Loja, 25 de abril del 2024

Ing. Juan Pablo Sempertegui
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- FJSA - UNL.
Ciudad. -

De mi consideración:

En calidad de **Propietario de la empresa "La Sureñita S.A."** y en contestación a su **Of. No. 035-CAE-FJSA-UNL**, me dirijo a usted deseándole éxitos en sus funciones. Me permito comedidamente solicitar a usted nos conceda su autorización para que el Sr. estudiante **ALCI DANIEL QUICHIMBO BALCAZAR**, portador de la cédula de ciudadanía N° 1106044892 a realizar su Proyecto y Trabajo de Integración Curricular en la empresa "La Sureñita S.A." a la que represento con el tema denominado: **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA EMPRESA "LA SUREÑITA S.A." DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2022-2023.** Trabajo de Titulación que le habilitará para la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular me suscribo de usted; autorizando al peticionario dar uso del presente para los fines relacionados con su titulación.

Atentamente,

Ing. Kelvin Sigcho Azanza
PROPIETARIO DE LA EMPRESA "LA SUREÑITA S.A."
CI: 1102918016

Anexo 2

Formato de entrevista dirigida al Gerente



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMATO ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “LA
SUREÑITA S.A.”**

1. ¿Realiza algún tipo de planeación para la empresa, cada que tiempo, quien la realiza?
2. ¿Para realizar la planeación tiene en cuenta las sugerencias de los encargados de otras áreas?
3. ¿Cuál es el proceso que sigue la empresa para establecer sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
4. ¿Utiliza algún tipo de herramienta digital para la planeación de la empresa?
5. Realiza algún tipo de seguimiento o monitoreo del entorno externo de la empresa, es decir competencia, posicionamiento.
6. ¿La empresa cuenta con filosofía empresarial, misión, visión, valores, se encuentra documentada y actualizada, se encuentra en un lugar visible de la empresa?
7. ¿Quién se encarga del proceso de gestión de talento humano?
8. ¿Cómo realiza el reclutamiento de personal de talento humano?
9. ¿Qué aspectos principales tiene en cuenta para la selección? Es de tipo interna o externa.
10. ¿Al personal contratado le realizan algún tipo de inducción o capacitación previa a incorporarse en su lugar de trabajo?
11. ¿Considera importante la capacitación al personal de la empresa? ¿Qué tipo de capacitación aplica, de qué tipo?
12. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa? ¿La estructura organizativa que mantiene la empresa, desde que fecha está establecida, un aproximado?
13. ¿El organigrama de la empresa se encuentra visible en zonas comunes de la empresa?
14. ¿Cómo se asignan responsabilidades y líneas de mando dentro de la empresa?
15. ¿Las funciones asignadas al personal son realizadas por cada uno de los jefes inmediatos o parten directamente de gerencia?
16. ¿La toma de decisiones quien la realiza? ¿De qué tipo y a qué nivel es?

17. ¿La empresa cuenta con manuales administrativos como de funciones, bienvenida, procedimientos? ¿Están disponibles para todos los empleados? ¿Están documentados?
18. ¿Cómo fomenta la empresa la colaboración y comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos?
19. ¿Qué tipo de conflictos laborales suelen ocurrir en mayor número y como los gestiona?
20. ¿Cómo maneja los cambios en el entorno empresarial y cómo afectan a la planificación estratégica de la empresa?
21. ¿Qué tipo de incentivos realiza a su personal para un mejor desempeño de la empresa?
22. ¿Cuál es su estilo de liderazgo y como lo aplica día a día?
23. ¿Cómo realiza la toma de decisiones y comunicación con el personal?
24. ¿Cómo fomenta la cultura organizacional y los valores de la empresa entre sus empleados?
25. ¿Los colaboradores de su empresa, conocen la misión, visión y valores de la empresa?
¿Piensa Usted que se sienten identificados?
26. ¿Cómo se realiza la comunicación oficial dentro de la empresa?
27. ¿Realiza controles de cumplimiento de los planes propuestos, cada que tiempo, quien los realiza, se toman acciones preventivas o correctivas y que tipo de acciones toma?
28. ¿Qué indicadores o métricas utiliza la empresa para medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos?
29. ¿Realiza un análisis de los riesgos potenciales para la empresa?
30. ¿Realiza evaluaciones de desempeño al personal?

