



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN MARKETING**

TEMA

**“Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la Empresa
Galacarne S.A. en la Provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista
Barrio Los Túneles”**

AUTORAS

**María Angélica Díaz López
Maryuri Marita Ostaiza Bermeo**

TUTOR

Ing. Francisco Herrera Avellan

Guayaquil – Ecuador

2015

Agradecimiento

A Dios y a la Virgen María, por permitirme concluir mi carrera universitaria, ser mi guía cada día y llenarme de bendiciones para alcanzar mis metas.

A mi mamá y mi Dorita, quienes han sido mi ejemplo e inspiración y de quienes he aprendido las lecciones más valiosas, gracias por su comprensión e incondicional apoyo.

A mi tutor, Ing. Francisco Herrera, por la aportación de sus conocimientos e ideas, por su ayuda para la culminación de este trabajo.

A todos los profesores, que con amor y paciencia participaron de mi formación profesional.

Agradezco a mis compañeros y amigos con quienes compartí las aulas de clases y cultive una maravillosa amistad, sobre todo a mi compañera de tesis Maryuri Ostaiza por su colaboración y su participación en el presente trabajo.

María Angélica Díaz López

Agradecimiento

Mi agradecimiento especial a DIOS por darme la oportunidad de terminar una segunda etapa en mi carrera profesional.

A mi esposo, sin su apoyo y paciencia no habría terminado esta meta que culmino con éxito.

A mis hijos, lo más importante en mi vida, sin ellos no hubiese tenido fuerza para seguir, por la paciencia en la espera del tiempo que tuve que dejarlos para poder cumplir con mis responsabilidades tanto de la universidad como de mi trabajo.

Al personal de la empresa Galacarne S. A., en especial a Eugenia por su apoyo incondicional.

A mis amigas de la universidad, Mayte, Sandy, Nancy y en especial a mi compañera de tesis Angélica Díaz, por su paciencia y perseverancia.

A nuestro tutor Ing. Francisco Herrera por toda la ayuda brindada, y a todos aquellos que conforman la Universidad Politécnica Salesiana por brindarme la oportunidad de ser parte de ella.

Maryuri Marita Ostaiza Bermeo

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a Dios y a la Virgen María quienes supieron guiarme por el buen camino, darme la fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi madre, Lcda. Ma. Del Carmen López por los ejemplos de perseverancia y tenacidad que la caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mi Dorita, que con la sabiduría de Dios junto a mi madre me ha enseñado a ser quien soy hoy, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por los consejos que han sido de gran ayuda, por ser un gran líder, nuestro pilar fundamental, por el amor que me has dado y por tu apoyo incondicional. Gracias por llevarme en tus oraciones porque estoy segura que siempre lo haces.

A mi hermano Rafael, que aunque en la mayoría de las veces parece que estuviéramos en una batalla, hay momentos en los que la guerra cesa y nos unimos para lograr nuestros objetivos, muchas gracias por tu apoyo.

A toda la Familia López, por apoyarme cuando lo necesite y que siempre estuvo ahí ante cualquier situación.

Finalmente, gracias a todos aquellos que no están aquí, pero que me ayudaron a que este gran esfuerzo se volviera realidad.

María Angélica Díaz López

Dedicatoria

A Dios por permitir que siga cosechando éxitos tanto en lo profesional como en lo personal.

A mi esposo y a mis hijos, sin su comprensión no hubiese sido posible terminar esta segunda etapa de mi vida.

Y todos mis amigos que de una u otra forma compartieron conmigo e hicieron posible que culmine con éxito mi carrera universitaria.

Maryuri Marita Ostaiza Bermeo

Declaración de Responsabilidad

Nosotros, María Angélica Díaz López y Maryuri Marita Ostaiza Bermeo, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Declaramos que el análisis de los temas desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

María Angélica Díaz López
CC 0924419641

Maryuri Marita Ostaiza Bermeo
CC 1307277754



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la Provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles”

Autores: María Angélica Díaz López angie_nick_9@hotmail.com
Maryuri Marita Ostaiza Bermeo maryuri16_05@hotmail.es

Director: Ing. Francisco Herrera fherrera@ups.edu.ec

Resumen

Galacarne S.A. es una empresa de producción y fabricación de productos lácteos cuya planta está ubicada en Galápagos, se encarga de abastecer la demanda de dicha localidad. Cuenta con una amplia trayectoria que supera las dos décadas de experiencia en el negocio; sin embargo, su evolución a través del tiempo no ha logrado una consolidación en su estructura organizacional ni en los procesos internos, por lo que actualmente presenta muchas falencias en cuanto a operatividad se refiere.

Es por ello que se procedió a emprender una investigación para determinar las necesidades de la empresa y la forma idónea en que podían ser atendidas, ya que la empresa cuenta con gran potencial en el mercado, pero la competencia directa que proviene de otras localidades amenaza con ganar posicionamiento por lo que se requiere establecer estrategias que permitan impulsar el crecimiento del negocio y seguir liderando el sector de lácteos en la isla.

De acuerdo a la investigación de campo realizada, se pudo determinar que la empresa se encuentra deteriorada en su espacio físico, sus activos fijos como: maquinarias, carecen de mantenimiento, perjudicando el proceso de producción. Como solución al problema global se planteó un Plan de Reestructuración administrativa y financiera que permita proporcionar a la empresa los medios necesarios para alcanzar su potencial de producción y así lograr la eficiencia en los procesos internos y externos. De esa forma Galacarne S.A. podrá mejorar la forma en que se realizan sus actividades y por ende cumplir con las expectativas de los clientes a cabalidad, así como optimizar su nivel de producción.

Palabras claves: Proceso productivo, comercialización, producto, materia prima, reestructuración financiera y administrativa.



CAREER BUSINESS ADMINISTRATION

“Restructuring Administrative and Financial Plan for the company Galacarne S.A. in the Galápagos Province Isla Santa Cruz parish Bellavista Los Túneles neighborhood”

Authors: María Angélica Díaz López angie_nick_9@hotmail.com
Maryuri Marita Ostaiza Bermeo maryuri16_05@hotmail.es

Director: Ing. Francisco Herrera fherrera@ups.edu.ec

Abstract

Galacarne S.A. is a production company and manufacture of dairy products which plant is located in Galapagos, and is responsible for supplying the demand of the town. It has extensive trayectoria of over two decades of experience in the business; however, its evolution over time has not seen a consolidation in its organizational structure and internal processes, which currently has many shortcomings in terms of operability is concerned.

That is why we proceeded to undertake an investigation to determine the needs of the company and the ideal way could be addressed, since the company has great potential in the market, but direct competition coming from other towns threatens to gain market positioning, and require remedial measures to enable boost business growth and continue to lead the dairy sector on the island.

According to research conducted field it was determined that the company has deteriorated in physical space and machinery, to the lack of maintenance, impairs the

production process. As a solution to the global problem, a financial administrative restructuring Plan was proposed to allow the company to provide the means to achieve their production potential and therefore to achieve efficiency in their internal and external processes. Thus Galacarne S.A, can improve the way in which its activities are conducted and thus meet customer expectations fully and improve their production level.

Keywords: Production process, marketing, product, raw material, financial and administrative restructuring.

Índice General

Agradecimiento	ii
----------------------	----

Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Dedicatoria	v
Declaración de Responsabilidad	vi
Resumen.....	vii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1	2
Planteamiento del problema	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Justificación.....	3
1.3. Beneficios.....	5
1.4. Resumen de la propuesta de intervención	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
1.6. Beneficiarios	6
Capítulo 2	8
Marco Teórico	8
2.1. Fundamentación Teórica.....	8
2.1.1. Fundamentos del Proceso Administrativo	8
2.1.2. Etapas del proceso administrativo	9
2.1.3. Fundamentos de la Planeación Financiera.....	11
2.1.4. Etapas de la planeación financiera.....	12
2.1.5. Estructura Organizacional	15
2.1.6. Imagen Corporativa.....	16
2.1.7. Reestructuración empresarial.....	18
2.1.8. Análisis del Macroentorno	19
2.1.9. Análisis del Microentorno	20
2.2. Marco Contextual.....	21
2.2.1. Antecedentes de la Empresa Galacarne S. A.....	21
2.2.2. Procesos Internos.....	22
2.3. Marco Legal	24
2.4. Glosario.....	24

Capítulo 3	25
Estudio de Mercado	25
3.1 Metodología de la Investigación	26
3.2 Estudio de Mercado.....	27
3.2.1. Población.....	27
3.2.2. Técnicas de Recolección de datos.....	28
3.2.3. Presentación y Análisis de las encuestas.....	29
3.2.5. Resultado de la entrevista.....	51
3.2.5. Conclusiones del Estudio de campo.....	53
Capítulo 4	55
Reestructuración Administrativa de Galacarne S.A.	55
4.1. Generalidades de la propuesta.....	56
4.1.1. Descripción de la propuesta.....	56
4.1.2. Objetivo General de la propuesta	57
4.1.3. Objetivos Específicos de la propuesta.....	58
4.2. Plan de Reestructuración Administrativa para la Empresa Galacarne S.A.	58
4.2.1. Creación de lineamientos corporativos	58
4.2.2. Manual de Funciones y Procedimientos	62
4.2.3. Programa de Reclutamiento y Selección de Personal.....	71
4.2.4. Sistema Contable.....	76
4.2.5. Logística de Distribución	78
4.2.6. Rediseño de la infraestructura	79
4.2.7. Gestión de Control	79
4.3. Presupuesto	80
Capítulo 5	81
Reestructuración Financiera	81
5.1. Análisis Financiero de la empresa Galacarne S.A. año 2013.....	82
5.1.1. Análisis del Estado de Resultados	83
5.1.2. Análisis del Flujo de Efectivo	85
5.1.3. Análisis del Balance General	87
5.1.4. Análisis de las Razones de liquidez.....	89
5.1.5. Razones de rentabilidad	91
5.1.6. Razón de endeudamiento	93
5.2. Propuesta de Reestructuración Financiera para la empresa Galacarne S.A.	94

5.2.1. Incrementar las inversiones fijas.....	94
5.3. Presupuesto	97
5.4. Proyección de ventas después de aplicada la propuesta.....	98
Conclusiones	102
Recomendaciones	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104

Índice de Tablas

Tabla 3.2 Conocimiento sobre las responsabilidades de su cargo.....	29
Tabla 3.3 Existencia de sistemas informáticos.....	30
Tabla 3.4 Recursos y materiales para realizar las labores.....	31

Tabla 3.5 Estado en el que se encuentran los recursos y maquinarias.....	32
Tabla 3.6 Nivel de desempeño	33
Tabla 3.7 Frecuencia con la que reciben capacitaciones	34
Tabla 3.8 Tipo de capacitación que reciben.....	35
Tabla 3.9 Principal problema de la empresa según los empleados	36
Tabla 3.10 Puntualidad en el pago de la remuneración	37
Tabla 3.11 Acceso a los recursos para trabajo	38
Tabla 3.12 Estilo del canal de comunicación.....	39
Tabla 3.13 Antigüedad de los clientes.....	40
Tabla 3.14 Productos de preferencia	41
Tabla 3.15 Nivel del cumplimiento de calidad de los productos	42
Tabla 3.16 Cumplimiento de las expectativas en cuanto a presentación del producto	43
Tabla 3.17 Conformidad con la política de precios.....	44
Tabla 3.18 Inconvenientes al adquirir los productos de la empresa	44
Tabla 3.19 Cumplimiento con la entrega del producto	45
Tabla 3.20 Calificación de la relación comercial	47
Tabla 3.21 Aceptación sobre la política de precios.....	47
Tabla 3.22 Cumplimiento con los pagos por parte de la empresa.....	48
Tabla 3.23 Inconvenientes al proveer insumos a Galacarne S.A.	49
Tabla 3.24 Factores que creen que la empresa debería mejorar	50
Tabla 4.1 Manual de Funciones y Procedimientos.....	62
Tabla 4.2 Programa de Reclutamiento y Selección de Personal	72
Tabla 4.3 Gestión de Seguimiento	80
Tabla 4.4 Presupuesto.....	81
Tabla 5.1 Estado De Resultados De Galacarne S.A. año 2013.....	83
Tabla 5.2 Estado de Flujos de Efectivo al 2013	86
Tabla 5.3 Balance General de Galacarne S.A. al 2013.....	88
Tabla 5.4 Máquina Marmita Volcablearia.....	95
Tabla 5.5 Máquina Prensa para Quesos.....	95
Tabla 5.6 Máquina envasadora al vacío	96
Tabla 5.7 Presupuesto de adquisición de activos fijos.....	97
Tabla 5.8 Producción Diaria de Galacarne S.A.	98
Tabla 5.9 Producción proyectada después de la propuesta	98
Tabla 5.10 Proyección de ventas de Galacarne S.A.	99

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 Etapas de la planeación financiera	13
Gráfico 2.2 Imagen Corporativa a partir de la identidad	17
Gráfico 3.1 Conocimiento sobre las responsabilidades de su cargo.....	29

Gráfico 3.2 Existencia de sistemas informáticos.....	30
Gráfico 3.3 Recursos y materiales para realizar las labores.....	31
Gráfico 3.4 Estado en el que se encuentran los recursos y maquinarias.....	32
Gráfico 3.5 Nivel de desempeño	33
Gráfico 3.6 Frecuencia con la que reciben capacitaciones	34
Gráfico 3.7 Tipo de capacitación que reciben.....	35
Gráfico 3.8 Principal problema de la empresa según los empleados	36
Gráfico 3.9 Puntualidad en el pago de la remuneración.....	37
Gráfico 3.10 Acceso a los recursos para trabajo	38
Gráfico 3.11 Estilo del canal de comunicación.....	39
Gráfico 3.12 Antigüedad de los clientes.....	40
Gráfico 3.13 Productos de preferencia	41
Gráfico 3.14 Nivel del cumplimiento de calidad de los productos	42
Gráfico 3.15 Cumplimiento de las expectativas en cuanto a presentación del producto	43
Gráfico 3.16 Conformidad con la política de precios	44
Gráfico 3.17 Inconvenientes al adquirir los productos de la empresa	45
Gráfico 3.18 Cumplimiento con la entrega del producto.....	46
Gráfico 3.19 Calificación de la relación comercial	47
Gráfico 3.20 Aceptación sobre la política de precios.....	48
Gráfico 3.21 Cumplimiento con los pagos por parte de la empresa.....	49
Gráfico 3.22 Inconvenientes al proveer insumos a Galacarne S.A.	50
Gráfico 3.23 Factores que creen que la empresa debería mejorar	51
Gráfico 4.1 Flujo de la propuesta	57
Gráfico 4.2 Organigrama de Galacarne S.A.....	61
Gráfico 4.3 Manual de Procedimientos.	68
Gráfico 4.4 Flujograma de Proceso Productivo.....	69
Gráfico 4.5: Flujograma del proceso Financiero.	70
Gráfico 4.6 Programa de reclutamiento y selección de personal	71
Gráfico 4.7 Flujo de la logística de distribución	78
Gráfico 5.1 Estructura del análisis financiero.....	82

Índice de Imágenes

Imagen 4.1 Transformación del logotipo de la empresa	59
Imagen 4.2 Facebook de Galacarne S.A.	61
Imagen 4.3 Programa Contable Monica.....	77
Imagen 4.4 Maquinarias de la planta de producción.....	79

Introducción

La reestructuración empresarial consiste en los cambios que se realizan a ciertas áreas específicas de una compañía de acuerdo a sus necesidades o falencias. Los procesos administrativos u operativos requieren de una gestión de control que verifique el cumplimiento de objetivos organizacionales y cuando se evidencian las fallas se entiende que la empresa entra en una fase en la que requiere de un rediseño urgente. La reestructuración no se debe comprender como un gasto sino como una inversión que permitirá a la compañía elevar su potencial y mejorar en todo aspecto su operatividad para destacar dentro de la industria a la que pertenece.

En el mundo empresarial la innovación es uno de los mecanismos que se utilizan constantemente para elevar el nivel de competitividad en el mercado, los negocios que no rediseñan sus procesos internos suelen caer en el estancamiento empresarial bajando el nivel de ventas o pérdida de clientes. En el caso de Galacarne S.A. empresa dedicada a la producción de lácteos en la provincia de Galápagos con más de 20 años de antigüedad, el estancamiento se produce por varios factores, entre ellos podemos recalcar la falta de mantenimiento e innovación que requieren sus instalaciones y maquinarias.

La empresa comercializa sus productos bajo la marca “La Noruega” pero a pesar de contar con clientes y proveedores fijos, se limita a un nivel estático de producción que impide el crecimiento de la compañía. La falta de interés por mejorar las condiciones bajo las cuales se produce, ha llevado a grandes imprudencias administrativas, como la falta de un sistema contable que agilite el registro de información y la inexistencia de lineamientos corporativos.

Por lo descrito anteriormente, es evidente que la empresa requiere de la intervención inmediata de un Plan de reestructuración administrativa y financiera, que permita su resurgimiento dentro de la industria de lácteos, tomando en consideración que la competencia proveniente de otras localidades, las cuales se han adentrado en el mercado local y si no se toman medidas o estrategias oportunas, la empresa podría ser desplazada del mercado.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

1.1. Tema

Analizando las dificultades existentes en la empresa “Galacarne S.A.”, se observó que es necesario fortalecer el área administrativa, ya que la falta de planeación y organización está limitando notablemente su crecimiento, además su rendimiento productivo es bajo en relación a la capacidad instalada, la cual no es aprovechada principalmente por su escaso personal.

La nómina de la empresa está conformada por seis personas, personal insuficiente para cubrir con todo el trabajo operativo, tanto en el área de producción como en el área administrativa de la compañía, lo que dificulta las actividades diarias de la organización.

Otro de los problemas existentes es la inexistencia de manuales de funciones que permitan conocer a cada empleado sus responsabilidades, lo cual en muchas ocasiones ha causado confusiones en las actividades diarias, incluso generando que la misma tarea sea realizada dos veces. Adicionalmente, tampoco se ha establecido un perfil para cada cargo donde se determine la experiencia y nivel profesional que se requiere para los diferentes puestos de trabajo.

En la empresa Galacarne S.A, existe una deficiente planeación estratégica, bajo nivel de productividad y el Gerente General opina: que no considera importante invertir en procesos de mejoras para la estructura administrativa porque no está seguro de los beneficios que obtendrá con dicha mejora para su empresa.

Por otra parte, la empresa no ha invertido en programas de capacitación a su personal, siendo esto un problema ya que no aspiran ser más competitivos en las actividades que realizan. Ningún departamento exige a otro la presentación de informes, planes o presupuestos realizados durante el mes, cuya finalidad es dar a conocer las actividades desarrolladas y su nivel de cumplimiento.

La causa principal de los problemas que presenta la empresa, es el desconocimiento que poseen los socios sobre herramientas administrativas, financieras eficaces y los beneficios que éstas pueden generar en un negocio; hecho que ha ocasionado un limitado crecimiento en la empresa, incumpliendo las expectativas de los dueños de la compañía sobre la rentabilidad esperada.

Analizando las dificultades existentes en esta empresa, es necesario involucrar en este proyecto a todos los integrantes de la organización. La información que cada persona aporte beneficiará el contenido del plan y el compromiso para su elaboración, con la finalidad de posicionar la empresa a nivel local, es por ello que nace la idea de desarrollar el tema de investigación:

“Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A en la Provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles”.

1.2. Justificación

Esta investigación se considera como un aporte esencial para la empresa Galacarne S.A. ya que a través de un plan de reestructuración administrativa y Financiera se podrá cubrir las expectativas de sus clientes, así como incrementar el nivel de productividad y eficiencia.

Toda empresa necesita contar con una estructura organizacional definida, donde los trabajadores conozcan sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, reconozcan quiénes son sus jefes inmediatos, sub-alternos, su grado de autoridad y los objetivos organizacionales a los que tienen que aportar con su labor diaria. La empresa al no contar con una estructura organizacional, dificulta la gestión administrativa, su consecución de sus objetivos institucionales, se presenta desorganización administrativa a nivel de socios, malas relaciones interpersonales, etc.

La empresa Galacarne S.A. ha desarrollado sus actividades durante muchos años moderadamente, sin contar con una estructura organizacional definida, lo que ha

limitado su crecimiento en el mercado local. El poco control de las áreas más importantes, como la administrativa y financiera, ha generado que la empresa no logre un rendimiento acorde al nivel de la demanda.

Por tal motivo, con la elaboración de un plan de reestructuración administrativo y financiero, se conocerá la situación real en la que se encuentra la organización, permitiendo evaluar sus fortalezas y debilidades, sin dejar pasar por alto las oportunidades y amenazas. Resulta de mucha importancia considerar al cliente tanto interno como externo, actores directos de la planificación estratégica ya que la medida de su satisfacción, beneficiará a la empresa, en la consecución de sus objetivos.

En el plan se definirá la misión y visión de la empresa, en base a lo cual se desarrollarán las estrategias que proporcionen una clara dirección a las actividades y sobre todo en resultados. El diseño e implementación de este plan beneficiará enormemente a la empresa, puesto que se dispondrá de información para tomar decisiones en el corto y largo plazo, así mismo facilitará el posicionamiento de la misma en el mercado, con el consiguiente incremento de rentabilidad.

Capacitar al talento humano será primordial, enfocándose en el trabajo cooperativo, contando con una infraestructura básica funcional y adquiriendo nueva tecnología ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas de la institución. Este trabajo pretende que los socios y empleados de la empresa consideren de mucha importancia a la planificación estratégica en la gestión administrativa hacia la consecución de las necesidades básicas de la empresa; su aplicación es factible porque permite una correcta toma de decisiones empresariales.

En un mundo empresarial tan competitivo, el hecho de contar con tecnología adecuada para los procedimientos internos es de gran interés, así como plantear objetivos que contribuyan al mejoramiento de la compañía, mediante estrategias determinadas en el corto y largo plazo que aporten a su cumplimiento. La empresa presenta las condiciones necesarias y apropiadas para el impulso de la industria láctea propia, si se manejan acertadamente los conocimientos tecnológicos y administrativos como factor clave de producción para desarrollar ventajas comparativas que hagan realmente competitiva y rentable el sector lácteo.

Además de implementar una ideología de trabajo en equipo, este proyecto está enfocado también en aprovechar los recursos de la empresa y del mercado que permitan rediseñar la imagen de la empresa y convertirla a largo plazo en una institución líder en el mercado lácteo.

1.3. Beneficios

Entre los beneficios que aportará esta investigación a la empresa Galacarne S.A. se encuentran los siguientes:

- Conseguir una relación estable y duradera con sus clientes internos y externos.
- Elevar el nivel de productividad y eficiencia del talento humano.
- Incrementar las ventas y la rentabilidad de la compañía.
- Mejorar la situación económica y financiera de la empresa.

1.4. Resumen de la propuesta de intervención

La propuesta consiste en realizar un plan de reestructuración administrativa y financiera para la empresa Galacarne S. A. con la finalidad de mejorar el desempeño de los empleados en el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), de tal forma que se pueda lograr la eficiencia en los procedimientos internos y aprovechar el potencial de crecimiento de la compañía.

También se considerará necesario identificar las falencias que presenta la empresa respecto a los procedimientos en el área financiera, lo cual permitirá obtener una perspectiva de la situación real, que de tal forma se pueda corregir, mejorar y controlar de manera adecuada según los requerimientos exigidos por la misma.

Se aplicarán técnicas de investigación, tales como: encuestas y entrevistas para obtener información sobre el comportamiento de los clientes, proveedores, personal y así saber sus expectativas sobre el portafolio de sus productos que comercializa. Adicionalmente, se definirán los objetivos y valores institucionales a la empresa “Galacarne S.A.” debido a que carece de ello.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan de reestructuración administrativa y financiera para la empresa GALACARNE S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles, con el fin de mejorar la coordinación de actividades y recursos dentro de la organización.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis actual de la realidad administrativa y financiera de la empresa GALACARNE S.A.
- Desarrollar un sistema de control administrativo mediante manuales de funciones y perfiles de cargo que permitan potenciar los procesos de reclutamiento interno y externo de la empresa.
- Formular una planeación estratégica financiera que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

1.6. Beneficiarios

- Los consumidores de los productos LA NORUEGA que la empresa GALACARNE S.A elabora en la provincia de Galápagos ya que contarán con un producto nutritivo y confiable.
- El talento humano, ya que será capacitado periódicamente y contarán con recursos adecuados para realizar sus labores diarias.
- La población en general ya que la empresa al mejorar su posición en el mercado ofrecerá fuentes de trabajo.

- La empresa GALACARNE S.A. ya que podrá obtener el crecimiento y el posicionamiento esperado.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Fundamentos del Proceso Administrativo

Según (Robbins & Decenzo, 2002):

“El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas... En el concepto de administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes... La eficiencia y eficacia se refieren a lo que hacemos y cómo lo hacemos.”

La eficiencia y eficacia son dos términos que se relacionan pero que no tienen el mismo significado. Eficiencia corresponde a realizar una determinada tarea de forma correcta, relacionando los insumos o recursos utilizados, con el producto que se genera de los mismos. La eficacia constituye la capacidad para culminar las tareas, hecho que en términos administrativos representa la consecución de metas organizacionales.

(Valda, 2013) Considera como proceso administrativo al conjunto de fases o pasos a seguir para resolver un problema de carácter organizacional. Explica también que dentro del proceso administrativo es preciso que se utilicen como técnicas principales la planeación y la organización, debido a que se consideran partes fundamentales para ejercer el control sobre los objetivos que tenga cualquier tipo de institución.

Los fundamentos del proceso administrativo se remontan a inicios del siglo XX, cuando Henry Fayol, industrial francés, definió que los gerentes desarrollan cinco actividades básicas que constituyen dicho proceso, y éstas son: planificar, organizar,

dirigir, coordinar y controlar. Sin embargo, en la actualidad el proceso administrativo se concentra en cuatro de dichas actividades: planear, organizar, dirigir y controlar.

