



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de
INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

“ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA PARA LA EMPRESA APICARE DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2014 – 2018.”

Por: Cecilia María Zhunaula Guamán

Jennifer Estefanía Romero Cantos

Riobamba – Ecuador
2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA APICARE DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2014 – 2018; previo a la obtención del título de Ingeniería en Finanzas, ha sido desarrollado por las Srtas. CECILIA MARÍA ZHUNLA GUAMÁN y JENNIFER ESTEFANÍA ROMERO CANTOS, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

INGENIERO. JUAN ALBERTO ÁVALOS REYES
DIRECTOR DE TESIS

INGENIERA. MARIANA ISABEL PUENTE RIOFRÍO
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Srtas. CECILIA MARÍA ZHUNLAULA GUAMÁN y JENNIFER ESTEFANÍA ROMERO CANTOS estudiantes de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior carrera de Ingeniería en Finanzas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas.

JENNIFER ESTEFANÍA ROMERO CANTOS

CECILIA MARÍA ZHUNLAULA GUAMÁN

AGRADECIMIENTO

Hacemos un justo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, en especial a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior Carrera en Finanzas por permitirnos progresar y transmitir el desarrollo profesional y personal.

Un Merecido agradecimiento al Ing. Juan Alberto Ávalos, a la Ing. Marianita Puente, por compartir sus conocimientos en la dirección del presente trabajo investigativo.

También agradecemos a la Empresa APICARE en especial al Ing. Raúl Llumiyinga, por la apertura e información facilitada para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

JENNIFER ESTEFANÍA ROMERO CANTOS

CECILIA MARÍA ZHUNLAULA GUAMÁN

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible, por permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. A mis padres, Sonia Cantos y Máximo Romero por ser el pilar más importante quienes han sabido demostrarme su cariño y apoyo incondicional a lo largo de la vida estudiantil, en especial a uno de mis padres quien a pesar de no estar físicamente con él y a la distancia, lo siento siempre presente. A mis hermanos, porque los amo infinitamente. A mis seres queridos que se encuentran cerca y que a pesar de acompañarme desde no hace mucho tiempo ahora forman parte importante en mi vida y en mí por venir. A mis amigos, a quienes aprecio mucho, por compartir momentos significativos y por siempre estar dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

JENNIFER ESTEFANÍA ROMERO CANTOS

Dedico este trabajo a mis padres Rosa Guamán y Antonio Zhunaula quienes me brindaron su amor y apoyo incondicional en mi camino como estudiante y así cumplir con una meta más en mi vida; a mis hermanos en especial a Benjamín y a mi cuñada Rosa Tene quienes nunca dejaron de apoyarme; a Byron y mi hijo por ser mis inspiraciones y mi fuerza y han estado en mis malos y buenos momentos; a DIOS por ponerme a todas estas personas en mi camino, a la vida por darme la oportunidad, paciencia, sabiduría y fuerzas para no rendirme y así alcanzar un escalón más en mi vida en el ámbito profesional.

CECILIA MARÍA ZHUNLAULA GUAMÁN

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA

Certificado del tribunal	I
Certificado de autoría	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV

Pág.

Nº

INTRODUCCIÓN

1.	CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1	Planteamiento del problema	3
1.1.1	Formulación del problema	3
1.1.2	Delimitación del problema	3
1.2	Justificación.	4
1.3	Objetivos	4
1.3.1	Objetivo general	4
1.3.2	Objetivos específicos	5
2.	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1.	Antecedentes investigativos	6
2.1.1	Antecedentes históricos	6
2.1.2	Misión	7
2.2.3	Visión	7
2.1.4	Estructura administrativa Apicare Cía. Ltda.	7
2.1.5	Funciones y responsabilidades	8
2.2	Fundamentación teórica	12
2.2.1	Gestión administrativa	12
2.2.1.1	Propósito de la gestión administrativa	13
2.2.1.2	Control de gestión	13
2.2.1.3	Objetivos del control de gestión	13
2.2.2	Gestión financiera	14

2.2.2.1	Indicadores financieros	16
2.2.2.1.1	Indicadores de liquidez	17
2.2.2.1.2	Indicadores de endeudamiento	19
2.2.2.1.3	Índices de apalancamiento	19
2.2.2.1.4	Índices de actividad	20
2.2.2.1.5	Indicadores de rendimiento	21
2.2.2.2	Indicadores de gestión	23
2.2.3	Planificación estratégica	24
2.2.3.1	Componentes de la planificación estratégica	24
2.2.4	Control interno	24
2.2.4.1	El control interno contable	25
2.2.4.2	El control interno administrativo	25
2.2.4.3	Sistema de control interno	25
2.2.4.4	El ambiente de control	26
2.2.4.5	Tipos de control interno	27
2.2.4.6	Limitaciones inherentes al control interno	30
2.2.4.7	Elementos del control interno	30
2.2.4.8	Evaluación de riesgos	31
2.2.4.9	Técnicas de control interno	32
2.3	Idea a defender	33
2.3.1	Variables	33
2.3.1.1	Variable independiente	33
2.3.1.2	Variable dependiente	33
3	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1	Modalidad de la investigación	34
3.2	Tipos de investigación	34
3.3	Población y muestra	34
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	35
3.4.1	Analítico	35
3.4.2	Deductivo	35
3.4.3	Inductivo	35

3.4.4	Las técnicas	35
3.5	Resultados	39
3.6	Verificación de la idea a defender	61
4.	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	
4.1	Título	62
4.2	Contenido de la propuesta	62
4.2.1	Diagnóstico institucional	62
4.2.1.1	Macro entorno	62
4.2.1.1.1	Factores económicos	63
4.2.1.1.2	Factores políticos	65
4.2.1.1.3	Factores demográficos	67
4.2.1.1.4	Factores tecnológicos	68
4.2.1.1.5	Factores ecológicos	69
4.2.1.1.6	Factores sociales	69
4.2.1.1.7	Matriz de prioridades de factores externos de la empresa Apicare	71
4.2.1.1.8	Perfil estratégico de impacto a Apicare	72
4.2.1.1.9	Capacidad de respuesta de apicare a los factores estratégicos externos	73
4.2.1.2	Micro entorno	76
4.2.1.2.1	Identificación de los factores claves	76
4.2.1.3	Matriz de prioridades de los factores claves internos de apicare	83
4.2.1.3.1	Perfil estratégico del impacto organizacional	83
4.2.1.3.2	Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos	84
4.2.2	Análisis FODA	86
4.2.3	Modelo de gestión administrativa	87
4.2.3.1	Planificación	87
4.2.3.1.1	Importancia	88
4.2.3.2	Organización	88
4.2.3.2.1	Funciones principales por unidades	90
4.2.3.2.2	Misión	95
4.2.3.2.3	Visión	96
4.2.3.2.4	Objetivo general apicare	96

4.2.3.2.5	Objetivos específicos	96
4.2.3.2.6	Políticas generales para apicare	97
4.2.3.2.7	Reglas generales para el personal de apicare	97
4.2.3.3	Dirigir	98
4.2.3.3.1	Motivación	99
4.2.3.3.2	Estilo de liderazgo	100
4.2.3.3.3	Comunicación	102
4.2.3.4	Control	103
4.2.3.4.1	Control de recursos humanos	104
4.2.3.4.2	Control de expedientes e inventario de personal	105
4.2.3.4.3	Control de suministros	108
4.2.3.4.4	Inventarios	110
4.2.3.4.5	Control de materiales	110
4.2.3.4.6	Control de equipos	111
4.2.4	Modelo de gestión financiera	112
4.2.4.1	Objetivos de la gestión financiera	112
4.2.4.2	Desarrollo	113
4.2.4.2.1	Administración del capital de trabajo	113
4.2.4.2.2	Gestión de cobros	118
4.2.4.2.3	Administración de inventarios	121
4.2.4.2.4	Gestión de pasivos corrientes	128
4.2.4.2.5	Análisis financiero	130
	CONCLUSIONES	139
	RECOMENDACIONES	139
	BIBLIOGRAFÍA	140
	ANEXOS	143

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	Pág.
1	¿Considera Usted que el personal de Apicare se encuentra capacitado para las funciones que realiza en la empresa?	39
2	¿Cree que el personal de la empresa necesita cursos de capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	40
3	¿Los productos que adquiere en APICARE son de calidad?	41
4	¿APICARE cuenta con una amplia gama de productos?	42
5	¿La empresa APICARE es seria, y proporcionan calidad y economía?	43
6	¿Considera que la empresa actúa con eficiencia y eficiencia en cada proceso que realiza a favor a los productos que comercializa?	44
7	¿Cuentan la empresa con una política de ventas a crédito?	45
8	¿Considera que se realizan una constatación de los activos fijos de la empresa?	46
9	¿Controla Apicare el ingreso y egreso de mercadería?	47
10	¿Creen Usted que se publicita adecuadamente los productos de APICARE en el mercado?	48
11	¿Usted qué medios de publicidad recomendaría a la empresa APICARE para que los productos que oferta sean más conocidos en nuestro medio?	49
12	¿Se encuentra Usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?	50
13	¿Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	51
14	¿Los productos que APICARE vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?	52
15	¿APICARE cuenta con una amplia gama de clientes?	53
16	¿Los proveedores de APICARE son empresas serias que proporcionan calidad y economía?	54
17	¿La tecnología de APICARE en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?	55
18	¿Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el	56

	poder adquisitivo de cada cliente?	
19	¿Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?	57
20	¿Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?	58
21	¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?	59
22	¿Creen ustedes que se otorga el dinero necesario para publicar los productos de Apicare en el mercado?	60
23	Factores Económicos	64
24	Factores Políticos	66
25	Factores Demográficos	67
26	Factores Tecnológico	68
27	Factores Ecológicos	69
28	Factores Sociales	69
29	Matriz de Prioridades de Factores Externos de la Empresa Apicare	71
30	Perfil Estratégico de Impacto a Apicare	72
31	Capacidad de Respuesta de Apicare a los Factores Estratégicos Externos	74
32	Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Estructura Orgánica)	78
33	Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Propietarios)	79
34	Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Empleados)	80
35	Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Maquinaria y equipo, Instalaciones)	81
36	Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Clientes)	81
37	Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Proveedores)	82
38	Matriz de Prioridades de los Factores Claves Internos de Apicare	83
39	Perfil estratégico del impacto organizacional	83
40	Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos	84
41	Preguntas Realizadas para crear la Misión	95
42	El Modelo de liderazgo Propuesto para Apicare	100
43	Modelo de Formato para control de Materiales	110
44	Cálculo de Capital de Trabajo	114

45	Cálculo Del Total de Ingresos	119
46	Ejemplo del Sistema ABC	126

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	TÍTULO	Pág.
1	Estructura Administrativa Apicare Cía. Ltda.	7
2	Ambiente de Control Interno	26
3	Propuesta de la Estructura Administrativa	89
4	Propuesta de la Estructura Administrativa	90
5	Funciones Generales	91
6	Función de Producción	92
7	Función de Finanzas	93
8	Función de Ventas	94
9	Modelo de Motivación	99
10	Modelo de flujo grama para el Control de Recursos Humanos	104
11	Modelo de Control de Expedientes e Inventario de Personal	105
12	Modelo de Control de Asistencia	106
13	Modelo de Requerimientos de Suministros	108
14	Modelo de Almacenamiento	109
15	Estratégicas para Administrar el Ciclo de Conversión del Efectivo	117
16	Modelo de Gestión de Cobros	118
17	Análisis de Crédito	120
18	Modelo CEP	123
19	Modelo de Sistema ABC	125
20	Análisis Financiero	130

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Nº	TÍTULO	Pág.
1	¿Considera Usted que el personal de Apicare se encuentra capacitado para las funciones que realiza en la empresa?	39
2	¿Cree que el personal de la empresa necesita cursos de capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	40
3	¿Los productos que adquiere en APICARE son de calidad?	41
4	¿APICARE cuenta con una amplia gama de productos?	42
5	¿La empresa APICARE es seria, y proporcionan calidad y economía?	43
6	¿Considera que la empresa actúa con eficiencia y eficiencia en cada proceso que realiza a favor a los productos que comercializa?	44
7	¿Cuentan la empresa con una política de ventas a crédito?	45
8	¿Considera que se realizan una constatación de los activos fijos de la empresa?	46
9	¿Controla Apicare el ingreso y egreso de mercadería?	47
10	¿Creen Usted que se publicita adecuadamente los productos de APICARE en el mercado?	48
11	¿Usted qué medios de publicidad recomendaría a la empresa APICARE para que los productos que oferta sean más conocidos en nuestro medio?	49
12	¿Se encuentra Usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?	50
13	¿Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	51
14	¿Los productos que APICARE vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?	52
15	¿APICARE cuenta con una amplia gama de clientes?	53
16	¿Los proveedores de APICARE son empresas serias que proporcionan calidad y economía?	54
17	¿La tecnología de APICARE en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?	55
18	¿Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?	56
19	¿Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?	57

20	¿Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?	58
21	¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?	59
22	¿Creen ustedes que se otorga el dinero necesario para publicar los productos de Apicare en el mercado?	60

INTRODUCCIÓN

La presente investigación esclarece algunos retos que debe enfrentar APICARE y que se presenta como debilidades en este tipo de organizaciones tales como: administración con visión de corto plazo, escasa atención al tema de calidad, deficiente tecnología de producción, bajo nivel de información, escasas y costosas fuentes de financiamiento, recursos humanos poco calificados, estructura organizativa inadecuada e insuficiente atención a los mercados externos. Adicional se debe expresar que la innovación constante ha de ser parte de los procesos en la organización si desea continuar con éxito en el mercado.

Por lo cual se propone, un Modelo de Gestión Administrativo y Financiera que le permita a la empresa no sólo optimizar sus recursos, sino llevar a esta empresa hacia la gerencia del valor, logrando con ello decisiones estratégicas que posicionen a Apicare y le den mayor solidez empresarial. Dado lo anterior, se plantean en este artículo temas tendientes a la presentación de un modelo de gestión en dos áreas fundamentales de la gestión empresarial para APICARE, que dará respuesta a la falta de información clave sobre su desempeño y facilitará la toma de decisiones en temas cruciales como la administración, inversión, financiación y distribución de utilidades, así mismo, la información arrojada por el modelo será vital en procesos de negociación empresarial tales como: alianzas estratégicas, fusión, escisión, transformación, venta de la empresa o líneas de negocio, entre otros.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado en primer lugar, una aproximación hacia el concepto de la gestión administrativa y financiera. En este apartado se expone una conceptualización sobre lo que significa la GAD y GFI, trabajando aspectos tendientes a la observancia de la planeación estratégica en APICARE.

En segundo lugar, se exponen los componentes que fundamentan dicha gestión. Estos son: administrativo, técnico, y financiero, los cuales fueron planteados por las tesis a través del desarrollo de la investigación y que recogen en su interacción la denominada Gestión Administrativa y Financiera.

En tercer lugar, aparece la metodología planteada por los profesores Correa y Jaramillo (2007) para la implementación de la Gestión Administrativa y Financiera. En este tema se recoge una metodología que busca en esencia plantear los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de pensar en la adecuación de la gestión administrativa y financiera de APICARE.

Con ello, se pasa a la representación del modelo y su funcionamiento, donde se expone la operatividad del mismo y los resultados que arroja, además de su interacción sistémica con la organización, dado que requiere de información que proviene de todos sus componentes. Sumado a esto, se plantea el carácter estratégico que genera tanto en el área administrativa y financiera en APICARE.

Al término de la investigación se presentan consideraciones finales con el propósito de plasmar algunas ideas conclusivas que surgen del proceso de investigación y pretenden generar un ambiente de discusión frente al tema tratado.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Apicare Cía. Ltda., nace como organización en el mes de marzo del año 2007, con la producción de miel de abeja, a partir de entonces no ha realizado un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera que le permita en primer término organizar la empresa y mejorar su rentabilidad.

Parte de su problemática es:

- El estancamiento de la Actividad Económica (solo cuenta con tres productos estrella a partir de la miel de abeja).
- Elevados costos de producción.
- Los bajos niveles de recuperación de sus cuentas por cobrar (50% de morosidad).
- Los problemas de liquidez.
- Calidad por mejorar.
- Desconfianza hacia la entidad.

De esta forma los directivos no han realizado un control a la situación actual.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide un Modelo de Gestión Administrativa Y Financiera en la organización y rentabilidad de la empresa APICARE, período 2014 – 2018?

1.1.2 Delimitación del Problema

La investigación se encuentra en torno al Modelo de Gestión Administrativa y Financiera, que se llevará a cabo en la empresa APICARE, para el período 2014 – 2018; que contempla un tiempo de realización de 6 meses.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica en consideración de que la empresa se orienta a la producción y comercialización de los derivados de la miel de abeja para brindar una alternativa diferente al cliente en comparación a su competencia.

El Modelo de Gestión Administrativo y Financiero beneficiará a los miembros de la empresa, sus familias y a la sociedad que consume miel de abeja y sus derivados.

La investigación busca hacer un aporte significativo de información, necesaria para ir en busca de nuevos lineamientos administrativos en la organización y sus finanzas frente a una continua competencia en el ámbito productivo.

Desde un punto de vista metodológico el presente trabajo pretende crear instrumentos de recolección de datos procesamiento que se constituirá en la base de información para promover nuevas iniciativas de investigación respecto a este tema.

Finalmente la realización de un modelo de gestión, administrativo y financiero se justifica sobre el contexto de la apertura que mantiene la empresa sobre nuevas de crecimiento y desarrollo, su preocupación por las inversiones y el deseo de conocer la rentabilidad real de su capital en el tiempo. El trabajo es necesario dentro de la empresa, para orientar el desarrollo de la misma de forma eficiente y efectiva en su mercado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa APICARE de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo período 2014 – 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa de producción y comercialización APICARE.
2. Formular los lineamientos técnicos sobre los modelos administrativos y financieros.
3. Desarrollar cada uno de los modelos considerando las características particulares de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Apicare Cía. Ltda.

Es una empresa que se dedica a la producción de alimentos, golosinas y productos terapéuticos naturales a base de miel de abeja, derivados apícolas y frutas y cereales andinos. En este plan de negocio se plantea introducir al mercado cinco (5) productos: turrón de miel de abeja, barra energética, caramelos de miel y propóleos, postre de miel, miel de abeja natural.

Apicare es una empresa que lleva en el mercado aproximadamente 5 años, durante los cuales ha desarrollado y comercializado los productos anteriormente mencionados y se cuenta con un portafolio de tres (3) productos que actualmente se encuentran en la fase de desarrollo.

Las principales materias primas utilizadas para la transformación y elaboración de los productos de Apicare, provienen de apiarios propios de la empresa en una cantidad que bordea el 20% de los requerimientos de la misma. Adicionalmente y como parte importante del modelo de negocio de Apicare, se cuenta al momento con aproximadamente 30 agricultores pequeños y medianos de las Provincias de Tungurahua, Chimborazo, Pichincha e Imbabura, quienes reciben capacitación y seguimiento por parte de Apicare.

Esto ha permitido integrar a los agricultores en el negocio, asegurando por una parte el aprovisionamiento de materias primas para la industrialización y, por otra un mercado seguro y una alternativa de ingresos para estos agricultores.

Apicare, durante los cinco años de funcionamiento ha comercializado sus productos en ciudades del Ecuador como: Ambato, Cuenca, Quito, Manta y en Riobamba donde se cuenta con una tienda de la marca.

A pesar de que los productos han tenido muy buena acogida, prevalecen ciertos conflictos a nivel de producción, que se originan principalmente en altos costos de producción debido a un volumen reducido. Por esta razón, el presente proyecto plantea el escalamiento de la

producción a un nivel industrial para obtener los beneficios que derivan de una comercialización a escala nacional e internacional.

2.1.2 Misión

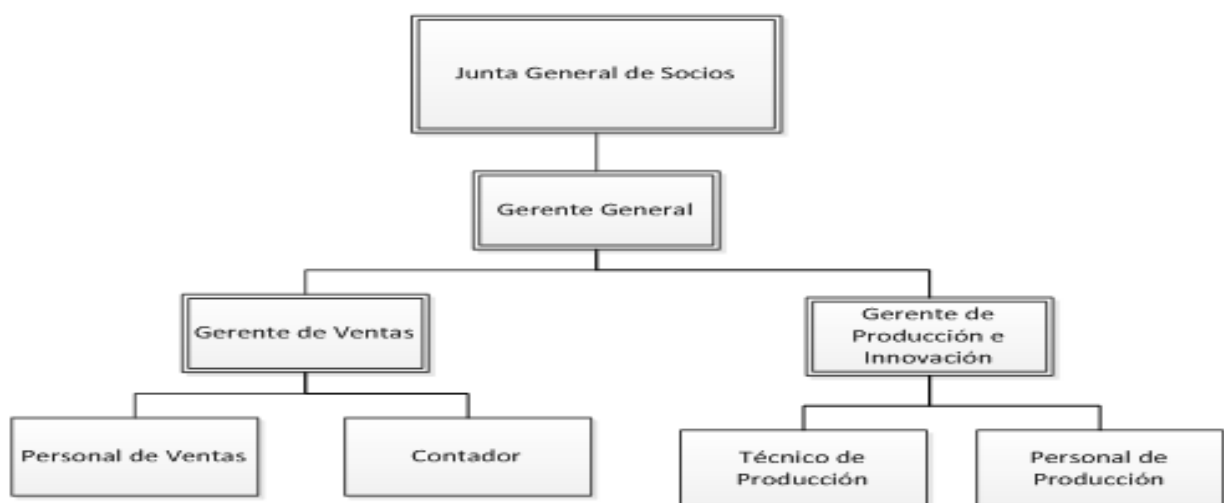
Producir y comercializar productos alimenticios naturales, innovadores en base a ingredientes apícolas que brinden a nuestros consumidores un beneficio nutricional y terapéutico.

2.1.3 Visión

Ser una empresa posicionada en el mercado nacional e internacional en tendencias innovadoras en nutrición y salud.

2.1.4 Estructura administrativa Apicare Cía. Ltda.

Figura 1: Estructura administrativa Apicare Cía. Ltda



Fuente: Apicare Cía. Ltda.

2.1.5 Funciones y Responsabilidades

GERENCIA GENERAL	
Área en que desempeña sus funciones :	Administración
Supervisado por:	Junta Directiva
Cargos que se encuentran bajo su supervisión:	Gerente de Producción e Innovación Gerente de Ventas Representante de la Gerencia
Número de personas que supervisa:	3
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN Título de educación superior en el área agrícola, pecuaria, zootecnista, de preferencia se considerarán estudios posteriores de administración.	
2. FORMACIÓN Conocimientos de las áreas de desarrollo, producción y servicios de la empresa. Conocimiento especializado de administración, conocimientos básicos de sistemas de gestión de calidad. Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
3. HABILIDADES Capacidad de análisis, síntesis y creatividad. Responsabilidad, honorabilidad y ética Capacidad administrativa y de gestión. Capacidad organización y planificación. Capacidad para trabajar en equipos. Excelente comunicación oral y escrita. Capacidad para trabajar bajo presión. Capacidad de Liderazgo	
TOTAL	
4. EXPERIENCIA Un año de experiencia en cargos de responsabilidad, o iniciativa probada como profesional emprendedor.	

GERENTE DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN	
Área en que desempeña sus funciones :	Producción e innovación
Supervisado por:	Gerente general
Cargos que se encuentran bajo su supervisión	Personal de producción Técnicos de producción
Número de personas que supervisa:	7
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN Título de educación superior en el área agrícola, pecuaria, zootecnista y/o administrativa.	
2. FORMACIÓN Conocimientos de las áreas de desarrollo, producción y servicios de la empresa. Conocimiento especializado de producción de turrón, postres, miel, caramelo, barras energéticas, servicios de consultoría, capacitación, implementación de sistemas de producción apícolas. Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
TOTAL	
3. HABILIDADES Capacidad de análisis, síntesis y creatividad. Responsabilidad, honorabilidad y ética Capacidad administrativa y de gestión. Capacidad organización y planificación. Capacidad para trabajar en equipos.	

Excelente comunicación oral y escrita.
Capacidad para trabajar bajo presión.
Capacidad de Liderazgo
TOTAL
4. EXPERIENCIA
Un año de experiencia en cargos de responsabilidad, o iniciativa probada como profesional emprendedor.

GERENTE DE VENTAS	
Área en que desempeña sus funciones :	Ventas
Supervisado por:	Gerente general
Cargos que se encuentran bajo su supervisión	Vendedor Contador
Número de personas que supervisa:	2
2. FORMACIÓN	
Conocimientos de las áreas de desarrollo y producción de la empresa.	
Conocimiento especializado de ventas, cursos en administración, emprendimiento o similares.	
Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL	
Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
TOTAL	
3. HABILIDADES	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad de Liderazgo	
TOTAL	
4. EXPERIENCIA	
Un año de experiencia en cargos de responsabilidad, o iniciativa probada como profesional emprendedor.	

CONTADOR		
Personal de producción		VENTAS
Área en que desempeña sus funciones :	Producción e Innovación	
Supervisado por:	Gerente de Producción e Innovación	
Cargos que se encuentran bajo su supervisión	Ninguno	
Número de personas que supervisa:	Ninguna	
2. FORMACIÓN		
Conocimientos básicos de ventas.		
Conocimientos básicos de producción de caramelos, turrónes, postres, envasado de miel, y productos elaborados con miel.		
Manejo de paquetes especialmente FACTUSOL		
Manejo básico de Computación: aplicaciones de Microsoft Office.		
TOTAL		
3. HABILIDADES		
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.		
Responsabilidad, honorabilidad y ética		
Capacidad administrativa y de gestión.		

Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad de Liderazgo	
TOTAL	
4. EXPERIENCIA	
Entrenamiento básico en manufactura de productos derivados de miel.	
ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES :	
SUPERVISADO POR:	Gerente de ventas
CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN	Ninguno
NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:	Ninguna
2. FORMACIÓN	
Conocimientos de tributación.	
Conocimiento especializado de contabilidad general.	
Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL	
Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
TOTAL	
3. HABILIDADES	
Responsabilidad, honorabilidad y ética profesional.	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
TOTAL	
4. EXPERIENCIA Dos años de experiencia realizando la contabilidad de empresas, como contador, asistente contable o afines.	

Técnico de Producción	
Área en que desempeña sus funciones :	Producción e innovación
Supervisado por:	Gerente de producción e innovación
Cargos que se encuentran bajo su supervisión	Ninguno
Número de personas que supervisa:	Ninguna
2. FORMACIÓN	
Conocimientos agrícolas y pecuarios.	
Conocimientos básicos de producción apícola, polinización, sistemas apícolas.	
Conocimiento para elaboración y valoración de proyectos	
Manejo básico de Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
TOTAL	
3. HABILIDADES	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad de Liderazgo	
TOTAL	
4. EXPERIENCIA	

Consultoría agrícola y/o pecuaria.

Cargo de vendedor	
Área en que desempeña sus funciones :	Ventas
Supervisado por:	Gerente de ventas
Cargos que se encuentran bajo su supervisión	Ninguno
Número de personas que supervisa:	Ninguna
2. FORMACIÓN	
Conocimientos básicos de ventas.	
Capacitaciones en ventas.	
Manejo de paquetes especialmente FACTUSOL	
Manejo básico de Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
TOTAL	
3. HABILIDADES	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad de Liderazgo	
TOTAL	
4. EXPERIENCIA	
Un año de experiencia en venta de productos.	

Experiencia Laboral Relacionada con La Empresa

Raúl Llumiyinga Saritama

Ingeniero Zootecnista

Graduado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

Máster en Producción Animal Mención Nutrición y Alimentación otorgado por la ESPOCH.

Diplomado en Gestión de Proyectos y Transferencia Tecnológica otorgado por la ESPOCH.

Diplomado en Producción de Pastos de Clima Templado otorgado UCE.

Ha trabajado en agro empresas de producción, procesamiento y comercialización de carne de pollo.

Ha sido consultor de la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas CESA en el cual ha manejado diversos proyectos agropecuarios.

Técnico - Coordinador de la empresa asociativa Corporación Señor Cuy.

Docente de la Facultad de Ciencias Pecuarias de la ESPOCH en la cátedra de producción de especies menores (cuyes, conejos y porcinos).

