

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL**

**“LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y
TEMA: SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
HARO LLANTAS”**

**Trabajo de Investigación
Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gerencia Financiera Empresarial**

Autora: Ing. Blanca Alexandra Cabezas Parco

Director: Lic . Mg. Jorge Amores Miranda

Ambato - Ecuador

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El Tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema “**LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA HARO LLANTAS**”, presentado por: Ing. Blanca Alexandra Cabezas Parco y confirmado por: Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma, Ing. Mg. Mauricio Sierra Moreno, Dr. Mg. Lenyn Vásconez Acuña, Miembros del Tribunal; Lic. Mg Jorge Amores Miranda, Director del trabajo de investigación y presidido por: Econ. Mg. Diego Proaño Córdova Presidente del Tribunal e Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

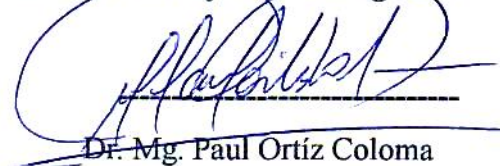


Econ.Mg. Diego Proaño Córdova
Presidente del Tribunal de Defensa

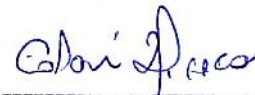
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Director de Posgrado



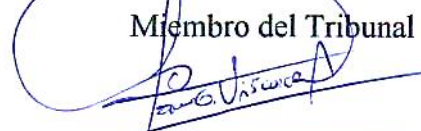
Lic. Mg. Jorge Amores Miranda
Director de trabajo de investigación



Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma
Miembro del Tribunal



Ing. Mg. Mauricio Sierra Moreno
Miembro del Tribunal



Dr. Mg. Lenyn Vásconez Acuña
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “**LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA HARO LLANTAS**”, nos corresponde exclusivamente a la Ing. Blanca Alexandra Cabezas Parco, Autora y el Lic. Mg. Jorge Amores Miranda, Director del Trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing .Blanca Alexandra Cabezas P.
AUTORA



Lic. Mg. Jorge Amores Miranda
DIRECTOR

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ing. Blanca Alexandra Cabezas Parco

C.C.060281197-8

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis Padres por ser los pilares importantes Dentro de mí crecimiento personal y profesional porque siempre encontrare en ellos los amigos incondicionales que estarán conmigo hasta el final.

Alexandra Cabezas

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a todo el personal de la Empresa Haro Llantas especialmente al Ingeniero Ulises Haro y su Esposa Lidia López dueños de la misma por abrirme las puertas Para trabajar en mi trabajo de investigación.

A mi futuro esposo Golwin Romero por estar siempre apoyándome y dándome fuerzas para culminar con este trabajo y especialmente. A Dios por darme esta nueva oportunidad.

Alexandra Cabezas

ÍNDICE GENERAL

PAGINAS PRELIMINARES	Pág.
Portada.....	i
Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato	ii
Autoría de la Investigación	iii
Derechos del Autor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Gráficos	xv
Resumen Ejecutivo.....	xviii
Abstract	xix
Introducción	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1 Macro Contextualización	3
1.2.1.2 Meso Contextualización.....	4
1.2.1.3 Micro Contextualización.....	6
1.2.2 Árbol de Problemas.....	8
1.2.3 Análisis Crítico	9
1.2.3.1 Relación Causa –Efecto	9
1.2.4 Prognosis	10
1.2.5 Formulación del Problema	10
1.2.6 Preguntas Directrices	10

1.2.7 Delimitación del objeto de la investigación	11
1.2.7.1 Delimitación de contenido	11
1.2.7.2 Delimitación Espacial:	11
1.2.7.3 Delimitación Temporal:	11
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivos.	13
1.4.1 General	13
1.4.2 Específicos	13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	14
2.2 Fundamentos Filosóficos	18
2.2.1 Fundamentación Ontológica	19
2.2.2 Fundamentación Epistemológica	19
2.2.3 Fundamentación Axiológica	20
2.2.4 Fundamentación Metodológica	21
2.3 Fundamentación Legal	21
2.4 Categorías Fundamentales	24
2.4.1 Administración Financiera (Empresarial)	26
2.4.1.1 Planificación Administrativa Y Financiera Conceptos	40
2.4.1.1.1 Administración Financiera	43
2.4.2 Sistemas Administrativos.....	49
2.4.2.1 Sistemas Administrativos	65
2.4.3 Organización Empresarial	70
2.4.3.1 Organización Empresarial	74
2.4.4 Rentabilidad	74
2.4.5 Ventas.....	79
2.4.5.1 Ventas.....	82
2.4.6 Inversiones	84
2.4.6.1 Inversiones.	85
2.4.7 Crear Valor.....	87

2.4.7.1 Crear Valor.....	89
2.5 Hipótesis.....	90

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación	91
3.2 Modalidad básica de la investigación	92
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	94
3.4 Población y muestra	96
3.5 Operacionalización de variables	97
3.6 Técnicas e instrumentos	99
3.7 Plan de recolección de información	99
3.8 Plan de procesamiento y análisis de la información	100

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de las encuestas al personal administrativo.	101
4.2 Resultados de las encuestas a gerencia y personal de contabilidad	117
4.3 Resultados de las encuestas a clientes externos	126
4.4 Verificación de la hipótesis.....	139

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	144
5.2 Recomendaciones.....	145

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos	146
6.1.1 título:	146
6.1.2 Institución ejecutora.....	146
6.1.3 Beneficiarios	146

6.1.4 Ubicación	146
6.1.5 Tiempo estimado.....	146
6.1.6 Equipo técnico.....	147
6.1.7 Costo	147
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	147
6.3 Justificación.....	148
6.4 Objetivos	149
6.4.1 Objetivo General	149
6.4.2 Objetivos Específicos.....	149
6.5 Análisis de factibilidad.....	149
6.6 Fundamentación científica tecnica marco teorico.....	150
6.7 .Desarrollo de la propuesta en base a los objetivos.....	163
6.7.1. Objetivo Específico 1: Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa haro llantas	164
6.7.2. Objetivo Específico 2: Diagnosticar la situación financiera actual de la empresa haro llantas	182
6.7.3. Objetivo Específico 3: Definir técnicas y estrategias de mejoramiento continuo al aplicar el modelo administrativo y financiero para alcanzar un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos de la entidad, especialmente en las áreas críticas, con el propósito de constituirse como una de las mejores empresas en la provincia.	200
6.7.3.1 Propuesta Financiera	224
6.7.4 Objetivo Específico 4: Aplicar y socializar a la empresa para su ejecución	238
6.8 Metodología. Modelo Operativo	238
6.9 Administración.....	239
6.10 Previsión De La Evaluación.....	239
6.11 Plan De Monitoreo Y Evaluacion De La Propuesta.....	240
 Bibliografía	 242
Linkografía.....	250
Anexos	251

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Población y muestra.....	96
Tabla N° 2 Variable independiente: Planificación administrativa - financiera.....	97
Tabla N° 3 Variable dependiente: Rentabilidad.....	98
Tabla N° 4 Cálculo de Frecuencias observadas	141
Tabla N° 5 Cálculo de frecuencias esperadas.....	141
Tabla N° 6 Cálculo Matemático	142
Tabla N° 7 Equipo Técnico	147
Tabla N° 8 Desarrollo de los objetivos de la propuesta	163
Tabla N° 9 Matriz de evaluación de factores externos de Haro Llantas	167
Tabla N° 10 Matriz de evaluación de factores internos de Haro Llantas	168
Tabla N° 11 Matriz de evaluación de perfil competitivo Haro Llantas	169
Tabla N° 12 Matriz estratégica foda.....	171
Tabla N° 13 Utilidad Bruta año 2012-2011	187
Tabla N° 14 Balance General 2011-2012.....	189
Tabla N° 15 Composición y evaluación del activo	190
Tabla N° 16 Evaluación de la Cartera	192
Tabla N° 17 Composición del Pasivo y Patrimonio 2011-2012.....	193
Tabla N° 18 Definición de procesos.....	204
Tabla N° 19 Capacitación	205
Tabla N° 20 Definición de Procesos.....	206
Tabla N° 21 Propuesta entre Trabajadores y gerencia	207
Tabla N° 22 Clasificador de gastos	221
Tabla N° 23 Estudio promoción y ventas de productos.	222
Tabla N° 24 Asignación de Cuentas correspondientes	223
Tabla N° 25 Maquinaria y equipos.....	224
Tabla N° 26 Mobiliario y Equipo de Oficina.....	224
Tabla N° 27 Activo Fijo Intangible	224
Tabla N° 28 Inversión en Capital de Trabajo	225
Tabla N° 29 Inversión en Capital de Trabajo	225
Tabla N° 30 Proyección de ventas anuales.....	226

Tabla N° 31 Proyección por años	226
Tabla N° 32 Compra de Llantas	227
Tabla N° 33 Descripción Mano de Obra	228
Tabla N° 34 Descripción Mano de Obra	228
Tabla N° 35 Gastos de Servicios Públicos	228
Tabla N° 36 Clasificación de los Costos	229
Tabla N° 37 Estado de resultado Proyectado	230
Tabla N° 38 Punto de Equilibrio	230
Tabla N° 39 Punto de Equilibrio	231
Tabla N° 40 Flujo de Caja Proyectado	232
Tabla N° 41 Matriz de seguimiento y evaluación de la propuesta	241

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 La empresa Haro Llantas, dispone de un plan administrativo?.....	101
Cuadro N° 2 ¿La empresa Haro Llantas, dispone de un plan financiero?.....	102
Cuadro N° 3 ¿Se han obtenido en el último periodo económico márgenes de rentabilidad?.....	103
Cuadro N° 4 ¿La empresa ha declarado cuál es su misión?.....	104
Cuadro N° 5 ¿La empresa ha declarado cuál es su visión?.....	105
Cuadro N° 6 ¿Son claros los objetivos empresariales?.....	106
Cuadro N° 7 ¿Son claras las políticas empresariales?.....	107
Cuadro N° 8 ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural?.....	108
Cuadro N° 9 ¿Dispone la empresa de un manual de funciones?.....	109
Cuadro N° 10 Cuadro N° 10. ¿Existe un plan para reclutar personal?.....	110
Cuadro N° 11 ¿Se realizan estudios para identificar los segmentos de mercado y pronosticar la demanda?.....	111
Cuadro N° 12 ¿Es satisfactoria la publicidad que realiza la empresa?.....	112
Cuadro N° 13 ¿Existen promociones para atraer a clientes?.....	113
Cuadro N° 14 ¿Dispone a tiempo de los informes necesarios para la toma de decisiones?.....	114
Cuadro N° 15 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?.....	115
Cuadro N° 16 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?.....	116
Cuadro N° 17 ¿Existe disponibilidad de un plan de cuentas?.....	117
Cuadro N° 18 ¿Reflejan crecimiento económico el balance general?.....	118
Cuadro N° 19 ¿Dispone la empresa de un plan de inversiones?.....	119
Cuadro N° 20 ¿La adquisición de productos en el mercado nacional, supera a lo importado?.....	120
Cuadro N° 21 ¿Hay poder de negociación con proveedores y clientes?.....	121
Cuadro N° 22 ¿Cuál es la frecuencia de rotación del inventario?.....	122
Cuadro N° 23 ¿Cuál es la participación de cada producto en ventas?.....	123

Cuadro N° 24 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?	124
Cuadro N° 25 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?	125
Cuadro N° 26 Edad N. 1 Distribución de la población por años.....	126
Cuadro N° 27 N.2 Distribución de la población por sexo.....	127
Cuadro N° 28 N.3 Distribución de la población por instrucción académica.....	128
Cuadro N° 29 N.4 Distribución de la población por ocupación.....	129
Cuadro N° 30 N.1 Cuando adquiere llantas en la empresa “Haro Llantas” en qué forma acostumbra pagar:	130
Cuadro N° 31 N.2 Las razones por las que acude a comprar productos en “Haro Llantas”	131
Cuadro N° 32 N. 3 Los precios de venta son	132
Cuadro N° 33 N.4 El trato de nuestro personal es:	133
Cuadro N° 34 N.5 ¿Qué imagen le proyecta nuestra empresa?	134
Cuadro N° 35 N.6 ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?.....	135
Cuadro N° 36 N.7Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que recibe en la empresa “Haro Llantas”?.....	136
Cuadro N° 37 N. 8. ¿Cuándo adquiere llantas para el vehículo, lo hace siempre en nuestra empresa?.....	137
Cuadro N° 38 N. 9 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas	8
Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales	24
Gráfico N° 3 Constelación de ideas	25
Gráfico N° 4 La empresa Haro Llantas, dispone de un plan administrativo?	101
Gráfico N° 5 La empresa Haro Llantas, dispone de un plan financiero?	102
Gráfico N° 6 ¿Se han obtenido en el último periodo económico márgenes de rentabilidad?	103
Gráfico N° 7 ¿La empresa ha declarado cuál es su misión?	104
Gráfico N° 8 ¿La empresa ha declarado cual es su visión?	105
Gráfico N° 9 ¿Son claros los objetivos empresariales?	106
Gráfico N° 10 ¿Son claras las políticas empresariales?	107
Gráfico N° 11 ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural?	108
Gráfico N° 12 ¿Dispone la empresa de un manual de funciones?	109
Gráfico N° 13 ¿Existe un plan para reclutar personal?	110
Gráfico N° 14 ¿Se realizan estudios para identificar los segmentos de mercado y pronosticar la demanda?	111
Gráfico N° 15 ¿Es satisfactoria la publicidad que realiza la empresa?	112
Gráfico N° 16 ¿Existen promociones para atraer a clientes?	113
Gráfico N° 17 ¿Dispone a tiempo de los informes necesarios para la toma de decisiones?	114
Gráfico N° 18 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?	115
Gráfico N° 19 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?	116
Gráfico N° 20 ¿Existe disponibilidad de un plan de cuentas?	117
Gráfico N° 21 ¿Reflejan crecimiento económico el balance general?	118
Gráfico N° 22 ¿Dispone la empresa de un plan de inversiones?	119
Gráfico N° 23 ¿La adquisición de productos en el mercado nacional, supera a lo importado?	120

Gráfico N° 24 ¿Hay poder de negociación con proveedores y clientes?	121
Gráfico N° 25 ¿Cuál es la frecuencia de rotación del inventario?	122
Gráfico N° 26 ¿Cuál es la participación de cada producto en ventas?.....	123
Gráfico N° 27 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?.....	124
Gráfico N° 28 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?.....	125
Gráfico N° 29 Distribución de la población por años	126
Gráfico N° 30 Distribución de la población por sexo	127
Gráfico N° 31 Distribución de la población por instrucción académica	128
Gráfico N° 32 Distribución de la población por ocupación	129
Gráfico N° 33 Cuando adquiere llantas en la empresa “Haro Llantas” en qué forma acostumbra pagar:.....	130
Gráfico N° 34 Las razones por las que acude a comprar productos en “Haro Llantas” son:.....	131
Gráfico N° 35 Los precios de venta son.....	132
Gráfico N° 36 El trato de nuestro personal es:.....	133
Gráfico N° 37 ¿Qué imagen le proyecta nuestra empresa?.....	134
Gráfico N° 38 ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?.....	135
Gráfico N° 39Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que recibe en la empresa “Haro Llantas”?	136
Gráfico N° 40 ¿Cuándo adquiere llantas para el vehículo, lo hace siempre en nuestra empresa?	137
Gráfico N° 41 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?.....	138
Gráfico N° 42 Verificación de hipótesis	143
Gráfico N° 43 Grafico de gestion por scorecard	180
Gráfico N° 44 Margen Bruto año 2012-2011	187
Gráfico N° 45 Evolución del Activo Pasivo y Patrimonio.....	190
Gráfico N° 46 Gráfico N.46 Composición del Activo	191
Gráfico N° 47 Composición del Activo	191

Gráfico N° 48 Gráfico N.48 Evaluación de la cartera.....	192
Gráfico N° 49 Variación del Pasivo y Patrimonio	193
Gráfico N° 50 Flujograma de procesos	220
Gráfico N° 51 Punto de Equilibrio	232

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

**“LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA HARO
LLANTAS”**

Autor: Ing Blanca Alexandra Cabezas Parco
Director: Lic. Mg. Jorge Raúl Amores Miranda
Fecha: 26 de noviembre 2013

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se realizó un diagnóstico administrativo y financiero de la empresa “Haro Llantas” de la ciudad de Riobamba, con el propósito de establecer una propuesta que permita definir técnicas y estrategias de mejoramiento continuo al aplicar el proceso de control interno en el modelo administrativo y financiero, el mismo que se reflejará en un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos, especialmente en las áreas críticas, con el propósito de constituirse en una empresa que sustente su desarrollo en la eficiencia. Para contar con la línea base de diagnóstico, se aplicaron encuestas a gerencia, personal de contabilidad, personal administrativo y clientes externos, de los cuales se extrajo una muestra representativa. Para diseñar el Modelo administrativo – financiero, se realizó un diagnóstico del desempeño administrativo y financiero de esta empresa, una revisión de los estados financieros y un análisis de todos los aspectos relacionados con la parte administrativa. El diagnóstico determinó algunas deficiencias que serán corregidas cuando se ponga en práctica las recomendaciones establecidas en la correspondiente propuesta. Los resultados de la investigación sugieren que la empresa Haro Llantas, optimice su desempeño, pues varios indicadores de la gestión administrativa y financiera muestran debilidades, los mismos que deben ser corregidos mediante la aplicación del Modelo propuesto, el cual proporcionará eficiencia en el trabajo de quienes hacen esta institución, con un uso óptimo de sus recursos económicos, materiales y humanos. El modelo administrativo abarca una reestructuración organizativa y cambios sustanciales en las funciones del personal, el modelo financiero propuesto se aplica a varios procesos contables para incrementar los rendimientos económicos y el modelo proporcionará un empoderamiento por parte de los empleados y trabajadores de sus derechos y responsabilidades, con lo cual efectivamente se alcanzarán las metas propuestas, como el de incrementar la rentabilidad de la empresa.

Descriptor: Diagnostico, encuestas, Modelo Administrativo, reestructuración organizativa, Modelo Financiero, análisis financieros, rentabilidad.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
POSDEGREE STUDIES CENTER
MASTER OF FINANCIAL MANAGEMENT**

**“THE ADMINISTRATIVE PLANNING FINANCIERAY ITS IMPACT ON
COMPANY PERFORMANCE HARO LLANTAS ”**

**Author: Ing. Blanca Alexandra Cabezas Parco
Directed by: Lic. Mg. Jorge Raúl Amores Miranda
Date: November 26th 2013**

ABSTRACT

In the present research was carried out administrative and financial diagnosis of the company " Haro Llantas " of city Riobamba, in order to establish a proposal to define techniques and continuous improvement strategies to implement the internal control process in the model administrative and financial, the same will be reflected in a high level of quality in the various departments, especially in critical areas with the aim of becoming a company that supports their development efficiency. To have baseline diagnostic surveys were applied management, accounting staff, administrative staff and external customers, of which drew a representative sample. To design the Model Administrative - Financial, a diagnosis was made administrative and financial performance of the company, a review of financial statements and analysis of all aspects related to the administrative part . The diagnosis determined some deficiencies that will be corrected when implement the recommendations set out in the relevant proposal. The research results suggest that the company Haro Tires, optimize their performance, as several indicators show administrative and financial management weaknesses, the same to be corrected by applying the proposed model, which will provide efficiency in the work of those make this institution, with optimal use of their financial resources , material and human . The administrative model includes organizational restructuring and substantial changes in staff functions , the proposed financial model is applied to various accounting processes to increase economic returns and provide an empowerment model by employees and workers of their rights and responsibilities , thereby effectively achieve the proposed goals , such as increasing the profitability of the company.

Key words: Diagnosis, surveys, Administrative Model, organizational restructuring, financial model, financial analysis, profitability.

INTRODUCCIÓN

Haro Llantas se dedica a la comercialización de llantas, aros, tubos y baterías, con el pasar del tiempo se ha implementado dos líneas de servicios que son alineación y balanceo de llantas, que han tenido gran aceptación por nuestros clientes lo que ha permitido obtener utilidades. Al momento no disponen de una planificación administrativa y financiera, lo que no les ha permitido un mayor crecimiento.

La administración de la empresa no le ha concedido la relevancia que representa la planificación, y precisamente para mejorar este aspecto importante se plantea este trabajo investigativo.

Por esta razón es necesario utilizar herramientas que sirven para mejorar la rentabilidad de la empresa y que ayudan a ser más competitiva a través de la planificación y control administrativo y presupuestario y del análisis de sus datos económicos y financieros.

La elaboración del presupuesto de la empresa en sus diferentes apartados permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa, para el periodo planificado; lo cual resulta de mucha utilidad para la dirección y administración de la actividad empresarial; y su desglose en periodos menores de tiempo, que contribuye al control y la toma de acciones para las correcciones en caso de desviaciones con respecto a lo planificado.

Este trabajo investigativo se estructuró de la siguiente manera: en el capítulo I consta el marco referencial, en el cual se detalla el problema que enfrenta la empresa, se enuncian los objetivos que guían la investigación y se justifica plenamente su ejecución.

En el capítulo II consta el marco teórico, con un análisis detallado de los contextos teóricos sobre la planificación administrativa y financiera y la rentabilidad.

Además se enuncia la hipótesis, se identifican las variables de la investigación con su respectiva operacionalización.

En el capítulo III se describe la metodología seguida, los métodos que se utilizaron, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas para el análisis de datos y para el procesamiento de la información.

En el capítulo IV se exponen los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas tanto al personal administrativo de la empresa, gerencia y personal de contabilidad y a clientes externos, que permiten diseñar los lineamientos generales para la correcta evaluación de la gestión administrativa y financiera.

En el capítulo V constan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y En el capítulo VI consta la propuesta, con estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“La Planificación Administrativa Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

Planeación estratégica. Disponible en: www./planeacion-financiera/.shtml señala Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito **internacional** y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones. (Torres, Fausto, 2013)

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

En esta batalla que vienen librando las organizaciones por aportar cada día más beneficios para la empresa, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones realice su Planeación Estratégica de Dirección

Según afirma (Scott Besley, 2009), las finanzas son, en sentido real, la piedra angular del sistema empresarial, la buena administración financiera tiene una importancia vital para la economía de las empresas comerciales y, por tanto, para todo país y el mundo.

En el Ecuador, las empresas comerciales se han ido incrementando, a pesar de la dura competencia que existe. El sector comercial cuenta con empresas dedicadas a la comercialización de llantas nacionales y extranjeras en toda la región ecuatoriana. Actualmente la Distribuidora Nacional más grandes de llantas en el Ecuador es ERCO Tires empresa que fabrica llantas nacionales de toda medida, abarcando a otras empresas del Ecuador con la misma línea de productos, considerando que el mercado de neumáticos es amplio, tanto así que los neumáticos son importados desde otros países como China, llantas extranjeras que son fabricadas con tecnologías más avanzadas.

En el Ecuador existe cierta preferencia por los neumáticos extranjeros, por su duración, resistencia, garantía de seguridad y la tendencia a valorar lo extranjero, esto hace que las pequeñas empresas comercializadoras de este producto, la adquieran por medio de las importadoras, para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero para ello necesita liquidez, debidamente controlada, de ahí la importancia de contar con un plan financiero, que permita la correcta toma de decisiones.

1.2.1.2. Meso contextualización

Para ubicarlo a la planificación administrativo –financiera en la provincia de Chimborazo, es necesario conocer que, las pequeñas y medianas empresas han tenido dos formas de surgimiento. Por un lado aquella que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial. Estas, en su mayoría, son de capital y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen

familiar caracterizadas por una gestión a lo que sólo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo y capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Luego de la profunda crisis de 1999 y una época de inestabilidad política en nuestro país, las empresas se preocuparon únicamente por su supervivencia y estabilidad económica interna, buscaron obtener los niveles más altos de productividad e ingresos y mejores condiciones de trabajo. Esto parece indicar el comienzo de una segunda etapa en la historia de la evolución de las pequeñas empresas, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

La creación de las pequeñas empresas, se desarrolla con base en una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, los factores son:

- Repetición de experiencias ajenas.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

Se refleja que en las pequeñas empresas del Ecuador, prevalecen las compañías limitadas (37,30%) y aquellas que operan como personas naturales (35,20%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar (Rojas, 2010)

En la ciudad de Riobamba existen alrededor de 10 empresas comercializadoras de llantas, pero no todas ofrecen el servicio de alineación y balanceo, situación que favorece a la empresa Haro Llantas, porque es un valor agregado de servicio que oferta a sus clientes.

La mayoría de empresas comercializadoras de llantas, no cuentan con una planificación administrativa y financiera, lo cual impide llevar un control interno del presupuesto, de esta forma se cometen errores en la asignación de compras y en proyecciones a futuro, así como recuperación de créditos, problemas que afectan de manera significativa a la liquidez de la empresa.

1.2.1.3. Micro contextualización

Haro Llantas es una empresa que se ocupa de la comercialización de llantas de diferentes marcas, nacionales e internacionales, además de los aros para vehículos, de magnesio principalmente en variados modelos, y además presta servicio de alineación y balanceo de llantas.

La empresa Haro Llantas es de tipo comercial

El objetivo de la empresa es la comercialización de neumáticos, aros y demás accesorios para vehículos livianos y maquinaria pesada, reencauche.

Nos hemos posicionado en un amplio mercado llegando a ser los principales proveedores de neumáticos y demás accesorios de vehículos livianos y pesados en la región centro, prueba de ellos es que Haro Llantas, fue considerada luego de un estudio pormenorizado realizado por empresas extranjeras para comercializar su llanta como Distribuidor exclusivo, tan solo 10 empresas de nuestro tipo tiene esa oportunidad en el país, con un trato referencial “Haro Llantas”, la única en Riobamba.

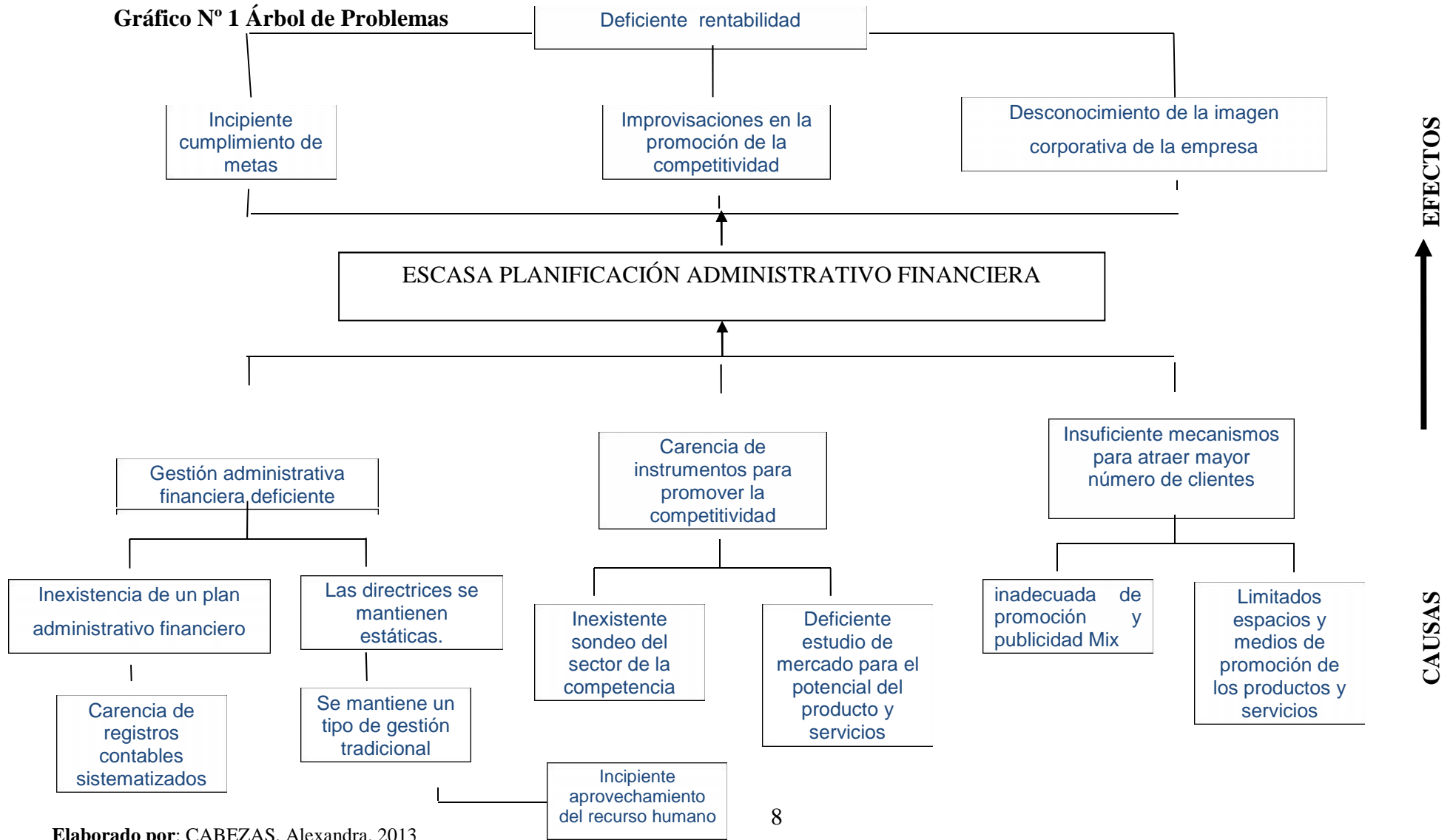
Actualmente la empresa está dedicada a la comercialización de neumáticos, aros y demás accesorios para vehículos livianos y maquinaria pesada, reencauche y tiene proyectado su crecimiento, implementando una mayor oferta de productos y servicios, para alcanzar mayor rentabilidad.

A fin de satisfacer a nuestros clientes y ofrecerles un servicio personalizado que ha sido nuestra característica, próximamente inauguraremos nuestras nuevas instalaciones para confort de nuestros clientes.

Sus principales productos de venta son: Neumáticos, aros y demás accesorios para vehículos livianos y pesados, tanto nacionales como extranjeros.

1.2.2. Árbol de Problemas

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas



Elaborado por: CABEZAS, Alexandra. 2013

Fuente: Investigación propia. Año 2013

1.2.3. ANÁLISIS CRÍTICO

Este trabajo investigativo se realiza partiendo de la necesidad de fortalecer la gestión administrativo-financiera de la empresa Haro Llantas, dotándole de instrumentos para promover la competitividad, que le permitan captar nuevos clientes, incrementar el volumen de ventas y consecuentemente mejorara su rentabilidad.

Para alcanzar estas metas, será necesario aprovechar de mejor manera el talento humano, optando por un modelo de gestión actualizado, conforme a los retos que plantea la realidad actual. Los sondeos de mercado serán importantes para determinar el posicionamiento de la empresa y luego ampliar la publicidad, para promocionar los productos que vende y servicio que oferta.

1.2.3.1. RELACIÓN CAUSA –EFECTO

En Haro Llantas la gestión administrativa financiera es deficiente a causa de la inexistencia de un plan administrativo financiero, la carencia de registros contables y a que se mantiene un tipo de administración tradicional, todo esto trae como consecuencia que no se cumplan las metas planteadas.

Además se evidencia carencia de instrumentos para promover la competitividad, a causa de no se examina las condiciones del mercado en oferta y demanda y no se aprovecha al máximo el recurso humano, situación que trae como efecto improvisaciones en la promoción y competitividad.

También existe el problema de escasos mecanismos para captar más clientes a causa de falta de publicidad y limitados espacios de medios de promoción de los productos y servicios, lo que repercute en el deterioro de la imagen corporativa de Haro Llantas.

Todo lo citado finalmente se revierte en una baja rentabilidad de la empresa, porque no se utilizan planes que le permitan desarrollar de una manera más eficiente su actividad de venta de productos como llantas, aros y tubos para vehículos.

1.2.4 .Prognosis

De mantenerse las condiciones actuales de la empresa Haro Llantas, en lo referente a la planificación administrativo – financiera, será muy difícil cumplir con las metas empresariales, el volumen de ventas se mantendrá en el mejor de los casos, pero es posible que hasta experimente una reducción. No se esperaría un incremento en la captación de nuevos clientes, por tanto, la rentabilidad de la empresa no crecerá.

Los productos que vende la empresa, lo mismo que los servicios de alineación y balanceo, al no ser publicitados, pierden oportunidades de crecimiento y se deteriora la imagen corporativa de la empresa. De esta forma la participación en el mercado será baja, sacrificando así la rentabilidad.

1.2.5 .Formulación del problema

¿DE QUÉ MANERA INCIDE LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA SOBRE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA HARO LLANTAS?

1.2.6. Preguntas Directrices

¿El diagnóstico de la situación administrativa financiera de la empresa Haro Llantas, permite plantear estrategias de crecimiento y mejoramiento de la empresa.

¿La identificación de estrategias permite mejorar la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?

¿El Diseño de un Plan administrativo financiero, contribuye a alcanzar el crecimiento competitivo de la empresa?

1.2.7 Delimitación del objeto de la investigación

1.2.7.1. Delimitación de Contenido

La presente investigación se sustenta en:

Límite de contenido:

Campo: Ciencias contables y financieras

Área: Administración financiera

Aspecto: Gestión administrativo financiera

1.2.7.2. Delimitación espacial:

La Empresa Haro Llantas con RUC: 0601976996001, se encuentra ubicada en la Avenida Daniel León Borja y Epicachima, del Cantón Riobamba, Parroquia Lizarzaburu. Telf. 032960088. El estudio abarcará los clientes de la ciudad de Riobamba.

1.2.7.3. Delimitación temporal:

El período se analizó desde el 1 de junio al 31 de diciembre de 2013

1.3. Justificación

Para cualquier tipo de empresa ya sea nueva o no en el mercado es de vital importancia realizar una planificación, el cual ayuda a prevenir y disminuye los riesgos, además es necesario que todo empresario posea un documento escrito donde plasme claramente el concepto del negocio especificando sus características.

Entre las herramientas importantes para la gestión se encuentra la planificación administrativo financiera, la cual servirá como guía al empresario basándose en las acciones de operación para llevar a cabo el desarrollo empresarial, tomando en cuenta un objetivo claro y la forma de alcanzarlo.

Este trabajo es importante porque uno de sus propósitos es elaborar un Plan administrativo financiero, para la empresa Haro Llantas, ya que en el plan se detalla qué aspectos administrativos deben corregirse y de qué manera, y en cuanto a la situación financiera, se propone un plan de inversiones desarrollado como un estudio técnico para mejorar la rentabilidad de Haro Llantas.

La investigación es importante además, porque permitirá fortalecer la gestión administrativa financiera, se podrá disponer además de instrumentos para promover la competitividad, realizando sondeos del sector de la competencia y realizar estudios de mercado para evaluar el posicionamiento de la empresa, el nicho de mercado, el tipo de clientes y el potencial de productos y servicios y por último, se podrá atraer mayor número de clientes, potenciando la promoción y publicidad, tanto del producto, como de los servicios.

La metodología aplicada en esta investigación, podrá ser replicada en otras empresas, con características similares, para alcanzar mayor competitividad.

La investigación es original, en cuanto a los objetivos que persigue y a la empresa en donde se desarrollará la investigación.

Es necesario mayor compromiso por parte de quienes nos formamos en este campo del saber, y desde esta perspectiva se debe asumir tal responsabilidad.

1.4. Objetivos.

1.4.1. General

Determinar como la planificación administrativa financiera, influye sobre la rentabilidad de la empresa Haro Llantas para facilitar la toma de decisiones.

1.4.2. Específicos

1. Diagnosticar la situación administrativa financiera de la empresa Haro Llantas, para plantear estrategias de crecimiento y mejoramiento de la empresa.
2. Identificar estrategias de mejoramiento para incrementar la rentabilidad de la empresa Haro Llantas.
3. Proponer el Diseño de un Plan administrativo financiero, para alcanzar el crecimiento competitivo de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

No se ha encontrado un tema igual al que se presenta, sin embargo existen otros trabajos con aportes relevantes que tienen cierta similitud.

VICTORIA, M. (2009). El Sistema de control de Costos por procesos productivos y sus incidencias en la rentabilidad de las Curtiembres de la ciudad de Salcedo.

Las soluciones a problemas en las empresas parten de una correcta comunicación entre las personas y un establecimiento claro de los fines que una organización, de sus políticas y normativas establecidas.

Existen diversas formas de determinar un costo , el método mas tradicional, que se enfoca al registro de los consumos ya realizados o llamado histórico , hasta el denominado costo de gestión, enfocado a dar una rápida visión al empresario de los costos incurridos y han sido imputados a los artículos fabricados

CONCLUSIÓN

La situación actual de la empresa en cuanto a producción se lo realiza en función de los pedidos de los clientes, en su mayor son fabricantes de calzado y también existen clientes de cuero plena flor , para la fabricación del cuero corregido existe una utilización de casi el 100% de las maquinaria , el cuero de plena flor requiere la utilización de un 50 a 60% de la maquinaria existente , lo cual obviamente contribuye a que estos productos tenga mayor rentabilidad.

El objetivo de la empresa como el de todas las entidades según nos los dio a conocer sus directivos es el obtener una rentabilidad y generar empleo.

PAOLA, F.(2012). La Planificación Estratégica y su incidencia financiera en la prestación de los servicios médicos del IESS Hospital Latacunga.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

CONCLUSIÓN

- No se avalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno , su alcance y la frecuencia , en función de la evaluación de los riesgos
- Después de las encuestas realizadas se observa que la deficiente aplicación del plan estratégico institucional es lo que produce un aumento progresivo del déficit económico en el IESS Hospital de Latacunga

MYRIAN, M. (2011). Diseño de un Plan de Negocios y su incidencia en el nivel de la competitividad del centro de recepciones y eventos la Gruta de la ciudad de Latacunga.

El desarrollo de un plan de negocios, para mejorar el nivel de competitividad , busca posicionar su servicio e incrementar las ventas del centro de Recepciones y Eventos en su mercado actual y además expandir la comercialización de sus servicios en aquella demanda insatisfecha , que se logró obtener en los resultados de esta investigación .

Se busca además mejorar la relación con los clientes, optimizando los servicios al momento de ofertar su atención en la organización de eventos, posicionándolo positivamente, con la implementación de estrategias que logren el desarrollo del negocio.

CONCLUSIÓN

- Mediante la comprobación de la hipótesis se concluye que un Diseño de Un Plan de Negocios incide de manera directa en el nivel de competitividad del centro de Recepciones y Eventos la Gruta
- Los demandantes de la ciudad de Latacunga , reciben un servicio informal, es decir , el mayor nivel de demanda está en la contratación de eventos informales , y sin alternativas

GERMANIA, L. (2006). Diseño de una organización administrativa financiera para las clínicas privadas de la ciudad de Ambato.

A decir de Herrera y otros (2004): Critico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal . Propositivo por cuanto no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos sino además del planeta alternativa de solución construida en el clima de la sinergia y pro actividad.

CONCLUSIÓN

- La lógica instrumental del poder se reduce a una causalidad lineal ya que aplicando en modelo Propositivo ayudara a contar con una alternativa de solución dentro del tema de investigativo.

ELSY, A. (2012). Incidencia del exceso de liquidez en la rentabilidad del Banco de la Producción S:A Produbanco.

En el enlace [http:// admindeempresas. Blogspot.com /2008/06/rentabilidad versus –liquidez. tml](http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/rentabilidad-versus-liquidez.html) señala que la liquidez es tendencia de dinero en efecto y el dinero en efectivo es un rubro del activo que no genera utilidades , por lo que a mayor dinero que exista inmovilizado, menor será la rentabilidad. Y si tenemos el dinero aplicado a generar utilidades

Podríamos manifestar que sin ninguna duda vamos a poder cumplir con la Liquidez, porque seguramente estará inmovilizado en algún otro rubro. Es decir se contraponen liquidez con rentabilidad, la liquidez es una restricción para el objetivo de rentabilidad.

CONCLUSIÓN

- El exceso de liquidez dentro de una empresa y organización significa que existe dinero inmovilizado y no utilizado lo que ocasionaría tener dinero muerto en cuentas de bancos sin retorno de inversión.
- Se recomienda invertir el recurso disponible con la finalidad de obtener una rentabilidad más adecuada dentro de la empresa.

PAOLA , F.(2012). La planificación estratégica y su incidencia financiera en la planificación de los servicios médicos del IESS Hospital Latacunga.

Según la información presentada en la Publicación virtual innovaciones en investigación hospitalario en México (2011:internet), señala la concepción del modelo de gestión de unidades médicas se sustentan en los objetivos establecidos en el programa Nacional de Salud 2001-2006, en particular en las estrategias asociadas al modelo integrador de Atención a la salud (Midas), y en el Plan maestro de Infraestructura y Equipamiento (PMIE), así como el sistema de protección social en salud (SPSS), vehículo de protección financiera puesto operación como parte de dicho programa.

CONCLUSIÓN

La aplicación de un plan estratégico permitirá contar con un termómetro de medición en la planificación de los servicios médicos del Hospital de Latacunga con la finalidad de mejorar el servicio público y sobre todo optimizar los recursos de la misma con la finalidad de ser más competitivos dentro del sector público y privado sobre todo por ser de alta competencia dentro de la salud donde el usuario determinara que servicio utilizar de acuerdo a las oportunidades.

2.2. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS

La presente investigación se desarrolla a través de las siguientes doctrinas filosóficas: crítico – propositivo, Ontológica, Epistemológica, Axiológica y Metodológica.

Según, Pérez, (1994:15) el paradigma crítico se convierte en acercarse a la realidad para desvelarla y conocerla con el fin de conocer la realidad, es algo que nos viene dada, algo que existe, el ámbito donde se desarrolla y todo aquello donde se relaciona. Implica saber dónde se está, donde se quiere ir y cómo hacerlo.

Según Schwart y Jacobs, lo plantea desde la reconstrucción de la realidad definiéndola como aprender a ver desde dentro el mundo de un individuo o de un grupo.

Para el contexto filosófico se escoge el **paradigma crítico – propositivo**, ya que se considera a la ciencia administrativa, como una ciencia humanista. Este paradigma trata sobre el análisis de la realidad, y el desarrollo de la propuesta que a largo plazo debe ser llevado a la práctica, se establece porque es deficiente la gestión organizacional por procesos, y porque se han presentado problema en la administración de recursos financieros.

Porque al ser aplicado el paradigma crítico – propositivo en la Empresa Haro Llantas nos permitirá analizar de la realidad actual de la misma y poder desarrollar una propuesta que a largo plazo debe ser llevado a la práctica, para mejorar la deficiente la gestión organizacional, y porque se han presentado problema en la administración de recursos financieros.

2.2.1. Fundamentación Ontológica

(<http://personales.upv.es/ccarrasc/doc/20012002/ontologias/DEFONTO.htm>) señala . Una ontología es una especificación explícita de una conceptualización, es decir proporciona una estructura y contenidos de forma explícita que codifica las reglas implícitas de una parte de la realidad, independientemente del fin y del dominio de la aplicación en el que se usarán o reutilizarán sus definiciones.

En el enlace Definición de ontología-Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/ontologia/3ixzz2q6iIV81n> señala que: La ontología es la rama de la metafísica que analiza las diferentes entidades fundamentales que forman componen el Universo.

Porque los problemas detectados en la empresa Haro Llantas, son reales, la gestión tanto administrativa como financiera en esta empresa presenta ciertas debilidades, lo que les está impidiendo un crecimiento sostenido.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Epistemolog%C3%ADa>), señala La epistemología se la define como teoría del conocimiento y se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención del conocimiento, y los criterios por los cuales se le justifica o invalida, así como la definición clara y precisa de los conceptos epistémicos más usuales, tales como verdad, objetividad, realidad o justificación.

La epistemología encuentra ya sus primeras formas en la Grecia Antigua, primero en filósofos como Parménides o Platón.

Definición de epistemología-Que es, Significado y Concepto <http://definicion.de/epistemologia/#ixzz2q7x9ivi8>. señala La epistemología es una disciplina que estudia cómo se genera y se valida el conocimiento de las ciencias. Su función es analizar los preceptos que se emplean para justificar los datos científicos, considerando los factores sociales, psicológicos y hasta históricos que entran en juego.

En la Empresa Haro Llantas La investigación se desarrollará siguiendo los principios del método científico, esto es, determinar la existencia de un problema, ubicarlo en un contexto teórico, plantear la hipótesis y contrastarla luego, para establecer las correspondientes conclusiones.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Axiología», Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001. Señala La axiología, o filosofía de los valores, es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos.

Se designa con el término de Axiología a aquella rama de la Filosofía que se ocupa y centra en el estudio de la naturaleza de los valores y los juicios valorativos. Aunque por supuesto la filosofía y todo lo que esta disciplina estudia datan de muchísimos siglos atrás, la denominación de esta parte de estudio es relativamente nueva, ya que fue utilizada por primera vez recién en los comienzos del siglo pasado.

Se aplicara la axiología o teoría de valores que sustentan este trabajo investigativo se basa en el respeto a la ética y a la opinión de los demás y procura dentro de la diversidad de criterios encontrar similitudes para potenciar el desarrollo de los campos del saber. del personal que labora en esta empresa. Luego de la aplicación de la propuesta se podrán evaluar cambios en los valores o principios.

2.2.4. Fundamentación Metodológica

Método es el procedimiento utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo>) indica que : Las investigaciones científicas se rigen por el llamado método científico, basado en la observación y la experimentación, la recopilación de datos, la comprobación de las hipótesis de partida.

Para la solución del problema de investigación planteado, se aplicará un método o secuencia de actividades a desarrollar, para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Un sistema de control interno consiste en todas las medidas tomadas por una empresa con el objeto de: 1) salvaguardar sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; 2) promover la exactitud y confiabilidad en la información contable y de operación; 3) estimular y medir el acatamiento a las políticas adoptadas por la compañía; 4) juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la empresa. Un ejemplo muy simple de control interno es un plan de organización que separa la custodia de los activos de la función del registro contable.

Consecuentemente, una persona que maneja efectivo no debe llevar, al mismo tiempo, los registros contables correspondientes.