(Reyes, 2012) Define el proceso administrativo como:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.”

Según dicha percepción, las dos etapas mencionadas se denominan como la mecánica y dinámica de la administración. La mecánica hace referencia al aspecto teórico de la administración la cual establece lo que debe hacerse para la consecución de los objetivos, es decir, da una pauta de las acciones a seguir, mientras que la dinámica consiste en la fase de ejecución de lo planeado previamente, lo que en la práctica sería la implementación.

2.1.2. Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo consta de una serie de fases, las mismas que deben ser ejecutadas de forma secuencial para obtener los resultados con eficiencia y eficacia. Es importante que durante el desarrollo de ese proceso se establezcan adecuados canales de comunicación entre los recursos humanos de la empresa, con la finalidad de generar datos enlazados entre las diferentes áreas funcionales que faciliten la consecución de las metas planteadas.

La primera fase del proceso es la planeación, dentro de la cual el administrador debe prever las acciones a seguir enfocándose en la meta u objetivos organizacionales que se desean cumplir. Cabe recalcar que las metas deben ser medibles y reales. Dentro de la planeación se deben cumplir pasos determinados, como la investigación previa, establecer políticas y procedimientos a corto, mediano y largo plazo.

La segunda fase es la organización, la misma que se compone de un conjunto de reglas, cargos, normas de comportamiento, y lineamientos que debe seguir el talento humano vinculado a la empresa. Esta etapa consiste básicamente en disponer y coordinar todos los recursos con los que cuenta la empresa, ya sean éstos materiales, humanos o financieros, con el fin de que produzcan resultados cuantificables.

La tercera fase está representada por la dirección, y consiste esencialmente en la ejecución de los planes que han sido establecidos en la primera fase, así como el diseño de programas motivacionales, canales de comunicación, y la supervisión de todas las actividades a desarrollar. Esta fase requiere de gran dedicación en cada una de las labores a realizar ya que de la eficiencia con la que se realicen, dependerán los resultados.

La última fase, pero no menos importante que las anteriores, es el control. Éste se encarga de verificar el nivel de cumplimiento de las actividades planteadas al inicio del proceso. La importancia de esta fase radica en que, dependiendo de la evaluación que se realiza, se pueden encontrar falencias que de ser detectadas oportunamente, pueden ser corregidas permitiendo así el cumplimiento de las metas. De tal forma, es imprescindible verificar los resultados y corregir cualquier inconveniente que pueda desviar a la organización del cumplimiento de objetivos.

Tabla 2.1. Fases del proceso administrativo



Fuente: (Robbins & Decenzo, 2002)

2.1.3. Fundamentos de la Planeación Financiera

Cuando se habla de planeación financiera normalmente surge la idea de informes, proyecciones y presupuestos, pero en realidad dichos términos hacen referencia a un conjunto de actividades de nivel estratégico para un determinado negocio, a través del cual se puede apreciar el riesgo que implica dicha actividad, los recursos requeridos, y el grado de crecimiento que ha tenido durante un periodo de tiempo determinado.

La planeación financiera se constituye en un proceso que implica establecer un vínculo entre los planes estratégicos de la organización, a términos financieros. Es por ello que sirve como mecanismo empresarial para tomar decisiones acertadas que permitan el crecimiento de la empresa mediante la vinculación de los planes con los recursos económicos que se requerirán para implementarlos.

Según (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013):

“Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros. La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa”.

Por lo tanto, se puede catalogar a la planeación financiera como la medición en términos numéricos de todas las estrategias de la empresa. En base a dicha definición, los documentos que recogen toda la previsión financiera son considerados como un medio pero no como un fin, debido a que el propósito es identificar el valor de las necesidades monetarias en periodos determinados con el único objetivo de tomar las decisiones acertadas para los procesos internos de la compañía.

Existen numerosas técnicas financieras que proporcionan a los gerentes de las empresas la capacidad de obtener datos relevantes y precisos en base a los cuales se puede tomar decisiones oportunamente. A pesar de lo mencionado no se puede considerar

a las finanzas como una simple técnica numérica ya que se deben tomar en cuenta factores internos y externos que intervienen en la actividad principal de la empresa y por ende en su rentabilidad.

Según menciona (Rodríguez, 2011):

“La planeación financiera es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”

De acuerdo a dicha definición se establece un vínculo entre la planeación financiera y el uso de estrategias. De acuerdo al tamaño de la empresa, refiriéndose específicamente a su estructura organizacional y a su patrimonio, será el análisis que deba realizarse, ya que las compañías más grandes requieren de un estudio masivo que involucre varios escenarios o análisis de sensibilidad. De acuerdo a los resultados de dichos estudios se podrá aplicar la elaboración de estrategias y relacionarlas con presupuestos financieros para su implementación.

La proyección financiera requiere de un fundamento del cual partir. Dicho punto de partida es la historia de la compañía, el cual se encuentra representado por los estados financieros, ya sea el estado de situación financiera o balance general inmediato del año anterior. Tal información da las premisas necesarias para el análisis y posterior pronóstico. Hay que tener en cuenta que no se debe considerar la planeación financiera exclusivamente como una técnica numérica sino como el análisis de diversos factores que pueden ser mejorados con la aplicación de estrategias sustentadas en términos monetarios.

2.1.4. Etapas de la planeación financiera

El proceso de la planeación financiera consta de varias etapas entre las cuales están en primer lugar establecer objetivos, luego recopilar la información monetaria sobre la empresa o negocio, y posteriormente estructurar el plan de acuerdo a las estrategias que

se vayan a implementar. La estructura podrá variar de acuerdo a las necesidades de cada organización; no obstante, existe un modelo que se puede utilizar de manera generalizada.

Gráfico 2.1 Etapas de la planeación financiera



Fuente: (Méndez, 2010)

1. Establecer metas

Las metas pueden ser de tres tipos: a corto plazo, mediano plazo y largo plazo. Toda organización debe trazar sus metas de acuerdo a su naturaleza y a las necesidades de crecimiento que posea. Si una empresa está en proceso de estancamiento debe trazar metas importantes a corto plazo con la finalidad de salir de dicha etapa y evadir las limitaciones que le impiden seguir creciendo, ya que de tal manera podrá avanzar y mejorar el rendimiento financiero.

Las metas a corto plazo consisten en establecer mecanismos que les permitan invertir en nuevos proyectos o unidades de negocios, lanzar estrategias publicitarias que incrementen la participación en el mercado, entre otras. Las metas a mediano plazo implican prever fondos para invertir en proyectos de mayor escala que lleven mayor tiempo de planificación, mientras que las metas a largo plazo son visionarias, ya que conlleva el ahorro para proyectos mayores como la extensión geográfica de la empresa o incluso la internacionalización.

2. Recopilación de información

Esta fase consiste en la búsqueda y obtención de datos que permitan determinar en qué estado financiero se encuentra la empresa, y las posibilidades de éxito que pueda tener al momento de emplear nuevas estrategias. Los datos que generalmente se utilizan para ser analizados son estados financieros, activos, pasivos, declaraciones de impuestos, entre

otros. Mientras más detallada sea la información con la que se cuente, mejor será el análisis y las conclusiones que se generen.

Una vez que se haya analizado completamente la información financiera de la empresa, se estará en la capacidad de crear un presupuesto real, que detalle el nivel de recursos monetarios que está disponible para invertir en nuevas estrategias de negocios, o en su defecto, la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa para ponerlo a disposición de nuevos proyectos.

3. Estructura y estrategias

La estructura depende en gran medida de la necesidad que se haya detectado en la empresa. Si se trata de un proyecto de inversión nuevo, se debe planificar los recursos que se requieran y la viabilidad económica de dicha implementación, mientras que si se trata de una reestructuración de la compañía, la estructura será elaborada de acuerdo a las necesidades reales que posea, inversión en activos, inversión en procesos o inversión en nuevas líneas de negocios.

Para elaborar la estructura se deben tomar en consideración herramientas de negocios tales como el estudio de mercado, investigaciones sobre las falencias de la empresa, o demás actividades que logren proveer información que sirva para establecer un plan de acción adecuado. Dicho plan tiene que llevar implícito la acumulación de todas las metas, tanto a corto, mediano y largo plazo.

4. Implementación

La etapa de implementación consiste en llevar a cabo todas las actividades previamente planificadas. Se traduce en tomar acción y desarrollar las estrategias y acciones que se determinaron para cumplir con las metas establecidas. Es necesario cumplir con la secuencia de las acciones planteadas en la estructura, con la finalidad de evitar contratiempos y errores que puedan alejar las metas.

Es importante también diseñar un plan de control para la fase de implementación, con el propósito de evaluar constantemente el progreso de cada estrategia, ya que solo de esa manera se podrán tomar acciones correctivas de forma oportuna en caso de que se dé algún contratiempo o inconveniente.

2.1.5. Estructura Organizacional

Según la (Enciclopedia Financiera, 2013):

“La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.”

Las empresas puede ser estructuradas de diversas formas, ya que ello depende en gran parte de factores relativos a su esencia tales como: objetivos corporativos, el entorno, los recursos disponibles y la actividad de negocios que realicen. Por lo tanto, la estructura organizacional será la que le permita a la compañía definir áreas funcionales y asignar responsabilidades para cada cargo y departamentos.

La estructura organizacional consta de dos partes: la estructura se refiere a los atributos distintivos que se determinan por el valor, forma y rasgos; mientras que la organización hace referencia a las propiedades o recursos y su forma de rendir eficacia. La estructura organizacional se debe dar mediante un determinado proceso, el mismo que se refiere la unión de las partes; es decir, el conjunto de las propiedades relacionadas que produce un todo.

Existen varios modelos de estructura organizacional por los que una empresa puede optar, dependiendo de la visión de sus propietarios. El modelo funcional consiste en el trabajo por departamento, y en él cada área tiene sus propios objetivos que colaboran con el objetivo general de la compañía. Los cargos son relativos a la naturaleza de cada departamento, iniciando por el gerente, director o jefe de dicha área y siguiendo por los asistentes, auxiliares y demás personal a su cargo.

Otro modelo es el divisional, donde la empresa se estructura en base a divisiones y no a departamentos, como el anterior. Este modelo se caracteriza por segmentar al personal de la empresa de acuerdo a las líneas de negocios o a proyectos de inversión de nuevas unidades de negocio. Y adicionalmente está el modelo mixto o matricial donde se mezclan los dos modelos anteriores.

Tabla 2.2 Modelos de Estructura Organizacional

	Descripción	¿Quién esta a cargo?
Funcional	Organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento	Gerente Funcional / Director Departamento
Divisional	La organización esta estructurada de acuerdo a divisiones y no a departamentos	Gerente de Proyecto / Director línea de negocio
Mixta o Matricial	Organización híbrida donde los individuos reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional	Ambos, cada uno en su responsabilidad

Fuente: (Enciclopedia Financiera, 2013)

2.1.6. Imagen Corporativa

Actualmente el mercado en general es muy competitivo, ofertando amplias gamas de productos y servicios para satisfacer la demanda. Dentro de ese contexto a los consumidores se les dificulta en gran medida recordar todos los productos que se encuentran en el mercado, por lo que adquieren los más reconocidos. Es allí donde nace la importancia de la imagen corporativa, la que se fundamenta en el valor que crea para las compañías, constituyéndose en un activo intangible de la empresa ya que marca un precedente en el cliente.

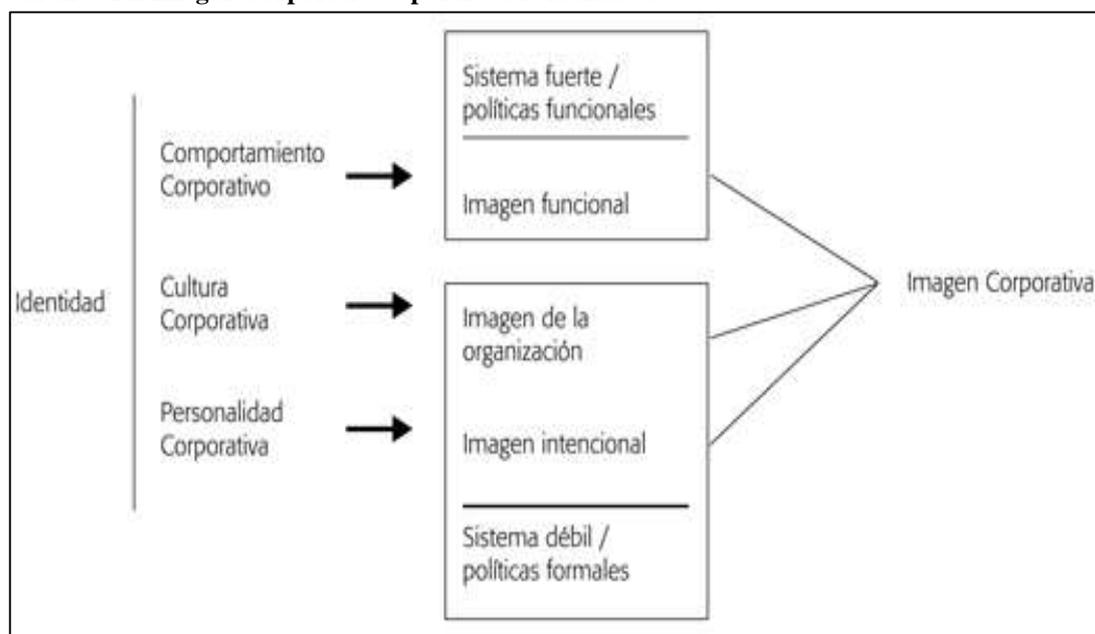
Según (Capriotti, 2008):

“La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a su entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta... Es la estructura mental de la

organización que se forman en los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.”

La imagen corporativa parte de la identidad que quiera proyectar una determinada empresa, considerando aspectos de cultura, comportamiento y personalidad, ésta última representada por la actividad principal que realice el negocio. La estructura funcional, la imagen organizativa y la intencionalidad que se quiera proyectar al mercado es lo que en conjunto definirán la imagen corporativa de la compañía, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.2 Imagen Corporativa a partir de la identidad



Fuente: (Mayol, 2010)

Existen tres aspectos fundamentales relativos a la imagen corporativa, y que en su conjunto aportan grandes beneficios para las compañías que los aplican:

- 1. Permite vender mejor.-** Se refiere a la facilidad que otorga la imagen corporativa al momento de vender los productos de una empresa, ya que en muchas ocasiones la marca es suficiente motivo para que un consumidor elija un producto, ya sea porque la asocia con calidad, trayectoria o prestigio. Esto representa un plus o valor agregado al momento de enfrentarse a otros productos de la competencia expuestos en el mercado.

2. **Atrae mejores inversores.-** Una adecuada imagen corporativa no solo le da prestigio a la empresa frente a sus clientes o al mercado en general, sino que también le da un nivel más elevado al momento de afrontar inversionistas interesados en aportar capital a algún negocio. Si una empresa posee prestigio, los inversionistas sentirán mayor seguridad al momento de realizar negociaciones.
3. **Atrae mejores trabajadores.-** La imagen corporativa también influirá en la vinculación de talento humano, ya que las personas que laboren dentro de esa industria se sentirán atraídos a la empresa considerándola como una referencia del sector y una compañía en la cual les gustaría trabajar.

La imagen corporativa se encuentra dividida en dos partes principales: la estructura mental de la organización, que se refiere al conjunto de rasgos y atributos que se otorgan a la empresa de forma global; y la estructura mental que se forma el mercado de acuerdo a las necesidades particulares que posee cada individuo, ya que lo que para unos no es importante para otros es de gran valor.

2.1.7. Reestructuración empresarial

La reestructuración empresarial consiste en un cambio que se da en una determinada etapa de la vida de una organización. Dicho cambio puede producirse de forma urgente o a largo plazo, pero de las dos formas son propios de las compañías en fase de madurez o expansión. Es así que se considera a la reestructuración como base del incremento en la productividad, eficiencia y potencialización empresarial.

Existen diversos tipos de reestructuración empresarial, segmentados de acuerdo a los aspectos que requieren de un cambio determinante en la empresa, por lo que (Huguet, 2003) considera la siguiente clasificación:

- a) “El apalancamiento operativo o la estructura de costes fijos como consecuencia de decisiones de externalización de procesos.

- b) Localizaciones productivas como consecuencia de decisiones de deslocalización industrial.
- c) Condiciones laborales o recursos humanos como consecuencia de decisiones de adaptación de las plantillas a las necesidades de fabricación, variabilización de costes salariales de cualquier tipo, flexibilización de recursos, etc.
- d) Los procesos de negocio como consecuencia de la implementación de nuevas tecnologías, nuevos canales de venta, nuevos productos, clientes o mercados.
- e) La estructura de financiación o fuentes proveedoras de recursos financieros.”

La reestructuración abarca el rediseño de uno o más aspectos de la empresa, que es necesario cuando existen problemas de pérdida de posicionamiento, iliquidez, ineficiencia o baja productividad. Implica además el desmantelamiento y reconstrucción de las áreas que se consideren débiles dentro de la compañía, y que por ende necesitan mayor atención y el desarrollo de medidas correctivas oportunas.

2.1.8. Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno se enfoca en el estudio y observación del sector o industria donde se desarrollan las actividades de una empresa, y está conformado por diversos factores que influyen de cierta manera en su operatividad. Es así que dentro del macroentorno se consideran aspectos demográficos, económicos, políticos, legales y socioculturales. Todo con la finalidad de encontrar las oportunidades que la empresa puede aprovechar para su crecimiento y prevenir los posibles riesgos que se generen desde fuentes inmanejables.

- **Aspectos demográficos.-** Son aquellos que intervienen en el crecimiento de la población, su dimensión y la composición de núcleos familiares, así como la diversidad étnica y los movimientos migratorios, debido a que todo ello influye en el comportamiento del mercado.
- **Aspectos Políticos- legales.-** Se basa en el análisis de las políticas que establece el gobierno de un país, sus recursos y normas legales y su aplicación en la industria.

- **Aspectos económicos.-** En este ámbito se consideran factores como la distribución de la renta, la inflación y demás indicadores monetarios que tienen relación con el sistema económico de un país.
- **Aspectos socioculturales.-** Implican patrones culturales, costumbres, tradiciones, formas de comportamiento, gustos y preferencias de una determinada población, entre otros.
- **Aspectos tecnológicos.-** Conllevan el estudio de avances tecnológicos dentro de una determinada industria y el impacto que generan en las empresas del sector, ya sea porque son aplicadas o por no implementarlas.

2.1.9. Análisis del Microentorno

Se entiende por microentorno a los grupos relacionados directamente con la empresa pero que no forman parte de ella. Entre ellos se puede mencionar a los clientes, usuarios, proveedores, empresas de la competencia, intermediarios, entre otros. La importancia del análisis del microentorno radica en que se pueden plantear estrategias para atraer clientes y competir con mayor eficacia contra las otras compañías del sector.

- **El mercado.-** Se considera para el análisis tanto al mercado actual que posee la empresa (consumidores y clientes), como al potencial, que es el que se puede llegar a captar en un futuro inmediato.
- **Los proveedores.-** Es preciso practicar una adecuada relación con los proveedores con la finalidad de realizar una buena gestión de aprovisionamiento, por lo que el estudio de dicho segmento es de suma importancia.
- **Los intermediarios.-** Conformados por mayoristas y detallistas, los intermediarios forman parte de los grupos relacionados a la empresa porque ayudan a la distribución del producto cuando el segmento de consumo está repartido en diferentes zonas geográficas.

- **La competencia.-** Está representada por las demás empresas del sector que elaboran u ofertan productos y servicios similares. Es importante analizar la competencia debido a que el hecho de conocer su forma de operar en el mercado, permite elaborar estrategias para superarla.

2.2. Marco Contextual

2.2.1. Antecedentes de la Empresa Galacarne S. A.

Mediante el apoyo del Gobierno de Suecia a través de ALFA LAVAL FOOK DAIRY, en el año 1987, se inició la operatividad de una planta pasteurizadora de leche en el cantón Santa Cruz, provincia de Galápagos. La idea inicial fue alcanzar la excelencia en la producción de leche y la explotación de los hatos ganaderos de la parte alta del cantón.

El convenio por el cual se abrió la planta, fue realizado entre un representante de la organización Sueca y el INGALA, siendo ésta última quien quedó a cargo de la administración. A partir de que se iniciaron sus operaciones, la planta pasteurizadora fue arrendada por la empresa “GALACARNE S.A.” y se fijó como pago, un valor equivalente al total de litros de leche que ingresaban mensualmente multiplicado por el 10% del pago al ganadero.

La empresa “GALACARNE S.A.” fue constituida el 17 de junio de 1994, y su paquete accionario se conforma por la mayoría de ganaderos de Santa Cruz, así como pequeños inversionistas que apostaron por la función social del proceso. En 1995 GALACARNE S.A, empezó sus operaciones con un ingreso diario promedio de 700 litros de leche. Mediante un estudio realizado en esa época, se proyectó la producción de 2.000 litros diarios durante los dos primeros años de funcionamiento, ya que la capacidad instalada era de 4.000 litros, sin embargo dicho valor hasta la fecha no se ha logrado.

Después de transcurridos 20 años de operatividad, “GALACARNE S.A.” no ha cumplido con las proyecciones que determinó el estudio técnico; sin embargo, la empresa ha logrado mantenerse operativa con altibajos que se presentan en cada uno de los periodos económicos en lo que respecta a producción y ventas. Las ganancias son limitadas y con ellas que sobrevive la compañía actualmente.

La empresa no cuenta con maquinaria, ni infraestructura propia, y la maquinaria que se utiliza en el proceso operativo está sumamente deteriorada. La reparación de ese tipo de maquinarias es costosa y en la localidad no existen personas capacitadas y especializadas para dicha labor, por lo que al realizar mantenimientos la empresa se obliga a contratar personas que viven en la parte continental. La falta de mano de obra especializada para el mantenimiento de las maquinarias no es el único inconveniente, a ello se le suma el hecho de no contar con suficiente liquidez para ese gasto.

“GALACARNE S.A.” actualmente obtiene una producción que oscila entre 1.450 a 1500 litros de leche al día. Para realizar los procesos administrativos y operativos se cuenta solamente con un personal de seis trabajadores, los mismos que están a cargo de la planta. Por todo lo antes mencionado, se considera que la empresa requiere una reestructuración urgente, con la finalidad de alcanzar su potencial y superar los factores que limitan su crecimiento.

2.2.2. Procesos Internos

- **Proceso productivo**

El proceso productivo de “GALACARNE S.A.” inicia con la ruta que sigue el chofer de la empresa para realizar la recepción de leche a nivel de fincas, la misma que es analizada con reactivos, con la finalidad de evitar la contaminación de los productos a elaborar. Una vez que la materia prima ingresa a la planta es pasada por filtros que permiten asegurar que no sea contaminada con basuras o partículas. Posteriormente ingresa por el pasteurizador y dividida en recipientes adecuados para elaborar los siguientes productos:

- 250 litros para leche pasteurizada
- 750 litros para quesos frescos
- 250 litros para yogurt
- 200 litros para queso mozzarella

Luego de culminar con la elaboración de los diferentes productos, éstos se envían a las cámaras frigoríficas de almacenamiento, las cuales poseen su respectivo Registro

Sanitario y al día siguiente se distribuye. El proceso operativo culmina con la limpieza del área de trabajo.

El personal productivo está integrado por tres personas: el técnico y dos asistentes de producción. Todos realizan su labor de manera correcta.

- **Sistema de control de inventarios**

El control de inventarios de “GALACARNE S.A.” se realiza mediante un sistema de control diario y se aplica a la producción, productos terminados, remesas, pérdidas, etc. Toda la información recolectada se plasma en informes diarios de producción y ventas, elaborados por el técnico encargado. La inspección del proceso le corresponde al departamento contable de la compañía, quien debe elaborar un informe mensual.

- **Sistema de ventas**

El proceso de ventas es realizado de lunes a sábado y está a cargo del chofer y un vendedor quienes cumplen con la responsabilidad de retirar el producto de la planta y distribuirlo. El recorrido de distribución inicia a las 07:30 y culmina a la 13:00. Las tiendas de la Isla son abastecidas de esa manera de los productos “GALACARNE S.A.”.

Al momento de culminar con la ruta de distribución, deben regresar a la planta para entregar los reportes de ventas que realizan de acuerdo a las facturas. La empresa cuenta también con una oficina ubicada en Puerto Ayora donde además de encontrarse el departamento contable también se expenden productos de la empresa bajo pedido. El producto es comercializado también en Isabela y San Cristóbal, mediante envío marítimo los días lunes y viernes de cada semana.

- **Sistema contable**

En lo que respecta al área contable, la empresa se maneja mediante archivos de Excel debido a que no posee un sistema contable ni de internet. El manejo de dinero es

responsabilidad única del departamento de contabilidad que está integrado por una sola persona, la asistente contable quien realiza cuadros diario de ventas, realiza el depósito y archiva el comprobante de ingreso.

En lo que respecta a los gastos requeridos por la empresa, se realiza el desembolso por medio de cheques junto con el comprobante de egreso, los mismos que deben ser firmados y autorizados por el Gerente y Presidente de la empresa. Al final de cada mes se realiza el cuadro de cuentas que son enviados a la contadora para que realice la declaración mensual de impuestos.

2.3. Marco Legal

Dentro de la normativa legal que rige la actividad principal de la empresa “GALACARNE S.A.” se encuentra el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 076 “Leche y Productos Lácteos”, el mismo que tienen como objeto establecer los requisitos que debe cumplir la leche y productos lácteos de animales bovinos y caprinos, con la finalidad de asegurar la inocuidad y proteger la salud de los consumidores. (INEN, 2013)

El campo de aplicación de dicha norma abarca a los productos de fabricación nacional, importados o que se comercialicen dentro del territorio ecuatoriano, entre los cuales se encuentran:

- Leche pasteurizada, larga vida, fluida con ingredientes, fermentadas, evaporada, condensada, en polvo, etc.
- Cuajada natural y crema de leche.
- Quesos de distintas variedades
- Suero de mantequilla y mantequilla.
- Manjar y dulce de leche
- Bebida de leche, suero, y leche de cabra.