Idiomas: Español – Inglés

Andrés Viteri Leroux

Ingeniero Zootecnista

Graduado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

Máster en Manejo de Recursos Medioambientales otorgado por la Universidad de Madrid

Ha realizado prácticas profesionales en la empresa... dedicada a la producción de frutas en Israel.

Se desempeñó como técnico especialista en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Actualmente es Presidente de Apicare Cía. Ltda.

Idiomas: Español – Inglés

César Vaca Vera

Ingeniero Agrónomo.

Graduado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

Ha realizado una especialización en el área de Innovación y Tecnología en Alemania.

Investigador del Programa de Cereales del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP).

Trabajó en el Instituto Fraunhofer (Alemania) para la investigación en aplicación de las nano y micro tecnologías en la industria alimenticia.

Idiomas: Español – Inglés – Alemán

Liliana Ayala

Ingeniera en Administración de Empresas

Graduada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

Actualmente se desempeña como técnico de producción en Apicare

Darwin Lema

Estudiante de la Facultad de Administración de empresas de la ESPOCH

Trabajador Apicare Cía. Ltda.

Javier

Vendedor Apicare Cía. Ltda.

Equipo de apoyo – consultores

David Vaca Enríquez

Licenciado en Comunicación Social.

Graduado en la Universidad Politécnica Salesiana.

Ha desempeñado tareas de comunicación organizativa y comunicación comercial para diferentes instituciones y clientes privados.

Ha trabajado en las agencias de publicidad de Quito.

Actualmente lidera la campaña de comunicación y posicionamiento estratégico de Apicare

Irene Alexandra Soto Ayala

Licenciada en Contabilidad y Auditoría – CPA.

Graduada en la Universidad Técnica de Ambato.

Ha trabajado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús del Gran Poder, Laser Internet, Diario la Prensa.

Actualmente trabaja para Apicare Cía. Ltda.

Fuente: Apicare Cía. Ltda.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión Administrativa.

(CUARTAS D, 2008) Es una acción humana y el hombre tiene una responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas en el reto de la gestión administrativa moderna.

2.2.1.1. Propósitos de la Gestión Administrativa.

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

2.2.1.2. Control de Gestión.

(ROBERT M, 2008)“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados”.

2.2.1.3. Objetivos del Control de Gestión.

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

2.2.2 Gestión financiera

(RUÍZ G, 2010) Se denomina gestión financiera o gestión de movimiento de fondo a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. Además está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, pasivos, patrimonio, rentas y gastos al nivel y estructura de la financiación y a la política de la empresa”

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, por lo que existen dos amplios enfoques:

El beneficio es un examen de eficiencia económica que facilita un referente para juzgar el rendimiento económico, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

(RUÍZ G, 2010) La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital, por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado debido a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real, las principales razones de esta crítica son las siguientes:

Una dificultad práctica con el criterio de maximización del beneficio es que el término beneficio no goza de una connotación precisa, puesto que es susceptible de diferentes interpretaciones para diferentes personas.

Dicho beneficio puede ser a corto o a largo plazo; puede ser beneficio total o ratio de beneficio, antes o después de impuestos; puede estar en relación con el capital utilizado, total activos o capital de los accionistas.

Si la maximización del beneficio es el objetivo, surge la cuestión de cuál de esas variantes de beneficio debería tratar de maximizar una empresa, obviamente, una expresión imprecisa como el beneficio no puede constituir la base de una gestión financiera operativa.

Calidad de los beneficios.- Probablemente la limitación técnica más importante de la maximización del beneficio, como un objetivo operativo, es que ignora el aspecto de calidad de los beneficios asociada con un curso de acción financiera.

El término calidad se refiere al grado de certeza con que se pueden esperar los beneficios, como regla general, mientras más cierta sea la expectativa de beneficios, más alta será la calidad de los mismos. Inversamente, mientras más baja será la calidad de los beneficios, pues implicarán riesgos para los inversores.

El problema de la incertidumbre hace inadecuada la maximización del beneficio, como un criterio operativo para la gestión financiera, pues sólo se considera el tamaño de los beneficios y no se pondera el nivel de incertidumbre de los beneficios futuros.

Desventajas frente a los objetivos organizacionales.- El criterio de maximización del beneficio es inapropiado e inadecuado como objetivo operativo de las decisiones de inversión, financiación y dividendos de una empresa, pues ignora dos importantes dimensiones del análisis financiero: el riesgo y el valor en el tiempo del dinero.

En consecuencia, un criterio operativo apropiado para toma de decisiones financieras debería:

- Ser preciso y exacto.
- Considerar las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios.
- Reconocer el valor en el tiempo del dinero.
- La maximización de la riqueza como criterio de decisión.

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el costo de llevarlo a cabo

es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza está basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

La consideración de las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios es el segundo elemento importante en el criterio de maximización de la riqueza, al mismo tiempo que incorpora el valor en el tiempo del dinero. El valor de una corriente de flujos de efectivo con el criterio de maximización de la riqueza, se calcula descontando al presente cada uno de sus elementos a un ratio que refleja el tiempo y el riesgo.

En la aplicación del criterio de maximización de la riqueza, esto debe contemplarse en términos de maximización de valor para los accionistas, esto pone de manifiesto que la gestión financiera debe enfocar sus esfuerzos primordialmente en la creación de valor para los propietarios.

Por las razones anteriormente expuestas, "la maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo", en consecuencia, la administración financiera resulta como criterio de decisión aplicar el concepto de maximización de riqueza en cuanto al valor que da a su labor, ya que en realidad en la gestión financiera lo relevante no es el objetivo global de la empresa, sino el criterio que se tenga para decidir en el momento justo sobre las operaciones financieras adecuadas.

2.2.2.1 Indicadores Financieros.

(RAMÍREZ H, 2006) “Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros, y demás informes de la empresa con el propósito de formar una idea como acerca del comportamiento de la empresa”.

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

- Criterio analista.- Comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
- Los registros históricos de la empresa.- Es decir indicadores de otros años.
- Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

2.2.2.1.1. Indicadores de Liquidez.

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento de cómo se encuentra la liquidez, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Los indicadores de liquidez más utilizados son: capital de trabajo, la razón corriente y la prueba ácida.

Capital de Trabajo.- Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

Razón Corriente.- También se denomina relación corriente, éste tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos a corto plazo.

Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Prueba Ácida (prueba de ácido o liquidez seca).- Esta es más rigurosa, revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

Prueba Ácida = (Activos Corrientes – Inventario) / Pasivo Corriente

En una empresa comercial para el comportamiento de los indicadores de liquidez hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado, debido que es la cuenta que mayor manejan, lo que simboliza que la cartera no es significativa y por último la inversión es a corto plazo; ya que esta maneja un periodo más corto.

Los factores en tener en cuenta para el estudio de la liquidez son:

- **La calidad de los activos corrientes.-** Es decir el termino de convertibilidad en efectivo.

- **La flexibilidad de los pasivos corrientes.-** Este tiene que ver la comparación de los activos corrientes con los pasivos corrientes.
- **La estacionalidad de las ventas.-** Se refiere a la fluidez del nivel de la cartera.

2.2.2.1.2. Indicadores de Endeudamiento.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los propietarios y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa.

Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

Los altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

Las cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa; de igual manera entre las cuentas del patrimonio que cuyo valor no existe una absoluta certeza.

Estas cuentas que pueden modificar el concepto del analista son: préstamo de socios; los socios pueden aumentar el tiempo del préstamo o convertirlo en una inversión, pasivos diferidos; estas puede ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago, capital; por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, pueden estar sobre estimadas o por efectos de inflación.

2.2.2.1.3. Índices de Apalancamiento.

Índice de apalancamiento financiero: o indicador de Leperaje, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas o socios, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

Apalancamiento Financiero = Pasivo Total / Patrimonio Total

Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan una rentabilidad superior a los interés que se adeudan. Si es muy alto para el acreedor se toma riesgoso, aunque presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

Índice de Apalancamiento Total.- Indica que participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

Apalancamiento Total = Pasivo Total / Patrimonio

Apalancamiento a Corto Plazo.- Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

Apalancamiento a Corto Plazo = Total Pasivo Corriente / Patrimonio

Apalancamiento Financiero Total.- Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

Apalancamiento Financiero Total = Pasivo con entidades financieras /
Patrimonio

2.2.2.1.4. Índices de Actividad.

Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

Rotación de cartera = Ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio.

Período promedio de cobro = Cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito.

Rotación de inventarios (# veces) empresas comerciales = Costo de la mercancía vendida en el período/inventario promedio.

Rotación de inventarios (#días) empresas comerciales = Inventario promedio x 365 días/costo de la mercancía vendida.

Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales = Costo de ventas/inventario total promedio.

Rotación de inventarios (# días) empresas industriales = Inventario total promedio x 365 días/costo de ventas.

Rotación de activos fijos = Ventas/activo fijo.

Rotación de activos operacionales = Ventas/activos operacionales.

Rotación de los activos totales = Ventas/activo total.

Rotación de proveedores (# veces) = Compras a crédito/cuentas por pagar promedio.

Rotación de proveedores (# días) = Cuentas por pagar promedio x 365 días/compras a crédito.

2.2.2.1.5. Indicadores de Rendimiento.

Llamados también índices de rentabilidad, miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son instrumentos que permiten analizar la forma cómo se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Es decir, miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor.

Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

Margen Bruto de Utilidad.- Se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas).

Margen Bruto de Utilidad = Utilidad Bruta Ingresos / Utilidad Operacional x 100

Margen Operacional de Utilidad.- Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Margen Operacional de Utilidad = Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales
X 100

Margen Neto de Utilidad.- Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para Impuesto de Renta y Participación Trabajadores, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.

Margen Neto de Utilidad= Ganancias y Pérdidas/ Ingresos Operacionales x 100

Rendimiento del Patrimonio.- El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio. Este índice se obtendrá mediante la división del monto total conformado por el patrimonio contable más la gestión operativa, entre el total de los activos.

Rendimiento del Patrimonio = Utilidades Neta / Patrimonio

Rendimiento del Activo Total.- Determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización.

Rendimiento del Activo Total = Utilidades Neta /Activo Total

2.2.2.2. Indicadores de Gestión.

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea, los indicadores de cumplimiento están relacionados con los promedios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos, por ejemplo:

Indicador de Cumplimiento de entrega de pedidos.- Número de Pedidos Entregados/Número de Pedidos recibidos

Indicador de Evaluación del proceso de ventas tomando en consideración la política para otorgamiento de créditos.- Número de créditos otorgados en base a la política/Número de créditos

Indicador de grado de satisfacción de los clientes en la entrega de pedidos.-Quejas en la entrega de pedidos/ Número de pedidos entregados

Indicador de porcentaje de cumplimiento del cronograma de trabajo.- Número de Tareas realizadas para el mes / Número de tareas programadas para el mes

Indicador de Calidad de los Pedidos Generados.- Productos Generados sin problemas /
Total de pedidos generados.

Indicador de Nivel de cumplimiento de Proveedores.- Pedidos Recibidos fuera de tiempo /
Total pedidos recibidos

2.2.3 Planificación estratégica.

(ROBERT M, 2008) El control de gestión se soporta en la Planificación Estratégica, puesto que ésta constituye un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas, sistemas y procesos de trabajo. La planificación estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo.

2.2.3.1 Componentes de la Planificación Estratégica:

- a) Misión de la Empresa: Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser.
- b) Fijación de Objetivos a largo plazo: Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.
- c) Describir las estrategias para conseguir los objetivos: Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.
- d) Realización del Plan Financiero: Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

2.2.4 Control Interno.

(MIRA J, 2006)“El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa ”

2.2.4.1. El Control Interno Contable.- Comprende el plan de organización de todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos, la fiabilidad de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (documentación soporte de registros, conciliaciones bancarias, plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.) sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro (autorizaciones de cobros y pagos, comprobación de inventarios, etc.).

2.2.4.2. El Control Interno Administrativo.- Se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección, estos tipos de controles no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera- contable.

Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo, solo de esta manera se podrá obtener alertas a tiempo y un reporte sobre el bajo rendimiento de una gestión, y así la administración podrá volverse eficiente.

2.2.4.3. Sistema de Control Interno.

Un sistema de control interno compuesto de control ambiental y control de procedimientos, incluye todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por los directores y la gerencia de una entidad para ayudar al logro de su objetivo de asegurar, hasta donde sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a sus políticas internas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude o error, la

exactitud e integridad de los registros contables, y la preparación oportuna de la información financiera confiable.

Los controles internos pueden ser incorporados dentro de los sistemas contables computarizados, sin embargo, el sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con sistema contable. En resumen, el sistema puede ser considerado compuesto por:

- El ambiente de control
- El proceso de los directores para evaluar el riesgo de pérdida de control.
- El sistema de información y las características de control dentro de él.
- El sistema de los directores para hacer el seguimiento (monitorear) sobre la efectividad de los controles.

2.2.4.4. El Ambiente de Control

(LUNA O, 2007) Se refiere al establecimiento de un entorno que estimula las tareas del personal con respecto al control de sus actividades en éste escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todos descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades del monitoreo.

Figura 2: Ambiente de Control Interno



El ambiente de control abarca el estilo gerencial, y la cultura corporativa y los valores compartidos con todos los empleados, proporciona la base contra la cual los otros varios controles son operados; sin embargo, un ambiente de control fuerte, por sí mismo, no asegura la efectividad del sistema de control interno total. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La filosofía y el estilo operativo de los directores y la gerencia.
- La estructura organizacional de la entidad y los métodos de asignación de autoridad y responsabilidad (incluyendo la segregación de funciones y controles de supervisión).
- Los métodos de los directores para imponer control, incluyendo la función de auditoría interna, las funciones de la junta de directores y las políticas y procedimientos de personal.

Los procedimientos específicos de control. Estos incluyen:

- Aprobación y control de documentos.
- Controles sobre aplicaciones computarizadas y el ambiente de información tecnológica.
- Verificación de la exactitud aritmética de los registros.
- Mantenimiento y revisión de cuentas de control y balances de prueba.

- Conciliaciones.
- Comparación de los resultados de los conteos de caja, inversiones (valores) y existencias (inventarios) con los registros contables.
- Comparación de los datos internos contra las fuentes externas de información.
- Limitación al acceso físico directo a los activos y registros.
- Frecuente (periódico) balanceo de los libros de cuentas.
- Frecuente (periódico) control de las cuentas gerenciales y control presupuestal.

2.2.4.5. Tipos de Control Interno.

Organización.

Las empresas deben tener un plan de su organización, definiendo y asignando responsabilidades e identificando líneas de reporte para todos los aspectos de las operaciones de la empresa, incluyendo los controles. La delegación de autoridad y responsabilidad debe ser claramente estipulada.

Segregación de Funciones.

Uno de los principales medios de control es la separación de aquellas responsabilidades o funciones que, si están combinados permitirían a una persona registrar y procesar una transacción completa.

La segregación de funciones reduce el riesgo de manipulación intencional o de error, por el incremento del elemento de comprobación, las funciones que deben ser separadas incluyen aquellas de autorización, ejecución, custodia, registro y, en el caso de un sistema contable computarizado, el desarrollo de sistemas y las operaciones diarias. Por ejemplo: Al establecer cuáles serán las funciones del Auxiliar de Contabilidad éstas consistirán en funciones más operativas que la del Contador que serán funciones más analíticas, más adelante detallaremos a profundidad las funciones de cada empleado de APICARE.

Lo Físico (Custodia de Activos).

Estos están relacionados principalmente con la custodia de los activos e involucran los procedimientos y medidas de seguridad diseñadas para asegurar que el acceso a los activos

esté limitado al personal autorizado, esto incluye tanto el acceso directo como indirecto vía documentaria.

Autorización y Aprobación.

Todas las transacciones deben requerir autorización o aprobación de una persona apropiada y responsable.

La Aritmética y la Contabilidad.

Estos son los controles dentro de la función de registro que comprueban que las transacciones a ser registradas y procesadas han sido autorizadas, que están todas incluidas y que están correctamente registradas y procesadas con exactitud.

Tales controles incluyen la comprobación de la exactitud aritméticas de los registros, el mantenimiento y verificación de los totales, las conciliaciones, las cuentas control, balances de prueba y contabilidad para los documentos.

Personal.

Deben existir procedimientos que aseguren que el personal tenga las capacidades acordes con sus responsabilidades. Inevitablemente, el apropiado funcionamiento de cualquier sistema depende de la competencia e integridad de quienes lo operan. Las calidades, selección y entrenamiento al igual que las características personales innatas del personal involucrado son rasgos importantes para establecer un sistema de control.

Supervisión.

Todo sistema de control interno debe incluir la supervisión de las transacciones diarias y de los registros correspondientes, por parte de funcionarios responsables.

Gerencia.

Estos son los controles utilizados por la gerencia fuera de la rutina diaria del sistema, incluyen los controles generales de supervisión ejercidos por la gerencia, la revisión de las cuentas gerenciales y la comparación correspondiente con los presupuestos.

Las características esenciales de un buen sistema de control interno incluyen lo siguiente:

- El pronto registro de todas las transacciones.
- El mantenimiento de cuentas de control.
- La comprobación independiente o la reconciliación de saldos de bancos y otros saldos contra la evidencia externa tal como extractos bancarios y de los proveedores.

El pre numeración de documentos con realización de revisiones regulares sobre la continuidad de la secuencia numérica.

- Inspecciones físicas del inventario y el trabajo en proceso, efectivo flotante y otros activos.
- El balanceo regular de los libros de cuenta.
- La producción habitual de cuentas de gerencia y de la operación de control presupuestal y pronta investigación de las variaciones.

2.2.4.6. Limitaciones Inherentes al Control Interno.

(LUNA O, 2007) Los sistemas de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración la suficiente evidencia de que se ha alcanzado los objetivos a causa de limitaciones inherentes. Dichas limitaciones incluyen:

- El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera se deriven.
- La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina.
- El potencial para error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
- La posibilidad de que una persona responsable por ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad.

- La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.

2.2.4.7. Elementos del Control Interno.

(ROMERO J, 2012)El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja la entidad, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de Control.
- b) Actividades de Control.
- c) Evaluación de Riesgos.
- d) Información y Comunicación.
- e) Supervisión y Seguimiento.

Ambiente de control: Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio.
- Se asigna autoridad y responsabilidad.
- Se organiza y desarrolla la gente.
- Se comparten y comunican los valores y creencias.
- El personal toma conciencia de la importancia del control.

Actividades de Control. Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

2.2.4.8. Evaluación de Riesgos.

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

Información y Comunicación

Están repartidos en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

1. Controles Generales: Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos.

2. Controles de Aplicación: Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que se reciben o entregan información.

Supervisión y Seguimiento

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control.

2.2.4.9. Técnicas de Control Interno

Inspección.

La inspección consiste en examinar registros, documentos, o activos tangibles, la inspección de registros y documentos proporciona evidencia de variados grados de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y de la efectividad de los controles internos sobre su procesamiento.

Observación.

La observación mira un proceso o procedimiento realizado por otros, estos pueden ser la observación del conteo de inventarios por personal de la entidad o el desarrollo de procedimientos de control.

Investigación y confirmación:

Investigación.- Consiste en buscar información de personas dentro o fuera de la entidad, pueden tener un rango desde investigaciones formales por escrito dirigidas a terceros hasta investigaciones orales informales dirigidas a personas dentro de la entidad.

La confirmación.- Es la respuesta a una investigación para corroborar información contenida en los registros contables

2.3 IDEA A DEFENDER

La elaboración del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa APICARE de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo período 2014 – 2018, permitirá mejorar el sistema administrativo y maximizar el valor de la Empresa.

2.3.1. Variables

2.3.1.1 Variable Independiente: Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa APICARE de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo período 2014 – 2018.

2.3.1.2 Variable Dependiente: mejoramiento y maximización del valor de la Empresa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al enfoque que tiene y orienta la investigación la modalidad es cuali-cuantitativa.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de:

- De campo
- Documental
- Descriptiva y,
- Explicativa

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

A.) Población. En esta investigación se tomaran como fuente directa de información a la totalidad de la población de Riobamba que son 180000 habitantes.

B.) Muestra

Por ser amplia la población de clientes en la ciudad de Riobamba, se utilizará la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia 1 – p

N = Población Riobamba (180.000) habitantes

E= Error de muestreo 0,05 (5%) (El Más utilizado por el nivel de confianza)

$$N = 180000$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e^2 = 0,05$$

$$z^2 = 1,96$$

$$n = \frac{172872}{0,9604 + 450}$$

$$n = 383$$

Se aplicará los instrumentos de recolección de información a 383 ciudadanos del cantón Riobamba de modo aleatorio, beneficiando la consulta a clientes frecuentes de Apicare.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los métodos que se van a aplicar en el transcurso de la investigación son:

3.4.1. Analítico.- Con el ánimo de observar los resultados de la aplicación del modelo, y de este modo poder llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

3.4.2. Deductivo.- Con el cual podremos ir de un ámbito general de la propuesta hacia la aplicabilidad del modelo, de este modo conocer cada una de las variables que definen el éxito en la propuesta.

3.4.3. Inductivo.- Con el propósito de determinar aspectos importantes del mercado, las necesidades económicas y financieras entorno a las inversiones realizadas.

3.4.4. Las técnicas a utilizarse en el desarrollo de la investigación están en función de las características y requerimientos de la misma y estas son:

La observación, se hará a empresas similares.

La entrevista, a los 3 socios de Apicare Ltda.

La encuesta, a los clientes de la empresa.

Las técnicas a utilizar serán aplicadas exclusivamente por la proponente del plan de gestión, de modo de contar con información veraz y oportuna en función de los siguientes cuestionarios:

A. PERSONAL DE APICARE.

Objetivos:

1. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de APICARE.
2. Diagnosticar que habilidades de APICARE como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.
3. Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para APICARE.

Preguntas

1.- ¿Se encuentra Usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?

Si () No ()

2.- ¿Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?

Si () No ()

3.- ¿Los productos que APICARE vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?

Si () No ()

4.- ¿APICARE cuenta con una amplia gama de clientes?

Si () No ()

5.- ¿Los proveedores de APICARE son empresas serias que proporcionan calidad y economía?

Si () No ()

6.- ¿La tecnología de APICARE en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?

Si () No ()

7.- ¿Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?

Si () No ()

8.- ¿Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?

Si () No ()

9.- ¿Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?

Si () No ()

10.- ¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenidos?

Si () No ()

11.- ¿Creen Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de APICARE en el mercado?

Si () No ()

B. CLIENTES DE LA EMPRESA.

Las técnicas a utilizar serán aplicadas exclusivamente por la proponente del plan de gestión, de modo de contar con información veraz y oportuna.

Objetivos:

1. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de APICARE.
2. Diagnosticar que habilidades de APICARE como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.
3. Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para APICARE.

Preguntas

1.- ¿Considera Usted que el personal de Apicare se encuentra capacitado para las funciones que realiza en la empresa?

Si () No ()

2.- ¿Cree que el personal de la empresa necesita cursos de capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?

Si () No ()

3.- ¿Los productos que adquiere en APICARE son de calidad?

Si () No ()

4.- ¿APICARE cuenta con una amplia gama de productos?

Si () No ()

5.- ¿La empresa APICARE es seria y proporcionan calidad y economía?

Si () No ()

6.- ¿Considera que la empresa actúa con eficiencia y eficacia en cada proceso que realiza a favor a los productos que comercializa?

Si () No ()

7.- ¿Cuenta la empresa con una política de ventas a crédito?

Si () No ()

8.- ¿Cree usted que se publicita adecuadamente los productos de APICARE en el mercado?

Si () No ()

9.- ¿Considera usted que a la información de los productos que ofrece APICARE están bien proporcionados?

Si () No ()

10.- ¿Cree usted que los productos que ofrece la empresa APICARE son conocidos en un gran porcentaje por la población Riobambeña?

Si () No ()

11.- ¿Usted qué medios de publicidad recomendaría a la empresa APICARE para que los productos que oferta sean más conocidos en nuestro medio?

Televisión () Hojas Volantes () Tiendas ()
Radio () Degustaciones () Otros_____

3.5. RESULTADOS

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA APICARE

1. ¿Considera Usted que el personal de Apicare se encuentra capacitado para las funciones que realiza en la empresa?

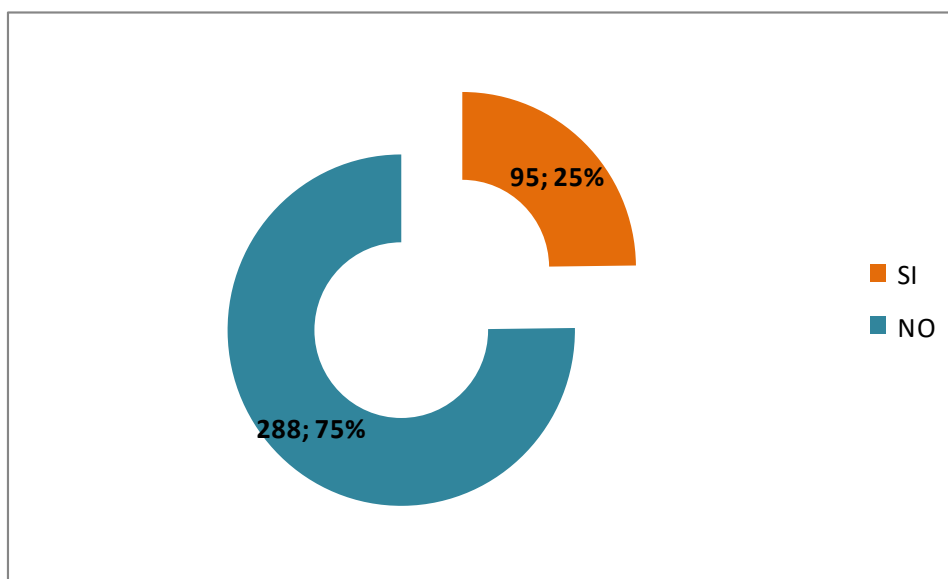
CUADRO No. 1

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	95	25
2	NO	288	75
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 1



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Al observar el gráfico tenemos que el 75% de los clientes encuestados dicen que no que el personal de Apicare no se encuentra capacitado para las funciones que realiza en la empresa, por lo que podemos decir que se debería dar charlas para que la gente se encuentra idónea a su cargo.

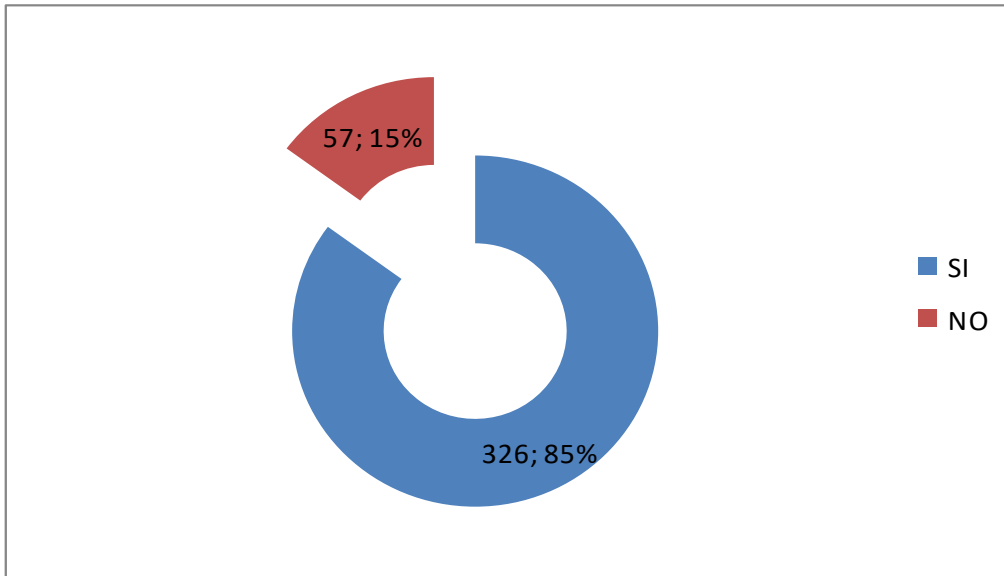
2.- ¿Cree que el personal de la empresa necesita cursos de capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?

