

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR

5.1. Organigrama Estructural

5.1.1. Definición

Los *organigramas* son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran.¹⁴ Similar a esta definición se debe señalar que se considera como una representación esquemática de la estructura formal de la empresa, donde se destaca jerarquías, cargos y líneas de comunicación y presenta una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma¹⁵.

Bajo este argumento, la CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR carece de una estructura organizacional definida, que permita establecer las funciones de los empleados y optimizar el trabajo del recurso humano dentro de la empresa. Por tanto, como primer paso será la reorganización y optimización de los recursos que existen en la CORPORACIÓN MAGMA, además de implementar nuevos puestos de trabajo que guarden relación con los objetivos de la entidad.

5.1.2. Importancia

Dentro de toda empresa, el tener una adecuada organización se torna de vital importancia, pues esta actuará como un instrumento de análisis, que permitirá¹⁶:

¹⁴ FLEITMAN, Jack, -Negocios Exitosos||, Editorial McGraw-Hill, año 2000, Pág. 246.

¹⁵ THOMPSON, Iván, -Definición de Organigrama Estructural||, Disponible en línea: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>, Consultado: 04/01/2011

¹⁶ s/a. -Importancia de un Organigrama Estructural||, Disponible en línea: <http://www.comunicarefectivamente.com/2009/05/19/la-importancia-del-organigrama/>, Consultado: 04/01/2011.

Detectar fallas estructurales: el organigrama representa gráficamente las relaciones y éstas se pueden observar en cualquier unidad que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.

Relación de dependencia confusa: muchas veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

En MAGMA ECUADOR, según su actual estructura organizacional detallada en el segundo capítulo de la presente investigación, se ha detectado serias falencias en el ámbito organizativo, en la distribución y jerarquía de los puestos de trabajo, así como la ausencia de ciertos cargos que para la dimensión de funciones que se deben cumplir dentro de la empresa, surge la necesidad de crearlos, pues la organización se ha venido desarrollando de manera empírica.

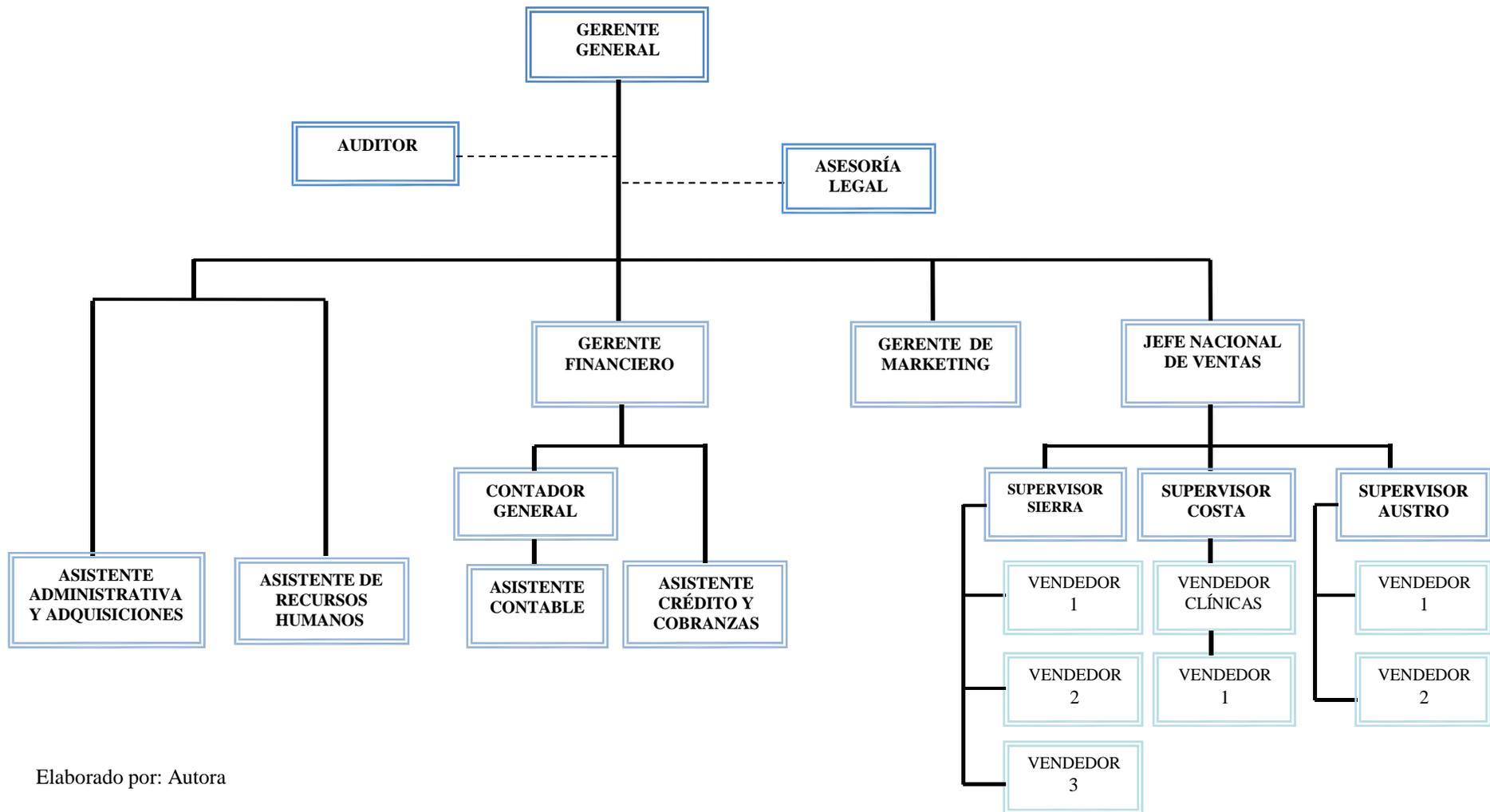
Es así como se evidencia la importancia de contar con un nuevo esquema de organización que refleje las verdaderas necesidades administrativas y financieras de la Corporación.

5.1.3. Elaboración

De acuerdo al diseño estructural actual que maneja la CORPORACIÓN MAGMA, se plantea una nueva propuesta en la estructura organizacional, la cual ubica tanto cargos que existen como los que deben ser creados, adecuando las jerarquías respectivas y cuidando sobre todo ubicar correctamente las líneas de comunicación, primordiales para un adecuado desempeño organizacional de MAGMA ECUADOR.