Otro ejemplo lo constituye la subdivisión de funciones, de tal manera que una sola persona no conserve bajo su responsabilidad el control completo de una operación determinada, y el trabajo de un empleado sirva para verificar la exactitud del trabajo de otro.

Contribuyente Especial es todo aquel contribuyente (persona natural o sociedad), calificado formalmente como tal por la Administración Tributaria, que en mérito a su importancia económica definida en parámetros especiales, coadyuva a la recaudación efectiva de los tributos, sujetándolo a normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pago de los tributos.

Los contribuyentes especiales deberán entregar en el Servicio de Rentas Internas el acuerdo de responsabilidad respectivo y de ser el caso la autorización de débito automático de cuenta corriente o cuenta de ahorro para cualquiera de las instituciones del sistema financiero que mantiene convenio con el SRI, para el pago de impuestos correspondientes, de tal manera que dichas instituciones efectúen los débitos de las cuentas de cada uno de los contribuyentes especiales, de acuerdo a lo que dispone el Art 196 del reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y la normativa vigente sobre responsabilidades y uso de medios electrónicos para la declaración y pago de las obligaciones tributarias a través del internet.

Reglamento de aplicación de la ley régimen tributario interno. 2000 señala el Art 195.- Los contribuyentes especiales presentarán sus declaraciones de impuesto a la renta y retenciones en la fuente por tal tributo, del impuesto al valor agregado y retenciones en la fuente del impuesto a los consumos especiales, en los lugares, en la forma y por los medios que determine el servicio de rentas internas, dentro de los plazos que, para la presentación de declaraciones, prevé este reglamento.

Reglamento de aplicación de la ley del régimen tributario interno. 2000 señala Art 196.- luego de recibidas las declaraciones, el servicio de rentas Internas informará a los respectivos bancos sobre el valor de los débitos que deban efectuar en las cuentas de cada uno de los contribuyentes especiales, clientes del banco, de acuerdo con la autorización previamente acordada con dicho contribuyente.

Un sistema de control interno consiste en todas las medidas tomadas por una empresa con el objeto de: 1) salvaguardar sus recursos contra pérdida, fraude o

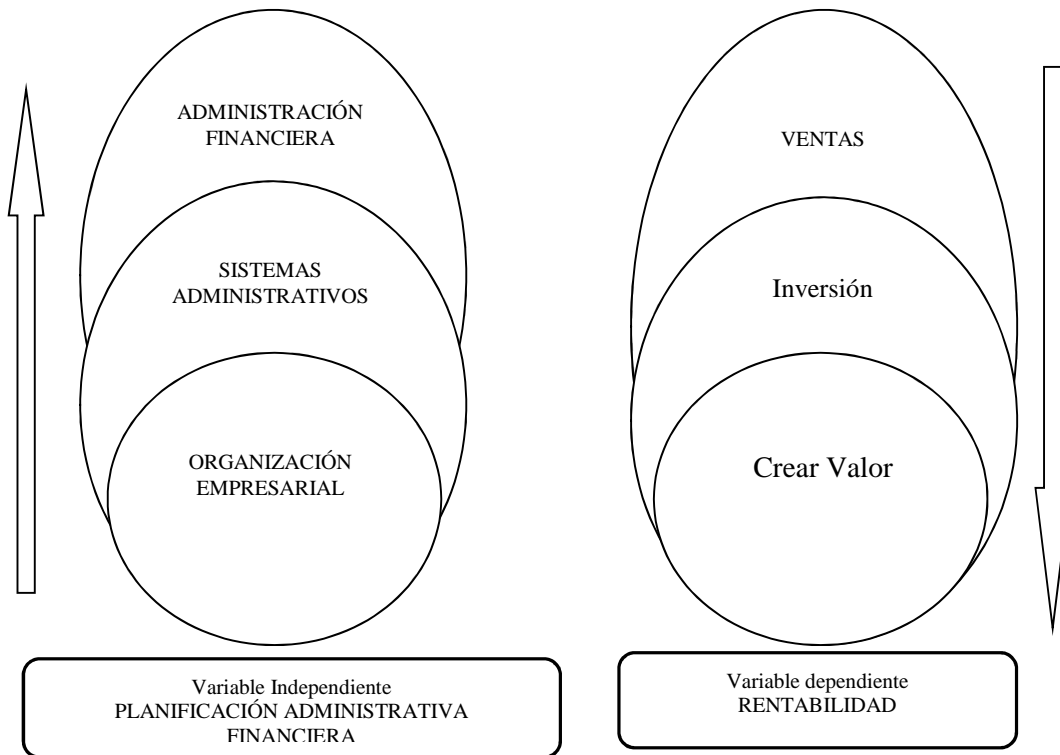
ineficiencia; 2) promover la exactitud y confiabilidad en la información contable y de operación; 3) estimular y medir el acatamiento a las políticas adoptadas por la compañía; 4) juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la empresa. Un ejemplo muy simple de control interno es un plan de organización que separa la custodia de los activos de la función del registro contable.

Consecuentemente, una persona que maneja efectivo no debe llevar, al mismo tiempo, los registros contables correspondientes.

Otro ejemplo lo constituye la subdivisión de funciones, de tal manera que una sola persona no conserve bajo su responsabilidad el control completo de una operación determinada, y el trabajo de un empleado sirva para verificar la exactitud del trabajo de otro.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales

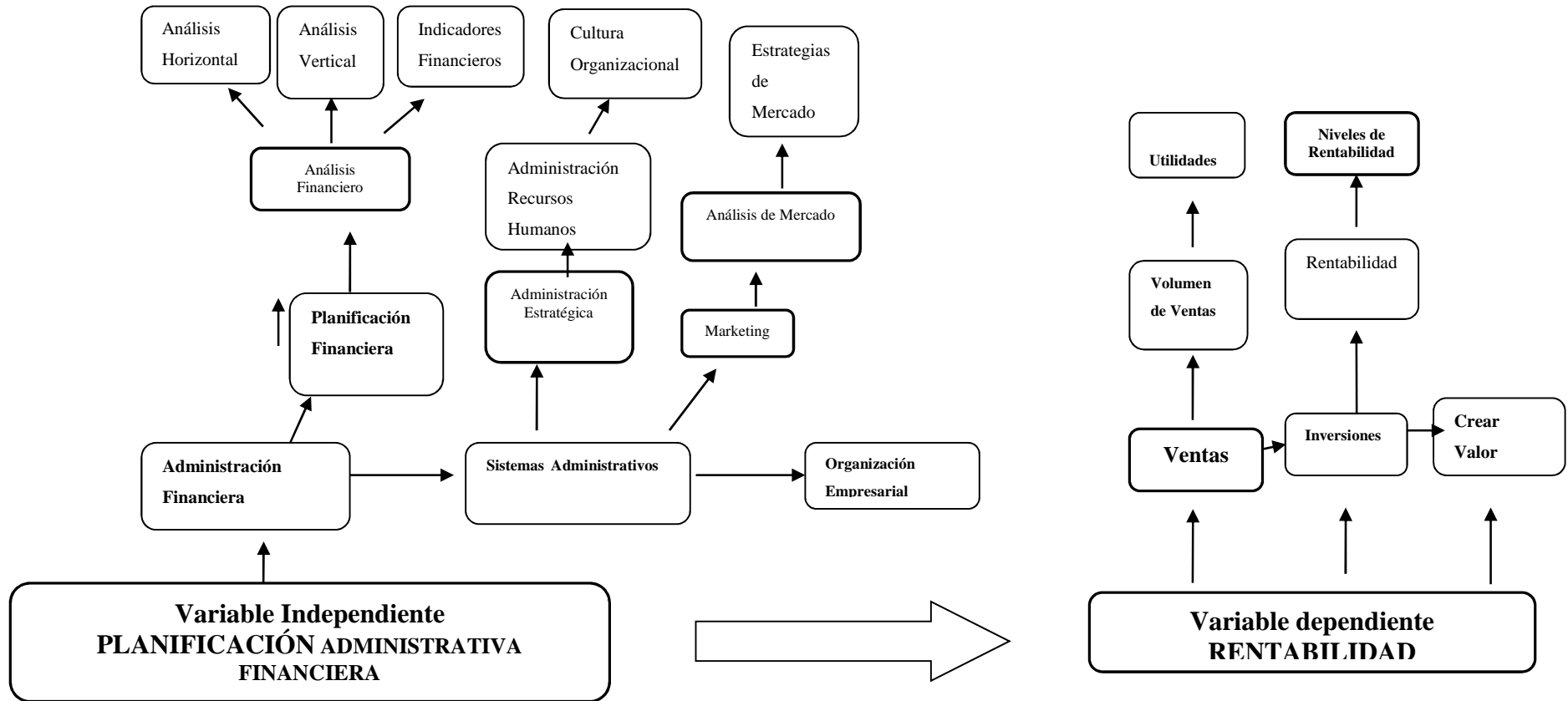


Elaborado por: CABEZAS, Alexandra. 2013

Fuente: Investigación propia

CONSTELACIÓN DE IDEAS

Gráfico N° 3 Constelación de ideas



Elaborado por: CABEZAS, Alexandra. 2013
 Fuente: Investigación propia

2.4.1. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (EMPRESARIAL)

Según Scott, B., & Eugene, F., (2009), la administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emitir para financiar tales ampliaciones. Los gerentes de finanzas también tienen la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus clientes, el tamaño del inventario que la empresa debe manejar, cuánto efectivo debe tener disponible, si es conveniente adquirir otras empresas (análisis de fusiones), y qué parte de las utilidades de la empresa se reinvertirá en el negocio y cuánto pagar como dividendos.

Según, Van Horne , J.C, (1997),La administración financiera involucra la solución de las tres grandes decisiones. Juntas, determinan el valor de una empresa para sus acciones. Suponiendo que nuestro objetivo es maximizar este valor, la empresa debe luchar por una combinación óptima de las tres relaciones interrelacionadas, solucionadas en forma conjunta. Puesto que los conceptos de evaluación son básicos para la comprensión de la administración financiera, se investigan estos conceptos a profundidad. El valor del Dinero en el tiempo, la eficiencia en el mercado, intercambio riesgo y rendimiento, evaluación del contexto de un portafolio del mercado y evaluación de reclamaciones financieras utilizando la teoría de precios

“En el campo de las finanzas, se debe tener cierto conocimiento de cada una de las áreas que lo conforman, sin importar en la que ingrese. Por ejemplo, un banquero que presta dinero a una empresa debe tener buenos conocimientos de administración financiera para juzgar las condiciones en las que se encuentra la empresa que solicita el préstamo. Lo mismo se aplica para un análisis de valores. Incluso los accionistas deben comprender los principios financieros generales si

desean dar un consejo inteligente a sus clientes. Asimismo, los gerentes de finanzas corporativos deben saber lo que piensan sus banqueros y cuál es el juicio probable que tendrán los inversionistas ante el desempeño de sus corporaciones y, por tanto, cuál será el precio de sus acciones determinado por tal valoración”. Scott, B., & Eugene, F., (2009).

Las tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar el negocio. Los gerentes de finanzas también tienen la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus cliente, deben saber lo que piensan sus banqueros y cuál es el juicio probable que tendrán los inversionistas ante el desempeño de sus empresas.

La administración financiera esencialmente es una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar, los gerentes financieros utilizan la información contable balances generales, estados de resultados, etc. con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para las empresas. En segunda instancia, ellos emplean los principios económicos como I guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización. En otras palabras, las finanzas constituyen un área aplicada de la economía que se apoya en la í información contable.

Puesto que las finanzas reflejan con bastante proximidad lo que agrega valor a un negocio, los gerentes financieros constituyen individuos importantes para la mayoría de los negocios. A continuación se dará un vistazo a las tareas que desarrollan. (Joseph D. Andrew, Jr. 2001)

El análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financieros de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro. Varias preguntas facilitan enfocar el análisis financiero. Una serie de preguntas está orientada al futuro. Por ejemplo, ¿cuenta una compañía con los recursos para ser exitosa y crecer? ¿Cuenta con recursos para invertir en nuevos proyectos? ¿Cuáles son sus fuentes de rentabilidad? ¿Cuál

es su capacidad futura de producir utilidades? Una segunda serie incluye preguntas que evalúan el récord del desempeño de una compañía y su capacidad para alcanzar el desempeño financiero esperado. Por ejemplo, ¿qué tan firme es la posición financiera de la compañía? ¿Qué tan rentable es la compañía? ¿Cumplieron las utilidades con los pronósticos del analista? Esto incluye un análisis de las razones por las que una compañía no estuvo a la altura de las expectativas (o las superó). (John J. Wild, 2007)

Resumen conceptual

El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación de información financiera compuesto por diversas técnicas y herramientas contables cuyo objetivo es proporcionar sólidas bases de conocimiento para tomar decisiones en el mundo de los negocios.

El análisis de los estados financieros es la información en la cual se basan los grupos de usuarios externos a las empresas para tomar las decisiones con respecto a las mismas.

El analista, interno o externo, debe conocer a la perfección todos los estados financieros de la empresa que analiza así como los aspectos no monetarios de la misma y las condiciones económicas generales que pueden afectarla. Evaluar la rentabilidad financiera de una empresa implica relacionar las utilidades logradas con la inversión que las originó.

Una de las más importantes funciones financieras destinadas a generar utilidades es la función de ventas, la cual debe lograr una adecuada relación entre los precios a los que se venden los productos y servicios y los costos necesarios para elaborarlos.

Uno de los más importantes indicadores para medir la rentabilidad del capital es el de la ruta lograda en el ejercicio.

La estructura de financiamiento se puede dividir en pasivos y capital.

- El análisis de los estados financieros implica el estudio de ciertas relaciones y de tendencias para determinar si la situación financiera y los resultados operativos de la empresa son satisfactorios.
- El objetivo de los métodos de análisis es el de simplificar los datos financieros para expresarlos en un lenguaje fácilmente comprensible.
- Antes de calcular razones o realizar comparaciones el analista debe revisar y reconstruir la información financiera a su disposición.
- Las medidas o razones analíticas se denominan "horizontales" cuando involucran datos pertenecientes a varios periodos operativos de la empresa.

Cálculo de los porcentajes

1. Primero se debe elegir la base y asignarle el 100%.
2. En seguida se debe calcular la razón de cada partida en relación con la base. Esto se logra dividiendo el importe de cada partida entre el importe de la partida que se ha elegido como base.

Un negocio invierte sus recursos en diferentes formas de activo, mismo que se clasifica dentro del balance. Un balance general en base común muestra el porcentaje del activo total que se ha invertido en cada clase de activo individual. El balance también puede indicar la distribución del pasivo y el capital. Gracias a esta herramienta de análisis se pueden hacer comparaciones entre los porcentajes de una empresa y los de su competidor y determinar si existe o no una inversión exagerada en algún tipo de activo o si el grado de utilización de la deuda y el capital es diferente.

En el caso del balance general, se puede considerar como la base del total de activos y el total pasivo y capital. Sin embargo, también se puede considerar como la base el total del activo circulante, por ejemplo.

Un estado de resultados preparado en base común muestra el porcentaje de las ventas netas que es absorbido por cada costo o gasto individual. La utilidad neta se expresa como un porcentaje de las ventas netas también.

El analista debe estar consciente, también en este caso, de la influencia que pueden tener las variaciones en los precios o en los costos de las diferentes partidas. Por lo anterior, se recomienda que la información esté reexpresada de acuerdo con los procedimientos aceptados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

Razones financieras

El análisis de la relación entre diferentes partidas de los estados financieros es esencial para la interpretación de los datos contenidos en los informes publicados por las empresas. El analista encontrará que existen ciertas razones individuales que le ayudarán en el proceso de análisis e interpretación de los estados financieros.

Las razones financieras son medidas aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los estados financieros. Lo importante es que se calculen a partir de datos que efectivamente se relacionen entre sí. Por ejemplo calcular una razón a partir de la cifra de ventas. (Ochoa, G. 2009)

ORGANIZACIÓN PARA LA ADMISNITRACION FINANCIERA.

Según Johnson., R., (1971). La discusión anterior no debe tomarse en el sentido de que las operaciones de cada compañía giran alrededor del administrador financiero. La esfera de administración Financiera no está claramente definida en la práctica y resulta necesario que las funciones se manejen con una gran variedad de procedimientos, de acuerdo con las diferentes formas de las estructura de la organización. Similarmente el ejecutivo financiero más alto llámese tesorero o cualquiera otra denominación, desarrolla funciones muy variadas en diferentes

compañías. El papel del funcionario Financiero principal y el grado de su participación en las funciones financieras variara de acuerdo con la función o política involucrada , el tamaño de la compañía , su propia habilidad y la de aquellos otros funcionarios y directores. Para ilustrar esto, consideramos la posibilidad de una nueva emisión de títulos, en la cual el administrador financiero puede ser uno de los muchos funcionarios que aconseje al presidente o al consejo directivo , y será el consejo directivo quien tomara la decisión final.

FINANZAS ADMINISTRATIVAS

Según Gitman, L.J., & Castro, O ., (2006) Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios . Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no , privada o pública , grande o pequeña , lucrativa , o sin fines de lucro . Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de créditos a clientes, la evaluación de fuertes gastos productivos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa. En años recientes, los cambios constantes en los ámbitos económicos, competitivo y regular han aumentado la importancia y la complejidad de las tareas del administrador financiero . El administrador financiero actual participa en forma más activa en el desarrollo y la puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al “crecimiento de la empresa” y el mejoramiento de su posición competitiva , por consiguiente muchos altos directivos proceden del área financiera.

Otra tendencia de la Globalización de la actividad a empresarial, las corporaciones estadounidenses han incrementado drásticamente, sus ventas, compras, e inversiones y recaudación de fondos de otros países y las corporaciones extranjeras han hecho lo mismo con las respectivas actividades en los Estados Unidos. Estos cambios ha solicitado el cambio en los Administradores financieros capaces de administrar los flujos efectivos en los diferentes divisas y proteger a la empresa de los riesgos que surgen de manera natural en las transacciones internacionales.

DEFINICIÓN DE FINANZAS

Según, Ochoa, G., (2001). Finanzas es la rama de la Economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos.

Un activo real es un activo tangible, como una máquina, un terreno o un edificio. Los activos reales son utilizados para generar recursos y, por lo mismo, producen cambios en la situación financiera de la compañía que los posee.

Un activo financiero, por otra parte, constituye el derecho a cobrar una cuenta en el futuro. En el caso de las empresas se puede pensar en una cuenta o documento por cobrar; para las personas físicas, un activo financiero puede ser un documento que ampara una inversión a plazo en una institución bancaria y que producirá un flujo de efectivo en el futuro

Comparada con otras áreas de estudio, como la Historia o las Matemáticas, las Finanzas tienen una historia corta.

“El estudio de las Finanzas está muy vinculado con otras disciplinas. Como rama de la Economía, toma de ésta los principios relativos a la asignación de recursos, pero se enfoca especialmente en los recursos financieros y se basa en la utilización de la información financiera que es producto de la Contabilidad y en indicadores macroeconómicos como tasas de interés, tasa de inflación, crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), etcétera, y también utiliza herramientas de la Estadística y las Matemáticas”. Ochoa, G., (2001).

EL PAPEL CLAVE DE LAS FINANZAS

El administrador Financiero

Según, Schall, L., (1983), El administrador Financiero juega un papel central en la

compañía, los deberes de los administradores incluyen presupuestos, búsqueda de fondos de mercado de capital, y selección y evaluación de proyectos de inversión , planeación de las estrategias de mercado y fijación de precios de la compañía . Un administrador individual es a menudo un especialista, que posee un conocimiento en muchas áreas de las finanzas, pero con una experiencia muy particular en una de las especialidades. El alcance de la función financiera es tan grande que en muchas compañías incluye el personal de varios departamentos y compromete muchos escalones de la administración

El papel crucial que juega el personal de finanzas no ha pasado sin ser reconocido en promociones de ejecutivos. Harold Geneen, quien transformo la International Telephone and Telegraph, de una compañía dormida de tamaño medio a un colosal y enormemente exitoso conglomerado, tuvo experiencia de negocios en finanzas.

Funciones principales relacionadas con las finanzas de una empresa.

1. Financiamiento e Inversiones: Supervisión de caja de la empresa y otros activos líquidos búsqueda de fondos adicionales cuando fueron necesarios, e inversiones de fondos en proyectos.
2. Contabilidad y Control : mantenimiento de registros financieros ; control de actividades financieras ;identificación de desviaciones de lo planeado y ejecución eficiente ;y administración de nómina , cuestiones de impuestos ,inventarios , activos fijos y operaciones de computador.
3. Pronostico y planeación a largo plazo : pronostico de costos , cambio tecnológicos , condiciones del mercado de capital , fondos necesarios para inversión , retornos en proyectos de inversión propuesta , y demanda del producto de la empresa ;y utilización de pronósticos y datos históricos para planear futuras operaciones como por ejemplo , la planeación de servicios y usos de efectivo.
4. Fijación de precios : determinación del impacto de políticas de precios en la rentabilidad

5. Otras Funciones: crédito y cobranzas seguros de planeación de incentivos (pensiones, planes de opción, etc.).

Las empresas sean grandes o pequeñas solicitan de un Administrador Financiero ya que juega un papel importante dentro de la misma ya que será la persona que busque financiamiento e inversiones, maneje adecuadamente la contabilidad y control como es mantenimiento de registros financieros, ejecución financiera, cuestiones de impuestos, inventarios, activos fijos, además deberá mantener una pronósticos y planeación a largo plazo que contemplen costos, cambios tecnológicos.

El administrador Financiero debe determinar políticas de precios en la rentabilidad con la finalidad que la empresa a la que administra obtenga mejores resultados en el giro del negocio.

CAMPO DE ACCIÓN DE LAS FINANZAS

Las Finanzas se dividen en tres grandes áreas: a) inversiones, b) instituciones y mercados financieros y c) finanzas corporativas o administración financiera de las empresas. Ochoa, G., (2001).

INSTITUCIONES Y MERCADOS FINANCIEROS

Según Ochoa, G., (2001).las instituciones financieras son empresas que se especializan en la venta, compra y creación de títulos de crédito, que son activos financieros para los inversionistas y pasivos para las empresas que toman los recursos para financiarse (por ejemplo, los bancos comerciales o de primer piso, las casas de bolsa, asociaciones de ahorro y préstamo, compañías de seguros, arrendadoras financieras, sociedades financieras de objeto limitado y uniones de crédito). Su labor es transformar activos financieros de una forma a otra. Por ejemplo, un banco transforma un depósito, en una cuenta de ahorros, en capital más intereses para el inversionista a través del proceso de conceder préstamos a

empresas o personas físicas que requieren financiamiento. Los mercados financieros son los espacios en los que actúan las instituciones financieras para comprar y vender títulos de crédito, como acciones, obligaciones o papel comercial; este mercado se conoce como mercado de valores. En la división tradicional de Finanzas, las instituciones y los mercados financieros se consideran conjuntamente, ya que las instituciones son los participantes más importantes en este mercado.

Las instituciones financieras están involucradas, principalmente, en el manejo de activos financieros, y esto difiere de la labor que desarrolla una compañía manufacturera. La empresa Ford, por ejemplo, está en el negocio de producción de autos y debe comprar acero y otros insumos para transformarlos físicamente en un producto terminado. Para ello requiere una enorme inversión en activos reales, como maquinaria, equipo, herramientas, edificios, bodegas, entre otros. Los insumos y el producto terminado son la principal diferencia: los activos físicos son mucho menos importantes para las instituciones financieras. Ciertamente, muchos bancos tienen edificios en los que labora su personal, pero no tienen maquinaria ni equipo de producción.

FINANZAS CORPORATIVAS O ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

La administración financiera de las empresas estudia tres aspectos: 1) la inversión en activos reales (inmuebles, equipo, inventarios, etcétera); la inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar), y las inversiones de excedentes temporales de efectivo; 2) la obtención de los fondos necesarios para las inversiones en activos, y 3) las decisiones relacionadas con la reinversión de las utilidades y el reparto de dividendos. Ochoa, G., (2001).

Una empresa es una entidad económica independiente que posee activos efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, equipo que ha adquirido gracias a las aportaciones de sus dueños, que son los accionistas, y al financiamiento de

acreedores (por ejemplo, bancos y arrendadoras). La palabra independiente se refiere a que, aunque tenga dueños, la empresa debe tener su propia contabilidad, independientemente de la de otras propiedades que los dueños posean.

Cuando las empresas están legalmente constituidas como sociedades reciben el nombre de personas morales, y cuando pertenecen a una persona física, el de persona física con actividad empresarial.

RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

Presupuestación y planeación a largo plazo: El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para conocer sus estimaciones y poder pronosticar o determinar el futuro de la empresa. Así, el gerente de mercadotecnia llevará a cabo un estimado de la demanda futura de los clientes; el gerente de ingeniería determinará la maquinaria y el equipo necesarios para la producción de los productos demandados; el gerente de producción estimará el nivel de producción que será posible terminar y luego establecerá un calendario de entregas y facturación por periodo, y finalmente el administrador financiero, con base en toda esta información, determinará el origen y aplicación de los recursos necesarios para llevar a cabo la operación de la empresa, y los tiempos en que habrá sobrantes y faltantes.

Decisiones de inversión y financiamiento de bienes de capital e inventarios: Una empresa exitosa generalmente tiene un crecimiento rápido en sus ventas, lo que requiere inversiones adicionales en planta y equipo, inventarios y en cuentas por cobrar.

El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa de crecimiento en ventas, los activos que conviene adquirir y la mejor manera de financiarlos. Al estudiar la forma de financiar los activos, el administrador debe considerar que puede utilizar los recursos generados por la operación del negocio en el pasado, hacer una emisión de acciones o contratar pasivos de corto o largo plazo.

Administración de las cuentas por cobrar y el efectivo: El administrador financiero también tiene la responsabilidad de determinar el periodo de f mandamiento que será otorgado a los clientes y de llevar a cabo una cobranza efectiva de estas cuentas, ya que su cobro oportuno permitirá sufragar los gastos financieros y de operación presupuestados para cierto periodo.

Coordinación y control de las operaciones: El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurar que la empresa opere lo más eficientemente posible. Todas las decisiones administrativas tienen implicaciones financieras, y todos los administradores o gerentes (financieros o no) deben tomarlo en cuenta. Por ejemplo, las decisiones de mercadotecnia afectan el crecimiento de las ventas, lo que a su vez afecta la cantidad de inversión requerida tanto en activos fijos como en inventarios.

Relación con los mercados financieros: El administrador financiero debe interactuar con el mercado de dinero y el de capitales, que forman parte del mercado financiero. Cada empresa es afectada por los mercados financieros de los que obtiene sus recursos y en los que sus acciones y obligaciones son negociadas.

En resumen, el administrador financiero debe tomar decisiones respecto a los activos que se deben adquirir y la forma en que deben ser financiados. Si estas responsabilidades son desarrolladas de manera óptima, los administradores financieros ayudarán a incrementar el valor de la empresa y el bienestar de clientes y empleados. Ochoa, G., (2001).

Según, Ortíz, A., (1994), los campos de acción cubiertos por la gerencia financiera lleva a concluir que su labor trasciende las fronteras de la búsqueda de recursos, el control de los gastos y la consolidación de datos monetarios. La eficiencia y la productividad son los puntos focales de su quehacer. Su radio de influencia se amplía en la medida en que las compuertas mundiales de la inversión extranjera se abren, que los mercados monetarios y de capitales intentan modernizarse y que el mundo cambiante de los negocios augura la vigencia comercial perdurable de

aquellas firmas que crezcan, diversifiquen los productos y el riesgo, conozcan las oportunidades que plantea el impulso decidido de la banca de inversión y cuenten con expertos en ingeniería financiera

OBJETIVO DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Como lo manifiesta, Ochoa, G., (2001), las decisiones de un negocio, tales como comprar o vender, dar crédito o no, dependen de eventos futuros. Los estados financieros son registros de transacciones pasadas, y los usuarios externos los estudian como evidencia del funcionamiento de un negocio en el pasado, lo cual puede ser, útil para predecir su comportamiento futuro. Sin embargo, la historia de una empresa no necesariamente tiende a repetirse en el futuro. Por ejemplo, las empresas que fueron exitosas en México antes de la apertura comercial, no necesariamente continuaron siéndolo después de ésta e incluso algunas desaparecieron porque sus precios o sus productos no podían competir con los de empresas extranjeras; la apertura puso de manifiesto que muchas de estas empresas habían tenido éxito porque estuvieron protegidas y no porque fueran realmente competitivas en calidad o precio.

La administración de una empresa es responsable de obtener la mayor riqueza posible para sus accionistas a partir de la inversión que éstos mantienen en la empresa. Cuando se habla de crear la mayor riqueza posible para los accionistas, se parte del supuesto de que esto se logra a partir de decisiones inteligentes, que tienen que ver con productos de calidad, empleados correctamente remunerados, pago de impuestos que se deriven de una buena planeación fiscal y procesos que no dañen el ambiente natural. Decisiones inteligentes también son aquellas que se toman con la mira puesta en el largo plazo, y no aquellas que pueden dar una buena imagen en el corto plazo pero que comprometen la situación financiera y los resultados de ejercicios futuros.

Como lo manifiesta, Moreno, J., (2012), la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de

establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financie las por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

“También puede decirse en forma más simple que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento”. Moreno, J., (2012).

EL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Anzola, A., (2003). Manifiesta que, la financiera y contable es un área débil. Cuando un negocio comienza, generalmente la administración carece de experiencia en esta área. Parte sólo de su experiencia o está especializado en ventas o producción y de acuerdo con esto el dueño de la empresa orienta su administración a realizar actividades de manera general, encontrándose realmente incapaz para manejar y comprender la información contable y financiera básica.

También se vislumbra una falta de capacidad competitiva para tratar los problemas financieros cada vez que se necesita. La reinversión de utilidades, cuando se presentan éstas, es la fuente de financiamiento más común: 43%; las aportaciones de los dueños se dan en 27%; existe una carencia de conocimiento de los instrumentos financieros, sólo se utilizan en 22%; las aportaciones de accionistas particulares se dan en 6% y solamente en 2% son utilizadas las instituciones gubernamentales, esto debido básicamente al desconocimiento de información de los organismos que cuentan con programas de apoyo y a la falta de confianza para acudir a ellos. Existe una fuerte reacción negativa a saber y conocer aspectos relacionados con los requisitos gubernamentales para la implantación y operación de las pequeñas empresas.

- **Sector privado.** Generalmente se cuenta con organizaciones o instituciones (sindicatos, fundaciones, centros patronales, organismos intermedios, cámaras) que ofrecen asesoría para ayudar a encontrar capital principalmente para sus actividades básicas. Los otros son la banca comercial.
- **Sector público.** Son organizaciones, organismos de fomento, que cuentan con recursos financieros aportados por el gobierno proveniente de fondos nacionales o internacionales destinados al crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas
- **Mixtos.** Dentro de este tipo están los acuerdos entre bancas de segundo piso (gubernamentales) y los bancos comerciales (privados) en donde los primeros aportan el capital y los segundos otorgan los créditos. Anzola, A., (2003).

2.4.1.1 PLANIFICACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA CONCEPTOS

Para comprender lo que significa administración de personal, primero tenemos que preguntar qué hacen los administradores. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que existen cinco funciones básicas que todos los gerentes realizan: planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. En total, estas funciones representan lo que a menudo se llama proceso administrativo.¹ Algunas de las actividades específicas involucradas en cada función incluyen:

Planificación: Establece los objetivos y criterios; el desarrollo de reglas y procedimientos; el desarrollo de planes y pronósticos la predicción o proyección de algunos eventos futuros.

Organización: Da a cada subordinado una tarea específica; establece los departamentos; delega la autoridad en los subordinados; establece canales de

autoridad y comunicación; coordina el trabajo de los subordinados.

Formación de un equipo de trabajo: Decide qué tipo de gente debe ser contratada; recluta a los posibles empleados; selecciona los empleados; establece normas de desempeño; determina la compensación a los empleados; hace la evaluación del desempeño; asesora a los empleados; da capacitación y desarrollo a los empleados.

Dirección: Hace que los demás realicen el trabajo; mantiene la moral; motiva a los subordinados.

Control: Establece criterios como las cuotas de ventas, a normas de calidad o los niveles de producción; verifica el desempeño real y lo compara con estos criterios; toma la acción correctiva cuando es necesario. (Dessler, G. 2006)

Concepto de planeación según diferentes autores

Agustín Reyes Ponce: "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización".

Burt K. Scanlan: "Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias".

Ernest Dale: "Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos mediante técnicas y procedimientos definidos".

George R. Terry: "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto del futuro en la visualización y

formulación de las actividades propuestas que se consideran necesarias para alcanzar los resultados deseados".

José Antonio Fernández Arena: "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas".

Jorge L. Oria: "Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas opciones los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización".

Joseph L. Massie: "Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los cursos alternos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos".

Leonard J. Kazmier: "La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos".

Robert N. Anthony: "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Por lo general, el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes opciones en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor".

Salvador Mercado administración aplicada: "Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida define.

La planeación debe, por tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su planeación".

Planeación

Para planear lo que se quiere hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo qué políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas. De esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, v.gr., el mercado en que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva, etc., y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos (realistas y logrables) que deban alcanzarse y bajo qué políticas o reglas definidas para cada caso en particular, para lo que es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios (mandos intermedios), con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de objetivos, pues de esta forma los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos por la dirección. (Fernández, J. 2003)

2.4.1.1.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Según, Alfonso, O. (2002). La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos,

productos y servicios.

Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

James, C. & John M. (2010). La Administración Financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración

El autor Oscar G. Montalvo. (2001). Define de la siguiente manera: La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro.

En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

1. La Inversión
2. El Financiamiento
3. La Administración de los Activos

La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.

El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menos costo posible determinando como y cuando devolverlos a

los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y La Administración de los activos de la organización.

Conclusión:

La Administración Financiera dentro de la Empresa sea esta grande o pequeña con o sin fines de lucro se convierte en la parte principal de la organización ya que a través de ella se determinarán las fuentes de financiamiento, los beneficios productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Según Joaquín Moreno ,F (2003) define a la Planificación Financiera como una técnica que reúne un conjunto de métodos , instrumentos y objetivos , con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar , tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se requieren para lograrlo

Según Van Horne. J. (2002) Acerca de planificación financiera, es considerada como un plan integrado, con previsiones sincronizadas de manera sistemática, coordinadas y dirigidas por un ente superior, su finalidad es dotar a la empresa de un plan para el futuro a largo plazo o mediano, así como el establecimiento de tareas y actividades para el logro de los objetivos empresariales.

El experto referido expone que la planificación a largo plazo está cimentada en el plan estratégico de la organización, que es la expresión en términos cuantitativos de los objetivos empresariales en un lapso o tiempo perentorio. Sostiene que la planificación financiera tiene un carácter formal, ya que debe estar plasmado y formalizado en un modelo financiero que muestre la viabilidad del proyecto y que sea conocido e internalizado por todos los miembros de la organización.

Manifiesta Santandrew, E. (2000), sostiene que la planificación financiera es un proceso continuo que abarca todos los aspectos de la empresa, es una función básica de la dirección. El principal objetivo de la planificación financiera es la determinación del resultado y de las necesidades financieras de las alternativas que se quieran considerar.

Conclusión

Una buena planificación financiera determina cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son escasos. Asimismo, el poseer un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos internacionales disponibles. La importancia que tiene el plan estratégico financiero, es que está limitado a analizar a la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades, en el mediano plazo. Producto de este análisis, los directores son capaces de determinar la misión y los objetivos de la organización, así como también las acciones apropiadas para cumplirlos. Es por eso que la planificación financiera debe ser integrada y llevada a cabo en conjunto con el plan financiero, lo cual permite que la organización convierta las acciones descritas en el plan estratégico en figuras financieras medibles.

ANÁLISIS FINANCIERO

Según Leopoldo, R., (2012) define al análisis financiero como la interpretación de la información financiera se debe considerar como un proceso que busca tener evidencias que apoyen la toma de decisiones en las empresas y mediante el cual el analista financiero puede conocer como se ha desarrollado una empresa.

Según, Enrique, Z.,(2011) El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.

Según, Jesús, U., (1991) Define al análisis financiero como el punto de partida para un mayor catálogo de decisiones, de inversión de negociación de asesoramiento de políticas monetarias y fiscal

Conclusión

El análisis financiero nos ayudara a encontrar elementos financieros de un negocio que busca tener evidencias que apoyen la toma de decisiones en las empresas así como la interpretación de la información financiera.

Es por ello que en la empresa Haro Llantos utilizamos esta herramienta para conocer la realidad actual de la misma.

Análisis Vertical

Según, Diego Baena T., (2010). Define al análisis Vertical como la herramienta que permite determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro de los estados financieros analizado (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados Financieros.

Según Héctor Ortiz. A. (1993) define al análisis vertical como el análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado sin tener en cuenta los cambio ocurridos a través del tiempo.

Análisis Horizontal

(Ortiz, H. 2006)El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

Según Héctor Ortiz. A. (1993) El análisis horizontal se ocupa de los cambio individuales de un periodo a otro, y por tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase presentados en períodos diferentes, Es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio de cada cuenta de uno a otro periodo

Indicadores Financieros

Según, Humberto, R. (2003) define también a las razones financieras como razones, proporciones, porcentajes, o cocientes nos indicaran probabilidades y tendencias, así como puntos débiles en el negocio y sus principales fallas, siempre que se tenga cuidado para escoger relaciones proporcionales adecuadas con las cifras de mayor significación.

Según, John J. Wild & K.R. Subramanyam & Robert F. Halsey (2007) definen como las herramienta más popular y más ampliamente utilizadas del análisis financiero, Una razón siempre expresara una relación matemática entre dos cantidades. Para que sea significativa una razón se debe referir a una relación económica importante.

Según Leopoldo R. (2012). Indica que las razones financieras pueden emplearse como herramientas que ayudan a llevar a cabo el desarrollo del plan financiero. Se utilizan aplicando a cada factor o partida las razones financieras o porcentajes para calcular el monto que se plantea.

Conclusión

Una vez que hemos conocido los conceptos del análisis vertical, horizontal, e indicadores financieros aplicaremos de forma eficiente en nuestra empresa Haro Llantos con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa en este momento, el aplicar estas herramientas permitirá buscar estrategias de mejora continua para que la organización logre el éxito

2.4.2. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Según, Eugene, F., (2009). Al pensar en administración, suele pensarse en las decisiones relativas al personal y los empleados, en la planeación estratégica y las operaciones generales de la empresa. La planeación estratégica, una de las actividades más importantes de la administración, no se puede lograr sin considerar su influencia en el bienestar financiero general de la empresa. Las decisiones relacionadas con el personal, como establecer salarios, contratar personal nuevo y pagar bonos, deben estar basadas en decisiones financieras que aseguren que cualquier fondo necesario estará disponible. Por estas razones, los directivos deben tener al menos una comprensión general de los conceptos de la administración financiera para tomar decisiones informadas en sus áreas.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

¿Cómo alcanzó su empresa su situación actual? ¿Por qué produce esos productos o servicios en concreto? ¿Por qué se ha ubicado ahí? ¿Por qué cubre sólo ciertas partes del mercado? ¿Cómo es que tiene este grupo de directivos en particular? ¿Por qué se ha organizado de esta manera específica?

Según, Bowman, C., (2012), todas estas preguntas se refieren a aspectos diferentes, pero interrelacionados de su empresa y todos esos aspectos se unen e influyen en la eficacia para alcanzar sus objetivos. Las decisiones sobre los productos, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son todas decisiones muy importantes. Invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa (para bien o para mal). La forma de tomar estas decisiones fundamentales (o "estratégicas") y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica.

Dedique unos instantes a considerar algunas de las preguntas y trate de aplicarlas a su empresa. ¿Cómo se tomaron las decisiones y cómo se pusieron en práctica?

GESTIÓN

En un ensayo previo, concluimos que la organización es un símbolo abstracto, y está configurada para un objetivo particular: la consecución de la meta propuesta.

La actividad del manager es también abstracta, sólo puede descifrarla él, a través del grupo.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: PROCESO, CONCEPTOS Y FORMAS

En los últimos años las grandes compañías han dado mucha importancia a la planificación como instrumento de conducción. Al plantear rápidos cambios cada día mayores en sus actividades en el mundo entero, se creó un marco de referencia más analítico, a fin de facilitar la adopción de decisiones adecuadas.

Las compañías quieren anticipar su futuro e influir en él, en vez de ser sus víctimas; desean emplear los recursos de la entidad gerencia, personal, conocimientos técnicos y comerciales, fondos y otros bienes de manera más redituable y productiva, ansían explorar nuevas oportunidades mundiales para obtener ganancias, reducir las amenazas y los peligros de riesgo, y lograr una mayor eficiencia competitiva.

Por eso, las empresas vienen empleando cada vez más la planificación estratégica para largo plazo y la planificación para el breve plazo. Ambas formas de planificación se relacionan entre sí y las dos son importantes. Sin embargo, la estrategia reviste especial significación, ya que contempla asuntos como los criterios fundamentales, las orientaciones y los objetivos de la compañía en el futuro; además, la planificación da lugar a amplias estrategias y programas para localizar los recursos y las capacidades de la empresa hacia el logro de sus objetivos. Dentro de ese marco, la compañía fija planes, tácticas y presupuestos operacionales relacionados con sus actividades comerciales. (Rodríguez, M. 2010)

CÓMO TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS

Bowman, C., (2012), indica que primero hay que analizar cómo se tomaron las decisiones. Quizá su empresa recurrió a un sistema como el de la planeación empresarial para tomar estas decisiones importantes.

En tal caso, las decisiones se tomaron después de que se reunió bastante información y se hicieron análisis y pronósticos. Probablemente el proceso de la planeación empresarial comprendió no sólo al equipo directivo, sino también a una serie de analistas encargados de gran parte del trabajo técnico necesario para ayudar a los funcionarios a deliberar.

El resultado de este proceso fue un plan para toda la empresa, decir algo, para los siguientes cinco años. Después, es probable que el plan se haya dividido en presupuestos y planes de acción muy detallados, que aplicaron los administradores de niveles medios y bajos.

LA MEDICIÓN COMO BASE DE DECISIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL MERCADO DE CAPITAL HUMANO

Simón, C., Rojo, P., & Molina, E., (2011), afirma que, cualquier directivo del actual mundo de los negocios estará de acuerdo en que si hay alguna función difícil de medir en las organizaciones actuales es sin lugar a dudas la que tiene que ver con gestionar personas y su actividad laboral. La evolución de la medición de aspectos de capital humano ha experimentado muy pocos avances en relación a otros departamentos de la empresa, a pesar de que los primeros intentos de cuantificación sistemática, como veremos en un momento, cuentan ya con más de 40 años de antigüedad.

Paradójicamente, estos mismos directivos estarían también de acuerdo en que la gestión de personas es una de las funciones que ha cobrado más protagonismo en este mismo período de tiempo. A lo largo de la segunda parte del siglo XX hemos

vivido una intensa y rápida transición de una economía mundial basada fundamentalmente en la industria a un sistema de negocios con los servicios y el conocimiento como agente fundamental de diferenciación y ventaja competitiva. Dicha transición sitúa a los trabajadores en primera línea, y hace que aspectos tan complejos de abordar como sus actitudes y motivación sean cruciales para el negocio.

LA LÓGICA DE LA EMPRESA Y LOS OBSTÁCULOS PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Según, Simón, C., Rojo, P., & Molina, E., (2011), esta intangibilidad del capital humano que acabamos de comentar se ve obstaculizada también por la lógica de razonamiento del mundo de los negocios, fuertemente basada en los modelos contables y financieros. En primer lugar, la metodología contable no dispone de herramientas que permitan incluir conceptos no materiales, si bien en los últimos años se ha realizado algunas propuestas en este sentido para integrar una forma de capitalización de la innovación, por ejemplo (Lev, 2004).

Es preciso tener en cuenta que los ciclos contables tienen un carácter anual, y requieren por tanto de una justificación de las inversiones y su retorno en ciclos de esta duración. Rara vez podremos argumentar una inversión en capital humano comprometiendo un resultado tangible en un horizonte de pocos meses.

CARÁCTER MULTIVARIADO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Conforme indica, Chiavenato, I., (2007), la ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e

interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la ARH). La figura 4.1 da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Según John, Ivancevich, (2006) La cultura organizacional comprende el sistema de significados que comparten los miembros y que las distingue de las otras organizaciones. La esencia de cultura de una empresa se manifiesta en su forma de hacer negocios, en la manera en que trata al cliente y empleados, en el grado de autonomía y libertad que gozan de departamentos y oficinas y por la lealtad de los empleados a la compañía. Ninguna cultura es la “mejor” para el desarrollo de los recursos humanos existe culturas fuertes y débiles, una empresa con valores que comparten la mayoría de los empleados tienen culturas fuertes

Alguien que camina en el hotel Broadmoor de Colorado Springs, en el hotel Breakers de West Palm Beach o el Westin de San Francisco experimenta cierta atmósfera, sentimiento y estilo que es único. Estos hoteles tienen una personalidad, un encanto, un sentimiento. Tienen un peso cultural que influye en la forma en que los clientes responden y la forma en que los empleados interactúan con los clientes.

McDonald's también envía un poderoso mensaje cultural.² Todos los 30 000 restaurantes de los 114 países que forman la red de McDonald's ponen atención en la calidad, servicio y limpieza. RayKroc, el fundador, arraigó estos valores culturales en McDonald's. Él influyó de manera importante en lo que es McDonald's a lo largo de todo el mundo, desde Tokio hasta Chicago y hasta Moscú. Kroc proyectó su visión y su apertura acerca de lo que McDonald's debería ser para los clientes. Le dio a McDonald's un propósito, metas y una base cultural.