CUADRO No. 2

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	326	85
2	NO	57	15
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 2



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 85% de los clientes encuestados dicen que sí que el personal de la empresa necesita cursos de capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas, por lo que diríamos que los cursos y charlas de capacitación a los empleados sería una muy buena alternativa para que puedan desempeñar de una forma eficaz en su lugar de trabajo.

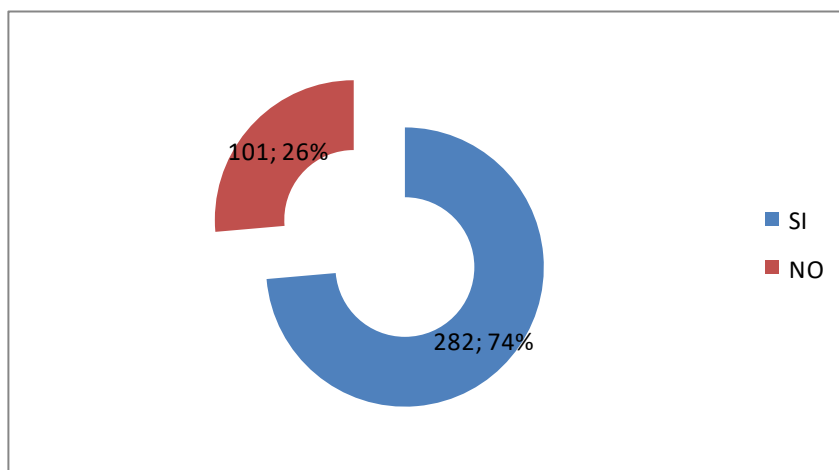
3.- ¿Los productos que adquiere en APICARE son de calidad?

CUADRO No. 3

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	282	74
2	NO	101	26
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 3



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Al observar el gráfico el 74% dicen que los productos que adquiere en APICARE son de calidad, por lo que manifestamos que la empresa APICARE es una empresa que produce productos que son muy buenos en su elaboración.

4.- ¿APICARE cuenta con una amplia gama de productos?

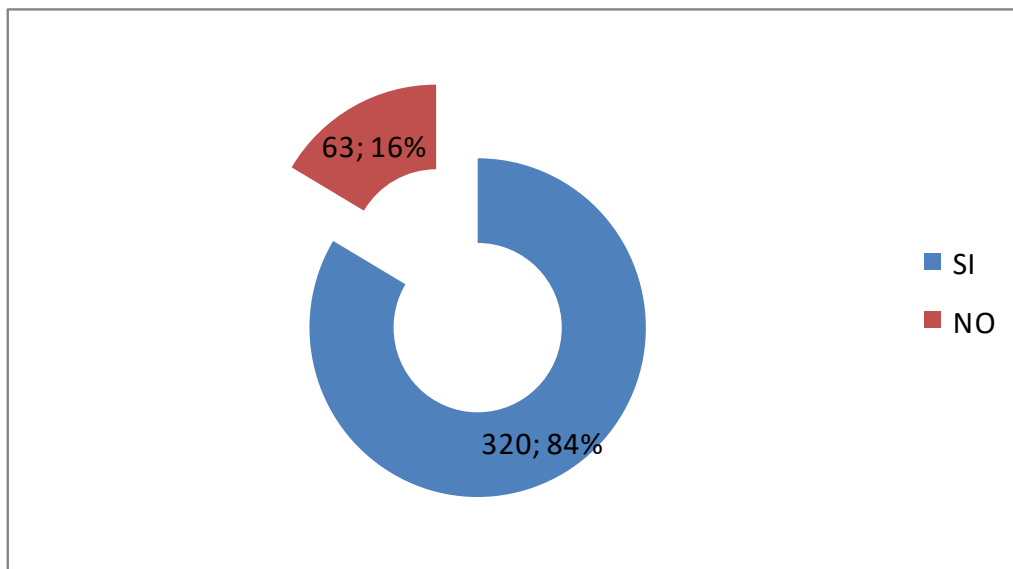
CUADRO No. 4

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	320	84
2	NO	63	16
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 4



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

De los clientes encuestados tenemos que el 84% dicen que si APICARE cuenta con una amplia gama de productos, por lo que podemos decir que la empresa debe seguir ampliando sus productos porque es una empresa que presenta productos de calidad.

5.- ¿La empresa APICARE es seria, y proporcionan calidad y economía?

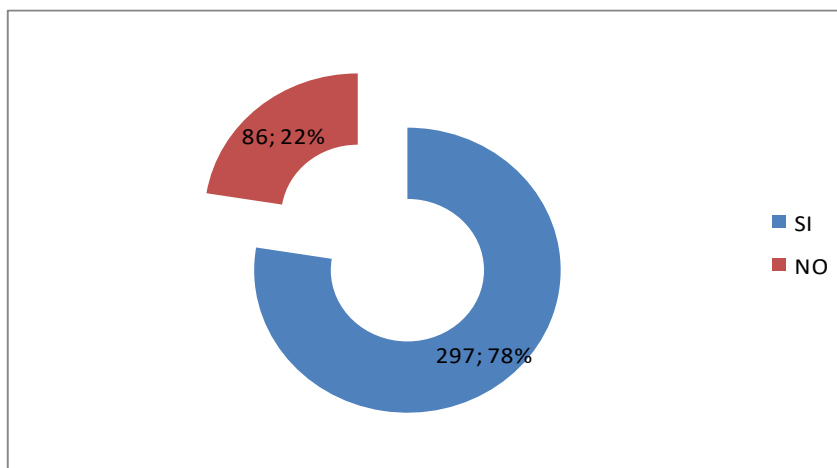
CUADRO No. 5

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	297	78
2	NO	86	22
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 5



Fuente: Encuest
Elaborado por:

ANÁLISIS:

De los clientes encuestados tenemos que el 78% dicen que sí que la empresa APICARE es seria y proporcionan calidad y economía, por lo que manifestamos que la empresa es garantizada por sus productos y su calidad a nivel local.

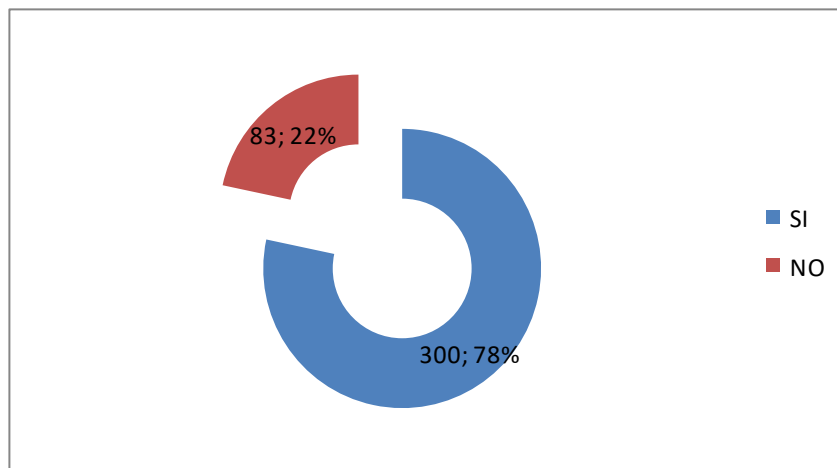
6.- ¿Considera que la empresa actúa con eficiencia y eficiencia en cada proceso que realiza a favor a los productos que comercializa?

CUADRO No. 6

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	300	78
2	NO	83	22
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 6



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 78% de los clientes encuestados dicen que si considera que la empresa actúa con eficiencia y eficiencia en cada proceso que realiza a favor a los productos que comercializa, por lo que diríamos que la empresa está enmarcada en un camino de calidad y seriedad que hoy en la actualidad es muy importante en el mercado.

7.- ¿Cuentan la empresa con una política de ventas a crédito?

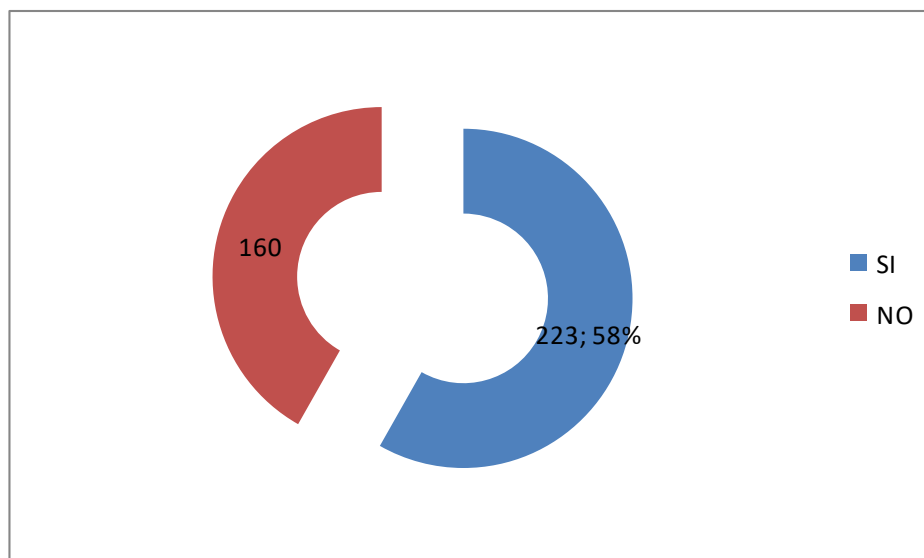
CUADRO No. 7

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	223	58
2	NO	160	42
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 7



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

EL 58% de los clientes encuestados dicen que si cuentan la empresa con una política de ventas a crédito, por lo que podemos manifestar que la empresa ayuda a sus clientes otorgándoles créditos en los productos adquiridos.

8.- ¿Considera que se realizan una constatación de los activos fijos de la empresa?

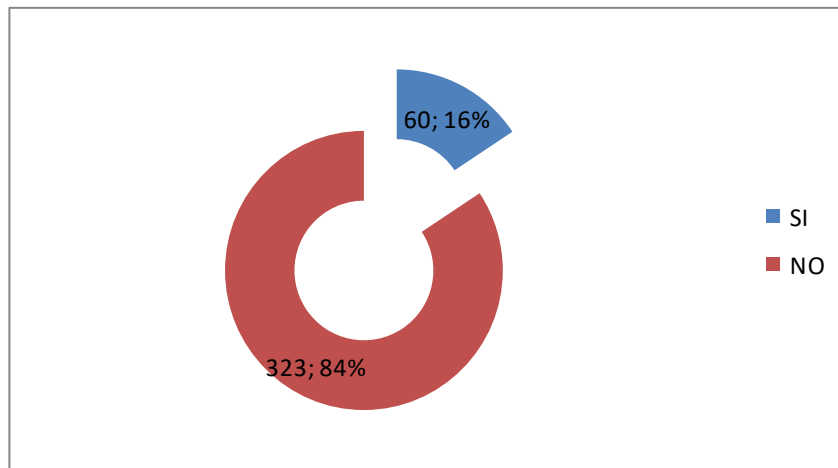
CUADRO No. 8

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	60	16
2	NO	323	84
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 8



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica vemos que el 84% dicen que no considera que se realizan una constatación de los activos fijos de la empresa, por lo que manifestamos que se debería realizar una auditoría para constatar los bienes que posee la empresa, y de esa manera se pueda seguir comercializando de mejor manera sus productos.

9.- ¿Controla Apicare el ingreso y egreso de mercadería?

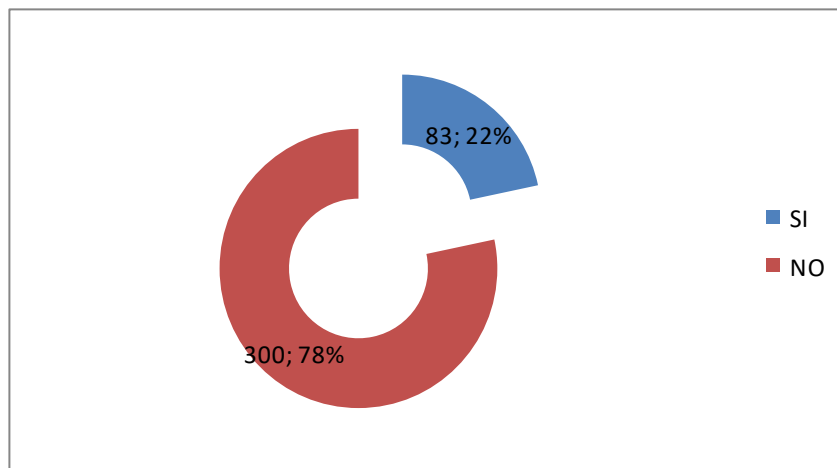
CUADRO No. 9

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	83	22
2	NO	300	78
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 9



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 78% de los clientes encuestados manifiestan que no se controla Apicare el ingreso y egreso de mercadería, por lo que diríamos que se debería llevar la contabilidad diaria para poder constatar con lo que se cuenta para poder expender a los clientes.

10.- ¿Creen Usted que se publicita adecuadamente los productos de APICARE en el mercado?

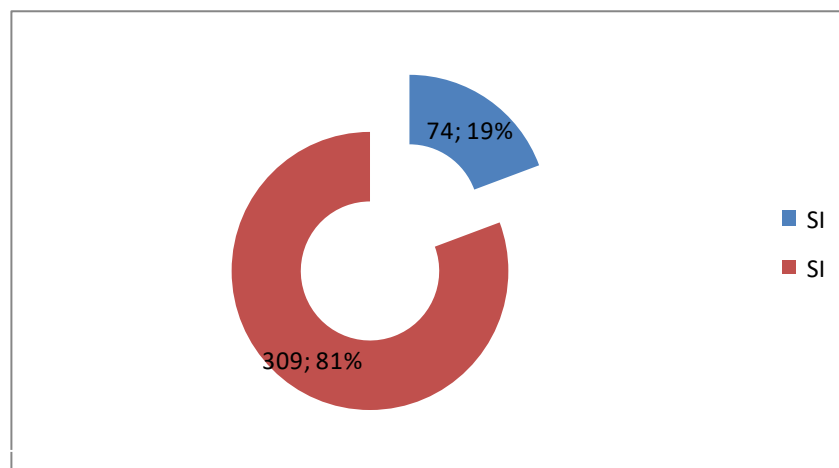
CUADRO No. 10

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	74	19
2	NO	309	81
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 10



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 81% de los clientes encuestados manifiestan que no creen que se publicita adecuadamente los productos de APICARE en el mercado, por lo que diríamos que se debería realizar una publicidad a nivel nacional, para que se promocioe los productos que expende APICARE.

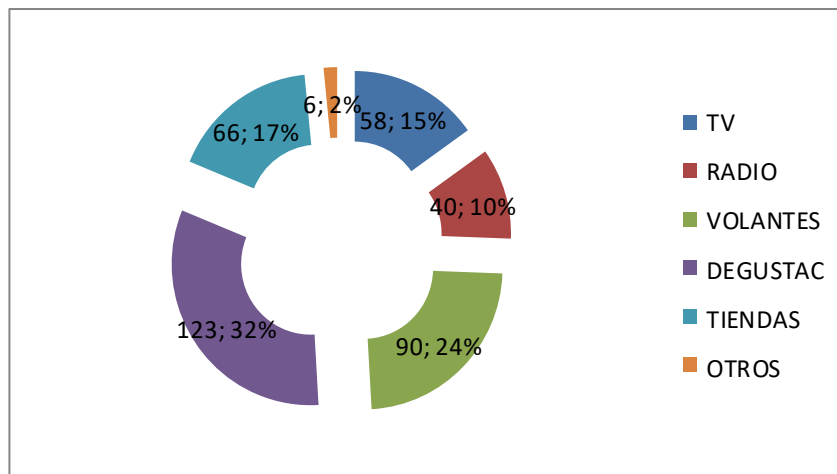
11.- ¿Usted qué medios de publicidad recomendaría a la empresa APICARE para que los productos que oferta sean más conocidos en nuestro medio?

CUADRO No. 11

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	TV	66	17
2	Radio	40	10
3	H. Volantes	90	24
4	Degustación	123	32
5	Tiendas	66	17
6	Otros	6	2
	TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 11



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 32% de los clientes encuestados dicen que los medios de publicidad que debería aplicar la empresa APICARE para que los productos que oferta sean más conocidos en nuestro medio sería a través de la degustación de su producto, el 24% dice que a través de la promoción de volantes, el 17% dicen a través de las tiendas, el 15% dicen a través de la radio, por lo que podríamos decir que los clientes si están de acuerdo en que se debe realizar una campaña publicitaria intensa.

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA APICARE

1.- ¿Se encuentra Usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?

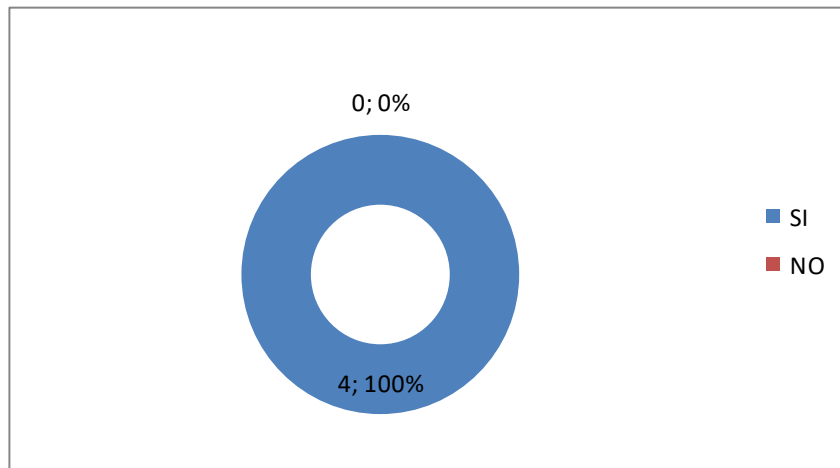
CUADRO No. 12

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 12



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 100% del personal encuestado dice que si se encuentra capacitado para las funciones que realiza en la empresa, por lo que podríamos decir que los empleados se sienten capaces para realizar las diferentes actividades que requiere la empresa.

2.- ¿Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?

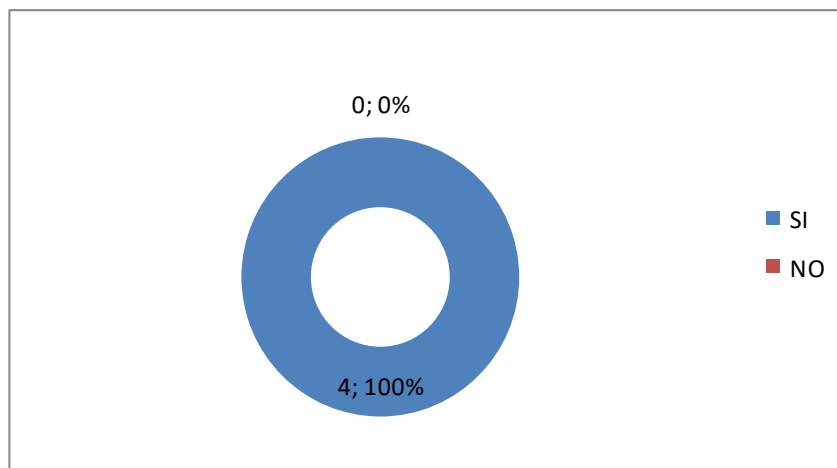
CUADRO No. 13

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 13



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 100% del personal de APICARE encuestado manifiesta que si necesita de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas, por lo que diríamos que se debe organizar cursos para que el personal de la empresa aprenda método y técnicas útiles para poderse desempeñar mejor en el puesto de trabajo.

3.- ¿Los productos que APICARE vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?

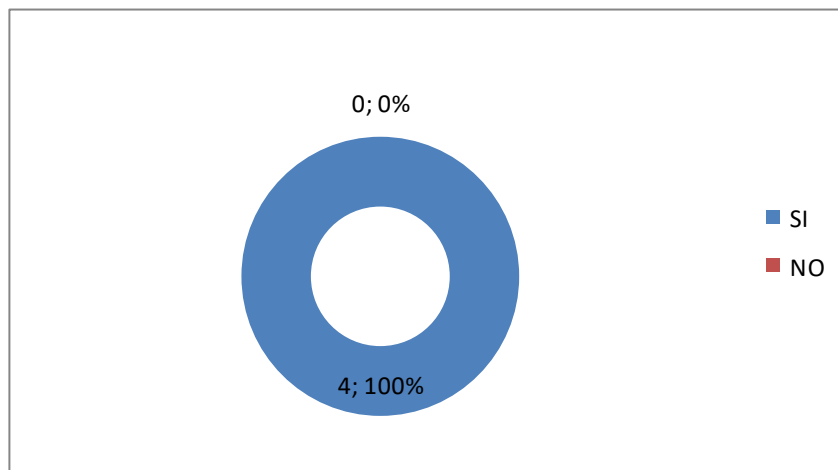
CUADRO No. 14

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 3



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 100% del personal de la empresa encuestada dice que si los productos que APICARE vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado, por lo que manifestaremos que si es necesario que el personal tenga siempre su capacitación a través de charlas, cursos, para que se puedan ir mejorando cada día y así poder dar un buen servicio a sus clientes.

4.- ¿APICARE cuenta con una amplia gama de clientes?

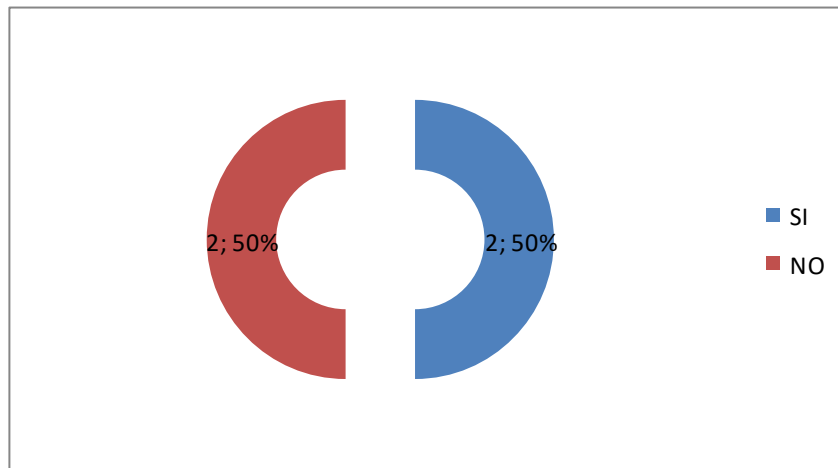
CUADRO No. 15

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	2	50
2	NO	2	50
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 15



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica tenemos que el 50% del personal de la empresa dice que sí que la empresa APICARE cuenta con una amplia gama de clientes, por lo que podemos decir que es necesario que los empleados deben estar en constante capacitación para que puedan otorgar un buen servicio al cliente.

5.- ¿Los proveedores de APICARE son empresas serias que proporcionan calidad y economía?

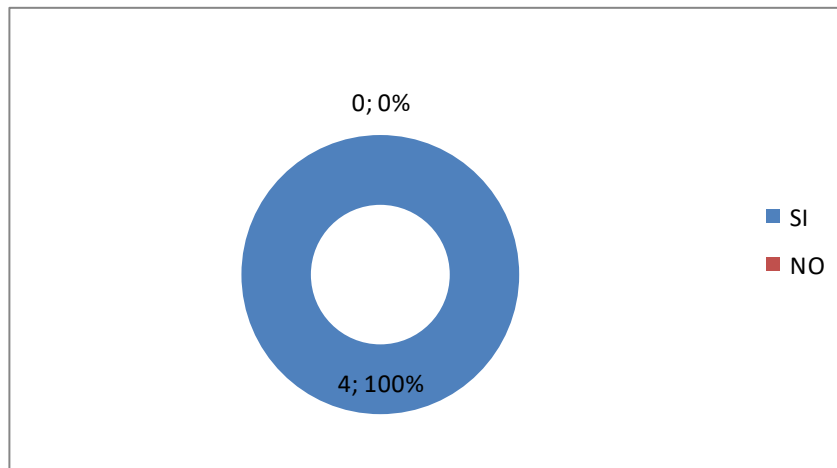
CUADRO No. 16

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 16



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 100% del personal de APICARE, dice que sí que los proveedores de APICARE son empresas serias que proporcionan calidad y economía, por lo que podemos decir que la empresa se encuentra por un buen camino.

6.- ¿La tecnología de APICARE en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?

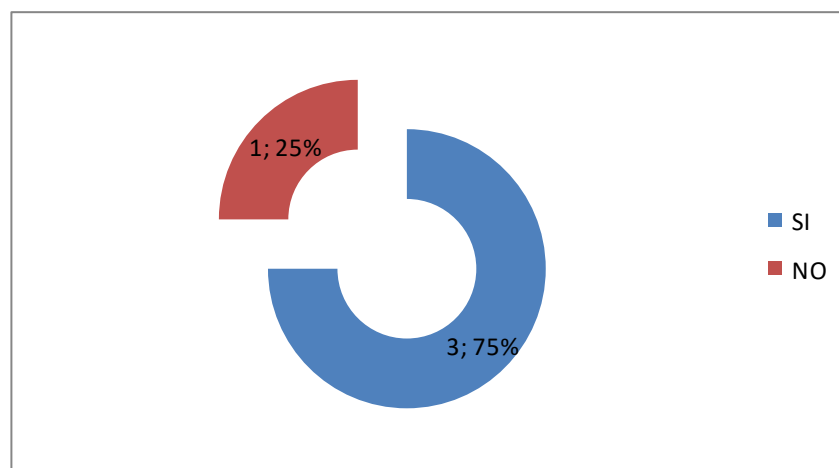
CUADRO No. 17

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	3	75
2	NO	1	25
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 17



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 75% del personal encuestado dicen que sí que la la tecnología de APICARE en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso, por lo que podemos decir que la empresa se encuentra bien encaminada con buena maquinaria para poder sacar productor de calidad.

7.- ¿Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?

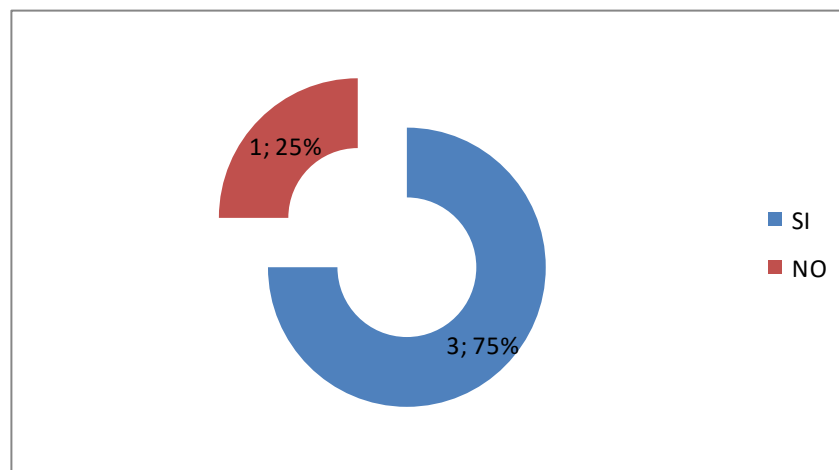
CUADRO No. 18

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	3	75
2	NO	1	25
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 18



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica el 75% de los empleados dicen que si cuentan con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente, por lo podemos decir que el otorgar créditos a los clientes puntuales incrementa nuestra producción.

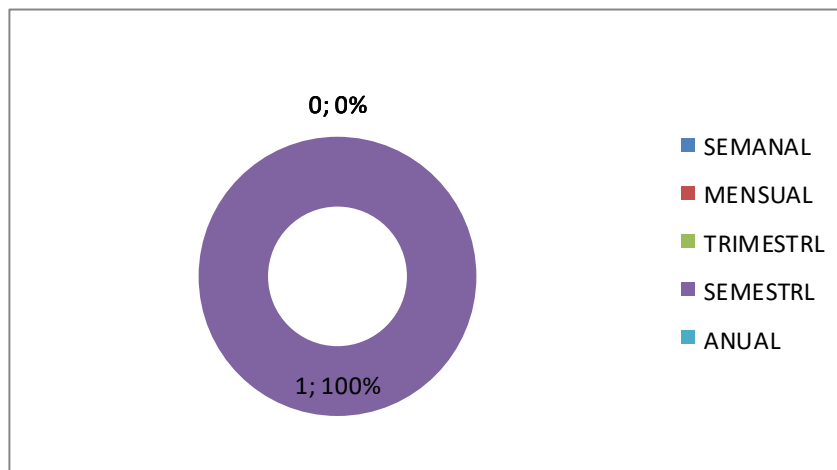
8.- ¿Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?