Por tanto, el presente organigrama reflejará un cambio estructural, que permita ubicar de manera clara y específica los distintos cargos y jerarquías institucionales.

Propuesta de Organigrama Estructural para la CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR



Elaborado por: Autora

Como se puede observar, el nuevo organigrama estructural que ha sido establecido, se encuentra en base a los procedimientos diseñados en los capítulos anteriores, pues se ha visto necesario que el organigrama a ser propuesto dentro de la CORPORACIÓN MAGMA, cuente con una división departamental, donde cada departamento tiene bajo su cargo diferentes dependencias.

5.2.Organigrama Funcional

5.2.1. Definición

Se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas cada jerarquía, además de las unidades y sus interrelaciones¹⁷.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

En la actualidad, CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR, no tiene establecido una estructura funcional que muestre las principales funciones de cada uno de los departamentos que han sido diseñados en el organigrama estructural, anteriormente citado, por lo tanto se planteará el organigrama funcional considerando dichos departamentos.

5.2.2. Importancia

Permite plasmar las funciones que tendrán que cumplir, cada uno de los distintos cargos que conforman la Corporación, para la cual se ha diseñado el mismo.

De esta manera se podrá evaluar la inexistencia de funciones que discrepen de un puesto a otro y de igual manera si las funciones asignadas son las correctas y serán cumplidas dentro de cada área de labores, así en este caso, la nueva estructura

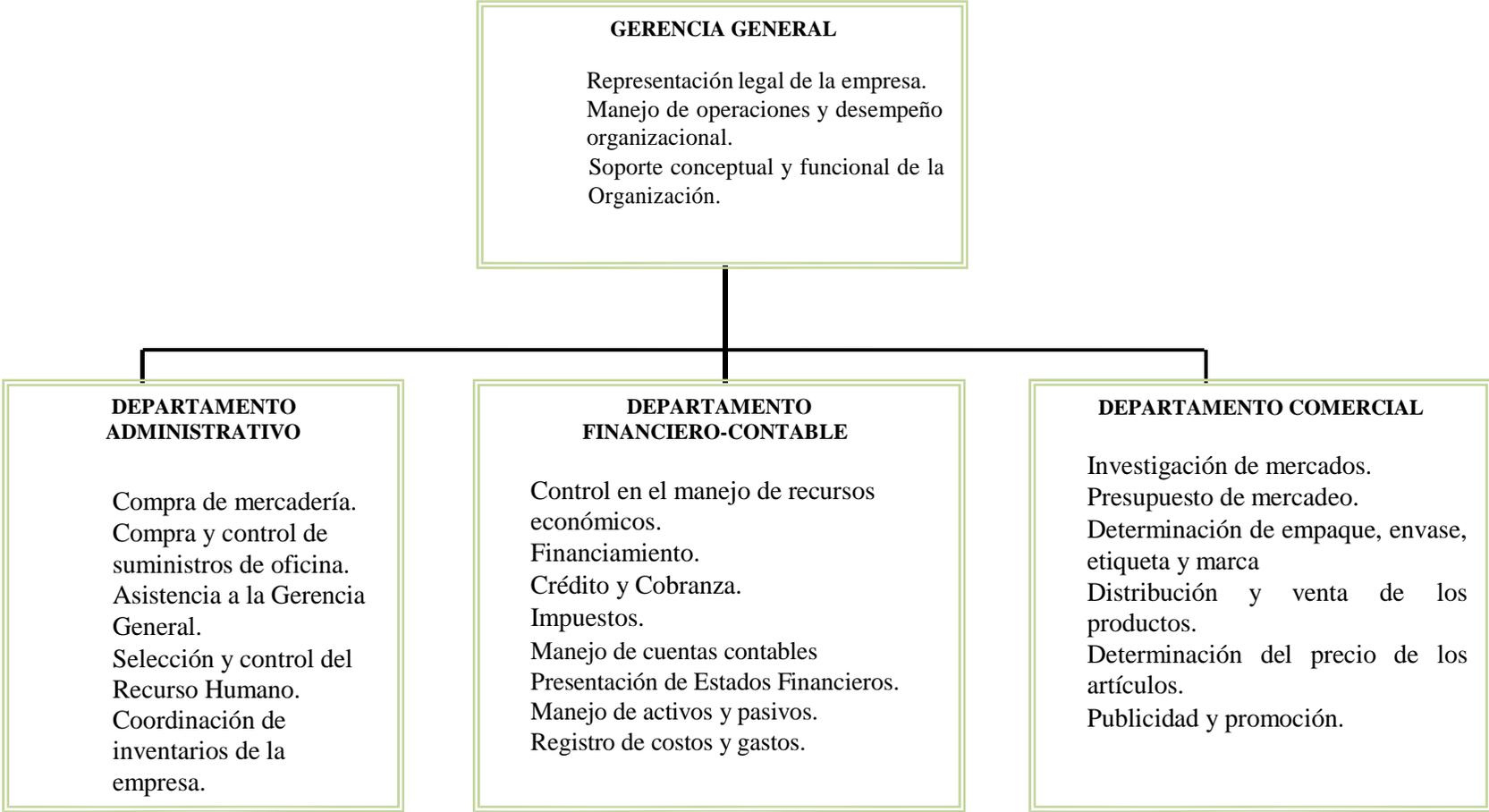
¹⁷ ENRIQUEZ, Franklin, -Organización de Empresas||, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, año 2004, Págs. 79.

funcional que se propone para la CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR, será una de las principales herramientas organizacionales que permitirá mantener un orden y jerarquía en la empresa.

5.2.3. Elaboración

La propuesta de un nuevo esquema de funciones en MAGMA ECUADOR, se encuentra basado en la nueva estructura organizacional anteriormente detallada, considerando las principales gestiones que debe tener cada uno de los departamentos que constituyen la Corporación, señalando lo que deberán cumplir en cada una de las dependencias existentes y creadas.

Propuesta de Organigrama Funcional para la CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR



Elaborado por: Autora

5.3. Departamento Administrativo

Será el encargado de tomar en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento y operación de MAGMA ECUADOR. Dentro de este departamento se tendrá varias dependencias, que se detallan a continuación.

5.3.1 Adquisiciones

Es una dependencia autorizada para cooperar en la consecución y logro de los objetivos y metas, a través de la adquisición de los productos farmacéuticos que provienen de Corporación Infarmasa en Lima-Perú, vigilando el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables en el ámbito de su competencia.