Ya sea que la discusión se enfoque en un gran hotel que exuda cultura o en un restaurante McDonald's que proyecta la visión del negocio de su fundador, la cultura es una parte de la vida de una organización que influye en el comportamiento, actitudes y eficacia en general de los empleados. Como se ilustra en el tema de apertura, una cultura como la de Nike puede influir en el crecimiento o estancamiento de una organización y en la manera en que crecerá, si éste es el caso. Philip Knight, el fundador de Nike, tiene gran influencia en la mezcla cultural completa. (Gibson, J. 2006)

MARKETING

Como lo afirma, Kotler, P., & Armatrong, G., (2012) por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas 4e mercado? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado

las expectativas, los compradores se desilusionarán. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor. Volveremos a ver estos conceptos importantes más adelante en el capítulo.

El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en "satisfacer necesidades de forma rentable". Cuando eBay se dio cuenta de que los consumidores no podían encontrar los artículos que más querían, creó una casa de subastas en línea, o cuando IKEA se dio cuenta de que los consumidores querían buenos muebles a un precio más bajo, creó muebles desmontables, ellos estaban haciendo una demostración de sentido común al convertir la satisfacción de una necesidad individual o social en una oportunidad de negocio rentable.

La dirección de marketing implica satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores. La función de cualquier empresa es ofrecer valor a sus clientes a cambio de utilidades. En una economía hipercompetitiva, con un número creciente de compradores racionales que tienen ante sí un gran abanico de ofertas, una empresa sólo puede salir airoso si afina el proceso de generación de valor y selecciona, ofrece y comunica un valor superior. (Kotler, P. 2006)

De acuerdo a la clásica definición de la American Marketing Association, **MARKETING** es "el desarrollo de actividades económicas cuya finalidad es dirigir el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor".

Sí, casi una definición económica desde el punto de vista de los conceptos de flujo (inter-í cambio), bienes, servicios, productor.

¿Qué pasa si los bienes y servicios dejan de ser un concepto material, y el productor se transforma en un explorador de necesidades que radican en la mente del consumidor?

Esa definición podría tener más de una perspectiva: una económica, desde la idea de flujo de bienes, servicios e intercambio material; y otra simbólica, basada en la exploración, detección y e intento de satisfacción de necesidades. Esta última es nuestra base de operaciones.

El **MARKETING** que debemos abordar es decididamente más que el planeamiento comercial y el control.

La esencia estratégica del **MARKETING** está en la interpretación, en la negociación y en la comunicación, en la permanente búsqueda de identificar y actuar sobre las causas del conflicto competitivo, y resolverlo.

Para poder entender la esencia del marketing es necesario construir una teoría del conflicto. Ese conflicto superior que tiene que ver con las decisiones fundamentales de una persona, de una institución, de una empresa.

Nos vamos a valer, entonces, de los conceptos centrales del maestro Federico Frischknecht (1993) sobre estrategia y conflicto.

Esas decisiones de las que hablamos son sostenidas desde la voluntad, desde la patología del actor-decisor que entra en conflicto de intereses con los otros actores, y que exige un proceso que permite darle salida a esas diferencias.

Ese proceso es el tratamiento del conflicto.

Esas voluntades de los actores-decisores tienen que ver con sus valores.

Los valores pueden expresar cualquier actitud posible de nuestra personalidad, por ejemplo religión, ética, estética, lógica, utilidad, supervivencia, sexo, hambre, miedo, celos o lo que sea. Los valores expresan nuestras voluntades. No son ni verdaderos ni falsos. Simplemente son. (Bilancio, G. 2008)

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Según, Guiltinan, J., Gordon, P., & Thomas, J., (1998), cuando se consideran las decisiones de marketing y la manera como estas pueden afectar la demanda de los productos de una firma, vienen a la memoria acciones tales como cambio de precios, modificación de campañas de publicidad o establecimiento de promociones especiales. Estas acciones se denominan programas de marketing, y de ellas se estudiarán varios tipos en los capítulos siguientes.

Con frecuencia, se utilizan conjuntamente varios programas de marketing diferentes. En otras situaciones, los gerentes pueden verse abocados a elegir entre los diversos programas de marketing a causa de las restricciones del presupuesto. Para elegir la mejor opción en esas situaciones y asegurarse de que dichas decisiones colmarán las expectativas de la gerencia acerca de un determinado producto se indicó en la estrategia de mezcla de producto en el capítulo 2), los gerentes de marketing deberán primero establecer y comunicar una estrategia de marketing definida.

ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING

Selección del mercado mutuamente relevante Todos los compradores en el mercado relevante

Compradores en uno o más segmentos

Tipo de demanda que se va a estimular Demanda primaria
Entre nuevos usuarios
Entre usuarios actuales
Demanda selectiva
En nuevos mercados servidos
Entre clientes de los competidores
En la base actual de clientes

En esencia, una estrategia de marketing es el puente entre la estrategia corporativa y el análisis de la situación, por una parte, y los programas de marketing orientados hacia la acción, por la otra. Los programas de marketing deberán surgir de, y ser consistentes con, la estrategia de marketing. A su vez, la selección de una estrategia de marketing deberá basarse en los resultados de los pasos iniciales en el proceso de planeación. En el resto de este capítulo se estudian varios tipos de estrategias de marketing que se pueden elegir; también se presenta un proceso para seleccionar una estrategia de marketing y además se estudian algunos aspectos dinámicos importantes de la misma. Guiltinan, J., Gordon, P., & Thomas, J., (1998).

ESTRATEGIAS EN LA DEMANDA PRIMARIA

Estos mecanismos están diseñados para aumentar el nivel de demanda de una forma o clase de producto. Las firmas pioneras en marketing para nuevas formas de producto (como Procter & Gamble en pañales desechables o Boeing en los aviones jumbo), por necesidad, buscarán estrategias de demanda primaria.

Adicionalmente, las empresas con participación de mercado en mercados establecidos (como la salsa de tomate Heinz o Microsoft en software para PC) a menudo dedican, por lo menos parte de su esfuerzo de marketing a la expansión de la demanda primaria porque, como líderes del mercado, tienen la mayor opción de ganar con la expansión del mercado. Guiltinan, J., Gordon, P., & Thomas, J., (1998)

INTERCAMBIOS Y RELACIONES

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el mercadólogo intenta provocar una respuesta ante una oferta de mercado.

La respuesta podría ser más que el simple hecho de comprar o vender productos y servicios. Por ejemplo, un candidato político quiere votos, una iglesia desea feligreses, una orquesta desea un público, y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas. Kotler, P., & Armatrong, G., (2012

El marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener relaciones de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos.

MERCADOS Y EL MARKETING

Para, Kotler, P., & Armatrong, G., (2012, Los gerentes de marketing actuales también deben manejar de forma eficaz las relaciones administradas por él. Los mercadólogos ya no sólo preguntan "¿de qué manera podemos llegar a nuestros clientes?", sino también "¿de qué manera deben acercarse ellos a nosotros?", e incluso ¿de qué manera nuestros clientes pueden ponerse en contacto entre sí?"

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Bowman, c., (2012), afirma que, el análisis de la situación de la empresa se inicia adoptando una visión estructurada de su entorno industrial. Por ahora, diremos que por sector económico o "industria" se entiende el grupo de empresas que compiten directamente entre sí, con objeto de cubrir un mercado definido con productos o servicios similares. Se usa el modelo de las cinco fuerzas de Porter para obtener información de la competencia en la industria de la empresa.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

La lógica de este modelo es que el aspecto del producto, o si éste implica mucha o poca tecnología, no determina la rentabilidad de la industria, sino la estructura de la industria es la que la determina. Bowman, c., (2012).

- **Rivalidad competitiva**

Se trata de la forma más evidente de competencia: la rivalidad frente a frente de empresas que fabrican productos similares y los venden en el mismo mercado. La rivalidad puede ser intensa e implacable o puede estar sujeta a "reglas" no escritas, a pactos entre caballeros que sirven para que la industria evite el daño que la reducción excesiva de precios y los gastos de publicidad y promoción pueden infligir en las utilidades. La competencia se puede limitar a una dimensión (por ejemplo, los precios) o a muchas (por ejemplo, los servicios, la calidad del producto, las tiendas detallistas, la publicidad, la innovación de productos, el crédito). Bowman, c., (2012).

La rivalidad suele ser intensa cuando se presentan algunas de las condiciones siguiente:

1. Conforme aumenta la cantidad de contrincantes y conforme se va igualando su
2. tamaño y capacidad.
3. Cuando la demanda del producto crece lentamente.
4. Cuando los contrincantes se ven tentados, a causa de las condiciones de la industria, al recurso de-reducir precios y a usar otras armas competitivas para elevar su volumen unitario.
5. Cuando los productos y servicios de los contrincantes son tan parecidos que el cambio de una marca no le cuesta nada a los clientes.
6. Cuando es más caro salirse de un negocio que permanecer en él y competir.
7. La rivalidad se torna más cambiante e imprevisible cuanto más variados son los contrincantes en términos de estrategia, personalidad, prioridades empresariales, recursos y países de origen.
8. Cuando compañías poderosas, ajenas a la industria, adquieren empresas poco competitivas d\$ la industria y toman medidas enérgicas y bien financiadas para transformar al competidor recién adquirido en un contendiente importante del mercado.

- **Amenaza de participantes nuevos**

Si resulta fácil participar en una industria, entonces, tan pronto como resulten atractivas las utilidades habrá participantes. Si la demanda de los productos de la industria no aumenta en medida equiparable al incremento de capacidad que ha producido el nuevo participante, entonces es muy probable que bajen los precios y, con ellos, las utilidades. Por ende, la amenaza de participantes nuevos impone un tope a la rentabilidad de una industria. Las barreras más comunes contra la participación son:

1. Las economías de escala. Se trata de ventajas en los costos, que se derivan de las operaciones a gran escala.
2. La existencia de cuantiosos beneficios para los costos que se pueden derivar de la experiencia. En este caso las ventajas no se derivan de grandes instalaciones, si no de la experiencia obtenida mediante la producción, repetida muchas veces, del producto o servicio.
3. La preferencia por una marca y la lealtad del cliente dificultan que el nuevo participante pueda robarle clientes a los proveedores existentes.
4. El capital requerido. El solo desembolso de la cantidad inicial para participar en la industria actúa como freno (por ejemplo, industria espacial, refinería de petróleo)
5. Las desventajas en los costos, independientemente del tamaño. Por ejemplo, éstas se pueden deber a que se tiene acceso a mano de obra o materias primas más baratas.
6. El acceso a canales de distribución. Si alguien no tiene capacidad para llegar al cliente con la misma eficacia que las empresas establecidas, entonces sus productos o servicios no se venderán.
7. Las medidas y políticas del gobierno: leyes, barreras arancelarias y no arancelarias, patentes, etcétera.

- **Amenaza de sustitutos**

Para efectos de este libro, un sustituto se entenderá como algo que satisface las mismas necesidades que el producto que se produce en la industria. Si el sustituto resulta más atractivo en términos de precio, rendimiento o de ambos, entonces algunos compradores se verán tentados a abandonar su inclinación por las empresas de la industria. Si los sustitutos plantean una amenaza creíble, entonces, las empresas de la industria no podrán elevar sus precios ni dejar de producir y mejorar sus productos/servicios. Bowman, c., (2012).

- **Poder de los compradores**

Los compradores poderosos pueden mal negociar utilidades potenciales de las empresas en la industria. Pueden hacer que algunas empresas ofrezcan precios más bajos que otras, con miras a conseguir el negocio de ese comprador y pueden usar su poder para sacar otros beneficios de las empresas, por ejemplo, mejor calidad, crédito, etcétera.

Los compradores son poderosos en las situaciones siguientes:

1. Cuando no hay muchos clientes y éstos compran grandes cantidades.
2. Cuando las compras realizadas por los clientes representan un porcentaje importante del total de ventas de la industria vendedora.
3. Cuando la industria vendedora abarca gran cantidad de pequeños vendedores.
4. Cuando el artículo comprado es lo bastante estándar como para que los clientes puedan encontrar otros proveedores con facilidad y optar por ellos casi sin costo alguno.
5. Cuando el artículo comprado no es un insumo importante.
6. Cuando los clientes pueden, sin detrimento de su economía, comprar el insumo a varios proveedores y no sólo a uno. Bowman, c., (2012).

- **Poder de los proveedores**

Con una tónica similar a la de los compradores, los proveedores de recursos vitales para la industria pueden imponer precios elevados, reduciendo así las utilidades a causa de la elevación de costos de los insumos. Estos proveedores incluyen a los de materias primas, energía, mano de obra especializada, componentes, etcétera.

Los proveedores son poderosos cuando:

1. De alguna manera el insumo es importante para el comprador.
2. La industria proveedora está dominada por unos cuantos productores grandes, que gozan de posiciones razonablemente seguras en el mercado y que no están acosados por la competencia intensa del mercado.
3. Los respectivos productos de los proveedores son únicos, en la medida que los compradores tienen dificultad o es costoso cambiar de un proveedor a otro.

El concepto de proveedor se puede ampliar para incluir la oferta de experiencia administrativa, de mano de obra especializada y de capital. Es evidente que no es común que abunden estos recursos vitales, por ello las empresas muchas veces deben reducir al mínimo su dependencia de fuentes externas, formando sus propios gerentes, capacitando a su personal y financiando su expansión por medio de ingresos retenidos. Bowman, c., (2012).

ANÁLISIS DEL MERCADO

Según, Balanko-Dickson, G., (2007), uno de los errores más fáciles de cometer en su plan de negocios es suponer que hay un mercado para lo que produce. Sólo porque usted piensa que tiene una gran idea no significa que exista un mercado o que esté accesible sin gastar mucho dinero.

Identifique a su competencia

“La meta del marketing es comunicar claramente su principal ventaja competitiva a su público meta. Para identificar la clara ventaja que tiene sobre sus competidores necesitará comparar su negocio con el de sus competidores directos e indirectos. Los competidores existen en todas las formas, tamaños y sabores. Por ejemplo, veamos a un equipo profesional de deportes. En el mercado actual la competencia por los dólares del entretenimiento es encarnizada”. Balanko-Dickson, G., (2007).

- **Competidores directos:** los competidores directos incluirían otros equipos de deportes profesionales, conciertos y otros eventos que se llevan a cabo el mismo día que juega su equipo.
- **Competidores indirectos:** los competidores indirectos son productos o servicios sustitutos, por ejemplo, negocios como tiendas de videos, cines, restaurantes, exhibiciones y ferias, la orquesta sinfónica" local y la ópera. ¿Puede pensar en algún otro tipo de competidores indirectos?

Identifique ventas y utilidades, por segmento de mercado

Llevar a cabo este tipo de investigación de mercados puede tener tres resultados:

1. Confirmará sus supuestos. Luego de confirmar los supuestos clave, usted se sentirá seguro y confiado pues sabrá que está en el curso correcto.
2. Demostrará cuál de sus supuestos está equivocado. Siempre es mejor descubrir que sus supuestos son incorrectos antes que después. Le ahorrará dinero y tiempo.
3. Usted aprenderá algo nuevo. Cada quien trae conocimientos, destrezas y pericia a un negocio. Mientras lleva a cabo su investigación, manténgase atento para captar información e ideas que usted no haya considerado previamente. Cuando detecte una oportunidad o idea, escríbala y luego vea

cómo puede modificar su plan de negocios para implementarla. Balanko-Dickson, G., (2007).

2.4.2.1 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Según, Juan, C. & Fernando G. (1999) Definen a los Sistemas Administrativos como el concepto y características de sistemas Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interactivos cada uno de ellos relacionado en su entorno, de modo que forman un todo. Casi todas las cosas pueden ser vistas como un sistema na empresa mercantil es un sistema socio técnico

Según, Don, Hellriegel. & Susan, E. Jackson & Jhon W, Slocum, JR.(2002). Definen que un Sistema es una asociación de partes interrelacionadas. El cuerpo humano es un sistema constituido por órganos, músculos, huesos, nervios, y una conciencia que une las partes.

"La Administración es un proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos". Según, Terry, F. (1982.)

Conclusión:

Los sistemas administrativos dentro de una organización juegan un papel muy importante ya que de este depende el éxito de una organización, a medida que una organización crece es porque mantiene una administración eficaz.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Según, Fred R. (2008) define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Según, Thompson., S, (2001).define a la Administración estratégica como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la área de su mercado , competir con éxito , satisfacer a sus clientes y lograr un buen desempeño en el negocio

Según, Gregory., D. (2011).La Administración Financiera consiste en el análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.

Conclusión:

La administración estratégica nos permite buscar estrategias de mejora con la finalidad de lograr los objetivos dentro de una organización y establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Según, John,M (2005).define a la Administración de Recursos Humanos como la administración eficaz de la gente en el Trabajo, examina que puede o debe hacerse , para que los trabajadores sean más productivos y este más satisfechos.

Según, George, B., & Scott S., &Arthur S.,(2001).La Administración de Recurso Humanos permitirá definir al personal de la organización , diseñar , puestos y equipos desarrollar la habilidad de los trabajadores identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de la empresa

Según, R. Wayne Mondy, (2010). La Administración de los Recursos Humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

Conclusión

El Administrar bien el Recurso Humano dentro de la Organización nos permitirá trabajar en Equipo para poder lograr los objetivos planteados y las metas esperadas dentro de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Según, Gareth,R. Cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones de la organización y con los proveedores, clientes, y otras personas externas a la misma. La cultura Organizacional está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza.

"Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación" Según, Valle, .A. (1995).

Según, Robbins, S. (1987), la cultura organizacional es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otro dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

Conclusión.

La cultura organizacional tiene que ver con los hábitos , costumbres , creencias y valores con el que cuenta cada recurso humano dentro de una empresa ya que sin estas culturas una empresa no puede salir adelante , el cual se convierte en un referente de crecimiento .

MARKETING

Según, Philip, K. (2003). El marketing es el arte y la ciencia de identificar, conquistar , fidelizar y desarrollar el valor de los clientes, a través de la creación , comunicación y entrega de un valor superior.

El Marketing es la función empresarial encargada de identificar necesidades y deseos definir y medir su magnitud y potencialidad de rentabilidad para la empresa.

Según, Philip. K. & Kevin , L. (2006). El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad, una de las definiciones más cortas dice que el marketing consiste en satisfacer las necesidades de formar rentable .

Según Philip K & Gary. A.(2005) El marketing, más que cual otra función empresarial se ocupa de los clientes , la creación de unas relaciones con los clientes basadas en la satisfacción y en el valor para el cliente es lo que conforma e núcleo de marketing moderno.

Conclusión.

El Marketing nos permitirá identificar las necesidades de la empresa y crear una relación directa entre la empresa y los clientes basadas en la satisfacción y el valor agregado que se debe dar a cada cliente, claro está que el Marketing es muy fundamental para que las organizaciones tenga posicionamiento en el mercado, una empresa que no se promociona se convertirá en una empresa muerta.

ANALISIS DE MERCADO

“Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos “ Kinnear, C.

&Taylor J.(2003)

Según, Myron S. H. & Albert ,B. (1960) El análisis de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

Según, Philip. K. & Kevin , L. (2006). La investigación de los mercados abarca desde el marketing, entendido como el proceso de planificación y ejecución de la producción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de organización hasta el estudio propiamente dicho del mercado, su comportamiento, así como de los consumidores y sus preferencias a la hora de adquirir un producto ofrecido por la empresa

ESTRATEGIA DE MERCADO

Según, O.C. Ferrell. & Michael D. & George H. (2002). define a la estrategia del Marketing de una organización se diseña para integrar los esfuerzos encaminados a logra los objetivos de comercialización . Consiste en elegir uno o más mercados meta y luego desarrollar una mezcla de marketing (producto, precio promoción distribución que satisfaga las necesidades y deseos de los integrantes del mercado meta.

Según, Joseph , P. & Gordon , W .(1994). define a la estrategia de mercado se refiere a una estrategia orientada a incrementar las ventas de productos existente en sus mercado actuales por lo tanto la estrategia de mercado logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing .

Según Philip K &Gary. A.(2005) La estrategia de mercado crea el marco en el que encuadra el resto de la planificación de la empresa es el proceso desarrollo y mantenimiento de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades de ,mercado.

2.4.3 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Desarrollo del personal

Según lo manifiesta, Alcazar, R., (2001), el desarrollo del personal involucra dos elementos sumamente parecidos, pero con diferentes objetivos y, portante, con diversas formas de diseño y ejecución, éstos son:

- **Adiestramiento.** Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
- **Capacitación.** Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que facilite, consecuentemente, el desarrollo de la empresa misma.

Relaciones de trabajo

El ambiente de trabajo es de gran importancia para el desarrollo de la empresa, involucra una serie de aspectos de gran importancia, como son:

- a) La motivación
- b) La comunicación
- c) El trabajo en equipo
- d) La calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización

“Éstos, entre otros, son elementos indispensables a considerar, para contribuir establecer un clima organizacional adecuado, el cual repercute fuertemente sobre productividad. El emprendedor debe contemplar, al menos, estos puntos, para guiar sus acciones y facilitar la canalización de recursos a situaciones concretas, que permite alcanzar un nivel de clima organizacional apropiado en la empresa”. Alcazar, R., (2001).

Marco legal de la organización

Alcazar, R., (2001), indica que, la empresa es un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor), con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios, que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa, es importante tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- a. El número de socios que desean iniciar el negocio.
- b. La cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- c. Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- d. Los gastos de constitución de la empresa.
- e. Los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- f. Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- g. Las diferentes obligaciones laborales que se adquieren.

La constitución de la empresa, entre otras formas, puede ser como:

- **Persona física.** Aquella empresa en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño (emprendedor).
- **Sociedad anónima.** Grupo de personas físicas o morales, que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación solo se limita al pago de sus acciones
- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Organización empresarial, constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, se deberá seguir una serie de trámites de registro, mismos que deberán ser cubiertos por el emprendedor para que la empresa sea considerada legalmente establecida. Es importante tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cuál será la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa, deberá estar asesorado, preferentemente, por un contador y un abogado.

Administración de los recursos humanos

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración. (Wayne, R. 2010)

Capital humano y administración de recursos humanos

El capital humano es intangible y elusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano.

Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos.

Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles.

Los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento de las habilidades, en particular en las áreas que no se pueden transferir a otras empresas si los empleados se van. Además, los empleados necesitan oportunidades para el desarrollo del puesto. La inteligencia más valorada tiende a ser asociada con las competencias y capacidades que se han aprendido mediante la experiencia y que no son fáciles de enseñar.

En consecuencia, los gerentes tienen que hacer un buen trabajo al suministrar asignaciones de desarrollo para los empleados y asegurarse de que sus deberes y requerimientos del puesto sean tan flexibles como para permitir el crecimiento y el aprendizaje. (Bohlander, J. 2008)

Proceso de toma de decisiones

La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para alcanzarlas. Con una buena integración de factores conductuales y estructurales, la administración aumenta las probabilidades de que las decisiones sean de gran calidad. La experiencia de Debra Washney ilustra una toma de decisiones incongruente entre las diferentes unidades organizacionales (personal y mercadotecnia) en la contratación de nuevos empleados. Las organizaciones dependen de las decisiones individuales lo mismo que de las decisiones de grupo, y para una buena administración se necesitan conocimientos de ambos tipos de decisiones. (Ivancevich, J. 2006)

2.4.3.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Según, Richard , L.Daft., . (2005) La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Según, Jorge., M. & Alejandra .,P.(2007) define la organización empresarial corresponde al proceso de organización de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados

Gareth, R. Jones., (2008). Define a la Organización empresarial El sujeto, entidad, corporación o empresa de la que se hace referencia. Se concibe la empresa como organizaciones. El proceso o la función de organizar, es decir , el dueño de la estructura organizativa y lograr que se desarrolle una actividad de forma eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos.

Conclusión:

Como conclusión podemos decir que la organización empresarial tiene que ver con las condiciones y políticas laborales al cual se somete cada colaborador dentro de la empresa cuyo objetivo es mantener una buena relación laboral y un ambiente de trabajo adecuado para cumplir los objetivos de la organización.

2.4.4 RENTABILIDAD

Rentabilidad = capacidad de la empresa para generar utilidades.

Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los / rendimientos alcanzados. Con el estudio de la rentabilidad se mide sobre todo la eficiencia de los directores y administradores de la empresa, ya que en ellos descansa la dirección del negocio. Su análisis proporciona la siguiente información:

- Capacidad del activo fijo para producir bienes o servicios suficientes para respaldar la inversión realizada.
- Si las utilidades obtenidas son adecuadas para el capital de negocio.
- Si los resultados obtenidos por ventas son convenientes.
- Los rendimientos correspondientes a los recursos dispuestos, ya sean propios o ajenos.

El análisis de la rentabilidad también puede medir la eficiencia general de la dirección de la empresa. Esta información se complementa con los siguientes estudios:

1. De las condiciones de ventas a crédito, pues una inversión excesiva en cuentas por cobrar puede ser consecuencia de:

- Demasiada libertad para otorgar crédito.
- Falta de registros especiales que muestren la antigüedad de los créditos.
- Carencia de actividad del área de cobranza.

2. De la rotación de mercancías o de inventarios, ya que un movimiento demasiado lento durante el ejercicio puede acarrear una inversión excesiva en inventarios, lo cual demuestra:

- Mala calidad de las mercancías compradas o producidas, o falta de planeación en las compras o en la producción.
- Existencia de mercancías obsoletas cuya venta difícilmente se realiza.
- Políticas de ventas carentes de competitividad, lo cual restringe las mismas.
- Desperdicio de recursos motivados por la inversión excesiva.

3. De la relación que guardan los costos y gastos con las ventas a fin de juzgar:

- El funcionamiento de la producción y el aprovechamiento de la capacidad

instalada.

- La función de vender.
- La administración.
- El financiamiento.

Cabe señalar que el análisis financiero de las cifras de un negocio, para que sea realmente útil y proporcione la solidez de una opción, debe ser total, ya que una empresa

Los planes financieros de largo plazo por lo general reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la realización de acciones planeadas por la compañía. Tales planes tienden a abarcar periodos de dos a 10 años más que nada a cinco años, los cuales se revisan a medida que se recibe información nueva. Por lo regular, las empresas sujetas a altos grados de incertidumbre operativa o ciclos de producción cortos o ambas cosas tenderán a valerse de horizontes de planeación más reducidos.

Los planes financieros de corto plazo reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones programadas a una fecha próxima. La mayoría de ellos suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre sus principales elementos están la predicción de ventas y las formas de información operacional y financiera. Por su parte, los resultados clave comprenden ciertos presupuestos de operación y de efectivo, además de los estados financieros pro forma. (Ortega, A. 2008)

NIVELES DE RENTABILIDAD

En el lenguaje del análisis financiero se entiende que cuando se quiere evaluar la rentabilidad en una empresa lo que se desea es evaluar la cifra de utilidades logradas en relación a la inversión que las originó. Ochoa, G., (2001).

El tratamiento de la rentabilidad, en este capítulo, relaciona las utilidades contadas también llamadas utilidades financieras, para diferenciarlas de las utilidades

económicas de la utilidad gravable. La utilidad económica será tratada más adelante, cuando son cómo se mide la rentabilidad utilizando el enfoque de los economistas. La utilidad grave es aquella que se determina al aplicar las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre Renta y que sirve para establecer el impuesto de un ejercicio de operaciones.

EVALUACION DE LAS UTILIDADES PARA TOMAR DECISIONES ADMINISTRATIVAS

Según Es necesario evaluar las utilidades en formas diferentes y con finalidades diferentes; con el estado convencional de pérdidas y ganancias no se obtiene la clase de evaluación requerida en muchas decisiones administrativas. Perea, F., (1977).

INDOLE DE LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS

El papel del porvenir tanto de los valores económicos , como de las decisiones que se toman en las empresas , es definitivo en los tres puntos mencionados .El hombre de negocios comprenden que el pasado no es útil para tomar decisiones excepto cuando se toma como base para prever el futuro.

RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS

Medir la rentabilidad de un negocio consiste en relacionar la cifra de utilidades logradas en un ejercicio con la de los activos utilizados para generarlas. La medición de la rentabilidad se hace en términos de estas dos cifras, porque desde que se crea un negocio el objetivo entre otros, generar riqueza para los accionistas, y los activos que una empresa posee constituyen el medio con el que se logrará este objetivo. Sin embargo, el simple hecho de tener activos no garantiza la generación de utilidades. A continuación se presenta una descripción de los diversos aspectos que se deben estudiar para comprender la relación entre utilidades y activos. Ochoa, G., (2001).

Primero, cuando un negocio es creado y está en operación, una de las funciones tienden a lograr el objetivo de generar utilidades es la de ventas. De hecho, una decisión incursionar en determinada empresa o industria se fundamenta en estudios de mercado evaluación de proyectos, pronósticos de ventas, de crecimiento en la actividad económica etcétera. Por ello, se puede afirmar que, al estudiar la rentabilidad, se debe poner especial cuidado en el renglón de ventas. Las ventas serán el primer indicador de la posibilidad de lograr utilidades. Se debe esperar que de un ejercicio a otro se logre un nivel de ventas mayor o igual pero no menor (en términos reales) y que cuando de un ejercicio a otro existe crecimiento en la inversión de activos (también en términos reales) también se dé el correspondiente incremento en ventas, a menos que el proyecto sea de arranque lento o se trate de una reconversión de activos que deba pasar por un período de transición en lo que a generación de ventas se refiere.

UTILIDADES

Utilidad es la propiedad por la cual una cosa o acción adquiere la condición de valor útil para satisfacer las necesidades humanas. Puede hacer referencia a los siguientes términos:

- En economía: utilidad (economía)
- a la función de utilidad, cuya derivada es la utilidad marginal;
- a un criterio para encontrar el punto óptimo de eficiencia de Pareto, en el cual no es posible beneficiar a más elementos de un sistema sin perjudicar a otros; y
- a la subjetividad de la utilidad esperada.
- En filosofía: al **utilitarismo**, una teoría ética.
- En informática: a una **herramienta** que sirve de soporte para la construcción y ejecución de programas.
- En el derecho registral:
 - al catálogo de montes de utilidad pública
 - al monte de utilidad pública.
- En contabilidad

wikipedia.org/wiki/Utilidad señala También denominado beneficio, es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos; véase beneficio económico.

(<http://es.mimi.hu/economia/utilidades.html>) señala Ingreso neto de una empresa, calculado como los ingresos menos los costos por ventas, gastos operativos e impuestos. Las utilidades reflejan el grado de rentabilidad de una empresa.

CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD

Según Ortiz, H., (2008). Para una empresa cualquiera es muy importante vender bien, pero más importante aún es que las ventas le reporten utilidades. Una utilidad operacional satisfactoria, como norma general debe estar entre el 5 y el 10% de las ventas para empresas comercializadoras, y entre el 10 y 20% de las ventas para empresas manufactureras. Por lo tanto la utilidad neta debe estar entre el 2 y 3% en el primer caso y el segundo entre el 5 y 10%. Además de lo anterior, la utilidad, tanto operacional como neta, se espera que crezca en una proporción similar al crecimiento de las ventas y preferiblemente un poco más, teniendo en cuenta que los costos fijos no crecen al ritmo de ventas.

2.4.5 VENTAS

“Las ventas son el alma de cualquier negocio exitoso. Un aumento en las ventas, con todas las demás cosas iguales, por lo general se traduce en una mayor rentabilidad. El volumen de ventas se refiere al número o la cantidad de productos que se venden y se puede expresar en ya sea en dólares o términos porcentuales. También es necesario tener en cuenta el método utilizado para calcular el volumen de ventas, si el cálculo se basa en los ingresos o el número de unidades vendidas, así como el período de tiempo durante el cual se planea medir el volumen de ventas”. Anzola, A., (2003)

El volumen de ventas, en economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado.

Según, Bowman, C., (2012). El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo. Por otra parte, el volumen de ventas es una magnitud de gran importancia a la hora de evaluar el tamaño y la solvencia de una empresa. Para evaluar la solvencia suele tenerse en cuenta otras cifras como el resultado operativo, el capital social, o la misma suma de los activos. Para evaluar el tamaño de la empresa también se tienen en cuenta otras cifras no puramente económicas, como el número de empleados.

Es muy común que los gerentes de venta se enfoquen mayormente en obtener un mayor número de ventas, no dándole la importancia necesaria a los controles de costos y los análisis de rentabilidad. Aunque el análisis de las ventas es importante, esta no asegura altas utilidades, ya que por ejemplo no es lo mismo vender \$25,000 y ganar \$7,000, que vender \$18,000 y ganar \$10,000. Todo esto depende de los costos, y con los actuales altos costos del personal de ventas, es cada vez más importante que los gerentes de ventas hagan hincapié sobre la rentabilidad de los esfuerzos de ventas.

Pero el no enfocarse en las utilidades no es el único error que se comete, puesto que aun enfocándose en ellas, muchos solo toman en cuenta las utilidades totales y no hacen análisis de los principales segmentos de mercado (clientes, productos, territorios, vendedores), para ver si todos estos generan cifras favorables o detectar si alguno de los segmentos tiene dificultades que impiden obtener más utilidad.

La mayoría de empresas lleva a cabo análisis de rentabilidad por línea de productos, que es la más común, seguido por el análisis de territorios de ventas, luego le sigue el análisis por vendedor, y por último el análisis por cliente.

Una de las actividades aconsejables es realizar análisis de costos y rentabilidad por segmentos de mercado importantes y unidades organizacionales, y a partir de esto, dirigir los esfuerzos de recursos y gastos a las áreas que generen un mayor retorno. La secuencia sería analizar primero las fuentes de volumen de venta, después sustraer el costo de producir esas ventas para determinar la utilidad individual de un segmento. Aquí la parte difícil está en asignar los costos de marketing (como publicidad, promoción, administración, alquiler de oficina y alquiler de almacén) que son indirectos y pertenecen a más de un segmento.

LA DIRECCIÓN DE VENTAS

La función de la gerencia de ventas es dirigir toda la actividad vendedora de su empresa; dado que esta obra está plenamente dedicada a la función vendedora en conjunto, está claro que muchas de sus actividades son objeto de otros capítulos por separado. En este capítulo solamente se va a tratar de las amplias responsabilidades de la dirección de ventas, a excepción de las actividades que ya se tratan en profundidad en otras secciones de este libro. (Allen, 9. 2001)

VOLUMEN Y CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

Según Ortiz, H., (2008). Se dice que una empresa vende bien cuando el valor de sus ventas, teniendo en cuenta el tipo de negocios, guarda una proporcionalidad razonable con el valor de los activos. Para el caso de las empresas comercializadoras, dado su esfuerzo primordial es vender y que no tienen que invertir en planta ni equipos productivos. Las que no tienen mayor inversión en activos fijos pueden asimilarse a las empresas comercializadoras, y aquellas que tienen algún tipo de proceso productivo e inversiones significativas en activos fijos.

En épocas de expansión económica el incremento anual en las ventas debe ser superior en algunos puntos en base a la tasa de inflación refleja simplemente el incremento de precios.

Todo Servicio, antes de decidir sobre iniciativas de interés general para la empresa, o que puedan repercutir directamente sobre otros sectores interiores, tendrá que pedir su punto de vista a todos los interesados. Efectivamente, no basta con tener la aprobación de la Dirección General para el propio proyecto; si se quiere que éste se concrete en una realización lo más satisfactoria posible, hay que informar de las nuevas iniciativas a todos aquellos que estén en condiciones de aportar una ayuda eficaz haciendo copartícipes del éxito final a sectores cada vez más extensos.

Se pueden dar varios casos, sobre todo en relación con las personas y Servicios que se encargan de las actividades promocionales. En términos generales, la situación se manifiesta de la siguiente manera:

1. en las empresas pequeñas, y en algunos casos también en las medianas, las iniciativas promocionales, al igual que toda iniciativa de cierta importancia, son estudiadas y llevadas a la práctica por la Dirección General.

Esta es la situación típica de las empresas que tienen un titular que dirige y manda, o bien (y las cosas no cambian mucho) de las que dependen de un Director único, el cual, sea cual sea su denominación específica, se interesa, de igual modo, un poco por todo;

2. en muchas empresas medianas y en todas las grandes, las actividades promocionales generalmente dependen de la Dirección Comercial o de la Sección Publicitaria (rara vez de otros Servicios). (Ediciones, Deusto. 2007)

2.4.5.1 VENTAS

Según, Anzola, A., (2003) Las ventas son el alma de cualquier negocio exitoso.

Según, Bowman, C., (2012). Las ventas es una magnitud de gran importancia a la hora de evaluar el tamaño y la solvencia de una empresa.

Conclusión.

Debemos que tener muy claro que las Ventas son el alma de todo negocio ya que si no vendemos y aplicamos el costo beneficio no lograremos tener ventas exitosas dentro de la empresa es por ello que debemos buscar estrategias de ventas aplicando la técnica Ganar Ganar

VOLUMEN DE VENTAS

Según Ortiz, H., (2008). Se dice que una empresa vende bien cuando el valor de sus ventas, teniendo en cuenta el tipo de negocios, guarda una proporcionalidad razonable con el valor de los activos.

Según, Anzola, A., (2003) El volumen de ventas se refiere al número o la cantidad de productos que se venden y se puede expresar en ya sea en dólares o términos porcentuales

Conclusión.

Cuando las ventas crecen dentro de una empresa se convierten en el mayor orientador de que la empresa está funcionando correctamente, sin olvidarnos que existen factores externos que pueden afectar las ventas como es la inflación.

UTILIDADES

wikipedia.org/wiki/Utilidad señala También denominado beneficio, es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos; véase beneficio económico.

(<http://es.mimi.hu/economia/utilidades.html>) señala Ingreso neto de una empresa, calculado como los ingresos menos los costos por ventas, gastos operativos e impuestos. Las utilidades reflejan el grado de rentabilidad de una empresa.

Conclusión.

Las empresas que manejan contabilidad reflejan dentro de la misma estados financieros que ayudaran a diagnosticar como esta organización financieramente a través del mismo observar como esta los ingresos y gastos de la misma donde la diferencia me generara una utilidad que se el grado de rentabilidad de una empresa

2.4.6. INVERSIONES

Según Suarez, A., (1980). La definición más general se puede decir que es el acto de invertir, es que, mediante el mismo, tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que renuncia contra una esperanza a la que se adquiere. Por lo tanto en un acto de invertir intervienen los siguientes elementos:

- Un sujeto que invierte ya sea personal o moral
- Un objeto en que se invierta que puede ser de naturaleza muy diversa
- La esperanza de una recompensa de futuro

Inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.

(<http://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php#ixzz2hGq143AG>)

señala Para la economía y las finanzas las inversiones tienen que ver tanto con el ahorro, como con la ubicación del capital y aspectos vinculados al consumo. Una inversión es típicamente un monto de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones con el fin de que el mismo se incremente producto de las ganancias que genere ese fondo o proyecto empresarial.

Fundamentos de economía de la empresa. F.Tarrágo Sabaté. El propio autor 2010. Existen distintas definiciones de inversión que han dado prestigiosos economistas. entre ellas, podemos citar por ejemplo, la de TARRAGÓ SABATÉ que dice que la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa.

Tipos de inversiones

Cuando usted realiza una inversión, la organización en la que invierte, sea una empresa o una entidad gubernamental, le ofrece un beneficio futuro esperado a cambio de usar sus fondos a partir de ese instante. Las organizaciones compiten por el uso de sus fondos: la que obtiene el dinero de su inversión es la que le ofrece un beneficio que usted considera mejor que el que le ofrece cualquier otro competidor. Cada inversionista considera los beneficios en forma distinta.

Consecuentemente, hay inversiones disponibles de todo tipo, desde las "seguras", como ganar 1% de interés sobre su cuenta de ahorro bancada, hasta la posibilidad de triplicar su dinero rápidamente al invertir en acciones de biotecnología recién emitidas. Las inversiones que elija dependerán de sus recursos, metas y personalidad. Podemos distinguir varios tipos de inversiones con base en algunos factores. (Lawrence, J. 2009)

2.4.6.1 INVERSIONES.

Según Suarez, A., (1980). La definición más general se puede decir que es el acto de invertir, es que, mediante el mismo, tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que renuncia contra una esperanza a la que se adquiere.

(<http://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php#ixzz2hGq143AG>) señala. Una inversión es típicamente un monto de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones con el fin de que el mismo se incremente producto de las ganancias que genere ese fondo o

proyecto empresarial. Según, Moreno,A,&Morales A.(2008). La inversión tiene dos significados el primero se refiere a aquello en que se invierte y el segundo es el acto de invertir.

RENTABILIDAD

Según Ortega, A. (2008) define con la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados.

Según, Estupiñan, R. & Estupiñan , O.(2006) define a la Rentabilidad a la capacidad que tiene la empresa para obtener utilidades o su rentabilidad, es la efectividad real de la misma , la cual depende de la eficiencia y eficacia de sus operaciones así como de los medios o recursos que dispone.

Según, Baeno, D. (2010). Define a la Rentabilidad como el rendimiento valorado en unidades monetarias (\$) que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos. Es decir, es la utilidad de un determinado periodo, expresado como porcentaje de las ventas o de ingresos de operación, de los activos o de su capital.

NIVELES DE RENTABILIDAD.

Según, Ortiz,H .(1996). Los niveles de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

“En el lenguaje del análisis financiero se entiende que cuando se quiere evaluar la rentabilidad en una empresa lo que se desea es evaluar la cifra de utilidades logradas en relación a la inversión que las originó”. Ochoa, G., (2001).

Según, Rodriguez, A., (1969) define como una medida de valor de una inversión, porque relaciona la cuantía de los rendimientos tanto con la cuantía del capital invertido como el tiempo que se inmoviliza ese capital

Conclusión

Las empresas deben invertir con la finalidad de incrementar su mercadería o producto con el objeto de que sus ventas se incremente obteniendo ganancias que generen para la organización la utilidad esperada

2.4.7 CREAR VALOR

CREAR VALOR HACE REFERENCIA AL FUTURO

López, F., (2000), afirma que, para crear valor económico hay que tomar e implantar decisiones acertadas, estas decisiones hacen siempre referencia al futuro y, por tanto, a las expectativas o previsiones que sobre el mismo se tengan. En sentido estricto, el territorio en el que se puede crear valor económico es el futuro, llevando a la práctica las decisiones que hoy se toman para generar esa rentabilidad económica.

Sin entrar en los problemas de tipo técnico que pueden presentarse al realizar un ejercicio de previsiones, es importante evitar posibles errores que se cometen en el proceso. Normalmente suelen referirse al realismo de los supuestos, y pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La influencia de lo último: es un hecho que la mente humana suele dar un peso des-proporcionado a la información más reciente. En el mundo de los negocios, una de las influencias más típicas es dejarse llevar por la tendencia más reciente, como puede ser el caso de una previsión de ventas. En situaciones rápidamente cambiantes, caer en este error puede llevar a previsiones poco realistas y, por lo tanto, a decisiones equivocadas.
- La tendencia a mantener el status quo: aunque a todos nos gusta pensar que nuestras decisiones se basan en criterios racionales y objetivos, es un hecho que todos tenemos ciertos sesgos en nuestra manera de pensar. Uno de estos

sesgos es la tendencia a mantener las cosas como están, o a pensar en términos de lo ya conocido. No es una simple casualidad que muchas de las fusiones entre empresas fracasan porque la empresa compradora evita cambiar el equipo directivo de la empresa comprada, a pesar de que no sea el idóneo para la nueva situación.

- La influencia de los costes incurridos: se resume en la tendencia que todos tenemos a elegir alternativas que justifiquen decisiones pasadas, aunque éstas ya no tengan relevancia en el futuro. Aquí baste con señalar que esta es una equivocación muy frecuente, que se basa en la dificultad que todos tenemos para reconocer nuestros errores. Como señalaba Warren Buffet: "Cuando uno está en un hoyo, lo mejor es dejar de cavar".
- La tendencia a confirmar ideas previas: según la cual seleccionamos la información que apoya nuestras opiniones preestablecidas, y tratamos de evitar los datos que las contradicen.

Podríamos, pues, resumir este apartado señalando que el ejercicio de toma de decisiones, que siempre se refieren al futuro, es probablemente el trabajo más importante que debe llevar a cabo un directivo.

Todos conocemos ejemplos de decisiones incorrectas que han ocasionado daños irreparables a empresas y a carreras profesionales. Vale la pena, por tanto, ser cuidadoso en el proceso y aprender de la experiencia.

Llevar a cabo acciones puntuales que creen valor puede ser relativamente fácil. Pero no lo es mantener de forma sostenida esta creación de beneficio económico.

Entre otros motivos porque, para que esto ocurra, hay que tener respuesta a la pregunta sobre qué ventaja o ventajas competitivas tiene nuestro negocio para poder invertir de manera habitual en proyectos en los que la rentabilidad real sea mayor que el coste de los recursos empleados.

De nuevo, la experiencia confirma este punto. En el estudio de Business Week citado arriba, ninguna de las 10 primeras empresas que en 1998 crearon más valor para el accionista coinciden con las 10 primeras en crecimiento en el beneficio neto, ni con las 10 primeras en crecimiento en rentabilidad sobre los recursos propios. López, F., (2000).

Según Van Horne, J., (1997). El objetivo de una compañía debe ser crear valor para sus acciones. El Valor se representa por el precio en el mercado de las acciones comunes de la empresa, lo cual, a su vez es una función de las decisiones sobre inversiones, financiamiento y dividendos de la organización.

La idea es adquirir activos e invertir en nuevos productos y servicios, donde la rentabilidad esperada exceda su costo, financiarlos con aquellos instrumentos donde hay una ventaja específica, de impuestos de otra manera, y emprender una política significativa de dividendos para las acciones.

2.4.7.1 CREAR VALOR

López, F., (2000), define que para crear valor económico hay que tomar e implantar decisiones acertadas, En sentido estricto, el territorio en el que se puede crear valor económico es el futuro, llevando a la práctica las decisiones que hoy se toman para generar esa rentabilidad económica.

Según, Thomas, & Scott A. (2009) Manifiesta que el valor no requiere únicamente de conciencia moral y de juicio de valor, sino más bien de carácter, incluido el valor para realizar acciones.

Según, James, G. (2006).define como la base para crear futuro aplicando decisiones que permitan que la empresa crezca

2.5 HIPÓTESIS

La Planificación Administrativa Financiera incide positivamente en la Rentabilidad de la Empresa Haro Llantas

Variable Independiente

Planificación Administrativa Financiera

Variable Dependiente

Rentabilidad

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación, tuvo un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, pues se analizaron datos de tipo atributo, pero también datos de conteos y datos continuos.