2.4. Glosario

- **Negocio.-** Entidad creada con el propósito de obtener lucro o rentabilidad por realizar actividades comerciales o de producción.
- **Empresa.-** Organización que emplea recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para proporcionar bienes o servicios a un determinado mercado guiándose por objetivos globales.
- **Reingeniería.-** Replanteamiento fundamental de los procesos en los negocios para lograr cambios que mejoren los niveles de productividad y eficiencia.
- **Manual de funciones.-** Documento que sirve como guía para el desarrollo de las diferentes responsabilidades que posee cada cargo dentro de la empresa.
- **Procesos.-** Secuencia de pasos de tipo lógico que permite lograr un resultado específico dentro de la organización.

Capítulo 3

Estudio de Mercado

3.1 Metodología de la Investigación

La metodología a utilizar se determinará por el diseño de investigación que se elija, por lo que en este caso se empleó un diseño de investigación no experimental, debido a que no se utilizarán técnicas que incidan dentro del comportamiento de la población que sirvió como base en el estudio. A lo largo de este trabajo se utilizaron dos tipos de investigación, la investigación de campo y la descriptiva, ya que permitieron obtener los datos requeridos para elaborar conclusiones acertadas al final del estudio. Es preciso detallar cada una de las tipologías a emplear para conocer de forma detallada su incidencia en el tema y en el trabajo.

- **Investigación de campo**

La investigación de campo consiste en el estudio de fenómenos reales con el objetivo primordial de describirlos, determinar los factores intervinientes en su naturaleza y predecir su ocurrencia a partir de verificación directa hacia las fuentes de información, con la finalidad de plasmar las causas y consecuencias en el trabajo investigativo. (Moguel, 2005)

Para este caso, se empleó la investigación de campo al momento de entablar una relación directa con las fuentes primarias de información, ya que se pudo determinar la percepción que tienen tanto clientes, proveedores y empleados de Galacarne S.A.

- **Investigación descriptiva**

Consiste en evidenciar las características principales de una población determinada, de la cual se precisa conocer aspectos que definan su proceder, tales como hábitos usuales, costumbres, cultura, forma de comportamiento, en función de establecer un perfil exacto en base al cual se pueda llevar a cabo la toma de decisiones. El proceso que sigue este tipo de estudio inicia con el reconocimiento de las directrices del problema en cuestión, dando paso a la definición de hipótesis, recolección de datos mediante técnicas especializadas y la elaboración de teorías sustentadas en la verificación previa de la información obtenida. En este estudio, la investigación descriptiva servirá como

mecanismo para identificar los hábitos de trabajo que tiene el talento humano de Galacarne S.A., así como la forma en que los proveedores y clientes consideran a la empresa en cuanto a tiempos de entrega y calidad.

Adicionalmente, se ha elegido utilizar el método de investigación deductivo, que según (Bernal Torres, 2006) “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. A través de la utilización de este método, será posible considerar los fundamentos teóricos de planeación financiera, administrativa y organizacional para asociarlos al estado actual de la empresa Galacarne S.A. y de tal manera determinar en qué se está fallando.

3.2 Estudio de Mercado

3.2.1. Población

Para el estudio, se tomará como población a los seis empleados de la empresa Galacarne S. A. debido a que son los principales actores, intervienen directamente en la situación problemática que atraviesa la compañía. Es importante determinar su forma de operar diaria y la percepción que ellos tienen sobre su infraestructura, procedimientos y demás aspectos importantes de la empresa.

Por otra parte, se entrevistará al Gerente de la empresa con la finalidad de conocer sus estrategias de dirección administrativa y financiera, con lo cual se podrá determinar las falencias que existen en los procesos internos y averiguar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para cumplir a cabalidad con las actividades diarias de producción y distribución.

Adicional, se ha considerado de gran relevancia encuestar a diez clientes representativos, no solo por verificar la imagen que proyecta Galacarne S.A. ante su mercado meta, sino también para identificar posibles falencias que minimicen la calidad del producto y por ende su incumplimiento con las expectativas de sus clientes. Cabe recalcar que Galacarne S.A. distribuye sus productos a un mercado relativamente pequeño, pero entre sus clientes existen tiendas muy pequeñas donde realizan pedidos

mínimos, y comercios mucho más grandes donde realizan pedidos preponderantes, son esos los que se han tomado en consideración como muestra (10 clientes).

De la misma forma, se entrevistará a los cinco proveedores que tiene la empresa, debido a que conforma el grupo de interés del negocio y proporcionan los insumos que se utilizan en las actividades de producción.

3.2.2. Técnicas de Recolección de datos

Durante el estudio de mercado se utilizarán dos tipos de técnicas para la recolección de datos: las encuestas, que serán elaboradas considerando un formato objetivo, donde las preguntas sean cerradas y que aporten resultados de fácil tabulación, dirigidas a los seis empleados, diez clientes y los cinco proveedores que tiene la empresa. Además, se utilizó un formato de entrevista con preguntas abiertas con el objetivo de permitir la elocuencia del Gerente General de Galacarne S.A.

Tabla 3.1 Técnicas de recolección de datos

ENCUESTAS	<ul style="list-style-type: none"> • 6 Empleados de Galacarne S.A. • 10 Clientes • 5 Proveedores
ENTREVISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General de Galacarne S. A.

Elaboración: Autoras de tesis

Al momento de realizar los formatos tanto de encuesta como de entrevistas, se han considerado varios parámetros que son importantes para responder las preguntas de investigación, relacionados con aspectos en los que se requiere determinar la efectividad de la compañía. Dichos parámetros son:

- Calidad.
- Estructura Organizacional.
- Capacitación de talento humano.
- Sistema financiero y recursos.
- Sistema administrativo.

- Canales de comunicación.

3.2.3. Presentación y Análisis de las encuestas

3.2.3.1. Resultados de las encuestas a empleados

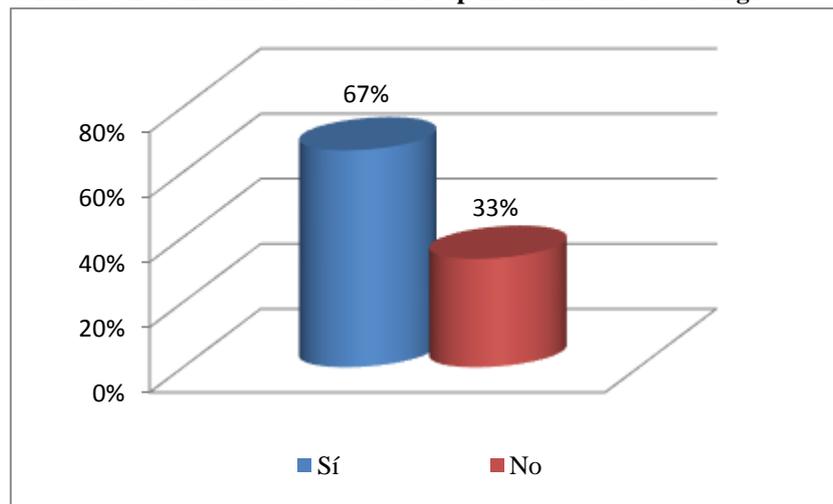
1.- ¿Tiene conocimiento sobre las responsabilidades específicas para su cargo?

Tabla 3.2 Conocimiento sobre las responsabilidades de su cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Sí	4	67%
No	2	33%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.1 Conocimiento sobre las responsabilidades de su cargo



Elaboración: Autoras de tesis

Se consideró importante conocer si los empleados de Galacarne S.A. tienen claras sus funciones, de acuerdo al cargo que desempeñan, a lo que el 67% de ellos respondió (expuesta en el gráfico) que sí conocen sus responsabilidades y en porcentaje minoritario del 33% expresó que no conocen a cabalidad los límites de sus funciones diarias. Es importante que además de la explicación de responsabilidades que se le da a cada empleado a su ingreso a la empresa, se establezca un manual de funciones y procedimientos para que los colaboradores identifiquen el alcance de sus obligaciones respecto al puesto que ocupan en la organización.

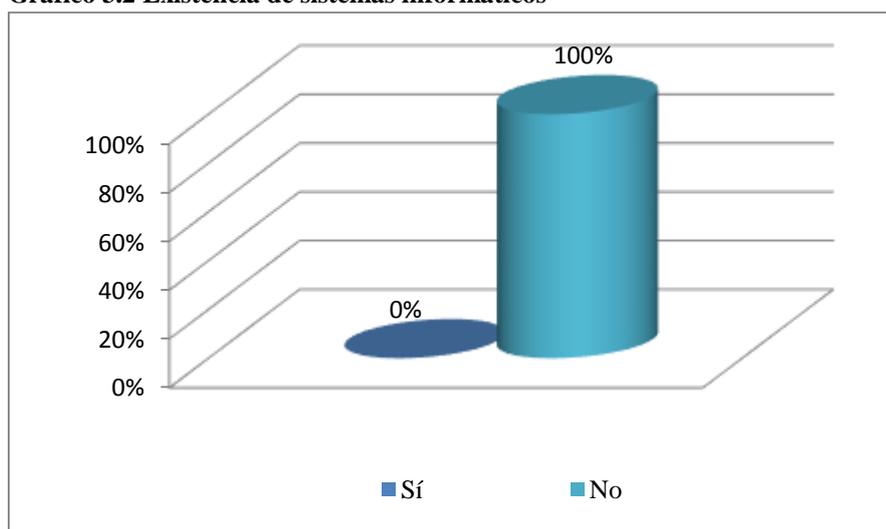
2.- ¿Existen sistemas informáticos para llevar el control de la información sobre la actividad que usted realiza en la empresa?

Tabla 3.3 Existencia de sistemas informáticos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.2 Existencia de sistemas informáticos



Elaboración: Autoras de tesis

La sistematización de procesos e información es una herramienta que actualmente toda empresa debería tener debido a que permite agilizar los procesos administrativos, operativos y de gestión. Es por ello, que se consultó a los empleados si contaban con un sistema informático que les permitiera enlazar las operaciones que realiza la empresa en las diversas áreas, a lo que la totalidad de personas encuestadas respondió que no. Es preciso que la empresa invierta en un sistema informático que le permita elevar el nivel de productividad y eficiencia en sus procesos internos.

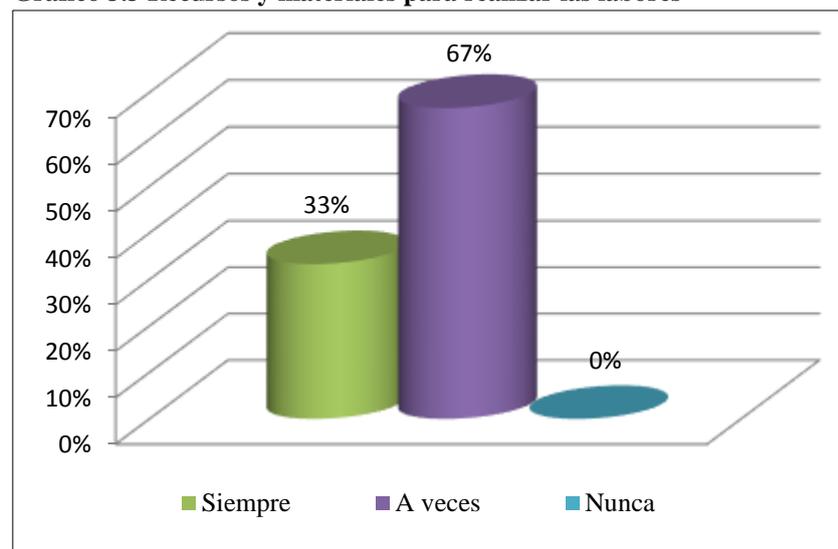
3. ¿Cuenta con los recursos y materiales necesarios para realizar sus labores diarias?

Tabla 3.4 Recursos y materiales para realizar las labores

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Siempre	2	33%
A veces	4	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.3 Recursos y materiales para realizar las labores



Elaboración: Autoras de tesis

En el gráfico se puede observar que la mayor parte de los empleados de Galacarne S.A. constituidos por el 67%, respondieron que a veces cuentan con los recursos necesarios para realizar sus actividades laborales, mientras que un grupo minoritario del 33% manifestó que siempre cuentan con los materiales o recursos que precisan para su labor diaria. Este es un aspecto que se debe tomar en cuenta porque el desempeño laboral está seriamente vinculado con la disposición de herramientas (recursos o materiales) que posean para realizar su trabajo.

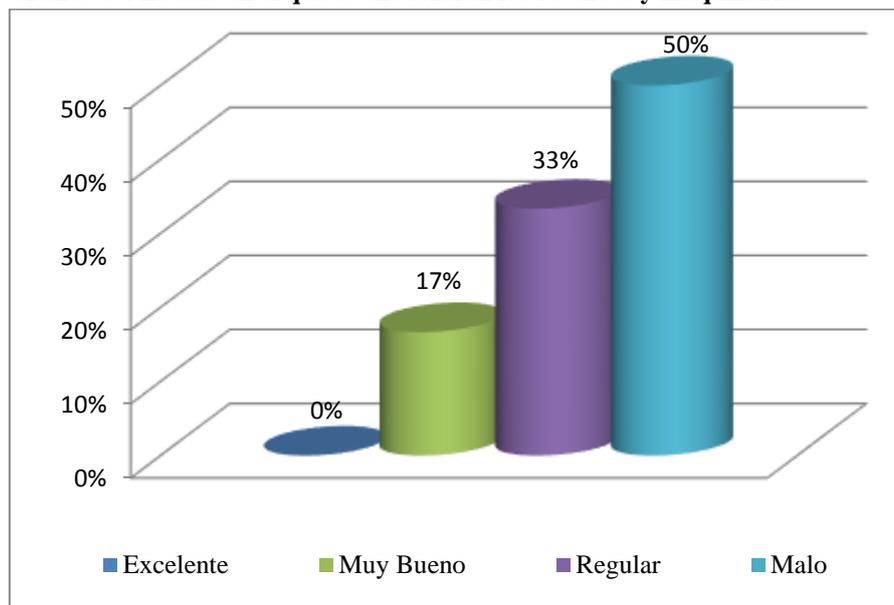
4.- ¿En qué estado se encuentran los recursos, materiales y maquinarias que usted utiliza para realizar su trabajo?

Tabla 3.5 Estado en el que se encuentran los recursos y maquinarias.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy Bueno	1	17%
Regular	2	33%
Malo	3	50%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.4 Estado en el que se encuentran los recursos y maquinarias.



Elaboración: Autoras de tesis

Debido a la antigüedad que tienen las maquinarias y equipos que posee la empresa, se consideró necesario consultar a los empleados sobre el estado en el que se encuentran los recursos que utilizan para sus labores diarias, a lo que la mayor parte de ellos, representados en este caso por el 50%, contestaron que se encuentran en mal estado, seguido por un porcentaje menor pero considerable que expresaron que son regulares. Es evidente que la empresa requiere mejorar los activos que intervienen en el proceso operativo para optimizar su capacidad de producción.

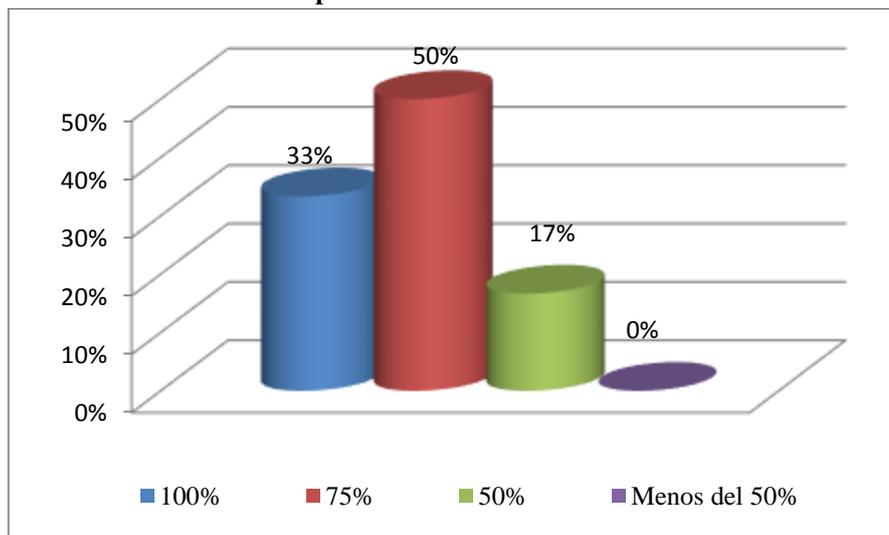
5.- ¿En qué porcentaje cumple usted con sus labores diarias en la empresa?

Tabla 3.6 Nivel de desempeño

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
100%	2	33%
75%	3	50%
50%	1	17%
Menos del 50%	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.5 Nivel de desempeño



Elaboración: Autoras de tesis

Se aseguró a los encuestados que se mantendría total confidencialidad con las respuestas de la encuesta con la finalidad de que contestaran este tipo de preguntas con total sinceridad. Cuando se consultó sobre el nivel de desempeño que tenía cada empleado en sus labores diarias, la mayor parte de ellos (50%) respondieron que cumplen con el 75% de sus responsabilidades, seguido por el 33% de ellos que mencionaron cumplir a cabalidad con sus funciones. Existió también un porcentaje menor que manifestó cumplir solo con el 50% de sus obligaciones laborales. Además de una evidente falta de control sobre el desempeño laboral del talento humano. Se pudo constatar que en ciertas ocasiones el incumplimiento de los colaboradores de la empresa se debe a que no cuentan con los recursos para realizar las actividades de forma eficaz.

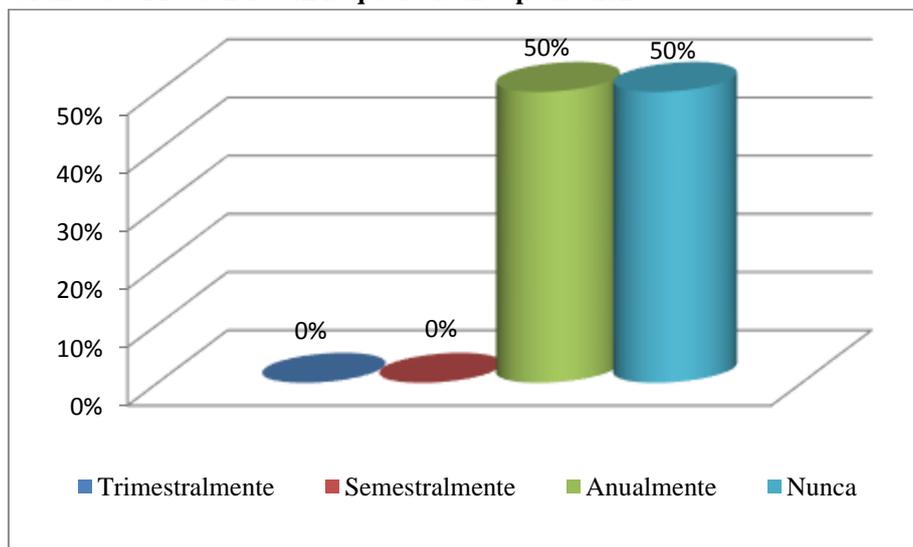
6.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones por parte de la empresa?

Tabla 3.7 Frecuencia con la que reciben capacitaciones

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	3	50%
Nunca	3	50%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.6 Frecuencia con la que reciben capacitaciones



Elaboración: Autoras de tesis

Como es de conocimiento general, la capacitación al personal de una organización es de gran importancia para garantizar un desempeño laboral efectivo por parte del talento humano. Por eso se consultó a los empleados de Galacarne S.A. la frecuencia con la que ellos reciben capacitación por parte de la empresa, a lo que sorprendentemente respondieron en dos grupos igualitarios (50% cada uno): un grupo respondió que no reciben capacitaciones nunca, y el otro grupo respondió que anualmente, refiriéndose a la inducción que reciben cuando existe algún cambio en el proceso o en algún procedimiento en particular.

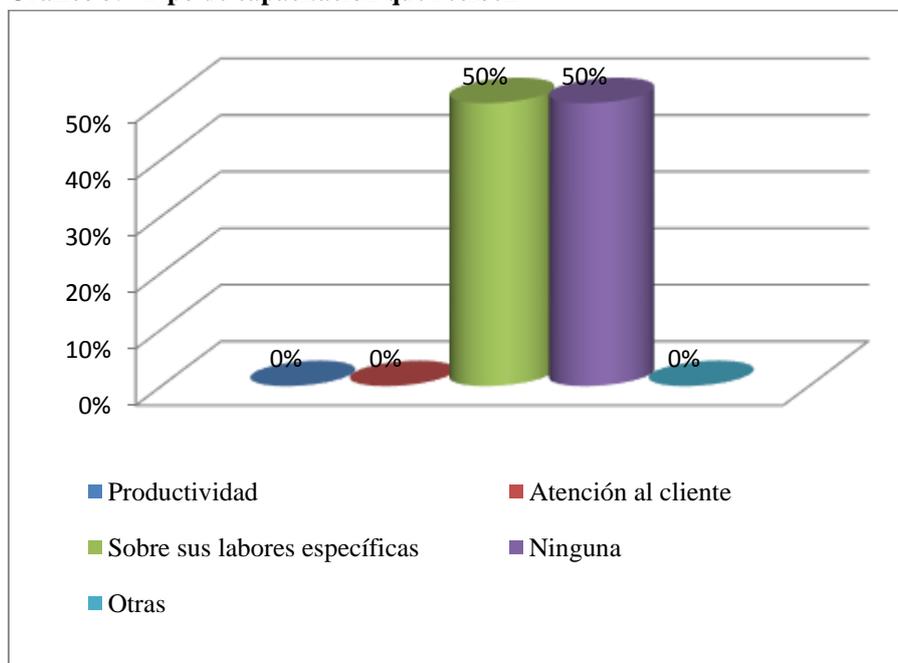
7. ¿Qué tipo de capacitación recibe usted de la empresa?

Tabla 3.8 Tipo de capacitación que reciben

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Productividad	0	0%
Atención al cliente	0	0%
Sobre sus labores específicas	3	50%
Ninguna	3	50%
Otras	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.7 Tipo de capacitación que reciben



Elaboración: Autoras de tesis

Con la finalidad de identificar el tipo de capacitaciones que reciben los empleados, en caso de ser así, se realizó esta pregunta, y nuevamente se presentaron dos tipos de respuestas mayoritarias, una que mencionaba que las capacitaciones cuando se dan son relativas a las labores específicas que deben realizar los empleados, sobre todo cuando ingresan a laborar a la empresa, y el otro grupo mencionó que no reciben ninguna capacitación por parte de Galacarne S.A.

8.- ¿Según su opinión cuál es el principal problema que posee la empresa?

Tabla 3.9 Principal problema de la empresa según los empleados

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Inexistencia de áreas funcionales y cargos definidos	0	0%
Objetivos organizacionales no definidos	0	0%
Falta de personal	2	33%
Inadecuada infraestructura	2	33%
Inexistencia de tecnología	1	17%
Poca motivación a los empleados	1	17%
Otros	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.8 Principal problema de la empresa según los empleados



Elaboración: Autoras de tesis

De acuerdo, a la opinión de los empleados de Galacarne S.A. los principales aspectos que la empresa debería mejorar son la falta de personal y la inadecuada infraestructura con la que cuenta. Un porcentaje minoritario mencionó que también se podría mejorar la falta de programas de motivación a los empleados y la deficiente tecnología con la que cuentan. Es evidente el malestar de los colaboradores de la empresa debido a la falta de innovación en los recursos que poseen para realizar sus labores y la falta de mano de obra para suplir las necesidades productivas.

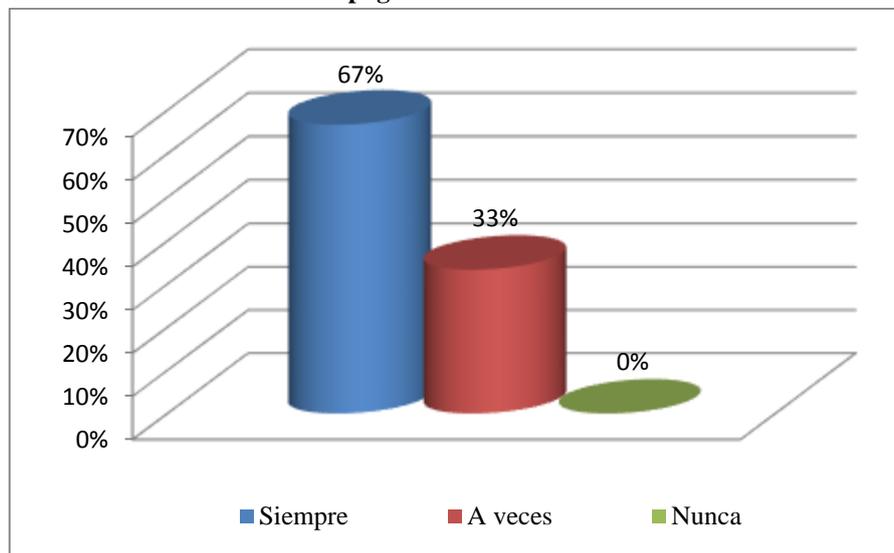
9.- ¿Recibe de forma puntual su remuneración mensual?

Tabla 3.10 Puntualidad en el pago de la remuneración

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Siempre	4	67%
A veces	2	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.9 Puntualidad en el pago de la remuneración



Elaboración: Autoras de tesis

La remuneración, es una de las principales formas en que se motiva el desempeño de los empleados, es por ello que se consideró necesario determinar la puntualidad de los pagos por parte de Galacarne S.A. y la percepción que los empleados tienen sobre el tema.