CUADRO No. 19

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SEMANTAL	0	0
2	MENSUAL	0	0
3	TRIMESTRAL	0	0
4	SEMESTRAL	4	100
5	ANUAL	0	0
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 19



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 100% de los empleados de la empresa APICARE dicen que el que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa es semestralmente, por lo que manifestaremos que la empresa si se encuentran realizando controles cada semestre.

9.- ¿Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?

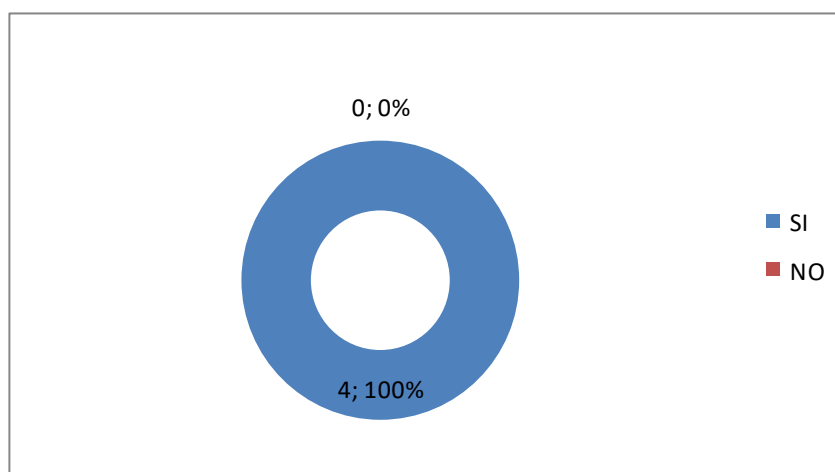
CUADRO No. 20

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 20



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica podemos decir que el 100% de los empleados dicen que si controlan bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería, por lo que diríamos que los empleados son personal eficiente porque se encuentran siempre vigilantes de los ingresos y egresos de la materia prima.

10.- ¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?

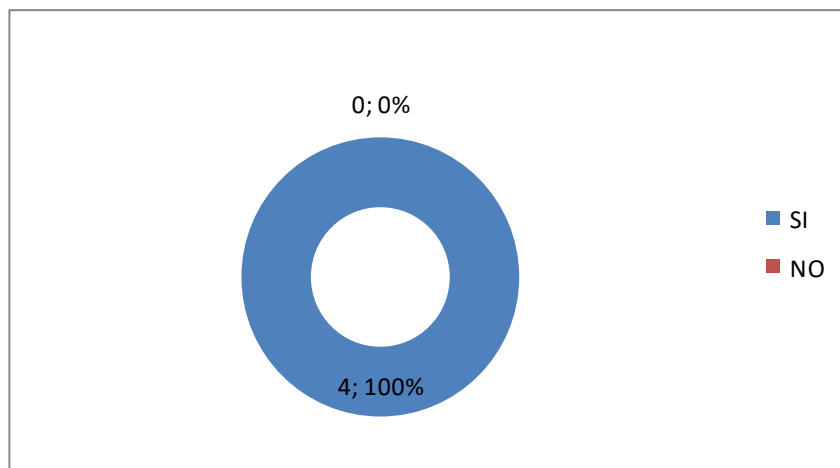
CUADRO No. 21

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 21



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 100% del personal que trabaja en APICARE, dicen que si se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenidos, por lo que manifestamos que la empresa se encuentra en constante crecimiento ya que se mantienen buenas relaciones con sus empleados.

11.- ¿Creen Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de APICARE en el mercado?

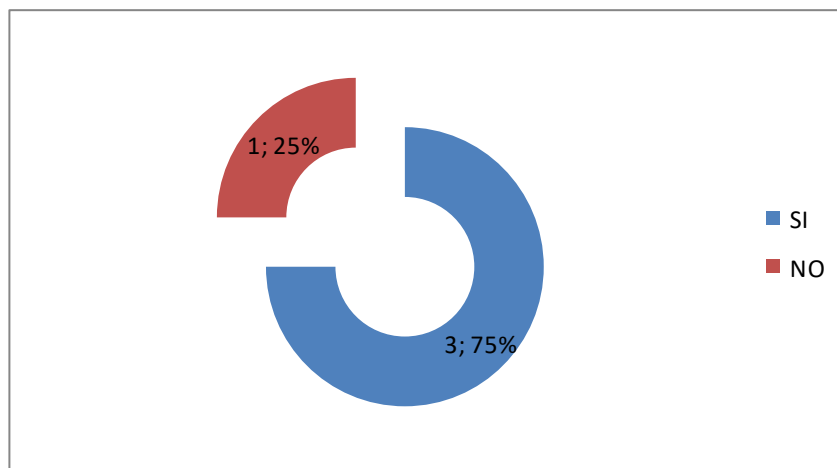
CUADRO No. 22

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	3	75
2	NO	1	25
	TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ILUSTRACIÓN No. 22



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa APICARE

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Al analizar la gráfica podemos decir que el 75% del personal de APICARE dicen que si que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de APICARE en el mercado, por lo que manifestaremos que los empleados se encuentran muy contentos con la publicidad que emite APICARE en el mercado local como nacional.

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La elaboración del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa APICARE de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo período 2014 – 2018, permitirá mejorar el sistema administrativo y maximizar el valor de la Empresa, como idea fundamental a defender tiene su sustento en las preguntas 1, 2, 8, y 9 del cuestionario aplicado a través de la encuestas, a directivos y clientes de Apicare, dando validez a la investigación propuesta, al afirmar la necesidad del modelo.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

Modelo de Gestión Administrativa Y Financiera para la empresa APICARE de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo período 2014 – 2018.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Diagnóstico Institucional

4.2.1.1. Macro entorno

El Macro entorno es todo aquello ajeno (externo) a la organización empresarial, todo lo que no podemos controlar, que está fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir.

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. Por ello, distintos actores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para poder sobrevivir.

El medio externo ejerce múltiples influencias sobre la organización, cuando provee de los insumos (entradas), como recursos humanos, materiales y financieros, tecnologías, etc. que luego de ser procesadas se constituyen en resultados (productos) expresados en servicios que serán “aceptados” o “rechazados”.

Pero la interacción no es solamente de este tipo, cualquier cambio que experimente el medio externo afectará la sobrevivencia de la organización, por ejemplo, una crisis política, una recesión económica o inclusive un simple e inusitado cambio climatológico.

De esta forma el análisis del entorno ocupa un lugar especial en la concepción y formulación del perfil estratégico.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a Apicare. Cuando estos elementos afectan directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la organización, nos deja ver que nos encontramos frente a un “factor crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

Para que el análisis sea más exhaustivo, al medio externo se lo divide en varios entornos de influencia: económico, social, político, cultural, legal, científico-tecnológico y ecológico, entre los más relevantes.

Dado que las variables que intervienen en la caracterización de una oportunidad o amenaza son exógenas y por consiguiente no controlables por parte de la organización, porque su solución no depende directamente de la intervención de la organización, sino de otros factores igualmente no controlables, es necesario aprovechar las oportunidades y en lo posible evitar las amenazas, utilizando las potencialidades.

4.2.1.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

Los últimos años se han producido muchos cambios, empezando por las políticas y leyes estatales, tasas de interés, inflación, entre otras que ha vulnerado la capacidad de compra y de consumo de la población.

Cuadro N° 23: Factores Económicos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Renta (V. Anexo N° 1)	Inestable	No se tiene capacidad adquisitiva - distracción, ni de ahorro. Las condiciones de vida no son buenas.	Inconformidad con los ingresos, por lo que las personas deben buscar otros empleos despreocupándose de la familia y vida personal.	Gobierno
Empleo (V. Anexo N° 2)	Descendente	Pobreza y migración. Incremento de los índices delincuenciales.	Generar fuentes de empleo.	Gerente de Apicare
Impuestos (V. Anexo N° 3)	En incremento	Los costos se incrementan.	Los precios de los bienes de primera necesidad aumentan frecuentemente.	SRI Gerencia Apicare Clientes Proveedores
Inflación (V. Anexo N° 4)	Variable - Estable	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Gobierno Gerencia Apicare Clientes Proveedores
PIB (V. Anexo N° 5)	Variable	La producción y las fuentes de empleo sufren inestabilidad.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción de bienes y el empleo estable.	Gobierno Sector empresarial Sector comercial internacional
Tasas de interés (V. Anexo N° 6)	Variables	La tasa de interés activa permite acceder a créditos. Con la tasa de interés pasiva no se tiene un buen rendimiento del dinero.	Invertir el dinero en actividades que den un alto rendimiento al dinero.	Gobierno SRI Gerencia Apicare Proveedores Sector financiero.

Fuente: Factores claves del Macro entorno

Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.1.2. FACTORES POLÍTICOS

Las políticas gubernamentales día a día van estableciendo, nuevas formas de ver. Trabajar y hacer las cosas, se van creando leyes fundamentales, sin embargo se mantienen subsidios abruptos, que han beneficiado a grupos de poder, pero han debilitado el frágil sistema productivo y comercial de medianas y pequeñas empresas nacionales.

Cuadro N° 24: Factores Políticos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estabilidad Política	Poca credibilidad en el gobierno	La Inversión extranjera se ahuyenta lo que perjudica la accesibilidad a créditos para la adquisición de nuevas maquinaria	Elegir adecuadamente a nuestros gobernantes.	Estado Clientes Miembros de la empresa
Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	La empresa Apicare contribuye con empleo, permite el crecimiento y desarrollo de su sector.	Estado Gerente de la empresa
Política Fiscal.	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales e impuestos.	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	Estado Gerente de la empresa Contador de la empresa
Legislación Constitución 2008	Regulador	Dictaminan normas para la adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno Miembros de la empresa
Ley del consumidor	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de las empresas comercializadoras de bienes y servicios	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	Poder Legislativo Miembros de la empresa
Código de Trabajo	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	Poder Legislativo Miembros de la empresa

Fuente: Factores claves del Macro entorno

Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.1.3. FACTORES DEMOGRÁFICOS

Según el INEC 2014, la densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. Se estima que el 80% de la población del cantón Riobamba se concentra en el sector Urbano.

Cuadro N° 25: Factores Demográficos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Distribución Geográfica (V. Anexo N° 7)	Ascendente	Mayor demanda de los productos en el cantón Riobamba.	Mejorar el servicio para que las personas prefieran los bienes que distribuye Apicare	Gerente de la empresa
Crecimiento de la población (V. Anexo N° 8)	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los bienes de la empresa	Tratar de captar gran parte del mercado a través de productos de calidad con un eficiente servicio y publicidad	Gerente de la empresa

Fuente: Factores claves del Macro entorno

Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las empresas.

Cuadro N° 26: Factores Tecnológicos.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Medios tecnológicos	Ascendente	Todos pretenden contar con tecnología de punta en sus procesos productivo o de distribución.	Procurar que la mayoría de las empresas cuenten con tecnología en todas sus unidades.	Gerente de la empresa Proveedores
Personal especializado	Ascendente	El personal operativo que labora en la empresa cuenta con preparación necesaria para el desarrollo de sus actividades.	Dar mayor capacitación a los empleados para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Gerente de la empresa Comisión de Educación
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los propietarios, empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos	Gerente Empleados Comisión de asuntos sociales
Investigación desarrollo	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar su tecnología, por ende los productos.	Apicare

Fuente: Factores claves del Macro entorno

Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS

Cuadro N° 27: Factores Ecológicos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Clima	Incontrolable	Se producen daños en las carreteras, hay deslaves, lo que dificulta el transporte de mercancías.	Exhortar a los distribuidores el cuidado en las vías y así evitar accidentes.	Gerencia de Apicare Chofer
Contaminación	Alta	Envolturas, empaques y embalajes generan impacto ambiental.	Concientizar a clientes sobre el tratamiento de envolturas	Socios estratégicos Gerente de la empresa

Fuente: Factores claves del Macro entorno

Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.1.6. FACTORES SOCIALES.

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

Cuadro N° 28: Factores Sociales

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los colaboradores.	Comisión de Educación Gerencia
Defensa del consumidor.	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la ley de Defensa del consumidor.	Gerente de la empresa
Cambios en la familia	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración.	Dar estabilidad en el empleo a los trabajadores.	Gerente de la empresa Gobierno central
Valores Sociales	Bajo	Deterioro de valores	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los	Gerente de la empresa

			colaboradores.	
Calidad de Vida	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, etc. de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Gobierno Gerente de la empresa
Salario unificado (V. Anexo N° 9)	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Gerente de la empresa

Fuente: Factores claves del Macro entorno

Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.1.7. MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA APICARE

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes de Apicare. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

Cuadro N° 29: Matriz de Prioridades

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	Distribución geográfica, Crecimiento de la población, Medios tecnológicos, Contaminación	Política económica, Política fiscal, Cultura de adaptación a nuevas tecnologías, Investigación y desarrollo, Clima	Cambios en la familia,
	MEDIA	Tasas de Interés, Salario unificado	Renta, Inflación, PIB, Personal especializado Legislación, Ley del consumidor, Código de Trabajo, Grado de formación, Defensa del consumidor,	
	BAJA	Empleo, Impuestos, Calidad de vida,	Estabilidad política, Valores sociales,	
FUENTE: Factores Claves del Macro entorno ELABORADO POR: Las Autoras		ALTO	MEDIO	BAJO
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Matriz de prioridades

Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.1.8. PERFIL ESTRATÉGICO DE IMPACTO A APICARE

Cuadro N° 30: Perfil Estratégico

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
Renta			●		
Empleo				●	
Impuestos		●			
Inflación		●			
PIB			●		
Tasas de interés.		●			
Estabilidad Política.		●			
Política económica.		●			
Política Fiscal.		●			
Legislación.		●			
Distribución Geográfica.		●			●
Crecimiento de la población.					●
Medios tecnológicos.					●
Personal especializado.			●		●
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.				●	
Investigación y desarrollo.				●	
Clima.		●			
Contaminación.	●				
Grado de Formación.			●		
Defensa del consumidor.			●		
Cambios en la familia.		●			
Valores Sociales.			●		
Calidad de Vida.		●			
Salario unificado			●		

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Aquí se puede observar un grupo amplio de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades, y es necesario neutralizar las amenazas para que su impacto no sea evidente en la empresa.

4.2.1.1.9. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE APICARE A LOS FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS

Para determinar la capacidad de respuesta de la empresa, es necesario establecer la importancia de cada una de las variables, calificando el impacto según la siguiente escala.

5	Alto
4	Sobre lo Normal
3	Normal
2	Bajo lo normal
1	Pobre

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

Metodología de ejecución:

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción de la empresa sobre los factores externos.

Cuadro N° 31: Capacidad De Respuesta De Factores Estratégicos Externos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta (P.E * V.C.R)
	Importancia Ponderada	Peso Especifico (I.P/ TOTAL I.P)		
Renta	3	0,04	2	0,07
Empleo	4	0,05	4	0,19
Impuestos	4	0,05	5	0,24
Inflación	4	0,05	3	0,14
PIB	3	0,04	2	0,07
Tasas de interés.	4	0,05	3	0,14
Estabilidad Política.	4	0,05	2	0,10
Política económica	4	0,05	1	0,05
Política Fiscal.	4	0,05	1	0,05
Legislación.	3	0,04	1	0,04
Distribución Geográfica.	3	0,04	3	0,11
Crecimiento de la población.	3	0,04	3	0,11
Medios tecnológicos.	5	0,06	4	0,24
Personal especializado.	5	0,06	4	0,24
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.	3	0,04	3	0,11
Investigación y desarrollo.	3	0,04	2	0,07
Clima.	4	0,05	1	0,05
Contaminación.	4	0,05	3	0,14
Grado de Formación.	3	0,04	3	0,11
Defensa del consumidor.	3	0,04	4	0,14
Cambios en la familia.	2	0,02	2	0,05
Valores Sociales.	3	0,04	3	0,11
Calidad de Vida.	3	0,04	3	0,11
Salario unificado	3	0,04	4	0,14
TOTAL	84	1,00	66	2,80

Fuente: Perfil Estratégico del Impacto organizacional

Elaborado Por: Las Autoras

Análisis:

Al tener la empresa Apicare una capacidad de respuesta equivalente a 2,80 se puede observar que no está en la capacidad de contrarrestar las amenazas lo que es crítico frente a la

respuesta que esta debería dar para ubicarse dentro de un parámetro normal, el mismo que le permita reaccionar de forma efectiva ante estas circunstancias.

OPORTUNIDADES

- Empleo.
- Distribución Geográfica
- Crecimiento de la población
- Medios tecnológicos.
- Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.
- Investigación y desarrollo.

AMENAZAS

- Aumento y/o creación de impuestos.
- Inflación.
- Tasas de interés
- Estabilidad política
- Política económica
- Política Fiscal
- Distribución Geográfica.
- Crecimiento de la población.
- Medios tecnológicos.
- Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.
- Investigación y desarrollo.
- Clima.
- Contaminación.
- Cambios en la familia
- Calidad de Vida

4.2.1.2. Micro entorno

El análisis del micro entorno conocido también como diagnóstico interno, permite interpretar la situación de la empresa, establecer la relación causa-efecto y concluir con una síntesis de puntos sólidos y problemas.

Este análisis “Es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados.

Además de ello el diagnóstico es un instrumento vital para adoptar decisiones oportunas; así disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos.” Gerencia estratégica (Serna H., 2011)

El análisis del medio interno constituye una evaluación de la organización cuyo objetivo es identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas).

4.2.1.2.1. Identificación de los Factores Claves

Un análisis del micro entorno nos va a permitir identificar los factores claves que se originan al interior de la organización, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, necesarios para conocer a fondo los mismos; al considerar la competencia es necesario realizar un estudio de mercado que nos permita conocer la satisfacción o insatisfacción de los clientes con respecto a los bienes y servicios que distribuye Apicare.

Para el análisis de las variables se aplicó las encuestas al universo de: clientes y trabajadores; para los proveedores se consideraron los más importante para la empresa; en el caso de los clientes se las realizaron al número de personas que determinó la muestra.

Dentro de las variables que se han podido observar en el estudio del micro entorno se presentan las siguientes:

Estructura Orgánica

En la actualidad la empresa Apicare no cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido, por lo que una de sus prioridades es la elaboración de una estructura organizada que

le permita conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrollan en cada nivel; además no se ha establecido estrategias que permitan orientar las actividades hacia el éxito de la organización.

Recursos Humanos

Proprietarios

Los propietarios consideran que es de gran importancia:

- La elaboración de un plan operativo para mejorar el servicio a los clientes internos y externos;
- Aplicar ratios financieros para determinar si la empresa es rentable, tiene capacidad de endeudamiento y además para conocer las utilidades que se generan;
- Ofrecer un trato de calidad;
- Cumplir con los horarios establecidos;
- Mejorar el servicio de distribución;
- Aumentar la publicidad.

El ambiente que se da en la empresa es el adecuado porque se lucha por el mismo ideal y existe unión entre la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, algunos señalan que: predominan los intereses personales y no los colectivos; existe individualismo y discordias entre algunos de ellos; no todos se sujetan a las resoluciones; hay escasa comunicación y no existe entendimiento ni empatía.

La opinión de la mayoría de trabajadores es que la empresa cuenta con la tecnología necesaria para atender las demandas de sus clientes porque se ha cambiado y modernizado tanto en maquinaria como en equipo.

Empleados

Cada persona que presta sus servicios en Apicare, tiene definidas sus funciones de manera empírica, existe inconformidad con los sueldos ya que según los empleados encuestados, no devenga las actividades que realizan al interior de la empresa. Según las entrevistas realizadas los empleados en su totalidad manifiestan que no han recibido reconocimientos por el trabajo

que realizan, sin embargo el personal se siente orgulloso de ser parte de la empresa y la consideran su segundo hogar. El ambiente de trabajo que existe en Apicare es tranquilo, hay compañerismo y amabilidad entre empleados y propietarios; las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.

El personal que labora en la empresa durante el tiempo de trabajo no ha recibido capacitación debido a la falta de interés de su gerente y no se ha destinado el presupuesto necesario.

Maquinaria, Equipos

La empresa ha actualizado sus equipos y maquinaria para brindar un mejor producto a sus clientes, especialmente porque se requiere cubrir un mayor segmento de mercado.

Instalaciones

La empresa no cuenta con una adecuada distribución para atender eficientemente a las actividades y procesos productivos que se desarrollan.

Clientes

El universo de los Clientes de la empresa es amplio por lo que conocer su opinión sobre la empresa y sus productos implica establecer una muestra con la participación de la fórmula establecida para determinar su tamaño.

Identificación de Factores Claves del Micro entorno

Cuadro N °32: **Identificación de Factores Claves del Micro entorno** (Estructura Orgánica)

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estructura Orgánica	No cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido.	No permite conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrolla en cada nivel.	Preocuparse por la elaboración y aplicación de la Estructura Organizacional, la misión y visión.	Propietarios Gerente
	No se ha reformulado la misión y visión	No permite orientar las actividades hacia el éxito de la organización		Empleados

Fuente: Matriz de prioridades de factores

Elaborado Por: Las Autoras

Identificación de Factores Claves del Micro entorno

Cuadro N° 33: Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Propietarios)

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Propietarios	Participan como actores y miembros de los diferentes unidades de la empresa	Aceptación de los propietarios ya que las ideas y actividades son propuestas y compartidas.	Se socializan las ideas y actividades.	Propietarios
	Inconformidad por las utilidades obtenidas y el incumplimiento de los objetivos	Trato inadecuado al cliente.	Aplicar ratios financieros; Ofrecer un trato de calidad; cumplir con los horarios establecidos; lograr que todos los equipos sean nuevos y aumentar la publicidad.	Gerente Propietarios
	No se tiene una idea clara de cuál es la misión, visión, objetivos y actividades que cada miembro debe llevar a cabo.	Cada administración se maneja en base a su criterio y no existe conformidad entre miembros.	Realizar un plan operativo.	Las Autoras
	Individualismo y discordias	No existe unión.	Luchar por el mismo ideal y fomentar el compañerismo y la comunicación.	Miembros de la empresa

Fuente: Matriz de prioridades de factores

Elaborado Por: Las Autoras

Identificación de Factores Claves del Micro entorno

Cuadro N° 34: Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Empleados)

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Empleados	Tienen definidas sus funciones de manera empírica.	Realizan actividades que no son de su competencia o no cumplir con las tareas que el puesto demanda.	Establecer por escrito las funciones que debe realizar cada trabajador.	Gerencia Empleados
	No se tiene el rendimiento esperado.	Existe inconformidad con los sueldos ya que no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.	Determinar si de acuerdo al presupuesto de la empresa existe la posibilidad de un alza a los sueldos o fijar bonificaciones.	Gerencia Empleados
	Falta de motivación del personal	No reciben reconocimientos por el trabajo que realizan.	Otorgar reconocimiento por el trabajo eficiente que realicen los empleados.	Gerente Empleados
	Compañerismo y amabilidad entre empleados y propietarios.	El ambiente de trabajo que existe en la empresa es tranquilo.	Fomentar e incentivar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa	Gerente Comisión de Educación
	Las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.	Adquieren nuevas experiencias	Capacitar a los empleados en relaciones humanas y trato al cliente.	
	Algunos empleados no dan el trato adecuado a los clientes	La no preferencia por los bienes y servicios que ofrece la empresa		

Fuente: Matriz de prioridades de factores

Elaborado Por: Las Autoras

Identificación de Factores Claves del Micro entorno

Cuadro N° 35: Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Maquinaria y Equipo, instalaciones)

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Maquinaria y Equipo	Algunos equipos requieren actualización.	Disminuyen capacidad productiva en la empresa.	Modernizar de los equipos Preocuparse por el incremento periódico de la productividad	Gerencia
	Se cuenta con maquinaria actual para la producción de bienes	Se facilita y agiliza la actividad productiva.		Trabajadores
Instalaciones	La oficina de despacho es pequeña y no cuenta con una adecuada distribución.	No se atiende eficientemente a los clientes en el despacho.	Adecuar y organizar la oficina para atender de manera eficiente al cliente.	Gerencia de la Empresa
	Las condiciones ambientales no son adecuadas para la producción	Se pueden contraer enfermedades de trabajo, tendrían un rendimiento bajo.	Implementar artefactos de calefacción	

Fuente: Matriz de prioridades de factores

Elaborado Por: Las Autoras

Identificación de Factores Claves del Micro entorno

Cuadro N°36: Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Clientes)

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Clientes	Manifiestan que los productos y servicios que proporciona la empresa son buenos.	Los Clientes tienen: comodidad y tranquilidad en la adquisición de los productos que distribuye Apicare	Ofrecer cada día un servicio eficiente y de calidad.	Gerencia Empleados Clientes
	Confianza en los productos y servicio que proporciona la empresa,	Seguridad por: las marcas de productos que distribuye la empresa.	Mantener y mejorar la confianza de los clientes con productos y servicios de calidad.	Gerencia Empleados Clientes

Fuente: Matriz de prioridades de factores

Elaborado Por: Las Autoras

Identificación de Factores Claves del Micro entorno

Cuadro N° 37: Identificación de Factores Claves del Micro entorno (Proveedores)

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Proveedores	<p>Confianza en Apicare</p> <p>Consideran a la empresa un buen cliente</p> <p>La empresa Apicare realiza adquisiciones permanentes.</p>	<p>En la provincia de Chimborazo existen proveedores de productos de primera necesidad pero Apicare es la única mayorista en la localidad</p> <p>Pagos puntuales en las adquisiciones realizadas.</p> <p>La empresa se convierte en cliente de los proveedores.</p>	<p>Los proveedores tanto locales como los de fuera, deben esmerarse en ofrecer productos de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad si desean conservar a este cliente</p>	<p>Proveedores</p> <p>Proveedores Gerente</p>

Fuente: Factores Claves Internos

Elaborado Por: Las Autoras

4.2.1.3. Matriz de Prioridades de Los Factores Claves Internos de Apicare

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos internos más importantes de la empresa. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

Cuadro N° 38: Matriz de Prioridades de Los Factores Claves Internos de Apicare

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	Estructura Orgánica Propietarios Trabajadores Usuarios		
	MEDIA	Maquinaria, Equipos Instalaciones	Proveedores	
	BAJA			
Fuente: Factores Claves del Micro entorno Elaborado Por: Las Autoras		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

4.2.1.3.1. Perfil estratégico del impacto organizacional.

Cuadro N° 39. Perfil estratégico del impacto organizacional.

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMA	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	L E	Debilidad.	Gran Debilidad
Estructura Orgánica					●
Propietarios				●	
Trabajadores				●	
Maquinaria y equipo	●			●	
Instalaciones				●	
Usuarios	●	●			
Proveedores	●				

Fuente: Factores Claves del Micro entorno
Elaborado Por: Las Autoras

Análisis:

Se puede observar un grupo predominante de debilidades que es necesario cambiar la condición de las mismas y en lo posible eliminarlas; y a las fortalezas se las debe mantener y mejorar.

4.2.1.3.2. Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos

Cuadro N° 40: Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos

CAPACIDAD DE RESPUESTA				
A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Estructura Orgánica	4	0,14	2	0,28
Propietarios	5	0,17	4	0,69
Empleados	5	0,17	4	0,69
Maquinaria y equipo	4	0,14	3	0,41
Instalaciones	3	0,10	2	0,21
Usuarios	5	0,17	4	0,69
Proveedores	3	0,10	3	0,31
TOTAL	29	1,00	22	3,28

Fuente: Perfil Estratégico de impacto institucional

Elaborado Por: Las Autoras

Análisis:

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene la empresa Apicare hacia los factores que tiene que enfrentar; 3.28 es la capacidad normal de respuesta de forma medianamente efectiva a las condiciones cambiantes del medio, siendo necesario la aplicación de estrategias para enfrentar el futuro a mediano y largo plazo, ya que las actividades que se vienen desarrollando en la empresa han sido en forma empírica dando como resultado toma de decisiones erróneas sin una base técnica.

FORTALEZAS.