La investigación es cualitativa porque fue necesario identificar ciertas características del funcionamiento administrativo de la empresa, las mismas que fueron categorizadas en escalas nominales o de jerarquía.

Es también de tipo cuantitativa, porque fue necesario analizar información numérica contable, como balances y estados financieros, para poder determinar los resultados en términos de rentabilidad. Los datos se procesaron para ser analizados mediante cálculos matemáticos, lo que le da la naturaleza de cuantitativa.

Esta información se procesó utilizando hojas electrónicas de Excel, por la versatilidad de uso de manejo de datos. La información se recabó por medio de encuestas y entrevistas a sujetos de investigación y la información disponible en los balances y estados financieros de la empresa. La hipótesis fue contrastada mediante estadística inferencial, Chi cuadrado.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ **Documental bibliográfica:** Investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información.

<http://www.hospitalolavarria.com.ar/Investigación-bibliográfica1fica.htm>

señala. La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

<http://www/investigacion-bibliografica/investigacionbibliografica.shtm> indica que La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes –teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

En la Empresa Haro Llantas la investigación bibliográfica dentro de nuestro estudio investigativo ayudara a la selección y recopilación de información utilizando documentos y materiales bibliográficos que permitan desarrollar nuestra investigación utilizando la técnica de in situ constituye necesaria, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

- ✓ **De Campo:** La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación.

Dentro de la investigación realizada a la Empresa Haro Llantas es necesario aplicar la investigación de campo ya que nos permitirá obtener información directamente con la finalidad de recolectar, procesar, analizar y presentar la información sirviendo como punto de partida para el desarrollo de este estudio.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación>) señala La investigación de campo es aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

<http://www.ensayos/La-Investigacion-De-Campo/923298.html> señala .Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio.

✓ **De Diseño no experimental:** Es un tipo de investigación en la cual no se manipularon intencionalmente las variables, a las cuales se las estudia tal cual se presentan en la realidad con sus propias dimensiones y características.

Según, Hernández, F. (1999), los estudios no experimentales son aquellos en los cuales no se manipulan intencionalmente las variables.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar

intencionalmente las variables independientes.

(<http://www.tecnicasestudio.org/investigacion/investigacion37.htm>). Señala la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La empresa Haro Llantas aplicara el diseño no experimental con la finalidad de no manipular las variables aplicadas en este tema de investigación , es decir presentar tal y cual como se da en su contexto natural, presentando en la realidad con sus propias dimensiones y características.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según, Hernández, F. (1999). Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a las que se refieren.

(http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaciónn_descriptiva)Señala La Investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (Tamayo, M. 2003)

✓ **Descriptiva:** porque se trató de conocer como son o como se presentaban las variables en estudio, tomando en cuenta todas sus características, para describirlas en su contexto total.

Una investigación descriptiva es aquella en la que el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las

propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis

Es necesario aplicar la Investigación descriptiva en la Empresa Haro Llantas ya que me permitirá describir situaciones y eventos, considerando todas las características para especificar lo más importante para poder someter a un análisis de cómo son o como se presentan las variables de este estudio.

- ✓ **Explicativa:** Se trató además de encontrar una relación tipo causa-efecto, en el momento de encontrar una relación entre la variable dependiente e independiente, para aceptar o rechazar la hipótesis de investigación.

<http://www.monografias.com/trabajos58/investigaciones-dcampo/investigaciones-de-campo2.shtml> señala .Una investigación explicativa, es aquella que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas

Para la Empresa Haro Llantas será necesario aplicar la investigación explicativa ya que ella nos permitirá determinar las causas y efectos para poder relacionar la variable dependiente e independiente y a través de la hipótesis planteada saber si el proyecto investigativo es viable o no.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla N° 1 Población y muestra

ESTRATOS	UNIDADES DE ANALISIS	POBLACIÓN	MUESTRA
Cientes Internos	Gerente, jefe financiero, auxiliar contable	3	3
Cientes Internos	Personal administrativo: jefe administrativo y jefe de ventas, vendedores y secretarias	7	7
Cientes Externos	Cartera Actual de clientes de la Empresa Haro Llantas	1000	277
TOTAL		1010	287

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra 2013

Fuente: Investigación propia. Año 2013

Muestra:

Solo para el caso de los clientes externos:

$$n = \frac{PQ(N)}{(N-1)(E/K)^2 + PQ}$$

n = Tamaño de la muestra

PQ = Variable media de la población (0.25)

N = Población o universo = 1000

E = Error admisible (0.05)

K = Coeficiente de corrección de error (1.96)

n = 277

3.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 2 Variable independiente: **Planificación administrativa - financiera**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La planificación administrativa abarca el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y el talento humano, recursos que bien manejados se traducen en el crecimiento de la empresa.	Direccionamiento estratégico	Misión Visión Objetivos empresariales Políticas empresariales	¿La empresa ha declarado cuál es su misión? ¿La empresa ha declarado cuál es su visión? ¿Son claros los objetivos empresariales? ¿Son claras las políticas empresariales?	Encuesta/ Cuestionario Clientes internos
	Organización administrativa	Organigrama estructural Manual de funciones	¿Dispone la empresa de un manual de funciones? ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural?	
La planificación financiera es la previsión de los estados financieros actuales y proyectados, sobre los productos o servicios que se oferta, en base a los negocios efectuados, que se reflejan en los índices financieros de la empresa.	Talento humano	Reclutamiento de personal Selección de personal	Existe un plan para reclutar personal? ¿Cómo se realiza la selección de nuevo personal contratado?	Encuesta/ Cuestionario Clientes internos Revisión de balances
	Estados financieros	Plan de Ventas Balance general Estado de pérdidas y ganancias Plan de Inversiones Liquidez Endeudamiento Rentabilidad Ventas Ingresos	¿Existe disponibilidad de un plan de cuentas? ¿Reflejan crecimiento económico el Balance General? ¿Cuál es el resultado de las ganancias y pérdidas? ¿Dispone la empresa de un Plan de Inversiones? ¿Cuál es el índice de Liquidez? ¿Cuál es el índice de Endeudamiento? ¿Cuál es el índice de Rentabilidad? ¿Cuál es el volumen de ventas? ¿A cuánto ascienden el valor de ingresos?	

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra. 2013

Fuente: Investigación propia. Año 2013

Tabla N° 3 Variable dependiente: **Rentabilidad**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad de una empresa evalúa la cifra de utilidades gravable y no gravable, logradas en relación a la inversión que las originó.</p>	Ventas	Margen de utilidad en ventas	<p>¿Cuál es el volumen de ventas totales de la empresa? ¿Cuánto es el gasto operativo?</p>	<p>Revisión de balances</p> <p>Encuesta/ Cuestionario</p>
		Utilidad antes de impuestos	<p>¿Cuál es la cifra de utilidades lograda en el último ejercicio económico? ¿Los niveles de rentabilidad financiera son los apropiados dentro del sistema?</p>	
		Utilidad neta	<p>¿Cuál es la utilidad neta de la empresa?</p>	
	Inversión	Creación de valor económico	<p>Se crea valor económico en los productos que vende la empresa?</p>	
		Rotación del inventario	<p>¿Cuál es la frecuencia de rotación del inventario?</p>	

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra. 2013.

Fuente: Investigación propia. Año 2013

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de información en esta investigación fueron:

Información secundaria:

Lectura científica en libros, publicaciones e investigaciones realizadas.

Además se revisaron los estados financieros de la empresa Haro Llantas.

Información primaria:

La encuesta.- Cuestionario

PROCESO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información será analizada y procesada mediante tabulaciones y el uso de estadística descriptiva en hojas de cálculo Excel, para interpretar las respuestas a las preguntas contenidas en las encuestas y que fueron aplicadas a clientes internos y externos de la empresa Haro Llantas.

3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se observó estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- ✓ Definición de la los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados

En el caso de esta investigación los sujetos a ser investigados fueron: clientes externos e internos de Haro Llantas

- ✓ Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de datos. Según la operacionalización de las variables se consideró aplicar encuestas a los clientes internos y externos y utilizar la técnica del fichaje para revisar los estados financieros de Haro Llantas.

3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se realizó de la siguiente manera:

- ✓ Revisión de la información obtenida.

Revisión crítica de la información consultada, para filtrar la información útil.

En esta investigación se consultó de acuerdo a las variables que intervienen, para luego esos grandes conceptos desagregarlos en subtemas relacionados.

Cuando se pudo contar con la base de datos, se procedió de la siguiente manera:

- ✓ Revisión y Codificación de la Información:
- ✓ Categorización y Tabulación:
- ✓ Elaboración de gráficos en barras y pasteles.
- ✓ Análisis de Datos:
- ✓ Interpretación de Resultados:
- ✓ Contrastación de hipótesis
- ✓ Discusión de resultados

Luego se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se basan en los objetivos planteados, y las recomendaciones están orientadas a las conclusiones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Cuadro N° 1 La empresa Haro Llantas, dispone de un plan administrativo?

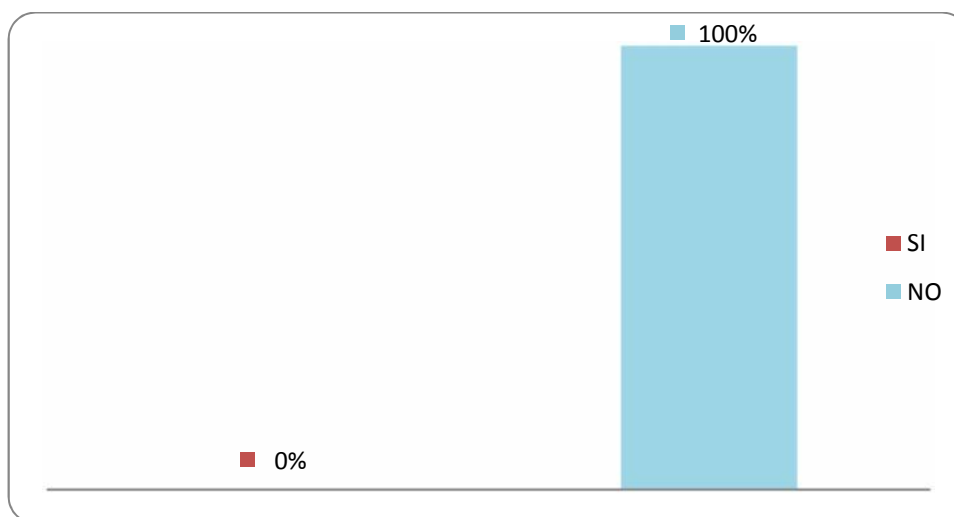
Pregunta N.1. La empresa Haro Llantas, dispone de un plan administrativo?

	N	%
SI	0	0
NO	7	100
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa "Haro Llantas"

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 4 La empresa Haro Llantas, dispone de un plan administrativo?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa "Haro Llantas"

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La empresa Haro Llantas no dispone de un plan administrativo, conforme lo asegura la totalidad del personal encuestado, lo cual es una seria dificultad, si se quiere que la empresa se maneje conforme a las exigencias competitivas actuales.

Cuadro N° 2 ¿La empresa Haro Llantas, dispone de un plan financiero?

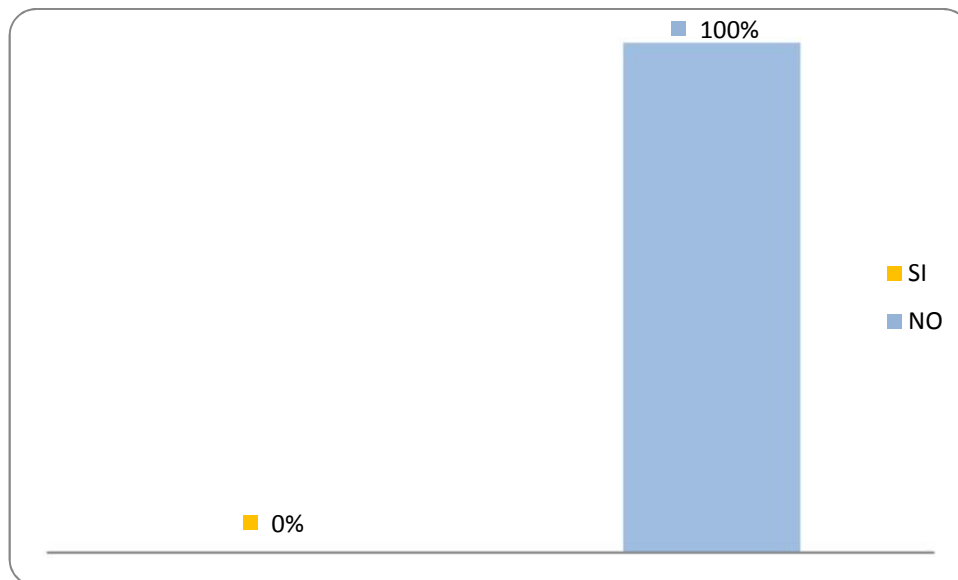
Pregunta N.2. ¿La empresa Haro Llantas, dispone de un plan financiero?

	N	%
SI	0	0
NO	7	100
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 5 La empresa Haro Llantas, dispone de un plan financiero?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La empresa Haro Llantas no dispone de un plan financiero, según lo afirman el 100% del personal administrativo encuestado. Esta limitación le resta posibilidades a su crecimiento económico con mira a obtener mayor rentabilidad.

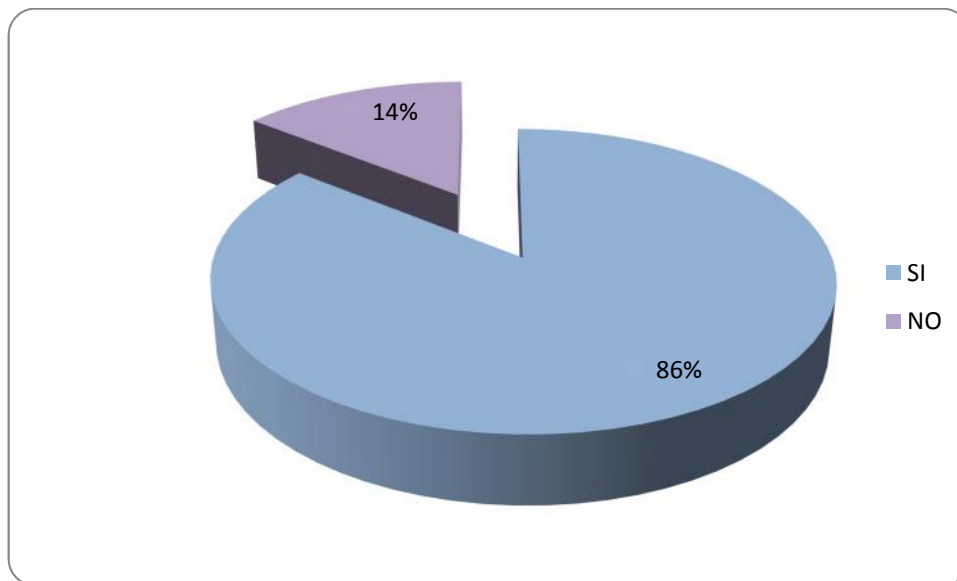
Cuadro N° 3 ¿Se han obtenido en el último periodo económico márgenes de rentabilidad?

Pregunta N.3 ¿Se han obtenido en el último periodo económico márgenes de rentabilidad?

	N	%
SI	6	86
NO	1	14
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 6 ¿Se han obtenido en el último periodo económico márgenes de rentabilidad?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 86% del personal administrativo, considera que en el último periodo si se ha obtenido rentabilidad, en cambio el 14% manifiesta que no fue un periodo rentable. Sin embargo consideramos que aunque la rentabilidad no haya sido la programada, en cierta forma si existió, por eso es que la empresa sigue posicionada en el mercado local.

Cuadro N° 4 ¿La empresa ha declarado cuál es su misión?

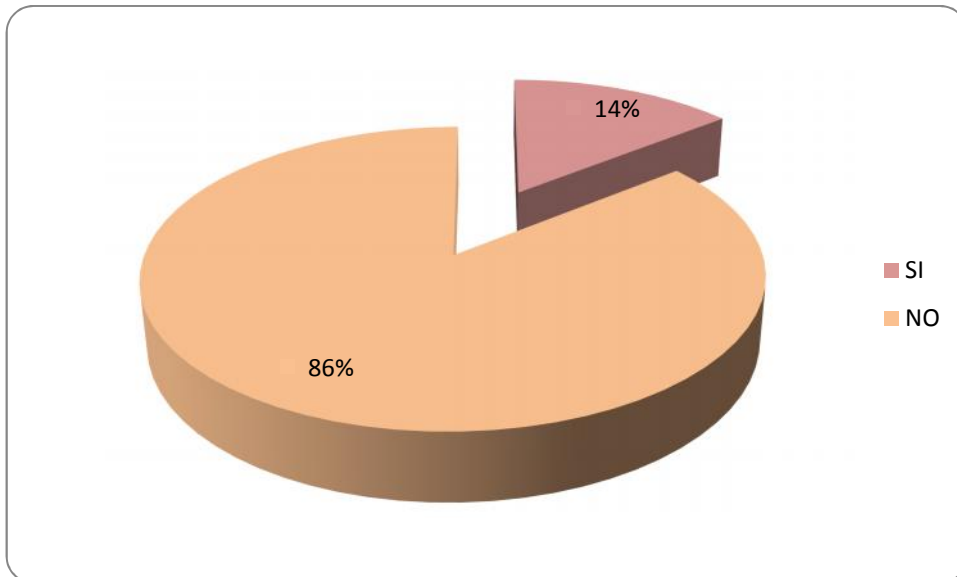
Pregunta N.4. ¿La empresa ha declarado cuál es su misión?

	N	%
SI	1	14
NO	6	86
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 7 ¿La empresa ha declarado cuál es su misión?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 14% del personal administrativo opina que la empresa Haro Llantas si ha declarado cuál es su misión, pero el 86% manifiesta que la misión de la empresa no ha sido declarada. Sus directivos deben declara la misión de la empresa para que cada uno de sus miembros se comprometa con esta misión y colabore para alcanzar esta meta.

Cuadro N° 5 ¿La empresa ha declarado cuál es su visión?

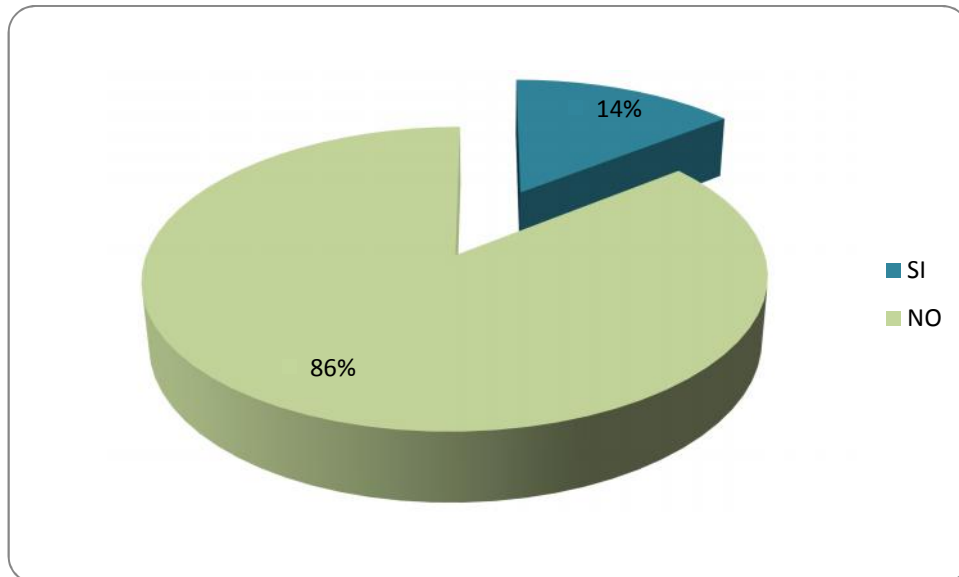
Pregunta N.5 ¿La empresa ha declarado cuál es su visión?

	N	%
SI	1	14
NO	6	86
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa "Haro Llantas"

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 8 ¿La empresa ha declarado cuál es su visión?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa "Haro Llantas"

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 14% del personal administrativo opina que la empresa Haro Llantas si ha declarado cuál es su visión, pero el 86% manifiesta que la visión de la empresa no ha sido declarada. La visión proyecta a la empresa hacia futuro, por eso es necesario que cada uno de sus trabajadores se empodere de la visión y potenciar su desarrollo, hasta ver cumplida la visión empresarial..

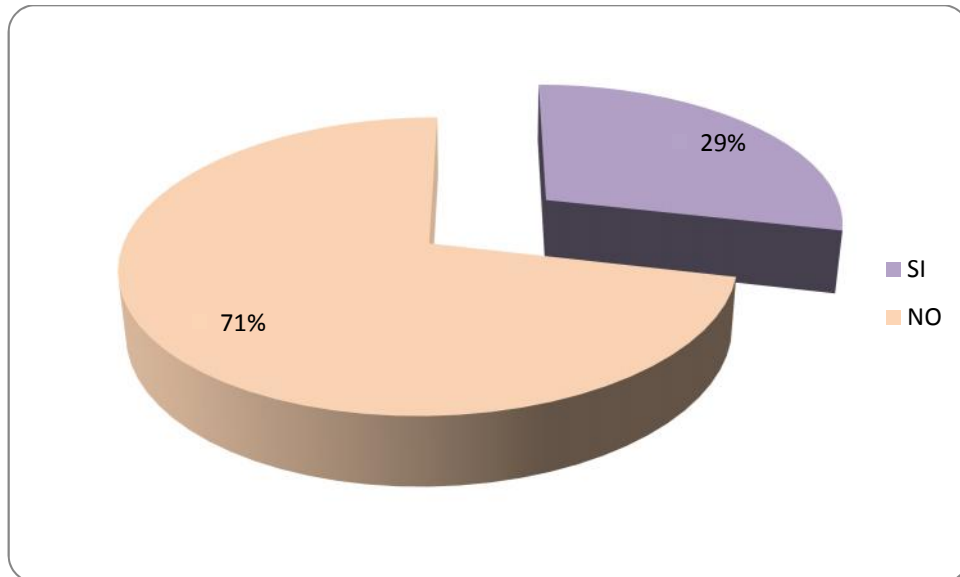
Cuadro N° 6 ¿Son claros los objetivos empresariales?

Pregunta N.6 ¿Son claros los objetivos empresariales?

	N	%
SI	2	29
NO	5	71
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 9 ¿Son claros los objetivos empresariales?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 29% del personal administrativo encuestado cree que si son claros los objetivos de la empresa Haro Llantas, pero la gran mayoría que representa el 71% opina que no existe claridad en la declaración de los objetivos empresariales. Si se desconocen esos objetivos, mal se puede colaborar en su consecución.

Cuadro N° 7 ¿Son claras las políticas empresariales?

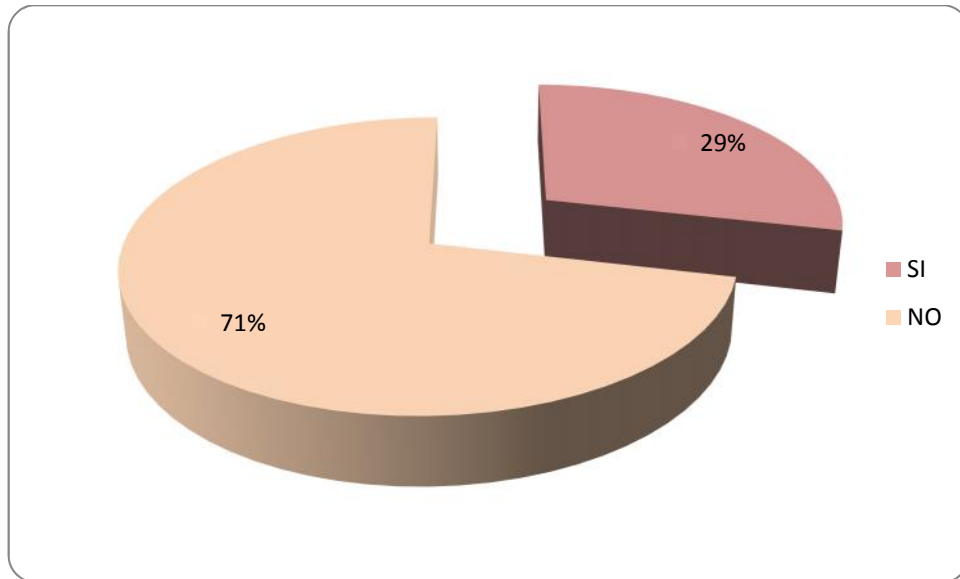
Pregunta 7 ¿Son claras las políticas empresariales?

	N	%
SI	2	29
NO	5	71
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 10 ¿Son claras las políticas empresariales?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 29% del personal administrativo encuestado cree que son claras las políticas empresariales de la empresa Haro Llantas, pero el 71% opina lo contrario. Las políticas empresariales son adoptadas por el nivel directivo de la empresa, particularmente por la gerencia, pero deben ser debidamente comunicadas al personal que labora en la empresa, para obtener un mayor nivel de comprometimiento.

Cuadro N° 8 ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural?

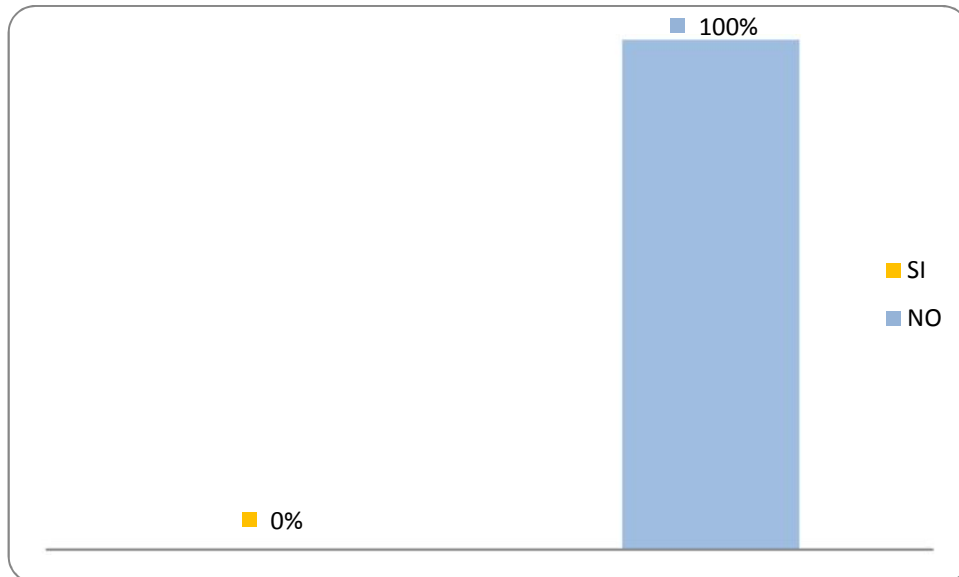
Pregunta N.8 ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural?

	N	%
SI	0	0
NO	7	100
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 11 ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según la opinión de la totalidad del personal administrativo, la empresa Haro Llantas no cuenta con un organigrama estructural, que defina los niveles de mando y subordinación, que es un aspecto importante para la organización empresarial y que cada uno de sus trabajadores y empleados conozcan el órgano regular de tramitación.

Cuadro N° 9 ¿Dispone la empresa de un manual de funciones?

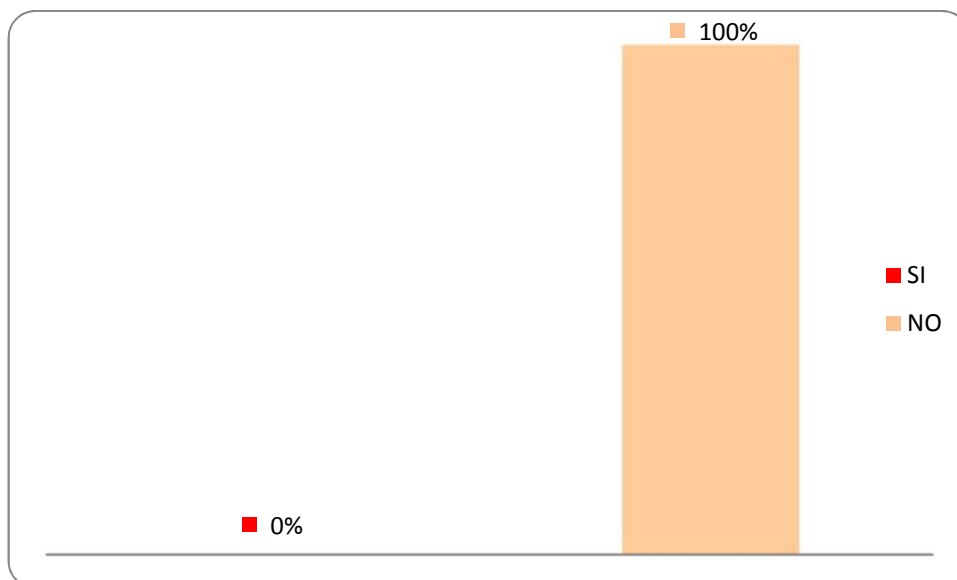
Pregunta N.9 ¿Dispone la empresa de un manual de funciones?

	N	%
SI	0	0
NO	7	100
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa "Haro Llantas"

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 12 ¿Dispone la empresa de un manual de funciones?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa "Haro Llantas"

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según el 100% del personal administrativo, la empresa Haro Llantas no cuenta con un manual de funciones, que detalle las actividades que deben cumplir cada uno de sus trabajadores. Es necesario especificar los niveles de responsabilidad para en base a esos indicadores poder evaluar el desempeño laboral y adoptar correctivos oportunos..

Cuadro N° 10 Cuadro N° 10. ¿Existe un plan para reclutar personal?

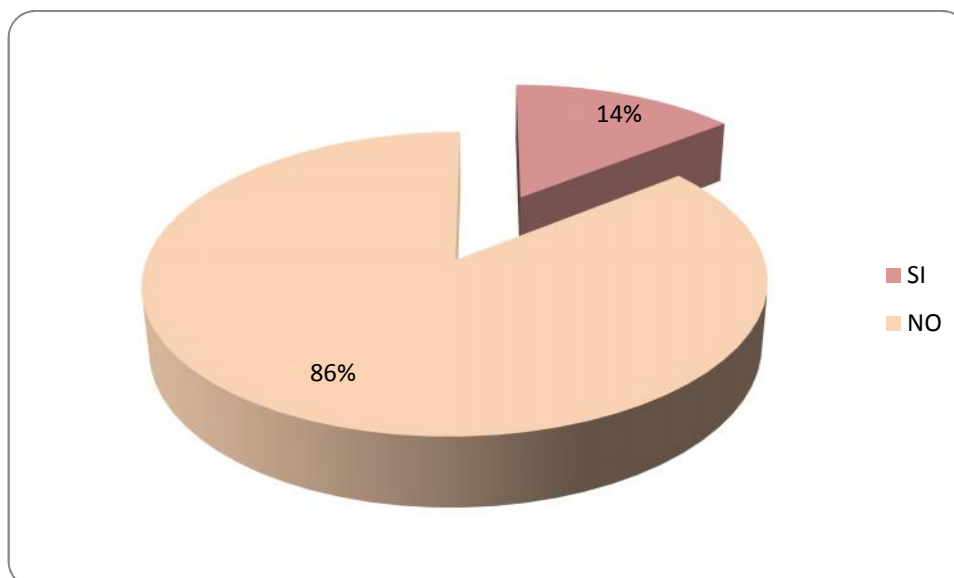
Pregunta N.10¿Existe un plan para reclutar personal?

	N	%
SI	1	14
NO	6	86
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 13 ¿Existe un plan para reclutar personal?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según el 86% del personal administrativo, no se cuenta con un plan para reclutar personal en la empresa Haro Llantas, en cambio para el 14% si se cuenta con este plan de reclutamiento, basado principalmente en la experiencia del nuevo personal.

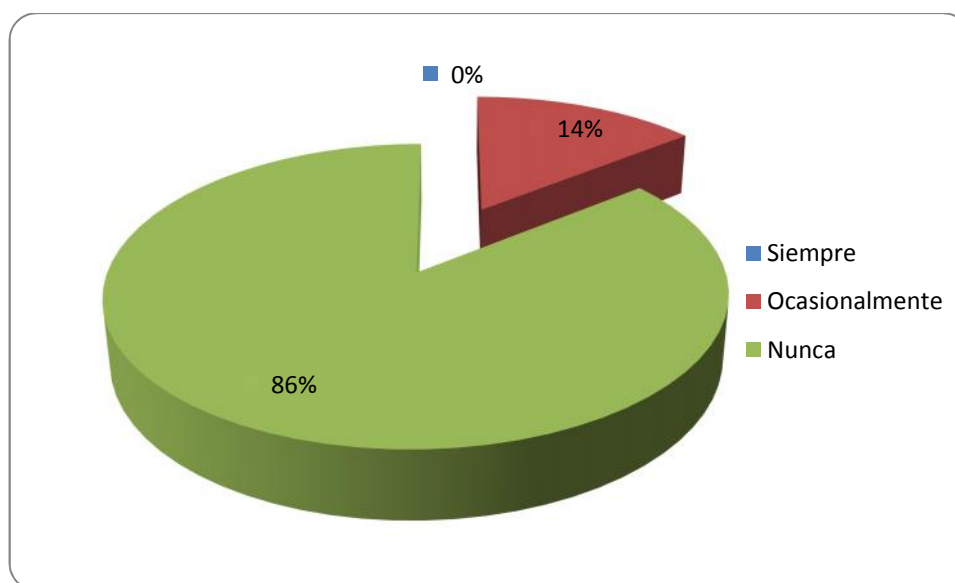
Cuadro N° 11 ¿Se realizan estudios para identificar los segmentos de mercado y pronosticar la demanda?

Pregunta N.11 ¿Se realizan estudios para identificar los segmentos de mercado y pronosticar la demanda?

	N	%
Siempre	0	0
Ocasionalmente	1	14
Nunca	6	86
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 14 ¿Se realizan estudios para identificar los segmentos de mercado y pronosticar la demanda?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según el 86% del personal administrativo, nunca se realiza la identificación de los segmentos de mercado, consecuentemente imposible pronosticar la demanda potencial. Cuando las empresas conocen el comportamiento de las tendencias de incremento de la demanda, puede ajustar mejor sus planes de desarrollo.

Cuadro N° 12 ¿Es satisfactoria la publicidad que realiza la empresa?

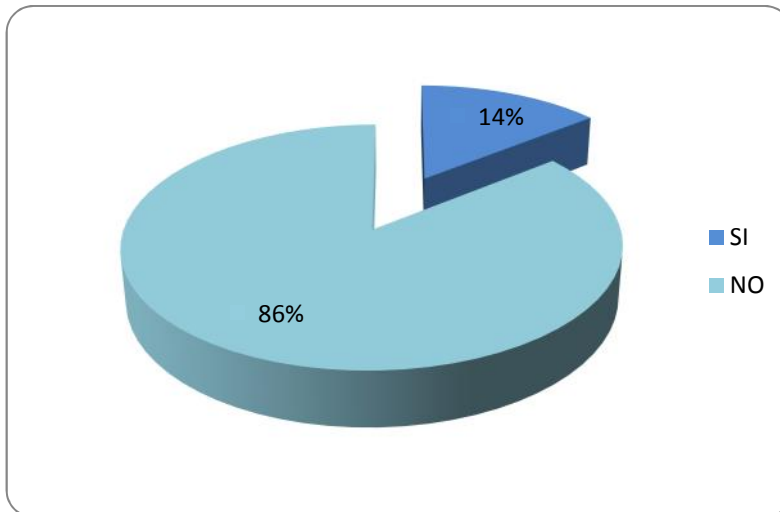
Pregunta N.12 ¿Es satisfactoria la publicidad que realiza la empresa?

	N	%
SI	1	14
NO	6	86
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 15 ¿Es satisfactoria la publicidad que realiza la empresa?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Para el 86% del personal administrativo, no es suficiente la publicidad con la que se da a conocer a la ciudadanía lo que ofrece la empresa Haro Llantas. Un 14% considera que la publicidad de la empresa si es suficiente...

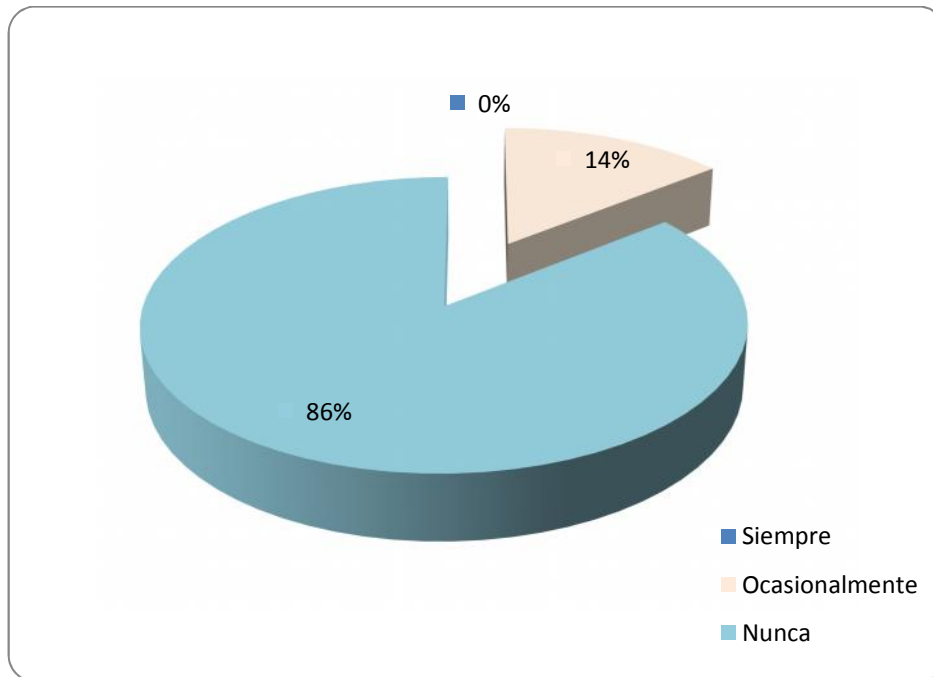
Cuadro N° 13 ¿Existen promociones para atraer a clientes?

Pregunta N.13 ¿Existen promociones para atraer a clientes?

	N	%
Siempre	0	0
Ocasionalmente	1	14
Nunca	6	86
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 16 ¿Existen promociones para atraer a clientes?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La empresa casi nunca realiza promociones para atraer a más clientes, según lo manifiestan el 86% de encuestados. Para el 14% la empresa de manera ocasional si realiza promociones para captar mayor número de clientes.

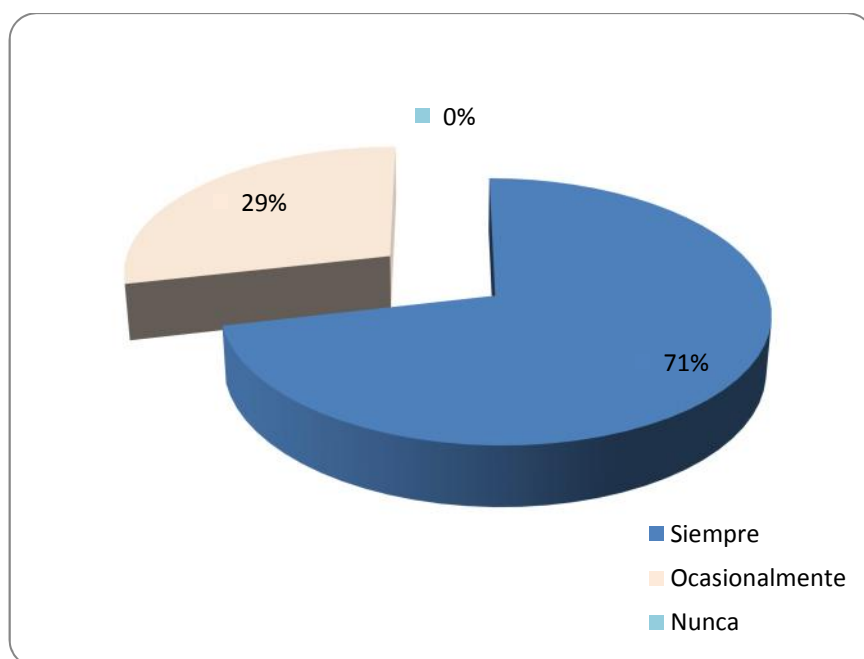
Cuadro N° 14 ¿Dispone a tiempo de los informes necesarios para la toma de decisiones?

Pregunta N.14. ¿Dispone a tiempo de los informes necesarios para la toma de decisiones?

	N	%
Siempre	5	71
Ocasionalmente	2	29
Nunca	0	0
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 17 ¿Dispone a tiempo de los informes necesarios para la toma de decisiones?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según el 71% del personal administrativo, se presentan oportunamente los informes son útiles para la toma de decisiones. Existe un 29% que consideran que la información es oportuna solo de manera ocasional.

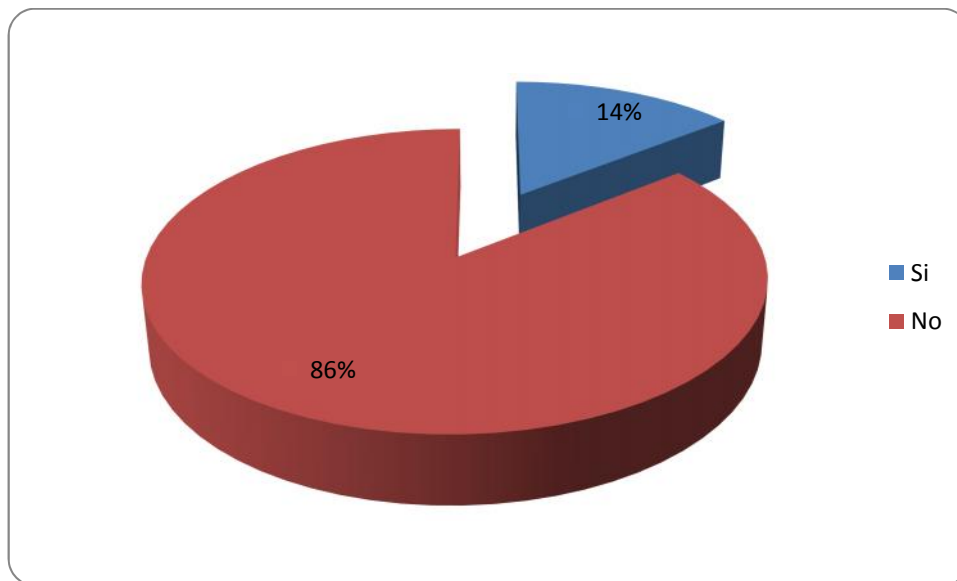
Cuadro N° 15 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

Pregunta N.15 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

	N	%
Si	1	14
No	6	86
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 18 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según el 86% del personal administrativo, considera que la planificación administrativo financiero actual de la empresa no es buena, el restante 14% opina lo contrario.

Cuadro N° 16 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?

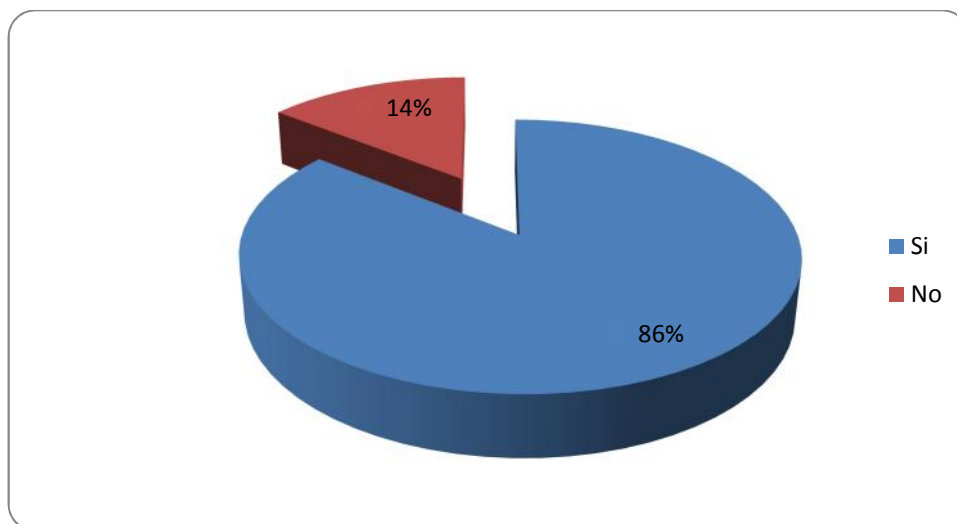
Pregunta N.16 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?

	N	%
Si	6	86
No	1	14
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 19 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?



FUENTE: Encuesta al personal administrativo de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según el 86% del personal administrativo, la utilización de un plan administrativo financiero si incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa. Existe un 14% que consideran que la incidencia positiva no sería muy notoria.

4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A GERENCIA Y PERSONAL DE CONTABILIDAD

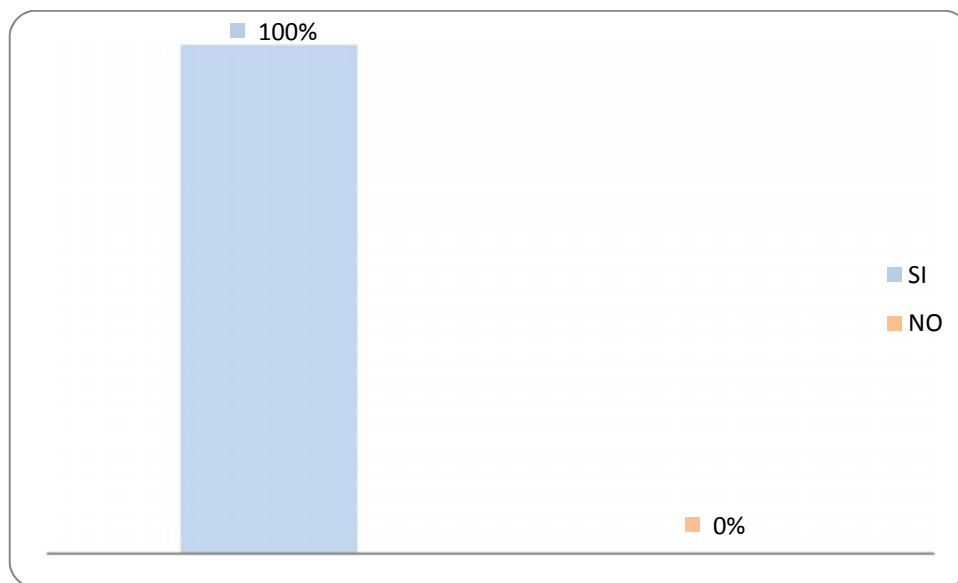
Cuadro N° 17 ¿Existe disponibilidad de un plan de cuentas?