Como funciones principales de esta dependencia se establecerá:

- Participar en la determinación de las provisiones necesarias para garantizar la suficiencia económica y stock de los productos a comercializarse.
- Recibir y tramitar las requisiciones de compra, generadas por los diferentes departamentos.
- Verificar la correcta y oportuna recepción de los materiales adquiridos, y su correspondiente entrega a los clientes.
- Operar y controlar el presupuesto asignado para las compras menores, cuidando que en su operación no se contravengan las disposiciones establecidas en MAGMA ECUADOR.
- Instrumentar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de registro y control de las adquisiciones que se requieran.
- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al departamento de su competencia.

5.3.2 Recurso Humanos

Esta dependencia estará encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones, se pueden mencionar¹⁸ las siguientes:

Reclutar y seleccionar personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa.

Motivar, capacitar y evaluar al personal.

Establecer un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

En la actualidad, la ausencia del área de Recursos Humanos en la CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR, resta capacidad de valoración al talento humano que labora en la institución, pues, en muchas ocasiones se contrata personal no idóneo para que realice actividades que no le corresponden, o perfiles de trabajadores que no son aptos para el cargo que aplican, siendo un inconveniente a lo largo del funcionamiento de la empresa, se suscitan despidos intempestivos, ocurren accidentes laborales o negligencias por parte de trabajadores que no están a gusto con el cargo en donde fueron asignados.

Por lo tanto, en la presente propuesta se trata de considerar como una dependencia del Departamento Administrativo, al área de Recursos Humanos, de tal manera que se tengan funciones específicas dentro de esta área y se pueda mejorar el manejo y control del personal que labora actualmente en MAGMA ECUADOR.

5.4 Departamento Financiero-Contable

Se encargará del óptimo manejo y control de los recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluirá la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo

¹⁸ *Ibíd.*

tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

En el cumplimiento diario de los procedimientos productivos que lleva a cabo MAGMA ECUADOR, no se cuenta con un departamento financiero-contable, pues las funciones que debería desempeñar dicho departamento, están asignadas al área administrativa que maneja en la actualidad la empresa, en donde se han centralizado cada una de las actividades que en lo cotidiano deberían ser distribuidas en dos áreas de desempeño laboral diferentes.

Para solucionar este tipo de inconvenientes, dentro de la propuesta se establece que el Departamento Financiero-Contable cuente con varias dependencias como se muestra a continuación:

5.4.1 Contabilidad

Permitirá conocer el manejo de ingresos y egresos monetarios que ha generado la institución en un determinado período de tiempo, sin embargo un área denominada como área contable específicamente, CORPORACIÓN MAGMA no tiene al momento, pues las funciones contables se encuentran incluidas en el área Administrativa, por lo que no se pueden regular y controlar adecuadamente los movimientos y gestiones contables necesarias para conocer la realidad de dicha Corporación y el manejo adecuado de gastos y costos que se realizan dentro de la misma.

Es de esta manera que se ha considerado en esta propuesta, que el área contable sea una dependencia del Departamento Financiero-Contable, donde se lleven a cabo las siguientes funciones:

Receptar y verificar los documentos de egresos existentes.

Llevar los registros contables con bases acumulativas para poder determinar los costos, facilitando así la formulación, ejercicio y evaluación de los

presupuestos y sus programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio.

Preparar comprobantes relativos a todos los cargos. Estos cargos pueden originarse en las transacciones de las distintas secciones así como en la misma sección de contabilidad general.

Diseñar y establecer los sistemas de contabilidad que faciliten la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos y avances en la ejecución de las operaciones de la empresa.

Elaborar y calcular las facturas que se cursen a los clientes previa inspección del pedido en el área de ventas, o la proforma elaborada.

5.4.2 Crédito y Cobranza

Se encargará de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

Las funciones que se han visto convenientes designar a esta dependencia consisten en:

Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.

Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.

Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.

Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.

Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de clientes preferenciales de la empresa.

Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.

Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados.

5.5 Departamento Comercial

Es considerado como uno de los principales de la empresa, puesto que depende de su saber hacer para poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado, en vista que la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el equipo comercial desarrolle.

En esta área se deberá estudiar e implantar los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una experiencia muy amplia. Para ello se deberá organizar y coordinar la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta.

Para el correcto funcionamiento de este departamento se ha visto necesario proponer la existencia de 2 áreas como se menciona a continuación:

5.5.1 Marketing

Deberá cumplir con funciones de vital importancia para la comercialización de los productos, así por ejemplo se tiene:

Analizar el mercado; estudiar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores.

Analizar la competencia; conocer bien a los competidores, estar atentos a sus movimientos, y tratar de prever sus estrategias.

Planear el marketing donde se realizará un análisis del entorno, de la situación interna, de la capacidad y los recursos; financieros, humanos, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa, y el establecimiento de los objetivos estratégicos.

Diseñar estrategias de marketing que consiste en elaborar o formular las tácticas de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Implementar las estrategias de marketing, donde la guía constituyen los planes de acción previamente establecidos en la planeación del marketing, es necesario distribuir los recursos, a asignar los responsables de las tareas, coordinar las actividades, y dirigir la ejecución de las estrategias.

Controlar y evaluar las estrategias de marketing para un debido seguimiento de la implementación según los planes diseñados, así como del buen desempeño individual y grupal de los encargados de su ejecución.

5.5.2 Ventas

Es la encargada de persuadir a un mercado de la existencia del producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acorde con el producto que se desea vender en los distintos puntos de venta.

Como funciones principales se ha establecido:

Formular el Programa Anual de Ventas de la empresa, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.

Proponer al Gerente Comercial, estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a instituciones públicas y privadas.

Participar en el proceso de adquisición de productos farmacéuticos.

Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.

Supervisar las actividades del personal asignado a su dependencia.

Mantener actualizados los contratos y/o cartas convenios de la cartera de clientes.

Recibir y dar seguimiento a las solicitudes de crédito.

Rendir informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales a la Gerencia, de las operaciones realizadas en la dependencia.

5.6 Perfil del personal

El entorno ocupacional, describe las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo¹⁹.

La creación del perfil ocupacional se considera como una parte del análisis y descripción de cada cargo, pues a partir de las necesidades empresariales, se crea dicho perfil como un elemento para la selección y análisis de personal.

Una vez que se ha diseñado el nuevo organigrama estructural para la CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR, donde constan tres departamentos principales, surge la necesidad de crear cambios y nuevos puestos de trabajo, que permitan emplear nuevo personal y a su vez se puedan cumplir eficientemente las nuevas funciones creadas dentro de la presente propuesta.