- Ambiente tranquilo de trabajo;
- Buen Servicio
- Clientes razón de ser de la empresa
- Empresa con valores éticos y morales;
- Existe unión entre la mayoría de los empleados
- Instalaciones propias de la empresa;
- Lealtad de los empleados;
- Líder en el mercado
- Los propietarios constituyen la parte integral en la empresa;
- Los proveedores consideran a la empresa como un buen cliente;
- Los proveedores otorgan créditos y descuentos;
- Manejo responsable de su gerente
- Prestigio de la empresa;
- Se encuentra constituida con capital propio:
- Variedad de Productos

DEBILIDADES.

- El personal no recibe reconocimientos por el trabajo que realizan;
- Escasa capacitación al Recurso Humano;
- Escaso presupuesto para adquisición de tecnología
- Falta amabilidad y paciencia por parte del personal.
- Inadecuada distribución de la planta.
- La empresa no cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito;
- No se aplica ratios financieros;
- No se tiene claridad en la misión, visión, objetivos y la administración se maneja en base al criterio del gerente;

- No todos los trabajadores se sujetan a la legislación, estatutos y resoluciones de la empresa.
- Pagos a trazados de Clientes
- No se lleva acabo control de inventarios

4.2.2. Análisis FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente tranquilo de trabajo; • Buen Servicio • Clientes razón de ser de la empresa • Empresa con valores éticos y morales; • Existe unión entre la mayoría de los empleados • Instalaciones propias de la empresa; • Lealtad de los empleados; • Líder en el mercado • Los propietarios constituyen la parte integral en la empresa; • Los proveedores consideran a la empresa como un buen cliente; • Los proveedores otorgan créditos y descuentos; • Manejo responsable de su gerente • Prestigio de la empresa; • Se encuentra constituida con capital propio: • Variedad de Productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo; • Distribución Geográfica • Crecimiento de la población • Medios tecnológicos. • Cultura de adaptación a nuevas tecnologías. • Investigación y desarrollo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El personal no recibe reconocimientos por el trabajo que realizan; • Escasa capacitación al Recurso Humano; • Escaso presupuesto para adquisición de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento y/o creación de impuestos; • Inflación. • Tasas de interés • Estabilidad política • Política económica

<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada distribución de la planta. • La empresa no cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito; • No se aplica ratios financieros; • No se tiene claridad en la misión, visión, objetivos y la administración se maneja en base al criterio del gerente; • No todos los trabajadores se sujetan a la legislación, estatutos y resoluciones de la empresa ; • Pagos a trazados de Clientes • No se lleva acabo control de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Política Fiscal • Distribución Geográfica. • Crecimiento de la población. • Medios tecnológicos. • Cultura de adaptación a nuevas tecnologías. • Investigación y desarrollo. • Clima. • Contaminación. • Cambios en la familia • Calidad de Vida.
--	--

Fuente: Análisis del macro y micro entorno

Realizado por: Las Autoras

En consideración de las fortalezas y debilidades de Apicare, se procede a establecer el siguiente modelo de gestión administrativa y financiera.

4.2.3. Modelo de Gestión Administrativa

Lejos de querer inventar una forma de llevar a cabo mejor la administración de la empresa, nos centramos en reconocer el proceso administrativo, como elemento fundamental para una eficiente y efectiva gestión administrativa.

4.2.3.1. Planificación

Que el ejecutivo principal de la empresa Apicare, debe estudiar anticipadamente los objetivos y acciones a desarrollar, y sustentar sus actos no en corazonadas sino con algún método, o plan lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además deben saber que los planes son la guía para que la organización y que esta puede ayudar desarrollar sus programas, proyectos y construir su presupuesto de manera adecuada, es decir con la participación de todas la unidades de la empresa.

4.2.3.1.1. Importancia

Con la planificación permitirá que APICARE pueda diseñar un ambiente en el cual las personas que trabajan en grupos tengan un desempeño eficaz, además de comprender los propósitos y objetivos del grupo, saber lo que se espera de ellas y conocer los métodos que se utilizarán para lograrlo.

Por lo anterior, se proponen en los puntos siguientes, las bases de la planificación para ser aplicadas en Apicare.

- Planes
- Programas
- Proyectos
- Presupuesto

Todos ellos corto, mediano y largo plazo.

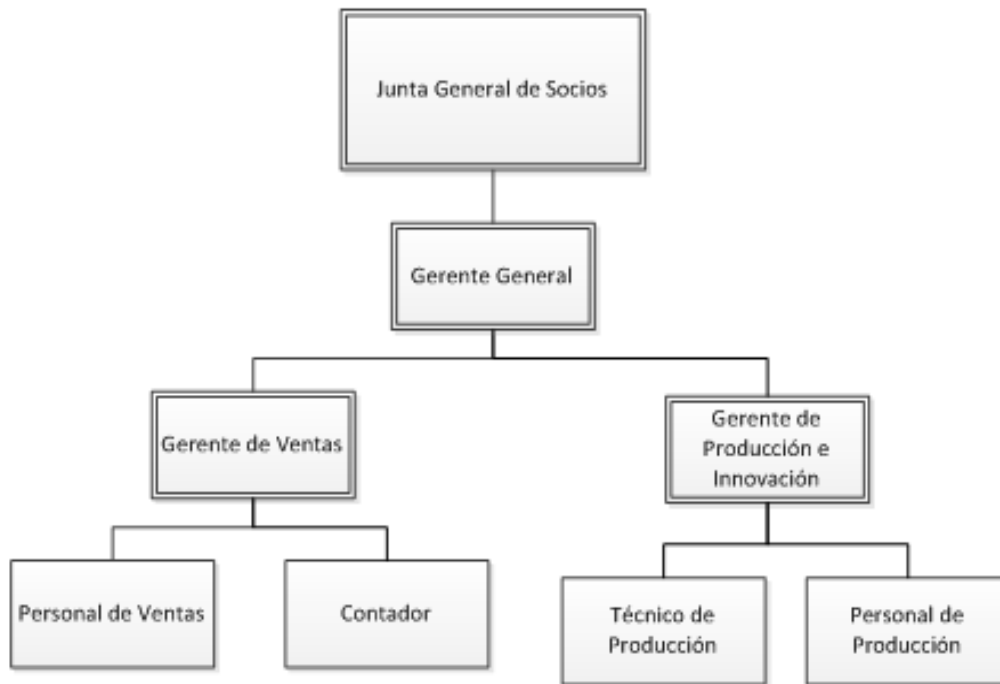
4.2.3.2. Organización

La organización, es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de Apicare. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva. En el contexto podemos observar un organigrama actual y un propuesto.

A.) Actual

Se puede observar el organigrama funcional con el cual la empresa lleva a cabo sus actividades:

Figura 3: Estructura Organica de Apicare



Fuente: Empresa Apicare

En el mismo podemos observar inconsistencias y confusión de las responsabilidades.

B.) Propuesta

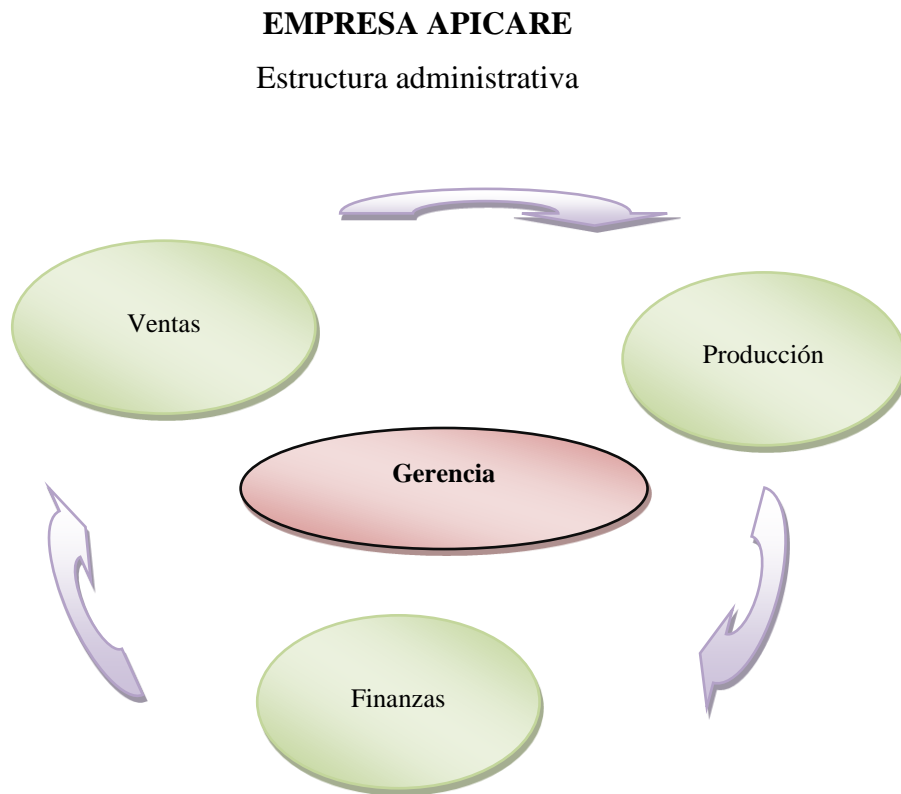
Para cumplir con los objetivos de Apicare se deben tomar en consideración las actividades que realiza y las que pretende realizar a futuro, elaborando un listado de ellas y agrupándolas según su afinidad, para establecer su funcionalidad. Se debe de diseñar la forma de combinarlas en grupos operativos, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

Con la estructura establecida, es necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Se puede decir que el resultado a que se llegue con esta función es el Organigrama.

El organigrama propuesto para Apicare, se divide en tres grandes áreas que son Área Técnica (producción) Ventas y Finanzas y como eje central la parte administrativa

(gerencia), obedeciendo a la funcionalidad y la relación que existe en cada una de ellas, se expresa de manera sencilla como a continuación se propone.

Figura 4: Propuesta de la estructura administrativa

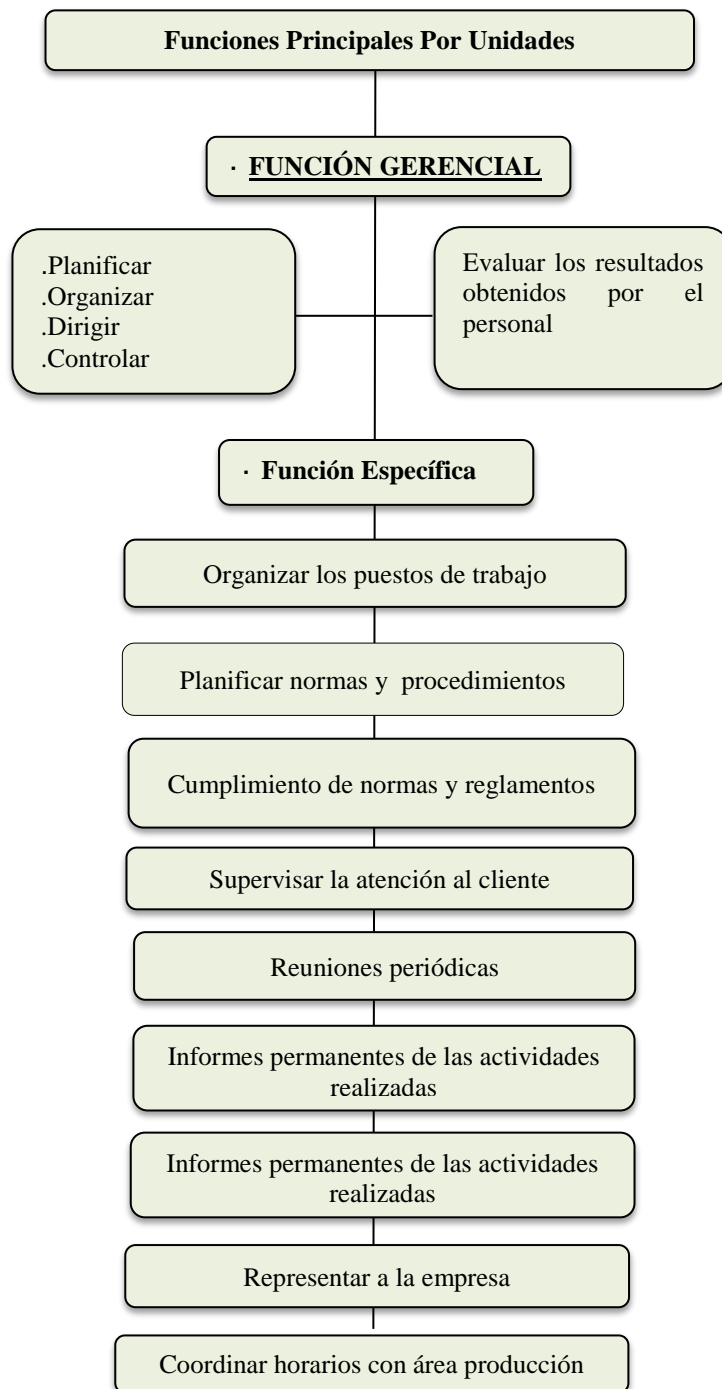


Elaborado Por: Las Autoras

4.2.3.2.1. Funciones Principales por Unidades

Las funciones que a continuación se detallan se han agrupado basándose en la naturaleza de las mismas y la jerarquía tomando en cuenta las líneas de mando.

Figura 5: funciones Gerenciales



Elaborado Por: Las Autoras

Figura 6: Función de producción



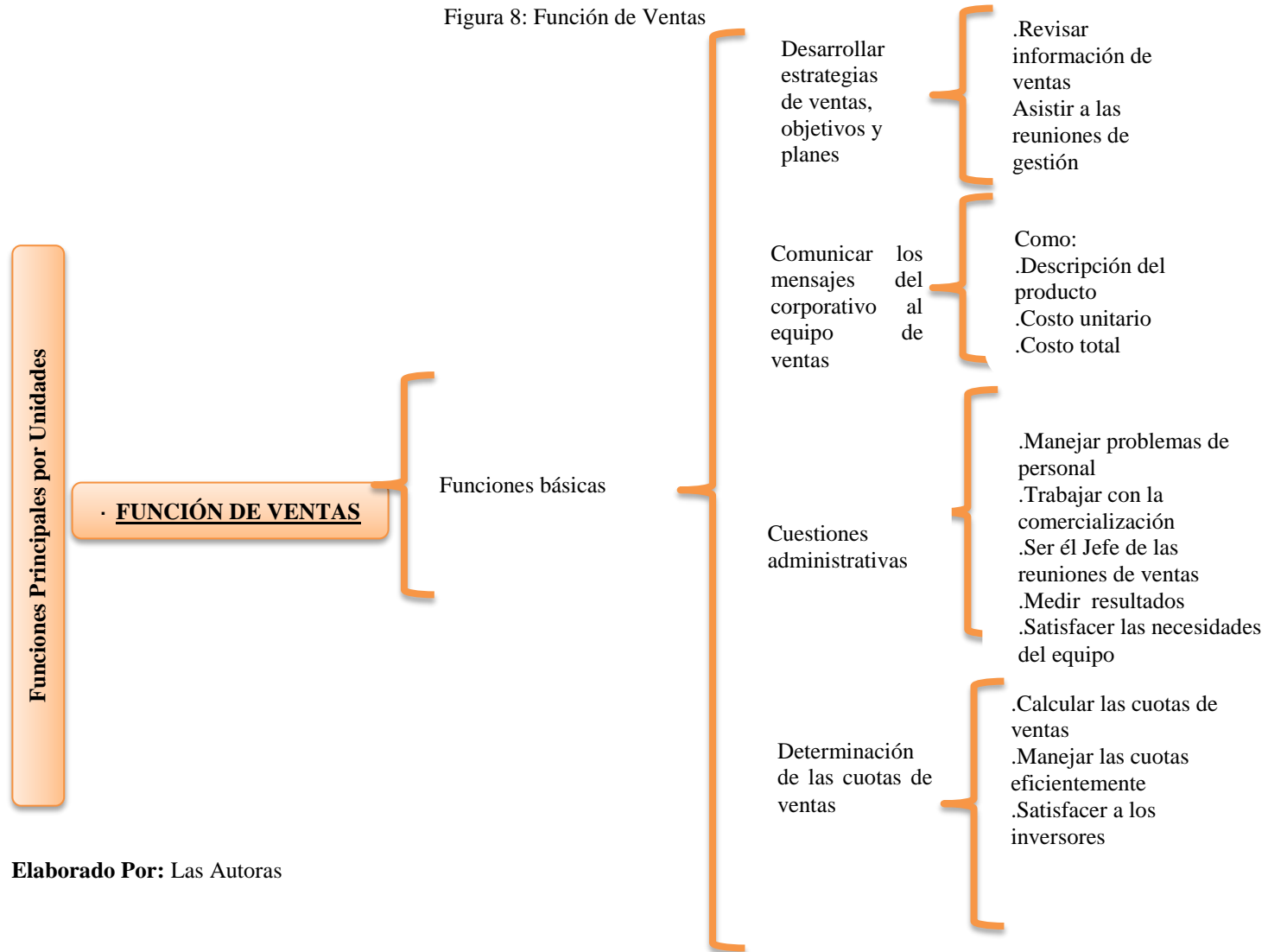
Elaborado Por: Las Autoras

Figura 7: Función de Finanzas



Elaborado Por: Las Autoras

Figura 8: Función de Ventas



Elaborado Por: Las Autoras

4.2.3.2.2. Misión

Para efectuar la misión tomamos en consideración las siguientes preguntas:

Cuadro N° 41: Preguntas Realizadas para Crear la Misión

¿Qué hace la organización?	Produce y comercializa productos derivados de la miel de abeja.
¿Cómo lo hace?	Construyendo alianzas estratégicas con canales de distribución a nivel nacional.
¿Con cuáles criterios se rige?	Ofrece calidad, sabor, producto sano, 100% natural, originalidad y costos accesibles.
¿Para qué lo hace?	Para lograr una elevada satisfacción a los clientes.
¿Con qué lo hace?	Con la integración de talento humano calificado, amante de su trabajo, tecnología apropiada, sistema gerencial moderno, y utilizando la experiencia más avanzada en el sector de productos de la miel en el país.

Fuente: Plan Estratégico (Larrea)

Elaborado Por: Las Autoras

A. Existente

Producir y comercializar productos alimenticios naturales, innovadores en base a ingredientes apícolas que brinden a nuestros consumidores un beneficio nutricional y terapéutico.

B. Propuesta

Producir y comercializar productos alimenticios naturales, innovadores dentro y fuera de las fronteras del país, estableciendo alianzas estratégicas con canales de distribución local y nacional, garantizando originalidad, durabilidad, calidad y costo competitivo, para lograr elevada satisfacción de los clientes, con la integración de talento humano calificado, amante de su trabajo, tecnología apropiada, sistema gerencial moderno, y utilizando la experiencia más avanzada en el sector de productos de la miel en el país.

4.2.3.2.3. Visión

A. Existente

Ser una empresa posicionada en el mercado nacional e internacional en tendencias innovadoras en nutrición y salud.

B. Propuesta

Apicare sea empresa líder en nutrición y salud, imagen, productos y calidad de servicio, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus propietarios.

4.2.3.2.4. Objetivo General de Apicare

Producir y comercializar productos alimenticios naturales, innovadores dentro y fuera de las fronteras del país.

4.2.3.2.5. Objetivos Específicos

- Incorporar nuevos conocimientos científicos, metodología y aplicación de tecnología para mejorar la producción de productos derivados de la miel en la provincia y el país.
- Administrar adecuadamente los recursos humanos, materiales, económicos y financieros para el logro de la misión y objetivos empresariales de apicare.
- Apoyar la formación y especialización del personal y fomentar valores que impulse el espíritu laboral y de armonía en la empresa.
- Promover la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e infraestructura para una máxima optimización de los recursos de Apicare.

4.2.3.2.6. Políticas Generales para Apicare

- a) Mantener un adecuado aseo de todas las áreas de la empresa y una impecable limpieza dentro de estrictas normas de higiene.
- b) No incorporar ningún recurso humano sin una previa selección, evaluación e inducción para un mejor desempeño en las labores asignadas.
- c) Asignar los Recursos Humanos idóneos de acuerdo a los cargos establecidos.
- d) Promover a empleados que según su desempeño y capacidad en su área de trabajo lo amerite.
- e) Ofrecer una remuneración acorde a las evaluaciones de desempeño del personal.
- f) Adquirir equipos de alta tecnología y materiales en general, para brindar productos de calidad a los clientes.
- g) Realizar encuestas a los clientes para conocer su opinión con relación a los productos y servicios proporcionado por los empleados de Apicare.
- h) Proporcionar capacitaciones al personal que lo requiera con el propósito de mejorar su desempeño.
- i) Ofrecer precios competitivos y servicios de calidad para garantizar la preferencia de los clientes.

4.2.3.2.7. Reglas generales para el personal de Apicare

- a) Se prohíbe a los empleados realizar transacciones de tipo económica con los clientes, familiares, o con el mismo personal de la empresa.
- b) Cada empleado tendrá que comunicar a su jefe inmediato para ausentarse temporalmente de su área de trabajo.
- c) Todo el personal deberá vestir adecuadamente su uniforme y lucirlo en el área a la cual pertenece.

- d) El uso del teléfono está reservado para las necesidades de la empresa; en caso de recibir una llamada telefónica de urgencia, será atendida en forma breve.
- e) Queda prohibido fumar dentro de la empresa, o consumir cualquier tipo de bebida alcohólica.
- f) Se deberá de llamar a los clientes por su apellido, respetando su individualidad y absteniéndose de hacer comentarios respecto a su presencia en la empresa, como con sus compañeros de trabajo y familiares.
- g) Prohibido proporcionar cualquier información acerca de los productos, si no corresponde a serlo a su función.

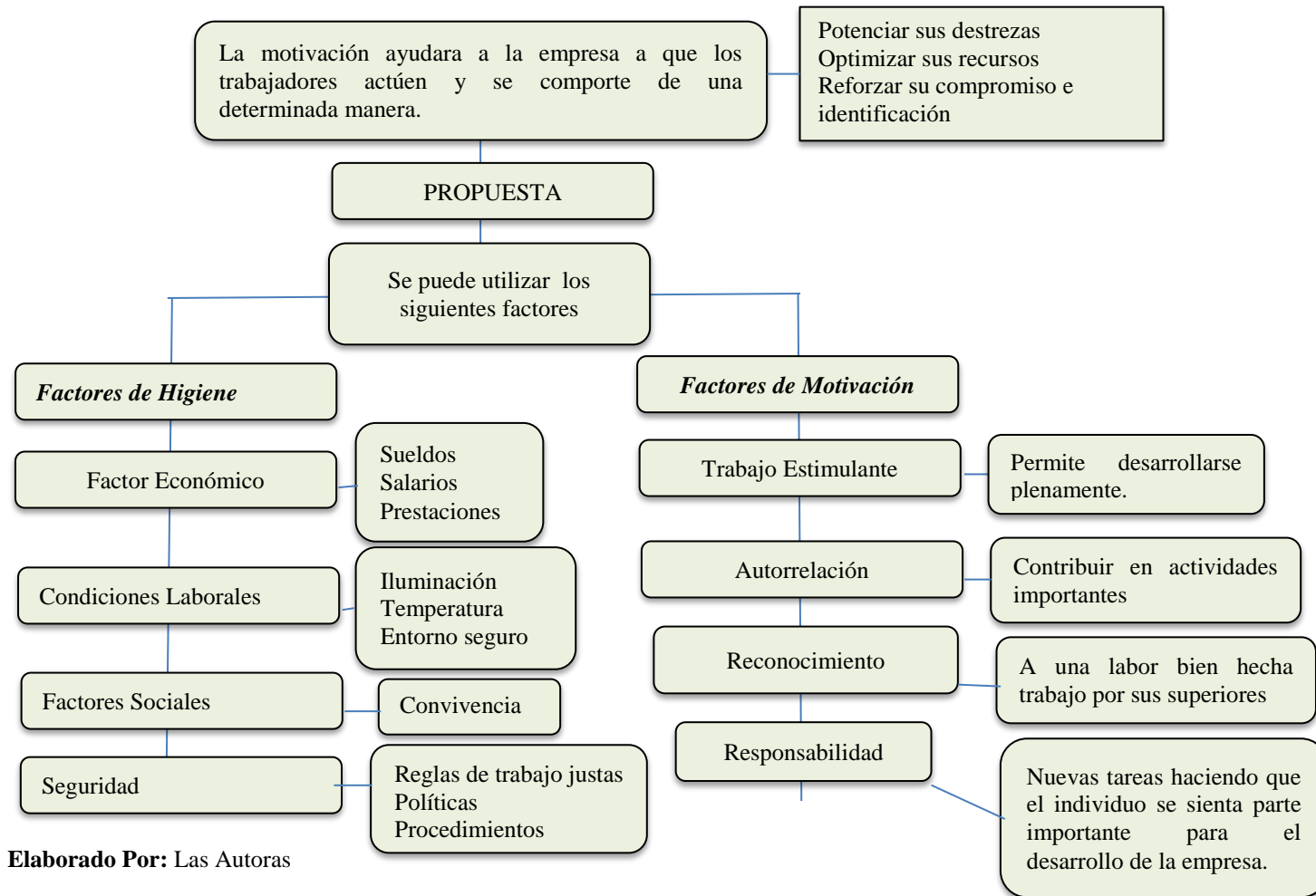
4.2.3.3. Dirigir

En este punto se debe motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de apicare, en este punto se espera que el gerente se ponga en el plano de la acción, es decir buscar la forma de llevar a cabo los planes, programas y proyectos que se planifico.

La dirección incluye elementos importantes como la motivación, liderazgo y comunicación.

4.2.3.3.1. Motivación:

Figura 9: Modelo de Motivación.



4.2.3.3.2. Estilo de Liderazgo

El liderazgo puede definirse como el proceso de influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización. Una de las claves para ser un administrador eficaz es la capacidad de ejercer un liderazgo efectivo, además de realizar la labor administrativa con todo lo que esta conlleva.

Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

Se propone a la organización como estilo de dirección el modelo de liderazgo situacional. El cual describe cómo deben adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al estilo cambiante de sus subalternos en cuanto a la realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidades.

El modelo de liderazgo propuesto para Apicare consta de cuatro fases:

Cuadro N° 42: El modelo de liderazgo propuesto para Apicare

Fases	DESARROLLO
Fase I	En situaciones de emergencia, en catástrofes, cuando es preciso alcanzar objetivos inmediatos y cuando el grupo no desempeña sus labores adecuadamente, es conveniente aplicar el estilo autocrático, que consiste en exigir alta tarea y dar pocas relaciones. Este estilo caracteriza a un líder que ordena, que define lo que debe hacerse, da instrucciones específicas, supervisa de cerca el desarrollo del trabajo, es estricto y exigente en cuanto a su cumplimiento.
	Cuando el grupo o personas comienzan a desempeñar sus labores con eficacia, el líder comienza a aplicar el estilo transaccional o ejecutivo, que consiste en proporcionar relaciones, sin dejar de exigir una alta tarea y al mismo tiempo incrementar las relaciones en

<p style="text-align: center;">Fase II</p>	<p>la medida que el grupo se va desempeñando mejor.</p> <p>Este estilo caracteriza a un líder que persuade, que explica al equipo o a la persona las decisiones ya tomadas, aclarándoles las ventajas y desventajas de los mismos permitiendo que las personas expongan sus puntos de vista y preguntando los porqué; pero sin que tome decisiones.</p>
<p style="text-align: center;">Fase III</p>	<p>En esta fase los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además comienzan a buscar de forma activa más responsabilidades.</p> <p>En la medida en que el grupo se relaciona altamente con el líder al mismo tiempo que desempeña bien sus labores por si solo y en situaciones de crecimiento y de expansión, el líder aplica el estilo democrático, que consiste en bajar las exigencias respecto a la tarea, las cuales deben ser absorbidos por el equipo y en mantener las altas relaciones. Este estilo caracteriza a un líder que participa, que comparte sus ideas con la persona o el equipo, para llegar a una decisión acordada conjuntamente.</p>
<p style="text-align: center;">Fase IV</p>	<p>En esta fase es cuando el grupo desempeña bien sus labores por si solo y la empresa atraviesa por una etapa de consolidación y estabilidad, el líder debe aplicar el estilo indiferente, que consiste en continuar con las bajas exigencias respecto a las tareas y en disminuir las relaciones dejando mayor libertad de acción.</p> <p>En esta etapa los seguidores ya no necesitan ni esperan dirección de su administrador; son cada vez más autónomos.</p> <p>Este estilo caracteriza a un líder que delega en las personas o en el equipo las decisiones importantes y</p>

	<p>la forma de llevarlos a cabo.</p> <p>La aplicación adecuada de este modelo de liderazgo permite al líder dirigir correctamente su equipo para que desempeñe bien su trabajo y a la vez; influenciar su madurez.</p>
--	--

Fuente: Liderazgo Situacional, Modelo de Kenneth Blanchard

Elaborado por: Las Autoras

4.2.3.3.3. Comunicación

Hay que tener en cuenta que el éxito de toda organización depende del conocimiento e identificación de sus miembros con los objetivos a alcanzar y de la creación de un clima de trabajo favorable y esto sólo se logra mediante una comunicación efectiva.