Pregunta N.1 ¿Existe disponibilidad de un plan de cuentas?

	N	%
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 20 ¿Existe disponibilidad de un plan de cuentas?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Gerencia y personal contable aseguran que la empresa si dispone de un plan de cuentas, como balance general, estado de pérdidas y ganancias y balance de comprobación, en las mismas que se detallan las cuentas a las cuales se asignan los correspondientes valores.

Cuadro N° 18 ¿Reflejan crecimiento económico el balance general?

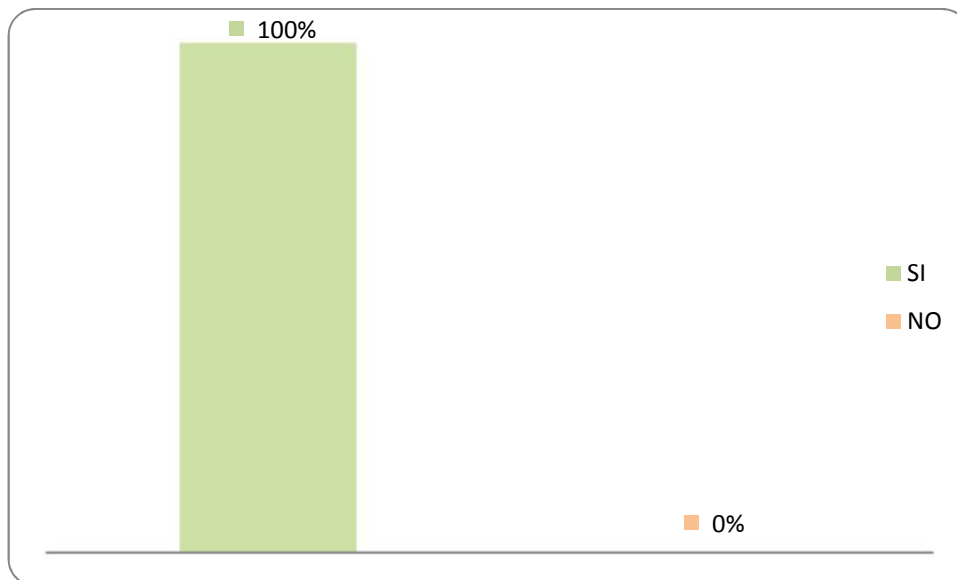
Pregunta N.2 ¿Reflejan crecimiento económico el balance general?

	N	%
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 21 ¿Reflejan crecimiento económico el balance general?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de encuestados responde que si se refleja un crecimiento económico en el balance general, lo que le permite a la empresa cumplir con sus obligaciones y capitalizar valores para su futura expansión.

Cuadro N° 19 ¿Dispone la empresa de un plan de inversiones?

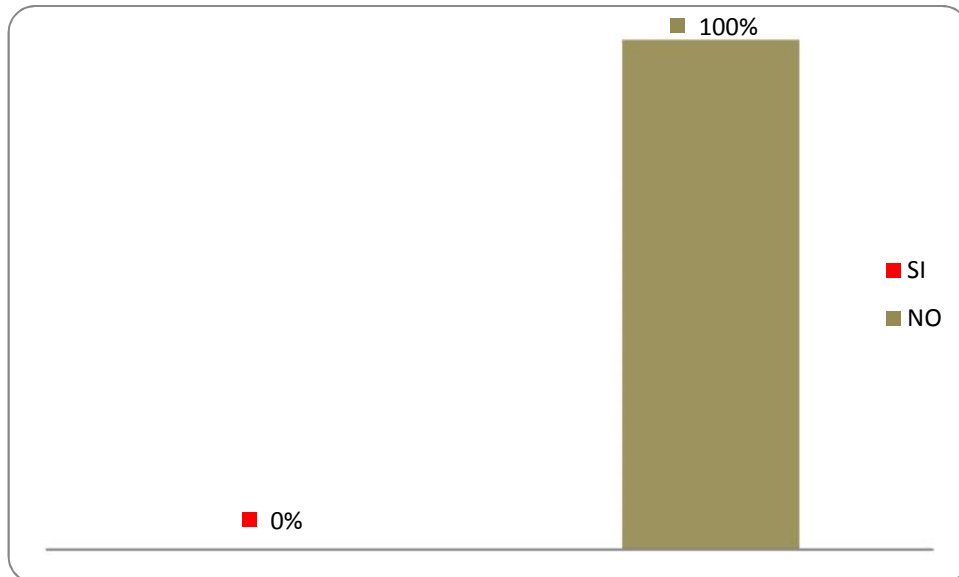
Pregunta N.3 ¿Dispone la empresa de un plan de inversiones?

	N	%
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 22 ¿Dispone la empresa de un plan de inversiones?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según lo manifiesta la totalidad de encuestados, no se dispone de un plan de inversiones. Esta limitación hace que no se proyecte a futuro el crecimiento de la empresa. A lo mejor resulta rentable realizar inversiones para incrementar nuevas líneas de productos o invertir en otras alternativas que fomenten el crecimiento de la empresa.

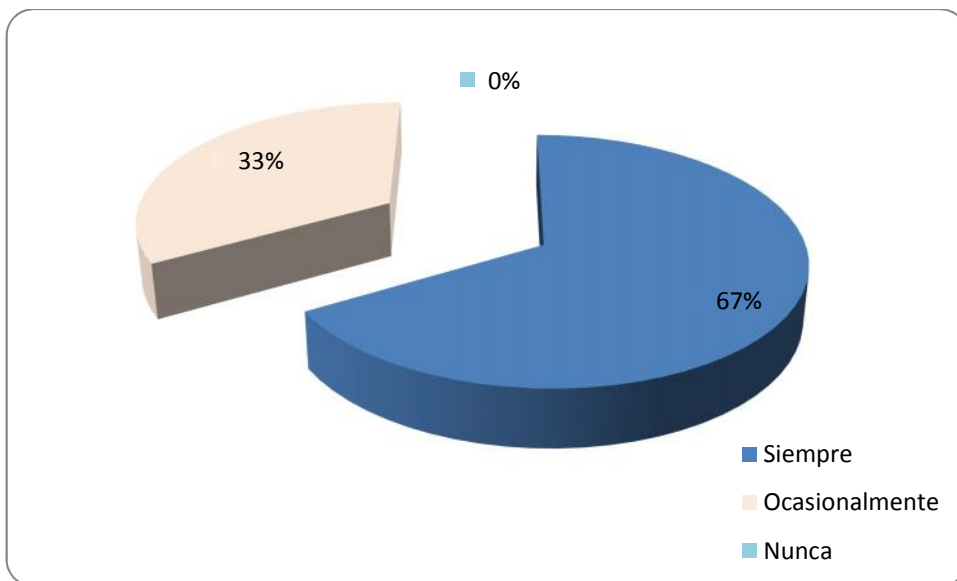
Cuadro N° 20 ¿La adquisición de productos en el mercado nacional, supera a lo importado?

Pregunta N.4 ¿La adquisición de productos en el mercado nacional, supera a lo importado?

	N	%
Siempre	2	67
Ocasionalmente	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 23 ¿La adquisición de productos en el mercado nacional, supera a lo importado?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Para el 67% de encuestados, el mayor volumen de los productos que se adquieren, se los compra en el mercado nacional. El 33% en cambio, manifiesta que las importaciones superan a las adquisiciones en el mercado nacional.

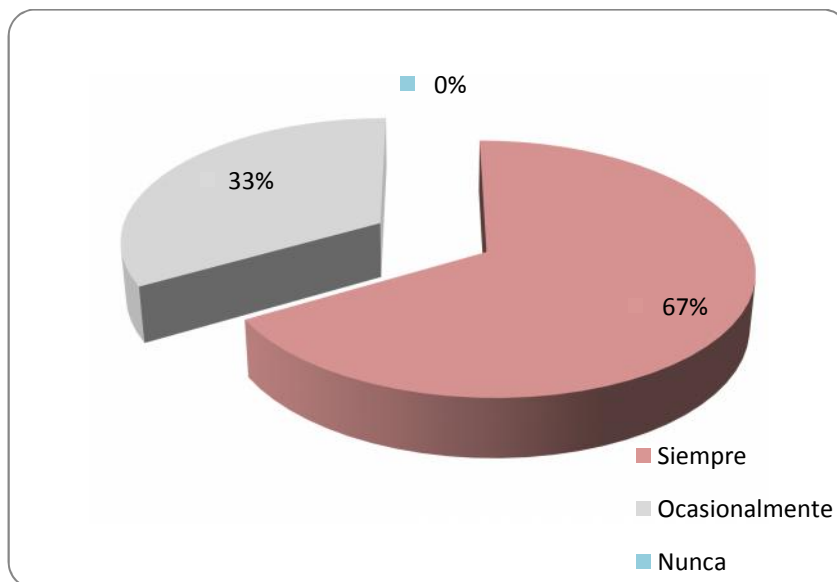
Cuadro N° 21 ¿Hay poder de negociación con proveedores y clientes?

Pregunta N.5 ¿Hay poder de negociación con proveedores y clientes?

	N	%
Siempre	2	67
Ocasionalmente	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 24 ¿Hay poder de negociación con proveedores y clientes?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 67% opina que si hay poder de negociación tanto con proveedores como con los clientes. Esto facilita los negocios ya sea en adquisición de productos o en la venta de los mismos.

Cuadro N° 22 ¿Cuál es la frecuencia de rotación del inventario?

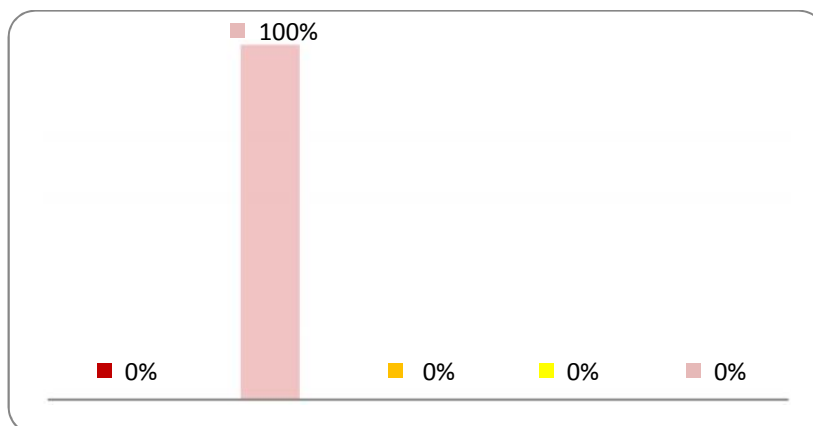
Pregunta N.6 ¿Cuál es la frecuencia de rotación del inventario?

	N	%
Semanal	0	0
Mensual	3	100
Trimestral	0	0
Semestral	0	0
Anual	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 25 ¿Cuál es la frecuencia de rotación del inventario?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En promedio aseguran que la rotación de inventario en esta empresa es mensual, aunque hay ciertos productos q tiene mayor salida ya hay que reponerlos a veces semanalmente. Otros productos como los aros, a veces tardan en reponerse el inventario, de forma trimestral, semestral y a veces hasta anual.

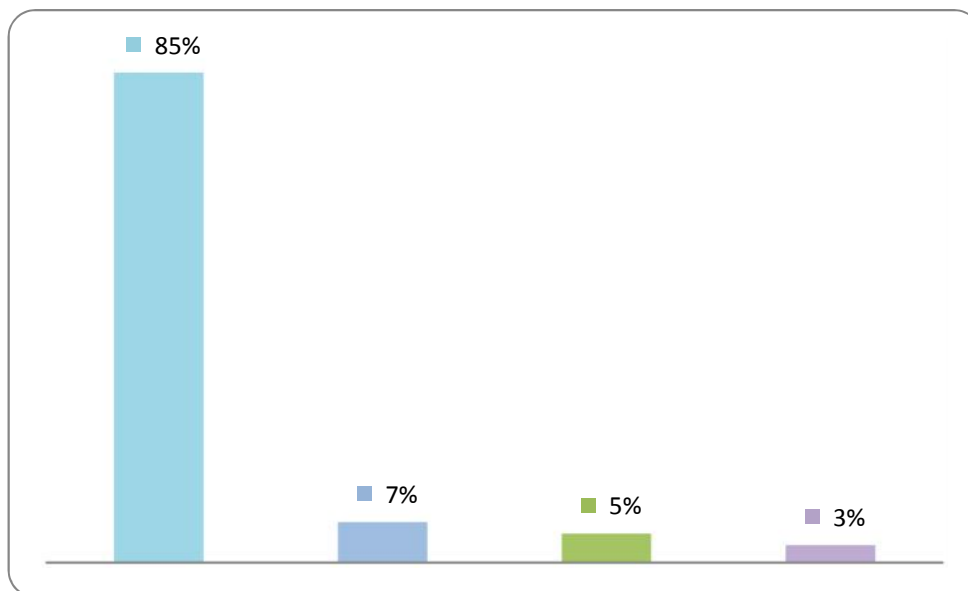
Cuadro N° 23 ¿Cuál es la participación de cada producto en ventas?

Pregunta N.7 ¿Cuál es la participación de cada producto en ventas?

	%
Llantas	85
Aros	7
Baterías	5
Tubos	3
TOTAL	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 26 ¿Cuál es la participación de cada producto en ventas?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La venta de llantas es la más significativa, participa en el volumen total de ventas con el 85%, seguido por la venta de aros con el 7%. Las baterías participan con el 5% del total de ventas y los tubos ocupan el último lugar con el 3%.

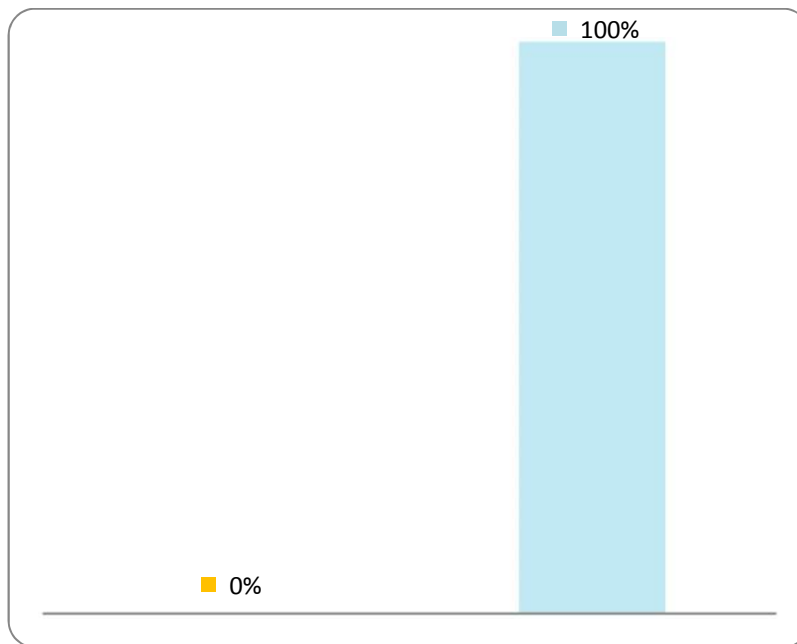
Cuadro N° 24 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

Pregunta N.8 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

	N	%
Si	0	0
No	3	100
TOTAL	3	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 27 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La totalidad de encuestados (100%) considera que la utilización de un plan administrativo financiero si incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa.

Cuadro N° 25 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?

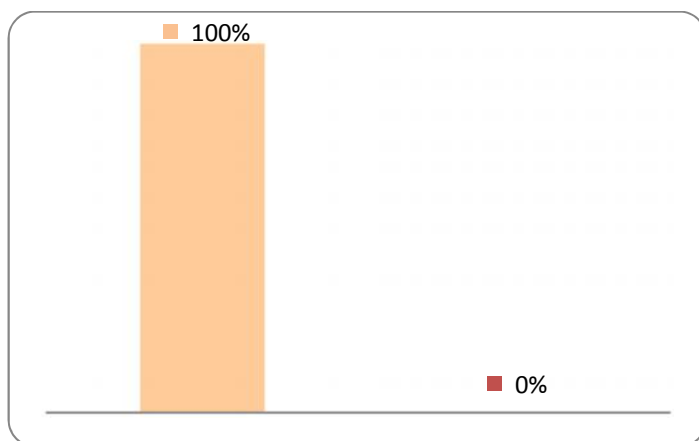
Pregunta N.9 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?

	N	%
Si	3	100
No	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 28 ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?



FUENTE: Encuesta a Gerencia y personal contabilidad de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La totalidad de encuestados (100%) considera que la utilización de un plan administrativo financiero si incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa.

4.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

Cuadro N° 26 Edad N. 1 Distribución de la población por años

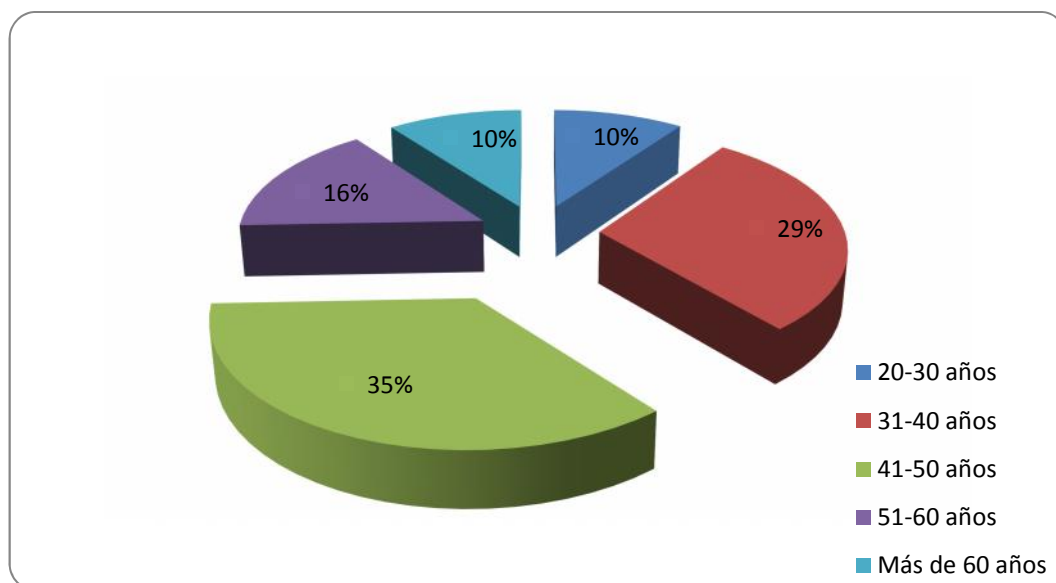
Datos Generales. Edad N. 1 Distribución de la población por años

EDAD	N	%
20-30 años	28	10
31-40 años	83	29
41-50 años	101	35
51-60 años	44	16
Más de 60 años	29	10
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 29 Distribución de la población por años



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los clientes de la empresa Haro Llantas son personas con gran dispersión en cuanto a la edad. El 35% se encuentra en el rango de edad comprendido entre 41-50 años. El 29% está entre 31-40 años. El 16% son clientes de entre 51-60 años. El 20% restante se reparte equitativamente los clientes mayores de 60 años y los clientes jóvenes de 20-30 años.

Cuadro N° 27 N.2 Distribución de la población por sexo

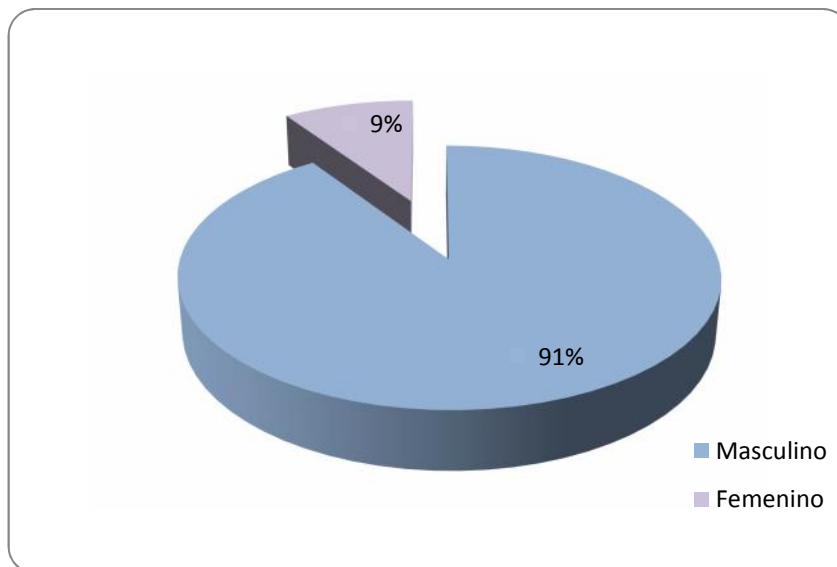
Datos Generales. Sexo N.2 Distribución de la población por sexo

SEXO	N	%
Masculino	251	91
Femenino	26	9
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa "Haro Llantas"

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 30 Distribución de la población por sexo



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa "Haro Llantas"

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 91% de clientes que adquieren llantas en la empresa son hombres apenas el 9% son mujeres. Hasta ahora en esta actividad de transporte automotriz ha existido predominio del sexo masculino, pero de a poco las mujeres se van sumando también a esta actividad.

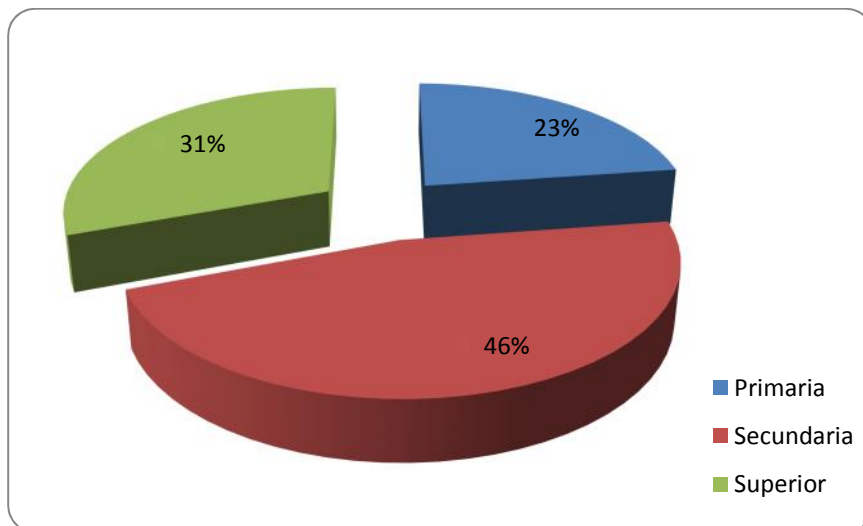
Cuadro N° 28 N.3 Distribución de la población por instrucción académica

Datos Generales. Instrucción N.3 Distribución de la población por instrucción académica

	N	%
Primaria	63	23
Secundaria	129	46
Superior	85	31
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 31 Distribución de la población por instrucción académica



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 46% de clientes tienen instrucción académica correspondiente al nivel secundario. El 31% posee instrucción universitaria superior. El 23% de clientes de la empresa Haro Llantas tiene instrucción primaria.

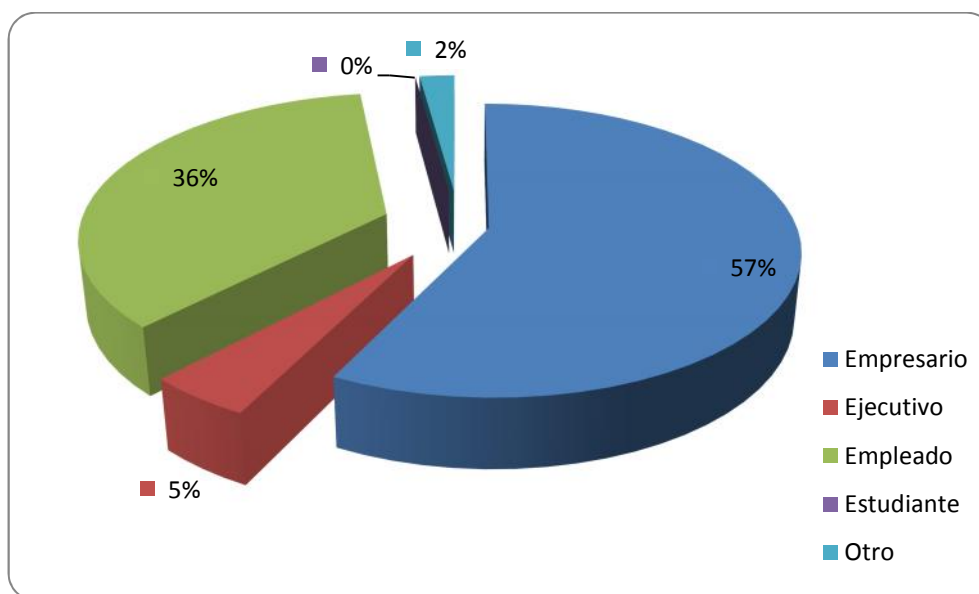
Cuadro N° 29 N.4 Distribución de la población por ocupación

Datos Generales. Ocupación N.4 Distribución de la población por ocupación

	N	%
Empresario	159	57
Ejecutivo	13	5
Empleado	99	36
Estudiante	0	0
Otro	6	2
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa "Haro Llantas"
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 32 Distribución de la población por ocupación



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa "Haro Llantas"
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 57% de clientes que compran en la empresa Haro Llantas son empresarios. El 36% son empleados; el 5% son ejecutivos y el 2% tienen diferentes ocupaciones. Normalmente los clientes que con más frecuencia necesitan adquirir llantas, son los propietarios de buses o taxis, o camiones de transporte, es decir se trata mayormente de empresarios.

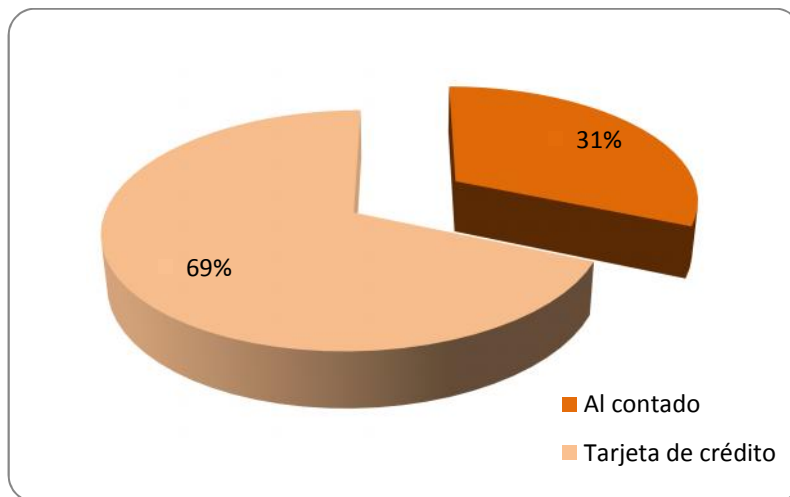
Cuadro N° 30 N.1 Cuando adquiere llantas en la empresa “Haro Llantas” en qué forma acostumbra pagar:

Pregunta N.1 Cuando adquiere llantas en la empresa “Haro Llantas” en qué forma acostumbra pagar:

	N	%
Al contado	87	31
Tarjeta de crédito	190	69
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 33 Cuando adquiere llantas en la empresa “Haro Llantas” en qué forma acostumbra pagar:



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 69% de clientes paga el costo de lo que adquiere utilizando tarjetas de crédito. El 31% paga sus cuentas directamente en efectivo. Es comprensible que se difieran los pagos con tarjetas de crédito, porque la adquisición de estos productos es normalmente por juegos, o sets, que tiene ya un costo representativo., sin embargo, como se aprecia en los resultados, hay clientes que lo cancelan de contado en efectivo.

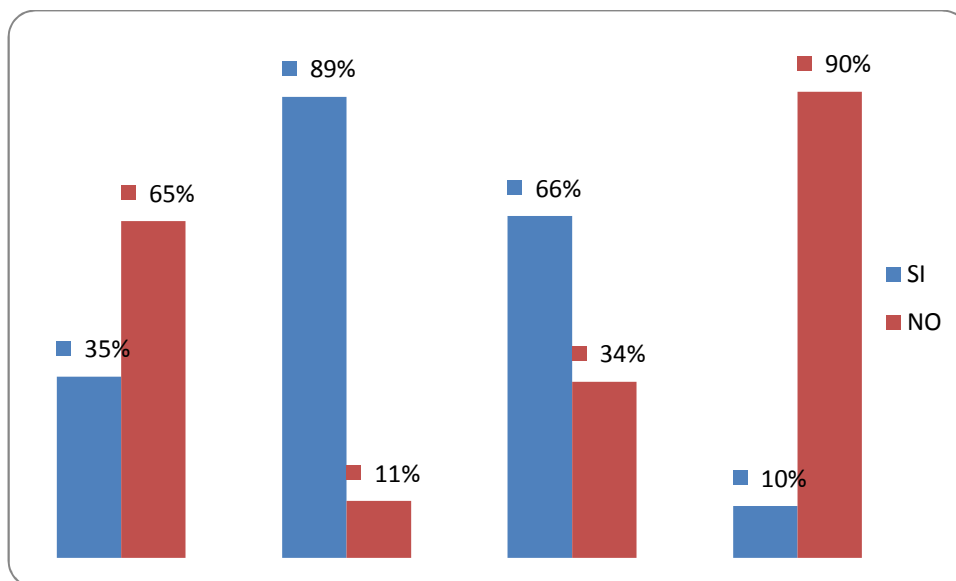
Cuadro N° 31 N.2 Las razones por las que acude a comprar productos en “Haro Llantas”

Pregunta N.2 Las razones por las que acude a comprar productos en “Haro Llantas” son:

	SI		NO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Variedad de productos	97	35	180	65	277	100
Precio razonable	247	89	30	11	277	100
Buen servicio	183	66	94	34	277	100
Ambiente	28	10	249	90	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 34 Las razones por las que acude a comprar productos en “Haro Llantas” son:



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La principal razón por la que el 89% de los clientes prefieren comprar en la empresa Haro Llantas es porque los precios de venta son razonables, cómodos y accesibles, así se puede observar en la tabla de frecuencias. El 66% de clientes compran sus productos en esta empresa por considerar que se les entrega un buen servicio, el 35% porque pueden encontrar variedad de productos y el 10% por el ambiente en general de la empresa.

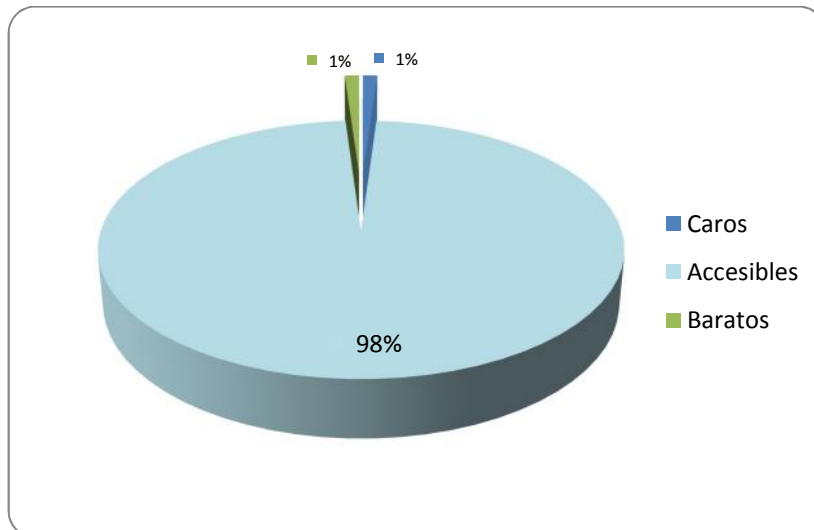
Cuadro N° 32 N. 3 Los precios de venta son

Pregunta N. 3 Los precios de venta son

	N	%
Caros	3	1
Accesibles	271	98
Baratos	3	1
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 35 Los precios de venta son



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Prácticamente la totalidad de clientes (98%) aseguran que los precios de venta de los productos que expende la empresa Haro Llantas son accesibles. Apenas el 1% los considera car y un porcentaje igual lo considera barato.

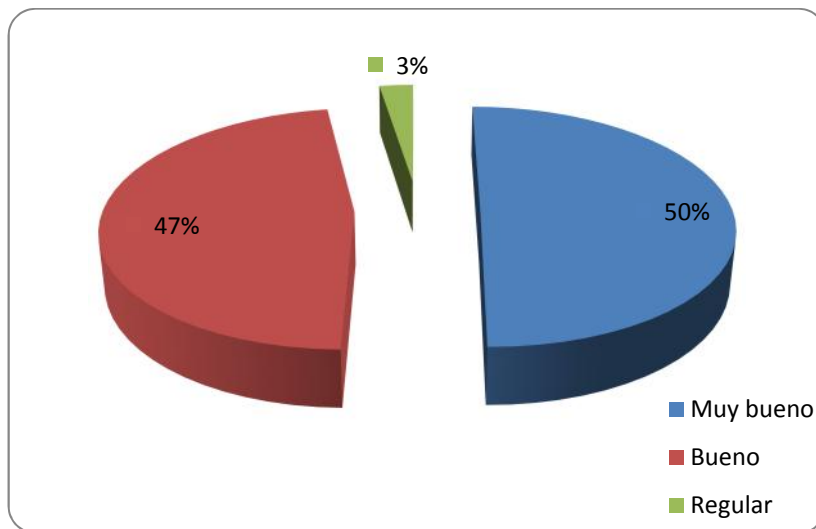
Cuadro N° 33 N.4 El trato de nuestro personal es:

Pregunta N.4 El trato de nuestro personal es:

	N	%
Muy bueno	139	50
Bueno	131	47
Regular	7	3
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 36 El trato de nuestro personal es:



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 50% de clientes manifiestan que han recibido siempre un trato amable y muy bueno por parte del personal de la empresa. Para el 47% el trato ha sido bueno. En este caso es importante considerar que existe un porcentaje aunque bajo (3%) de clientes que no han sido bien tratados, por eso califican la atención tan solo como regular. En definitiva se trata de alcanzar una máxima satisfacción con el trato que reciben.

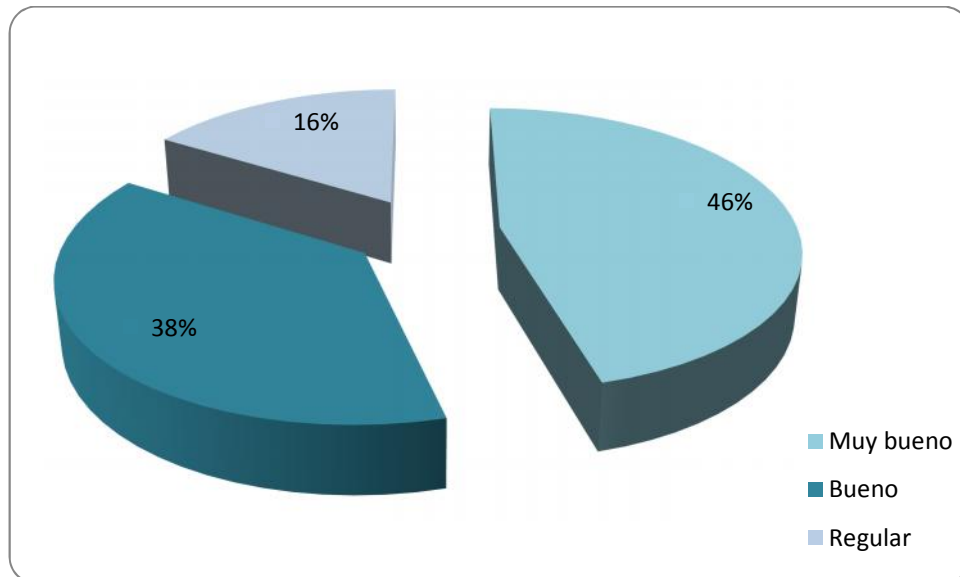
Cuadro N° 34 N.5 ¿Qué imagen le proyecta nuestra empresa?

Pregunta N.5 ¿Qué imagen le proyecta nuestra empresa?

	N	%
Muy bueno	127	46
Bueno	105	38
Regular	45	16
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 37 ¿Qué imagen le proyecta nuestra empresa?



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La imagen que proyecta la empresa es muy buena según el 46% de encuestados. Para el 38% la imagen de la empresa es buena y para un 16% esta imagen es solo regular. Se debe tender a que la imagen corporativa de la empresa sea siempre la mejor.

Cuadro N° 35 N.6 ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?

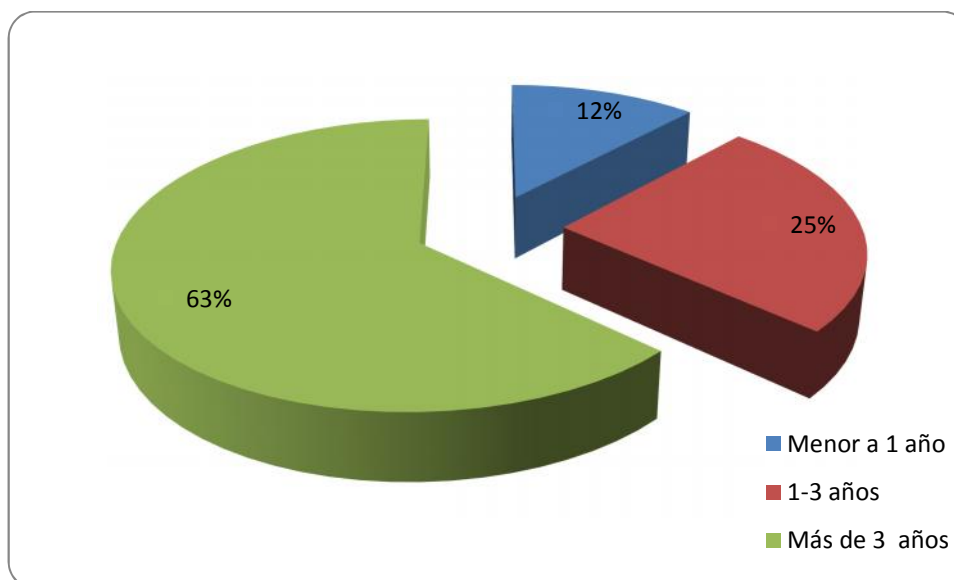
Pregunta N.6 ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?

	N	%
Menor a 1 año	33	12
1-3 años	69	25
Más de 3 años	175	63
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 38 ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 63% de clientes que fueron encuestados aseguraron que llevan comprando productos en la empresa por un lapso de tiempo mayor a 3 años. Un 25% es cliente desde hace 1 -3 años, lo importante es seguirlos manteniendo a estos nuevos clientes. El 12% son nuevos clientes, que han iniciado a comprar en la empresa desde hace menos de un año.

Cuadro N° 36 N.7 Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que recibe en la empresa “Haro Llantas”?

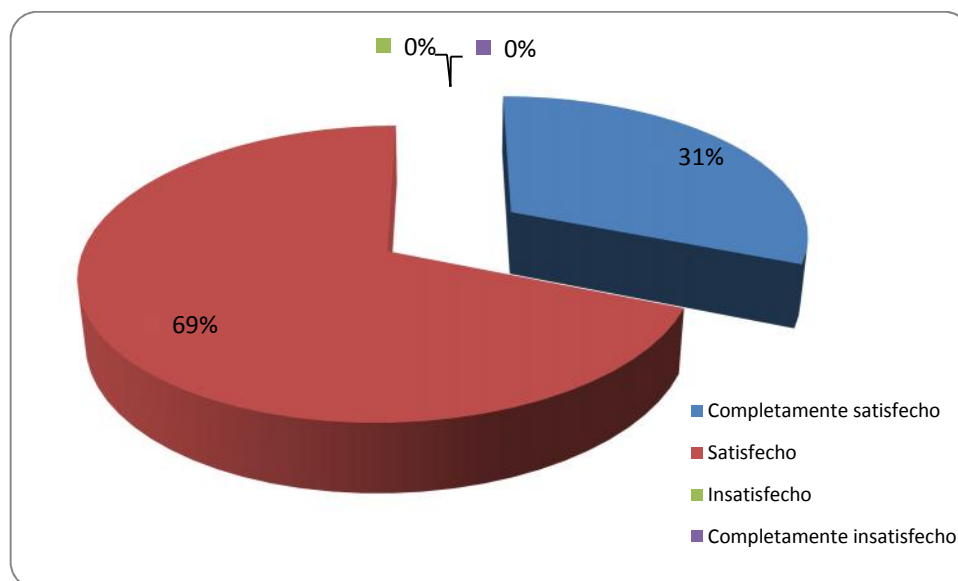
Pregunta N.7 Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que recibe en la empresa “Haro Llantas”?

	N	%
Completamente satisfecho	86	31
Satisfecho	191	69
Insatisfecho	0	0
Completamente insatisfecho	0	0
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 39 Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que recibe en la empresa “Haro Llantas”?



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”

ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 69% de clientes están satisfechos con la atención que reciben, el 31% está completamente satisfechos. Alcanzar estos niveles de satisfacción en este porcentaje resulta interesante, pues si el cliente está satisfecho, siempre preferirá comprar en esta empresa.

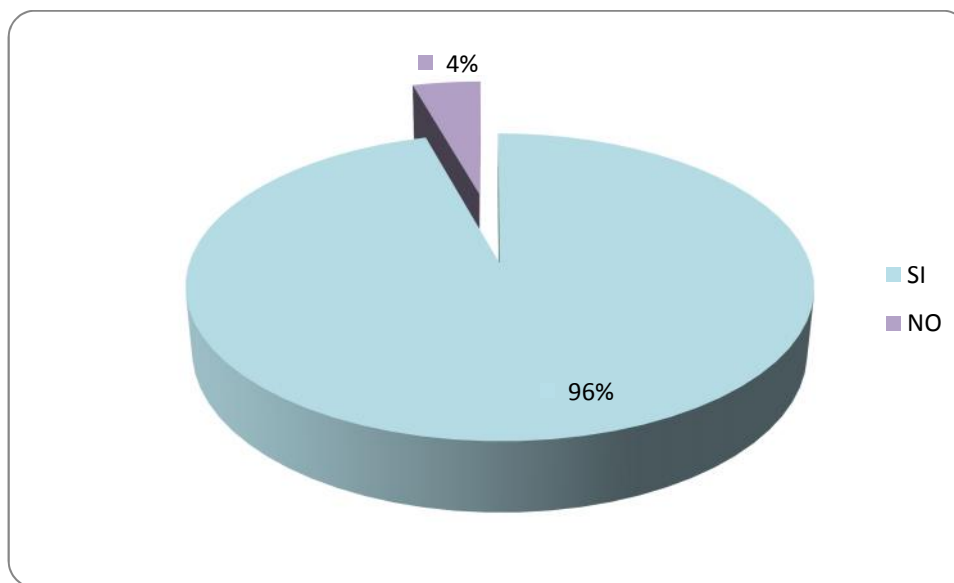
Cuadro N° 37 N. 8. ¿Cuándo adquiere llantas para el vehículo, lo hace siempre en nuestra empresa?

Pregunta 8. ¿Cuándo adquiere llantas para el vehículo, lo hace siempre en nuestra empresa?

	N	%
SI	265	96
NO	12	4
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 40 ¿Cuándo adquiere llantas para el vehículo, lo hace siempre en nuestra empresa?



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 96% de clientes encuestados afirma que siempre compran en la empresa Haro Llantas los neumáticos para sus vehículos. Se trata pues de un mercado cautivo, que gracias al buen servicio y a los precios competitivos de expendio de productos, ha logrado fidelizar a sus clientes. Apenas el 4% son clientes ocasionales.

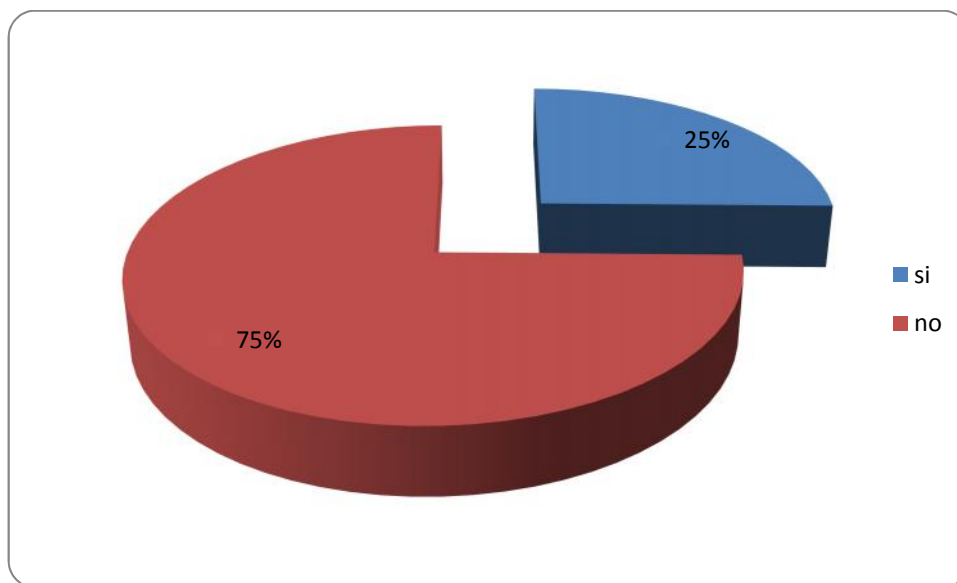
Cuadro N° 38 N. 9 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

Pregunta N. 9 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

	N	%
Si	70	25
No	207	75
TOTAL	277	100

FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 41 ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?