A continuación se presenta una propuesta del posible perfil ocupacional que deberá tener cada uno de los candidatos que formen parte de la empresa.

5.6.1 Cargos a nivel de dirección de los departamentos

Para la correcta dirección y manejo de cada departamento se ha establecido que exista dos Gerentes: Financiero-Contable y Comercial, teniendo al Gerente General de MAGMA ECUADOR como el más alto directivo de toda la organización interna de la empresa.

Cargo: GERENTE GENERAL

Descripción:

El Gerente General actúa como representante legal de MAGMA ECUADOR, fija las políticas administrativas en base a los parámetros que se manejan en la empresa. Es

¹⁹ s/a, -Definición de Perfil ocupacional||, Disponible en línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/16/perfilocupacional.htm>, Consultado: 06/01/2011

responsable por los resultados del desempeño organizacional, junto con los demás gerentes de área, planea, dirige y controla las actividades de la compañía.

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Opera como soporte de la ordenación a nivel general, por ende es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales.

Características:

- Trabajar en equipo
- Ser objetivo
- Actitud de líder
- Tener don de mando
- Iniciativa propia
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de escuchar
- Espíritu de lucha
- Integridad moral y ética

Funciones Principales:

Representar legalmente a la CORPRACIÓN MAGMA ECUADOR

Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.

Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados en las áreas: Administrativa, Financiera- Contable, Marketing y Comercial.

Funciones Secundarias:

Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.

Controlar la contratación y despido de personal.

Autorizar y firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.

Aprobar cualquier transacción financiera mayor como: obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.

Cargo: GERENTE FINANCIERO

Descripción:

Se encargará del manejo de los recursos financieros necesarios mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización a nivel externo para la consecución del trabajo dentro de la empresa.

Características:

Capacidad de negociación

Responsabilidad

Cumplimiento

Capacidad de diálogo

Honradez

Funciones Principales:

Analizar los aspectos financieros de toda la empresa.

Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.

Conseguir fondos para financiar inversiones.

Proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos.

Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.

Controlar los costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.

Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa

Funciones Secundarias:

Vincular a la empresa con los mercados de dinero y capitales.

Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.

Negociar con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos

Manejar y supervisar la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.

Dirigir la relación con el proveedor del servicio de auditores.

Cargo: GERENTE DE MARKETING

Descripción:

Se ocupa del marketing de la empresa, deberá tener por lo menos título de tercer nivel en marketing, además de tener conocimientos específicos de marketing, comunicación y ventas, así mismo se valorará su preparación en idiomas extranjeros como inglés, tanto hablado como escrito, en su hoja de vida presentará la experiencia por lo menos de tres años ocupando el mismo cargo.

Características:

Responsabilidad y honorabilidad.
Capacidad de respuesta a la demanda del cliente.
Actitudes positivas en las relaciones entre clientes
Trabajar bajo presión y por objetivos.
Capacidad de toma de decisiones
Liderazgo

Funciones Principales:

Diseñar e implementar estrategias y planes de Marketing y de Desarrollo de Productos y Servicios
Gestionar las campañas de marketing, colaborar en el diseño.
Gestionar los proveedores de publicidad y otros soportes de comunicación.
Gestionar con las unidades el proceso de creación de planes de marketing.
Realizar el seguimiento regulador de cada plan.
Contribuir a la creación del plan de marketing corporativo.

Funciones Secundarias:

Mantener comunicación constante con el Jefe Nacional de Ventas, para poder satisfacer necesidades del área.

Contribuir en las campañas médicas programadas por los Supervisores de Venta.

Cargo: JEFE NACIONAL DE VENTAS

Descripción:

Será el encargado de desempeñar sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado, monitorear continuamente el macro ambiente (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y el microambiente que rodea a la empresa para incrementar las ventas.

Características:

Responsabilidad y honorabilidad.
Capacidad de respuesta a la demanda del cliente.
Actitudes positivas en las relaciones entre clientes
Trabajar bajo presión y por objetivos.
Capacidad de toma de decisiones
Liderazgo

Funciones Principales:

Planear y presupuestar las ventas de productos genéricos y de marca.
Determinar el tamaño y estructura de la organización de ventas.
Reclutar, seleccionar y entrenar a la fuerza de ventas.
Distribuir los esfuerzos de ventas y establecer las cuotas de ventas.
Compensar, motivar y direccionar a la fuerza de ventas.
Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades.
Medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
Monitorear el ámbito de la comercialización.

Establecer las estrategias de marketing a través de la publicidad y promoción que puede adoptar la empresa.

Funciones Secundarias:

Elaborar los reportes de ventas que ha tenido la empresa, en determinados periodos de tiempo y presentarlos a la Gerencia General.

Deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

5.6.2 Cargos a nivel de dirección de cada dependencia de los departamentos

Dentro del departamento Financiero- Contable y Comercial se propone establecer cargos directivos de cada dependencia, es decir para éstas áreas se han diseñado los siguientes cargos:

Cargo: CONTADOR GENERAL

Descripción:

Es la persona encargada del control del flujo de activos y pasivos de la Corporación, así como de declarar oportunamente y a tiempo las principales obligaciones tributarias que ha adquirido la empresa con el Servicio de Rentas Internas, evitando evasiones fiscales y teniendo siempre en orden los registros monetarios de la misma.

Características:

Responsabilidad
Honestidad
Trabajo en Equipo
Confiabilidad
Compromiso

Liderazgo
Organización

Funciones Principales:

Desarrollar la contabilidad con medios informáticos.
Analizar los tributos vigentes.
Declarar Impuestos.
Supervisar el manejo del archivo contable.
Supervisar los libros contables.
Analizar cuentas de clientes y proveedores.
Aprobar el registro en forma clara y precisa de todas las operaciones de ingresos y egresos realizados por la Auxiliar Contable.
Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo económico.
Revisar las conciliaciones bancarias²⁰.

Funciones Secundarias:

Elaborar los informes contables mensuales y presentarlos a la Gerencia General.
Llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General y Gerente Financiero.

Cargo: SUPERVISOR DE VENTAS

Descripción:

Es la persona responsable de controlar y trabajar con los Vendedores de la empresa, debe tener don de mando y liderazgo participativo, así también necesita tener un título de tercer nivel en marketing con especialización en negocios y ventas además de tener dos años de experiencia en cargos similares.