Según los resultados obtenidos en la investigación de Apicare se encontraron pequeños inconvenientes, dado que si bien se concibe la comunicación como buena, ésta es producto de la comunicación informal (aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal).

Asimismo, la comunicación debe ser descendente y viceversa; es decir las jefaturas deberán dar a conocer en forma escrita al personal subalterno sobre cualquier situación que sea de su competencia, de tal manera que quede constancia de que efectivamente el mensaje fue recibido en la forma correcta, esto se hace con el propósito de evitar rumores y comentarios extraoficiales, los cuales distorsionan el ambiente laboral.

Por lo que se propone a Apicare establecer un modelo de comunicación formal respaldado y controlado por la gerencia, implementando el uso de canales de comunicación como:

- Boletines Informativos
- Carteles
- Circulares
- Encuestas a Empleados
- Informes

- Manuales Administrativos
- Memorándums
- Página Web
- Reuniones en Grupo
- Reuniones Individuales

De igual forma, incluir la práctica de levantamiento de Actas y Ayuda Memoria que les permita recordar con mayor facilidad los puntos tratados y compromisos adquiridos por los asistentes en una reunión.

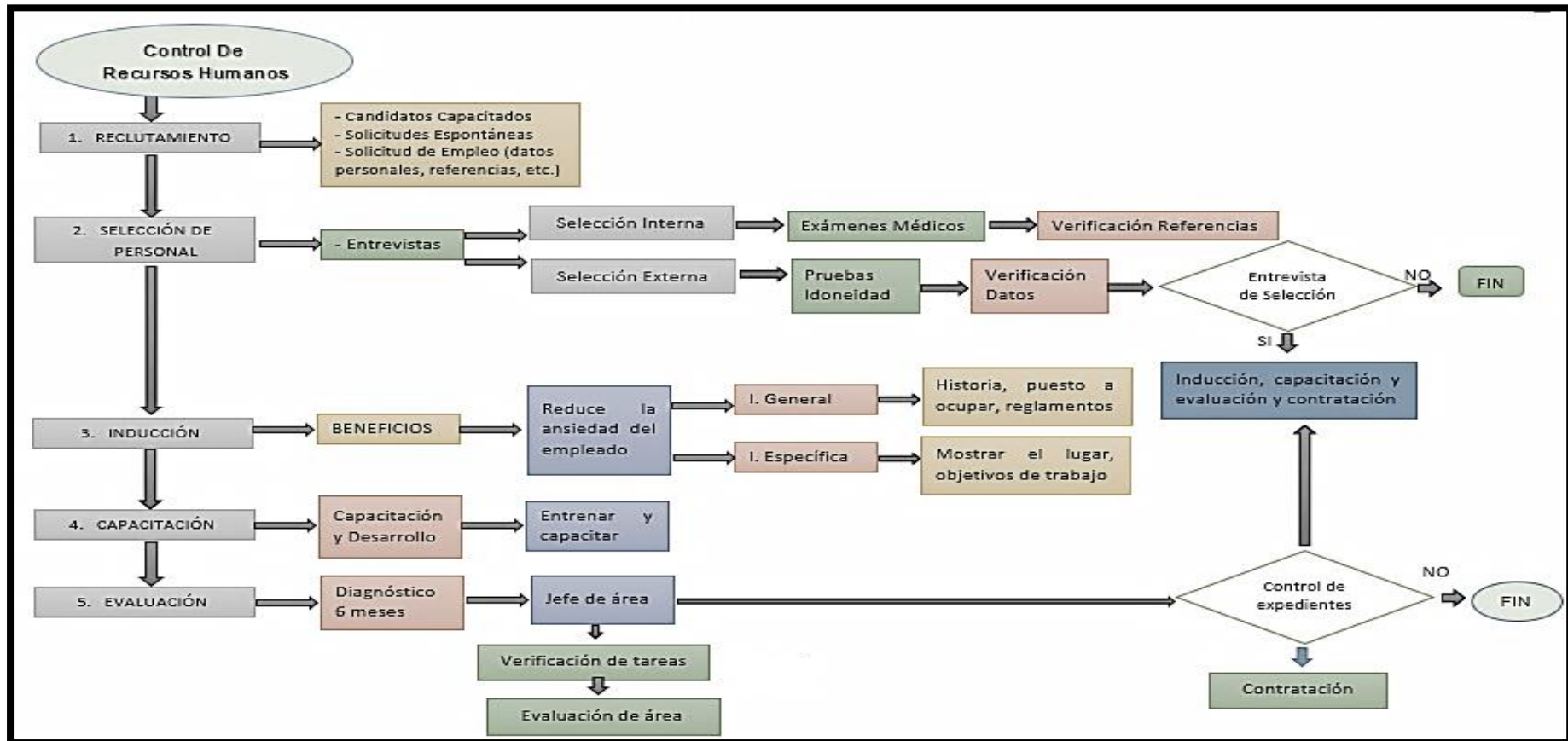
4.2.3.4. Control

Con el objeto de asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, el gerente se encargará de velar por un buen funcionamiento de los bienes y servicios del negocio, para ello se establecerán los estándares necesarios en cada una de las áreas para compararlos en el tiempo.

Para comprender mejor la actividad de control de Apicare, es necesario tener en cuenta todo el proceso de formulación e implementación de las decisiones que se desea controlar, pues el control bien ejecutado permite conocer sobre el potencial de la organización, de corregir y alterar su rumbo, respondiendo a las exigencias y a los apoyos externos

4.2.3.4.1. Control de Recursos Humanos

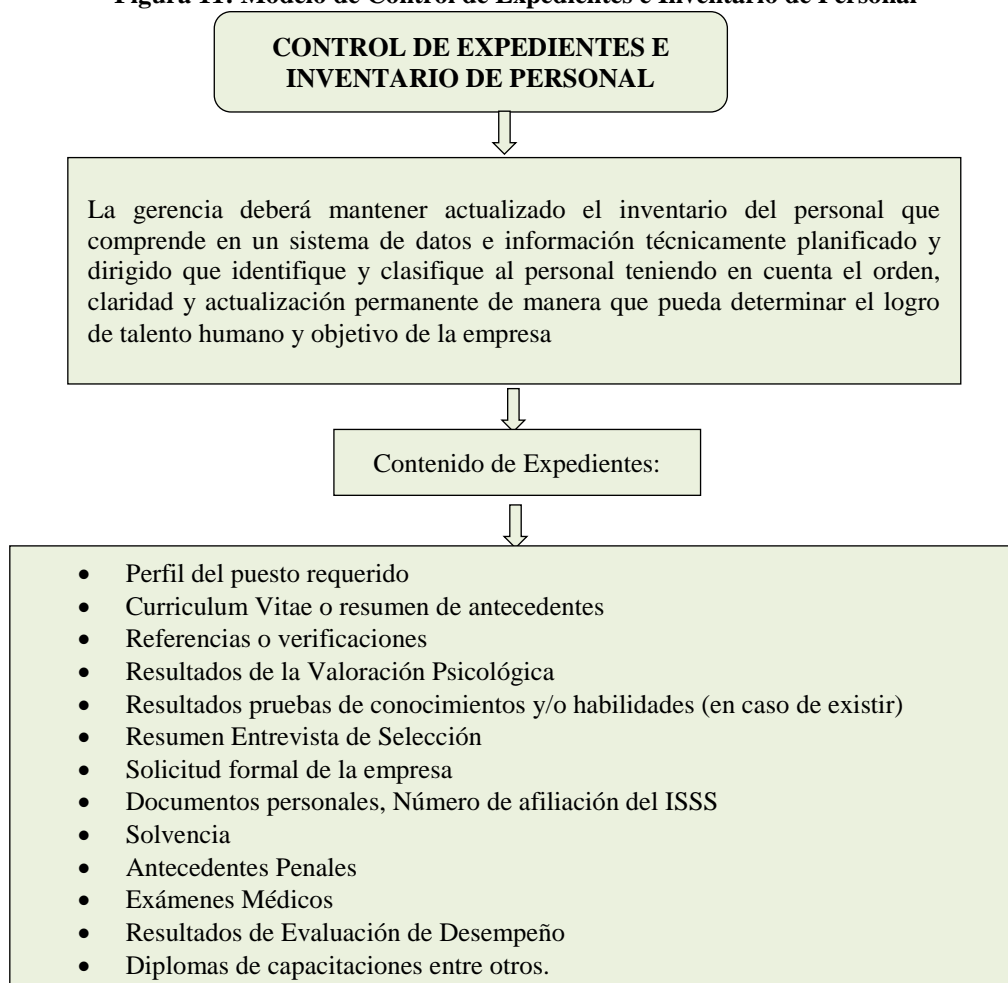
Figura 10: Modelo de Flujoograma para el Control de Recursos Humanos



Elaborado Por: Las Autoras

4.2.3.4.2. Control de Expedientes e Inventario de Personal

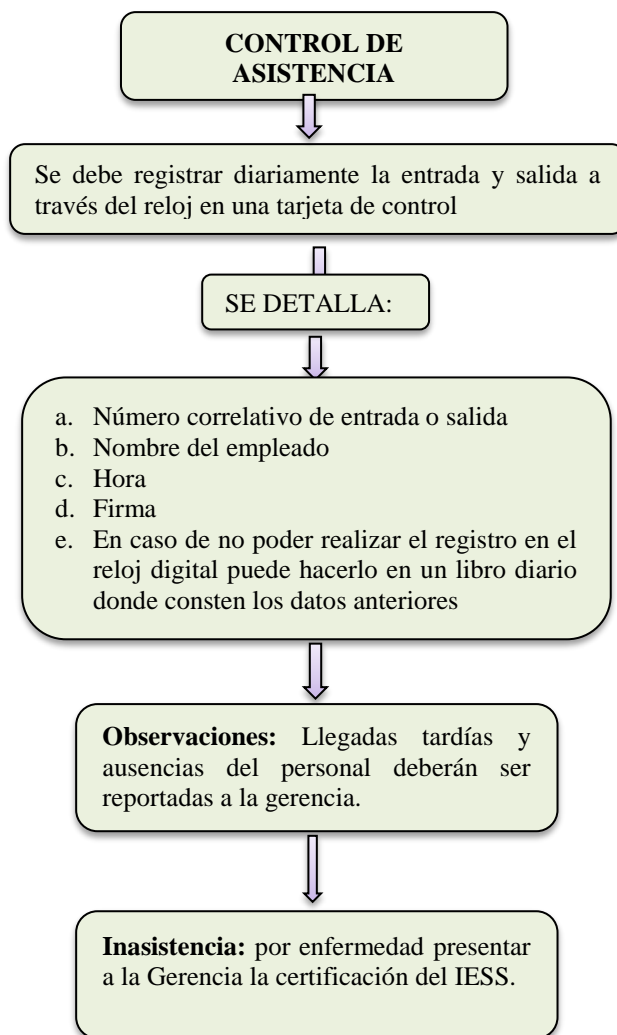
Figura 11: Modelo de Control de Expedientes e Inventario de Personal



Elaborado Por: Las Autoras

Control de Asistencia

Figura 12: Modelo de Control de Asistencia



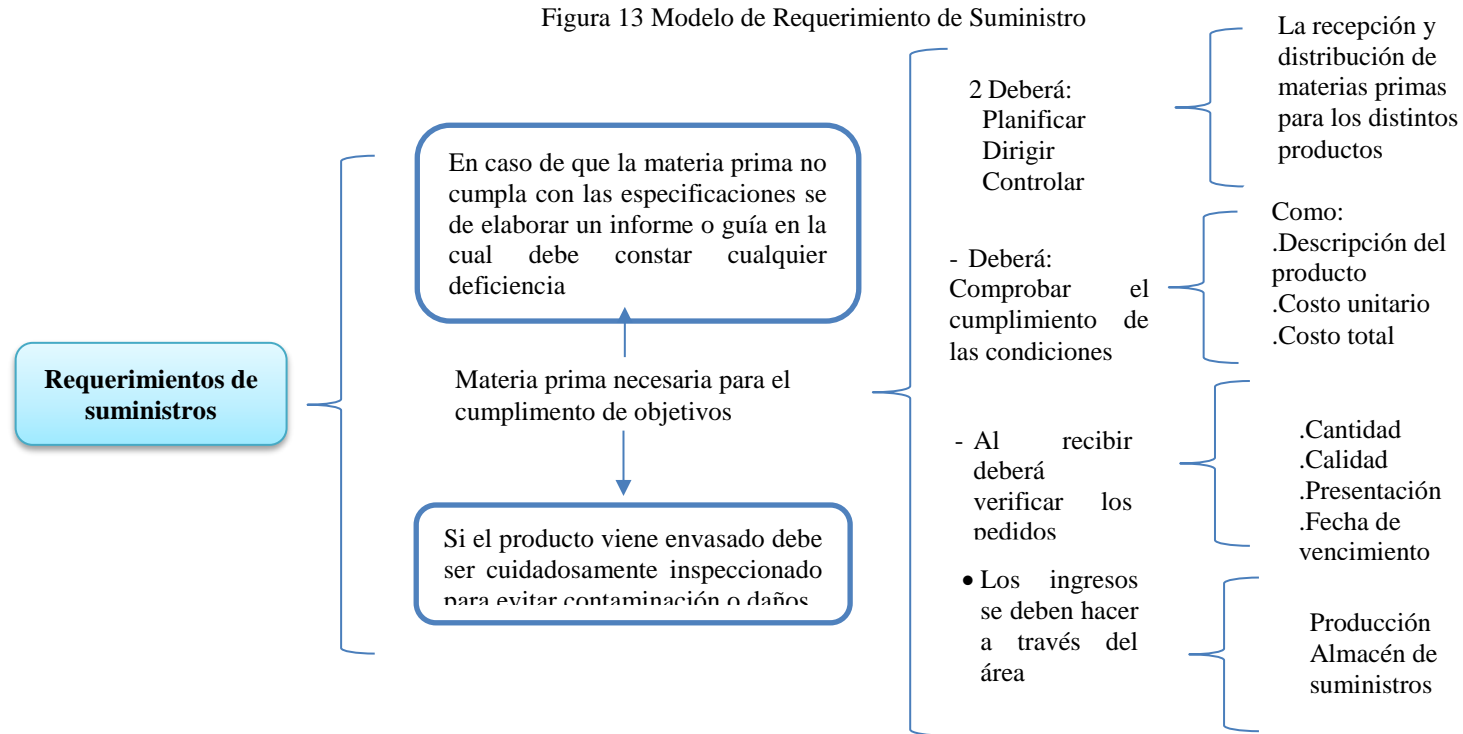
Elaborado Por: Las Autoras

Rotación de personal en puestos afines

1. La gerencia deberá contemplar la conveniencia de rotar las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines; siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida, por lo cual deberán ser previamente instruidos a fin de que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos.

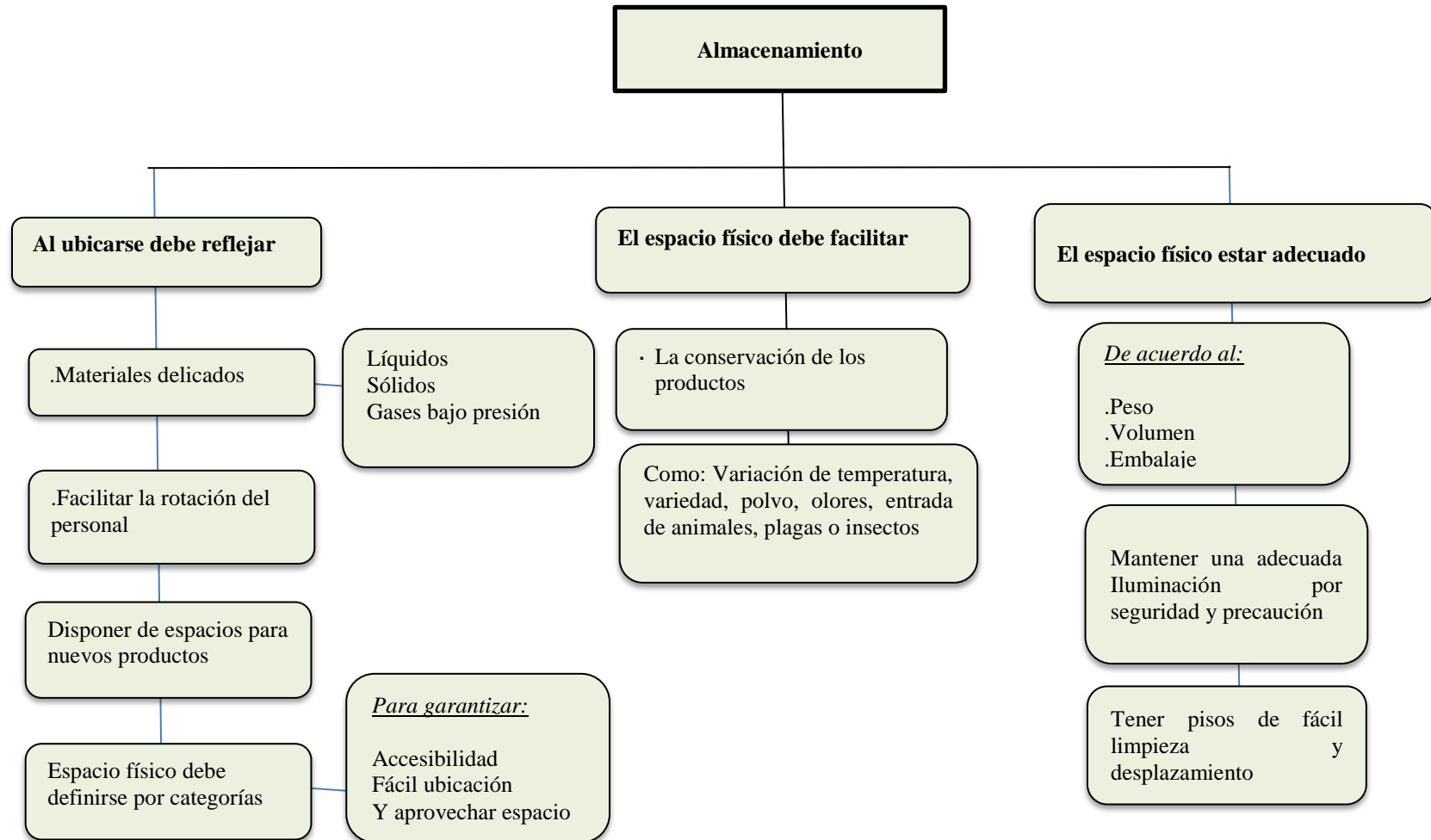
2. La rotación de labores permitirá la utilización efectiva de los recursos humanos en puestos afines.
3. Con la rotación se evita el acomodamiento y desgano en la realización de las actividades encomendadas.
4. Se disminuye el riesgo de encubrimiento, fraudes, errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.
5. Los cambios periódicos de tareas con funciones similares permiten que los empleados adquieran experiencia en el desempeño de sus funciones y sean más productivos para la empres

4.2.3.4.3. CONTROL DE SUMINISTROS. Dentro del control de suministros existen algunos factores los cuales sugerimos tomar en cuenta para la empresa apicare.



Elaborado Por: Las Autoras

Figura 14: Modelo de Almacenamiento



Elaborado Por: Las Autoras

4.2.3.4.4. Inventarios

- Controlar los movimientos de entradas y salidas, niveles de existencias, necesidades de reposición y conocimiento anticipado del tiempo de reposición.
- Evitar inventarios de productos vencidos y proceder al descargo correspondiente con el objeto de manejar datos reales.
- Para controlar cada material o producto se debe usar un sistema computarizado que facilite el ingreso y egreso de los mismos.

Propuesta:

Cuadro N°43: Modelo de Formato para Control de Materiales.

PRODUCTO	Ingreso		Egreso		Saldo	
	Precio. U	Precio total	Precio. U	Precio total	Precio. U	Precio total

Elaborado por: Las Autoras

- Realizar control de inventario de los productos ya sean éstos periódicos (a intervalos de tiempo definidos), permanentes, (cada vez que se presente movimiento del producto) especiales (por razones especiales) o eventuales.
- Utilizar el sistema PEPS, es decir el primero en entrar, es el primero que sale, considerando la fecha de vencimiento de los productos.

4.2.3.4.5. Control de Materiales

Debido al volumen de operaciones que se manejan tanto administrativas como financieras en Apicare, debe realizarse una adecuada administración de materiales, ya que ésta no solo cuida el correcto flujo de materiales que se utilizan en la empresa, sino que también vigila la función de compras.

- Deberán realizarse inventarios periódicos con el propósito de determinar la existencia de materiales.

- El área para guardar los materiales deberá estar ventilada, seca y limpia para evitar deterioro de los mismos.
- Elaborar un presupuesto de los materiales principales que se utilizan en las diferentes áreas de Apicare para garantizar el buen funcionamiento.
- Las facturas de compras realizadas deben guardarse en un lugar de fácil localización para consultas o futuros reclamos.
- No aceptar materiales que no han sido pedidos o que no están de acuerdo con las especificaciones de lo solicitado.
- No debe saturarse la bodega con materiales que realmente no utilizan, ya que en algunos de los casos, se realizan compras masivas por liquidación de inventario donde ofrecen precios más bajos, pero a la larga es pérdida para la empresa, pues se deterioran con mayor rapidez.
- Para evitar problemas de tipo administrativo, deberá existir una adecuada comunicación entre las áreas que requieren determinados materiales.
- Para realizar una compra, deberá hacerse a través de una orden la cual deberá firmar el jefe del área contable y administrador para su debida autorización
- Toda solicitud de material para cualquiera de las áreas de Apicare deberán ir firmadas por el jefe, para verificar el uso racional de los materiales.

4.2.3.4.6. Control de Equipos

- Elaborar un plan operativo anual para proporcionar el apoyo necesario a las diferentes áreas de Apicare.
- Debe implementarse la codificación para facilitar la identificación de los bienes al momento de realizar inventarios.
- Contratar los servicios de empresas que proporcione mantenimiento preventivo y correctivo a los diferentes equipos de uso en la empresa.

- De existir vehículos, su uso deberá ser exclusivo para actividades de la empresa, y deberán portar en un lugar visible el distintivo que identifique a la misma.
- La persona asignada a la responsabilidad del vehículo, tiene la obligación del cuidado y conservación del mismo.
- Deberá reportar a quien corresponda cualquier anomalía o desperfecto del vehículo.

4.2.4. Modelo de Gestión Financiera

Generalidades

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos para la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, clientes, suministradores e instituciones crediticias.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

- La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.
- Proporcionar productos y servicios de calidad.

4.2.4.1. Objetivos de la Gestión Financiera

Los objetivos de la gestión financiera son los siguientes:

- Generar información económica – financiera.
- Analizar el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- Analizar la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

- Aplicar los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- Determinar de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- Gestionar la planificación financiera para la empresa, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo.
- Lograr financiamiento según la forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).

4.2.4.2. Desarrollo

El modelo de gestión financiera se estructura en función de cinco elementos importantes:

- 1) Administración del capital de trabajo
- 2) Gestión de cobros (cuentas por cobrar).
- 3) Administración de inventarios
- 4) Gestión pasivos corrientes
- 5) Análisis financiero

4.2.4.2.1. Administración del Capital de Trabajo

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

Capital de Trabajo: Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros

pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

El capital de trabajo en la empresa Apicare es:

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

Cuadro N° 44: Cálculo de Capital de Trabajo

Capital Neto de Trabajo (CNT) = Activo Corriente - Pasivo Corriente	
Activo Corriente	38.790,66
Pasivo Corriente	10.380,72
Capital Neto de Trabajo (CNT)	28.409,94

Fuente: Balances de la empresa APRICARE, periodo 2013

Elaborado por: Las Autoras

El capital de trabajo puede mejorar si aplicamos las siguientes consideraciones:

El capital de trabajo señala que se debe optimizar el circuito financiero de la empresa, maximizando las inversiones en activos líquidos, independientemente que el stock representa un activo realizable, lo más sano es optimizar los niveles de stock, de manera de reducir las necesidades financieras

Si hay aumento de capital de trabajo, es aconsejable evaluar, primero los costos incrementales producidos por el aumento y luego los beneficios marginales producidos por incrementos en las ventas (margen de contribución).

Sugerencias para optimizar la gestión del capital de trabajo:

1. Incrementar la participación de los costos variables en la estructura de costos de Apicare. A menor proporción de costos fijos a variables, menor será la necesidad de capital de trabajo y viceversa.
2. Optimizar el ciclo operativo de caja, esto es disciplinar los cobros y pagos, poniendo fechas límites y esforzándose por cumplirlas.

3. Reducir la rotación de las cuentas por cobrar, en este punto, debe analizarse por separado las cuentas tomando en cuenta su antigüedad.
4. Optimizar la rotación de los inventarios y activos fijos, (habitualmente en estos rubros es donde mayores costos "ocultos" existen debido a las inmovilizaciones).
5. Poseer alternativas de inversión en activos líquidos de manera que puedan reducir el riesgo financiero.
6. Financiar parte del capital de trabajo con deuda de corto plazo, principalmente proveedores, esto significa que estamos aprovechando adecuadamente el crédito de los proveedores.
7. Disponer de más medios de cobranzas de manera que los clientes puedan acceder a mayores alternativas de pago.

Además sugerimos implementar un área de tesorería quien se encargará de realizar las siguientes funciones:

Funciones de Tesorería

- Gestión de los cobros, realizando el ingreso en el banco de los distintos medios de pago utilizados por los clientes para efectuar los pagos (cheques, pagarés, letras, recibos, transferencias, etc.)
- Realización de los pagos a proveedores según el medio elegido, cheque, transferencia, etc.
- Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, cobros, pagos, transferencias, previsión de interese, etc.
- Control del cumplimiento de las condiciones pactadas con .los bancos en cuanto a comisiones, aplicación de fecha valor, etc.
- Pagos de nóminas.
- Control de las liquidaciones de intereses de las cuentas, así como la realización de las provisiones.
- Negociación de las condiciones / comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos, pagos, cheques, transferencias, compra de divisas, pagos / cobros de extranjero, impagados, etc.

- Negociación, control y seguimiento de operaciones

Una vez que tenemos la posición diaria, se realiza la toma de decisiones a la vista de la misma, bien buscando financiación o invirtiendo los excedentes de Apicare.

De igual forma el tesorero/a realizará previsiones a medio y largo plazo, y finalmente tendrá que controlar y vigilar el flujo de caja de la empresa, velando por su incremento y mejora.

Necesidades de financiamiento permanente y temporal

Si las ventas de Apicare son constantes, entonces su inversión en activos operativos también será constante y la empresa tendrá solamente una necesidad de financiamiento permanente. Si las ventas de Apicare son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo de acuerdo con sus ciclos de venta y la empresa tendrá necesidades de financiamiento temporal además del financiamiento permanente requerido para su inversión mínima en activos operativos.