FUENTE: Encuesta a clientes externos de la empresa “Haro Llantas”
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Para el 75% de clientes de la empresa Haro Llantas, la organización administrativa financiera actual no es buena, un pequeño porcentaje equivalente al 25% opina lo contrario.

4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Modelo lógico

H₀: La Planificación Administrativa Financiera no incide positivamente en la Rentabilidad de la Empresa Haro Llantas

H_i: La Planificación Administrativa Financiera incide positivamente en la Rentabilidad de la Empresa Haro Llantas

Modelo matemático

H₀: O = E

H_i: O ≠ E

Modelo estadístico

$$X^2 = [(VO-VE)^2 / VE]$$

En donde:

VO= Valor observado

VE= Valor esperado

Nivel de confianza

$$= 1 - NC$$

$$= 1 - 0.95$$

$$= 0.05$$

Regla de decisión

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es X^2_t caso contrario se rechaza, con un de 0.05

Se acepta la hipótesis de investigación si, X^2_c es X^2_t caso contrario se rechaza, con un α de 0.05

En donde:

X^2_c es el valor de chi cuadrado calculado

X^2_t es el valor de chi cuadrado tabulado

El valor de X^2_t se observa en la tabla de valores de chi cuadrado, con los valores de $\alpha = 0.05$ y gl (grados de libertad)

Los grados de libertad se calculan:

$$gl = (c - 1) (f - 1)$$

En donde: c = número de columnas y f = número de filas, en la tabla de contingencia de las variables que se comparan.

Señalamiento de variables

Variable independiente

Planificación Administrativa Financiera

Variable dependiente

Rentabilidad

Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizará la prueba de Chi cuadrado (X^2), donde las frecuencias observadas se comparan con las frecuencias esperadas.

Cálculo de frecuencias observadas.

Tabla N° 4 Cálculo de Frecuencias observadas

DETALLE	SI	NO	TOTAL
Pregunta 15	1,00	6,00	7,00
Pregunta 9	70,00	207,00	277,00
Pregunta 16	6,00	1,00	7,00
TOTAL	77,00	214,00	291,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra.2013

Cálculo de frecuencias esperadas.

Las frecuencias esperadas se calculan multiplicando el total de la fila por el total de la columna y dividiendo todo para el tota general.

Tabla N° 5 Cálculo de frecuencias esperadas

DETALLE	SI	NO	TOTAL
Pregunta 15 Personal Administrativo	1,85	5,15	7,00
Pregunta 9 Cliente Externo	73,30	203,70	277,00
Pregunta 16 Personal Administrativo	1,85	5,15	7,00
TOTAL	77,00	214,00	291,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra.201

Cálculo Matemático

Tabla N° 6 Cálculo Matemático

FO	FE	FO - FE	(FO - FE) ²	X ²
1,00	1,85	- 0,85	0,73	0,39
6,00	5,15	0,85	0,73	0,14
70,00	73,30	- 3,30	10,86	0,15
207,00	203,70	3,30	10,86	0,05
6,00	1,85	4,15	17,20	9,29
1,00	5,15	- 4,15	17,20	3,34
Total				13,36

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra.2013

$$X^2_c = 13.36$$

Cálculo de X^2_t : (Chi cuadrado tabulado)

Para determinar el valor en la tabla de Chi cuadrado, se necesita el valor de $\alpha = 0.05$ y el valor de gl

$$gl = (3-1) (2-1) = 2$$

Para $gl=1$ y $\alpha = 0.05$ se tiene:

$$X^2_t = 5,99$$

Conclusión:

Por tanto ya se tienen los valores de X^2_c y X^2_t para compararlos.

$$X^2_c = 13.36 \text{ y } X^2_t = 5.99$$

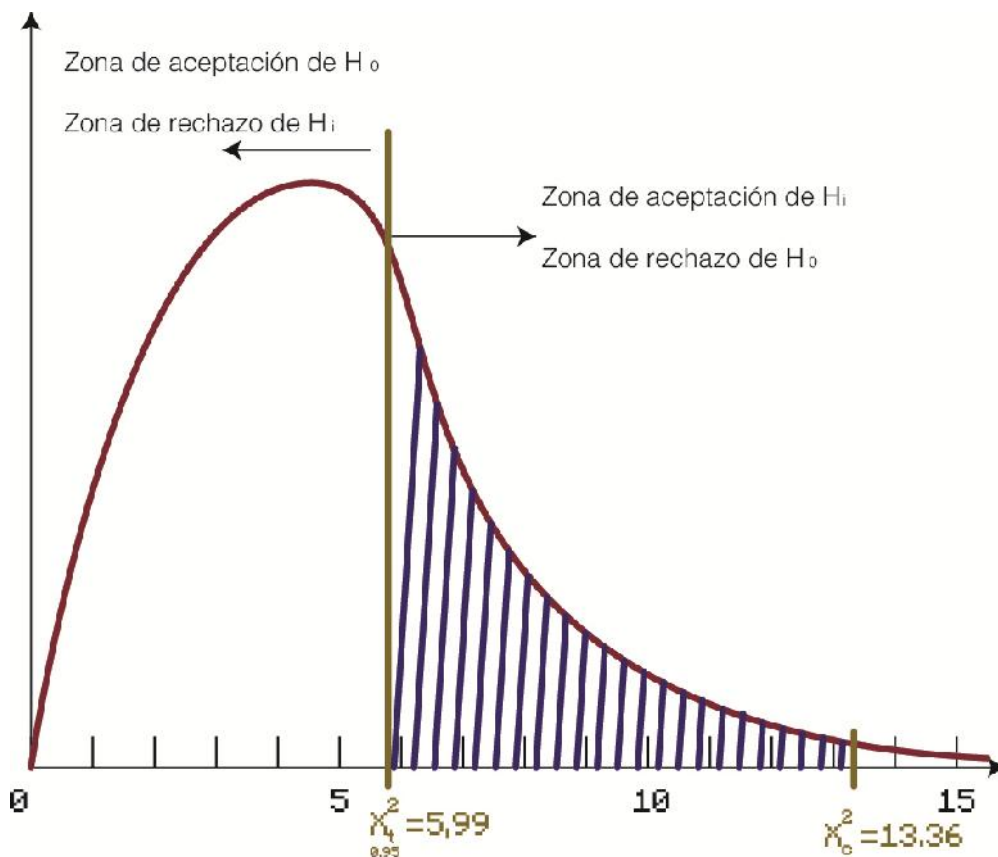
Como se observa X^2_c es mayor que X^2_t

$$13,36 > 5,99$$

Se acepta la Hipótesis de investigación

Por tanto: La planificación administrativo financiera si incide favorablemente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas.

Gráfico N° 42 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS



FUENTE: Elaboración Propia
ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado, demuestra que la empresa Haro Llantas mantiene cifras muy bajas en su patrimonio, lo que no le ha permitido realizar inversiones para fortalecer su crecimiento.
- Los indicadores financieros muestran debilidades en aspectos financieros, que se evidencian en su escasa liquidez y bajo poder de endeudamiento. Si bien cumple con las obligaciones de pago a empleados, las utilidades podrían ser incrementadas, si se mejoran aspectos administrativos y financieros.
- Existe una deficiente coordinación entre la parte administrativa-financiera de la empresa., lo que no ha permitido un mayor desarrollo de la empresa.
- En lo referente al manejo administrativo se observan falencias en cuanto a la definición de la misión, visión y políticas y principios empresariales, por esta razón se han perdido oportunidades de crecimiento y la captación de mayor número de clientes externos.
- Los resultados de la investigación sugieren que la empresa Haro Llantas debe optimizar su desempeño, pues varios indicadores de la gestión administrativa y financiera muestran debilidades, los mismos que deben ser corregidos mediante la aplicación del Modelo propuesto.
- La implementación de un modelo administrativo-financiero como el que se propone en el presente trabajo, permitirá administrar eficientemente los recursos que dispone la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de que los propietarios de la empresa conozcan con certeza el manejo económico, se recomienda la implementación de un plan financiero, en el que se consignen toda la información que permita la correcta toma de decisiones.
- A los trabajadores y empleados de esta empresa, se les recomienda total colaboración con la parte administrativa-financiera de la misma, con la finalidad de que el modelo propuesto permita obtener resultados óptimos en el corto, mediano y largo plazo.
- Se recomienda aplicar la política de cobranzas en el menor tiempo posible y pagar lo más tarde que se pueda, teniendo precaución de que esto no vaya a perjudicar las relaciones con clientes o proveedores. Esta política, le permitirá a la empresa disponer de recursos económicos por más tiempo.
- Sería recomendable realizar evaluaciones de desempeño, con el fin de mejorar aquellos aspectos que muestren falencias y también que sirva para incentivar al personal que mayores logros han alcanzado, generando una sana competencia interna que impulse la agilidad y eficiencia en los empleados, que a la postre se reflejará en el mejoramiento de la imagen corporativa.
- El plan administrativo debe implementarse en base a las propuesta que se adjunta en este trabajo investigativo, así mismo en la parte financiera debe aplicarse al plan de inversiones o estudio técnico realizado, que igualmente consta en la propuesta, con el fin de que HaroLlantas pueda administrar sus recursos de manera organizada y eficiente

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título:

PLAN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA MEJORAR LA RETABILIDAD DE LA EMPRESA HARO LLANTAS

6.1.2 Institución ejecutora

Empresa Haro Llantas

6.1.3 Beneficiarios

Personal directivo y empleados de la empresa Haro llantas

6.1.4 Ubicación

La Empresa Haro Llantas, se encuentra ubicada en la Avenida Daniel León Borja y Eplicachima, del Cantón Riobamba, Parroquia Lizarzaburu.

6.1.5 Tiempo estimado

Noviembre 2013 - Marzo 2014

6.1.6 Equipo técnico

Tabla N° 7 Equipo Técnico

POBLACIÓN	N°
Ing. Ulises Haro	1
Ing. Lidia López	1
Total	2

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra.2013

6.1.7 Costo

Costo del investigador: 2000 usd

Imprevistos: 200 usd

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

CUANDO NACIO LA EMPRESA

Inicia sus actividades en la ciudad de Riobamba, un primero de mayo del 2003, en el local No. 4 del Comercial Puruhá, ubicado en las calles Daniel León Borja y Epicachima, luego de haber trabajado en la comercialización de llantas durante un buen tiempo se decide emprender su propia empresa denominada HARO LLANTAS, la razón social la menta tomando en consideración el apellido de su propietario ING. ULISES HARO VELASTEGUI, con la visión de servir a su ciudad y provincia de Chimborazo a fin de evitarle tengan que viajar a otras provincias a comprar sus neumáticos lo que conllevaba pérdida de tiempo y dinero ; compitiendo con grandes empresas establecidas ya en la ciudad y se tuvo que tomar medidas que se diferencien de estas como : costos competitivos y que estaban al alcance de todos los estratos sociales, servicio de calidad ; transcurridos los años ha logrado ubicarse como empresa líder en la comercialización de llantas de todas en marcas y medidas teniendo la confianza de empresarios nacionales y extranjeros, dotándole de Distribución de llantas

como exclusividad luego del estudio de mercado que este tipo de empresas lo hacen para confiar sus recursos. A fin de ampliar su cobertura de servicio se implementa la venta de aros y otros accesorios y el servicio de Reencauches, Alineación y Balanceo y Mecánica Rápida para vehículos, con lo que hoy por hoy en una empresa líder en la Región Centro y Oriente de nuestro País, manteniendo a la fecha dos locales de venta.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La propuesta es importante porque se enfoca hacia un plan administrativo – financiero, mediante el uso de procedimientos que ayudarán a preservar los recursos en el departamento administrativo y financiero, con técnicas de control, protegiendo de esta manera los recursos de la empresa Haro Llantas de la ciudad de Riobamba.

El marco administrativo financiero de una empresa es de vital importancia, pues éste regula y norma el funcionamiento de la misma. La administración incluye acciones que parten del modelo de empresa con las diferentes características que esta implica, en los órganos de control debe primar la transparencia, eficiencia y eficacia en el uso de fondos, el control incluye la acción de la administración activa, principal responsable del funcionamiento asertivo de una empresa, sumándose a esto la función asesora y de servicio que agrega valor a la gestión institucional.

La planificación administrativo financiera que utiliza una empresa es importante, ya que de ello depende la eficiencia, eficacia y efectividad del uso de los recursos, que suelen ser limitados y partiendo de esta perspectiva, resulta necesario realizar este trabajo investigativo, en el que se pretende dinamizar un plan de estas características, pues la aplicación correcta ayudará a mejorar los procesos administrativos y contables, así como optimizar los recursos y tomar decisiones acertadas.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Administrativo Financiero de la empresa Haro Llantas, para incrementar su rentabilidad y facilitar la toma de decisiones

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa Haro Llantas
- Diagnosticar la situación Financiera actual de la empresa Haro Llantas
- Definir técnicas y estrategias de mejoramiento continuo al aplicar el modelo administrativo y financiero para alcanzar un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos de la entidad, especialmente en las áreas críticas, con el propósito de constituirse como una de las mejores empresas en la provincia.
- Aplicar y Socializar a la empresa para su ejecución.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Las razones que sustentan la factibilidad de esta propuesta son las siguientes:

La realización del proyecto es viable en todas sus etapas.

Académico: En cuanto al aspecto académico el proyecto es viable porque se sustenta en teorías que avalan la utilización de la planificación administrativa y financiera.

Administrativo: En el aspecto administrativo el proyecto es viable puesto que existe la colaboración y compromiso del personal directivo y empleados de la empresa Haro Llantas.

Técnico: El proyecto es viable porque será elaborado tomando en cuenta las recomendaciones técnicas utilizadas para este caso.

Financiero: En cuanto al aspecto financiero el proyecto es viable porque será financiado por la empresa Haro Llantas.

Social: La implementación de la planificación administrativa y financiera incentivará a otras empresas con características similares a adoptar las estrategias propuestas.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICA TECNICA MARCO TEORICO

RELACIÓN ENTRE LOS REQUISITOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un puesto consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser claras y distintas de las de otros puestos, para reducir al mínimo los malos entendidos y el conflicto entre los empleados, y para permitirles saber qué se espera de ellos. Algunos puestos quizá requieran varios empleados, y cada uno de éstos ocupa una posición separada. Una posición consiste en diferentes obligaciones y responsabilidades a cargo de un solo empleado. Por ejemplo, en una biblioteca de la ciudad, cuatro empleados (cuatro posiciones) pueden intervenir en el trabajo de consulta, pero tienen sólo un puesto (bibliotecario de consulta).

RECLUTAMIENTO

Antes de ponerse a buscar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una relación de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar

el trabajo.

SELECCIÓN.

Además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto. Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

En el pasado, las especificaciones del puesto usadas como base para la selección a veces tenían poca relación con las tareas que se realizarían de acuerdo con la descripción del puesto. Abundan los ejemplos de especificaciones no relacionadas con el puesto. Se exigía que los solicitantes a un puesto de obrero tuvieran certificado de secundaria. A los bomberos se les exigía una estatura mínima de un metro ochenta, y los solicitantes al puesto de chófer de camión debían ser hombres.

Este tipo de especificaciones de puestos servía para discriminar a miembros de ciertas clases protegidas, muchos de los cuales fueron excluidos de tales puestos.

Por ejemplo, en Estados Unidos, después del fallo de un caso laboral que fue trascendental (*Griggs v. DukePower*) y del Tratado de Derechos Civiles de 1991, los patronos deben ser capaces de demostrar que la especificación del puesto utilizada para elegir a los empleados se relaciona de manera específica con las obligaciones de dicho puesto.

Una organización debe procurar asegurarse de que los gerentes con vacantes en sus departamentos no contraten empleados basándose en requerimientos "individualizados", que satisfagan caprichos personales, pero que tengan poca relación con el desempeño exitoso del puesto. (Bohalander, G. 2003)

INFORMACIÓN VERBAL

Una de las fuentes menos costosas y más rápidas de reclutar personal, es la información oral. Tan pronto como se sabe que va a haber una vacante, corre la voz. El jefe del departamento les cuenta a los otros jefes de departamento; los empleados hablan unos con otros; la noticia sale entonces de la organización y llega a la familia, a los amigos, a los conocidos. Como incentivo adicional por ayudar a ocupar pronto el puesto vacante, hay compañías que le ofrecen una bonificación al empleado cuya recomendación lleve a contratar a una persona. Estas bonificaciones van desde veinticinco dólares hasta varios centenares.

LOS AVISOS

Una manera popular y a menudo eficaz de conseguir aspirantes a un cargo es poner avisos en los periódicos y en las publicaciones profesionales. Con un planeamiento cuidadoso en cuanto al contenido, el tiempo oportuno y la localidad, es posible obtener muchas respuestas que generalmente permiten contratar un empleado.

Al decidir sobre el contenido del aviso, piense en los candidatos a quienes pretende llegar. Si está buscando personas que tengan habilidades muy especializadas, el aviso debe estipular claramente esas habilidades; en cambio, si lo que usted busca es talento, la redacción del aviso debe ser menos específica. Lo mismo puede decirse del grado en que se han de detallar las obligaciones y responsabilidades del cargo. Algunos patronos quieren que el candidato conozca prácticamente todos los pormenores del cargo antes de solicitarlo, mientras que otros prefieren conocer primero a los candidatos y determinar el interés, antes de describir los pormenores del cargo. Cuando ponga un aviso, cerciórese de que tiene suficiente información, a fin de que los interesados tengan en qué basarse para resolver si vale la pena hacer la solicitud. No olvide especificar también en qué forma quiere que le contesten: si mandando la hoja de vida, o por teléfono, o personalmente.

AGENCIAS DE EMPLEO Y FIRMAS INVESTIGADORAS

Otras dos fuentes populares de reclutamiento son las agencias de empleo y las firmas investigadoras. Estas últimas por lo general se ocupan únicamente de vacantes en el campo profesional, mientras que las agencias de empleos se encargan de todos los demás tipos de trabajo.

Existen dos razones principales para apelar a las agencias y a las firmas investigadoras. La primera es que ellas tienen acceso a un gran fondo común del mercado de trabajo, en el cual se les facilita buscar candidatos idóneos. La segunda es que por lo general logran que se ocupe una vacante más rápido que una compañía por su propia cuenta.

ARCHIVOS DE PERSONAL

A veces se pueden economizar los gastos de recurrir a una agencia o de poner un aviso simplemente revisando los archivos de personal de la compañía. Es muy posible que alguien haya solicitado un puesto parecido no hace mucho tiempo. Que el aspirante no hubiera sido contratado no quiere decir que no fuera idóneo, pues bien pudo haber sucedido que había varios bien calificados, entre los cuales solamente podía elegirse uno. O tal vez no había una vacante apropiada cuando el individuo presentó su solicitud. También es posible que las aspiraciones del solicitante en materia de sueldo excedieran lo que la compañía podía ofrecer en ese momento. (Editorial NORMA, 2006)

ANÁLISIS FINANCIEROS

ANÁLISIS VERTICAL

Es esta una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total

determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Se trata de un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Si se toma, por ejemplo, el balance general, se puede hacer el análisis vertical tanto de la parte izquierda (activo) como de la parte derecha (pasivo y patrimonio). Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje corresponde sobre el total del activo. También se puede tomar cada una de las cuentas y calcular qué porcentaje representa sobre el subtotal del grupo correspondiente. A manera de ejemplo, se pueden relacionar obteniendo el respectivo porcentaje, las cuentas por cobrar con el subtotal del activo corriente o con el total del activo. Así mismo, se puede obtener el porcentaje que representa la maquinaria y el equipo sobre el subtotal del activo fijo o sobre el activo total.

Igual cosa puede hacerse al lado derecho del balance, comparando, por dar un solo caso, el monto de las obligaciones bancarias de corto plazo con el subtotal del pasivo corriente, con el total de pasivos o con el total de pasivo y patrimonio.

En lo que respecta a l estado de pérdida y ganancias, también se le puede aplicar el análisis vertical, tomando como base, por lo general, el valor de las ventas y hallando el porcentaje que los demás rubros representan con respecto a esta base. Aunque del mismo modo se podría tomar como base el subtotal del costo de ventas o de gastos generales y hallar el porcentaje que sobre esta base puede presentar cada costo o cada gasto individual.

ANÁLISIS HORIZONTAL

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por Jo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

Para explicar con mayor claridad el procedimiento por seguir, nos valemos de un ejercicio llevado a cabo sobre los estados financieros ya citados de la empresa Acerías S. A. Según se observa en los siguientes cuadros, se han tomado los balances generales y estados de pérdidas y ganancias correspondientes a los años 2 y 3, cuyos valores aparecen en las dos primeras columnas. En la tercera se encuentra el aumento o disminución de cada cuenta en términos absolutos, vale decir, en millones de pesos colombianos. Finalmente, en la cuarta columna aparece la variación relativa o porcentaje de variación, el cual resulta de dividir la variación absoluta (tercera columna) por el valor del primer año (primera columna).

Al iniciar el análisis propiamente dicho, lo más importante es determinar qué variaciones o qué cifras merecen una atención especial y cuáles no. El análisis, entonces, se debe centrar en los cambios "extraordinarios" o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas. (Ortiz, H. 2006)

ACTIVO

Concepto

La regulación contable colombiana considera en el artículo 35 que un activo "Es la representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico como resultado de eventos pasados, de cuya utilización se espera que fluyan a la empresa beneficios económicos futuros".

Clasificación del activo

El activo se clasifica en corriente o circulante y no corriente o no circulante, generalmente los primeros se relacionan con el corto plazo y los segundos con el largo plazo.

Activos corrientes

El numeral 4 del artículo 115 (Norma general sobre revelaciones) del Decreto 2649 de 1993, define los activos corrientes como "Aquellos sumos que serán realizables, en un plazo no mayor a un año, así como aquellas que serán V realizables dentro de un mismo ciclo de operación en aquellos casos en que el ciclo normal sea superior a un año, lo cual debe revelarse".

La NIC 1 considera que: Activos corrientes

57. Un activo se clasificará como corriente cuando satis/asa alguno de los siguientes criterios:

- a. se espere realizar, o se pretenda vender o consumir, en el transcurso del ciclo normal de la explotación de la entidad;
- b. se mantenga fundamentalmente con fines de negociación;
- c. se espere realizar dentro del período de los doce meses posteriores a la fecha del balance; o
- d. se trate de efectivo u otro medio equivalente al efectivo (tal como se define en la NIC 7 Estado de flujos de efectivo), cuya utilización no esté restringida, para ser intercambiado o usado para cancelar un pasivo, al menos dentro de los doce meses siguientes a la fecha del balance. (Betancourt, J. 2009)

DEFINICIONES DE VALOR

Aunque puede ser difícil asignar rendimientos monetarios a ciertos tipos de activos (p. ej., a las obras de arte) la característica fundamental de los activos de negocios es que dan lugar a flujos de ingresos. A veces es fácil determinarlos y medirlos; por ejemplo, el rendimiento de intereses sobre un bono. En otras ocasiones, los flujos de efectivo atribuibles al activo deben estimarse, según vimos en el capítulo 6 sobre presupuesto de capital. Independientemente de las dificultades para medir los flujos de ingresos, lo que les da valor es el ingreso

prospectivo proveniente de los activos del negocio. (Finanzas administrativas, 1998)

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD.

Tipo de interés compuesto que se percibe durante la vida de una inversión por la inmovilización del capital invertido. Interés al que se remunera el capital inmovilizado. (Diccionario de Finanzas, 1999)

PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el volumen de ventas con el cual no hay utilidades (relativo) y tampoco se tienen pérdidas. Aunque el análisis de equilibrio es un concepto estático, puede aplicarse a situaciones dinámicas y proporcionar ayuda en la toma de decisiones de planeación y control. Es un método analítico, representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos

Aplicación:

El punto de equilibrio tiene múltiples usos en la gerencia financiera de la empresa, tal como se indica a continuación:

- Planeación de utilidades de un proyecto de inversión.
- Es el nivel de utilización de la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos.
- Por debajo de este punto la empresa incurre en pérdidas y por arriba obtiene utilidades.
- Cálculo del punto neutro.
- Determinación del probable costo unitario de diferentes niveles de producción.
- Determinación de las ventas necesarias para establecer el precio de venta

unitario de ventas.

- Determinación del monto necesario para justificar una nueva inversión en activo fijo.
- Determinación del efecto que produce una modificación de más o menos en los costos y gastos en relación con sus respectivas ventas.

Las causas que pueden provocar variaciones de los puntos de equilibrio y las utilidades son:

- Cambios en los precios de venta.
- Cambios en los costos fijos.
- Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.
- Cambios en el volumen.

Con respecto a este punto de equilibrio la dirección puede tomar decisiones con respecto a:

- Expansión de la planta.
- Cierre de la planta. (Córdova, M. 2007)

FLUJO DE CAJA - CASHFLOW

Renta neta de una organización más amortizaciones, mermas, provisiones y dotaciones para reservas, que constituyen deducciones contables no pagadas, de hecho, por caja. El conocimiento de todos estos factores permite hacerse una idea bastante buena de la capacidad de una sociedad para pagar dividendos. Véase: cash flow. (Diccionario de administración y finanzas, 1983)

ESTADOS FINANCIEROS

El análisis de los diversos estados financieros o informes contables refleja el resultado de las operaciones de la empresa y la situación financiera de la misma

durante un cierto período de tiempo, por ejemplo un año, y a una fecha determinada respectivamente. Además, un buen análisis de estados financieros indica la historia y las tendencias de diversa partida y conceptos.

El desarrollo de este análisis está orientado principalmente a los siguientes objetivos básicos:

- a) Para fines de control financiero
- b) Para fines de planeación
- c) Para fines de crédito
- d) Para fines de inversión
- e) Para toma de decisiones gerenciales y administrativas.

Todos los factores y consideraciones involucradas en el análisis financiero, así como su interacción y resultados se dan por medio de las técnicas de análisis que llevan a una conclusión y a la acción y pueden verse en el diagrama que se muestra a continuación:

El análisis de estados financieros puede clasificarse según el diagrama que se adjunta teniendo en cuenta, que el análisis se lleva a cabo con base en índices o razones, es decir, de la relación existente entre dos o más renglones de los informes contables.

Los índices pueden clasificarse de acuerdo al propósito a que se destinen con base a los ajustes y consideraciones básicas:

- a) índices de liquidez.

Son los que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

- b) índice de nivelación.

Analizan las contribuciones de los preparatorios de la empresa comparados con el

financiamiento y créditos externos.

c) índices de actividad.

Evalúan la efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.

d) índices de utilidad.

Miden la eficacia total de la administración de acuerdo a la recuperación generada por las ventas y por la inversión.

Estos índices se aplicarán teniendo en cuenta las consideraciones anotadas y, dependiendo del objetivo básico del análisis de uno y otro de estos tipos de análisis. Por ejemplo, los análisis para fines de crédito a corto plazo, utilizarán más ampliamente los índices de liquidez. Los inversionistas pondrán más énfasis en los índices de utilidad y los financiadores a largo plazo enfocarán su atención hacia los índices de nivelación y de utilidad.

Flujo de efectivo

Un sistema completo de presupuestos incluye: un presupuesto de ventas, uno de producción, uno de compras, un estado de pérdidas y ganancias presupuestado. Además, el presupuesto de inversiones.

De ahí se pueden derivar los otros tipos de presupuestos y entre ellos el de tesorería (flujo de efectivo)

Presupuesto de inversiones.

Una de las decisiones más críticas a que se pueda enfrentar la gerencia, es la que refiere los gastos en las inversiones. Estas decisiones son importantes para toda empresa, y varían de acuerdo con el tamaño de la empresa, la industria en que opera, y la tasa de crecimiento de su progreso.

A medida que la empresa crece, crecen también los problemas que conllevan a las oportunidades de inversión, sobre todo aquellas que se planean a largo plazo porque hay que tener en cuenta los avances de la tecnología, si es que se piensa continuar en el futuro.

Los problemas que se presentan son de múltiples clases, sobre todo aquellos gastos no capitalizables, ya que presentan problemas de operación que la gerencia intenta resolver por medio de la planificación a corto plazo. Los gastos en las inversiones son propuestos a largo plazo y requieren mejor y más detallado planeamiento en el futuro inmediato.

Por lo general necesitan salidas importantes; éstas deben ser financiadas mediante una combinación de capital de trabajo, aportes de accionistas o deudas a largo plazo. Las compras de bienes de capital son consideradas por la gerencia, ya que se encuentra con el problema de tener que elegir entre la liquidez actual y una mayor liquidez en el futuro.

Si la gerencia decide congelar un cierto porcentaje de liquidez actual, para lograr mayor liquidez en el futuro, en forma de inversiones, esto afectará la rentabilidad futura de la empresa; obligará a adoptar una serie de estrategias que pueden ser modificadas solo mediante erogaciones adicionales, ya sea en dinero o en tiempo.

El potencial de utilidad, la flexibilidad y las metas de una organización influyen, y a su vez son influidas por los que toman decisiones para aceptar o rechazar los gastos de inversiones. (Kaffury, M. 1993)

EL CONTROL INTERNO

El mundo de las empresas evoluciona cada vez más en su modernización, en el desarrollo y mejora de sus medios y en su sistemática de procedimiento de la recolección de datos. Lógicamente, todas estas innovaciones deben de ir acompañados de una serie de sistemas y procedimientos, los cuales garanticen

una gestión empresarial correcta, eficiente y segura, es decir, un buen sistema de control interno, el cual lleve a una supervisión segura y efectiva de una empresa.

El concepto y sentido de responsabilidad del control interno en la empresa Haro Llantas, debe ser el mismo que el que tiene cualquier empresa de carácter privado a la hora de administrar los activos o inversiones y proveerles de una información económica -financiera adecuada y fiable.

De lo que se trata es de evitar riesgos importantes a los que se puede estar expuesto, como por ejemplo, llevar a cabo decisiones basándose en detalles financieros erróneos, al no estar preparados correctamente o al adoptar procedimientos definidos de manera equivocada.

No hay que olvidar que el control interno cobra forma a través de la organización empresarial, ya que si las decisiones de gestión atienden a la consecución de unos objetivos, es preciso que existan unos medios adecuados para garantizar su alcance. Tales medios vienen concretados en la organización.

Los sistemas de organización y procedimientos de control determinan el marco o las condiciones en que pueden operar de una manera eficaz el sistema contable y los controles internos y ayudan a controlar la efectividad del sistema contable a través del análisis y los resultados que este produce.

De ahí que un sistema de control interno adecuado proporcione una relativa tranquilidad en el desarrollo de la gestión empresarial. La inexistencia o inadecuación del mismo da lugar a riesgos importantes y complica enormemente la actividad de la Gerencia.

Debido a lo pequeña que es la empresa, vemos que el control de gestión deberá recaer en el jefe Financiero, quien será el responsable de emitir y revisar informes, sobre el diseño y funcionamiento de los controles que se han implantado.

6.7 .DESARROLLO DE LA PROPUESTA EN BASE A LOS OBJETIVOS

Tabla N° 8 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

N°	FASES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Objetivo general: Elaborar un Plan Administrativo Financiero de la empresa Haro Llantas, para incrementar su rentabilidad y facilitar la toma de decisiones	Investigadora	65 Días
2	Objetivo específico 1: Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa Haro Llantas	Investigadora	15 Días
3	Objetivo específico 2: Diagnosticar la situación Financiera actual de la empresa Haro Llantas	Investigadora	15 Días
4	Objetivo específico 3: Definir técnicas y estrategias de mejoramiento continuo al aplicar el modelo administrativo y financiero para alcanzar un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos de la entidad, especialmente en las áreas críticas, con el propósito de constituirse como una de las mejores empresas en la provincia.	Investigadora	30 Días
5	Objetivo específico 4: Aplicar y Socializar a la empresa para su ejecución.		5 Días

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA .(2013)

6.7.1. Objetivo específico 1: Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa Haro Llantas

DIAGNOSTICO SITUACIONAL ADMINISTRATIVO.

En la empresa Haro Llantas actualmente no se trabaja en base a una planificación administrativa a pesar de haberse posicionado en un amplio mercado llegando a ser distribuidor exclusivo, privilegio que lo ostentan tan solo 10 empresas en el país y la única en Riobamba.

Hace falta aprovechar de mejor manera el talento humano, optando por un modelo de gestión actualizado, conforme a los retos que plantea la realidad actual.

No se cuenta con un manual de funciones, ni se ha declarado la misión y visión de la empresa, por tanto no tienen una perspectiva de futuro, simplemente cercen por las bondades del mercado, pero se desaprovecha oportunidades que podrían ser potenciadas con un mejor manejo administrativo.

No realizan sondeos de mercado para determinar el posicionamiento de la empresa y es escasa la publicidad en radio y nula en la prensa y televisión.

Se mantiene un tipo de administración tradicional, más bien como un negocio familiar, desperdiciando así oportunidades de crecimiento.

No se fomenta la competitividad, situación que trae como efecto improvisaciones en la promoción y competitividad.

No se usan mecanismos para captar más clientes a causa de falta de publicidad y limitados espacios de medios de promoción de los productos y servicios, lo que repercute en el deterioro de la imagen corporativa de Haro Llantas.

Se parte del análisis FODA:

ANÁLISIS FODA DE HARO LLANTAS

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

F1= Infraestructura física

F2= Atención al cliente

F3= Bajo nivel de endeudamiento

F4= Variedad de servicios

F5= Precios competitivos

F6= Imagen empresarial

DEBILIDADES

D1= Inexistencia de estructura organizacional.

D2= Gestión centralizada

D3= Falta de políticas de gestión

D4= Publicidad

D5= Concentración de funciones

D6= No se cuenta con Plan administrativo- financiero

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

O1= Clientes

O2= Posicionamiento

O3= Innovación tecnológica

O4= Alianza con empresas de transporte

O5= Ubicación privilegiada

O6= Proveedores

AMENAZAS

A1= Alta competencia

A2= Clientes que prefieren productos de segunda

A3= Disminución de importaciones de vehículos

A4= Regulaciones empresariales

A5= Inflación

A6= Política económica

Para la determinación de la importancia de los factores que intervienen en la Matriz FODA se contempla los siguientes valores:

Ponderación:

Sin Importancia: 0,01

Muy Importante: 1

Calificación asignada

1 = Debilidad importante
2 = Debilidad menor
3 = Fortaleza Menor
4 = Fortaleza importante

1 = Amenaza importante
2 = Amenaza menor
3 = Oportunidad Menor
4 = Oportunidad importante

Tabla N° 9 Matriz de evaluación de factores externos de Haro Llantas

No	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
Orden				
	Oportunidades			
1	Clientes	4	0,25	1
2	Posicionamiento	3	0,1	0,3
3	Innovación tecnológica	3	0,05	0,15
4	Alianza con empresas de transporte	4	0,15	0,6
5	Ubicación privilegiada	3	0,05	0,15
6	Proveedores	4	0,1	0,4
	Amenazas			
1	Alta competencia	1	0,15	0,15
2	Clientes que prefieren productos de segunda	1	0,02	0,02
3	Disminución de importaciones de vehículos	2	0,03	0,06
4	Regulaciones empresariales	2	0,02	0,04
5	Inflación	2	0,04	0,08
6	Política económica	2	0,04	0,08
		Total	1	3,03

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA .(2013)

Tabla N° 10 Matriz de evaluación de factores internos de Haro Llantas

No	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
Orden				
	Fortalezas			
1	Infraestructura física	3	0,1	0,3
2	Atención al cliente	4	0,15	0,6
3	Bajo nivel de endeudamiento	3	0,03	0,09
4	Variedad de servicios	3	0,04	0,12
5	Precios competitivos	4	0,15	0,6
6	Imagen empresarial	3	0,02	0,06
	Debilidades			
1	Inexistencia de estructura organizacional.	2	0,08	0,16
2	Gestión centralizada	2	0,1	0,2
3	Falta de políticas de gestión	2	0,03	0,06
4	Publicidad	2	0,05	0,1
5	Concentración de funciones	2	0,05	0,1
6	No se cuenta con Plan administrativo- financiero	1	0,2	0,2
		Total	1	2,59

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA .(2013)

Tabla N° 11 Matriz de evaluación de perfil competitivo Haro Llantas

Factores claves de éxito	Haro Llantas		LLANTA CENTRO		AUTOLLANTAS		
	Ponderacion	Calificac.	Valor	Calificac.	Valor	Calificac.	Valor
Servicio al cliente	0,25	4	1	4	1	3	0,75
Calidad de los productos	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6
Precio	0,25	4	1	3	0,75	4	1
Variedad de productos	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Publicidad	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
Cobertura de mercado local	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Total Ponderado	1		2,75		3,75		3,5

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA. (2013)

Conclusión:

Utilizando la Herramienta de la Matriz de competitividad se puede observar que Haro Llantas tiene un puntaje de 2.75 puntos, inferior a los que mantiene la competencia como es “Llanta Sierra” que tiene un puntaje de 3.75 puntos, y con su competencia inmediata que es “Auto llantas” con un puntaje de 3.5. Aun como empresa nos podemos comparar ante la competencia debemos seguir trabajando en los Factores de Éxito como es servicio al cliente, calidad de productos, precios, variedad de productos, publicidad y cobertura en el mercado local, para llegar hacer la empresa Líder en el Mercado Local

RELACIONES:

Relación: Oportunidad – Fortaleza.- Identifica en qué medida una fortaleza permite alcanzar una oportunidad.

Relación: Oportunidad – Debilidad.- En qué medida una determinada debilidad impide o limita alcanzar una oportunidad.

Relación: Amenaza – Fortaleza.- En qué medida las fortalezas ayudan a contrarrestar o controlar las variables exógenas del entorno.

Relación: Debilidad – Amenaza.- En qué medida las falencias de la empresa vuelve vulnerable a la misma frente a un conjunto de variables exógenas.

Tabla N° 12 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS F2: Atención al cliente F5: Precios competitivos	DEBILIDADES D6: No se cuenta con Plan administrativo - financiero
OPORTUNIDADES O1: Clientes O4: Alianza con empresas de transporte O6: Proveedoras	ESTRATEGIA FO (MAX-MAX) ✧ FO 1: Estrategia de publicidad F2-O1 ✧ FO 2: Convenios de descuentos con Cooperativas de transporte. F5-O4 ✧ Plan de Inversiones. F2 F5- O6 ✧ Promociones: Alineación y balanceo gratuito. F5-O1	ESTRATEGIA DO(MIN-MAX) ✧ Estrategia de Planificación administrativa. D6-O1 ✧ Estrategia de Planificación financiera. D6-O6 ✧ Atención personalizada. D6-O1
AMENAZAS A1: Alta competencia	HARO LLANTAS	
	ESTRATEGIA FA (MAX-MIN) ✧ Estrategia de Mercado. F2, F5- A1 ✧ Descuentos a clientes fidelizado. F2-A1 ✧ Convenios con instituciones financieras. F5-A1	Estrategia Da (MIN-MIN) ✧ Estrategia de mejoramiento del talento humano. D6-A1 ✧ Direccionamiento estratégico

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA. (2013)

ADMINISTRACIÓN BASADA EN SCORECARDS

**Tabla 13. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS CUATRO
ELEMENTOS CLAVES**

1. ENFOQUE ESTRATEGICO										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?	1									
2. ¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?		2								
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?			3							
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?	1									
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, accionistas y la comunidad?		2								
6. ¿Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencias, comparaciones, benchmarking, etc.?			3							
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país	1									

(tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?										
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión (meta madre), misión y valores centrales de la organización?		2								
9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?		1								
10. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano, etc?		2								
TOTAL										18

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA. (2013)

2. TRASLADO HACIA EL BSC										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño (KPIs)?	1									
12. ¿Para cada uno de los KPIs, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?	1									
13. ¿Contamos con la información sobre los niveles base (desempeño actual) de cada uno de los KPIs y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?	1									
14. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño (KPIs), describimos metas de corto (mensual ó trimestral), mediano (anual) y largo plazo (tres años)?			3							
15. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada Objetivo y KPI, para tomar acciones al respecto?		2								
16. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc, de manera de que sean retadoras, pero alcanzables?				4						
17. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir			3							

dichas metas?										
18. ¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, tenemos descritos "programas de implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.?			3							
19. ¿Cada uno de las Iniciativas estratégicas y/o proyectos, tiene identificado claramente los responsables de su implementación y los diferentes esquemas de seguimiento para garantizar su ejecución en tiempo?			2							
20. ¿Expresamos las principales metas y las inversiones requeridas en un presupuesto flexible conectado a la estrategia?			3							
TOTAL										23

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA. (2013)

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo									Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?				4						
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?			3							
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?	1									
24. ¿Para cada uno de los áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?	1									
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?		2								
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	1									
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?		2								

28. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde el nivel gerencial?		2								
29. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?		2								
30. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?		1								
TOTAL										19

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA. (2013)

4. CULTURA DE EEJECUCIÓN										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?		2								
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?		2								
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?					5					
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?		2								
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?		2								
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes, para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?		2								

37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, primariamente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?		2								
38. ¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?		2								
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?		2								
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?										
TOTAL										23

FUENTE: Elaboración Propia

ELABORADO POR: CABEZAS, ALEXANDRA. (2013)

PROCESO CLAVE	Total
1. Enfoque	18
2. Traslado hacia el BSC	23
3. Sincronización y Despliegue	19
4. Cultura de Ejecución	23

Gráfico N° 43 GRAFICO DE GESTION POR SCORECARD



Fuente: Propia: Elaboración propia
Elaboración Propia: CABEZAS, Alexandra .2013

CONCLUSIONES:

ENFOQUE: La empresa Haro Llantas no cuenta con un direccionamiento estratégico, apenas alcanza un puntaje de 18 de un total de 100 posibles. Prácticamente no hay un enfoque de hacia dónde deben ir. Es necesario entonces definir su misión y visión, valores corporativos y analizar el direccionamiento estratégico, para alcanzar las metas propuestas y mejorar sus niveles de rentabilidad.

TRASLADO HACIA EL BSC: Este elemento clave solo llega a 23 puntos, que es muy bajo para lograr los objetivos propuestos. No se evidencia la utilización de herramientas administrativas para evaluar el desempeño del personal, de esta forma solo se está desperdiciando oportunidades de crecimiento.

SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE: Este factor apenas alcanza un valor de 19 puntos, La empresa debe implementar acciones tendientes a involucrar de mejor manera al personal, además será necesario exigir el empoderamiento de la parte directiva y operativa de la empresa, para alcanzar las metas que se plantean. Se trata de potenciar el talento humano haciéndoles parte de las decisiones que se adopten.

CULTURA DE EJECUCIÓN: Se alcanza apenas 23 puntos, lo que evidencia que en la empresa Haro Llantas no hay un seguimiento adecuado, ni tampoco existe una cultura organizacional. Se deben implementar estrategias de capacitación para mejorar los rendimientos de cada uno los trabajadores. Se debe fortalecer los procesos organizativos tanto a nivel administrativo como financiero.

6.7.2. Objetivo específico 2: Diagnosticar la situación Financiera actual de la empresa Haro Llantas

DIAGNOSTICO SITUACIONAL FINANCIERA.

Los registros contables de la empresa se presentan a continuación, para tener una perspectiva de sus movimientos financieros. Se ha considerado importante también adicionar los indicadores financieros, para conocer el estado actual de la empresa.

Este análisis se aplicara al Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados del periodo 2011-2012 y estará orientado a evaluar la liquidez, la rentabilidad, actividad, endeudamiento de la Empresa Haro Llantas de tal forma que permita determinar la evolución de la empresa en el pasado y apreciar la situación financiera actual.

La Interpretación de los Estados Financieros permite desarrollar una aproximación Relativa de la salud financiera de la empresa.

Los resultados obtenidos de este análisis permitirán al dueño del negocio brindarle la información y darle a conocer la capacidad de la empresa para continuar en el tiempo y generar dividendos, a los proveedores le permite conocer la capacidad de la empresa para pagar sus créditos y poder así seguir manteniendo continuidad.

En pocas palabras el alcance del análisis de los estados financieros estará en función de las necesidades de la información que se busque satisfacer dentro de las limitaciones inherentes tanto en la información utilizada para el análisis como a las herramientas empleadas.

ANALISIS VERTICAL.

El análisis Vertical es una herramienta que promociona cada una de las partes de un conjunto con el total expresando la medida obtenida en porcentajes. Su uso permite apreciar la composición relativa del activo pasivo y resultados.

Utilizando como base el total del Activo o como es lo mismo la suma del pasivo y patrimonio en el Balance General y el Total de Ventas del Estado de Resultado.