²⁰ THOMPSON, Mónica, -Objetivos de la Contabilidad||, Disponible en línea: <http://www.promonegocios.net/contabilidad/objetivos-contabilidad.html>, consultado: 07/01/2011

Características:

Responsabilidad
Honestidad
Capacidad verbal y de lenguaje
Capacidad de expresión
Liderazgo
Organización
Trabajo en Equipo
Compromiso

Funciones Principales:

Determinar las cuotas de venta, de los miembros del equipo.
Supervisar y controlar a los vendedores.
Controlar la actuación de los vendedores en equipo.
Elaborar informes de las actividades del equipo.
Supervisar las tareas administrativas: partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios.
Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas.
Presentar los informes y resultados del cierre de la venta.
Mantener el seguimiento de los clientes.
Analizar el cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario, atender reclamaciones e incidencias.

Funciones Secundarias:

Capacitar al equipo de ventas de nuevos productos y literaturas enviadas por el Gerente de Marketing.
Llevar a cabo otras actividades determinadas por el Jefe Nacional de Ventas.

5.6.3 Cargos a nivel de Asesoría y Asistencia en cada dependencia de los diferentes departamentos

Los cargos que se han considerado pertinentes para las diferentes dependencias que se han propuesto dentro de cada departamento, se han considerado de vital importancia tomarlos en cuenta, pues son cargos que cumplirán con varias funciones que se detallan a continuación:

Cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y ADQUISICIONES

Descripción:

Responsable de la administración y adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones, colaborará en todo sentido con el Gerente General, prestando ayuda en todas y cada una de las actividades que éste le asigne, trabajando en equipo por el bien de la Corporación.

Características:

Habilidades de negociación altas.

Honradez.

Facilidad de trato y relación.

Dinamismo.

Seriedad.

Gran capacidad de comunicación.

Simpatía.

Formación universitaria media o conocimientos equivalentes.

Estudios complementarios sobre Gestión de Compras y Stocks.

Tiene gran importancia la formación específica en Técnicas de Negociación.

Experiencia de 2 a 3 años en departamento similar.

Funciones Principales:

Manejar e forma íntegra y correcta los suministros de oficina y cafetería.

Coordinar con el área administrativa, las fechas límites para la realización de los inventarios de la empresa.

Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.

Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.

Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.

Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.

Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.

Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

Tener muy asimilado el concepto de "cliente interno" - "proveedor interno" mejorando permanentemente la rentabilidad de su gestión.

Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, informando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo.

Funciones Secundarias:

Manejar la agenda de actividades de la Gerencia General.

Programar las actividades según la disposición de la Gerencia General.

Llevar el archivo con los documentos que solicita la Gerencia

Cargo: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Descripción:

Es una persona que posee habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

Debe tener visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa.

Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más conveniente para solucionar los problemas que se le presenten²¹.

Características:

Experiencia.

Habilidad manual

Habilidades humanas

Habilidades conceptuales

Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales.

Funciones Principales:

Planear, organizar, liderar y controlar los recursos de la Corporación.

Establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

Crear actividades de integración para el personal.

Motivar a los colaboradores.

Seleccionar los canales de comunicación más eficaces.

Resolver conflictos que se presente con el recurso humano.

²¹ s/a, -Perfiles Ocupacionales de las Áreas Funcionales de una Empresa||, Disponible en Línea, <http://diversionacuatica.galeon.com/productos1633844.html>, Consultado: 07/01/2011

Elaborar memos de: permisos, atrasos, faltas e incumplimientos al reglamento interno de trabajo a los empleados.

Llevar el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.

Crear carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el trabajador.

Funciones Secundarias:

Controlar los horarios y actividades del recurso humano para que se realicen de acuerdo a los planes de trabajo aprobados y corregir cualquier desviación significativa por cada departamento.

Elaborar reportes de talento humano para conocimiento de la Gerencia General.

Deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

Cargo: ASISTENTE CONTABLE

Descripción:

Colaborará directamente con el Contador General, cumpliendo correctamente con todas las funciones que le sean asignadas, trabajando en equipo y llevando los registros adecuados de cada una de las actividades a su cargo.

Características:

Compromiso

Honestidad

Responsabilidad

Confiabilidad

Liderazgo

Disposición

Puntualidad

Funciones Principales:

Manejar cuentas de clientes, nómina, bancos y viáticos.

Coordinar la entrega de información al Contador General.

Receptar facturas y comprobantes de retención.

Calcular retenciones del IVA y retenciones del impuesto a la renta de todas las facturas receiptadas.

Mantener el archivo de proveedores.

Realizar conciliaciones bancarias.

Receptar diariamente los cobros causados por ventas de contado.

Archivar facturas secuenciales de clientes.

Actualizar los archivos contables.

Elaborar facturas a Quifatex por el reporte que ellos envían mensualmente.

Elaborar Notas de Crédito a Quifatex mensuales.

Elaborar de facturas semanales a Helmuth.

Registrar devoluciones mensuales, identificación de cada uno de los productos que son destinados a Helmuth y a muestras médicas u otros.

Cuadrar inventarios de bodegas de Quifatex y Helmuth.

Elaborar cheques y comprobantes de egresos para pago a proveedores y otros.

Revisar estados de cuenta corriente y la identificación de los ingresos para su registro y asiento contable.

Ingresar depósitos al sistema por cancelaciones de clientes o devoluciones de valores por proveedores y empleados o empresas a fines de Perú.

Funciones Secundarias:

Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por el Contador General o el Gerente Financiero.

Cargo: ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Es responsable de tramitar y verificar los cobros a los clientes dentro de los sesenta días de crédito otorgados por la Corporación, así como controlar el cumplimiento de los clientes con ventas al contado bajo un adecuado seguimiento que garantice el pago oportuno.

Características:

Coordinación

Iniciativa

Responsabilidad

Puntualidad

Experiencia

Honradez

Dinamismo

Capacidad de reacción para la solución de posibles imprevistos

Funciones Principales:

Coordinar el proceso de recuperación de cartera.

Verificar el registro de cobros a clientes.

Diseñar estrategias para la recuperación de las cuentas por cobrar.

Proponer controles que permitan reducir las cuentas incobrables.

Verificar la emisión de las facturas acorde con los días de crédito autorizados por la Gerencia General.

Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.

Efectuar el seguimiento y recaudación de documentación de los posibles clientes.

Informar al Gerente Financiero sobre el comportamiento de los clientes morosos.

Funciones Secundarias:

Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente Financiero.

Cargo: VENDEDOR CLÍNICAS**Descripción:**

Es la persona comprometida a desarrollar actividades junto con el Supervisor de Ventas que permitan promocionar y vender el producto en: clínicas, hospitales e instituciones públicas del Ecuador, deberá tener mínimo tres años de experiencia en la Visita Médica para así ejecutar su programa de trabajo que contendrá viajes a distintas ciudades del País según las planificaciones aprobadas por el Jefe Nacional de Ventas.