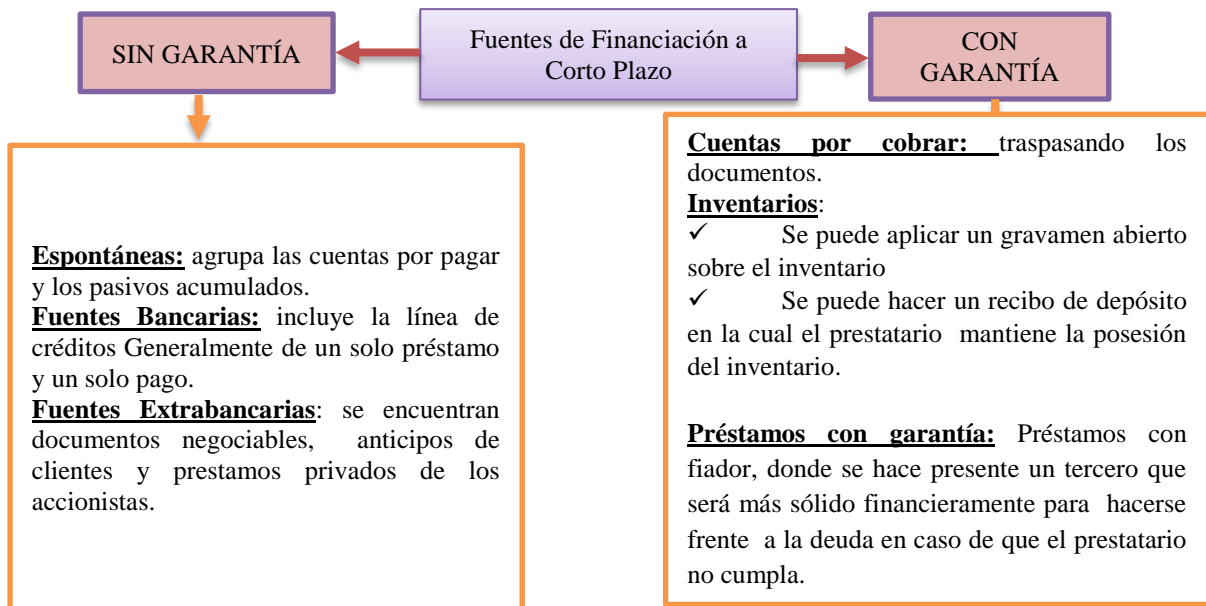
Estrategias de financiamiento temporal agresivas y conservadoras.

Con una estrategia agresiva de financiamiento, Apicare financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo. Con una estrategia conservadora de financiamiento, la empresa financia sus necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a largo plazo.

Es evidente que la fuerte dependencia de la estrategia agresiva en el financiamiento a corto plazo la vuelve más arriesgada que la estrategia conservadora debido a los cambios repentinos en las tasas de interés y a las posibles dificultades para obtener rápido el financiamiento a corto plazo que se requiere cuando surgen necesidades máximas temporales.

Estrategias para administrar el ciclo de conversión del efectivo.

Figura 15: Estrategías Para Administrar El Ciclo De Conversión Del Efectivo



Elaborado por: Las Autoras

Un ciclo de conversión de efectivo positivo, significa que la empresa debe usar pasivos negociados para apoyar sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo explícito, por lo que Apicare se beneficia al disminuir al mínimo su uso para apoyar los activos operativos. En pocas palabras, la meta es disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo en Apicare, lo que disminuye al mínimo los pasivos negociados. Esta meta se logra por medio de la aplicación de las estrategias siguientes:

- Rotar el inventario tan rápido como sea posible sin desabastos que ocasionen pérdidas de ventas.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
- Administrar el tiempo de procesamiento y compensación para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.
- Pagar las cuentas por pagar lo más lento posible sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa.

4.2.4.2.2. Gestión de Cobros (CUENTAS POR COBRAR).

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. Para conservar y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas creen que es necesario ofrecer créditos. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos empresariales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Figura 16: Modelo de Gestión de Cobros



Fuente: (Emery, Finnerty, & Stowe, 2008)

Elaborado por: Las Autoras

Las cuentas por cobrar para el 2013 fueron de 717,65 USD.

Estándares de Crédito

Nos ayuda a conceder crédito a un cliente. Al realizar el análisis de los estándares de crédito se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como:

- Los gastos de oficina
- Inversión en cuentas por cobrar
- La estimación de cuentas incobrables
- El volumen de ventas de la empresa, el mismo que en el 2013 fue de :

Cuadro N° 45: Cálculo del Total de Ingresos

INGRESOS	
	Total
TOTAL VENTAS APICARE TARIFA 12%	15,376.82
TOTAL VENTAS APICARE TARIFA 0%	38,626.58
TOTAL INGRESOS	54,003.40

Elaborado Por: Las Autoras.

Sobre estas ventas se aplicó un PPC de 8 días como política empresarial.

Gastos de oficina

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, se concede más crédito a los clientes y por ende aumenta los costos de oficina, y si los estándares de crédito se hacen más rigurosos se concede menos crédito y por lo mismo se disminuye el costo de oficina.

Inversión de cuentas por cobrar

Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.

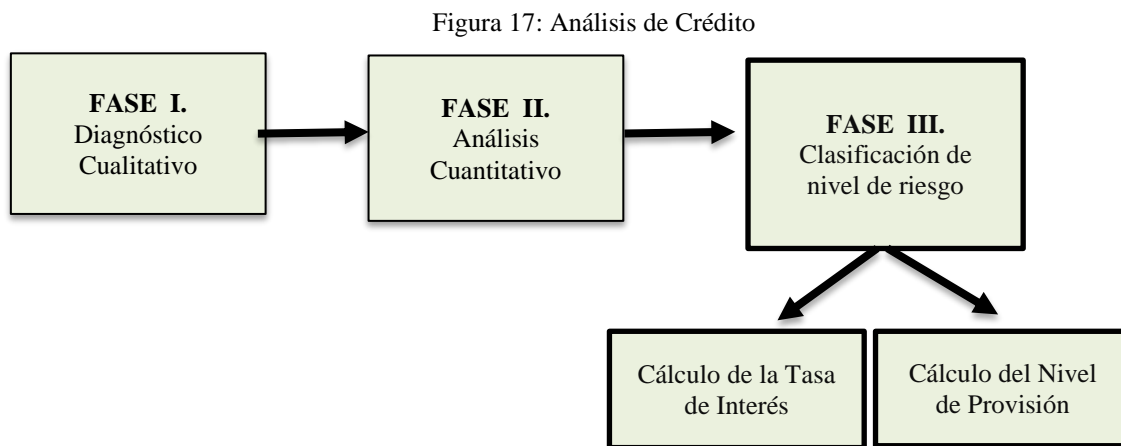
Entonces se entiende que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

Se recomienda que la empresa Apicare no debe tener estándares de crédito flexibles ya que aumentaría sus costos al manejar este tipo de créditos con sus clientes.

Análisis de Crédito

Apicare debe realizar un análisis de la solvencia del cliente ya que es fundamental en el momento de la concesión del crédito y durante el seguimiento del mismo.

Existen diversos caminos para conocer si el cliente pagará sus deudas, pero el más sencillo es el de las tres fases que se puede recomendar para esta empresa.



Fuente: (Emery, Finnerty, & Stowe, 2008)

Elaborado por: Las Autoras

Otros son:

- Observando si ha pagado en el pasado..
- Informándose sobre la reputación del cliente en el sector correspondiente.
- Investigando al cliente por medio del banco.

Políticas de Crédito

Apicare debe comprender los procedimientos, condiciones y seguimiento en el cobro de las deudas, de forma esquemática cada uno de estos elementos respondería a los criterios siguientes:

- Controles de calidad de cuentas.

Se entiende por calidad el grado de morosidad en la liquidación de un crédito.

La calidad viene determinada por:

- Tiempo que un cliente tarda en pagar.
- Probabilidad: un cliente no pague: Riesgo de pago.

- Criterio para tramitar solicitudes de crédito.

A pesar de la dificultad que supone el medir la calidad de crédito en la práctica, el director financiero o encargado, a partir de los estados financieros, obtiene los ratios que le permiten evaluar la realidad crediticia. Entre éstos se encuentran:

- a) Fondo de provisión insolvencias / Activo Total: un mayor ratio permite reconocer como fallidos a un mayor porcentaje del activo sin que se resienta el resultado.
- b) Provisiones / Activos totales medios.
- c) (Beneficio antes de intereses + Provisión) / Provisión.

4.2.4.2.3. Administración de Inventarios

(GITMAN L.) El objetivo de administrar el inventario, es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos. El administrador financiero debe actuar como consejero o “supervisor” en los asuntos concernientes al inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí proporciona asesoría en su proceso de administración.

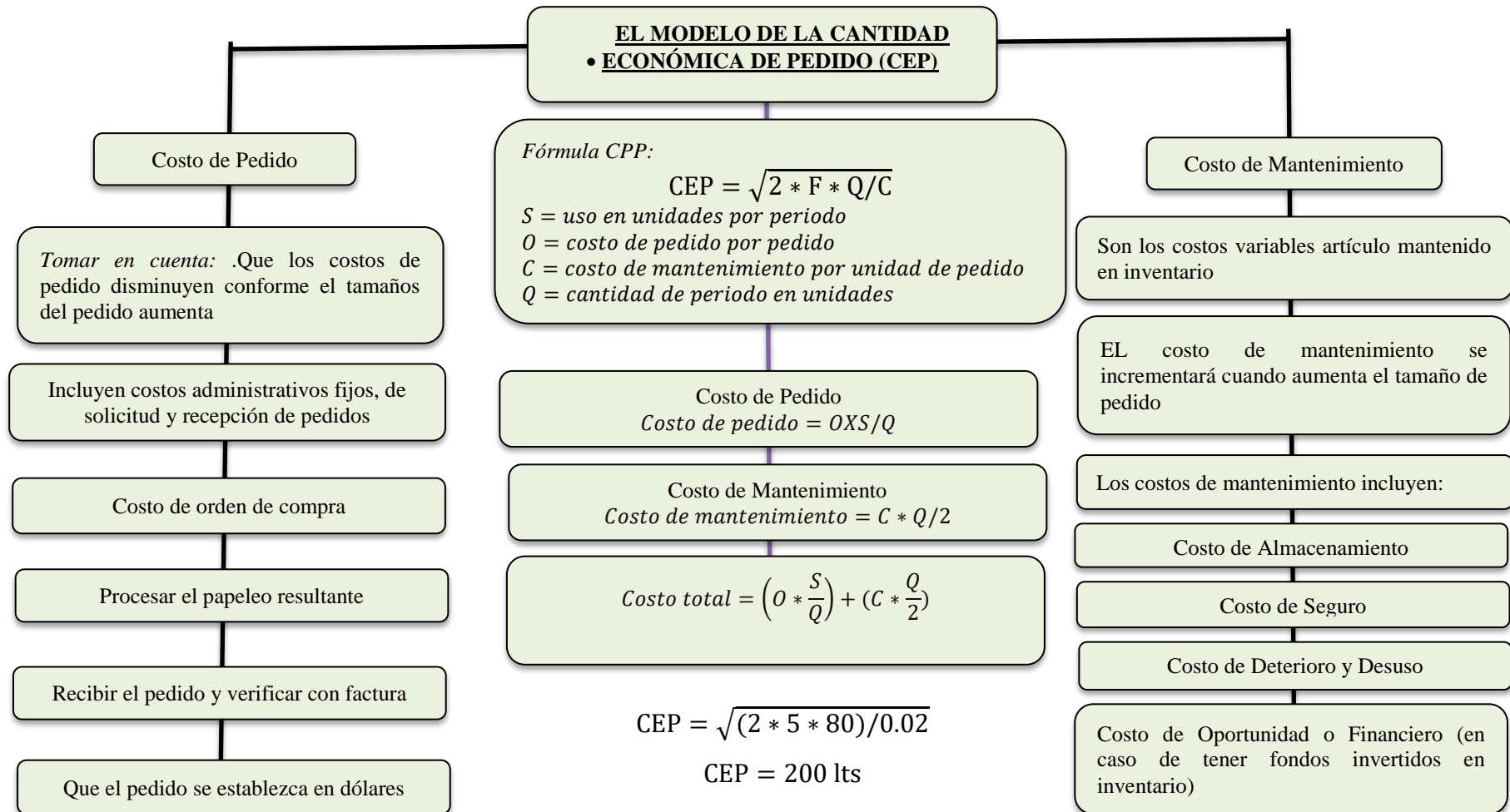
Técnicas comunes para la administración de inventarios.

Existen muchas técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario de la empresa. Aquí se considerará brevemente dos técnicas que puede usar la empresa Apicare con frecuencia.

- El modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)
- El sistema ABC

El modelo CEP asume que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento

Figura 18: Modelo (CEP)



Puesto que la CEP se define como la cantidad de pedido que disminuye al mínimo la función de costo total, debemos resolver la función de costo total para la CEP. La ecuación resultante es:

$$CEP = \sqrt{2 * F * Q / C}$$

Aplicando estas fórmulas en los inventarios de apicare tenemos:

Producto: Miel de Abeja

S = 80 lts mensuales

O = 5

C = 0.02

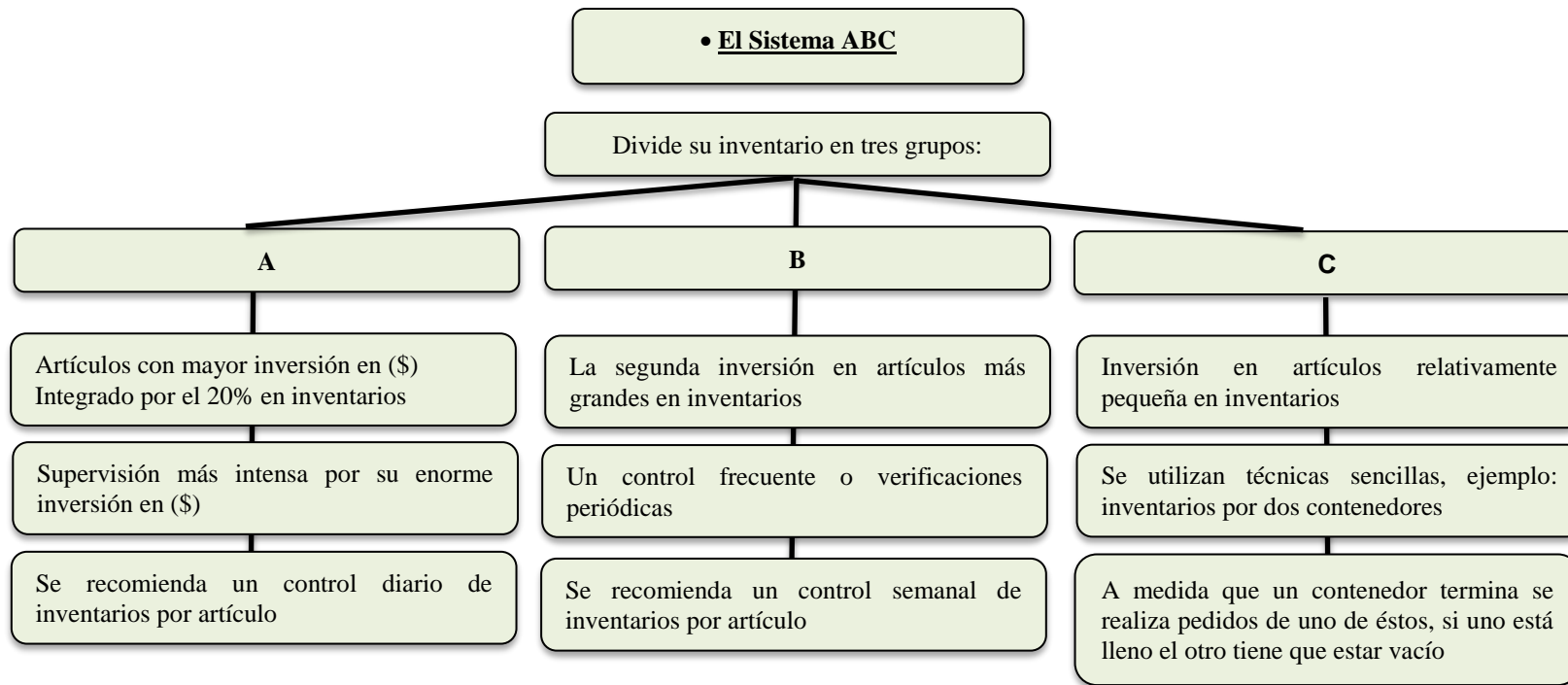
Q = ?

$$CEP = \sqrt{(2 * 5 * 80) / 0.02}$$

$$CEP = 200 \text{ lts}$$

Es decir que no es conveniente la actual política de adquisición de inventario de miel, lo recomendable será pedir 200 litros mensuales de miel de abeja




Figura 19: Modelo del Sistema ABC



Elaborado Por: Las Autoras

Ejemplo del sistema de ABC

Cuadro N° 46: Ejemplo del sistema ABC

Sistema A	Sistema B	Sistema C
		

Elaborado por: Las Autoras

Administración de las cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para Apicare. Se derivan de transacciones en las que se adquiere mercancía, pero no se firma ningún documento formal que muestre la responsabilidad del comprador con el vendedor. De hecho, el comprador acuerda pagar al proveedor el monto requerido según las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor. A continuación se pondrá en consideración las cuentas por pagar desde el punto de vista del comprador. Papel en el ciclo de conversión del efectivo.

El período promedio de pago es el componente final del ciclo de conversión del efectivo, tiene dos partes:

- 1) El tiempo que transcurre desde la compra de las materias primas hasta que la empresa envía el pago esto es de 8 días,
- 2) El tiempo de acreditación del pago (tiempo que transcurre desde que la empresa envía su pago hasta que el proveedor retira los fondos consumibles de la cuenta de la empresa) 1 día.

El objetivo de la administración de las cuentas por pagar en la empresa es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas del proveedor.

Una vez hecho el análisis previo de la administración de las cuentas por pagar, proponemos que la empresa Apicare de uso a este tipo de préstamo sin interés ya que este no le perjudicara la calificación de la empresa porque la cuenta se paga dentro de las condiciones de crédito establecidas.

Análisis de las condiciones de crédito

Las condiciones de crédito que los proveedores ofrecen a Apicare le permiten retrasar los pagos de sus compras. Como el costo del proveedor por tener su dinero inmovilizado en mercancía después de venderla se refleja en el precio de compra, el comprador ya está pagando de manera indirecta por este beneficio. Por lo tanto el comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito comercial. Si a una empresa se le otorga condiciones de crédito que incluyen un descuento por pago en efectivo, tiene dos opciones: tomar el descuento o renunciar a él.

- Tomar el descuento por pago en efectivo Si la empresa decide tomar el descuento por pago en efectivo, debe pagar el último día del periodo de descuento. No existe ningún costo relacionado con este descuento.
- Renunciar al descuento por pago en efectivo Si la empresa decide renunciar al descuento por pago en efectivo, debe pagar el último día del periodo de crédito.

Existe un costo implícito por renunciar a un descuento por pago en efectivo. El costo de renunciar a un descuento por pago en efectivo es la tasa de interés implícita pagada para retrasar el pago de una cuenta por pagar durante un número de días adicionales. En otras palabras, el monto es el interés que paga la empresa por conservar su dinero durante cierto número de días.

Una estrategia que la empresa debe adoptar es diferir el pago de las cuentas por pagar, es decir, pagar las cuentas lo más tarde posible sin perjudicar la calificación de crédito de Apicare. Esta estrategia reduce el costo de renuncia a un descuento por pago en efectivo.

4.2.4.2.4. Gestión Pasivos Corrientes

(GITMAN L, 2007) Las cuentas por pagar y las deudas acumuladas representan formas de financiamiento espontáneo para la empresa. Cuanto más tiempo retenga la empresa el efectivo destinado para el pago de sus cuentas, mayor será el tiempo en que podrá usar esos fondos para sus propios propósitos. Sin embargo, Apicare debe por lo general concretar préstamos a corto plazo para compensar los flujos de efectivo temporales o cubrir los desembolsos inesperados. En este punto se analiza diversos aspectos de la administración de pasivos corrientes: pasivos espontáneos y cómo administrarlos mejor, así como las fuentes garantizadas y no garantizadas de los préstamos a corto plazo.

Pasivos espontáneos

Los pasivos espontáneos surgen en el curso normal de un negocio. Las dos fuentes espontáneas principales de financiamiento a corto plazo son las cuentas por pagar y las deudas acumuladas. Al aumentar las ventas de la empresa, las cuentas por pagar aumentan en respuesta al incremento de las compras necesarias para producir a niveles más altos.

También, en respuesta al incremento de las ventas, las deudas acumuladas de la empresa aumentan con el incremento de los salarios e impuestos debido a la mayor necesidad de mano de obra y al aumento de los impuestos por el incremento de las ganancias de la empresa. Por lo general, no existe un costo explícito vinculado a ninguno de estos pasivos corrientes, aunque si tienen ciertos costos implícitos. Además, ambos son formas de financiamiento a corto plazo que se obtiene sin dar garantías activos específicos como colateral.

La empresa debe aprovechar estas fuentes “libres de interés” de financiamiento a corto plazo sin garantía siempre que sea posible y de esta manera mejorar la gestión realizada por apicare en el 2013, donde sus pasivos se presentan de la siguiente manera:

PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Proveedores Relacionados		-
Proveedores Locales	-	
Otras Cuentas y Doc.por Pagar		-
Otras Cuentas y Doc.por Pagar No Relacionados Locales		532.25
IVA Cobrado	123.15	
Retenciones en la Fuente	185.25	
Retenciones por Pagar año anterior	-	
Retención IVA 30%	-	
Retención IVA 70%	5.45	
Retención IVA 100%	218.40	
Impuesto a la Renta por Pagar		27.05
Impuesto a la Renta por Pagar	27.05	
Provisiones		297.40
Décimo Tercero	40.00	
Décimo Cuarto	132.50	
15% Participación Trabajadores	21.70	
Aporte Patronal	58.32	
Aporte Personal	44.88	
Fondos de Reserva	-	
Vacaciones	-	
PRESTAMOS A CORTO PLAZO		9,524.02
Banco del Pichincha	6,850.65	
Cooperativa Riobamba Ltda.	2,673.37	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		10,380.72

Fuente: Balance general 2013 APICARE

Deudas acumuladas

La segunda fuente espontánea de financiamiento empresarial a corto plazo son las deudas acumuladas. Las deudas acumuladas son los pasivos por servicios recibidos cuyo pago aún está pendiente. Los rubros que apicare a acumulado son:

Otras Cuentas y Doc. por Pagar No Relacionados Locales	532.25
---	---------------

Que con frecuencia son impuestos. Como los impuestos son pagos para el gobierno, la empresa no puede manipular su acumulación. Sin embargo, la acumulación de salarios puede manipularse en cierta medida. Esto se logra retrasando el pago de éstos, recibiendo así un préstamo sin intereses por parte de los empleados, a quienes se les paga en algún momento después de haber realizado el trabajo.

Por lo cual la empresa Apicare no debe incurrir en este tipo de préstamos ya que el retraso de salarios puede ocasionar falta de motivación y por ende un bajo desempeño laboral en los empleados disminuyendo la rentabilidad a corto y largo plazo.

Fuentes sin garantía de préstamo a corto plazo

La empresa puede obtener préstamos a corto plazo sin garantía de dos fuentes principales: bancos y papel comercial. A diferencia de las fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo sin garantía, los préstamos bancarios y el papel comercial son resultado de las negociaciones que llevará a cabo el administrador de Apicare. Los préstamos bancarios son más populares porque están disponibles para empresas de cualquier tamaño; el papel comercial está disponible generalmente para las grandes empresas.

4.2.4.2.5. Análisis Financiero

Para llevar a cabo un adecuado análisis financiero consideramos los siguientes análisis:

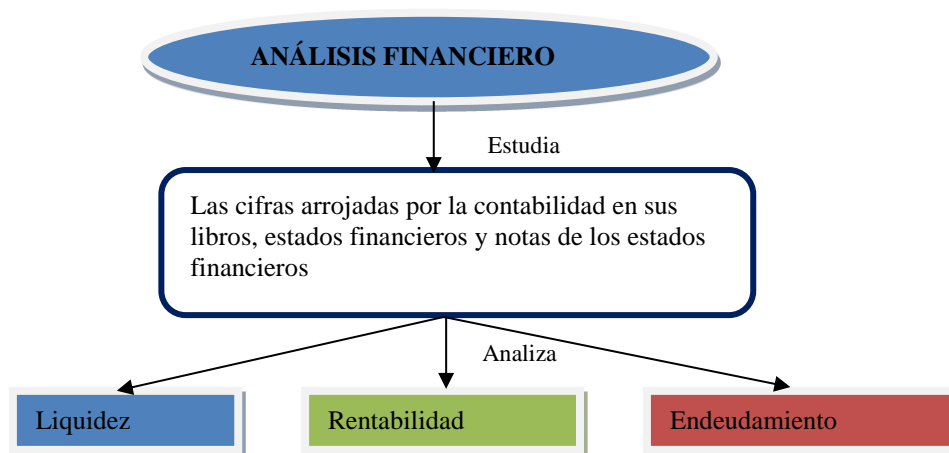
Figura 20: Análisis Financiero

Realizado por: Las Autora

Se emplea para analizar los estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparar las cifras en forma vertical como a continuación ejemplarizamos con los estados presentados por Apicare al 31 de Diciembre del 2013.

Apicare
Estado de Resultados
Al 31 de Diciembre del 2013
Análisis Vertical

INGRESOS	Costo	Gasto	%
		Total	
TOTAL VENTAS APICARE TARIFA 12%		15376,82	28,47%
TOTAL VENTAS APICARE TARIFA 0%		38626,58	71,53%
TOTAL INGRESOS		54003,40	100,00%
			0,00%
EGRESOS			0,00%
	Costo	Gasto	
INVENTARIO INICIAL MATERIAS PRIMAS	-		0,00%
	20376,91		0,00%
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	35715,55		0,00%
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-33944,15		0,00%
SUELDOS Y SALARIOS GRAVADOS IESS		9453,04	17,50%
BENEFICIOS SOCIALES		1448,16	2,68%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL y FONDO RES.		1936,29	3,59%
HONORARIOS PROFESIONALES		3352,15	6,21%



COMBUSTIBLES			0,00%
PROMOCION Y PUBLICIDAD		2707,86	5,01%
SUMINISTROS Y MATERIALES			0,00%
TRANSPORTE Y ESTIBAJE	2,00		0,00%
SEGUROS Y REASEGUROS		21,16	0,04%
IMPUESTOS CONTRIBUC. Y OTROS			0,00%
IVA CARGADO AL GASTO	290,00		0,00%
DEPRECIAC.ACT.FIJOS NO ACELERADA	1350,22	118,22	0,22%
ARRENDAMIENTO		4200	7,78%
SERVICIOS BASICOS			0,00%
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	3458,48		0,00%
PAGOS POR OTROS BIENES		3372,85	6,25%
TOTAL COSTOS	27249,01		0,00%
TOTAL GASTOS		26609,73	49,27%
TOTAL COSTOS Y GASTOS		53858,74	99,73%
CONCILIACION TRIBUTARIA			0,00%
UTILIDAD DE EJERCICIO		144,66	0,27%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		21,7	0,04%
UTILIDAD GRAVABLE DEL EJERCICIO		122,96	0,23%
22% IMPUESTO A RENTA		27,05	0,05%
RETENCIONES EN LA FUENTE		36,17	0,07%
ANTICIPO PAGADO AÑO ANTERIOR		-	
CREDITO TRIBUTARIO IMPUESTO A LA RENTA		-9,12	-0,02%

Fuente: Balances de la empresa APRICARE, periodo 2013

Elaborado por: Las Autoras

Un análisis muy rápido de la empresa Apicare, nos deja ver que los gastos constituyen el 99,73% del total de los ingresos, situación que nos permite manifestar que la empresa está trabajando muy apretada económicamente, otro de los rubros importantes y necesarios de llevar a un análisis es sueldos y salarios que concentran un porcentaje considerable en los gastos, de igual manera arrendamientos y en menor impacto la publicidad.