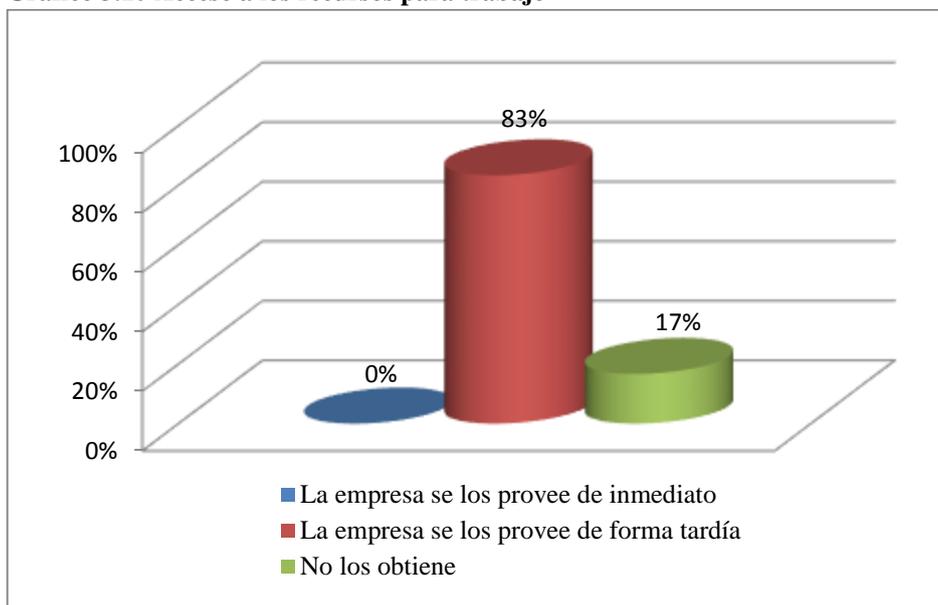
Como se puede observar en el gráfico, la mayor parte de los empleados coincidieron en que la empresa es puntual en sus pagos, mientras que un pequeño porcentaje manifestó que solo a veces recibe con puntualidad su pago. En general se puede considerar que en dicho aspecto no existen problemas relevantes en la empresa.

10.- ¿Cuando usted requiere de algún recurso material para realizar sus labores diarias, en qué medida los obtiene? Marque una de las alternativas.

Tabla 3.11 Acceso a los recursos para trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
La empresa se los provee de inmediato	0	0%
La empresa se los provee de forma tardía	5	83%
No los obtiene	1	17%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.10 Acceso a los recursos para trabajo

Elaboración: Autoras de tesis

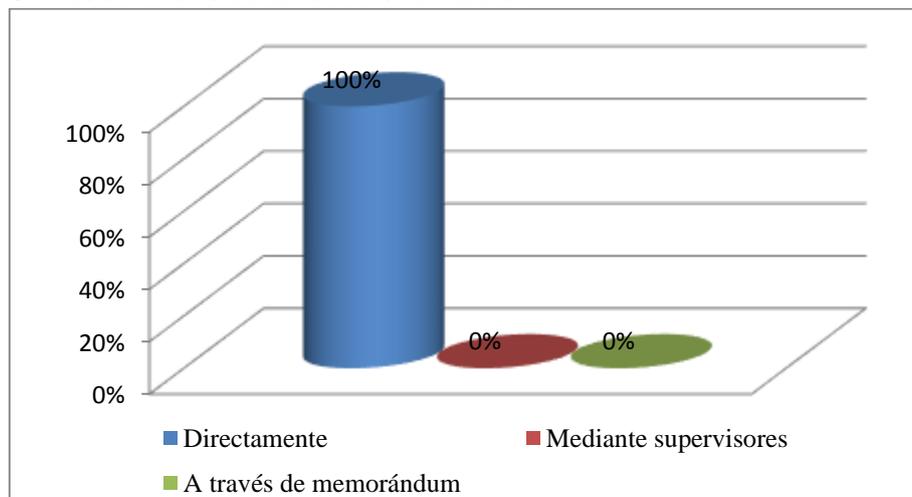
Como se puede apreciar en el gráfico presentado el 83% de los empleados encuestados, al momento de consultar sobre el acceso que tienen a los recursos que necesitan para realizar sus labores, mencionó que cuando requieren de algún recurso o material la empresa los provee pero de forma tardía, hecho que retrasa el desarrollo de las diferentes operaciones que deben realizar. Es por ello que se precisa de un mejor control y disposición de recursos para realizar los procesos operativos.

11. Seleccione una de las alternativas, ¿De qué forma se desarrolla la comunicación entre el Gerente de la empresa y el recurso humano?

Tabla 3.12 Estilo del canal de comunicación

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Directamente	6	100%
Mediante supervisores	0	0%
A través de memorándum	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.11 Estilo del canal de comunicación

Elaboración: Autoras de tesis

Se indagó, además sobre el tipo de canal de comunicación que existe entre los niveles jerárquicos superiores y los colaboradores de la empresa, a la totalidad de empleados encuestados mencionaron que esto se lleva a cabo de forma directa, es decir, los directivos de la empresa transmiten verbalmente los comunicados, anuncios, cambios, y demás información que sea necesario socializar. Si bien es cierto el canal de comunicación directo es idóneo para mejorar la interacción entre directivos y empleados, también es cierto que debe ir acompañado de soportes escritos, como memorándum, comunicados escritos, etc., con la finalidad de que haya constancia de la información que se transmite.

Resultados de las encuestas a clientes

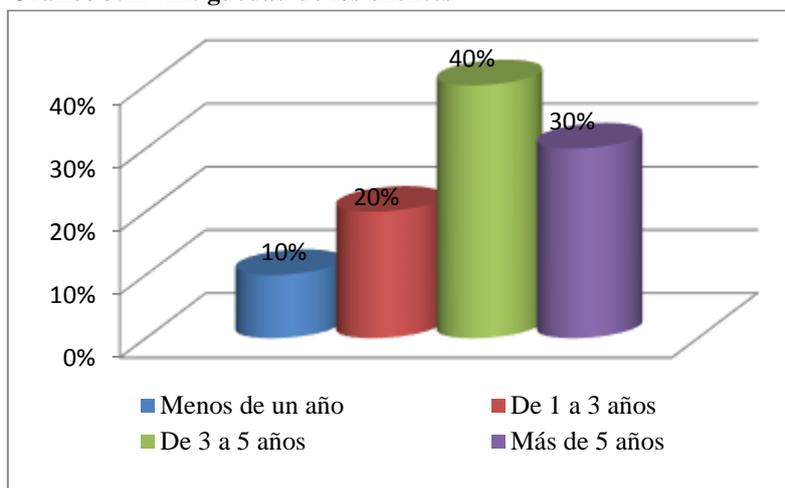
1. ¿Desde hace qué tiempo es cliente de la empresa Galacarne S.A.? Marque una de las alternativas.

Tabla 3.13 Antigüedad de los clientes

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Menos de un año	1	10%
De 1 a 3 años	2	20%
De 3 a 5 años	4	40%
Más de 5 años	3	30%
TOTAL	10	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.12 Antigüedad de los clientes



Elaboración: Autoras de tesis

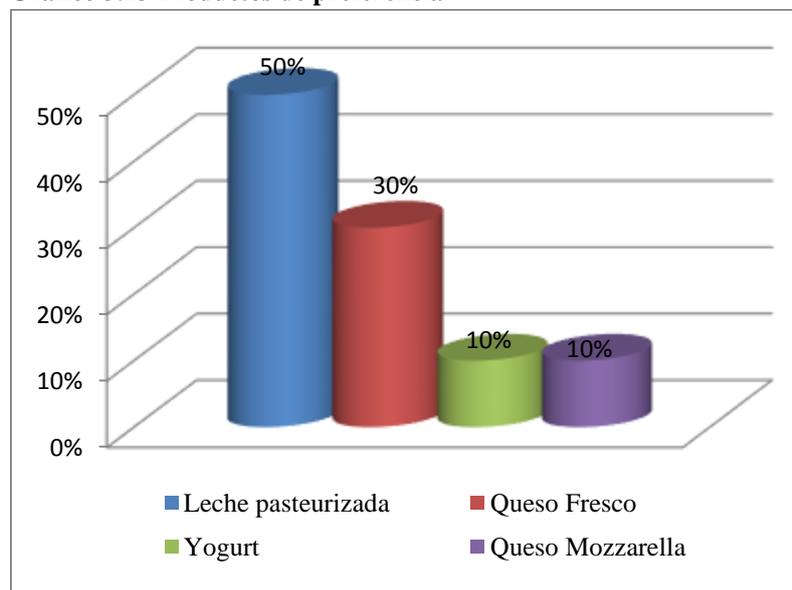
Con la finalidad de determinar la antigüedad de los clientes de Galacarne S.A. se consideró oportuno consultar a los mismos, el periodo de tiempo desde el cual son asiduos clientes de la empresa. Tal como se puede observar en el gráfico expuesto, la mayor parte de los clientes representados por el 40%, afirmaron ser clientes de Galacarnes entre 3 y 5 años, seguidos por el 30% que mencionaron ser clientes desde hace más de 5 años. Por lo tanto, se puede concluir que la empresa cuenta con clientes fieles que han permanecido constantes durante varios años.

2. Seleccione una de las respuestas: ¿Cuáles son los productos que prefiere?

Tabla 3.14 Productos de preferencia

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Leche pasteurizada	5	50%
Queso Fresco	3	30%
Yogurt	1	10%
Queso Mozzarella	1	10%
TOTAL	10	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.13 Productos de preferencia

Elaboración: Autoras de tesis.

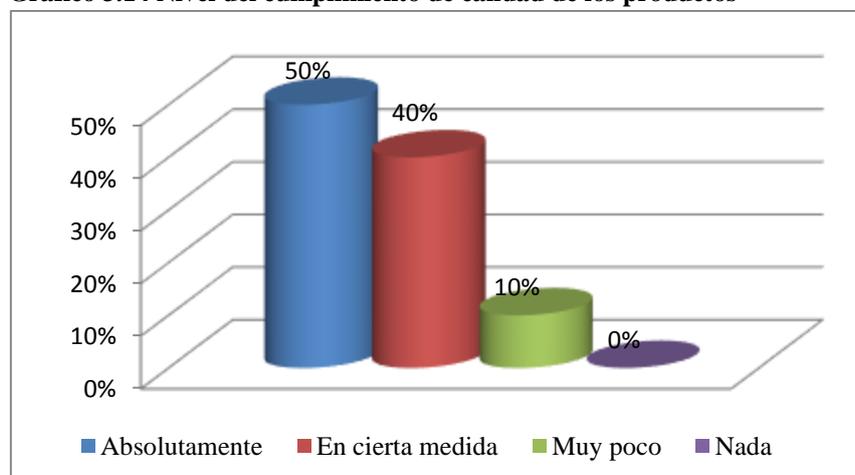
Galacarne S.A es una empresa que se dedica a la producción de lácteos, pero al ser varios los productos que ofrece la empresa se procedió a consultar sobre las preferencias que tienen los clientes en relación al tema, a lo que la mayor parte ellos, representados por el 50% mencionaron preferir la leche pasteurizada frente a los otros productos, seguidos por el 30% se inclinó por el queso fresco. Por lo tanto se puede decir que el producto estrella de Galacarne S.A. es la leche.

3. ¿En qué nivel cree usted que los productos que expende Galacarne S.A. cumplen con sus expectativas en cuanto a calidad? Marque una de las alternativas.

Tabla 3.15 Nivel del cumplimiento de calidad de los productos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Absolutamente	5	50%
En cierta medida	4	40%
Muy poco	1	10%
Nada	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.14 Nivel del cumplimiento de calidad de los productos

Elaboración: Autoras de tesis

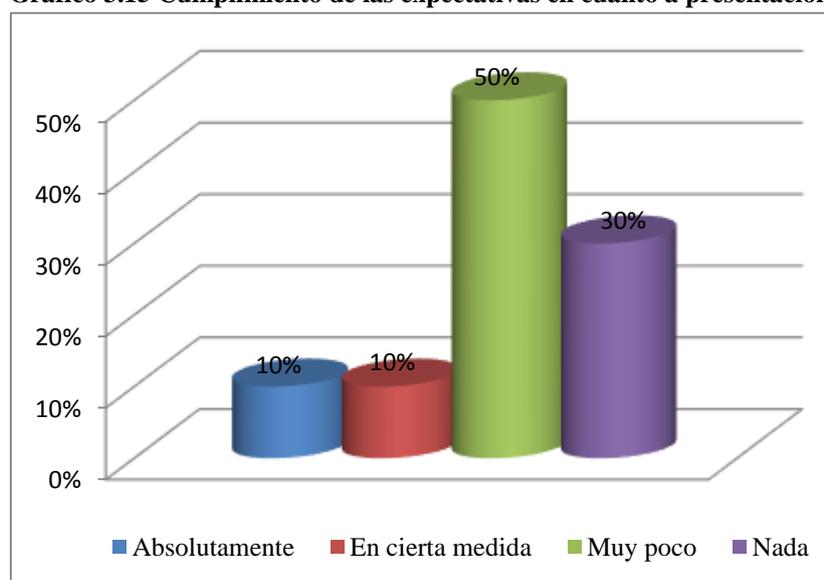
Como se puede visualizar en el gráfico previo, la mayor parte de los clientes encuestados, representados por el 50%, mencionaron que la calidad del producto cubre que la calidad del producto cubre absolutamente con sus expectativas, seguidos por el 40% de ellos que indicaron que la calidad solo cubre sus expectativas en cierta medida. Es preciso mencionar que un porcentaje mínimo del 10% mencionaron que la calidad es muy poca para lo que ellos esperan del producto. Por lo tanto a pesar de que se verificó que de forma general la calidad es adecuada, se debe tomar en consideración que existe un grupo minoritario de clientes que aún no está completamente satisfecho con dicho aspecto y se deben tomar medidas correctivas para lograr la excelencia.

4. ¿En qué nivel cree usted que los productos que expende Galacarne S.A. cumplen con sus expectativas en cuanto a presentación? Marque una de las alternativas.

Tabla 3.16 Cumplimiento de las expectativas en cuanto a presentación del producto

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Absolutamente	1	10%
En cierta medida	1	10%
Muy poco	5	50%
Nada	3	30%
TOTAL	10	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.15 Cumplimiento de las expectativas en cuanto a presentación del producto

Elaboración: Autoras de tesis

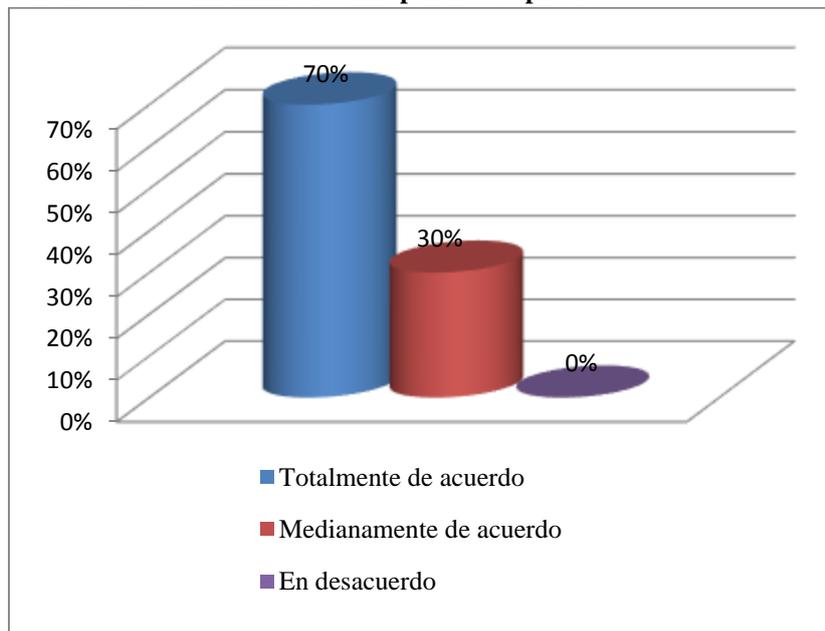
La presentación de un producto, es uno de los elementos más importantes a la hora de comercializarlo, es por eso que se consideró necesario consultar a los clientes sobre la percepción que tienen en relación a ese aspecto. Como se puede observar, la mayoría de los clientes encuestados, representados por el 50%, consideraron que la presentación del producto cumple muy poco con sus expectativas, seguidos por un 30% de la muestra que indicó que la presentación no cumple con sus expectativas. Siendo tan importante este elemento, es imprescindible que la empresa mejore la forma visual en que oferta sus productos al mercado.

5. Seleccione una de las respuestas: ¿Considera usted que los precios que fija la empresa para los productos que expende son adecuados?

Tabla 3.17 Conformidad con la política de precios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Medianamente de acuerdo	3	30%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.16 Conformidad con la política de precios

Elaboración: Autoras de tesis

Se consideró oportuno verificar la aceptación de la política de precios que maneja la empresa, motivo por el que se consultó si estaban acordes a las expectativas de los clientes. Como se puede observar en el gráfico, la gran mayoría de los clientes registrados en un 70% mencionaron que están totalmente de acuerdo a los precios que impone la empresa para su comercialización, seguidos por el 30% restante que indicó estar medianamente de acuerdo con dichos precios.

6. ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido al adquirir los productos de la empresa? Marque una de las alternativas.

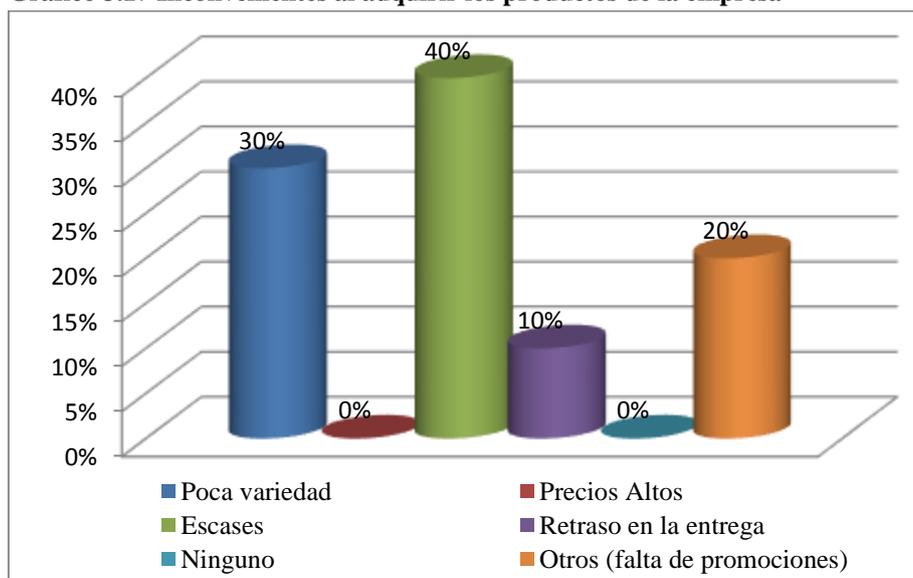
Tabla 3.18 Inconvenientes al adquirir los productos de la empresa

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
------------	------------	---

Poca variedad	3	30%
Precios Altos	0	0%
Escases	4	40%
Retraso en la entrega	1	10%
Ninguno	0	0%
Otros (falta de promociones)	2	20%
TOTAL	10	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.17 Inconvenientes al adquirir los productos de la empresa



Elaboración: Autoras de tesis

Al momento de consultar a los clientes sobre los principales inconvenientes que han tenido para adquirir los productos de Galacarne S.A., la mayor parte, representados por el 40%, mencionaron que la escases es uno de ellos, seguidos por el 30% de ellos que afirmaron que no hay mucha variedad de productos. Dentro de las opciones que mencionaron de forma libre el 20% de ellos manifestó la falta de promociones como una falencia que tiene la empresa y que repercute negativamente en la relación comercial, aspecto que deberá tenerse en cuenta al momento de plantear una propuesta de mejora.

7. Seleccione una de las respuestas: ¿La empresa ha cumplido con los tiempos de entrega del producto?

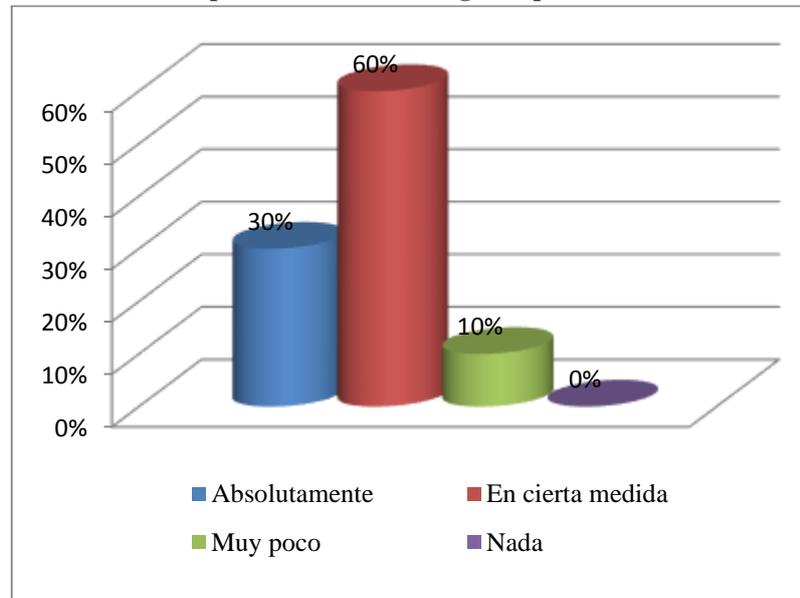
Tabla 3.19 Cumplimiento con la entrega del producto

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
------------	------------	---

Absolutamente	3	30%
En cierta medida	6	60%
Muy poco	1	10%
Nada	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.18 Cumplimiento con la entrega del producto



Elaboración: Autoras de tesis

Como se puede visualizar en el gráfico, la mayor parte de los encuestados (60%) mencionaron que la empresa en cierta medida cumple con el tiempo de entrega del producto, seguido por el 30% de ellos que mencionó que cumplen absolutamente con dicho aspecto. Por lo tanto, se puede determinar que de forma general Galacarne S.A. utiliza su canal de comercialización de forma oportuna.

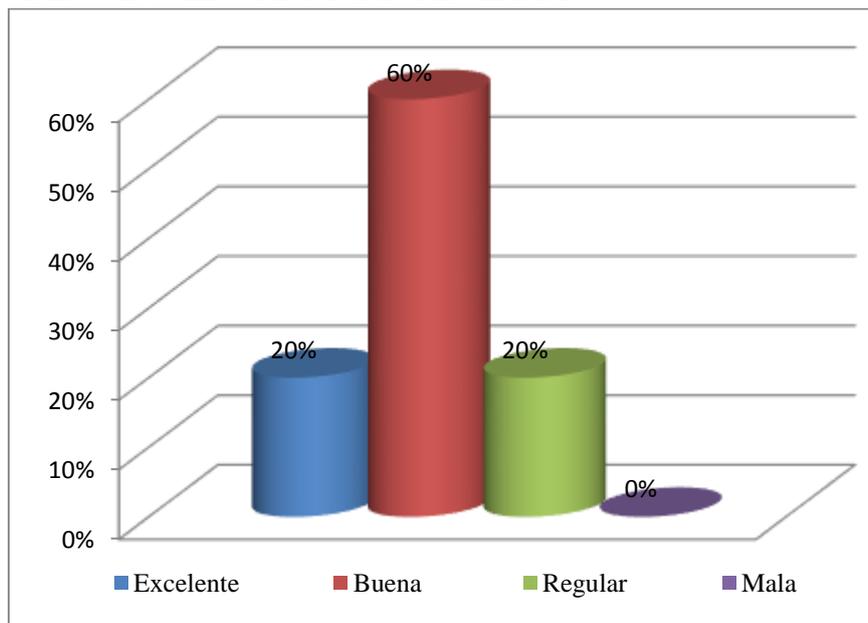
Resultados de las encuestas a proveedores

1. Marque una de las alternativas: ¿Cómo cataloga la relación comercial que tiene con la empresa Galacarne S. A?

Tabla 3.20 Calificación de la relación comercial

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Excelente	1	20%
Buena	3	60%
Regular	1	20%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.19 Calificación de la relación comercial

Elaboración: Autoras de tesis

La mayor parte de los proveedores (60%), al momento de ser consultados sobre la relación comercial que tienen con la empresa Galacarne S.A., la catalogaron como buena, seguido por un porcentaje menor del 20% que la calificaron como excelente. De tal forma se puede verificar que en general los proveedores mantienen una adecuada relación comercial con la compañía.

2. ¿Cree usted que es justo el precio acordado entre usted y la empresa Galacarne S.A. para la comercialización del producto? Seleccione una de las respuestas.