Características:

Conocimiento del mercado farmacéutico

Pro actividad

Colaboración

Determinación

Entusiasmo

Dinamismo

Sinceridad

Responsabilidad

Honradez

Funciones Principales:

Visitar clínicas, hospitales e instituciones públicas de la región Costa, Sierra y Austro del Ecuador para promocionar los productos farmacéuticos de marca y genéricos.

Administrar exitosamente sus zonas de venta.

Captar y retener nuevos clientes.

Mantener o mejorar la participación en el mercado.

Lograr los volúmenes de venta mensuales establecidos por el Jefe Nacional de Ventas.

Establecer un nexo entre el cliente y la Corporación.

Integrarse a las actividades de mercadotecnia establecidas.

Registrar los pedidos claros y codificados.

Enviar los pedidos a los distribuidores Quifatex o Helmuth.

Realizar el seguimiento del pedido.

Realizar reportes de ventas mensuales en el cual se identifique claramente los clientes atendidos.

Funciones Secundarias:

Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato o por sus autoridades.

Cargo: VENDEDOR

Descripción:

Trabjará conjuntamente con el supervisor de ventas, y asistirá en todas las actividades y funciones que le sean asignadas, registrando y teniendo siempre a disposición, informes de ventas realizadas en determinados periodos de tiempo.

Características:

Capacidad de trabajo en equipo

Empatía

Contribución

Conocimiento del mercado farmacéutico

Compromiso

Responsabilidad

Seguridad
Organización
Capacidad verbal y de lenguaje

Funciones Principales:

Visitar distintos puntos de venta y promocionar los productos farmacéuticos de marca y genéricos a nivel nacional según la zona asignada; Sierra, Costa o Austro.

Vender el producto de acuerdo a los planes promocionales aprobados por el Jefe Nacional de Ventas conjuntamente con el Gerente de Marketing.

Registrar los pedidos claros y codificados.

Enviar los pedidos a los distribuidores Quifatex o Helmuth.

Realizar el seguimiento del pedido.

Mantener comunicación con el cliente hasta que el producto sea entregado.

Colaborar en el desarrollo de estudios de mercado.

Realizar reportes de la comercialización por sectores.

Presentar informes de las ventas de acuerdo al mercado que le sea asignado.

Presentar registros de ventas según el mercado de cobertura de la Corporación, al supervisor.

Funciones Secundarias:

Asistir a eventos y congresos auspiciados por la Corporación.

Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato o por sus autoridades.

Cargo: AUDITOR EXTERNO

Descripción:

El Auditor Externo será el responsable de realizar las auditorías administrativa, financiera-contable y operacional de la Corporación.

Características:

Deberá tener Título en Auditoría.

Un mínimo de cinco años de experiencia en un puesto similar.

Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales

Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.

Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional

Espíritu investigador, planificador y organizado

Alta capacidad de análisis y de síntesis

Excelente comunicación oral y escrita

Excelentes relaciones interpersonales

Habilidad en el manejo de conflictos

Capacidad para la capacitación u orientación de otros funcionarios

Funciones:

Planificar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las intervenciones de la Contraloría de la empresa.

Revisar continuamente los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones para el cumplimiento de las disposiciones legales del caso.

Evaluar de una manera permanente las operaciones de la empresa e informar oportunamente al Gerente General de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas.

Examinar los estados financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones.

Realizar la evaluación del control interno de la Corporación y revisión del presupuesto de la empresa.

Cargo: ASESOR LEGAL

Descripción:

Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente General.

Características:

Capacidad verbal y de lenguaje.

Atención auditiva y visual.

Funciones:

Trabajar eventualmente ante algún problema legal que se le presente a la empresa.

Responsable de las tomas de decisiones jurídicas, modo de empleo de los diversos contratos de cualquiera de los productos ofrecidos por la empresa; así como de los diferentes tratos con los clientes antes de una toma de orden judicial²².

²² s/a, -Perfil Ocupacional de un Asesor Legal||, disponible en línea: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/disenio-de-cargo-del-asesor-legal.htm>, consultado: 07/01/2011

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES CON LOS PROPUESTOS

PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS	MEJORAS EN TIEMPO, CALIDAD, SERVICIO Y COSTOS.
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
SELECCION DE PERSONAL		
No existe estructura definida	Políticas de reclutamiento de personal	<p>MAGMA ECUADOR contará con los nuevos recursos en un tiempo máximo de 15 días</p> <p>Los trabajadores y el personal seleccionado será profesional y capaz de brindar un servicio de calidad.</p> <p>El servicio a prestar cumple con las exigencias del mercado farmacéutico y evita la rotación continua de personal.</p> <p>Los costos incurridos en la contratación será de USD 120 por persona a diferencia del actual por USD 500 USD 600.</p>
No existen políticas para el personal	Políticas de selección de personal	
Se manejan empíricamente	Políticas de admisión y contratación	
Prevalen intereses personales No existe confiabilidad de información	Política de inducción de nuevo personal	
COMPRAS Y VENTAS	<p>Análisis de las posibles fuentes de abastecimiento</p> <p>Proveedores potenciales</p> <p>Políticas de compra</p>	<p>El abastecimiento de medicamentos a las bodegas será en 15 días, después de generarse el pedido.</p> <p>Importar los medicamentos necesarios por falta de stock y evitar la caducidad de medicamentos</p> <p>Evitar el pago de multas por incumplimiento de pedidos que ascienden a USD 3.000,00 mensuales.</p> <p>Evitar la destrucción de de gran cantidad de medicamentos por caducidad.</p>
CONTROL DE INVENTARIOS	Procedimientos de control de inventarios	Reducir costos administrativos por destrucción de inventarios que superan los USD 30.000,00 semestrales.