Este nos permite ver la estructura del periodo 2011 comparado con el año 2012 de la empresa Haro Llantas

HARO LLANTAS 2011-2012

BALANCE GENERAL

ANALISIS VERTICAL

BALANCE GENERAL				
	2011	%	2012	%
CAJA	35600	19,43%	6432,87	0,87
CUENTAS Y DOCTOS POR COBRAR	6230	3,40%	43193,85	5,85
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	4617,48	2,52%	24604,46	3,33
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	95635	52,21%	18004,51	2,44
INVENTARIO DE PROTOS TERMINADOS	0		545150,12	73,83
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	142082,48	77,57%	637385,81	86,32%
ACTIVO FIJO	41093,3	22,43%	101037,93	13,68%
TOTAL ACTIVO	183175,78	100	738423,74	100
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS Y DOCTOS POR PAGAR	72320	39,48%	368374,79	49,89%
OTRAS CUENTAS Y DOTOS POR COBRAR CORRIENTES	0		5459,01	0,74%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	72320	39,48%	373833,8	50,63%
PATRIMONIO				
CAPITAL	102945,55	56,20%	323942,7	43,87%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7910,23	4,32%	40647,24	5,50%
TOTAL PATRIMONIO	110855,78	60,52%	364589,94	49,37%
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	183175,78	100	738423,74	100

HARO LLANTAS 2011-2012
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
ANALISIS VERTICAL

ESTADOS DE RESULTADOS				
	2011	%	2012	%
Ventas	1397805,1 5	100	1.026.560,55	100
(-)COSTO DE VENTAS	1076295,8 2	77,00%	894.655,53	87,15%
Utilidad Bruta en Ventas	321509,33	23,00%	131.905,02	12,85%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	313599,12	22,44 %	91.257,78	8,89%
RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO	7910,21	0,57%	40.647,24	3,96%

ANALISIS HORINZONTAL

Esta técnica más dinámica permite establecer tendencias y comportamientos de las cuentas del Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2011-2012. Con este tipo de análisis se puede obtener dos formas de variaciones absolutas y relativas que sufren cada partida en los estados financieros del periodo 2012 con respecto al 2011

BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

HARO LLANTAS 2011-2012

ANALISIS HORINZONTAL

BALANCE GENERAL				
ACTIVO	2012	2011	VALOR ABSOLUTOS	VALOR RELATIVO
CAJA	6432,87	35600	-29167,13	-81,93%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	43193,85	6230	36963,85	593,32%
	24604,46	4617,48	19986,98	432,85%
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	18004,51	95635	-113639,51	-81,17%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	545150,12	0	545150,12	100%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	637385,81	142082,48	495303,33	348,60%
ACTIVO FIJO	101037,93	41093,3	-142131,23	145,87%
TOTAL ACTIVO	738423,74	183175,78	-921599,52	303,12%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	368374,79	72320	296054,79	409,37%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR Ctas ctes	5459,01	0	-5459,01	100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	373833,8	72320	-446153,8	416,92%
PATRIMONIO				
CAPITAL	323942,7	102945,55	220997,15	214,67%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	40647,24	7910,23	32737,01	413,86%
TOTAL PATRIMONIO	364589,94	110855,78	253734,16	228,89%
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	738423,74	183175,78	555245,96	303,12%

BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
HARO LLANTAS 2011-2012
ANALISIS HORINZONTAL

ESTADOS DE RESULTADOS				
	2012	2011	VALOR ABSOLUTOS	VALOR RELATIVO
Ventas	1.026.560,55	1397805,15	-371244,6	-26,56%
(-)COSTO DE VENTAS	894.655,53	1076295,82	-181640,29	-16,88
Utilidad Bruta en Ventas	131.905,02	321509,33	-189604,31	-58,97%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	91.257,78	313599,12	-222341,34	-70,90%
RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO	40.647,24	7910,21	32737,03	413,86%

Análisis del Estado de Resultados

Las Ventas de la Empresa Haro Llantas.

Haro llantas se dedica exclusivamente a la venta de llantas en las diferentes marcas siendo el producto más representativo dentro de su empresa.

La Utilidad Bruta.

La empresa evidencia un margen bruto para el año 2011 de 7% que representa la ganancia pura en el giro del negocio. Para el año 2012 tenemos un Margen Bruto de 10% se puede evidenciar un crecimiento en la ganancia también se le puede contratar en el análisis horizontal que lo realizamos anteriormente

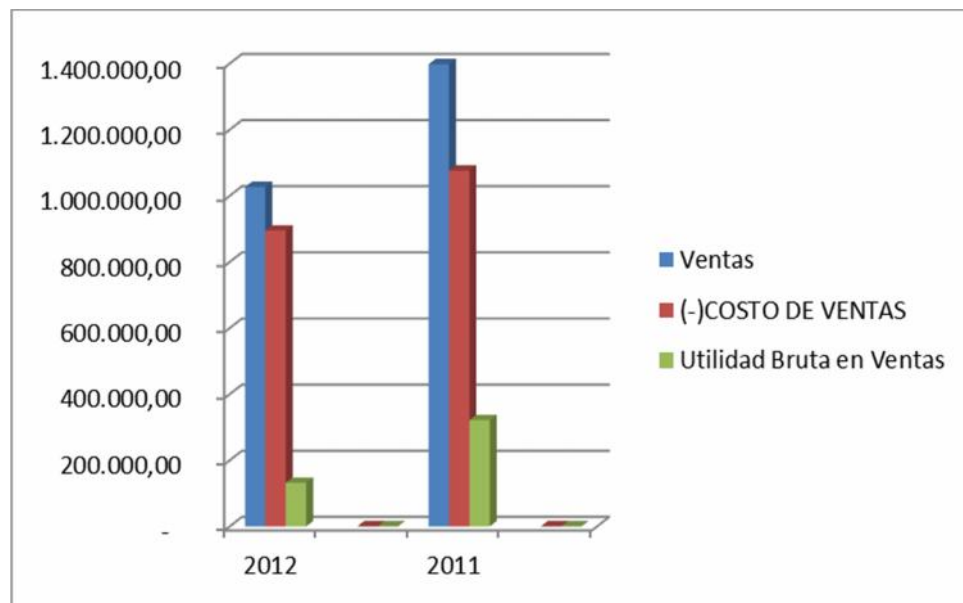
Tabla N° 13 Utilidad Bruta año 2012-2011

MARGEN BRUTO	2012	%	2011	%
Ventas	1.026.560,55	100	1397805,15	100
(-)COSTO DE VENTAS	894.655,53	87,15%	1076295,82	77,00%
Utilidad Bruta en Ventas	131.905,02	12,85%	321509,33	23,00%

FUENTE: Elaboración Propia

Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. (2013)

Gráfico N° 44 Margen Bruto año 2012-2011



FUENTE: Elaboración Propia

Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. (2013)

HARO LLANTAS
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2012-
2011

ANALISIS VERTICAL

	2011	%	2012	%
Ventas	1397805,2	100	1.026.560,55	100
(-)COSTO DE VENTAS	1076295,8	77,00%	894.655,53	87,15%
Utilidad Bruta en Ventas	321509,33	23,00%	131.905,02	12,85%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	313599,12	22,44%	91.257,78	8,89%
RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO	7910,21	0,57%	40.647,24	3,96%

Los Egresos

La empresa Haro Llantas al 31 de diciembre de 2012 tiene un total de \$91.257.78 en egresos que representa el 8.89% de las ventas anuales. Este nivel de participación con relación a las ventas disminuyó en relación al año 2011. La empresa está comprometida en el control de sus gastos en los años siguientes tenga una tendencia a la baja , por ello que se está trabajando para cumplir con este objetivo

HARO LLANTAS
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2012-
2011
ANALISIS HORIZONTAL

	2012	2011	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Ventas	1.026.560,55	1397805,15	-371244,6	-26,56%
(-)COSTO DE VENTAS	894.655,53	1076295,82	-181640,29	-16,88
Utilidad Bruta en Ventas	131.905,02	321509,33	-189604,31	-58,97%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	91.257,78	313599,12	-222341,34	-70,90%
RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO	40.647,24	7910,21	32737,03	413,86%

Al Finalizar el 2012 Haro Llantas presenta una utilidad de \$40.647.24 lo que representa un incremento del 413.86% respecto del año anterior

Análisis del Balance General Análisis Vertical

La empresa Haro Llantas al 31 de diciembre de 2012 totaliza activos por \$738.423.74, pasivos \$373.833.80, patrimonio \$364.589.94.

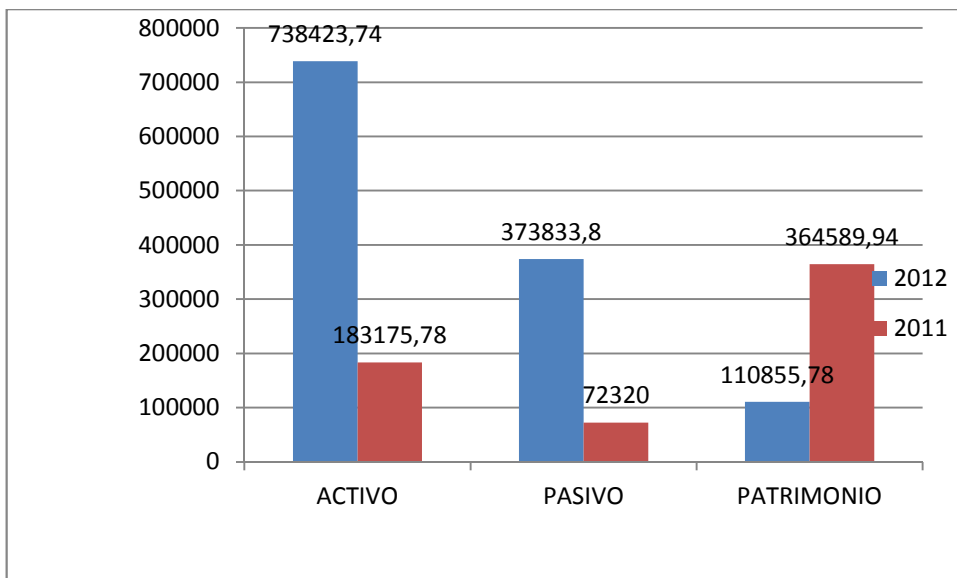
Pese a que mantiene un decrecimiento del patrimonio en el año 2012 se destaca la sólida composición del Balance.

Tabla N° 14 BALANCE GENERAL 2011-2012

	2012	2011	VARIACION
ACTIVO	738423,74	183175,78	303,12%
PASIVO	373833,8	72320	413,92%
PATRIMONIO	110855,78	364589,94	228,89%

FUENTE: Elaboración Propia
Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. 2013

Gráfico N° 45 Evolución del Activo Pasivo y Patrimonio



FUENTE: Elaboración Propia
Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. (2013)

Composición de Activo

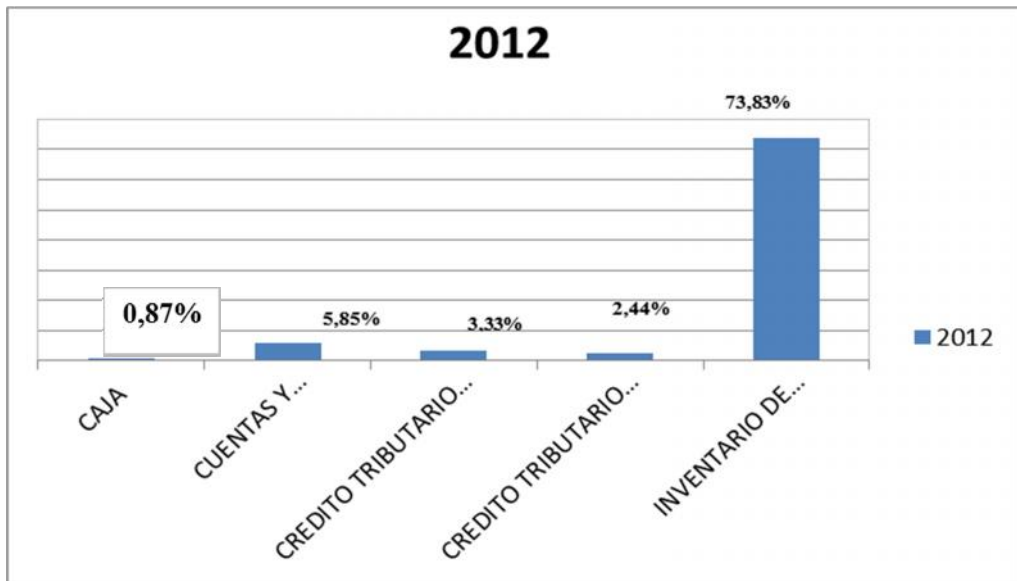
Como se mencionó anteriormente al 31 de diciembre de 2012 se refleja un activo total de \$738.423.74 compuesto principalmente en un 5.84% de cartera propia, 73.83% de inventarios y un 0.87% de caja. Mantiene una estructura acorde a un negocio de tipo comercial.

Tabla N° 15 Composición y evaluación del activo

COMPOSICION Y EVALUACION DEL ACTIVO	2012	%	2011	%
CAJA	6432,87	0,87%	35600	19,43%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	43193,85	5,85%	6230	3,40%
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	24604,46	3,33%	4617,5	2,52%
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	18004,51	2,44%	95635	52,21%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	545150,1	73,83%		

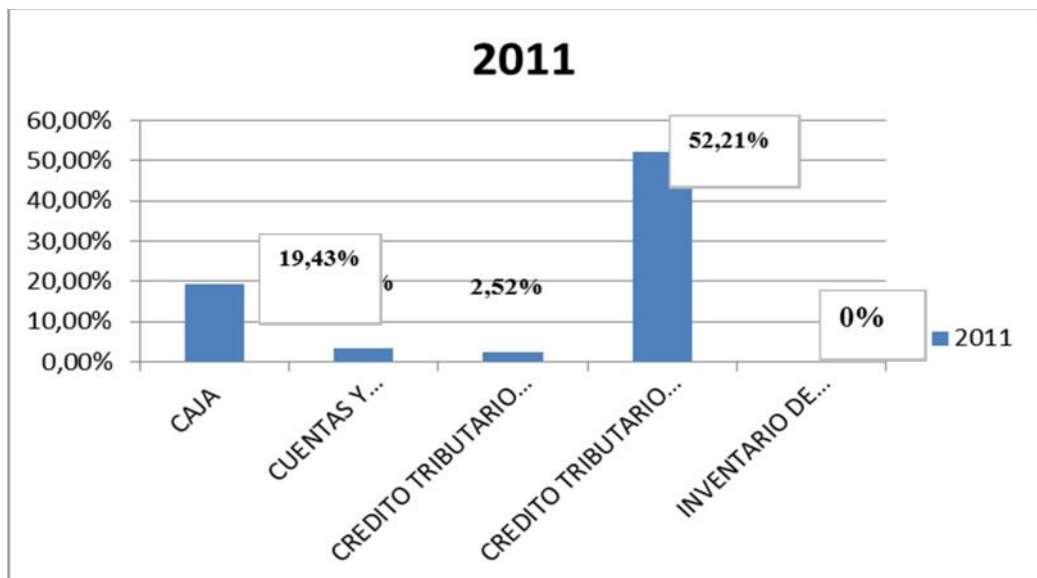
FUENTE: Elaboración Propia
Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. (2013)

Gráfico N° 46 Gráfico N.46 Composición del Activo
AÑOS 2012



FUENTE: Elaboración Propia
Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. (2013)

Gráfico N° 47 Composición del Activo
AÑOS 2011



FUENTE: Elaboración Propia
Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. (2013)

Evaluación de la Cartera

La empresa Haro Llantas incremento en el nivel de generación de cartera en sus cuentas por cobrar de \$6.230 en el 2011 a \$43.193,85 en el 2012 con una incremento vertical del 5.85% en el 2012

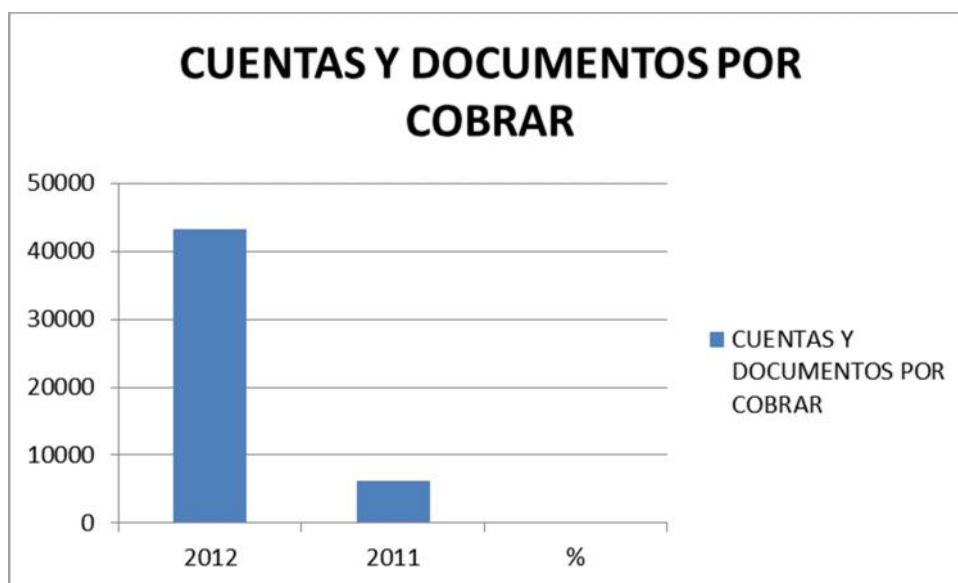
Tabla N° 16 Evaluación de la Cartera

EVALUACION DE LA CARTERA	2012	%	2011	%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	43193,85	5,85	6230	3,40%

FUENTE: Elaboración Propia

Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. (2013)

Gráfico N° 48 Gráfico N.48 Evaluación de la cartera
Año 2012-2011



FUENTE: Elaboración Propia

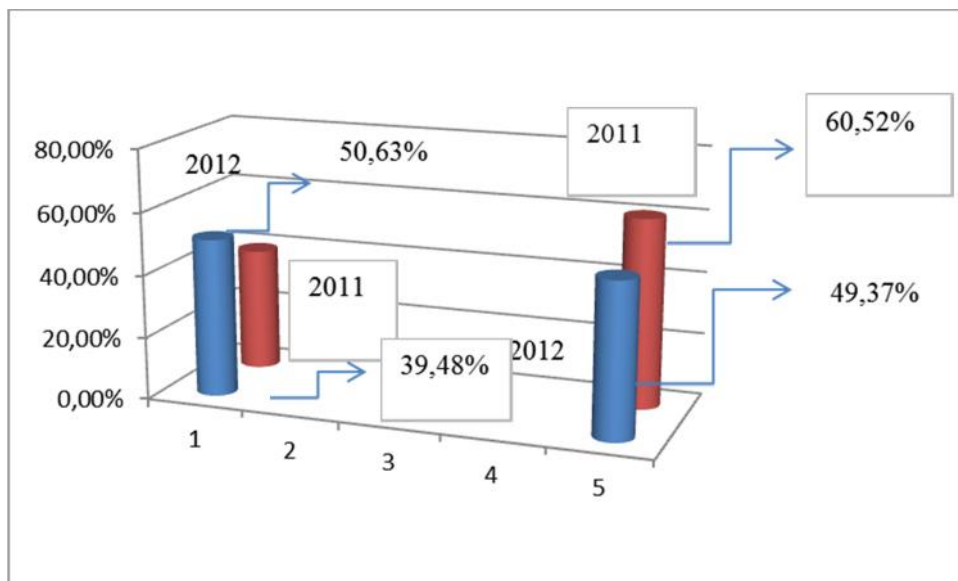
Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. (2013)

Tabla N° 17 Composición del Pasivo y Patrimonio 2011-2012

COMPOSICION DEL PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE	VALOR	%	VALOR	%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	72320	39,48%	368374,8	49,89%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	0		5459,01	0,74%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	72320	39,48%	373834	50,63%
PATRIMONIO				
CAPITAL	102945,55	56,20%	323942,7	43,87%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7910,23	4,32%	40647,24	5,50%
TOTAL PATRIMONIO	110855,78	60,52%	364590	49,37%
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	183175,78	100	738424	100

FUENTE: Elaboración Propia
 Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra.(2013)

Gráfico N° 49 Variación del Pasivo y Patrimonio
 2011-2012



FUENTE: Elaboración Propia
 Elaborado Por: CABEZAS, Alexandra. 2013

Esta concentración del pasivo responde al giro del negocio en el que el financiamiento a través de proveedores es la base del negocio considerando que el mayor proveedor es KEN CHU LTDA. Importador de llantas a nivel nacional

A diciembre de 2012 la empresa Haro Llantas presenta pasivos por un 50.63% del total de pasivos y patrimonio mayor al 2011 en un porcentaje del 39.48% este, este se debe a que la empresa en el último periodo adquirió mercadería

ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

El análisis financiero es el estudio efectuado los estados contables de una empresa con el fin de evaluar su desempeño operativo y financiero, con el fin de establecer las estrategias y decisiones adecuadas por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y terceros interesados. Para realizar el análisis representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad endeudamiento. Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, con el fin de evaluar la situación del negocio y sus tendencias.

Indicadores de liquidez

1) Capital de trabajo

Formula: (Activo Corriente – Pasivo Corriente)

$$1806965.23 - 1192221.58$$

$$R.= 614743.65$$

La empresa dispone de un margen de seguridad para enfrentar deudas.

Interpretación: Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que la empresa continúe funcionando.

2) Razón Corriente

Formula: (Activo corriente / Pasivo Corriente)

$$(1806965.23 / 1192221.58)$$

$$R= 1.51$$

Por cada dólar que debe, la empresa cuenta con 1.51

Interpretación: Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes. Entre más alto sea, menor riesgo existe que resulten impagadas las deudas a corto plazo.

3) Índice de disponibilidad inmediata

Formula: (Activo disponible / Pasivo exigible inmediato)

$$507682.32 / 730625.89$$

$$R= 0.69$$

No se cubren deudas ya vencidas

Interpretación: Compara los medios actuales disponibles para hacer frente a las deudas ya vencidas. El valor nominal de este índice debería ser 1.

4) Prueba ácida

Fórmula: (Activos líquidos / Pasivos corrientes)

$$509083.14 / 1192221.58$$

$$R = 0.42$$

El índice es bajo y obligaría a la venta de inventarios.

Los activos líquidos son aquellos que se pueden convertir en efectivo con relativa rapidez. Excluye los inventarios.

Interpretación: Capacidad de la empresa para cubrir pasivos a corto plazo, en forma inmediata, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

5) Solidez

Fórmula: (Activo total / Pasivo total)

$$738423.74 / 503269.67$$

$$R. 1.46$$

Indicadores de endeudamiento

1) Endeudamiento total

Fórmula: (Pasivo total / Activo total)

$$503269.67 / 738423.74$$

$$R = 0.68$$

Interpretación: Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice, mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.

Indicadores de rentabilidad

1) Margen de rentabilidad bruta

Fórmula: (Utilidad bruta / Ventas netas)

$$40647.24 / 1026560.55$$

$$R=0.03$$

Interpretación: Muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas para generar utilidades brutas, es decir, antes de gastos de administración, de ventas, otros ingresos, otros egresos e impuestos. Representa el % de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa.

ROTACIÓN DE CARTERA: Nos indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año. Se determina así:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{360}{\text{Nro. de días cartera a mano}}$$

$$\text{AÑO 2012} = \frac{360}{90} = 4 \text{ veces}$$

Se interpreta diciendo que para el año 2012 la empresa roto su cartera 4 veces. La empresa Haro Llantas debería continuar con su política crediticia en cuanto a plazos de los créditos otorgados, para la recuperación de cartera vencida y contar con circulante para inversiones en productos a la venta.

Rotación de Cuentas a Pagar (RCP)

Formula: $RCP = \text{Compras} / \text{Cuentas a Pagar}$

$$RCP = 545150.12 / 368374.79 = 1.47$$

En el año 2012 las Cuentas a Pagar se renovaron en media de 1,47 veces.

ROTACIÓN DE INVENTARIOS: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario.

Se determina así:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{360}{\text{Nro. de días inventario a mano}}$$

$$\text{AÑO 2012} = \frac{360}{30} = 12 \text{ Veces}$$

Su interpretación nos dice que en el año 1 el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o a efectivo 12 veces.

NÚMERO DE DÍAS CARTERA A MANO: Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar el crédito y se puede calcular así:

$$\text{Nro. días cartera a Mano} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} \times 360}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{AÑO 2012} = \frac{43193.85 \times 360}{1026560.55} = 15.14 \text{ días}$$

Lo anterior nos permite concluir que la empresa demora 15 días, en recuperar la cartera.

ANÁLISIS SITUACIONAL FINANCIERO.- No se utiliza herramientas que sirven para mejorar la rentabilidad de la empresa y que ayuden a ser más competitiva a través de la planificación y control presupuestario y del análisis de sus indicadores financieros.

En Haro Llantas la gestión financiera es deficiente a causa de la inexistencia de un plan, que se evidencian en la carencia de registros contables esto trae como consecuencia que no se cumplan las metas planteadas.

La empresa Haro Llantas al 31 de diciembre de 2012 tiene un total de \$91.257.78 en egresos que representa el 8.89% de las ventas anuales. La empresa está comprometida en el control de sus gastos.

De tal manera que en los años siguientes se mantenga la tendencia a la baja.

Se refleja un activo total de \$738.423.74 compuesto principalmente en un 5.84% de cartera propia, 73.83% de inventarios y un 0.87% de caja. Mantiene una estructura acorde a un negocio de tipo comercial.

El indicador financiero de prueba ácida es de 0.42 que pone de manifiesto que es baja la capacidad de la empresa para cubrir pasivos a corto plazo, en forma inmediata, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

6.7.3. Objetivo específico 3: Definir técnicas y estrategias de mejoramiento continuo al aplicar el modelo administrativo y financiero para alcanzar un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos de la entidad, especialmente en las áreas críticas, con el propósito de constituirse como una de las mejores empresas en la provincia.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DEL MODELO

Operativizar la ejecución del modelo administrativo - financiero

Incrementar anualmente el volumen de ventas.

Incrementar anualmente el número de clientes

Mantener anualmente niveles de gastos operacionales no superiores al promedio del sector de la comercialización de llantas.

Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

Obtención de información financiera oportuna y confiable.

Buscar la eficiencia organizacional de la empresa, siempre con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos.

Las acciones que se realicen en la empresa deberán realizarse de acuerdo a las normas, políticas y disposiciones legales.

El Liderazgo juega un papel primordial en este modelo, puesto que viene a constituir el elemento motor para alcanzar la Misión, y además es el cohesionador de los distintos componentes de la planificación gerencial

Se debe dar énfasis y prestar atención al contexto, sin descuidar por supuesto los aspectos internos de la empresa.

Debe orientarse hacia los cambios que se proyectan en el sector y por tanto es indispensable prepararse a los procesos de adaptación y adecuación de los escenarios. No se debe asumir la posición de mantener la estabilidad de la situación actual.

Es precisa la direccionalidad en aspectos estratégicos y en factores de éxito.

La empresa debe anticiparse a los cambios futuros, y los hechos pasados no deben ser necesariamente la base del futuro; por lo tanto las decisiones actuales deben basarse en el presente y el futuro y no en el análisis de hechos pasados.

Debe ser muy activo y emprendedor, considerando los niveles de control, la creatividad e innovación, y a la sinergia como elementos claves para su desarrollo, aun cuando se presenten situaciones de ambigüedad y de reto.

Debe orientarse a la efectividad, tomando en cuenta que deben intervenir patrones dentro de una cadena de decisiones.

MODELO ADMINISTRATIVO

PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

El personal de la empresa Haro Llantas debe proceder con transparencia, justicia, rectitud, disciplina, honradez y mística en las actividades administrativas y financieras de la empresa. Ofrecer calidad en el servicio, con actitud proactiva hacia el cliente, a fin de satisfacer con eficiencia y eficacia los requerimientos de los mismos.

- **Personal idóneo.-** El personal de la empresa Haro Llantas es de probada capacidad e idoneidad para el desempeño de sus respectivas actividades. Para asegurar estas condiciones se capacitará constantemente al mismo.
- **Atención al público.-** El personal de la empresa Haro Llantas, cumple su trabajo con diligencia, honestidad y rectitud, de manera tal que su desempeño prestigia a la empresa, brindando una atención de alta calidad en los servicios que éste genera.

- **Conocimiento.-** Los profesionales designados en los diferentes servicios, poseen la capacidad técnica y los conocimientos necesarios para lograr los objetivos establecidos.
- **Trabajo en equipo.-** Al programar los planes de venta y atención al cliente, el equipo de trabajo verificará la observancia de las disposiciones legales reglamentarias, en la ejecución de las actividades operativas, administrativas y financieras de la empresa.
- **Capacitación.-** La empresa mantendrá un plan de capacitación continuo de los Recursos Humanos, por lo que la asistencia a cursos y seminarios garantizan una aptitud profesional en sus servicios.
- **Experiencia.-** El personal de la empresa Haro Llantas, cuenta con la experiencia necesaria en el desarrollo de los procesos e imprimen la experiencia adquirida en el transcurso del tiempo, comparten sus vivencias con el personal nuevo, en lo concerniente a solución de conflictos internos y externos.

Misión

La empresa Haro llantas, es una empresa privada de servicio que colabora en el desarrollo de la provincia, mediante la provisión de llantas, aros, baterías y tubos.

Visión

La empresa Haro llantas en el año 2018 será una empresa líder en el sector de la comercialización de llantas y aros para todo tipo de vehículos, con un capital social fortalecido, contribuyendo al desarrollo regional, a través del servicio de calidad, precios accesibles y personal administrativo eficiente en cada una de sus funciones.

Responsabilidades.

Con la finalidad de que el modelo Administrativo Financiero funcione adecuadamente para alcanzar los objetivos trazados por los directivos de la empresa, es necesario determinar claramente las responsabilidades que tendrán cada uno de los procesos que componen la empresa Haro Llantas, a continuación se detallan las mismas:

El proceso de Direccionamiento estratégico de la administración de la empresa, cuyo responsable es el Gerente, tiene las siguientes responsabilidades:

- Establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo que pretende alcanzar la empresa;
- Diseñar las políticas que normaran el funcionamiento general de la empresa;
- Diseñar las estrategias, planes y programas necesarios tendientes a la consecución de los objetivos propuestos;
- Armonizar el funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos de la empresa, con la finalidad de conseguir de los mismos la sinergia necesaria que permita conseguir el mayor beneficio para la misma.
- Sugerir a los directivos de la empresa las estrategias de inversión, (elaborar presupuestos de capitales a invertir, etc.); financiamiento (relaciones bancarias de inversión, comerciales, relaciones de inversionistas, desembolso de dividendos.
- Conseguir el empoderamiento de todos y cada uno de los empleados de la empresa, con la finalidad de que su aporte facilite la toma de decisiones, para lo cual el Gerente deberá considerar oportunamente la valiosa opinión de todos sus colaboradores.

El proceso de Gestión de Recursos Humanos, tiene las siguientes responsabilidades:

- Diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.
- Fomentar en los empleados de la empresa el deseo de capacitarse continuamente en las diferentes áreas.

Estrategias Administrativas

Tabla N° 18 Definición de procesos

OBJETIVO. Elaborar un sistema de control integral efectivo y eficiente de cada una de las áreas de la empresa.		
POLÍTICA. Control		
ESTRATEGIA. Definición de procesos.		
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
Elaborar el manual de funciones hasta el primer trimestre de puesto en marcha el plan	Definir claramente las funciones de los empleados Establecer los cargos y vacantes.	Recursos humanos
Elaborar el manual de procedimientos	Definir los procedimientos de cada uno de los cargos Reglamentar las sanciones por incumplimiento	Recursos humanos

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 19 Capacitación

OBJETIVO. Integrar a los trabajadores y empleados, mejorando los canales de comunicación y capacitándolos en temas relacionados a gestión de la calidad.		
POLÍTICA. Capacitación permanente.		
ESTRATEGIA. Definición de plan de capacitación.		
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
Capacitar al 90% del personal por año	<p>Ubicar partidas presupuestarias para tal efecto.</p> <p>Selección de cursos de capacitación y cronograma de capacitación.</p> <p>Campaña de capacitación de deberes y obligaciones</p> <p>Determinación de financiamiento</p>	<p>Recursos humanos Gerente general</p> <p>Gerente General Contabilidad</p>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 20 Definición de Procesos

OBJETIVO. Elaborar un sistema de control para análisis de cargos, selección de personal y rotación del personal		
POLÍTICA. Control		
ESTRATEGIA. Definición de procesos.		
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
Analizar el 100% de los cargos, de acuerdo a varios indicadores.	Establecer los indicadores: responsabilidad, peligrosidad, competencia.	Recursos humanos
Totalizar el instructivo de Selección e inducción del personal	Reclasificar al personal Establecer los cargos y vacantes. Delinear el perfil de los aspirantes. Determinar el proceso de inducción a nuevos empleados	Recursos humanos
Establecer el cuadro de Rotación de personal en los casos que amerite.	Identificar personal Elaborar cronograma Aplicar rotaciones Evaluar desempeños	Recursos humanos

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 21 Propuesta entre Trabajadores y gerencia

OBJETIVO. Implementar una política de incentivos		
POLÍTICA. Mejoramiento de rendimientos		
ESTRATEGIA. Elaborar una propuesta y negociarla entre trabajadores y la gerencia.		
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
Fijar la política de incentivos	Elaborar un plan para negociar con la gerencia	Recursos humanos
	Reglamentar los incentivos	
Asistencia y rendimiento	Controlar asistencia Evaluar rendimientos Clasificar a los destacados en diferentes campos.	Recursos humanos
Alcanzar la cobertura total en Información actualizada del personal	Usar la nuevas tecnologías de información	Recursos humanos

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

MODELO FINANCIERO

Actividades Financieras

Las actividades financieras de una empresa están íntimamente relacionadas con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales: la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estos objetivos, el gerente de la empresa “Haro Llantas” deberá realizar una planificación financiera, cuyo objetivo final será obtener un "plan financiero" en el que se detalle y describa la táctica financiera de la empresa, además harán constar las previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Por otra parte, deberán establecer un sistema de control de gestión, para garantizar en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los diseñadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Este sistema debe ser proactivo por cuanto colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, para establecer este sistema el gerente de la empresa deberá considerar las siguientes etapas esenciales:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de la estructura organizativa (ejecución y control).
- Medición, registro y control de resultados.
- Calculo de las desviaciones.
- Explicación del origen y causas de las desviaciones.
- Toma de decisiones correctoras.

Con la implementación de este Sistema de Control de Gestión se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Interpretar de manera global todas las funciones gerenciales.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Tomar decisiones correctas del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- Mejorar continuamente los resultados.
- Corregir sobre la marcha las desviaciones.
- Reaccionar ante los cambios.

Además de estas herramientas, el gerente dispone del análisis financiero, cuyo pilar está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Pérdidas y Ganancias), los mismos que deberán ser preparados al final del periodo de operaciones por el contador y en los cuales se evalúa la capacidad para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

De igual manera, la administración financiera del efectivo es uno de los campos fundamentales en la administración del capital de trabajo. Como es el activo más líquido de la empresa, suministra a ésta los medios de pago de las cuentas a medida que vencen y sirve como colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir el riesgo de una crisis de liquidez.

Luego, es de vital importancia para la empresa que la gerencia administre de manera eficiente este activo, puesto que la caja es el denominador común al cual pueden reducirse todos los activos líquidos como: cuentas por cobrar e inventarios. La caja debe mantenerse en forma de cuenta corriente en un banco comercial y no gana intereses.

Para conseguir una administración eficiente de caja se sugieren tres estrategias básicas:

1. Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la reputación crediticia, pero aprovechando cualquier descuento favorable por pronto pago.
2. Rotar el inventario rápidamente, evitando así, agotamiento de existencias que puedan ocasionar una pérdida de ventas. Esto significa que la empresa debería tener un stock suficiente de los productos que comercializa (llantas, aros, baterías y tubos).
3. Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión. Los descuentos por pago de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

La totalidad de las implicaciones de estas estrategias para la empresa se pueden demostrar examinando el ciclo de caja y el proceso de rotación de caja.

El ciclo de caja se define como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace una erogación para la compra de material hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta del servicio después de haber transportado ese material.

El término rotación de caja se refiere al número de veces por año en que la caja de la empresa circula realmente.

Basados en los resultados que proporcionan las anteriores herramientas, quienes estén encargados del área financiera en la empresa, evalúan y toman decisiones.

Responsabilidades

El jefe Financiero se encargará de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objetivo del jefe financiero y administrativo es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

En la actualidad un administrador financiero tiene que adaptarse al cambiante mundo de las finanzas, en la cual, la eficacia de sus decisiones afectará en gran medida el curso que de la empresa en sí.

El proceso de Gestión Financiera tiene las siguientes responsabilidades:

- El subproceso de Contabilidad tiene a su cargo la elaboración y análisis de los Estados Financieros, para lo cual llevará los registros contables según establecen las Normas Ecuatorianas de Contabilidad,

Código Tributario y demás leyes que existen para el efecto. De igual forma se dedicará a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que la empresa funcione, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la misma.

- El subproceso de elaboración del Presupuesto tiene a su cargo la elaboración del presupuesto anual de la empresa, para lo cual administrará el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan de la empresa.
- El subproceso de Tesorería que se encarga la contadora, se encargará de las funciones de la administración de los activos corrientes (de efectivo y de crédito principalmente).
- La administración financiera que en el caso de esta empresa la conduce el gerente se encarga de la adquisición, financiamiento y administración de los activos en la toma de decisiones; en las cuales las decisiones de inversión indican qué cantidad de activos son necesarios para la empresa para mantenerse funcionando; así como, para qué son destinados cada una de estas inversiones en dichos activos.

Las decisiones de financiamiento indican cómo está compuesto el pasivo en la hoja de balance de la empresa; estas varían dependiendo que tan endeudada este la empresa así como las políticas de endeudamiento que las permiten, sean las convenientes esto se observa como una mezcla de financiamiento, estas a su vez deben balancearse con la cantidad de utilidades que la empresa retiene para financiamiento de capitales comunes.

La administración de los activos indica la eficacia con la que son manejados tanto las inversiones, como los financiamientos. Una vez que ya se han establecido; por supuesto se da un mayor énfasis en aquellos activos circulantes debido a la volatilidad del medio externo.

La administración financiera eficiente requiere una meta u objetivo para ser comparativamente apropiado, esta es en suposición la maximización de la riqueza de los accionistas; este objetivo está íntimamente ligado con el precio de las acciones; ya que son el reflejo de la inversión, financiamiento y administración de los activos; esto trae consigo las dificultades del entendimiento del término; ya que se tiene que ver cuál será el mejor proyecto de inversión que asegura un constante rendimiento en las acciones de los socios, y que reduce las especulaciones.

Se deben de tomar en cuenta que es lo que se requiere maximizar, las utilidades que dejan las acciones, o el precio unitario de cada acción dependiendo de su demanda en el mercado accionario; por esto es importante tomar como patrón de maximización el precio actual de cada acción, con lo cual vemos que tan bien se está desarrollando la empresa dentro de la administración financiera.

Otro punto importante a destacar es maximizar la riqueza de los accionistas; pero siempre y cuando la manera con la que se conducen sea responsable y ética con el resto de la empresa; es decir con el objetivo de ésta hacia los clientes, con sus empleados, con los salarios, los servicios prestados, etc.

La manera usual como debe la empresa organizar la administración financiera consta de tres niveles encabezados por el gerente el cual tiene la función de dirigir la administración y dar los informes al directorio; en segundo lugar está un tesorero y un contador.

Las funciones del contador son netamente contables; hacer la proyección, contabilidad, presupuestos, etc. A la vez hace los reportes de los movimientos que se hacen a todos los departamentos que se ven afectados en las operaciones que se realizan para que apoyen los proyectos.

Manual de tareas y procedimientos financiero.

Objetivo

Establecer las actividades que deberá realizar el personal de los diferentes departamentos que conforman la empresa Haro Llantas.

Procedimiento: Registro Contable de Ingresos

Departamento Financiero.- Es el responsable de la recepción, revisión y registro de la documentación soporte de los Ingresos o Recursos captados; a través del marco normativo establecido para regular su aplicación y cumplimiento, directrices que garanticen a la empresa Haro Llantas, contar con información confiable y oportuna.

Departamento Operativo.- Es el responsable de coordinar las labores diarias del equipo que dispone la empresa, supervisar actividades de almacenamiento y ventas, con la finalidad de que los trabajos ejecutados por la empresa satisfagan los pedidos de los clientes.

Políticas de Operación

- El Departamento de Contabilidad será responsable del registro contable de los ingresos, observando invariablemente lo dispuesto por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC); y por el Plan General de Cuentas aprobado por el Jefe Financiero.
- El Contador, recibirá de la Auxiliar de Contabilidad, la documentación de las operaciones de Ingresos, el mismo día en que se produjeron los mismos; a efecto de cumplir oportunamente, con la integración de los correspondientes registros contables.

- El Departamento de Contabilidad, para llevar a cabo el registro contable de los ingresos de la empresa, deberá contar con la documentación soporte de las operaciones efectuadas por los siguientes conceptos:
 - a) Por recaudación compras de contado de llantas
 - b) Por recaudación de las cuentas pendientes de cobro.

- El Departamento de Contabilidad, a través de la Auxiliar de Contabilidad será responsable de regular la vigencia de las pólizas de seguros que la empresa debe emitir para el cumplimiento de contratos con entidades públicas.

- Corresponderá invariablemente al Jefe Financiero, que en este caso lo representa la contadora de la empresa, autorizar mediante su firma, los comprobantes de diario y de ingresos; documentos contables que soportan las operaciones en materia de ingresos económicos, registrados por la empresa Haro Llantas.

- Los servicios que brinda la empresa deberán ser cancelados en efectivo y previo la recepción de un anticipo del 30% del monto total pactado; sin embargo, corresponde al Gerente tomar la decisión de otorgar el servicio a crédito en ocasiones especiales y cuando éste sea requerido por entidades del Sector Público. En cuyo caso el único responsable será el Gerente.

Procedimiento: Registro Contable de Egresos

Políticas de Operación

- El Gerente y la Auxiliar de Contabilidad serán los responsables de emitir los cheques de la empresa, previo la verificación de la propiedad y legalidad de los egresos por los departamentos respectivos.

- La Auxiliar de Contabilidad será la responsable del pago de los servicios básicos que requiere la empresa para su funcionamiento.
- El pago de sueldos y salarios a los empleados y trabajadores de la empresa se lo realizará al finalizar el mes de trabajo, como máximo dentro de los primeros cinco días del mes siguiente.
- Corresponde al Gerente prever la disponibilidad de efectivo suficiente para el pago de los sueldos y salarios.

Descripción de las Actividades

Unidad	No.	Descripción de la Actividad	Tiempo (Días)
Administrativa			
Departamento de Contabilidad	1	Toma la documentación soporte de las operaciones realizadas por la empresa, en materia de ingresos para su registro contable de conformidad a las políticas del presente manual.	1
Auxiliar de Contabilidad	2	Recibe y verifica si la documentación soporte está completa para autorizar mediante su firma los comprobantes de diario y de ingresos para su registro contable.	2
		¿Está completa la documentación soporte?	
	3	No Elabora memorando solicitando la información y/o documentación que	

falta al departamento de Contabilidad.
Se remite a la actividad No. 1.

4 **Si**

Toma la información y autoriza con su firma los comprobantes de ingreso para su registro contable.

2

Gerente

5 Recibe y verifica que la documentación soporte esté completa para legalizar con su firma los comprobantes de ingreso.

¿Está completa la documentación soporte?

No

Elabora memorando solicitando la documentación que falta al Financiero. Se remite a la actividad No. 2.

1

Si

Departamento
de Contabilidad

6 Autoriza con su firma los comprobantes de ingreso.

Recibe y verifica si la documentación de soporte de los egresos está completa para firmar los comprobantes respectivos.

¿Está completa la documentación soporte?

No

Solicita la información y/o documentación que falta al

7 Departamento de Contabilidad.

Gerente

Si

Legaliza con su firma los comprobantes de egreso y continúa el trámite respetivo.

Recibe y verifica si la documentación soporte está completa para autorizar mediante su firma los egresos respectivos.

¿Está completa la documentación soporte?

5

8 **No**

Solicita la información y/o documentación que falta al Departamento Financiero.

Departamento de Contabilidad

9

Si

Legaliza con su firma los comprobantes de egreso y continúa el trámite respetivo.

Gerente

Al finalizar cada mes 1

Gerente 10 Recibe del departamento de Contabilidad el Flujo de Efectivo y los Estados Financieros. Acusa recibo, analiza y remite a la Gerencia.

Recibe del Departamento de Contabilidad 1

Gerente 11 el Flujo de Efectivo y los Estados Financieros. Acusa recibo y archiva temporalmente para preparar la información trimestral consolidada. Recibe también información relacionada al personal de este departamento.

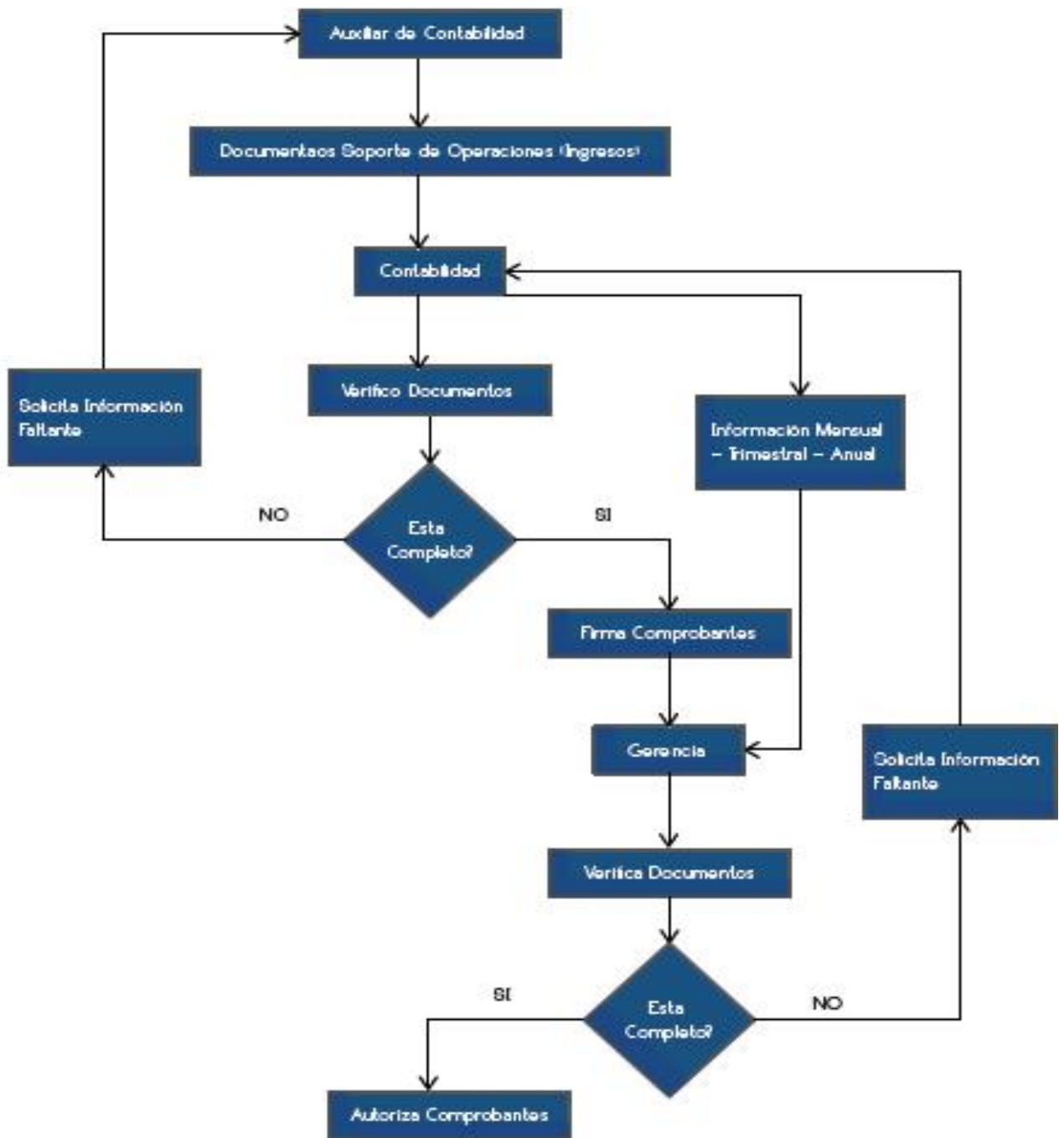
Al finalizar cada trimestre

Recibe del Contador la información correspondiente al trimestre para el análisis y evaluación respectiva., con la finalidad de implementar los correctivos a su debido tiempo.