Anexo 3

Formato de encuesta para los trabajadores



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA “LA SUREÑITA S.A.”

1. Área que pertenece
2. Actividad o cargo que desempeña
3. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
4. ¿Cómo llegó a formar parte de la empresa?
 - Reclutamiento interno
 - Reclutamiento externo
 - Recomendaciones de conocidos o familiares
 - Otro.....
5. Cuando usted ingresó a la empresa, ¿recibió algún tipo de inducción o periodo de adaptación?
 - Si
 - No
6. ¿Qué tipo de contrato tiene?
 - Contrato de Trabajo indefinido
 - Contrato con duración determinada
 - Contrato de temporada
 - Contrato a medio tiempo
 - Otro.....
7. Jornada laboral
 - Jornada Ordinaria (Tiempo completo 8h diarias)
 - Jornada Parcial (Menos de tiempo completo- menos de 8h diarias)
 - Jornada Nocturna (Trabajo realizado entre las 19:00 pm hasta las 06:00 am)

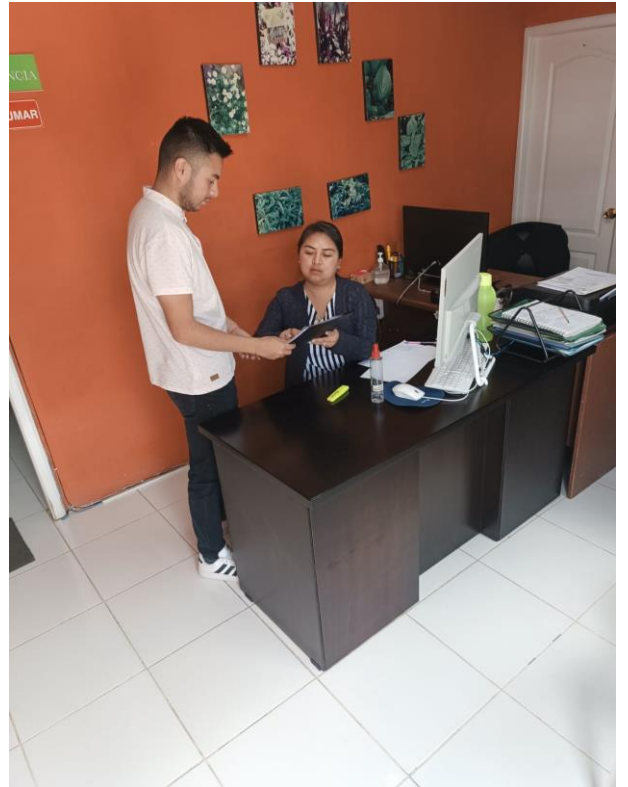
Si su respuesta fue Jornada Parcial, ¿Cuántas horas trabaja?
8. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades o funciones en la empresa?
9. ¿Conoce e identifica claramente los objetivos y metas de la empresa?
 - Sí, conozco e identifico claramente todos los objetivos y metas de la empresa.
 - No conozco ni identifico los objetivos y metas de la empresa.
10. ¿Conoce usted la misión, visión de la empresa?
 - Sí, conozco claramente la misión y visión de la empresa.
 - He oído hablar de la misión y visión, pero no las conozco bien.
 - Desconozco, no sé qué son la visión ni misión
11. ¿Realiza usted otras actividades diferentes a las de su cargo?

- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
12. ¿Quién es su jefe inmediato o a quién reporta?
13. ¿Cómo calificaría el liderazgo de su jefe inmediato? Marque el número que mejor refleje su opinión
- 1 = Muy malo
 - 2 = Malo
 - 3 = Regular
 - 4 = Bueno
 - 5= Excelente
14. ¿Tiene personas a su cargo, cuántas?
15. ¿Cómo valora el ambiente de trabajo? Marque el número que mejor refleje su opinión.
- 1 = Muy malo
 - 2 = Malo
 - 3 = Regular
 - 4 = Bueno
 - 5= Excelente
16. ¿Recibe apoyo y orientación de su superior inmediato para el desarrollo de sus tareas y responsabilidades?
- Sí, siempre recibo apoyo y orientación de mi superior inmediato.
 - Sí, con frecuencia recibo apoyo y orientación de mi superior inmediato.
 - A veces recibo apoyo y orientación de mi superior inmediato.
 - Rara vez recibo apoyo y orientación de mi superior inmediato.
 - No, nunca recibo apoyo y orientación de mi superior inmediato.
17. ¿Cómo se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la empresa?
- A través de reuniones periódicas de equipo.
 - Mediante talleres y actividades de equipo
 - Proporcionando espacios de trabajo colaborativos.
 - No se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la empresa.
 - Otro.....
18. ¿Se siente motivado por su jefe inmediato al realizar las actividades de su puesto?
- Si
 - No
19. ¿Recibe algún tipo de incentivos en su trabajo? ¿Cuáles?
- Comisiones
- Reconocimientos y premios
 - Bonificaciones
 - Ninguno
 - Otro.....
20. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa, de que tipo?

21. Su jefe inmediato, ¿realiza evaluaciones de desempeño, para medir su rendimiento laboral?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Anexo 4
Evidencia fotográfica



Anexo 5*Estado de situación financiera 2022-2023*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2022-2023			
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$) 2022	VALOR (En USD\$) 2023
ACTIVO	1	387724,02	413.893,70
ACTIVO CORRIENTE	101	291772,49	314243,75
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101	31249,83	23588,68
CAJA	1010101	30571,02	22610,20
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	678,81	978,48
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	58443,92	115583,12
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	17794,87	-
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	38949,05	40178,05
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	1700,00	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	-	75405,07
INVENTARIOS	10103	173060,34	153772,05
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	70436,78	51597,98
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	13925,25	-
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	1010303	18287,12	102174,07
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	62777,81	-
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	7183,89	-
OTROS INVENTARIOS	1010312	449,49	-
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	5606,44	
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	5606,44	-
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	23411,96	21299,90
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	10530,61	21299,90
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	12881,35	-
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	95951,53	99649,95
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	89731,68	93430,10
TERRENOS	1020101	29559,35	29559,35
EDIFICIOS	1020102	45965,76	45965,76
MUEBLES Y ENSERES	1020105	516,88	1026,99
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	58658,26	59508,26
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	2099,99	4438,30
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	19990,00	19990,00
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	220,00	745,86
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	525,86	0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-	-67804,42
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113	-67804,42	-
ACTIVO INTANGIBLE	10204	150,00	6219,85

MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402	-	6219,85
CONCESIONES Y LICENCIAS	1020403	150,00	-
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	6069,85	-
PASIVO	2	349673,35	365462,72
PASIVO CORRIENTE	201	152539,34	224968,54
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	95898,33	113624,84
LOCALES	2010301	80846,08	0,00
PROVEEDORES	201030102	-	113624,84
OTRAS	201030103	15052,25	0,00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	11.439,75	111.343,70
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	683,85	3815,54
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	-	-
CON EL IEISS	2010703	4149,13	51583,25
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	6606,77	9565,77
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	-	2442,25
OTROS	2010707	-	43936,89
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20108	45201,26	-
LOCALES	2010801	40995,40	-
OTROS	201080104	40995,40	-
DEL EXTERIOR	2010802	4205,86	-
OTROS	201080204	4205,86	-
PASIVO NO CORRIENTE	202	197134,01	140494,18
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	128014,01	71374,18
LOCALES	2020301	-	71374,18
DEL EXTERIOR	2020302	128014,01	-
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	69120,00	69120,00
JUBILACION PATRONAL	2020701	50885,00	50885,00
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	18235,00	18235,00
PATRIMONIO NETO	3	38050,67	48430,98
CAPITAL	301	800,00	800,00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	800,00	800,00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	32344,46	32344,46
RESERVAS	304	3378,29	3378,29
RESERVA LEGAL	30401	3378,29	3378,29
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	-	12905,12
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	-	12905,12
RESULTADOS ACUMULADOS	306	23.802,72	-6462,29
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	15489,03	-
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	0,00	-1870,86
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	-4591,43	-4591,43
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	12.905,12	0,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	-22274,80	5465,40
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	-	5465,40