APICARE CÍA.LTDA.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
Del 1ro.de enero al 31 de diciembre del 2013			
ACTIVO			%
ACTIVO CORRIENTE			

Caja Bancos		2356,75	5,10%
Caja	2356,75		0,00%
Pichincha	-		0,00%
Cooperativa Riobamba Ltda.	-		0,00%
Clientes Relacionados Locales		-	
Clientes	-		0,00%
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar No Relacionados Locales		717,65	1,55%
IVA Pagado	251,65		0,00%
Retenciones IVA	-		0,00%
Retenciones en la Fuente	466		0,00%
Crédito Retenciones IVA	-		0,00%
Crédito Tributario Imp.Rta.Años Anteriores	-		0,00%
Crédito Tributario		1772,11	3,83%
Crédito Tributario IVA	83,86		0,00%
Crédito Tributario Ret.Fte IVA	38,22		0,00%
Crédito Tributario Imp.Rta.Años Anteriores	1650,03		0,00%
Inventario de Productos Terminados		33944,15	73,43%
Inventario de Productos Terminados	33944,15		0,00%
Activos Pagados por Anticipado		-	
Pagos Anticipados Fábrica	-		0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		38790,66	83,92%
ACTIVO FIJO			0,00%
Muebles y Enseres		943,75	0,00%
Maquinaria		13502,23	0,00%
Equipo de Cómputo		1780,37	0,00%
Vehículos		-	0,00%
(-) Depreciación Acumulada		-8792,38	0,00%
TOTAL ACTIVO FIJO		7433,97	16,08%
TOTAL ACTIVO		46224,63	100,00%
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores Relacionados		-	
Proveedores Locales			

	-			
Otras Cuentas y Doc.por Pagar			-	
Otras Cuentas y Doc.por Pagar No Relacionados Locales			532,25	1,15%
IVA Cobrado	123,15			0,00%
Retenciones en la Fuente	185,25			0,00%
Retenciones por Pagar año anterior				0,00%
	-			
Retención IVA 30%				0,00%
	-			
Retención IVA 70%	5,45			0,00%
Retención IVA 100%	218,4			0,00%
Impuesto a la Renta por Pagar			27,05	0,06%
Impuesto a la Renta por Pagar	27,05			0,00%
Provisiones			297,4	0,64%
Décimo Tercero	40			0,00%
Décimo Cuarto	132,5			0,00%
15% Participación Trabajadores	21,7			0,00%
Aporte Patronal	58,32			0,00%
Aporte Personal	44,88			0,00%
Fondos de Reserva				0,00%
	-			
Vacaciones				0,00%
	-			
PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO			9524,02	20,60%
Banco del Pichincha	6850,65			0,00%
Cooperativa Riobamba Ltda.	2673,37			0,00%
				0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE			10380,72	22,46%
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO			2777,63	6,01%
Banco del Pichincha				0,00%
	-			
Cooperativa Riobamba Ltda.	2777,63			0,00%
PRÉSTAMOS CON ACCIONISTAS			23346	50,51%
Aporte Socio Ing. César Vaca	890			0,00%
Aporte Socio Ing. Raúl Llumiquinga	22456			0,00%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO			26123,63	56,51%
TOTAL PASIVOS			36504,35	78,97%
PATRIMONIO			9720,28	21,03%
Capital Suscrito y Pagado	400			0,00%
Aportes Socios Fut. Capitalización	7089,56			0,00%
Pérdida Acumulada Ejerc. Anteriores	-74,38			0,00%

Utilidad del Ejercicio a distribuirse	95,91			0,00%
Utilidad del Ejercicio Anteriores	2209,19			0,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			46224,63	100,00%

Fuente: Balances de la empresa APRICARE, periodo 2013

Elaborado por: Las Autoras

Un análisis del comportamiento de las cuentas del balance general, nos dejan ver que la empresa trabaja con capital de terceros, ya que su pasivo contribuye con el 78,79%, situación que provoca la disminución de los rendimientos de modo general en la empresa.

Un patrimonio reducido, que ha provocado una recapitalización o aporte importante de los socios para seguir manteniendo la empresa, lo alarmante es el inventario de productos terminados, los cuales deberían salir al mercado y transformarse en efectivo, de este modo mejorar la liquidez de la empresa y recuperar rápidamente el capital de trabajo.

Una vez que hemos realizado el análisis vertical del balance general y estado de resultados proponemos que para tener un avance en la situación de la empresa ésta debe mejorar los precios a través de la modificación de costos de producción con la participación y desarrollo de los productos de tal manera que los gastos no sean representativos con respecto al total de ingresos.

Uso de las razones financieras

Como procedimiento de análisis, el método de los ratios es uno de los más utilizados, entre estas técnicas, podemos citar las siguientes:

Liquidez.- Se determina la capacidad que tiene Apicare para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente, la empresa presenta los siguientes resultados en sus Ratios Financieros:

Razón Corriente: También denominado relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	
Activo Corriente	38.790,66
Pasivo Corriente	10.380,72
Liquidez Corriente	3,74

Fuente: Balances de la empresa APRICARE, periodo 2013

Elaborado por: Las Autoras

Es decir que por cada dólar que tuvo en el 2013 de deuda, en este periodo contaba con 3,74 USD para cubrirla.

Recomendamos a la empresa invertir en producción el exceso de liquidez más aún si tenemos en cuenta que el estándar es de un dólar.

Razón de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO		2013
Apalancamiento Financiero = Pasivo Total / Patrimonio Neto		
Pasivo Total		36.504,35
Patrimonio Neto		9.720,28
Apalancamiento Financiero		3,76
Razón de Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total		
Pasivo Total		36.504,35
Activo Total		46.224,63
Razón de Endeudamiento		79%

Fuente: Balances de la empresa APRICARE, periodo 2013

Elaborado por: Las Autoras

Según el indicador, podemos ver que en el año 2013 Apicare mantiene un endeudamiento con terceros del 79%, es decir que la empresa está en manos de los acreedores.

Para evitar el endeudamiento proponemos mejorar el capital operativo a través de la realización de ajustes de los gastos administrativo y gastos de ventas.

Indicadores de rentabilidad

RENTABILIDAD		2013
Rendimiento Total del Activo = Utilidad Neta / Activo Total		
Utilidad Neta		144,66
Activo Total		46.224,63
Rendimiento Total del Activo		0,31
Rendimiento del Capital = Utilidad Neta / Capital		
Utilidad Neta		144,66
Capital		149.608,38
Rendimiento del Capital		0,10
Rendimiento del Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio		
Utilidad Neta		144,66
Patrimonio		9.720,28
Rendimiento del Patrimonio		1,49
Margen de Utilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas		
Utilidad Neta		144,66
Ventas		54.003,40
Margen de Utilidad Neta		0,27

Fuente: Balances de la empresa APRICARE, periodo 2013

Elaborado por: Las Autoras

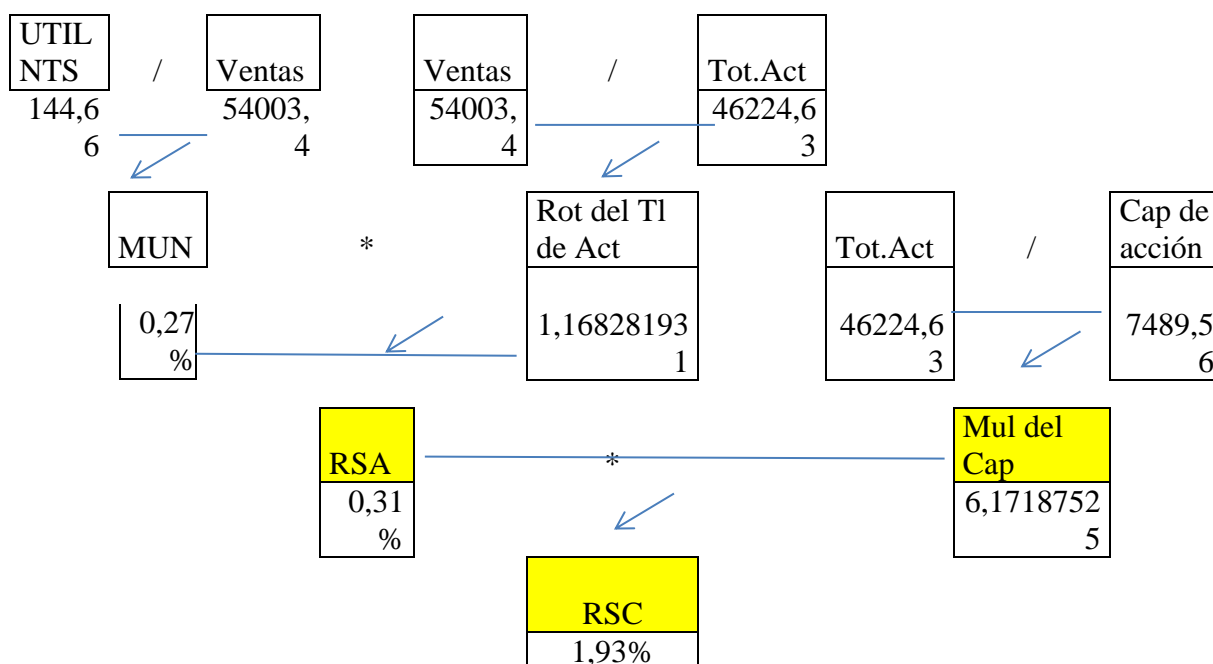
Para el año 2013 el margen de utilidad neta es muy bajo 0.27%, es decir que Apicare, este año por acción de su gestión comercial, ha perdido, situación que se la puede observar en el bajo rendimiento del total de su activo, de su capital y patrimonio que se ubican en 0.31%, 0.10% y 1.49% respectivamente, indicadores que no le favorecen en este periodo económico.

Análisis Dupont

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero), a continuación se presenta un modelo de Dupont para apicare.

**Análisis Dupont
Empresa Apicare
al 31 de Diciembre del 2013**



Fuente: Balances de la empresa APRICARE, periodo 2013

Elaborado por: Las Autoras

Es decir el rendimiento sobre el capital invertido está por debajo del costo de oportunidad de mercado (tasa pasiva 8%).

Al efectuar los indicadores de rentabilidad y hacer un previo análisis Dupont sugerimos mejorar las utilidades a través de la rotación de activos mediante la incrementación de ventas, por lo cual recomendamos que la empresa debe hacerlo mediante marketing en publicidad (volantes), degustaciones (ofrecer muestras), y cuando se tiene un gran stock (venderlo a precio de descuento), lograr nuevos clientes (asistiendo a actos sociales). A su vez la empresa necesita determinar sobre sus activos, cuáles son productivos y cuáles no para así disminuir gastos innecesarios.

CONCLUSIONES

- Mediante el diagnóstico estratégico que se ha realizado a la empresa de producción y comercialización Apicare, hemos logrado identificar distintos factores claves tanto positivos como negativos en el ámbito administrativo y financiero.
- Que la empresa Apicare necesita tomar una decisión sobre un nuevo modelo de gestión administrativo y financiero.
- Apicare requiere estructurar un nuevo modelo de gestión administrativo y financiero considerando las características particulares de la misma, de los cuáles hemos formulado y seleccionado individualmente la secuencia de pasos para éstas dos áreas.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe realizar un diagnóstico periódico del contorno de gestión administrativo y financiero para disminuir los factores negativos e incrementar los positivos.
- Apicare debe implantar el sistema de gestión administrativo y financiero para poder corregir algunos errores del pasado y ascender como empresa.
- Al momento que Apicare decida implantar el nuevo modelo de gestión planteado, deberá considerar cada una de las características de la empresa del contorno Administrativo y Financiero y los distintos aspectos de la propuesta tales como: publicidad, implantar nuevas estrategias con los productos, mejorar el manejo de inventario, un aumento en su inversión de capital, mejor manejo del capital de trabajo, una adecuada rotación de activos entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

David, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: (Novena Edición). (s.n). Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=David+R+%2B+Conceptos+de+Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ei=A1FmVP3gMpe_sQSnoILADA&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=David%20R%20%2B%20Conceptos%20de%20Administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica&f=false. p. 234-235.

Fainstein, H. y Abadi, M. (2007). *Tecnologías de Gestión Polimodal*: Editorial Aique. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=SSKjAAAACAAJ&dq=Fainstein++%2B+Tecnolog%C3%ADa+de+Gesti%C3%B3n+Polimodal&hl=es&sa=X&ei=sFNmVNi5DavesASZ-IGQBA&ved=0CBsQ6AEwAA>. p. 135-137.

Ilpes, M. (2012). *Guía para la presentación de proyectos*. Vigésimoséptima Edición. (s.n). <http://books.google.com.ec/books?id=344NPaC94TsC&printsec=frontcover&dq=Ilpes+%2B+2012+Gu%C3%ADa+para+la+presentaci%C3%B3n+de+proyectos&hl=es&sa=X&ei=Y1RmVMPDIIfLCsASC7oKgBA&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>. p. 9-12.

Lock, D. (2004). *Gestión de proyectos*. Madrid: Editorial Paraninfo. (s.n). <http://books.google.com.ec/books?id=G7KPAAAACAAJ&dq=Lock+%2B+Gesti%C3%B3n+de+proyectos&hl=es&sa=X&ei=GllmVOLoGLWSsQStgoCoAQ&ved=0CCQ6AEwAA>. p.169

Ximenez, M., Escobar J. & Ketelhöhn, W. (2009). *Evaluación económica de los Sistemas Informáticos*. Colombia: Editorial Gráficas Varona.

GITMAN, Lawrence J. *Principios de Administración Financiera*, páginas. 518 – 522

<http://books.google.com.ec/books?id=xNZxc1jfeL8C&pg=PA53&dq=escobar+%2B+Inversiones+Est rat%C3%A9gicas+un+enfoque+multidimensional&hl=es&sa=X&ei=CXBmVM7nE4KfgwTVrYPIDA&ved=0CCoQ6AEwAw#v=onepage&q=escobar%20%2B%20Inversiones%20Estrat%C3%A9gicas%20un%20enfoque%20multidimensional&f=false>. p. 34-40.

Pinar, C. (2007). *Gestión Financiera*. Colombia: Primera Edición. Editorial Abyayala. <http://books.google.com.ec/books?id=9U7voEgKaEEC&pg=PA120&dq=Pinar+%2B+Gesti%C3%B3n+Financiera&hl=es&sa=X&ei=KXNmVJrgAoWqNrSVhIAK&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> p. 119-123

Ruiz, G. (2011). *Gestión Financiera Administración y Finanzas*. Madrid España. Primera Edición. (s.n):

<http://books.google.com.ec/books?id=DWfiueP3ImsC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+Fi nanciera&hl=es&sa=X&ei=cXRmVNfHIIOfgwT4loOgBQ&ved=0CC8Q6AEwAg#v=onepage&q=G esti%C3%B3n%20Financiera&f=false>. p. 65,95.

Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia:

<http://books.google.com.ec/books?id=1Fp55-1oXv8C&printsec=frontcover&dq=Principios+de+Administraci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=-35mVLeFKMymgwSk3YPwBw&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=Principios%20de%20Admi nistraci%C3%B3n&f=false>. p. 505-507.

Robert, M. (2008). *Sistema de Control de Gestión*. México: Editorial Aljibe. <http://books.google.com.ec/books?id=udTMPQAACAAJ&dq=Sistema+de+Control+de+Gesti%C3%ADa>

B3n+%2B+Robert&hl=es&sa=X&ei=roBmVNa-DoSkNramhNAK&ved=0CBsQ6AEwAA. p. 203-205.

Ramírez, H. (2006). *Indicadores Financieros*. México: Umbral Editorial S.A. <http://books.google.com.ec/books?id=eZtdxkK74iQC&printsec=frontcover&dq=Indicadores+Financieros+%2B+Ramirez&hl=es&sa=X&ei=boFmVOq4BsWngwS3sYHIAw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Indicadores%20Financieros%20%2B%20Ramirez&f=false>. p. 102-109.

Andersen, A. (2008). *Diccionario de Economía y Negocios*: Tercera Edición. Editorial Espasa Calpe. <http://books.google.com.ec/books?id=Eor-AQAACAAJ&dq=Diccionario+de+Econom%3%ADa+y+Negocios+%2B+Anderson&hl=es&sa=X&ei=0IVmVLWJMcilgwTRkoSQAaw&ved=0CBsQ6AEwAA>. p. 75-78.

Mira, J. (2006). *Apuntes de Auditoría*. España: Versión 2.0. Editorial Vim Latex. <http://books.google.com.ec/books?id=OzPcAMnXI1cC&printsec=frontcover&dq=Apuntes+de+Auditor%3%ADa+%2B+Mira&hl=es&sa=X&ei=DIZmVNCrK4qlgwTR-INY&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Apuntes%20de%20Auditor%3%ADa%20%2B%20Mira&f=false>. p. 120-125.

Luna, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Perú: Primera Edición. (s.n). <http://books.google.com.ec/books?id=KE7KCJLbjnMC&printsec=frontcover&dq=Auditor%3%ADa+Gubernamental+Moderna+%2B+Luna+Oswaldo&hl=es&sa=X&ei=P4dmVMzxA4mpNomygJgM&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=Auditor%3%ADa%20Gubernamental%20Moderna%20%2B%20Luna%20Oswaldo&f=false>. p. 60-64.

Cano, J. (2005). *Auditoría de Control Interno*. Recuperado el <http://books.google.com.ec/books?id=yhcystKihYsC&pg=PA251&dq=Javier+Romero+%2B+auditor%3%ADa+de+control+interno&hl=es&sa=X&ei=ERNmVIT7HsH7sATmygl&ved=0CCQQ6AEwAA> p. 90,123,140.

Emery, Fitnnerty & Stowe. (2008). Recuperado el http://books.google.com.ec/books?id=isR9DyNXdDwC&pg=PA584&lpg=PA584&dq=Emery+Finneerty+Stowe+%2B+Necesidades+de+financiamiento+permanente+y+temporal&source=bl&ots=yioOXCh-12&sig=FidVVYy0_8NfRIaIzh4BmKE5I2k&hl=es&sa=X&ei=Sg9mVKWKJoOoNo6TgsgC&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=Emery%20Finnerty%20Stowe%20%2B%20Necesidades%20de%20financiamiento%20permanente%20y%20temporal&f=false p. 118-123.

Banco Central del Ecuador, (2007). *Agregados Macroeconómicos PIB*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2010). *Distribución Geográfica*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>

Banco Central del Ecuador, (2014). *Tasas de Interés*. Recuperado el 30 de Mayo de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>

Banco Central del Ecuador, (2014). *Índice de Precios al Consumidor Inflación*. Recuperado el 03 de Junio de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Banco Central del Ecuador, (2014). *Tasa de ocupación plena*. Recuperado el 05 de Junio de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>

Banco Central del Ecuador, (2014). *Renta Ecuatoriana*. Recuperado el 09 de junio de <http://www.bce.fin.ec/index.php/sector-externo>

ANEXOS

Anexo No.1
Renta ecuatoriana

**TABLA IMPUESTO A LA RENTA 2014, PERSONAS
NATURALES**

Fracción Basica	Exceso hasta	Impuesto a la Fraccion Basica	% Impuesto a la fracción excedente
0	10,410	0	
10,410	13,270	0	5%
13,270	16,590	143	10%
16,590	19,920	475	12%
19,920	39,830	875	15%
39,830	59,730	3,861	20%
59,730	79,660	7,841	25%
79,660	106,200	12,824	30%
106,200	En adelante	20,786	35%

Resolución: NAC-DGERCGC13-00858

ANEXO No 2

Empleo en Ecuador 2014

En el primer trimestre 2014, la tasa de ocupación plena (TOP) se ubicó en 49,8% y en el mismo periodo de referencia del año anterior fue de 48,7%; mientras que la tasa de subempleo (TS) fue de 44,3% frente al 44,8% en 2013, y la tasa de desempleo (TD) para este trimestre fue de 5,6%, y para el mismo periodo del año anterior fue de 4,6%. Las variaciones en la tasa de ocupación plena y subempleo no son estadísticamente significativas, pero el incremento de 0,96% en el desempleo es estadísticamente significativo a un nivel de confianza del 95%.

Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo, marzo 2008-2014.

Desempleo, ocupación plena y subocupación por ciudades auto-representadas.

La tasa de ocupación plena en el trimestre marzo 2014, en la ciudad de Quito se ubica en 67,6%, lo que significa un incremento de 7,5 puntos porcentuales con respecto al mismo periodo 2013; esta variación es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95%. En la ciudad de Cuenca se registra una disminución de 4,6 puntos porcentuales y en Ambato, un aumento de 3,9 puntos porcentuales; sin embargo, estas variaciones no son estadísticamente significativas.

Tasa de ocupación plena, marzo 2008-2014.

La tasa de subempleo, en marzo 2014, para la ciudad de Quito se ubicó en 26,9%, frente al 31,7% del mismo periodo del año anterior; esto implica una disminución de 4,8 puntos porcentuales.

Anexo No. 3	5.061.611,57	3.751.257,39	4.914.162,45	5.457.432,38	4.637.796,42	4.482.450,54	5.470.464,03	4.849.619,37	5.981.166,70	44.605.960,85
Impuestos										
CHIMBORAZO										
ALAUSÍ	85.462,36	61.293,97	83.335,73	113.604,21	90.861,14	53.186,29	80.091,26	92.643,02	92.537,70	753.015,69
CHAMBO	40.121,57	34.589,84	47.453,06	79.817,01	45.658,72	40.206,15	51.060,87	38.117,73	41.555,72	418.580,66
CHUNCHI	31.666,68	26.921,39	40.563,40	51.945,35	40.136,09	30.252,40	45.385,66	48.466,13	39.640,48	354.977,58
COLTA	71.583,60	38.278,15	71.646,76	73.126,57	82.956,83	48.014,54	62.050,20	57.777,69	122.823,42	628.257,76
CUMANDÁ	53.361,31	47.439,96	48.252,27	94.515,13	53.531,42	42.057,78	68.493,78	55.445,30	70.626,85	533.723,81
GUAMOTE	94.841,80	48.792,12	58.972,45	62.040,65	81.026,09	68.258,80	56.855,39	51.259,40	70.491,31	592.537,99
GUANO	144.343,42	96.978,10	107.653,38	139.145,24	113.344,21	106.743,46	109.875,60	104.195,95	110.063,00	1.032.342,35
PALLATAGA	25.621,71	38.770,57	40.622,29	34.410,84	37.295,75	26.991,51	31.797,27	28.121,07	37.012,25	300.643,25
PENIPE	57.201,58	34.457,50	33.165,86	158.265,48	51.855,20	36.880,01	24.583,52	27.902,00	22.116,31	446.427,46
RIOBAMBA	4.457.407,55	3.323.735,81	4.382.497,25	4.650.561,90	4.041.130,97	4.029.859,59	4.940.270,49	4.345.691,09	5.374.299,65	39.545.454,31

Anexo No. 4

Inflación

En mayo de 2014, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: -0,04% la inflación mensual; 3,41% la anual y 1,79% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2013 fue -0,22% la inflación mensual; 3,01% la anual y 1,09% la acumulada.

La división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas es la que más contribuyó en la variación negativa del mes de mayo. La variación mensual de este grupo fue de -0,94%.

La variación mensual de los bienes transables fue de -0,27%, siendo inferior a la variación general del IPC y a la de los bienes no transables (0,28%).

El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 634,27 dólares, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en 634,67 dólares, esto implica una cobertura del 100% del costo de dicha canasta y un superávit del 0,06%.

El Índice de Precios del Productor (IPP) fue de 1.728,52; mostrando una variación mensual de -0,38% frente a -1,27% alcanzado en el mismo mes del año anterior, a su vez la variación anual del IPP es de 3,30%, el año anterior la cifra alcanzó el -1,09%.

Finalmente, el índice de intermediación (IBRE-I) en el mes de análisis es de 102,67; lo cual representa una variación en el último mes de 0,90%, frente al -0,53% del mismo mes del año anterior.

Inflación mensual

En el mes anterior la variación mensual del grupo de bienes fue de 0,35%, mientras que en mayo de 2013 la cifra fue de -0,34%. La variación mensual de la canasta de servicios, el mes anterior fue de 0,21% y hace un año este valor alcanzó el -0,03%.

En cuanto a la variación anual del índice de precios de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (4,31%), se encuentra por encima de la inflación general anual (3,41%); la variación anual de las restantes divisiones excluida la de Alimentos y Bebidas es de 3,04%.

Anexo No.5
Tasas de Interés

Tasas del Banco Central

CIRCULAR GF-30-2014

Quito, 30 de septiembre de 2014 todas las sucursales, señor Gerente Sucursal Banco de Fomento.

Para su conocimiento, tasas vigentes emitidas por el Banco Central del Ecuador, para el Período agosto 2014.

Para el Período de Octubre de 2014	Tasa de Interés
Pasiva referencial:	5.08%
Activa referencial:	8.34%
Legal	8.34%
Máxima convencional	9.33%
Tasa activa efectiva referencial productivo corporativo	8.34%
Tasa efectiva máxima productivo corporativo	9.33%
Tasa activa efectiva referencial productivo pymes	11.22%
Tasa efectiva máxima productivo pymes	11.83%
Tasa activa efectiva referencial consumo	15.97%
Tasa efectiva máxima consumo	16.30%
Tasa activa efectiva referencial vivienda	10.73%
Tasa efectiva máxima vivienda	11.33%
Tasa activa efectiva referencial microcrédito acumulación ampliada	22.14%
Tasa efectiva máxima microcrédito acumulación ampliada	25.50%
Tasa activa efectiva referencial microcrédito acumulación simple	24.90%
Tasa efectiva máxima microcrédito acumulación simple	27.50%
Tasa activa efectiva referencial microcrédito minorista	28.24%
Tasa efectiva máxima microcrédito minorista	30.50%
Tasa activa efectiva referencial producto empresarial	9.64%
Tasa efectiva máxima productivo empresarial	10.21%
1. Operaciones activas BNF:	
1.1 Sobregiros ocasionales y contratados	15.20%
1.2 Fondos en administración COFENAC	4.17%

1.3 Créditos CONADIS	5.59%
1.4 Créditos SETEDIS	9.62%
3. Tasas de mora y penalización:	
3.1 Ley Emergente Cordón Fronterizo = Más 4 puntos del 50% de la Tasa Activa vigente a la fecha de vencimiento del dividendo o crédito	
3.2 Mora en avales (1.1 Veces la Tasa Activa Referencial vigente a la fecha de declaratoria de vencida la operación)	

Anexo No.6 PIB

Agregados Macroeconómicos: coeficientes respecto al PIB
Porcentajes de precios de 2007

Variables \ Años	2013 (p)	2014 (prev)
Producto Interno Bruto (pc)	100,0	100,0
Consumo final total	76,0	75,9
Administraciones públicas	14,0	14,0
Hogares	62,0	61,9
Formación bruta de capital fijo total	27,2	26,5
Variación de existencias	0,8	0,8
Exportaciones	26,9	27,5
Importaciones	30,9	30,8

(P) Resultados provisionales

(Prev) Resultados previsionales

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Anexo No.7

Distribución Geográfica

Según la base estadística del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) según su último censo, la ciudad, entendida como área urbana, tiene 146324 habitantes.

La superficie delimitada por el perímetro urbano de la ciudad es de 1150,2km², Riobamba está dividida en 5 parroquias urbana: Maldonado, Veloz, Lizarzaburu, Velasco y Yaruquies. Las parroquias rurales de la ciudad de Riobamba son: Cacha, Calpi, Cubijés, Flores, Licán, Pungalá, Punín, Quimiag, San Juan, San Luis.



INEC 2014

Anexo No.8 Crecimiento poblacional

1,6% Cambio Anual (2013)

Ecuador, Tasa de crecimiento demográfico

•Bolivia

1,6%

•Ecuador

1,6%

•El Salvador

0,7%

Anexo No.9 Salario Unificado

Remuneración básica unificada 2014

01-21-2014, 03:27 PM

La remuneración básica unificada es el salario mínimo establecido legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores. Fue establecido por primera vez en Australia y Nueva Zelanda en el siglo XIX. Los costos y beneficios de los salarios mínimos legales son aún objeto de debate.

Este monto es muy importante ya que muchas multas y pagos en Ecuador se realizan en base a esta cantidad. Durante la sabatina #345 el presidente de Ecuador Eco. Rafael Correa anunció que para 2014 el Salario básico es de USD \$340. Es decir un aumento de 22 dólares con relación al 2013. Mientras que el salario digno 2014 corresponde a USD \$397.

En Ecuador la remuneración básica unificada lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales. Este salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado

incluyendo a los siguientes grupos: campesinos, trabajadores de la pequeña y mediana industria, trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, sector agrícola y del sector de las maquilas. Además del pago mensual existen algunos sobresueldos, estos son:

- El Décimo Tercer sueldo.
- El Décimo Cuarto sueldo.
- Pago de utilidades.