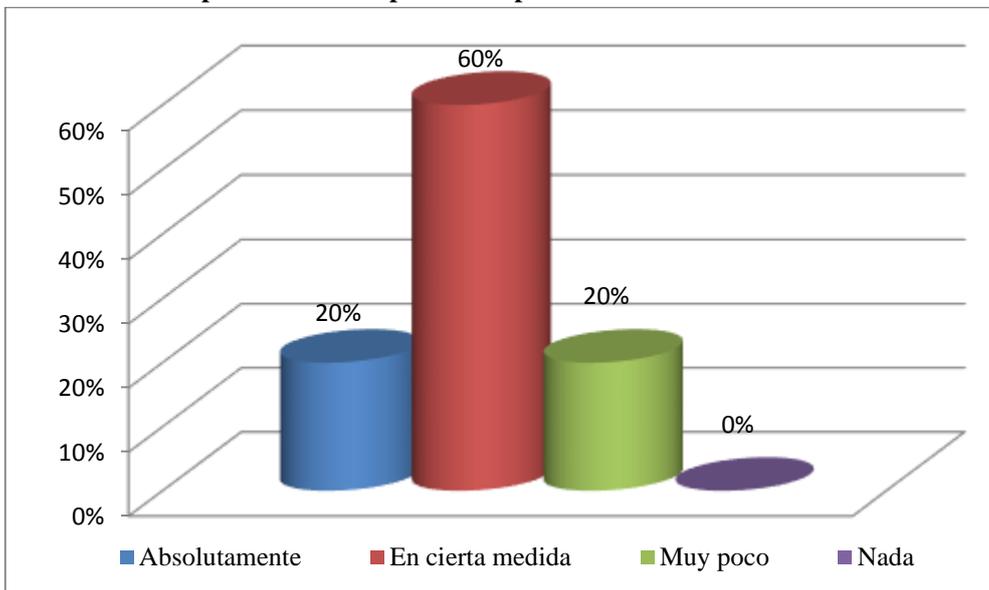
Tabla 3.21 Aceptación sobre la política de precios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Absolutamente	1	20%
En cierta medida	3	60%
Muy poco	1	20%

Nada	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.20 Aceptación sobre la política de precios



Elaboración: Autoras de tesis

Otro de los aspectos que se tomó en consideración para consultar a los proveedores fue el precio, a lo que la mayor parte de ellos (60%) respondieron que para ellos el precio establecido es en cierta medida adecuado, seguido por el 20% de los proveedores que lo catalogó como absolutamente adecuado. Es así que se llega a la conclusión de que los precios establecidos en la negociación con los proveedores se deben mantener.

3. Marque una de las alternativas: ¿La empresa cumple con los pagos de los insumos puntualmente?

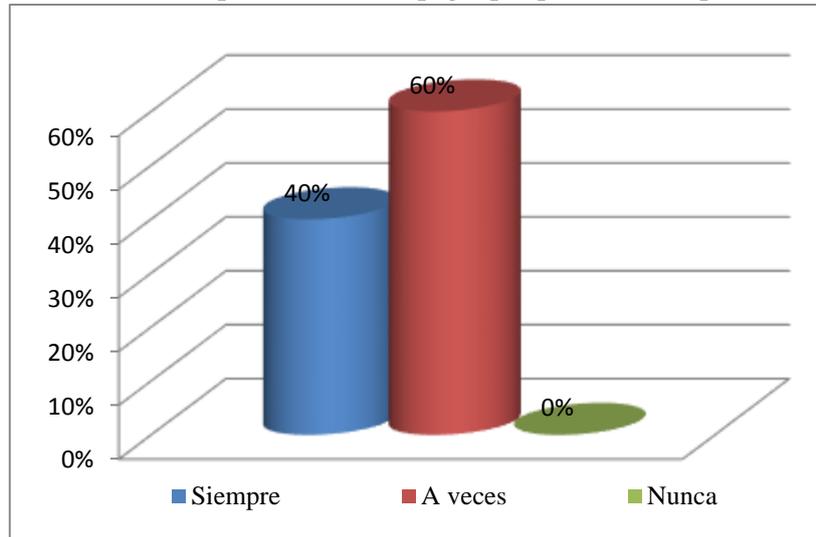
Tabla 3.22 Cumplimiento con los pagos por parte de la empresa

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Siempre	2	40%
A veces	3	60%

Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.21 Cumplimiento con los pagos por parte de la empresa



Elaboración: Autoras de tesis

Los proveedores en muchos casos otorgan a Galacarne S.A. créditos con plazos hasta de un mes. Es por ello que se verificó el nivel de cumplimiento de la empresa con los pagos, con la finalidad de asegurar el sostenimiento de los plazos de pago. La mayor parte de los proveedores (60%) mencionó que la empresa a veces cumple con puntualidad con los pagos, mientras que el resto de proveedores aseguró que siempre es puntual en los pagos. Por lo que en forma general se puede concluir que Galacarne S.A. cumple con la cancelación dentro del tiempo acordado.

4. ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido al proveer de insumos a la empresa Galacarne S.A.? Seleccione una de las respuestas.

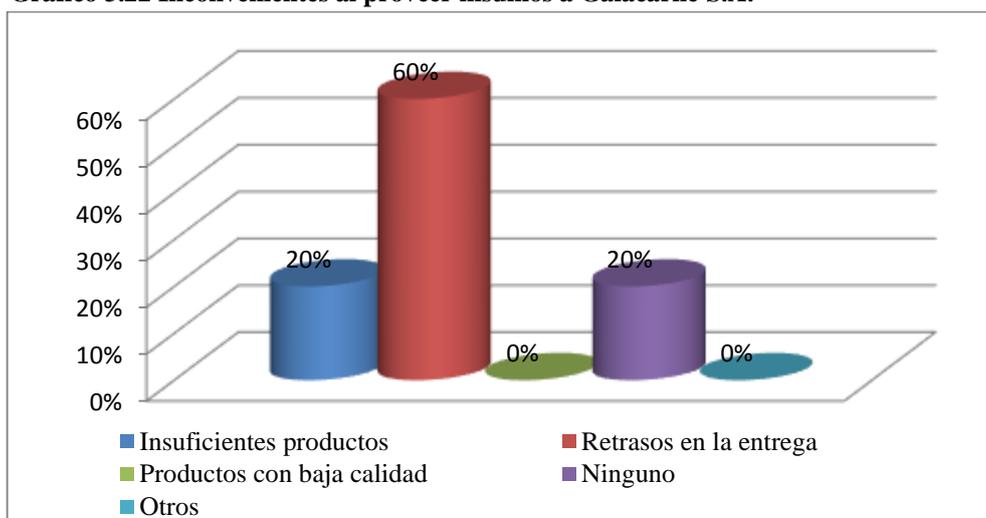
Tabla 3.23 Inconvenientes al proveer insumos a Galacarne S.A.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Insuficientes productos	1	20%

Retrasos en la entrega	3	60%
Productos con baja calidad	0	0%
Ninguno	1	20%
Otros	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.22 Inconvenientes al proveer insumos a Galacarne S.A.



Elaboración: Autoras de tesis

Como es notorio en el gráfico, la mayor parte de los proveedores (60%) mencionó como principal problema al proveer de materia prima a Galacarne S.A a los retrasos en la entrega, aspecto que sin duda también afecta a la producción que realiza la empresa. También mencionaron los insuficientes productos con los que cuentan como proveedores ya que son pequeños ganaderos de la región y otros mencionaron que no tienen ningún inconveniente al proveer insumos a la empresa.

5. Seleccione una de las respuestas: ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que la empresa necesita cambiar para mejorar su relación como proveedor?

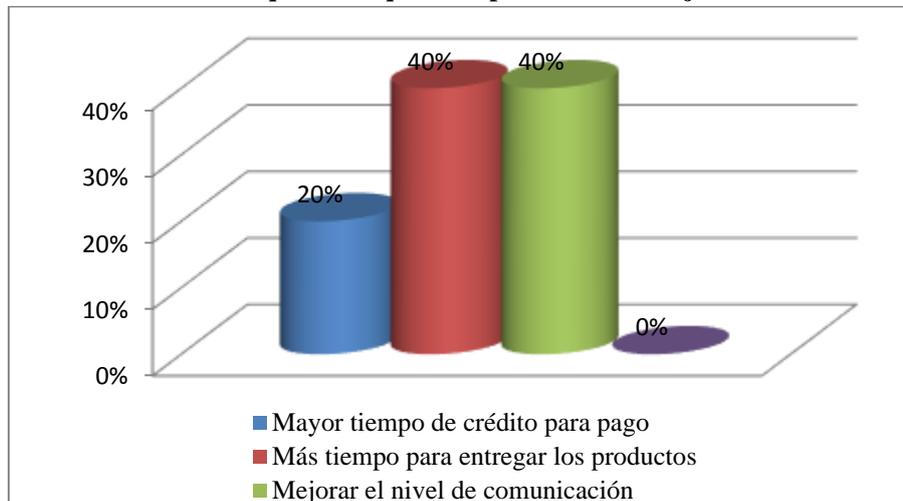
Tabla 3.24 Factores que creen que la empresa debería mejorar

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Mayor tiempo de crédito para pago	1	20%
Más tiempo para entregar los productos	2	40%
Mejorar el nivel de comunicación	2	40%
Otros	0	0%

TOTAL	5	100%
-------	---	------

Elaboración: Autoras de tesis

Gráfico 3.23 Factores que creen que la empresa debería mejorar



Elaboración: Autoras de tesis

Debido a la importancia de contar con los proveedores actuales, se consultó sobre los aspectos que bajo su percepción, la empresa Galacarne S.A debería cambiar para mantener las relaciones comerciales con ellos, a lo que la mayor parte de ellos representados por el 40% cada uno, mencionaron que deben mejorar su nivel de comunicación, refiriéndose a que no concuerdan reuniones, ni realizan acuerdos para mejorar o promover el crecimiento del sector que a pesar de ser pequeño tiene gran potencial. Además mencionaron que necesitan más tiempo para proveer a la empresa debido a su limitado nivel de producción. Sería conveniente promover el crecimiento del sector ganadero para mejorar el nivel de producción de insumos para Galacarne S.A.

3.2.5. Resultado de la entrevista.



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA GALACARNE S.A.

Entrevista para recabar información sobre el tema de tesis: “Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la Empresa Galacarne S.A. ubicada en la Provincia de Galápagos, Isla Santa Cruz, Parroquia Bellavista Barrio los Túneles”.

Objetivo de la entrevista:

Recabar información sobre los procesos internos y externos de la empresa Galacarne S.A. y detalles sobre los problemas que presenta actualmente.

1. ¿Qué tipo de inconvenientes presenta actualmente la empresa?

Respuesta: La planta no produce al 100% debido a que por ser arrendatarios no contamos con la autorización suficiente para realizar la modificación necesaria en la infraestructura.

2. ¿Existe un manual de funciones y procedimientos en la empresa? ¿Por qué?

Respuesta: Sí. En lo que respecta al proceso de elaboración del producto y en la entrega del mismo a los establecimientos. Ya que en la elaboración se cumplen con todos los parámetros establecidos para que el producto salga en buenas condiciones y que haya poco desperdicio en la materia prima.

3. ¿Cómo se gestiona el control financiero de la empresa?

Respuesta: Por medio de plantillas contables.

4. ¿Con qué frecuencia le dan mantenimiento a las máquinas y a la infraestructura física?

Respuesta: Mantenimientos pequeños: el mantenimiento es diario y se lo realiza el mismo personal encargado de la planta. Mantenimientos grandes: se lo realiza una vez al mes ya que tenemos que contratar personal idóneo que realiza este mantenimiento y en la Isla no contamos con una empresa que proporcione este servicio, por lo que tenemos que solicitarlo en la parte continental.

5. ¿Ha alcanzado la empresa todo su potencial de crecimiento actualmente? ¿Por qué?

Respuesta: La empresa no ha alcanzado el nivel potencial. A pesar de los años en el mercado ya que no se ha implementado un control financiero y administrativo adecuado. Pero se ha considerado incrementar el capital por parte de los socios y lograr que estos años venideros sean mejores.

6. ¿Qué estrategias empresariales se han llevado a cabo últimamente para mejorar el crecimiento de la empresa?

Respuesta: No se han implementado estrategias para el crecimiento de la empresa específicamente, pero sí estamos en conversaciones para ver si este año que comienza, implementar nuevas líneas de productos como dulce de leche o arequipas entre otros derivados de la leche. Recién estamos en conversaciones y haciendo un estudio de mercado ya que ahora la competencia del continente está acaparando el mercado de la isla, pero con el problema por falta de logística y los precios altos que conlleva traer productos de afuera estamos estudiando la posibilidad de incrementar otras líneas de productos.

3.2.5. Conclusiones del Estudio de campo

- Se detectó que la tercera parte de los empleados que laboran en Galacarne S.A. no conocen el alcance de responsabilidades que tienen sus cargos dentro de la empresa, por lo que, se considera necesario implementar un Manual de Funciones y Procedimientos que establezca sus obligaciones.
- La empresa no cuenta con un sistema informático donde se pueda registrar la información contable, inventarios y demás datos correspondientes a los procesos que se realizan, hecho que disminuye el nivel de productividad de los empleados al momento de registrar la información.

- Se verificó que los empleados no siempre cuentan con los recursos materiales que requieren para desempeñar sus labores, factor que se debe considerar si se quiere mejorar la productividad de los colaboradores.
- Las maquinarias de la empresa se encontraron en un estado de deterioro debido a la falta de mantenimiento, por lo cual, se requiere contratar a una persona que otorgue el tratamiento adecuado para que vuelvan a operar como se debe, con la finalidad de mejorar la capacidad de producción.
- Mediante el cuestionario aplicado y asegurando la confidencialidad del mismo, hubo un porcentaje de empleados que manifestaron trabajar solo en un 75% y otro grupo aseguró realizar sus funciones solo en un 50%.
- La capacitación es un aspecto que no se desarrolla en la empresa, ya que los empleados solo reciben la inducción al momento de ingresar a la empresa donde se les explica lo que deben realizar de acuerdo a su cargo, pero no se le otorga ningún tipo de instrucción adicional.
- De acuerdo a la opinión de los empleados de Galacarne S.A los principales aspectos que la empresa debe mejorar son la falta de colaboradores para el área operativa y la inadecuada infraestructura con la que cuenta, ya que las instalaciones están deterioradas.
- En cuanto a la remuneración, los empleados mencionaron que por lo general, siempre reciben a tiempo su pago mensual, hecho que crea un aspecto positivo respecto a la fidelización con la empresa.
- Dentro de la empresa se desarrolla un canal de comunicación directo; es decir, que los comunicados, órdenes y demás disposiciones se transmiten desde el Gerente hacia los empleados de forma verbal.

- La empresa Galacarne S.A. cuenta generalmente con clientes que tienen más de 3 años de antigüedad, hecho que revela que confían en los productos de la empresa y en la forma en que opera.
- Los productos preferidos por los clientes son la leche pasteurizada y los quesos frescos, por lo tanto, son los que mayor demanda tienen y los que más nivel de producción requieren.
- Los clientes mencionaron que la calidad del producto cumple totalmente con sus expectativas, pero la presentación del producto no. Se considera oportuno renovar el logotipo de la empresa con un diseño más atractivo.
- Los principales inconvenientes que los clientes han tenido con la empresa es la escases, falta de variedad, así como la ausencia de promociones.
- Galacarne S.A. solo tiene 5 proveedores, quienes proporcionan la leche diaria para la producción, y mencionaron que la relación que tienen con la empresa es buena; además, consideran que el precio es adecuado.
- Los factores que los proveedores consideran que la empresa debe mejorar son: mayor tiempo para entregar los productos y mejorar el nivel de comunicación.

Capítulo 4

Reestructuración Administrativa de Galacarne S.A.

4.1. Generalidades de la propuesta

4.1.1. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en un plan de reestructuración administrativa y financiera para la empresa Galacarne S.A. cuyo objetivo es corregir las falencias actuales, a causa de la ineficiencia en los procedimientos internos, por diversos factores tales como: la falta de sistemas informáticos que faciliten el registro de datos y transacciones comerciales, maquinarias obsoletas que no permiten elevar la capacidad de producción, e insuficiente personal para llevar a cabo las actividades propias de la empresa.

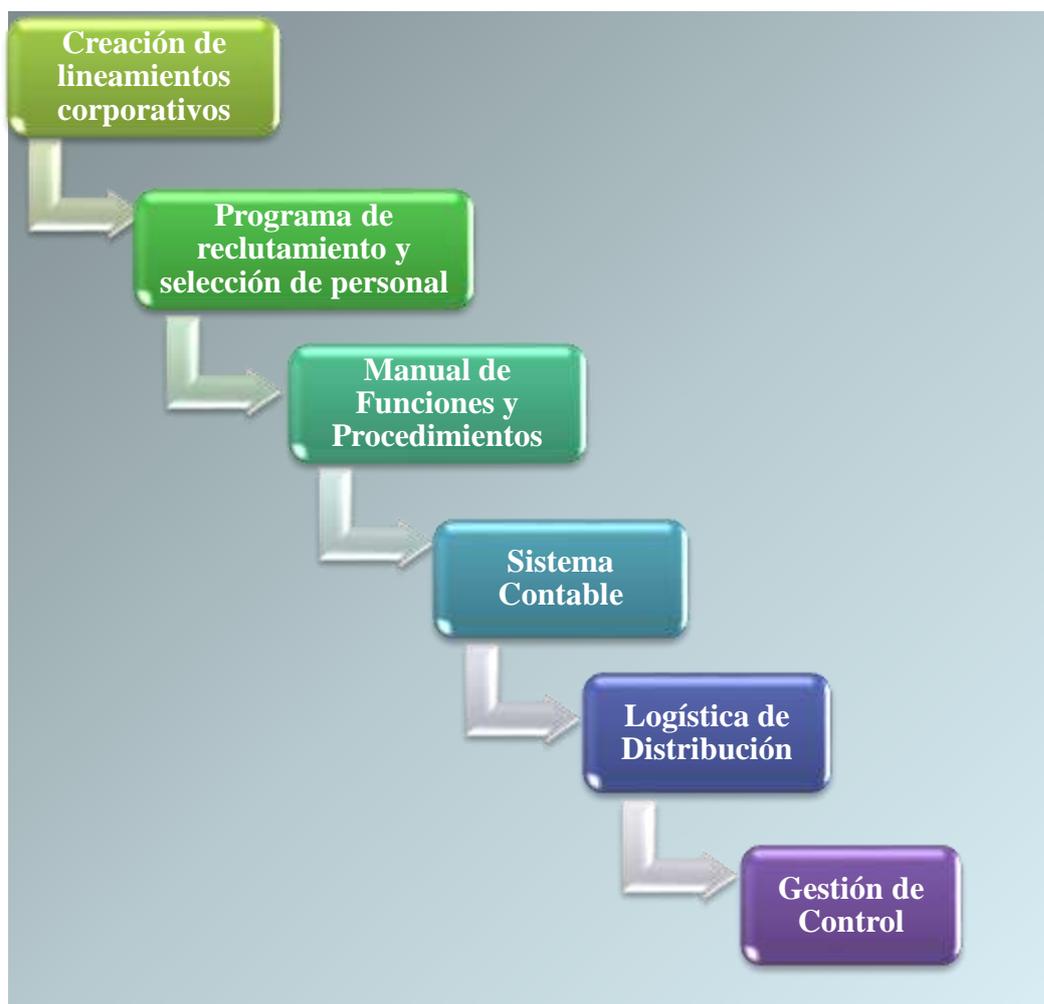
La reestructuración constará de varias fases para determinar medidas remediabiles para cada problema detectado en el estudio de campo, comenzando por el diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal a través del que se pueda vincular a la compañía, a colaboradores capacitados que cuenten con el perfil requerido y que sean integrados al área donde se requiera de mayor personal, que en este caso sería el área operativa.

Por otra parte, se requiere del diseño de un manual de funciones y procedimientos que sirva como guía, para que el talento humano de la empresa conozca a cabalidad el alcance de sus responsabilidades y obligaciones, así como los diferentes procedimientos internos y externos que lleva a cabo la empresa. Dicho manual, es un instrumento donde se detallarán el conjunto de normas, tareas y funciones que debe desarrollar cada empleado de acuerdo al área y al cargo que ocupa dentro de la compañía, basados en los respectivos procedimientos internos.

Adicional, se establecerá un sistema de logística para mejorar la distribución de los productos en la Isla Santa Cruz, un sistema contable que permita registrar las transacciones comerciales, flujos de efectivo y demás información relevante de manera correcta, eficiente que ayuden a elaborar estados financieros y proyecciones. La empresa requiere también de un sistema de control de gestión, para verificar el cumplimiento de cada área funcional y sus actividades que conlleven a alcanzar los objetivos organizacionales de Galacarne S.A.

Es preciso mencionar, que la empresa Galacarne S.A. no cuenta con lineamientos definidos como: visión, misión, objetivos organizacionales y organigrama donde se detalle claramente su razón de ser, dónde quiere llegar y especifique jerárquicamente los niveles de puestos de trabajo; por lo tanto, se considera necesario implementar una estructura organizacional que le sirva como base a la empresa para desarrollar sus actividades. A continuación se presenta el flujo de la propuesta:

Gráfico 4.1 Flujo de la propuesta



Elaboración: Autoras de tesis

4.1.2. Objetivo General de la propuesta

Proporcionar a la empresa Galacarne S.A. un conjunto de herramientas empresariales que le permita corregir las falencias que presenta actualmente, reestructurando sus procedimientos administrativos, operativos y financieros para potencializar su crecimiento.

4.1.3. Objetivos Específicos de la propuesta

1. Seleccionar al personal idóneo, para que ingrese al área operativa y cubrir la vacante de mano de obra que necesita en la actualidad.
2. Establecer normas y procedimientos que permitan a los empleados conocer el alcance como las limitaciones de cada puesto de trabajo.
3. Proporcionar un sistema contable que dinamice y agilite los procedimientos administrativos y financieros de la compañía.
4. Rediseñar el sistema logístico de la empresa, con la finalidad de elevar el nivel de eficiencia en la distribución del producto.
5. Verificar mediante un sistema de control de gestión, el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.2. Plan de Reestructuración Administrativa para la Empresa Galacarne S.A.

4.2.1. Creación de lineamientos corporativos

Galacarne S.A. es una empresa que lleva muchos años en el mercado pero que a pesar de ello, no ha definido sus lineamientos corporativos, por lo que, se ha procedido a crear su misión, visión, y objetivos organizacionales.

Los productos de la empresa, se comercializan bajo la marca “La Noruega”. En cuanto a su presentación, su logotipo actual es obsoleto por lo que se renovará con la finalidad de otorgarle a la empresa una imagen corporativa innovadora con colores modernos y llamativos que refleje su nueva etapa.

Imagen 4.1 Transformación del logotipo de la empresa



Elaboración: Autoras de tesis

Los lineamientos de la empresa deben ser regidos por la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, de ellos dependerá su éxito y crecimiento. Estos aspectos se detallan a continuación:

Misión

Fabricar y comercializar productos lácteos de alta calidad para cubrir la demanda existente en las Islas Galápagos, bajo lineamientos corporativos definidos y con personal altamente capacitado y comprometido con la labor empresarial.

Visión

Liderar la industria de productos lácteos en las Islas Galápagos obteniendo el 80% de posicionamiento en el mercado frente a la competencia, bajo normas de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes.

Objetivos Organizacionales

1. Mantener un crecimiento en ventas anual mínimo del 10%.

2. Realizar estudios de mercado periódicos que permitan medir la satisfacción del cliente y la evolución de sus necesidades.
3. Capacitar al personal de forma constante para asegurar su eficiencia en las actividades de la empresa.
4. Asegurar la calidad en el proceso productivo, utilizando de manera correcta los recursos para maximizar resultados.
5. Obtener un nivel de rentabilidad que permita considerar el negocio como exitoso.

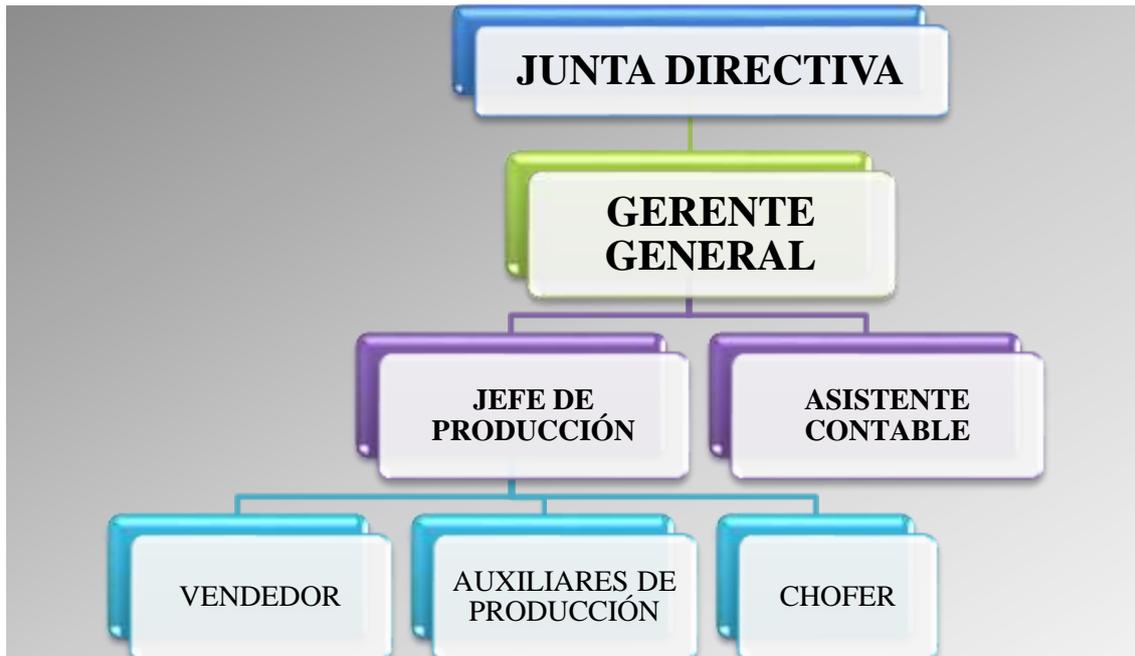
Organigrama

Se ha considerado diseñar un organigrama que refleje los niveles jerárquicos que existen en la compañía. La empresa está liderada por el Presidente y los accionistas que conforman la Junta Directiva de la empresa, mismos que han designado al Gerente General para que dirija todas las actividades de la compañía como su representante legal.

Los mandos medios están representados por el Jefe de producción que está a cargo del vendedor, chofer y auxiliares de producción; y por la asistente contable que es la encargada de la oficina donde funciona el área administrativa.