BANCOS Se maneja la cuenta banco a criterio de la Auxiliar Contable, no existen políticas.	Diseño de políticas para el manejo de la cuenta bancos	Disponer de conciliaciones mensuales; evitar protestos de cheques. Entregar información eficaz y verídica a la Gerencia Financiera. Realizar inversiones
CUENTAS POR COBRAR	Políticas de cobro	Mantener una cartera limpia y reducir las cuentas incobrables
CUENTAS POR PAGAR	Procedimientos de cuentas por pagar Políticas de pago	Realizar los pagos de manera oportuna y eficaz. Mantener buena relación con los proveedores.
PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS		
CONTABILIDAD Generales sin responsables	Planificación, Organización y Control del área Nuevo proceso contable general Recepción y tramitación de documentos Revisión de saldos contables Órdenes de pago	Brindar información contable oportuna y precisa a la Gerencia General. Evitar multas por retraso en la presentación de impuestos al SRI. Medir solvencia, liquidez y capacidad de generación de recursos. Optimizar los recursos económicos. Entregar eficazmente y de manera oportuna los estados financieros.
SISTEMA DE CODIFICACIÓN DE CUENTAS No existe un procedimiento definido para la codificación de Cuentas	Procedimientos para la creación de cuentas	Evitar la generación de cuentas innecesarias y duplicidad de proveedores. Mantener información real que permita un adecuado registro contable. Llevar un catálogo de cuentas optimizado. Brindar un servicio eficaz a clientes, proveedores y colaboradores.

PLANES DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO DESIGNADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para establecer el presupuesto que se emplearía para la implementación de la propuesta, se ha diseñado tres planes de acción que corresponden a la nueva estructura organizacional y los procedimientos diseñados, de la siguiente manera:

Plan de acción de la nueva estructura organizacional

Plan de acción de los procedimientos administrativos.

Plan de acción de los procedimientos financieros.

Para cada uno de estos planes de acción, se han establecido una serie de actividades, con un cronograma establecido, los recursos humanos que se emplearían, así como también el presupuesto necesario para llevar a cabo la implementación de la propuesta.

Como se observa a continuación, cabe recalcar que los valores monetarios se estimaron de acuerdo a cuanto cobraría una consultora para realizar este tipo de análisis.

Cuadro 10: Plan de Acción 1

PLAN DE ACCIÓN 1															
INFORMACIÓN GENERAL															
Empresa	CORPORACIÓN MAGMA														
PLAN DE ACCIÓN 1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL														
Responsables	Gerente General, Asistente Administrativa, Asistente Contable, todo el personal colaborador														
OBJETIVO															
Objetivo Principal	Determinar la mejor estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.														
Descripción	A través de este plan de acción, se describe la forma en que se implementará la nueva estructura organizacional diseñada para la empresa.														
PRESUPUESTO															
Presupuesto de costos aproximados	\$ 1,950.00														
CURSOS DE ACCIÓN															
Fecha Inicio	Ene-12														
Fecha Fin	Dic-12														
ACTIVIDAD	TIEMPO	AÑO												Recursos	Presupuesto
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
Análisis de la estructura organizacional actual														Gerente General y encargados del diseño de la nueva estructura	\$ 300.00
Análisis de las necesidades de puestos que requiere la empresa														Gerente General y encargados del diseño de la nueva estructura	\$ 250.00
Análisis del espacio físico para la división de puestos														Gerente General y encargados del diseño de la nueva estructura	\$ 100.00
Diseño del nuevo organigrama con las dependencias de cada departamento														Gerente General y encargados del diseño de la nueva estructura	\$ 500.00
Definición de funciones y responsabilidades para cada puesto														Gerente General y encargados del diseño de la nueva estructura	\$ 350.00
Reunión con el Gerente General para el análisis del nuevo organigrama														Gerente General y encargados del diseño de la nueva estructura	\$ 100.00
Ajustes y aprobación del gerente														Gerente General y encargados del diseño de la nueva estructura	\$ 350.00
Informe a todo el personal de la empresa														Gerente General	
Adopción de la nueva estructura organizacional														Personal de la empresa	
TOTAL														\$ 1,950.00	

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Autora

Cuadro 11: Plan de Acción 2

PLAN DE ACCIÓN 2															
INFORMACIÓN GENERAL															
Empresa		CORPORACIÓN MAGMA													
PLAN DE ACCIÓN 2		PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS													
Responsables		Gerente General, Encargado de Recursos Humanos, Encargado del Área Administrativa, Asistente Contable													
OBJETIVO															
Objetivo Principal		Definir, documentar e implementar los procedimientos que sustentan la operación del área administrativa.													
Descripción		A través de este plan de acción, se describe la forma en que se implementará los procedimientos diseñados para el área administrativa													
PRESUPUESTO															
Presupuesto de costos aproximados		\$ 2,850.00													
CURSOS DE ACCIÓN															
Fecha Inicio		Ene-12													
Fecha Fin		Mar-12													
ACTIVIDAD	TIEMPO	ENERO				FEBRERO				MARZO				Recursos	Presupuesto
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Levantamiento de información de la situación actual del área administrativa														Encargados del diseño de procedimientos	\$ 350.00
Análisis de la información obtenida														Encargados del diseño de procedimientos	\$ 400.00
Diseño de los procedimientos administrativos necesarios														Encargados del diseño de procedimientos	\$ 1,000.00
Diseño de los formularios y documentos a ser utilizados para el respaldo de los procedimientos														Encargados del diseño de procedimientos	\$ 500.00
Reunión con el Gerente General para revisión de procedimientos diseñados														Gerente General y Encargados del diseño de procedimientos	\$ 100.00
Análisis de procedimientos diseñados														Encargados del diseño de procedimientos	\$ 250.00
Ajustes y aprobación de los procedimientos														Gerente General y Encargados del diseño de procedimientos	\$ 250.00
Informe a todo el personal del área administrativa														Personal del área administrativa	
Adopción de procedimientos														Personal del área administrativa	
TOTAL														\$ 2,850.00	

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Autora

Cuadro 12: Plan de Acción 3

PLAN DE ACCIÓN 3								
INFORMACIÓN GENERAL								
Empresa	CORPORACIÓN MAGMA							
PLAN DE ACCIÓN 3	PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS							
Responsables	Gerente General, Contadora, Asistente Contable							
OBJETIVO								
Objetivo Principal	Definir, documentar e implementar los procedimientos que sustentan la operación del área financiera.							
Descripción	A través de este plan de acción, se describe la forma en que se implementará los procedimientos diseñados para el área							
PRESUPUESTO								
Presupuesto de costos aproximados	\$ 3,150.00							
CURSOS DE ACCIÓN								
Fecha Inicio	Mar-12							
Fecha Fin	Ago-12							
ACTIVIDAD	TIEMPO	MESES					Recursos	Presupuesto
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO		
Levantamiento de información de la situación actual del área financiera							Encargados del diseño de procedimientos	\$ 400.00
Análisis de la información obtenida							Encargados del diseño de procedimientos	\$ 500.00
Diseño de los procedimientos financieros necesarios							Encargados del diseño de procedimientos	\$ 1,250.00
Diseño de los formularios y documentos a ser utilizados para el respaldo de los procedimientos							Encargados del diseño de procedimientos	\$ 250.00
Reunión con el Gerente General para revisión de procedimientos diseñados							Gerente General y Encargados del diseño de procedimientos	\$ 100.00
Análisis de procedimientos diseñados							Encargados del diseño de procedimientos	\$ 350.00
Ajustes y aprobación de los procedimientos							Gerente General y Encargados del diseño de procedimientos	\$ 300.00
Informe a todo el personal del área financiera							Personal del área financiera	
Adopción de procedimientos							Personal del área financiera	
TOTAL								\$ 3,150.00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Autora

El presupuesto total designado para la inversión es de \$ 7950.00 USD que abarcará los estudios y análisis que permitirán el mejoramiento del manejo de personal, administrativo, financiero, y organizacional de la empresa, lo que se verá reflejado en la eficiencia y reducción de costos administrativos, como se podrá observar en el flujo de fondos que a continuación se presenta.

Cuadro 13: Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO				
CONCEPTO	2010	2011	2012	2013
Ingreso por Ventas	\$ 3,359,129.93	\$ 3,392,721.23	\$ 3,426,648.44	\$ 3,460,914.93
(-) Gastos Administrativos	\$ 187,032.32	\$ 183,291.67	\$ 179,625.84	\$ 176,033.32
(-) Gastos de Venta	\$ 300,797.92	\$ 294,781.96	\$ 288,886.32	\$ 283,108.60
(-) Gastos de Marketing	\$ 49,300.00	\$ 48,807.00	\$ 48,318.93	\$ 47,835.74
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	\$ 2,821,999.69	\$ 2,865,840.59	\$ 2,909,817.35	\$ 2,953,937.27
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 423,299.95	\$ 429,876.09	\$ 436,472.60	\$ 443,090.59
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2,398,699.74	\$ 2,435,964.50	\$ 2,473,344.75	\$ 2,510,846.68
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 599,674.93	\$ 608,991.13	\$ 618,336.19	\$ 627,711.67
UTILIDAD NETA	\$ 1,799,024.80	\$ 1,826,973.38	\$ 1,855,008.56	\$ 1,883,135.01
(-) Inversión en Propuesta de Implementación de Procedimientos		\$ 7,950.00		
FLUJO DE FONDOS PURO	\$ 1,799,024.80	\$ 1,819,023.38	\$ 1,855,008.56	\$ 1,883,135.01

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autora

Para realizar la proyección del Flujo de Fondos, se tomó como base los datos del estado de Resultados de la empresa del año 2010, en cuanto a los ingresos se ha estimado como meta un incremento del 1% anual, de acuerdo a propuestas de los directivos.

Respecto de los gastos se ha estimado que con la implementación de la propuesta de diseño de procedimientos, se tenga como meta una reducción del 15% en los 3 años posteriores al 2010, lo que se refleja en los gastos administrativos, de venta y marketing.

Como se puede observar, en el año 2011 se toma en cuenta el valor de la inversión en la propuesta, la cual no tiene mayor efecto negativo, en los resultados del flujo de fondos.

ÍNDICES FINANCIEROS

Se consideraron de acuerdo a la información proporcionada por la empresa, (Ver anexos 17 y 18) el cálculo de los siguientes índices financieros:

Capital de Trabajo

	AÑO 2009	AÑO 2010
ACTIVO CORRIENTE	\$ 2,115,820.99	\$ 2,927,655.29
PASIVO CORRIENTE	\$ 2,270,410.61	\$ 3,547,546.77
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 154,589.62	-\$ 619,891.48

De acuerdo a los resultados que muestra este índice, la empresa CORPORACIÓN MAGMA no cuenta con el suficiente Activo Corriente para liquidar su Pasivo Corriente, por lo que se requiere que los directivos tomen decisiones gerenciales sobre las cuentas que componen el Activo Corriente.

Índice de Solvencia

	AÑO 2009	AÑO 2010
ACTIVO CORRIENTE	\$ 2,115,820.99	\$ 2,927,655.29
PASIVO CORRIENTE	\$ 2,270,410.61	\$ 3,547,546.77
ÍNDICE DE SOLVENCIA	0.93	0.83

Acorde a los resultados, la empresa no tiene capacidad de cubrir sus deudas, pues el índice se muestra inferior a 1, por lo tanto no es conveniente que adquiera mayores obligaciones financieras.

Índice de Endeudamiento

	AÑO 2009	AÑO 2010
ACTIVO TOTAL	\$ 2,189,305.36	\$ 3,002,291.29
PASIVO TOTAL	\$ 2,270,410.61	\$ 3,547,546.77
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	1.04	1.18

Conforme los resultados, se puede determinar que la empresa ha financiado más del 100% de sus activos a través de obligaciones financieras en los 2 años que se está analizando.

Índice de Pasivo a Patrimonio

	AÑO 2009	AÑO 2010
PASIVO TOTAL	\$ 2,270,410.61	\$ 3,547,546.77
PATRIMONIO	\$ 81,105.25	\$ 545,255.48
INDICE DE PASIVO A PATRIMONIO	27.99	6.51

En este caso se tiene que la empresa no tiene capacidad para pagar sus obligaciones a largo plazo, debido a que tiene un alto nivel de deuda en la estructura de capital, dificultando que la empresa pueda pagar los cargos principales y por intereses a su vencimiento, corriendo el riesgo de quedarse sin efectivo.

Apalancamiento Financiero

	AÑO 2009	AÑO 2010
ACTIVO TOTAL	\$ 2,189,305.36	\$ 3,002,291.29
PATRIMONIO	\$ 81,105.25	\$ 545,255.48
APALANCAMIENTO FINANCIERO	26.99	5.51

En el año 2009 la empresa ha superado su nivel de endeudamiento respecto del patrimonio disponible, sin embargo para el año 2010 se puede observar un cierto grado de recuperación, pero aún así el patrimonio no podría cubrir el endeudamiento de la empresa.

Rotación del Activo Total

	AÑO 2009	AÑO 2010
VENTAS	\$ 3,191,173.43	\$ 3,359,129.93
ACTIVO TOTAL	\$ 2,189,305.36	\$ 3,002,291.29
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	1.46	1.12

La rotación del activo total al parecer es limitada, pues esto muestra que la empresa no está produciendo un volumen de ventas que corresponda a la cuantía de la inversión de activos, por lo tanto es necesario incrementar los Activos.