Al finalizar cada año

Recibe del Departamento de Contabilidad la información administrativa-financiera de la empresa correspondiente al ejercicio económico que termina.

Gráfico N° 50 FLUJOGRAMA DE PROCESOS



Estrategias financieras

Tabla N.22 Definir clasificador de gastos.

Tabla N° 22 Clasificador de gastos

OBJETIVO. Detallar informes sobre los gastos incurridos con caja para facilitar un adecuado control de está cuenta.		
POLÍTICA. Financiera.		
ESTRATEGIA. Definir clasificador de gastos.		
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
Diseñar un clasificador de gasto	Determinar un patrón de gastos de acuerdo a normas.	Contabilidad
	Realizar procesos contables	Contabilidad
Evaluación mensual de gastos	Establecer mecanismos adecuados de control y elaborar informes mensuales.	Contabilidad
	Determinar montos de egresos	Contabilidad
	Elaboración de informes de rendimientos.	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 23 Estudio promoción y ventas de productos.

OBJETIVO. Mejorar los rendimientos financieros		
POLÍTICA. Fomentar políticas de difusión y promoción		
ESTRATEGIA. Estudio, definición, desarrollo, promoción y ventas de productos nuevos		
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
Incrementar en un 50% el volumen de ventas de llantas, aros, baterías y tubos	Diseñar planes e incentivos. Impulsar campañas de difusión.	Contabilidad Gerente General
Mejorar los ingresos financieros. Con el servicio de alineación y balanceo.	Fijación de precios atractivos y accesibles a la demanda Fortalecer el departamento financiero	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 24 Asignación de Cuentas correspondientes

OBJETIVO. Mejorar la recuperación de anticipo a proveedores		
POLÍTICA. Definir registros apropiados		
ESTRATEGIA. Verificar la asignación a las cuentas correspondientes		
METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
Delimitar de acuerdo a NIC los mayores auxiliares	Diagnosticar la situación actual	Contabilidad
	Elaborar las cuentas de los proveedores.	
Alcanzar una recuperación real y oportuna	Evaluar periódicamente el manejo de estas cuentas	
	Reportar novedades	
	Aprobar resultados	
Cumplir con la ley y los reglamentos	Presentación del presupuesto hasta la última semana de octubre de cada año para su aprobación	Contabilidad Gerente General
Elaborar un reglamento de gastos y adquisiciones.	Definir los gastos anuales y planificar su adecuada utilización y consumo.	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

6.7.3.1 PROPUESTA FINANCIERA

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INVERSIONES EN HARO LLANTAS

ESTUDIO ECONÓMICO

Se busca establecer el monto que por concepto de inversión total será necesario para poder dar forma definitiva a este proyecto. Adicionalmente debe servir como fundamento para lograr la realización de la evaluación económica en tal sentido se tiene lo siguiente:

Inversión en Activo Fijo Tangible

Tabla N° 25 Maquinaria y equipos

Descripción	Cantidad	Costo/Unitario	usd
Computadoras	2	1000	2000
Impresoras	2	100	200
Total:			2200

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 26 Mobiliario y Equipo de Oficina

Descripción	Cantidad	Costo/Unitario	Costo Total (usd)
Escritorios	2	200	400
Sillas	3	25	75
Estante con avetero	1	150	150
TOTAL			625

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 27 Activo Fijo Intangible

DESCRIPCIÓN	MONTO usd.
Gastos de Organización	500
Publicidad Previa	800
Gastos de Instalación	1000
TOTAL	2300

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 28 Inversión en Capital de Trabajo

DESCRIPCIÓN	
Gastos de Funcionamiento	5000
TOTAL	5000

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 29 Inversión en Capital de Trabajo

DESCRIPCIÓN	MONTO
Activo Tangible	2825
Activo Intangible	2300
Capital de Trabajo	5000
Total Inversión	10125

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Presupuesto de Ingresos y Egresos

1. Ingresos

En esta etapa del proyecto se plantea establecer una proyección de las entradas de dinero que se registraran en un periodo de cinco años, por concepto de venta del producto.

Estimación de ventas mensuales.

Se pretende vender adicionalmente 500 llantas/mes, con un margen de utilidad promedio del 10% por llanta.

Tabla N° 30 Proyección de ventas anuales

	Unidades/mes	Precio promedio de venta por unidad	Total/mes usd	Total/año usd
Llantas Ring 14	150	125	18750	225000
Llantas Ring 15	160	135	21600	259200
Llantas Ring 16	80	190	15200	182400
Llantas Ring 17	60	225	13500	162000
Llantas Ring 18	50	300	15000	180000
Total	500	975	84050	1008600

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Para la estimación de crecimiento por año se estima el 7%.

Tabla N° 31 Proyección por años

PERIODO	INGRESO POR VENTAS	INCREMENTO %	TOTAL
AÑO 2013	1008600	70602	1079202
AÑO 2014	1079202	75544	1154746
AÑO 2015	1154746	80832	1235578
AÑO 2016	1235578	86490	1322069
AÑO 2017	1322069	92545	1414614

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

2. Egresos

En este punto se requiere determinar el monto de los gastos anuales de las actividades de Haro Llantas.

Tabla N° 32 Compra de Llantas

	Unidades/mes	Precio promedio de compra por unidad	Total/mes usd	Total/año usd
Llantas Ring 14	150	112	16800	201600
Llantas Ring 15	160	121	19360	232320
Llantas Ring 16	80	171	13680	164160
Llantas Ring 17	60	200	12000	144000
Llantas Ring 18	50	269	13450	161400
Total	500	873	75290	903480

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Tabla N° 33 Descripción Mano de Obra

Descripción	Cant	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Benef sociales anual	Total
Vendedores	2	700	8400	1160	9560
TOTAL					9560

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Se considera un incremento salarial del 5% cada 3 años

Tabla N° 34 Descripción Mano de Obra

AÑO	MONTO
2013	9560
2014	9560
2015	9560
2016	10038
2017	10038

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Gastos de los Servicios Públicos

Tabla N° 35 Gastos de Servicios Públicos

Años	Internet
2013	20
2014	20
2015	20
2016	20
2017	20

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Clasificación de los Costos

Con el fin de permitir la mayor claridad a la hora de evaluar el proyecto se presenta por separado los componentes de cada costo tanto el fijo como el variable y la protección a lo largo de los cinco años de vida útil.

Tabla N° 36 Clasificación de los Costos

Costos Variables	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Compra de llantas	903480	903480	914322	925294	936398
Mano de obra	9560	9560	9560	10038	10038
Total Costos Variables	913040	913040	923882	935332	946436
Costos fijos					
Servicios públicos	240	240	240	240	240
Total Costos Fijos	240	240	240	240	240
TOTAL	913280	913280	924122	935572	946676

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Luego de clasificar todos los gastos del proyecto, se procedió a estimar el estado de resultado proyectado quedando de la siguiente manera:

Tabla N° 37 Estado de resultado Proyectado

DESCRIPCIÓN	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Ingresos	1008600	1079202	1154746	1235578	1322069
Egresos	913280	913280	924122	935572	946676
Utilidad Bruta	95320	165922	230624	300006	375393
Impuesto 15%	14298	24888	34594	45001	56309
Utilidad después de impuestos	81022	141034	196030	255005	319084

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

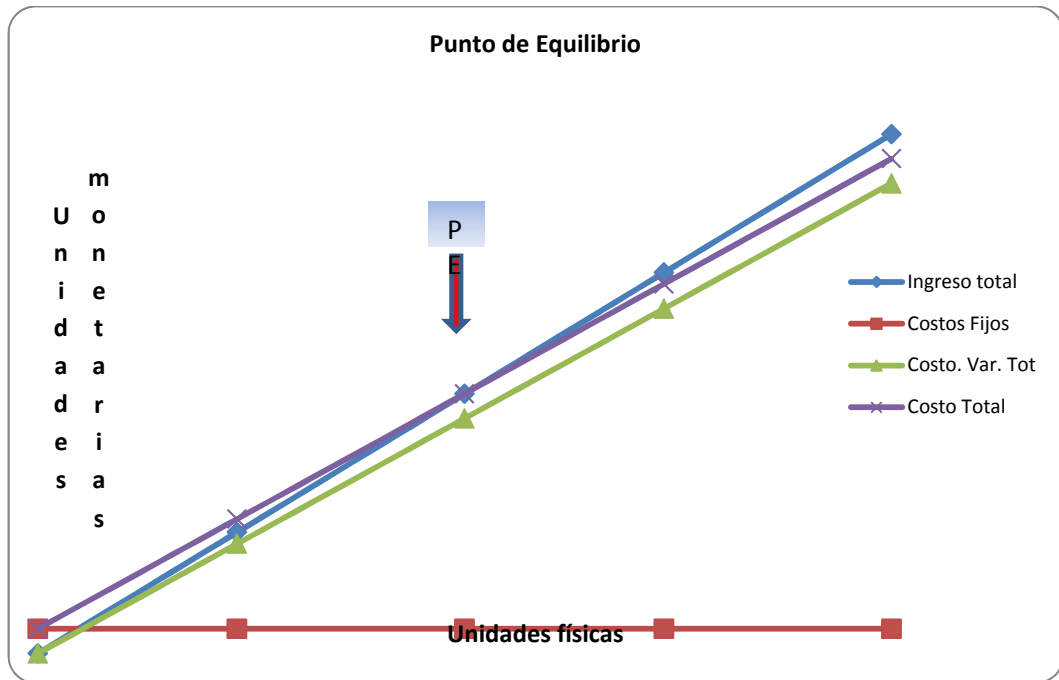
Tabla N° 38 Punto de Equilibrio

Año	2013	2014	2015	2016	2017
C V	913040	913040	923882	935332	946436
C F	240	240	240	240	240
Ingreso	1008600	1079202	1154746	1235578	1322069
Punto Equilibrio	2533	1559	1200	988	845

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Gráfico N° 51 Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración Propia
 ELABORADO POR: CABEZAS, Alexandra. 2013

EVALUACIÓN FINANCIERA

Con la puesta en marcha de este proyecto se espera rendimientos en la inversión, a la vez un rápido crecimiento en el negocio y que genere flujos de efectivo adecuados.

Tabla N° 40 Flujo de Caja Proyectado

AÑO 0	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
- 10125	95320	165922	230624	300006	375393

Fuente: Elaboración Propia
 Elaborado por: CABEZAS, Alexandra .2013

Valor actual neto

$$\text{VAN} = \sum_{j=0}^n F_j \cdot (1+i)^{-j} - I$$

VAN: (12%)

$$\text{VAN} = -10125 + 95320(1 + 0,12)^{-1} + 165922(1 + 0,12)^{-2} + 230624(1 + 0,12)^{-3} + 300006(1 + 0,12)^{-4} + 375393(1 + 0,12)^{-5}$$

VAN = 775075 VAN positivo, significa que se trata de un proyecto rentable

VAN: (18%)

$$\text{VAN} = -10125 + 95320(1 + 0,18)^{-1} + 165922(1 + 0,18)^{-2} + 230624(1 + 0,18)^{-3} + 300006(1 + 0,18)^{-4} + 375393(1 + 0,18)^{-5}$$

VAN = 649011

TIR= TASA INTERNA DE RETORNO

$$\text{TIR} = T_m + DT \left\{ \frac{\text{VAN } T_m}{\text{VAN } T_m - \text{VAN } T_M} \right\}$$

$$0.12 + 0.06 (6.15) = 0.12 + 0.37 = 0.49$$

TIR = 49 %

TIR: Rentable.

TIR: Rentable.

Como la TIR calculada es mayor que la tasa de interés cobrada por el ente emisor se acepta el proyecto, pues la inversión es económicamente rentable, es decir la misma retornará en un 49 % en proporción directa al capital invertido.

**EMPRESA HARO LLANTAS
BALANCE GENERAL PROYECTADO
HASTA EL PERIODO 2016**

ACTIVOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CAJA	35600	6432,87	46280	53222	61205,3	70386,095
CUENTAS Y DOCTOS POR COBRAR	6230	43193,85	7164,5	8239,175	9475,051	10896,309
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	4617,48	24604,46	5079,228	5587,151	6145,866	6760,4525
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	95635	18004,51	95635	95635	95635	95635
INVENTARIO DE PROTOS TERMINADOS	0	545150,12	507520,5	532896,5	559541,4	587518,42
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	142082,5	637385,81	661679,2	695579,9	730358,8	766876,79
ACTIVO FIJO	41093,3	101037,93	45202,63	47462,76	49835,9	52327,695
TOTAL ACTIVO	183175,8	738423,74	746423,7	783744,9	822932,2	864078,78
PASIVO						
CUENTAS Y DOCTOS POR PAGAR	72320	368374,79	79552	83529,6	87706,08	92091,384
OTRAS CUENTAS Y DOTOS POR COBRAR CORRIENTES	0	5459,01	10918,02	11463,92	12037,12	12638,973
TOTAL PASIVO CORRIENTE	72320	373833,8	90470,02	94993,52	99743,2	104730,36
PATRIMONIO						
CAPITAL	102945,6	323942,7	544939,9	572186,8	600796,2	630835,99
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7910,23	40647,24	73384,25	77053,46	80906,14	84951,442
TOTAL PATRIMONIO	110855,8	364589,94	655953,7	688751,4	723189	759348,43
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	183175,8	738423,74	746423,7	783744,9	822932,2	864078,78

La proyección del Balance General se realizó hasta el año 2016, tomando como punto de partida el periodo 2011 ,arrojando los siguientes resultados en sus cuentas principales como son el Activo, Pasivo y Patrimonio , Una vez que ponga en marcha el Plan Administrativo y Financiero propuesto en nuestro tema investigativo, Haro Llantas contara con una herramienta de gestión que ayude a la Alta Gerencia a tomar decisiones con la finalidad que año a año obtenga los resultados esperados hasta el año 2016.

EMPRESA HARO LLANTAS
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
HASTA EL PERIODO 2016

VENTAS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Netas	1.397.805,15	1.026.560,55	1.077.888,58	1.129.216,61	1.180.544,63	1.231.872,66
Ventas Netas 12%	1.084.063,17	45.943,11	993.240,27	1.040.537,42	1.087.834,58	1.135.131,73
Servicios Netos 12%	313.741,98	80.617,44	84.648,31	88.679,18	92.710,06	96.740,93
COSTO DE VENTAS	1.076.295,82	894.655,53	939.388,31	984.121,08	1.028.853,86	1.073.586,64
Inventario Inicial de Mercaderías	13.000,00	245.312,33	257.577,95	269.843,56	282.109,18	294.374,80
Compras del Período	1.158.930,82	794.493,32	834.217,99	873.942,65	913.667,32	953.391,98
Inventario Final	95.635,00	145.150,12	152.407,63	159.665,13	166.922,64	174.180,14
Utilidad Bruta en Ventas	321.509,33	131.905,02	138.500,27	145.425,28	152.696,55	160.331,38
GASTO EN PERSONAL	39.040,70	36.608,88	38.439,32	40.269,77	42.100,21	43.930,66
Gasto Sueldos	29.431,28	25.000,00	26.250,00	27.500,00	28.750,00	30.000,00
Gasto Décimo Tercer Sueldo	2943,10	2.724,90	2.861,15	2.997,39	3.133,64	3.269,88
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	3089,96	2.798,33	2.938,25	3.078,16	3.218,08	3.358,00
Gasto Fondo de Reserva	1575,99	2.239,93	2.351,93	2.463,92	2.575,92	2.687,92
Gasto Aporte Patronal	2000,37	3.845,72	4.038,01	4.230,29	4.422,58	4.614,86
GASTO GENERAL ADMINISTRATIVOS	274.557,82	54.648,30	57.380,72	60.113,13	62.845,55	65.577,96
Gasto Arrendamiento de Inmuebles	5.600,00	10.000,00	10.500,00	11.000,00	11.500,00	12.000,00
Gasto Mantenimiento y Reparaciones	1.283,13	764,51	802,74	840,96	879,19	917,41
Gasto Combustibles	714,29	-	-	-	-	-
Gasto Promoción y Publicidad	2.154,20	726,47	762,79	799,12	835,44	871,76
Gasto Suministros y Materiales	10.728,03	500,00	525,00	550,00	575,00	600,00
Gasto Transporte	1.420,52	1.560,00	1.638,00	1.716,00	1.794,00	1.872,00
Gasto Depreciación Activos Fijos	2.021,78	-	-	-	-	-
Gasto por Otros Bienes	6.931,30	2.500,00	2.625,00	2.750,00	2.875,00	3.000,00

Gasto por Otros Servicios	243.704,57	3.500,00	3.675,00	3.850,00	4.025,00	4.200,00
Gasto Comisión Local	-	1.600,00	1.680,00	1.760,00	1.840,00	1.920,00
Gasto Seguros y Reaseguros	-	200,00	210,00	220,00	230,00	240,00
Gasto Telefonía y Telecomunicaciones	-	1.365,00	1.433,25	1.501,50	1.569,75	1.638,00
Gasto Asesoramiento Buro de Crédito	-	240,00	252,00	264,00	276,00	288,00
Gasto Servicio Data Faz	-	162,00	170,10	178,20	186,30	194,40
Gasto Servicio Rencauche	-	25.000,00	26.250,00	27.500,00	28.750,00	30.000,00
Gasto de Seguridad	-	614,89	645,63	676,38	707,12	737,87
Gasto Suministros de aseo y limpieza	-	206,00	216,30	226,60	236,90	247,20
Gasto Comisión Compras Publicas	-	9,43	9,90	10,37	10,84	11,32
Gasto Interés Bancarios Local	-	500,00	525,00	550,00	575,00	600,00
Gasto Capacitación al Personal	-	650,00	682,50	715,00	747,50	780,00
Gasto de Viaje	-	50,00	52,50	55,00	57,50	60,00
Gasto Honorarios Profesionales y Dietas	-	4.500,00	4.725,00	4.950,00	5.175,00	5.400,00
TOTAL GASTOS	313.598,52	91.257,18	95.820,04	100.382,90	104.945,76	109.508,62
UTILIDAD DEL EJERCIO	7.910,81	40.647,84	42.680,23	45.042,39	47.750,79	50.822,76

El Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado, se realizó hasta el año 2016, arrojando los siguientes resultados en sus cuentas de ventas, costo de ventas, utilidad y gastos. El cual servirá como referencia para que la empresa Haro Llantas utilice como herramienta de gestión dentro de su actividad comercial.

6.7.4 Objetivo específico 4: Aplicar y Socializar a la empresa para su ejecución

Una vez que se ha concluido con la elaboración del modelo Administrativo y Financiero propuesto dentro de los objetivos de la propuesta, la socialización se realizara en cinco días de haber defendido la tesis, con el afán de que la empresa Haro Llantas aplique y ejecute el diseño del Plan Administrativo Financiero, con la finalidad de que crezca y obtenga resultados esperados y sobre todo en la parte Administrativa mantenga una mejora continua.

6.8 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

- Se identifican las necesidades básicas de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.
- Se genera una línea base con los problemas detectados
- Se establecen los lineamientos generales en cuanto a la mejor opción para la solución de los problemas detectados
- Se estructuran las estrategias que permiten eliminar o minimizar los problemas detectados
- Se operativiza la propuesta
- Se fija un calendario de ejecución
- Se detallan los presupuestos
- Se somete el plan a consideración de los directivos de la empresa
- Se aprueba el plan
- Se socializa la propuesta con los integrantes de la empresa
- Se aplica la propuesta
- Se evalúa de acuerdo a indicadores
- Se comparan la rentabilidad antes y después de la aplicación de la propuesta
- Se adoptan correctivos si fuera necesario

6.9 ADMINISTRACIÓN

- Una vez que el plan ha sido estudiado y corregido en algunos aspectos, de corto, mediano y largo plazo es sometido a la aprobación de la autoridad.
- La aprobación en la empresa Haro Llantas se estructuran desde el alto nivel; es decir la gerencia, quien dará el visto bueno al gerente para que dé seguimiento al plan.

Para que los directivos puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan que debe hacerse, cuando y como ha de hacerse y quién lo hará.

Los directivos que elaboran planes pero que no los ponen en práctica están simplemente perdiendo su tiempo. Las ideas que no se acompañan de forma bien definida de la aplicación, no tienen ningún efecto práctico. La planeación es un proceso que no termina cuando se acepta un plan; los planes han de ser puestos en práctica. En cualquier momento durante el proceso de implantación y control, tal vez los planes requieran modificación para que no se tornen inútiles e incluso perjudiciales. En ocasiones, la "replaneación" es el factor decisivo que lleva al éxito final.

La fase más larga de un plan es la ejecución o puesta en marcha en corto, mediano y largo plazo.

6.10. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Conforme se va ejecutando el plan este es sujeto de control con el fin de asegurar su cumplimiento conforme las disposiciones legales a la vez que se va evaluando (midiendo o calificando su cumplimiento, para comparar los resultados con los objetivos y metas propuestas y tomar medidas en caso de desviaciones).

Así como la planificación tiene sus fases, estas serán las mismas que se sigan al hacerla al largo, mediano y corto plazo, y aunque el número y nombre de las fases varían y las técnicas de cálculos son diferentes, lo que debe esperarse es:

- Que haya armonía y coordinación entre los planes de corto, mediano y largo plazo.
- Que la ejecución de los planes optimice y racionalice el uso de los recursos en procura de satisfacer las necesidades de la institución.
- Que haya una mejor relación entre cada uno de los departamentos que integran la empresa, existiendo un mejor nivel de coordinación.

6.11. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

El Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta debe estar sustentado con la finalidad de comprometer al gerente general a través de su aporte económico permita que esta propuesta tenga éxito.

El encargado de la evaluación será el Gerente General, el mismo que se apoyara con el investigador para conocer los índices y resultados que arroje la presente propuesta, luego de la ejecución de la misma.

Tabla N° 41 MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

INICIATIVA	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	META
Entrevista para evaluar plan administrativo	Elaborar la entrevista estructurada	1 y 2 Agosto 2014	Alexandra Cabezas	Entrevista aprobada
	Aplicar entrevistas	4 al 8 de Agosto 2014	Alexandra Cabezas	Cobertura toda la empresa
	Procesar e interpretar la información	11 - 15 Agosto 2014	Alexandra Cabezas	Entrevista Procesada
	Socializar resultados	1 - 3 Septiembre 2014	Alexandra Cabezas	100% de personal comunicado
Entrevista para evaluar plan financiero	Revisar balances	8- 12 Septiembre 2014	Contador y Alexandra Cabezas	100% balances revisados
	Aplicamos indicadores financieros	15 -16 Septiembre 2014	Alexandra Cabezas	Considerar todos los indicadores financieros
	Analizar los resultados	17-sep-14	Alexandra Cabezas	Rentabilidad incrementada
	Presentar informe a gerencia	30-sep-14	Contador y Alexandra Cabezas	Cumplimiento de objetivos
	Adoptar correctivos de ser necesario	01-oct-14	Gerente - Contador - Alexandra Cabezas	Cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado: CABEZAS,Alexandra .2013

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcazar, R., (2001). El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios (2a ed.). México: McGraw Hill. pp 180, 186, 189-190
2. Anzola, A., (2003). Administración de pequeñas empresas (2a ed.). México: McGraw Hill. pp 18-20
3. Allen, P., (2001). Ventas y dirección de ventas. Londres: Editorial MCDONALD & EVANS LTD. p 274
4. Balanko-Dickson, G., (2007). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: McGraw Hill. pp 39-43
5. Baena,T. Diego. (2010). Análisis Financiero enfoque y proyecciones.Bogota: (1a ed).Editotial Ecoe Ediciones. P180
6. Bateman,Thomas, &Scott A, Snell. (2005).Administración .Liderazgo y colaboración de un mundo competitivo. México: (8a ed).McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES , S.A. de C.V.p179
7. Bilancio, Guillermo., (2008). Marketing, Las ideas, el conocimiento y la acción. (1a ed) . México: Editorial, Prentice Hall-Pearson Educación. pp: 16-18-19-22-23
8. Bohlander, George y Snell, Scott. (2008). Administración de Recursos Humanos. (14a ed). México: Editorial Cengage Learning Editores, S.A.. p 14
9. Bohlander, George., (2003). Administración de recursos Humanos (12a ed) España: Editorial THOMSON,. pp 47-48
10. Bowman, C., (2012). La esencia de la administración estratégica. México: Prentice Hall. pp 1-2, 27-31

11. Carvalho Betancur, Javier Alonso., (2009). Estados Financieros: Normas para su preparación y presentación. Bogotá: Ecoe Ediciones. pp 171-174
12. Chiavenato, I., (2007). Administración de recursos humanos (8a ed.). México: McGraw Hill. p 112
13. Córdoba Padilla, Marcial., (2007). Gerencia Financiera Empresarial. Bogotá, Ecoe Ediciones. p 412
14. Dessler, Gary., (2006). Administración de personal. (6ta ed). México: Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. p 2
15. Diego, Baena. T., (2010).Análisis Financiero. (1a ed). Bogotá: Ecoedociones.p88
16. Diccionario de Contabilidad y Finanzas., (1999). Madrid – España: Editorial CULTURAL. p 258
17. Diccionario de Administración y Finanzas., (1983) Barcelona – España: Editorial OCEANO. p 235
18. Don, Hellriegel .&Susan, E. Jackson &Jhon W, Slocum, JR.(2002). Administración un enfoque basado en competencias. (9a ed) .Bogota : S.A .Editorial Internacional Thomson Editores, S. A. de C.V.p57
19. Ediciones DEUSTO., (2007). España, Bilba. p 23
20. Enrique, Z., (2011)., Análisis Financiero Para la Toma de decisiones. (3ª ed). México. DF. p49
21. Estupiñan, G. Rodrigo.,& Estupiñan, G. Orlando.(2006). Bogota: (2a ed). Editorial Ecoe Ediciones. p150

22. Fred, R. David., (2008). Administración Estratégica. México : (11a ed). Editorial. Pearson Educación de México, S.A de C.V. p 5

23. Finanzas en Administración. (1998)., (8va ed). México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. p 1

24. Gareth, R. Jones., (2008). Teoría Organizacional (5ta ed). México: Editorial Pearson Educación de México ,S.A. de C.V. p8-22

25. Gitman, Lawrence J., (2009). Fundamentos de Inversiones. (10ma ed). México: Editorial PEARSON EDUCACION. p 3

26. Guadalupe Angélica Ochoa Setze., (2009). Administración Financiera. (2da ed). México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORIES, S.A. pp 262-264

27. Guiltinan, J., Gordon, P., & Thomas, J., (1998). Gerencia de marketing. Estrategias y programas (6a ed.). Colombia: McGraw Hill. pp 33-35, 175-177, 252-254

28. Gibson, James, L. (2006). Organizaciones , comportamiento , estructura, procesos. Mexico: (12a ed). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORIES, S.A. p63

29. Gregory, G. Dess. (2011). Administración Estratégica. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORIES, S.A. p 8.

30. Humberto, R., (2003). Introducción a las Finanzas. Editorial . (1ra ed). México: Editorial Trillas, S.A de C.V. p143

31. Héctor, Ortiz, A., (1993) . Analisis Financiero aplicado (8va ed). Colombia: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. pp 96-107

32. Ivancevich, John M. (2006). Comportamiento Organizacional. (7ma ed). México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. p 18
33. George, Bohlander., & Scott, Snell., & Arthur, Sherman (2001). Administración de Recursos Humanos. México: (12a ed). Editorial Internacional Thomson Editores. P4
34. Gibson, James L., (2006). Organizaciones Comportamiento, estructura, procesos. Duodécima ed. México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. p 30
35. James C. Van Horne & John M. Wachowicz, Jr., (2010). Fundamentos de Administración Financiera. (13 ed). México. Editorial Pearson Educación, p2
36. Jesús. Urias.V., (1991). Análisis de los Estados Financieros. (1ra ed). Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A . p7
37. Jorge Macazaga & Alejandra Pascual.(2007). Organización basada en procesos.(2da ed). México: Editorial Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.p30
38. John J. Wild & K.R. Subramanyam & Robert F. Halsey., (2007). Análisis de Estados Financieros. (9na ed). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.S.A.DE C.V. p130
39. Joseph D. Andrew, Jr., (2001). Administración Financiera Teoría y Práctica. (2da ed). Colombia: Editorial Pearson Educación. p 3
40. Joaquín. Moreno F ., (2003). Planificación Financiera. (1ra ed) ,México:p1

41. Joseph P. Guiltinan & Gordon W, Paul., (1994). Administración de Marketing. (5ta ed) .Bogotá-Colombia: Editorial .McGRAW-HILL INTERNAMERICANA , S.A . p39
42. Juan C, Gomez Fulao& Fernando, G. Magdalena (1999). Sistemas Administrativos Estructuras y Procesos. Buenos Aires Argentina: Ediciones Macchi. P 16
43. Kotler, Philip y Kevin Lane Keller., (2006). Administración financiera. México: Editorial: PEARSON EDUCACION,., pp 5,36-329
44. Kotler, P., & Armatrong, G., (2012). Marketing (14a ed.). México: Apolo. pp 7-8
45. Kotler Philip & Gary Armstrong., (2005). Marketing.(10ma ed) . Madrid (España). Editorial PEARSON EDUCACION, S.A . pp5-43
46. Kinnear, C. & Taylor J., (2003). Investigación de Mercados. (1ra ed).México: Editorial Mc Graw Hill.p50
47. Leopoldo R., (2012). Análisis de Estados Financieros.(1ra ed).Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A.DE C.V. pp16-199
48. López, F., (2000). Dirección de negocios y creación de valor. España: Ciss Praxis. pp 23-26
49. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORIES, S.A. México. p 12
50. Moreno, J., (2012). Planeación financiera. México: Continental. pp 1-4
51. Moreno Fernández, Joaquín., (2003). Planeación Financiera. (1ra ed). México Editorial Continental . p 1

52. Morales ,Arturo., & Morales , Jose. (2008).Respuestas rápidas para los Financieros.Mexico:Pearson Eucacion de Mexico,S.A. de C.V.p33
53. Montalvo Claros, Oscar G., (2001). ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA. EL CORTO PLAZO Univ. Mayor de San Andrés Fac. Ciencias Económicas y Financieras. Carrera de Administración de Empresas.p60
54. Myrian, M., (2011). Diseño de un Plan de Negocios y su incidencia en el nivel de competitividad del centro de recepciones y eventos la Gruta de la ciudad de Latacunga p 217
55. Myron S. Heidingsfield & Albert, B., Blankenship (1960).Análisis de Mercado. Buenos Aires: Editorial Santiago Rueda. P.98.
56. Ochoa, G., (2001). Administración financiera. México: McGraw Hill. pp 4-9
57. Ortega Castro, Alfonso Leopoldo., (2008). Planeación Financiera Estratégica. (1ra ed). México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORIES, S.A. pp 5-113
58. ORTEGA CASTRO, Alfonso., (2002) INTRODUCCION A LAS FINANZAS. (1ra ed). México. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORIES, S.A. pp -10-11
59. Ortiz Anaya, Héctor., (2006). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Colombia: Editorial Panamericana pp 189-199
60. Ortíz, A., (1994). Gerencia financiera. Colombia: McGraw Hill. pp 51-52
61. Ortiz, Hector. (1996).Análisis Financiero Aplicado.(9a ed),Colombia. DVinni Editrial ltda.p186.

62. O.C.ERREL & MICHAEL D. & HARTLINE & GEORGE H. LUCAS.,(2002).
ESTRATEGIA DE MARKETING. (2da Ed) . Mexico.Editorial Internacional
Thomson Editores S.A. pp10
63. Paola, F., (2012). La Planificación Estratégica y su incidencia financiera en la
prestación de los servicios médicos del IESS Hospital Latacunga p 201
64. Perez,G.,(1994). Investigación cualitativa retos e interrogantes .métodos I.
Madrid: La Muralla.
65. Philip, K.,(2003). Los 80 conceptos esenciales de Marketink. España Edición
Pearson Educación, S.A. p5
66. Richard, L. Daft (2005). Teoría y Diseño Organizacional. México: (8a
ed).Edision Thomson Editores, S. A. de C. V. p86
67. Rodríguez, Martín., (2010). Sistemas Administrativos Estructuras y Procesos.
Buenos Aires – Argentina .MACC p 50
68. Rodriguez, Agustin., (1969).Estudio de Rentabilidad de las Reposiciones de
Equipos Industriales.Buenos Aires: Graficas Ellacuria. p30
69. R.Wayne Mondy, Sphr.,(2010). Administración de Recursos Humanos.
México: (11a ed).Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V. p 4
70. HI GRUPO EDITOR. pp 5,143
71. Robbins, S. (1987).Organización Cultural . (1ra ed) . México .Editorial
Continental.. pp 439-440
72. Selección efectiva de personal., (2006). Colombia .Editorial NORMA. pp 28-
32-34

73. Santandrew. E., (2000). Manual de Finanzas. Editorial Gestión. México. Compañía Editorial Continental. p 6
74. Schwartz.H y Jacobs.,(1984).Sociología cualitativa. Métodos para la reconstrucción de la realidad .México :Trillas
75. Scott, B., & Eugene, F., (2009). Fundamentos de administración financiera (14a ed.). México: Cosegraf. pp 5-6
76. Simón, C., Rojo, P., & Molina, E., (2011). Medición del capital humano. España: Prentice Hall. pp 1-4, 9-11
77. Tamayo y Tamayo, Mario., (2003). El proceso de la Investigación Científica. México. Editorial Limusa Noriega Editores. p 46
78. Terry, F., (1982.). Organización Administrativa. (2a ed) México: Editorial Cosegraf. p 50
79. Thompson, Strickland .,(2001).Administracion Estrategica (11a ed). Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores , S.A. de C.V.p20.
80. Valle, A., (1995). Cultura Organizacional .(8a ed). México. Editorial Gestión. Compañía Editorial Continental. p74
81. Van Horne. J. , (2002). Fundamentos de administración financiera. España. Editorial Pearson Education. p4
82. Victoria, M., (2009). El Sistema de Control de Costos por procesos productivos y su incidencia en la rentabilidad de las Curtiembres de la ciudad de Salcedo p 149

83. Wayne, R. Mondy, Sphr., (2010). Administración de los recursos humanos. Decimoprimer ed. México: Editorial, PEARSON EDUCACION,. p 4
84. Wild, John J.,(2007). Análisis de Estados Financieros. (9a ed). España: Editorial. Prentice Hall. p 6

LINKOGRAFÍA

85. wikipedia.org/wiki/Utilidad
86. <http://es.mimi.hu/economia/utilidades.html>
87. <http://personales.upv.es/ccarrasc/doc/2001-2002/ontologias/DEFONTO.htm>
88. Definición de ontología - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/ontologia>
89. <http://es.wikipedia.org/wiki/Epistemología>
90. Definición de epistemología - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/epistemologia>.
91. Axiología, Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001
92. <http://www.definicionabc.com/general/axiologia.phpm>
93. [http://es.wikipedia.org/wiki_todo](http://es.wikipedia.org/wiki/todo)
94. Hernández, R. Fernández, C. Metodología de la Investigación. Ed Esfuerzo S.A. Segunda ed. México, 1999
95. http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_descriptiva
96. <http://www.monografias.com/trabajos58/investigaciones-de-campo/investigaciones-de-campo2.shtml>
97. <http://www.ensayos/Investigacion-Explicativa/1618409.htm>
98. <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>
99. <http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación>
100. <http://www.ensayos/La-Investigacion-De-Campo/923298.html>
101. http://www/investigacion-bibliografica/investigacion_bibliografica.shtm

ANEXOS

ANEXO 1.
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL
IV VERSIÓN

ENCUESTA

DIRIGIDO A: Personal administrativo, de la empresa “Haro Llantas”

OBJETIVO: Diagnosticar la situación administrativa, de la empresa “Haro Llantas”

INSTRUCCIONES: Marque con una (x) lo que en su opinión considere correcto.
Elija solo una opción de respuesta.

1. La empresa Haro Llantas, dispone de un plan administrativo?

SI	NO
----	----

2. La empresa Haro Llantas, dispone de un plan financiero?

SI	NO
----	----

3. ¿Se han obtenido en el último periodo económico márgenes de rentabilidad?

SI	NO
----	----

4. ¿La empresa ha declarado cual es su misión?

SI	NO
----	----

5. ¿La empresa ha declarado cual es su visión?

SI	NO
----	----

6. ¿Son claros los objetivos empresariales?

SI	NO
----	----

7. ¿Son claras las políticas empresariales?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

8. ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

9. ¿Dispone la empresa de un manual de funciones?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

10. ¿Existe un plan para reclutar personal?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

11. ¿Se realizan estudios para identificar los segmentos de mercado y pronosticar la demanda?

SIEMP RE	<input type="checkbox"/>	OCASIONALMEN TE	<input type="checkbox"/>	NUNC A	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------	--------------------------

12. ¿Es satisfactoria la publicidad que realiza la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

13. ¿Existen promociones para atraer a clientes?

SIEMP RE	<input type="checkbox"/>	OCASIONALMEN TE	<input type="checkbox"/>	NUNC A	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------	--------------------------

14. ¿Dispone a tiempo de los informes necesarios para la toma de decisiones?

SIEMP RE	<input type="checkbox"/>	OCASIONALMEN TE	<input type="checkbox"/>	NUNC A	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------	--------------------------

15. ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

16. ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

ANEXO 2.
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL
IV VERSIÓN

ENCUESTA

DIRIGIDO A: Gerencia y personal de contabilidad, de la empresa “Haro Llantas”

OBJETIVO: Diagnosticar la situación financiera, de la empresa “Haro Llantas”

INSTRUCCIONES: Marque con una (x) lo que en su opinión considere correcto.

Elija solo una opción de respuesta.

1. ¿Existe disponibilidad de un plan de cuentas?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Reflejan crecimiento económico el balance general?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Dispone la empresa de un plan de inversiones?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿La adquisición de productos en el mercado nacional, supera a lo importado?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿Hay poder de negociación con proveedores y clientes?

SIEMP RE		OCASIONALMEN TE		NUNC A	
-------------	--	--------------------	--	-----------	--

6. ¿Cuál es la frecuencia de rotación del inventario?

Semanal		Mensual		Trimestral	
---------	--	---------	--	------------	--

Semestral	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

Anual	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

7. ¿Cuál es la participación de cada producto en ventas?

_____ (%)

8. ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

9. ¿Considera que la propuesta para implementar un plan administrativo financiero incidirá positivamente en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3.
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL
IV VERSIÓN

ENCUESTA

DIRIGIDO A: Clientes externos, de la empresa “Haro Llantas”

OBJETIVO: Evaluar el nivel de satisfacción y el posicionamiento en el mercado, de la empresa “Haro Llantas”

INSTRUCCIONES: Marque con una (x) lo que en su opinión considere correcto.

Elija solo una opción de respuesta.

DATOS GENERALES

Edad: ----- (años)

Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

Femenino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

Instrucción:

Primaria	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

Secundaria	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

Superior	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

Ocupación:

Empresario	<input type="checkbox"/>
Ejecutivo	<input type="checkbox"/>
Empleado	<input type="checkbox"/>
Estudiante	<input type="checkbox"/>
otro	<input type="checkbox"/>

1. Cuando adquiere llantas en la empresa “Haro Llantas” en qué forma acostumbra pagar:

Al contado	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------

Tarjeta de crédito	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2. Las razones por las que acude a comprar productos en “Haro Llantas” son:

Variedad de productos	
Precio razonable	
Buen servicio	
Ambiente	
Otros	

3. Los precios de venta son:

Caros		Accesibles		Baratos	
-------	--	------------	--	---------	--

4. El trato de nuestro personal es:

Muy bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

5. ¿Qué imagen le proyecta nuestra empresa?

Muy bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

6. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?

Menor a 1 año		1 año – 3 años		Mayor a 3 años	
------------------	--	----------------------	--	-------------------	--

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que recibe en la empresa “Haro Llantas”?

Completamente satisfecho	
Satisfecho	
Insatisfecho	
Completamente insatisfecho	

8. ¿Cuándo adquiere llantas para el vehículo, lo hace siempre en nuestra empresa?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

9. ¿Considera que es buena la planificación administrativa y financiera de la empresa Haro Llantas actualmente?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

ANEXO 4.

LISTA DE CLIENTES PRINCIPALES Y PROVEEDORES

PRINCIPALES CLIENTES

- CONDORAZO ALMEIDA RONALD
- GUSQUI CHAVEZ ANIBAL BERNARDO
- ALVARADO CORONADO VÍCTOR MANUEL
- SILVA MAYORGA JUAN FRANCISCO
- MOSCOSO JUAN ANÍBAL
- COSTALES ALMEIDA LOURDES
- DÍAZ HERNÁNDEZ FERNANDO
- GUERRERO CISNEROS CARLOS
- GUAQUI DAQUILEMA MANUEL
- NÚÑEZ MIGUEL ÁNGEL
- CARRASCO HEREDIA ELOISA
- HERRERA CARRILLO SERGIO
- GRANIZO VILEMA JORGE
- GONZÁLEZ GONZALO RUPERTO
- SOLÓRZANO GRANIZO JORGE EDUARDO
- PÉREZ CARLOS ANÍBAL
- GUNSHA GUAMÁN PLACIDO
- ALMEIDA CARRASCO XIMENA
- ALTAMIRANO DILLON MIGUEL
- CHUCHO JOSÉ ALEJANDRO
- FLORES SALOMÓN GERARDO
- ZAMBRANO CORONEL VÍCTOR
- ESPARZA ESPINOZA WILLIAM
- ESCUDERO FERNANDO SALOMÓN
- PUMAGUALLI HERDOIZA CARLOS

- RUIZ SOLÓRZANO EDELBERTO

PRINCIPALES PROVEEDORES

-
- KEN CHU LTDA.
- IMPORTADORA CORRAL
- DISTRIAROS
- CARLOS VALVERDE CNIA. LTDA
- TRACTONIC
- BOSCH
- CARTERLLANTA
- FIASA
- LLANTERA OSO
- IMPORTADORA DEL AUSTRO
- GRUPO NORTE
- TECNOAUTO
- REJAPONES CNIA. LTDA.

BALANCE GENERAL			
Al 31 de diciembre del 2012			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
CAJA	6432,87		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	43193,85		
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	24604,46		
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	18004,51		
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	545150,12		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			637385,81
ACTIVO FIJO			
MUEBLES Y ENSERES	4918,89		
(-) DEP. AC. MUEBLES Y ENSERES	2,39	4916,5	
MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES	31749,35		
(-) DEP.AC. MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES	1080,36	30668,99	
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	2038,75		
(-) DEP. AC. EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	208,73	1830,02	
VEHICULOS	26566,71		
(-) DEP. AC. VEHICULOS	2021,78	24544,93	
OBRAS EN PROCESO	39077,49	39077,49	
TOTAL ACTIVO FIJOS			101037,93
TOTAL ACTIVO			738423,74

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	368374,79		
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	5459,01		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		373833,8	
TOTAL PASIVO			503269,67
PATRIMONIO			
CAPITAL		284506,83	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		40647,24	
TOTAL PATRIMONIO			235154,07

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
	Ventas Netas		1.026.560,55
	Ventas Netas 12%	945.943,11	
	Servicios Netos 12%	80.617,44	
(-)	COSTO DE VENTAS		894.655,53
	Inventario Inicial de Mercaderías	245.312,33	
	Compras del Período	794.493,32	
	Inventario Final	145.150,12	
=	Utilidad Bruta en Ventas		131.905,02
(-)	Gastos Operacionales		
	GASTO EN PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS		36.608,88
	Gasto Sueldos	25000	
	Gasto Décimo Tercer Sueldo	2724,9	
	Gasto Décimo Cuarto	2798,33	

	Sueldo		
	Gasto Fondo de Reserva	2239,93	
	Gasto Aporte Patronal	3845,72	
	GASTO GENERAL ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		54.648,90
	Gasto Honorarios Profesionales y Dietas	4500	
	Gasto Arrendamiento de Inmuebles	10000	
	Gasto Mantenimiento y Reparaciones	764.51	
	Gasto Promoción y Publicidad	726,47	
	Gasto Suministros y Materiales	500	
	Gasto Transporte	1560	
	Gasto Comisiones LOCAL	1600	
	Gasto Seguros y Reaseguros	200	
	Gasto Telefonía y Telecomunicaciones	1365	
	Gasto Asesoramiento Buro Crediticio	240	
	Gasto Servicio Datafast	162	
	Servicio Reencauche	25000	
	Gasto por Otros Servicios	3500	
	Gasto Seguridad	614,89	
	Gasto por otros bienes	2500	
	Gasto suministros de aseo y limpieza	206.60	
	Gasto Comisión Compras Públicas	9,43	
	Gasto Interés Bancarios LOCAL	500	
	Gasto Capacitación al Personal	650	
	Gasto de viaje	50.00	
	RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO		40.647,24