La contabilidad está a cargo de una contadora que presta servicios profesionales independientes para la empresa, pero que no está vinculada mediante ningún contrato a la compañía. A continuación se puede observar el organigrama:

Gráfico 4.2 Organigrama de Galacarne S.A.



Elaboración: Autoras de tesis

La innovación tecnológica de los medios que utilizan la empresa para dar a conocer sus productos es de gran importancia debido a que las organizaciones evolucionan de acuerdo al mercado y a los hábitos del consumidor o cliente. Es por ello, que se ha creado una página en Facebook para que Galacarne S.A. pueda promocionar sus productos de forma adecuada, de tal manera que implemente un canal de comunicación directo con sus clientes y con el mercado en general.

Imagen 4.2 Facebook de Galacarne S.A.



Elaboración: Autoras de tesis

4.2.2. Manual de Funciones y Procedimientos

Tabla 4.1 Manual de Funciones y Procedimientos.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
OBJETIVO
<p>Este manual tiene como objetivo principal proporcionar una guía a los colaboradores de la empresa Galacarne S.A. sobre las funciones, procedimientos, responsabilidades, obligaciones y limitaciones relacionadas con el cargo que desempeñan dentro de la compañía, con la finalidad de alcanzar la excelencia y eficiencia en cada una de las operaciones.</p>
ALCANCE
<p>El Manual de Funciones y Procedimientos se aplicará para todos los procesos que se desarrollan en la empresa: administrativos, operativos y financieros internos o externos.</p>
LÍMITES DE CONTROL
<p>Para cada área funcional, deberán estar especificados los alcances de las funciones de cada jefatura, basándose en los parámetros de responsabilidades delegadas, sin interferir en las decisiones de otros Jefes de área.</p>
DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
<p>Al momento de delegar autoridad a cada colaborador de la empresa, se debe aclarar sus responsabilidades y obligaciones. El rango superior o primer rango de autoridad es del Gerente general, nivel por encima de los jefes departamentales o empleados en general; luego se encuentran las autoridades que conforman el rango medio o segundo rango comprendido por los Jefes departamentales que son: Finanzas, Logística y</p>

Producción. Los Jefes departamentales solo tendrán autoridad sobre el personal que conforma su departamento.

CLASIFICACIÓN DEL TRABAJO Y DE LOS TRABAJADORES

La Empresa Galacarne S. A. por las actividades productivas y comerciales que desarrolla, divide el trabajo en las siguientes áreas y cargos:

- Área Financiera
 - Asistente Contable
- Área de Logística
 - Vendedor
 - Chofer
- Área Operativa
 - Jefe de producción
 - Auxiliares de producción

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL

Nivel: Ejecutivo

Dependencia: Junta General de Accionistas

Perfil:

- Profesional en Administración de Empresas, Gestión Empresarial o carreras afines.
- Experiencia mínima de tres años en cargos similares.
- Conocimientos en: Legislación vigente, sistemas informáticos avanzados, elaboración de proyectos, desarrollo de talento humano y gestión de calidad.
- Habilidad de liderazgo y manejo de personas.

Funciones:

- Representar a la empresa en todos los ámbitos legales y extrajudiciales propios de la actividad principal.
- Celebrar contratos con responsabilidad y ética.
- Presentar informes de gestión y resultados a la junta directiva.
- Controlar que la ejecución de las actividades financieras de la empresa se lleven de forma transparente y dentro de lo legal.
- Supervisar la gestión comercial de la empresa y autorizar al encargado de la fábrica para que realice compras de materia prima e insumos.
- Verificar que los canales de distribución de la empresa sean adecuados para expender el producto.
- Solucionar problemas de manera oportuna.
- Manejar el personal de la empresa promoviendo el desarrollo del talento humano.
- Identificar las necesidades de la empresa y proveer los recursos para solucionarlas.

JEFE DE PRODUCCIÓN**Nivel:** Operativo**Dependencia:** Gerente General**Perfil:**

- Ingeniero Industrial o TSU de alimentos.
- Experiencia de 3 años en cargos similares.
- Orientado al logro de metas, proactivo y responsable.
- Manejo de grupos y liderazgo.

Responsabilidades:

- Supervisar que el proceso de transformación de materia prima a producto terminado se lleve a cabo de forma eficiente.
- Realizar presupuestos de compras de materia prima e insumos.
- Verificar el correcto funcionamiento de las maquinarias y equipos de la planta de producción.
- Realizar inventarios y manejo de stocks mínimos y máximos.
- Entrenar y supervisar a cada uno de los auxiliares de producción.
- Emitir informes de gestión y presentarlos al Gerente General.
- Asegurar el cumplimiento de normas de calidad e higiene durante el proceso de producción.
- Diseñar e implementar planes de seguridad industrial.

ASISTENTE CONTABLE**Nivel:** Asistencial**Dependencia:** Gerente General**Perfil:**

- Egresado en CPA o Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima un año en cargos similares.
- Habilidad en manejo de documentos confidenciales.

Responsabilidades:

- Realizar las transacciones comerciales (ventas) que se lleven a cabo mediante pedidos en la oficina de la empresa.
- Registrar la información necesaria para que el contador pueda elaborar los estados financieros y declaraciones de impuestos.
- Llevar el control y manejo de la cuenta caja.

- Realizar labores administrativas y asistenciales bajo la supervisión del Gerente General.
- Gestionar las cuentas por pagar a proveedores.
- Realizar conciliaciones de la cuenta Bancos.

AUXILIARES DE PRODUCCIÓN

Nivel: Operativo

Dependencia: Jefe de producción

Perfil:

- Bachiller Técnico
- Sexo Masculino

Responsabilidades:

- Realizar diversas labores relacionadas con la cadena productiva de la empresa de acuerdo a lo dispuesto por el Jefe de Producción.
- Manejo de maquinarias de producción.
- Labores de empaque y control de calidad.
- Limpieza de su área de trabajo después de cada jornada laboral.

VENDEDOR

Nivel: Ejecutivo

Dependencia: Gerencia General.

Perfil:

- Estudiante Universitario de Marketing, Ingeniería Comercial o carreras afines.
- Manejo de técnicas de venta y post venta.
- Capacidad de persuasión al cliente.

Responsabilidades:

- Realizar preventas de los productos y entregar los pedidos al Jefe de producción.
- Distribuir los productos diariamente junto al chofer de la compañía.
- Realizar servicio postventa, para verificar la satisfacción del cliente.

CHOFER

Nivel: Ejecutivo

Dependencia: Gerencia General.

Perfil:

- Chofer profesional con licencia tipo A1.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Proactivo.
- Disponibilidad para viajar.

Responsabilidades:

- Ayudar en la carga y descarga de los productos que se van a distribuir.
- Trasladar la mercadería hacia los diferentes clientes de la compañía siguiendo una determinada ruta.
- Asistir con puntualidad a la empresa para realizar las labores encomendadas.
- Mantener el vehículo limpio cumpliendo con normas de calidad.

Elaborado por: Autoras.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA GALACARNE S.A.

FLUJOGRAMA DE COMPRAS

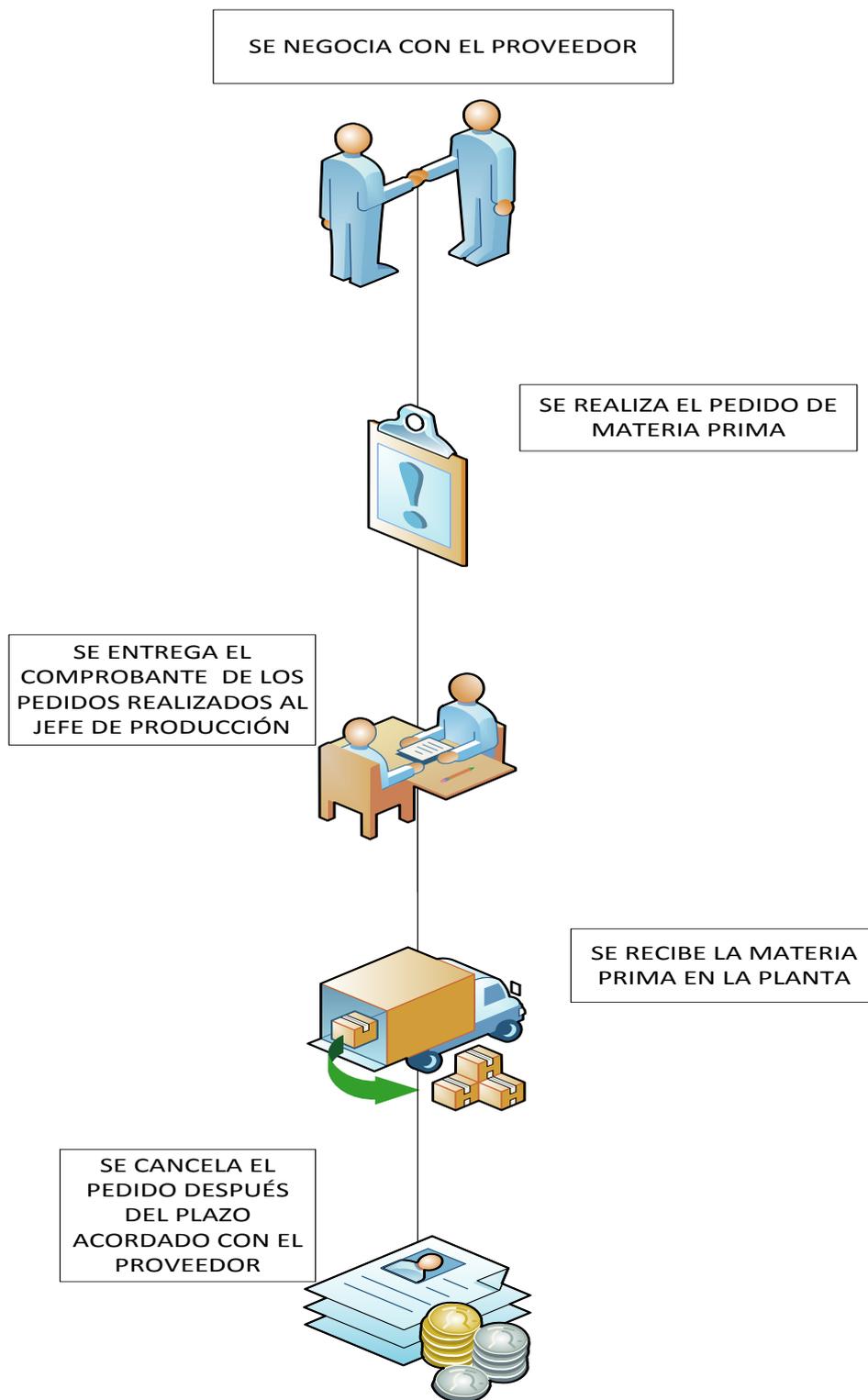
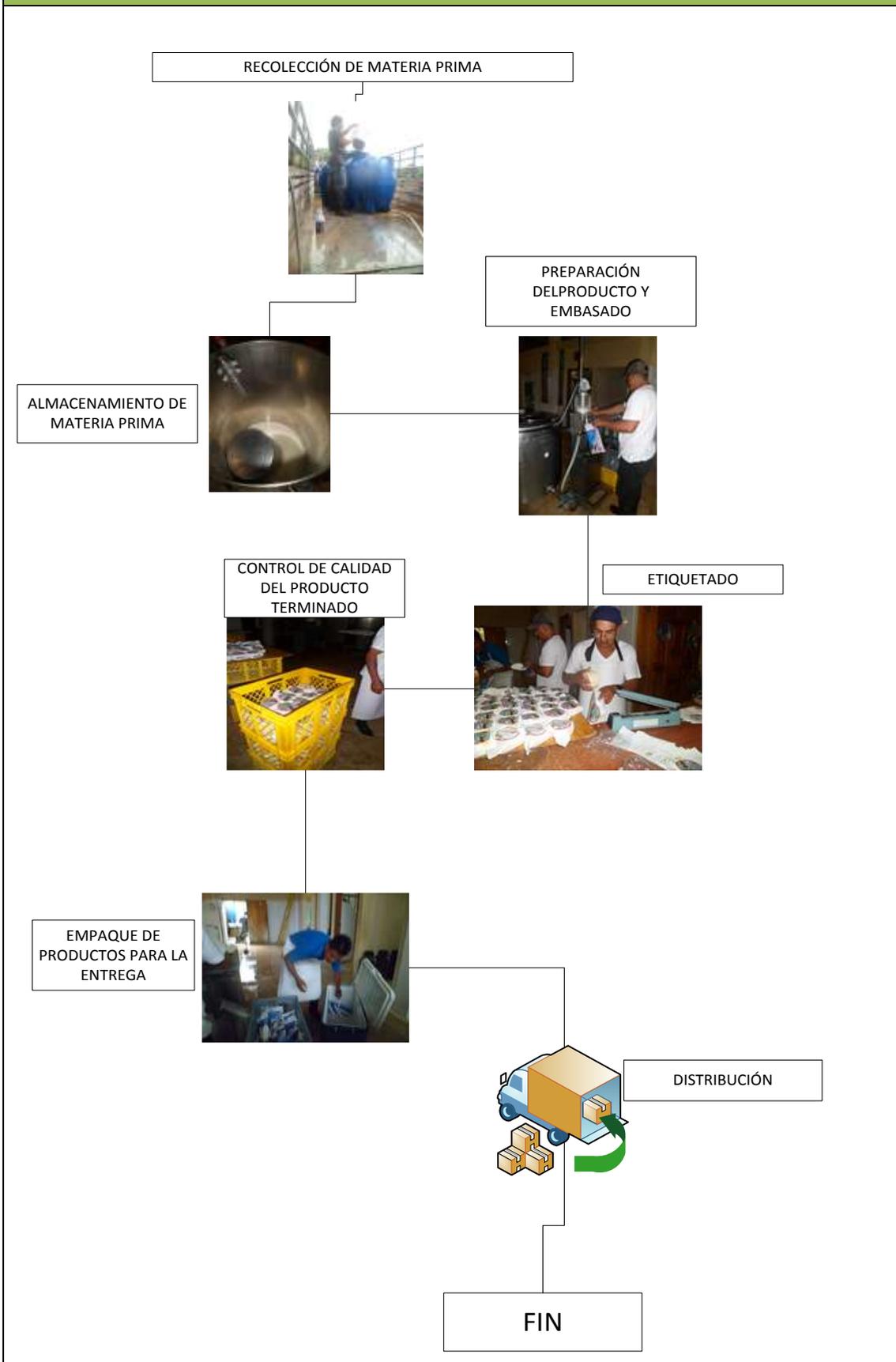


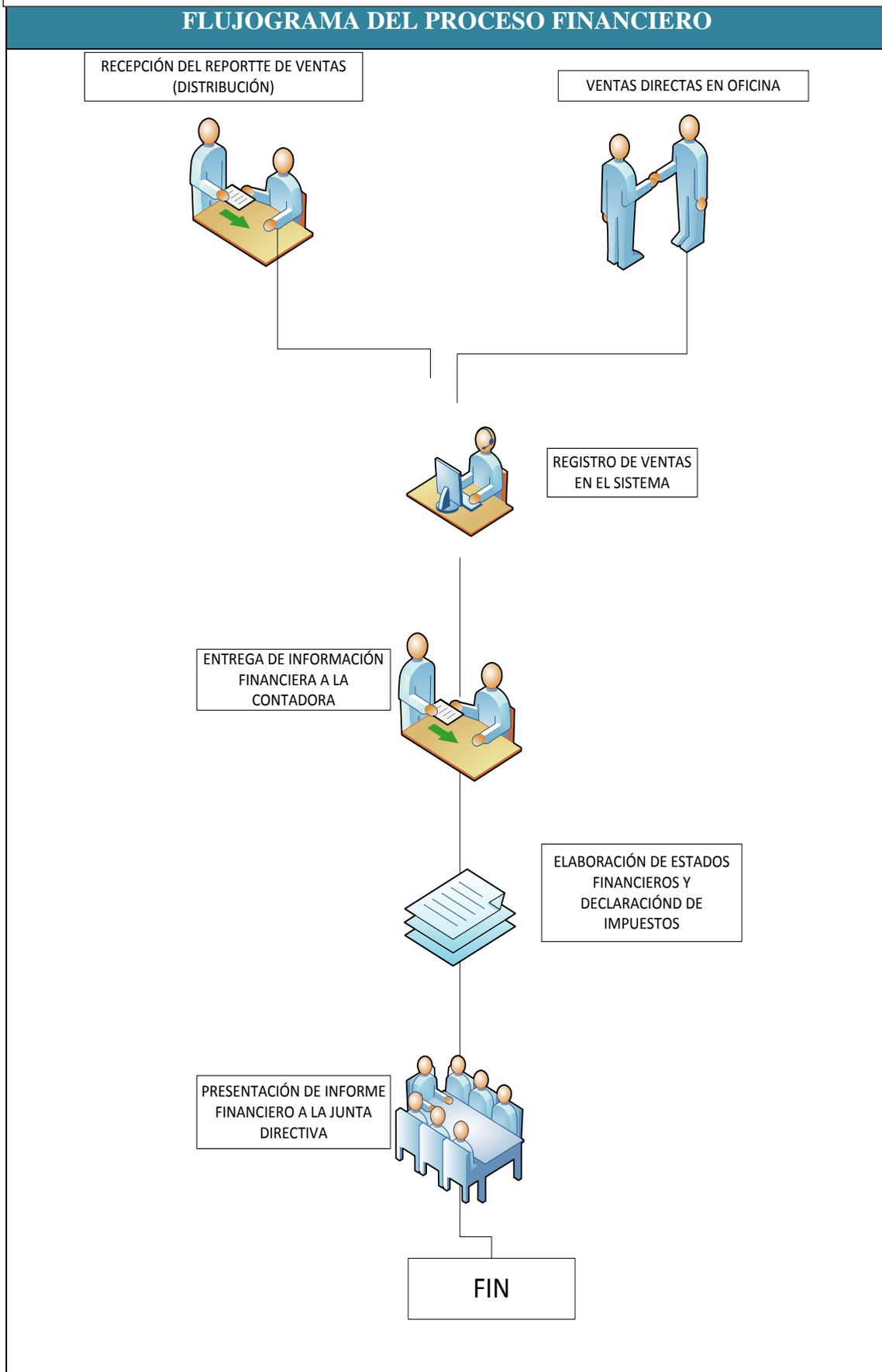
Gráfico 4.4 Flujograma de Proceso Productivo.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO



Elaborado por: Autoras de tesis.

Gráfico 4.5: Flujoograma del proceso Financiero.



Elaboración: Autoras de tesis

4.2.3. Programa de Reclutamiento y Selección de Personal

El programa de reclutamiento y selección de personal, se realizará a través de diversas fases:

1. El técnico encargado de la planta mediante un reporte le comunicará a la Gerencia General el requerimiento de la vacante.
2. Luego se llamará a convocatoria el reclutamiento para que las personas interesadas envíen sus Hojas de vida.
3. Se realizará una primera entrevista general con el Jefe departamental, la misma que se considera como un filtro inicial, para descartar a los candidatos que no cumplan con el perfil del cargo.
4. Los candidatos deberán desarrollar pruebas de conocimiento y técnicas, que permitan verificar su capacidad y destreza al puesto de trabajo.
5. De acuerdo a los resultados obtenidos, los candidatos idóneos se entrevistarán con la Gerente General, persona que decidirá al candidato ideal para que cubra con la vacante.
6. El candidato elegido será debidamente capacitado a través de una inducción donde se explicará la actividad que realizará en la compañía y entregará de forma escrita el Manual de funciones y procedimientos para que conozca sus responsabilidades y funciones a desempeñar.

Gráfico 4.6 Programa de reclutamiento y selección de personal



Elaboración: Autoras de tesis

Tabla 4.2 Programa de Reclutamiento y Selección de Personal

PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
FASE 1: REPORTE DE LA VACANTE
<p>Una vez que se crea la vacante o que se evidencie la necesidad de incrementar el personal, será el Técnico encargado de la fábrica de Galacarne S.A. quien reporte al Gerente de la compañía la vacante generada, con la finalidad de que éste último autorice dar inicio al proceso de reclutamiento y selección. El reporte deberá indicar los datos o características de la vacante, donde no pueden faltar los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área funcional. • Cargo vacante. • Números de personas requeridas. • Fecha estimada en que se requiere contar con dicho personal.
FASE 2: CONVOCATORIA PARA EL RECLUTAMIENTO
<p>Para iniciar la convocatoria, se debe elaborar el perfil del cargo vacante, el mismo que se deberá tomar del Manual de Funciones y Procedimientos. Esa es una de las ventajas de contar con un manual de ese tipo porque el proceso puede agilizarse ya que no se pierde tiempo en el diseño de un perfil cada que exista una vacante en la empresa. Paso seguido se deben establecer los canales de difusión que se utilizarán para la convocatoria, y estos pueden ser de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales internos: Mediante la sugerencia de los propios empleados de la empresa se pueden convocar a candidatos específicos o en caso de que la vacante suponga un ascenso, los empleados pueden aplicar directamente. • Canales externos: Se utilizarán dos tipos de anuncios: se publicará la convocatoria en medios impresos con mínimo de dos semanas de anticipación

a la fecha en que se requiere cubrir el puesto. Se publicará la convocatoria en la página de Facebook de la empresa para que los seguidores puedan aplicar.

FASE 3: RECEPCIÓN DE HOJAS DE VIDA

Se establecerán fechas y horas exactas en las cuales se receptorán las hojas de vida para las personas que estén interesadas en el anuncio laboral, las mismas deberán ser entregadas en la oficina de la empresa ubicada en Puerto Ayora. La Asistente contable será la encargada de la recepción de las hojas de vida y de entregárselas al encargado del área funcional donde se requiera la vacante.

FASE 4: ENTREVISTA PRELIMINAR

Luego de verificar las hojas de vida receptoradas, se elijarán las que cumplan con el perfil del cargo. Posteriormente, se citará a los potenciales candidatos a una entrevista preliminar donde se evaluarán los aspectos relevantes de cada uno y se escogerá al candidato idóneo. Después de realizar la entrevista se procederá a confirmar las referencias personales y laborales del postulante.

FASE 5: TEST PSICOMETRICO

Los test psicométricos, son herramientas de gran utilidad sirven para medir cualidades psíquicas de un individuo dentro del ámbito laboral y se aplican para escoger a los candidatos idóneos para cubrir una determinada vacante. Permiten determinar la capacidad, destreza y habilidades del postulante.

A continuación se expone el Test Psicométrico que se utilizará en el proceso de selección, tomado del blog especialista en el tema (Test y Cuestionarios, 2013):

1. Dos número pares consecutivos suman 66. ¿Cuál es el mayor?

- 22

- 28
- 30
- 34

2. Un grifo llena una piscina en 29 horas si dispone de todo su caudal. ¿Cuánto se tardará en llenar 8 piscinas un 50% más grande con tres grifos iguales?

- 87 horas
- 116 horas
- 124 horas
- 145 horas

3. Divide 30 por $1/2$ y suma 10. ¿Cuál es el resultado?

- 35
- 50
- 70
- 90

4. En cinco días Blanca gastó en caramelos: 45, 40, 60, 75 y 30 céntimos. ¿Cuánto gastó por término medio?

- 45
- 50
- 75
- 80

5. Una fotocopidora hace 30 copias por minuto pero hay que desechar una de cada 10 por defectuosa. Para evitar un recalentamiento excesivo, la fotocopidora debe parar dos minutos después de cada media hora de trabajo. ¿Cuántas copias correctas hace durante los 10 primeros minutos?

- 270
- 290
- 330
- 398

6. ¿Cuál es el resultado de multiplicar 6 por su doble?

- 12
- 36
- 72
- 216

7. Le preguntamos al Sr. Perez cuántos animales tiene en su casa. Nos respondió: todos son canarios, menos tres; todos son peces, menos tres; todos son tortugas, menos tres y todos son perros, menos tres. ¿Cuántos animales tiene el Sr. Perez?

- 4
- 6
- 9
- 12

8. Tres docenas de limones y cuatro y media de huevos hacen un total de ...

- 41
- 60
- 78
- 90

9. ¿Cuáles son los factores primos resultantes de la descomposición de 150?

- $5 \times 5 \times 3 \times 3$
- $5 \times 5 \times 3 \times 2$
- $25 \times 6 \times 2$
- 25×6

10. Una moto va a una velocidad de 20 km/h de media. ¿Cuánto tardará en recorrer 100 km?

- 3,5 horas
- 4 horas
- 5 horas
- 6 horas

FASE 6: PRUEBAS TÉCNICAS

Las pruebas técnicas se llevarán a cabo de dos formas:

1. Para el área administrativa será el encargado del área contable el que realizará pruebas de conocimiento y de manejo de utilitarios en la oficina, dependiendo de la función que vaya a desempeñar en la empresa.
2. Para el área operativa el técnico encargado será quién aplique pruebas de habilidad para operar maquinarias y diversas actividades dentro del proceso de producción.

FASE 7: ENTREVISTA FINAL

De todo el proceso se escogerán a dos personas que pasarán a la última etapa, la entrevista final. Este proceso lo llevará a cabo, el Gerente General, quien elegirá al candidato idóneo entre los dos postulantes para desempeñar el cargo vacante.

FASE 8: INDUCCIÓN

La inducción, tiene como finalidad proporcionar al nuevo empleado información tanto general y específica sobre la empresa, cargo que ocupará permitiéndole conocer el rol que desempeñará dentro de la compañía. La persona encargada de llevar a cabo la inducción a los nuevos empleados será el Jefe del área vacante.