(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	-22274,80	-
------------------------------	-------	-----------	---

Anexo 6

Estado de resultado integral 2022-2023

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2022-2023			
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$) 2022	VALOR (En USD\$) 2023
INGRESOS	4	435.112,29	498.289,07
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	435.112,29	498.225,12
VENTA DE BIENES	40101	432.853,40	498.224,47
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	2.258,89	-
OTROS	4010204	2.258,89	-
INTERESES	40106	-	0,65
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	-	0,65
GANANCIA BRUTA	402	179.128,69	305.111,27
OTROS INGRESOS	403	-	63,95
OTROS	40303	-	63,95
COSTOS Y GASTOS	5	452.455,31	482.007,38
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	255.983,60	193.113,85
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	139.318,51	193.113,85
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5010105	76.789,42	70.436,78
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	5010106	132.965,87	174.275,05
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5010108	-70.436,78	-51.597,98
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010109	13.925,25	-
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010110	-13.925,25	-
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	5010111	62.777,81	-
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	5010112	-62.777,81	-
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	29.584,70	-
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010201	20.944,32	-
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	8.640,38	-
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	43.634,87	-
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	31.187,52	-
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	12.447,35	-
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	43.445,52	-
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	3.666,77	-
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	39.778,75	-
GASTOS	502	196.471,71	288.893,53
GASTOS DE VENTA	50201	30.052,61	276.808,23
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	6.214,79	122.352,75

APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	803,22	25.363,95
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	1.558,85	17.092,93
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	8.519,80	9.054,91
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	400,32	55.149,03
COMISIONES	5020110	549,79	-
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	2.560,00	500,00
COMBUSTIBLES	5020112	9.445,84	17.539,62
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	-	749,42
TRANSPORTE	5020115	-	22.634,29
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020116	-	680,60
GASTOS DE VIAJE	5020117	-	262,32
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020118	-	5.428,41
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	124.741,88	11.904,47
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	60.974,21	-
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	7.370,07	-
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	4.705,48	-
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	15.527,00	-
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	80,00	-
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	374,83	-
COMBUSTIBLES	5020212	17,86	-
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	709,55	-
TRANSPORTE	5020215	11.935,91	-
GASTOS DE VIAJE	5020217	568,45	-
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	4.960,97	-
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	3.909,33	11.904,47
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	5020224	247,06	-
MATERIALES	502022402	247,06	-
OTROS GASTOS	5020229	13.361,16	-
GASTOS FINANCIEROS	50203	41.677,22	180,83
INTERESES	5020301	15.077,58	-
INTERESES POR PRESTAMOS	502030101	15.077,58	-
COMISIONES	5020302	-	180,83
COMISIONES PAGADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES:	502030201	-	180,83
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	50203020104	-	180,83
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	5020304	26.599,64	-
OTROS	502030404	26.599,64	-
GASTOS FISCALES	6	-	5.902,11

GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	-17.343,02	16.281,69
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	-	2.442,25
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IR	602		13.839,44
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	-	3.459,86
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	-17.343,02	10.379,58

Anexo 7

Certificado de traducción de resumen

CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN DE RESUMEN

Loja, 21 de octubre de 2024

Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.

DOCENTE DE INGLÉS

A petición verbal de la parte interesada:

CERTIFICA:

Que, desde mi legal saber y entender, como profesional en el área del idioma inglés, he procedido a realizar la traducción del resumen, correspondiente al Trabajo de Integración Curricular, titulado: **Análisis Administrativo-Financiero de la empresa "La Sureñita S.A" de la ciudad de Loja, período 2022-2023**, de la autoría de: **Alci Daniel Quichimbo Balcazar**, portador de la cédula de identidad número **1106044892**

Para efectos de traducción se han considerado los lineamientos que corresponden a un nivel de inglés técnico, como amerita el caso.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al portador del presente documento, hacer uso del mismo, en lo que a bien tenga.

Atentamente. -



Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.

1103682991

N° Registro Senescyt 4to nivel **1031-2021-2296049**

N° Registro Senescyt 3er nivel **1008-16-1454771**