Elaboración: Autoras de tesis

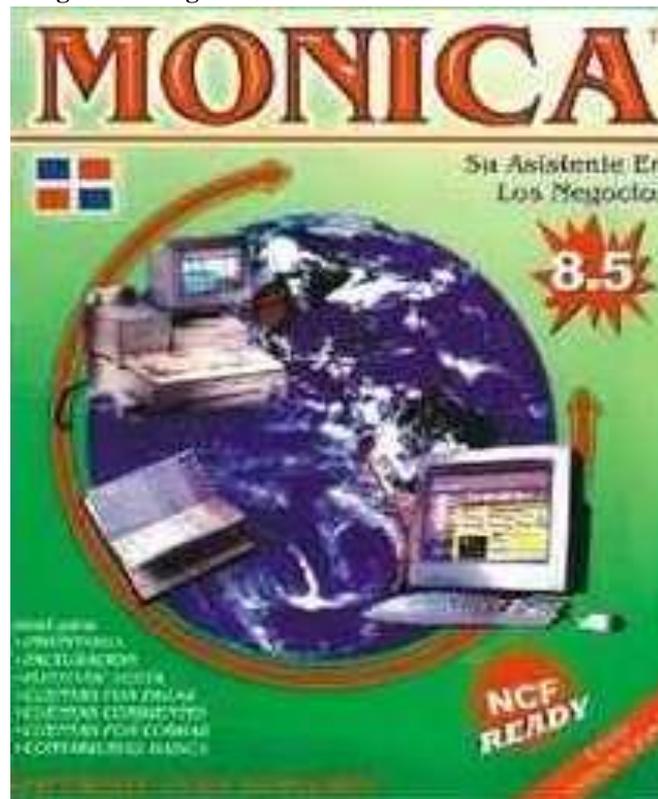
4.2.4. Sistema Contable

Según lo mencionado en un capítulo anterior, la empresa Galacarne S.A. no cuenta con un sistema informático contable que dinamice los procesos de dicha área por lo que muchas veces el trabajo se retrasa debido a que se realiza de forma manual. Es por ello, que se considera necesario adquirir un programa informático que facilite el ingreso de la información financiera.

El Programa Contable Monica 8.5 permite llevar el control, ya que cuenta con un módulo de facturas que trabaja en conjunto con el módulo de inventarios disminuyendo automáticamente la cantidad al realizarse una venta. Este programa permite realizar facturas, control de inventarios, listas de precios, archivo de clientes, proveedores, además de manejar cuentas por cobrar, cuentas corrientes e ingresar información contable básica para la empresa.

Mónica 8.5, es un programa ideal para los negocios que realizan actividades comerciales de cualquier tipo de productos y en este caso será de gran utilidad para contar con información actualizada y registrada de forma más eficiente, ahorrando tiempo y mejorando el nivel de desempeño. Este programa puede ser descargado de internet de forma gratuita.

Imagen 4.3 Programa Contable Monica

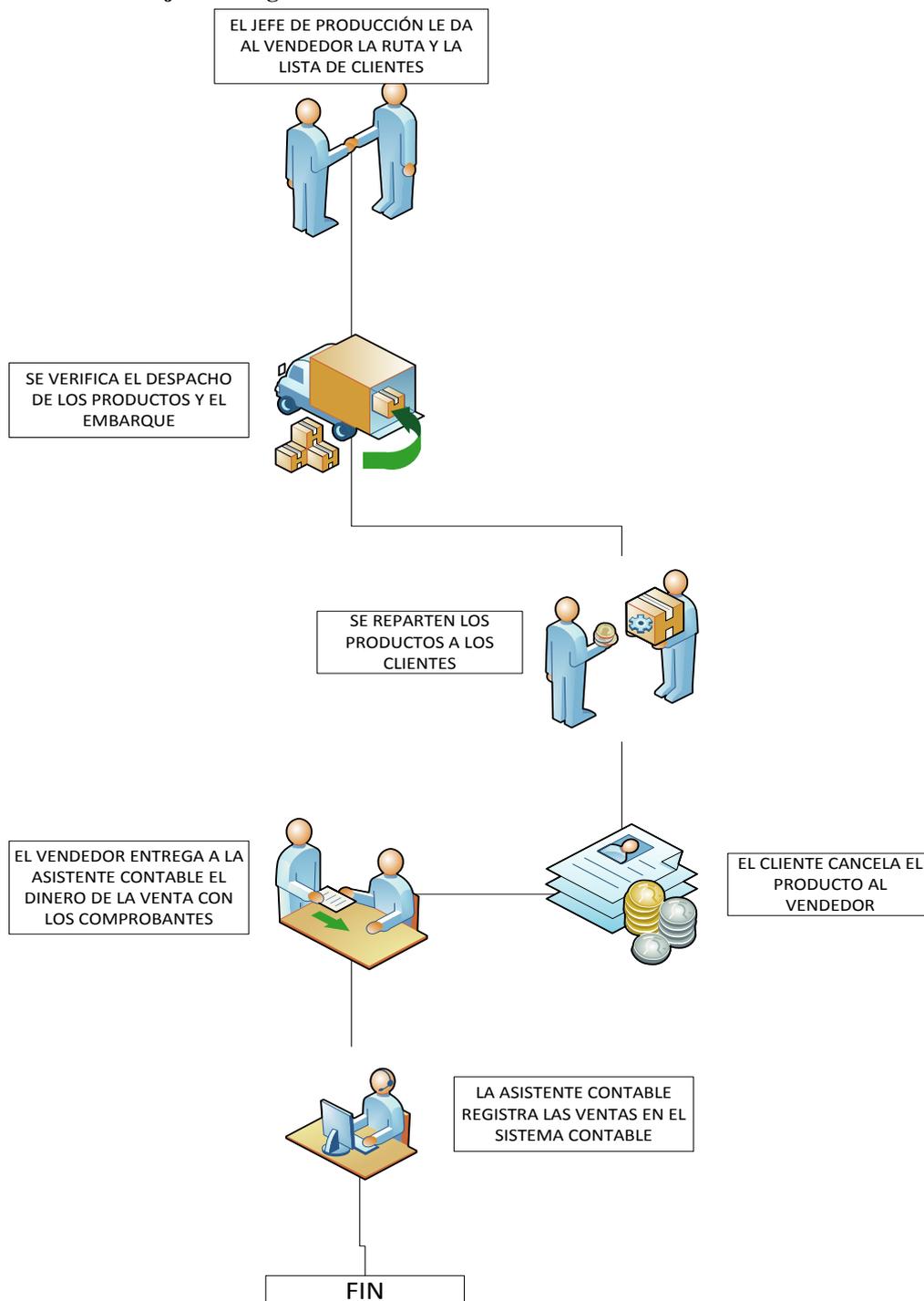


Fuente: (Fácil Contabilidad, 2013)

4.2.5. Logística de Distribución

Con la finalidad de establecer el canal de distribución de los productos para la empresa Galacarne S.A. se ha elaborado el siguiente flujograma:

Gráfico 4.7 Flujo de la logística de distribución



Elaboración: Autoras de tesis

4.2.6. Rediseño de la infraestructura

La infraestructura física de la empresa se encuentra desmejorada por falta de mantenimiento, las paredes denotan un abandono total. Se procederá al mantenimiento de la imagen física de la planta de producción, pintando las instalaciones de colores llamativos pero idóneos para el tipo de actividad que se realiza. Se pintará en la entrada el nuevo logotipo de la empresa.

También se contratará a un técnico especialista, que otorgue mantenimiento a las maquinarias debido a que se requiere un funcionamiento óptimo para que el proceso productivo sea adecuado y se pueda alcanzar el total de la capacidad de producción.

Imagen 4.4 Maquinarias de la planta de producción



Fuente: Estudio de campo realizado por las autoras

4.2.7. Gestión de Control

Para cumplir con las metas planteadas, es necesario hacer un seguimiento de la gestión de la propuesta. Por lo tanto, las acciones a implementar para verificar el cumplimiento de los objetivos son:

1. Asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones y procedimientos al término de la semana laboral.
2. Identificar problemas que se presenten en la planificación y/o en la puesta en marcha durante el proceso productivo.
3. Realizar las correcciones pertinentes en caso de encontrarse anomalías de modo que se ejecuten los cambios o regularizaciones respectivas. Para ello se debe verificar que cada fase de la propuesta sea implementada con eficiencia.
4. Medir la eficiencia del personal realizando periódicamente un análisis de productividad mediante la verificación de las unidades de producto elaboradas diariamente.
5. Evaluar la calidad del producto mediante el servicio postventa es decir, que el vendedor cada vez que entregue los productos indague sobre la satisfacción del cliente y que detecte si existe algún factor que no cumpla con sus expectativas.
6. Utilizar el Programa de selección de personal en caso de que se vaya a contratar a un nuevo colaborador para un cargo vacante.

Tabla 4.3 Gestión de Seguimiento

ESTRATEGIAS	MEDICIÓN
Creación de lineamientos corporativos	Verificar que la empresa exponga en lugares visibles del establecimiento la misión y visión para que todos puedan verlas y comprender los objetivos organizacionales a cumplir.
Programa de reclutamiento	Supervisar la aplicación del programa de reclutamiento y selección de personal cada vez que se realice un proceso de ese tipo.
Manual de funciones y procedimientos	Verificar que el personal conozca y cumpla sus funciones y procedimientos a cargo, mediante evaluaciones periódicas.
Sistema Contable	Supervisar el uso adecuado del nuevo sistema contable de la empresa mediante evaluación de desempeño al asistente contable.
Logística de Distribución	Verificar el cumplimiento del flujograma de procesos para la distribución del producto.

Elaboración: Autoras de tesis

4.3. Presupuesto

Es importante indicar que los recursos que se necesitan para implementar la propuesta se detallan mediante un presupuesto con sus respectivos costos monetarios. Dentro del

presupuesto, se consideró el valor de la capacitación a la asistente contable sobre el manejo del sistema contable, recalcando que dicho programa se puede descargar gratuitamente por internet, implementación que no repercute en el presupuesto. También, se incluye el costo de la pintura que se requiere para el mantenimiento de la fachada interna y externa de la planta de fabricación, así como, el costo por servicios profesionales del técnico que le dará mantenimiento a la maquinaria de la empresa.

Tabla 4.4 Presupuesto

PRESUPUESTO				
Cantidad	Descripción	Aplicación	Costo Unitario	Costo Total
1	Capacitación para asistente contable	Sistema Contable	\$ 50,00	\$ 50,00
10	Galones de pintura	infraestructura física	\$ 12,00	\$ 120,00
1	Servicios Profesionales Técnico	Mantenimiento de maquinarias	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL				\$ 1.670,00

Elaboración: Autoras de tesis

Capítulo 5

Reestructuración Financiera

5.1. Análisis Financiero de la empresa Galacarne S.A. año 2013

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado real en el que se encuentra la empresa al momento de generar dicha información y una forma de realizarlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Es por ello que el presente análisis financiero se llevará a cabo utilizando cuatro herramientas básicas: el Estado de Resultados, el Balance General, el Flujo de Efectivo y las Razones Financieras, tal como se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico 5.1 Estructura del análisis financiero



Elaboración: Autoras de tesis

Se utilizarán como instrumento de análisis, además del Estado de Resultados, Flujo de Efectivo y Balance General, las razones financieras debido a que son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica de una empresa o unidad de negocio que está siendo evaluada, además de determinar la

capacidad que posee para hacer frente a sus obligaciones financieras y a partir de ello poder desarrollar su objeto social.

Las razones financieras se dividen en cuatro grandes grupos, mismos que cubren diversos aspectos de la compañía para ser evaluados por separado en puntos posteriores de este capítulo, y estos son:

1. Razones de liquidez.
2. Razones de endeudamiento.
3. Razones de rentabilidad.
4. Razones de cobertura.

5.1.1. Análisis del Estado de Resultados

Durante el periodo 2013, la empresa Galacarne S.A. registró ventas netas por un valor de \$418.454,25, hecho que refleja el gran nivel de comercialización del producto que posee la empresa, ya que es la más representativa en el mercado donde se desarrollan sus actividades de negocios. El costo de venta y producción que tiene la empresa asciende a \$252.559,71.

El negocio se considera rentable, durante los últimos periodos contables no ha presentado pérdidas. En el año 2013 la empresa Galacarne S.A. obtuvo una utilidad neta de \$18,881.49, lo que ratifica la tendencia positiva en cuanto a la rentabilidad que posee, y eso a pesar de que requiere una reestructuración administrativa y financiera para mejorar los procesos internos, que de ser aplicada correctamente, puede potencializar mucho más el crecimiento de la compañía.

A continuación, se presenta el Estado de Resultados del último periodo contable presentado por la empresa en la Superintendencia de Compañías:

Tabla 5.1 Estado De Resultados De Galacarne S.A. año 2013

EMPRESA GALACARNES S.A. ESTADO DE RESULTADOS Periodo Contable 2013

Código de la cta.	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	418,454.25
4101	VENTA DE BIENES	418,454.25
4106	INTERESES	0.00
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	165,894.54
43	OTROS INGRESOS	0.00
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	252,559.71
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	233,321.17
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	929.41
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	234,321.23
510104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	-1,929.47
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	0.00
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	19,238.54
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	3,912.06
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	15,326.48
52	GASTOS	136,917.93
5201	GASTOS	124,979.62
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	39,651.36
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	8,258.50
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	7,084.83
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	12,673.54
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	23,939.36
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	23,884.53
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	511.95
520115	TRANSPORTE	189.64
520116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	1,505.85
520117	GASTOS DE VIAJE	2,772.48
520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	4,507.58
520121	DEPRECIACIONES	0.00
520122	AMORTIZACIONES	0.00
520123	GASTO DETERIORO	0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
5202	GASTOS	11,938.31
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	11,612.83

520221	DEPRECIACIONES	0.00
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	0.00
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520228	OTROS GASTOS	325.48
5203	GASTOS FINANCIEROS	0.00
5204	OTROS GASTOS	0.00
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	28,976.61
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4,346.49
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	24,630.12
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	5,748.63
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	18,881.49
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0.00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	18,881.49
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	18,881.49
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0.00

Fuente: Galacarne S.A. (2015).

5.1.2. Análisis del Flujo de Efectivo

Analizando el Estado de Flujos de Efectivo de la empresa Galacarne S.A., se puede observar que la empresa ha generado un flujo positivo para las actividades procedentes de las operaciones propias de la empresa, por un valor de \$4.925,94, sin embargo, presenta una disminución del efectivo \$6.000 comparado con el año anterior. Los cobros realizados por la empresa en la comercialización del producto aportaron en este segmento \$415.229,24, cantidad considerablemente alta debido a que es producto de la actividad principal de la empresa, lo cual cubrió los pagos por factores de carácter operativo; en que nos indica que materia prima, costos indirectos y mano de obra, por un total de \$407.485,10.

La empresa invirtió en adquisiciones de propiedad, planta y equipo apenas \$1.832,70, cantidad que se considera como mínima para el nivel de producción que tiene actualmente ya que como se mencionó en puntos anteriores las ventas sobrepasan los 400.000 dólares. Queda así confirmado que es escasa la inversión en maquinarias y equipos que realiza la empresa, aspecto que deberá mejorar para elevar su nivel de producción y rendimiento financiero.

Por último, pero no menos importante, es preciso mencionar que durante el periodo contable 2013, Galacarne S.A. presentó un flujo de efectivo neto positivo de \$10.634,64. Durante los últimos años la empresa ha registrado flujos de efectivo positivos, por lo que se puede concluir que es una compañía con liquidez a pesar de las carencias que posee actualmente, pero que pueden ser solucionados para mejorar aún más su crecimiento.

Tabla 5.2 Estado de Flujos de Efectivo al 2013

EMPRESA GALACARNES S.A. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO Periodo Contable 2013		
Código de la cta.	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
95	INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO	-6,341.60
9501	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	4,925.94

950101	CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	415,229.24
95010101	COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	415,229.24
950102	CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-407,485.10
95010201	PAGOS A PROVEEDORES POR EL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	-405,322.80
95010203	PAGOS A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	-2,162.30
950108	OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	-2,818.20
9502	FLUJOS DE EFECTIVOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-1,832.70
950209	ADQUISICIONES DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-1,832.70
9503	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	-9,434.84
950308	DIVIDENDOS PAGADOS	-9,434.84
9504	EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	0.00
9505	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	-6,341.60
9506	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	16,976.24
9507	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	10,634.64
96	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	28,976.61
97	AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	0.00
9709	AJUSTES POR GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA	0.00
9710	AJUSTES POR GASTO POR PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0.00
98	CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	-24,050.67
9801	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	-3,225.01
9804	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN INVENTARIOS	-1,000.00
9805	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTROS ACTIVOS	743.99
9806	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	-15,990.62
9807	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-2,416.73
9810	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTROS PASIVOS	-2,162.30
9820	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	4,925.94

Fuente: Galacarne S.A. (2015)

5.1.3. Análisis del Balance General

Como se puede observar en el Estado Situacional General de la empresa, Galacarne S.A. posee activos por un valor de \$48.493,93, estando concentrado su mayor parte en el activo corriente, mismo que asciende a \$36.931,61.

Cabe recalcar que el activo es mucho mayor que las obligaciones que posee la empresa ya que el pasivo está representado por \$11,478.97, por lo tanto, el patrimonio neto de la empresa asciende a \$37,014.96.

Tabla 5.3 Balance General de Galacarne S.A. al 2013

EMPRESA GALACARNES S.A. BALANCE GENERAL Periodo Contable 2013		
Código de la cta.	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	48,493.93
101	ACTIVO CORRIENTE	36,931.61
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10,634.64
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	22,619.46
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	22,424.56
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	22,424.56
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	194.90
10103	INVENTARIOS	1,929.47
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1,929.47
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0.00
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1,748.04
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1,748.04
102	ACTIVO NO CORRIENTE	11,562.32
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	11,562.32
1020105	MUEBLES Y ENSERES	7,453.14
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	29,200.95
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	519.62
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	24,187.71
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-49,799.10
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0.00

10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0.00
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0.00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0.00
2	PASIVO	11,478.97
201	PASIVO CORRIENTE	11,478.97
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	982.38
2010301	LOCALES	982.38
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00
20105	PROVISIONES	0.00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	10,095.12
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	5,748.63
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	4,346.49
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	401.47
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
202	PASIVO NO CORRIENTE	0.00
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0.00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
20209	PASIVO DIFERIDO	0.00
3	PATRIMONIO NETO	37,014.96
301	CAPITAL	2,000.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	2,000.00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	2,600.00
304	RESERVAS	2,628.61
30401	RESERVA LEGAL	1,261.66
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	1,366.95
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	10,904.86
30601	GANACIAS ACUMULADAS	43,756.21
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-32,851.35
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	18,881.49
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	18,881.49

Fuente: Galacarne S.A. (2015)

5.1.4. Análisis de las Razones de liquidez

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez que posee una determinada empresa y para ello se utilizan varios indicadores como son: capital neto de

trabajo, índice de solvencia, y razón de solvencia inmediata. Todos ellos serán detallados en los siguientes puntos.

5.1.4.1. Capital neto de trabajo

El capital neto de trabajo se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

$$\begin{aligned}
 \text{Capital neto de trabajo} &= \text{Activos corrientes} - \text{Pasivo corriente} \\
 \text{Capital neto de trabajo} &= 36.931,61 - 11.478,97 \\
 \text{Capital neto de trabajo} &= \mathbf{25.452,64}
 \end{aligned}$$

En vista de que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, el capital neto de trabajo da un saldo positivo, reflejando así la salud financiera de la empresa.

5.1.4.2. Índice de solvencia

El índice de solvencia, se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente. Entre más alto sea el resultado (debe ser mayor a 1), más solvente es la empresa. A continuación tomaremos los datos de la empresa para calcular su índice de solvencia:

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{36.931,61}{11.478,97} = \mathbf{3,22}$$

Se obtuvo como índice de solvencia 3,22 lo que indica que por cada dólar de pasivos corrientes, la empresa posee 3,22 dólares de activos corrientes para hacer frente a dichas obligaciones.

5.1.4.3. Prueba ácida

La prueba ácida, es uno de los indicadores más efectivos para medir la liquidez de una empresa, sobre todo porque permite medir su capacidad de pago. Se considera de gran importancia, que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro. Por lo tanto, la empresa debe garantizar que en una eventualidad así, se disponga de los recursos sin tener que recurrir a financiamiento adicional, precisamente para cubrir un pasivo.

Para realizar la prueba ácida se debe excluir de los activos corrientes a la cuenta inventarios, y se tiene en consideración solamente el efectivo y la cartera de cobros. El motivo por el que se excluye del cálculo a la cuenta inventarios es porque la empresa no debe estar confiada en la mercadería para cubrir todas sus deudas. A continuación se procede a calcular la prueba ácida mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{36.931,61 - 1.929,47}{11.478,97} = \mathbf{3,05}$$

De acuerdo al resultado de la prueba ácida, se puede determinar que por cada dólar de pasivos corrientes, la empresa cuenta con 3,05 dólares de activos corrientes (sin considerar inventarios) para cubrir sus obligaciones con terceros.

5.1.5. Razones de rentabilidad

Este índice, permite medir el grado de rentabilidad que posee una empresa, con respecto a las ventas, monto de los activos de la empresa o al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son: el retorno sobre la inversión, la rotación de capital, el margen de utilidad y la utilidad sobre el patrimonio, mismos que serán ampliados en los siguientes puntos.

5.1.5.1. Retorno sobre la inversión

El índice conocido como “retorno de la inversión”, expresa la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales. Se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos, tal como se muestra a continuación:

$$\text{Retorno de la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}} = \frac{18.881,49}{48.493,93} = \mathbf{0,39}$$

Como resultado de la fórmula empleada, se obtuvo que la empresa genera \$0,39 centavos como utilidad neta por cada dólar de activos que posee, lo cual se considera aceptable en el ámbito financiero ya que es el 39%.

5.1.5.2. Rotación de activos.

Este indicador, pone en manifiesto la eficiencia de la empresa en el manejo de sus activos. Cabe recalcar, que los activos son utilizados para generar ventas e ingresos y mientras más altos sean estos últimos, más eficiente será la gestión de activos de la compañía. Para determinar la rotación de activos se dividen las ventas totales entre los activos totales, tal como se procede a continuación:

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total activos}} = \frac{418.454,25}{48.493,93} = \mathbf{0,86}$$

Es así, que se puede determinar que por cada dólar de activos que posee la empresa, se generan 0.86 centavos de ventas por lo tanto, se considera que la gestión de activos es eficiente.

5.1.5.3. Margen de utilidad

El margen de rentabilidad neto expresa, como su nombre lo indica, el porcentaje de utilidad neta que la empresa obtiene por cada dólar de ventas, separando previamente los costos y gastos que pueda tener lugar en la comercialización del producto o producto de ella. Para ello, se debe dividir la utilidad neta del ejercicio contable entre las ventas netas, tal como se muestra a continuación:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{18,881.49}{418.454,25} = \mathbf{0,05}$$

Como se puede observar, el margen de utilidad neto de la empresa es del 5% de las ventas, lo que indica que por cada dólar de ventas netas que tiene la empresa, obtiene un margen de utilidad neta de \$0.05 %.

La utilidad neta que posee Galacarne S.A., podría ser mejorada a través del rediseño de sus procesos internos tanto administrativos como financieros para lograr mayor productividad, eficiencia y con ello incrementar el margen neto de utilidad.

5.1.5.4. Utilidad sobre el patrimonio

La razón de utilidad sobre el patrimonio, expresa en términos porcentuales y monetarios el margen de utilidad neta que obtiene la empresa en relación al patrimonio que posee. Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{18,881.49}{37,014.96} = 0,51$$

En este caso, el indicador financiero manifiesta que el margen de utilidad sobre patrimonio es del 51%; es decir, que por cada dólar de patrimonio que posee la empresa, obtiene 51% de utilidad neta.

5.1.6. Razón de endeudamiento

Este indicador financiero, permite identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. La razón de endeudamiento mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Para su cálculo se procede a dividir el pasivo total entre el activo total.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{11,478.97}{48,493.93} = 0,24$$

Como resultado de la fórmula empleada, se obtuvo que la empresa posee el 24% de endeudamiento al periodo contable 2013, lo que se puede traducir en términos monetarios que por cada dólar que la empresa tiene en activos, adeuda 0,24 centavos.

5.2. Propuesta de Reestructuración Financiera para la empresa Galacarne S.A.

Tomando como fundamento, los problemas administrativos y financieros detallados en la investigación y corroborados con el estudio de campo y el análisis de las razones financieras, es evidente que la empresa Galacarne S.A. requiere una reestructuración financiera que le permita incrementar el margen de utilidad neta que actualmente es bajo en relación al nivel de ventas que maneja. Es por ello, que se diseñará la reestructuración financiera de Galacarne S.A. mediante la aplicación de estrategias de adquisición de activos fijos mediante capital propio, que evite el incurrir en gastos financieros y pasivos a largo plazo.

Es importante recordar, que muchos de los procedimientos que intervienen en el proceso productivo de Galacarne S.A. son realizados de forma manual por los empleados de la empresa, los tiempos de productividad son excesivos y se limita la capacidad de producción limitando así el crecimiento de la fabricación del producto y por ende la comercialización del mismo.

5.2.1. Incrementar las inversiones fijas

Como se pudo constatar en el estudio de campo realizado en el capítulo 3, la empresa cuenta con maquinarias y equipos obsoletos, que no proporcionan la capacidad de producción que la empresa Galacarne S.A. requiere para potencializar sus ventas. Es por ello que se propone la inversión en activos fijos que permitan elevar el nivel de producción y que incrementen el grado de productividad y eficiencia en la cadena productiva de la compañía.

Si se cuenta con maquinarias en perfectas condiciones, se podrá elevar la capacidad de producción de la compañía, de esa manera será posible cubrir la demanda

del mercado y enfrentar a la competencia externa que intenta actualmente ingresar a la Isla. Por lo descrito anteriormente, la inversión en activos fijos se considera una opción que generará rentabilidad en corto plazo.

Las maquinarias que se considera necesario adquirir para aumentar la capacidad de producción de la empresa son las siguientes:

Tabla 5.4 Máquina Marmita Volcablearia.

MARMITA VOLCABLEARIA		
Función	Pasteurización de leche, cuaje para queso, maduración del yogurt	
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Acero inoxidable • Capacidad 100 galones (400 litros) • Motor trifásico • Potencia: agitador 30RPM 	
Vida útil	10 años	
Costo	\$3600,00	
Marca	Fischer	

Fuente: (Energypedia Catálogo Digital, 2014)

La máquina detallada anteriormente, ayudará a dinamizar el procedimiento de pasteurización de los productos, otorgando la posibilidad de incrementar el nivel de producción en menor tiempo, minimizando el tiempo de producción.

Por otra parte, se considera necesario adquirir una Prensa para quesos, que mecanizará la labor que realizan manualmente los empleados mejorando su tiempo de producción y asegurando la calidad del producto. Las características de la máquina se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 5.5 Máquina Prensa para Quesos

PRENSA PARA QUESOS PQV - 301

Función	Prensado del cuajo de leche para rebajar el nivel de suero.	
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Acero inoxidable • Accionamiento mecánico que ejerce un cuadro de presión progresiva de acuerdo a los requerimientos. • Capacidad 50 quesos 	
Vida útil	10 años	
Costo	\$6.800,00	
Marca	Vulcano	

Fuente: (Energypedia Catálogo Digital, 2014)

Adicional, se considera necesario mejorar la forma en que se realiza el empaquetado de los productos, debido que al tratarse de alimentos de consumo masivo se requiere priorizar el uso de normas y procedimientos que aseguren la higiene, calidad. Por lo antes expuesto, se adquirirá una máquina envasadora al vacío para concluir el proceso de elaboración del producto y no elaborarlo manualmente.

Tabla 5.6 Máquina envasadora al vacío

ENVASADORA AL VACÍO VAC – DZ - 300		
Función	Máquina compacta que envasa al vacío diversos productos lácteos.	

Características	<ul style="list-style-type: none"> • La bomba de vacío extrae 8m³ por hora. • Controles eléctricos y tapa transparente. • Sellado frontal hasta de 22 cm. • Construido en acero inoxidable. 	
Vida útil	10 años	
Costo	\$3500,00	
Marca	Fischer	

Fuente: (Energypedia Catálogo Digital, 2014)

Esta estrategia, fundamentada en la compra de las maquinarias detalladas previamente, se considerará como una inversión importante para incrementar la capacidad productiva de Galacarne S.A. y se considera que la mejor forma de financiarla es mediante fondos propios de la compañía con la finalidad de evitar incurrir en incremento del pasivo y por ende gastos de financiamiento (intereses).

Es por ello, que se propone el financiamiento a través de las utilidades retenidas de la empresa, ya que es un valor que pertenece a los socios de la compañía. La inversión que se realizará garantiza el incremento de la producción y por ende de las ventas y la rentabilidad de la misma.

5.3. Presupuesto

El presupuesto de la reestructuración financiera de Galacarne S.A., consiste en la descripción de las maquinarias a adquirir y el desembolso de efectivo que ésta inversión requiere, misma que deberá ser financiada con recursos propios de la empresa, como se mencionó anteriormente.

Tabla 5.7 Presupuesto de adquisición de activos fijos

PRESUPUESTO

Cant.	Maquinarias y Equipos	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Marmita Volcablearia	Pasteurizadora de lácteos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
1	Prensa para quesos	Modelo PQV - 301	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00
1	Envasadora al vacío	Envasado al vacío de lácteos	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
TOTAL				\$ 13.900,00

Elaboración: Autoras de tesis

5.4. Proyección de ventas después de aplicada la propuesta

Galacarne S.A., en la actualidad produce diariamente los siguientes derivados de la leche que procesa:

Tabla 5.8 Producción Diaria de Galacarne S.A.

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD	PRECIO
LECHE	Litro	300	1,25
QUESO FRESCO	250 g	380	3
MOZARELLA	750g	100	8,5
MOZZARELA	550g	100	5,75
YOGURT	Galón	20	8
YOGURT	2 litros	250	4,5
YOGURT	Litro	280	2,5
YOGURT	vaso	700	0,7
CREMA LECHE	litro	5	4
MANTEQUILLA	250g	250	2

Fuente: Galacarne S.A. (2015)

Una vez que la empresa cuente con maquinarias nuevas y con el mantenimiento adecuado a las maquinarias antiguas, la capacidad de producción se incrementará en un 50% y así tendrá capacidad suficiente para procesar:

Tabla 5.9 Producción proyectada después de la propuesta

PRODUCTO	PRESENT.	CANT.	PRECIO	VENTAS MENSUALES
LECHE	Litro	1800	\$ 1,25	\$ 9.000,00
QUESO FRESCO	250 g	1080	\$ 3,00	\$ 12.960,00
MOZARELLA	750g	75	\$ 8,50	\$ 2.550,00
MOZZARELA	550g	75	\$ 5,75	\$ 1.725,00
YOGURT	Galón	150	\$ 8,00	\$ 4.800,00
YOGURT	2 litros	450	\$ 4,50	\$ 8.100,00
YOGURT	Litro	450	\$ 2,50	\$ 4.500,00
YOGURT	vaso	1050	\$ 0,70	\$ 2.940,00
CREMA LECHE	litro	60	\$ 4,00	\$ 960,00
MANTEQUILLA	250g	600	\$ 2,00	\$ 4.800,00
TOTAL				\$ 52.335,00

Elaboración: Autoras de tesis

Con base en la nueva producción que tendrá Galacarne S.A. una vez que implemente la propuesta, se ha procedido a elaborar la siguiente proyección de ventas:

Tabla 5.10 Proyección de ventas de Galacarne S.A.

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LECHE	\$ 108.000,00	\$ 118.800,00	\$ 130.680,00	\$ 143.748,00	\$ 158.122,80
QUESO FRESCO	\$ 155.520,00	\$ 171.072,00	\$ 188.179,20	\$ 206.997,12	\$ 227.696,83
MOZARELLA	\$ 30.600,00	\$ 33.660,00	\$ 37.026,00	\$ 40.728,60	\$ 44.801,46
MOZZARELA	\$ 20.700,00	\$ 22.770,00	\$ 25.047,00	\$ 27.551,70	\$ 30.306,87
YOGURT	\$ 57.600,00	\$ 63.360,00	\$ 69.696,00	\$ 76.665,60	\$ 84.332,16
YOGURT	\$ 97.200,00	\$ 106.920,00	\$ 117.612,00	\$ 129.373,20	\$ 142.310,52
YOGURT	\$ 54.000,00	\$ 59.400,00	\$ 65.340,00	\$ 71.874,00	\$ 79.061,40
YOGURT	\$ 35.280,00	\$ 38.808,00	\$ 42.688,80	\$ 46.957,68	\$ 51.653,45
CREMA LECHE	\$ 11.520,00	\$ 12.672,00	\$ 13.939,20	\$ 15.333,12	\$ 16.866,43
MANTEQUILLA	\$ 57.600,00	\$ 63.360,00	\$ 69.696,00	\$ 76.665,60	\$ 84.332,16
TOTAL	\$ 628.020,00	\$ 690.822,00	\$ 759.904,20	\$ 835.894,62	\$ 919.484,08

Elaboración: Autoras de tesis

Como se pudo observar en la proyección realizada, las ventas de la empresa se incrementarán considerablemente, mediante las mejoras que se implementarán, por ende se elevará el nivel de productividad y eficiencia en el proceso productivo, pasando de \$418.454,25 obtenidos en ventas en el año 2014 a \$628.020,00 en el año siguiente.

Tabla 5.11 Estado de Resultados Proyectado

PERIODOS	ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 418.454,25	\$ 628.020,00	\$ 690.822,00	\$ 759.904,20	\$ 835.894,62	\$ 919.484,08
Costos de ventas	\$ 252.559,71	\$ 378.839,57	\$ 416.723,52	\$ 458.395,87	\$ 504.235,46	\$ 554.659,01
UTILIDAD BRUTA	\$ 165.894,54	\$ 249.180,44	\$ 274.098,48	\$ 301.508,33	\$ 331.659,16	\$ 364.825,07
Gastos operacionales	\$ 136.917,93	\$ 205.376,90	\$ 225.914,58	\$ 248.506,04	\$ 273.356,65	\$ 300.692,31
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 28.976,61	\$ 43.803,54	\$ 48.183,89	\$ 53.002,28	\$ 58.302,51	\$ 64.132,76
Participación de Utilidades	\$ 4.346,49	\$ 6.570,53	\$ 7.227,58	\$ 7.950,34	\$ 8.745,38	\$ 9.619,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.630,12	\$ 37.233,01	\$ 40.956,31	\$ 45.051,94	\$ 49.557,13	\$ 54.512,85
Impuesto a la Renta	\$ 5.748,63	\$ 9.308,25	\$ 10.239,08	\$ 11.262,99	\$ 12.389,28	\$ 13.628,21
UTILIDAD NETA	\$ 18.881,49	\$ 27.924,76	\$ 30.717,23	\$ 33.788,96	\$ 37.167,85	\$ 40.884,64

Elaboración: Autoras de tesis

Para el desarrollo del Estado de Resultados, se consideraron los siguientes datos:

- **Año actual:** Se utilizaron los datos del Estado de Resultados actuales de la empresa (periodo 2014).
- **Año 1:** Se consideró un incremento del 50% al costo de ventas y a los gastos operacionales, porcentaje que se incrementó en la capacidad de producción y por ende se vio reflejado en las ventas.
- **A partir del año 2:** Se consideró un incremento anual del 10% que es el porcentaje que normalmente se toma en cuenta para proyectar el crecimiento de una empresa.

Como se puede observar en el Estado de Resultados Proyectado, la utilidad neta de la compañía pasa de 18.881,49 en la actualidad y al aplicar la propuesta, dicho valor asciende a 27.924,76, mostrando un crecimiento que incluso se mantiene durante los períodos posteriores proyectados.

Es evidente entonces, que la propuesta planteada generará que la empresa Galacarne S.A. aumente su capacidad de producción, mejore el nivel de productividad de los empleados. Los procedimientos internos se llevan a cabo con mayor eficiencia. En conclusión, las mejoras administrativas y financieras que se aplicarán se reflejarán en el incremento de ventas y la maximización de las utilidades netas.

Conclusiones

A través de la investigación desarrollada sobre la empresa Galacarne S.A., misma que distribuye lácteos bajo la marca “La Noruega”, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa tiene más de 20 años de trayectoria en el mercado, fabricando y comercializando productos lácteos como leche pasteurizada, queso fresco, mozzarella, y yogurt, pero no cuenta con una estructura organizacional definida debido a que carece de misión, visión, objetivos, manual de funciones y procedimientos que sirva como guía a sus empleados para desarrollar las funciones.
- La empresa carece de un sistema contable que permita registrar la información, la asistente contable tiene a su cargo la labor de registrar las ventas en un archivo de Excel y luego enviar la información a la contadora que trabaja bajo la modalidad de prestación de servicios.
- La infraestructura física de la empresa, maquinarias están deterioradas a tal nivel de requerir urgente mantenimiento. La empresa carece de un flujograma de procesos que orienten el proceso de producción.
- En vista de todos los problemas que presenta la empresa, se procedió a realizar un Plan de reestructuración administrativa y financiera que permita renovar los procedimientos internos y externos de la empresa, brindándoles una guía para corregir las falencias existentes en la actualidad y otorgándole lineamientos corporativos que constan de objetivos organizacionales.
- Con la implementación del Plan de reestructuración administrativa y financiera, la empresa Galacarne S.A. optimizará su proceso productivo incrementando sus ingresos en ventas y obtendrá el rendimiento total de sus colaboradores.

Recomendaciones

La propuesta planteada en este trabajo de titulación, tiene como objetivo proporcionar herramientas a la empresa Galacarne S.A. para potencializar su actividad productiva y comercial, por lo que, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere a los Directivos de la empresa implementar el Plan de reestructuración detallado en el capítulo 4, que servirá como mecanismo para elevar el nivel de eficiencia y calidad de la compañía.
- Se recomienda realizar estudios de mercado periódicos, no solo en función de medir la satisfacción de los clientes, sino de analizar los cambios del mercado en el que desarrollan sus actividades y el comportamiento de la competencia.
- Se sugiere otorgarle el debido mantenimiento en forma periódica a la infraestructura física de la planta y a la maquinaria, de ellos dependerá en gran medida el prestigio que tenga la empresa en el mercado. Se debe cumplir con Normas de Higiene y calidad en productos alimenticios.
- Se recomienda invertir en el Talento Humano con capacitaciones mensuales y motivaciones diarias para que el personal de la empresa Galacarne S.A. se encuentre altamente motivado otorgando eficiencia y eficacia en sus labores diarias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Energypedia Catálogo Digital. (2014). *Catálogo de maquinaria para procesamiento de lácteos*. Obtenido de https://energypedia.info/images/c/c2/Maquinaria_para_L%C3%A1cteos.pdf
2. Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Education, Segunda Edición.
3. Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Editorial Ariel S. A. Tercera Edición.
4. Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación financiera*. España: Editorial ESIC. Primera Edición.
5. Enciclopedia Financiera. (2013). *Definición de Estructura Organizacional*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
6. Fácil Contabilidad. (2013). *Programa Contable Mónica 8.5*. Obtenido de <http://www.facilcontabilidad.com/programa-contable-monica-8-5-contabilidad-y-facturacion-facil/>
7. Huguet, O. (2003). *Reestructuración empresarial: marco contextual general*. Obtenido de <http://www.economistas.org/Contenido/ECIF/Boletines/Boletin20/03.pdf>
8. INEN. (2013). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 076:2013*. Obtenido de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_076.pdf
9. Mayol, D. (28 de Abril de 2010). *Identidad e Imagen en Justo Villafañe*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232010000200035&lng=pt&nrm=iso&tlng=es
10. Méndez, D. (2010). *Proceso de Planeación Financiera*.
11. Moguel, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino. Quinta Edición.

12. Reyes, L. (2012). *El proceso administrativo*. Obtenido de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm
13. Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación. Tercera Edición.
14. Rodríguez, E. (2011). *Proceso de Planeación Financiera: La estrategia y la operación dentro de la visión financiera*. Obtenido de <http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>
15. Test y Cuestionarios. (2013). *Test Psicotécnico: Razonamiento*. Obtenido de <http://es.testsworld.net/test-psicotecnico-razonamiento.html>
16. Valda, J. C. (10 de Agosto de 2013). *Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA A EMPLEADOS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL “GALACARNES S.A.”

Por favor dedique un momento para responder esta breve encuesta, cuya finalidad es recabar información para el desarrollo de la investigación con el tema: **“Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la Empresa Galacarne S.A ubicada en la Provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio los Túneles”**. Se garantiza total confidencialidad en relación a sus respuestas.

1.- ¿Tiene conocimiento sobre las responsabilidades específicas para su cargo?

- a. Si ()
- b. No ()

2.- ¿Existen sistemas informáticos para llevar el control de la información sobre la actividad que usted realiza en la empresa?

- a. Si ()
- b. No ()

3. ¿Cuenta con los recursos y materiales necesarios para realizar sus labores diarias?

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

4.- ¿En qué estado se encuentran los recursos, materiales y maquinarias que usted utiliza para realizar su trabajo?

- a. Excelente ()
- b. Muy bueno ()
- c. Bueno ()
- d. Malo ()

5.- ¿En qué porcentaje cumple usted con sus labores diarias en la empresa?

- a. 100% ()
- b. 75% ()
- c. 50% ()

d. Menos del 50% ()

6.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones por parte de la empresa?

- a. Trimestralmente ()
- b. Semestralmente ()
- c. Anualmente ()
- d. Nunca ()

7. ¿Qué tipo de capacitación recibe usted de la empresa?

- a. Productividad ()
- b. Atención al cliente ()
- c. Sobre sus labores específicas ()
- d. Ninguna ()
- e. Otros _____

8.- ¿Según su opinión cuál es el principal problema que posee la empresa?

- a. Inexistencia de áreas funcionales y cargos definidos ()
- b. Objetivos organizacionales no definidos ()
- c. Falta de personal ()
- d. Inadecuada infraestructura ()
- e. Inexistencia de tecnología ()
- f. Poca motivación a los empleados ()
- g. Otros _____

9.- ¿Recibe de forma puntual su remuneración mensual?

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

10.- ¿Cuándo usted requiere de algún recurso material para realizar sus labores diarias, en qué medida los obtiene? Marque una de las alternativas.

- a. La empresa se los provee de inmediato ()
- b. La empresa se los provee de forma tardía ()
- c. No los obtiene ()

11. Seleccione una de las alternativas, ¿De qué forma se desarrolla la comunicación entre el Gerente de la empresa y el recurso humano?

- a. Directamente ()
- b. Mediante supervisores ()
- c. A través de memorándum ()

ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES



FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTES

“Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. ubicada en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz parroquia Bellavista barrio los Túneles”.

1. ¿Desde hace que tiempo es cliente de la empresa Galacarne S.A.? Marque una de las alternativas.

- a. Menos de 1 año ()
- b. De 1 a 3 años ()
- c. De 3 a 5 años ()
- d. Más de 5 años ()

2. Seleccione una de las respuestas, ¿Cuáles son los productos que prefiere?

- a. Leche pasteurizada ()
- b. Queso fresco ()
- c. Yogurt ()
- d. Queso mozzarella ()

3. ¿En qué nivel cree usted que los productos que expende Galacarne S.A. cumplen con sus expectativas en cuanto a calidad? Marque una de las alternativas.

- a. Absolutamente ()
- b. En cierta medida ()
- c. Muy poco ()
- d. Nada ()

4. ¿En qué nivel cree usted que los productos que expende Galacarne S.A. cumplen con sus expectativas en cuanto a presentación? Marque una de las alternativas.

- e. Absolutamente ()
- f. En cierta medida ()
- g. Muy poco ()
- h. Nada ()

5. Seleccione una de las respuestas, ¿Considera usted que los precios que fija la empresa para los productos que expende son adecuados? Marque una de las alternativas.

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. Medianamente de acuerdo ()
- c. En desacuerdo ()

6. ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido al adquirir los productos de la empresa? Marque una de las alternativas.

- a. Poca variedad ()
- b. Precios altos ()
- c. Escases ()
- d. Retraso en la entrega ()
- e. Ninguno ()
- f. Otros _____

7. Seleccione una de las respuestas, ¿La empresa ha cumplido con los tiempos de entrega del producto?

- a. Absolutamente ()
- b. En cierta medida ()
- c. Muy poco ()
- d. Nada ()

ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA A PROVEEDORES



FORMATO DE ENCUESTA PARA PROVEEDORES

“Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A ubicada en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz parroquia Bellavista barrio los Túneles”.

1. Marque una de las alternativas, ¿Cómo cataloga la relación comercial que tiene con la empresa Galacarne S.A.?

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Mala ()

2. ¿Cree usted que el precio acordado entre usted y la empresa Galacarne S.A. para la comercialización del producto es justo? Seleccione una de las respuestas.

- a. Absolutamente ()
- b. En cierta medida ()
- c. Muy poco ()
- d. Nada ()

3. Marque una de las alternativas, ¿Cumple usted a cabalidad con los pagos de la empresa?

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

4. ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido al proveer de insumos a la empresa Galacarne S.A.? Seleccione una de las respuestas.

- a. Insuficientes productos ()
- b. Retrasos en la entrega ()
- c. Productos con baja calidad ()
- d. Ninguno ()
- e. Otros _____

5. Seleccione una de las respuestas, ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que la empresa necesita cambiar para mejorar su relación como proveedor?

- a. Mayor tiempo de crédito para pago ()
- b. Más tiempo para entregar los productos ()
- c. Mejorar el nivel comunicación ()
- d. Otros _____

ANEXO 4. FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA



FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA GALACARNE S.A.

Entrevista para recabar información sobre el tema de tesis: “Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la Empresa Galacarne S.A ubicada en la Provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio los Túneles”.

Objetivo de la entrevista:

Recabar información sobre los procesos internos y externos de la empresa Galacarne S.A. y detalles sobre los problemas que presenta actualmente.

Destinatarios:

La entrevista está dirigida al Gerente de la empresa debido a que es la persona más indicada para brindar información referente al tema.

- 1. ¿Qué tipo de inconvenientes presenta actualmente la empresa?**
- 2. ¿Existe un manual de funciones y procedimientos en la empresa? ¿Por qué?**
- 3. ¿Cómo se gestiona el control financiero de la empresa?**
- 4. ¿Con qué frecuencia le dan mantenimiento a las máquinas y a la infraestructura física?**
- 5. ¿Ha alcanzado la empresa todo su potencial de crecimiento actualmente? ¿Por qué?**
- 6. ¿Qué estrategias empresariales se han llevado a cabo últimamente para mejorar el crecimiento de la empresa?**

ANEXO 5.
FORMATOS DE ENTREVISTA Y
ENCUENTAS APROBADAS.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Entrevista dirigida al Gerente General para identificar el desempeño de la empresa.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Contenido en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P= Pertinente NP= No pertinente		O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				A= Adecuado I= Inadecuado		
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: Frida Bohórquez S. Profesión: Lic. Hct. - MBA Cargo: Docente						Firma: <i>[Firma]</i> C.I. 0912471397 Fecha: ene 8/2015		

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar el desempeño de cada colaborador y su influencia en las actividades diarias.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	o		O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				A= Adecuado I= Inadecuado		
	P= Pertinente NP= No pertinente		O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Frida Bonderpuez S.</i> Profesión: <i>lic. Act. - MBA</i> Cargo: <i>Docente</i>					Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0912911397</i> Fecha: <i>enero 8/2019</i>			

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar la relación comercial que mantiene la empresa con sus proveedores.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad de preguntas en función de cuántas preguntas tengo el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	o P= Pertinente NP = No pertinente		O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				A= Adecuado I = Inadecuado		
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: Frida Bohórquez S Profesión: Lic. P&KT. - MBA Cargo: Docente.						Firma: <i>Frida Bohórquez S</i> C.I. 0912971397 Fecha: ENERO 8/2015		

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar la percepción y preferencias de los clientes.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad de preguntas en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P= Pertinente NP = No pertinente		O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				A= Adecuado I = Inadecuado		
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Frida Bohórquez S.</i> Profesión: <i>Lic. Mkt. - MBA.</i> Cargo: <i>Docente.</i>					Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0912931391</i> Fecha: <i>ENE 8/2015</i>			

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Entrevista dirigida al Gerente General para identificar el desempeño de la empresa.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	O P= Pertinente NP = No pertinente		O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				A= Adecuado I = Inadecuado		
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>MARCELO ESPINOSA</i> Profesión: <i>ING EN EMBAJERIA</i> Cargo: <i>DOCENTE</i>				Firma: <i>[Signature]</i> C.I.: <i>0910621465</i> Fecha: <i>01/01/2015</i>			

Observaciones
 Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

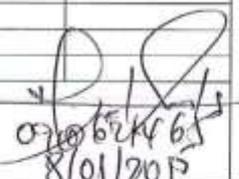
Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar el desempeño de cada colaborador y su influencia en las actividades diarias.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		

DATOS DEL EVALUADOR

Nombres: MARCELO POSSEIDOR
 Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA
 Cargo: DOCENTE

Firma: 
 C.I. 072062465
 Fecha: 8/01/2017

Observaciones Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar la percepción y preferencias de los clientes.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P= Pertinente NP = No pertinente		O	B	R	D	A	I	
	P	NP							
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: MARCELO BASTIEN Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA Cargo: DOCENTE				Firma: C.I. 0710821463 Fecha: 9/01/2015			

Observaciones Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar la relación comercial que mantiene la empresa con sus proveedores.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tengo el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/Instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	O		O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				A= Adecuado I= Inadecuado		
	P	NP	P	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: MARCELO PASTOR Profesión: INGENIERO PABRILSICA Cargo: DOCENTE				Firma: C.I. 0910829465 Fecha: 8/01/2015			

Observaciones Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Entrevista dirigida al Gerente General para identificar el desempeño de la empresa.

Objetivos:

ITEM / preguntas <small>(Cantidad en función de cuántas preguntas tengo el instrumento)</small>	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	o P= Pertinente NP = No pertinente		O= Óptima	B= Buena	R= Regular	D= Deficiente	A= Adecuado	I= Inadecuado	
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: <i>Francisco Herrera</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Cargo: <i>Docente</i>						Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0913577023</i> Fecha: <i>07/Ene/2015</i>		

Observaciones
 Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar el desempeño de cada colaborador y su influencia en las actividades diarias.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	o		O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				A= Adecuado I = Inadecuado		
	P= Pertinente	NP = No pertinente	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: Francisco Herrera Profesión: Ingeniero Comercial Cargo: Docente						Firma: C.I.: 0713523023 Fecha: 09/Enero/2015		

Observaciones Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la Empresa Galacarne S.A en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar la percepción y preferencia de los clientes.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la Investigación/Instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		

DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: Francisco Herrera	Firma:
	Profesión: Ingeniero Comercial	
	Cargo: Docente	Fecha: 23/01/2015

Observaciones Generales

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Tesis: "Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa Galacarne S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles"

Autores: Ma. Angélica Díaz López, Maryuri Marita Ostaiza Bermeo.

Tutor: Ing. Francisco Herrera.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta para identificar la relación comercial que mantiene la empresa con sus proveedores.

Objetivos:

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	Investigación/instrumento		O= Óptima				A= Adecuado		
	P= Pertinente NP= No pertinente		B= Buena R= Regular D= Deficiente				I= Inadecuado		
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>Francisco Herrera</i>				Firma: <i>Francisco Herrera</i>			
		Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i>				C.I. <i>0918523023</i>			
		Cargo: <i>Docente.</i>				Fecha: <i>09/Enero/2018</i>			

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos