



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"Análisis administrativo financiero de Placacentro Masisa Decomaderas y plan de mejoramiento e innovación para el año 2012"

Trabajo de fin de titulación.

AUTOR: Guarnizo Vivanco, Jorge Augusto

DIRECTOR: García Tinisaray, Daysi Karina, Econ.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013

Certificación

Economista

Daysi Karina García Tinisaray

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “Análisis administrativo financiero de Placacento Masisa Decomaderas y plan de mejoramiento e innovación para el año 2012” realizado por el profesional en formación: Jorge Augusto Guarnizo Vivanco; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación de la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Enero del 2013

f)

Cesión de derechos

“Yo, Jorge Augusto Guarnizo Vivanco declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autor: Jorge Augusto Guarnizo Vivanco

Cédula: 1103846844

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios porque sin su presencia en mi vida no hubiera sido posible culminar con éxito el mismo, el cual dedico con infinito amor a los seres que son el más grande tesoro de mi existencia, mi esposa por su amor incondicional y respaldo a lo largo de este camino, a mis amados hijos Jorge Augusto y Emilio Sebastián, a ellos tres gracias por ser mi inspiración y mi fuerza para seguir adelante, a mis padres Augusto Guarnizo y Sandra Vivanco, David Cuenca y Jenny Aguilar por siempre poder contar con ellos y ser el mejor ejemplo de vida para mí, a mi hermana Sandra Karina, a mi cuñada Jenny María Cuenca por ser como una hermana para mí, por su paciencia, apoyo y cariño, por brindarme su ayuda y orientación, a mi cuñado Edwin Cuenca por su aprecio incondicional, a la Econ. Daysi García, por su ayuda y dedicación a mi trabajo, a todos ellos gracias por siempre demostrarme su apoyo absoluto.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sentido agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja y al personal docente de la Titulación de Administración de Empresas que me ha brindado el conocimiento y apoyo necesario para mi formación profesional

Al personal que labora en Placacetro Masisa Decomaderas Loja, por darme las facilidades necesarias para el desarrollo de mi proyecto en especial al Sr. Augusto Guarnizo, Sra. Sandra Vivanco y a todo el equipo que labora en el departamento financiero-administrativo.

Y para finalizar quiero dar un agradecimiento especial a mi directora de tesis Econ. Deysi García por su amistad, asesoramiento y apremio constante durante cada una de las fases de proyecto.

A mis amigos y maestros que de una u otra forma estuvieron conmigo durante toda la carrera universitaria

EL AUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice

CERTIFICACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
RESUMEN	X
ASPECTOS GENERALES	12
1.1 PLACACENTRO DECOMADERAS	12
<i>Visión</i>	13
<i>Misión</i>	13
<i>Valores</i>	14
1.2 ENTORNO.....	14
1.2.1 <i>Entorno macro económico</i>	15
1.3 ELEMENTOS TEÓRICOS	21
1.3.1 <i>Análisis financiero</i>	22
1.3.2 <i>Mejora Continua</i>	25
1.3.3 <i>Métodos de análisis</i>	25
1.3.4 <i>Clasificación de razones financieras</i>	26
1.4 APLICACIONES SIMILARES.....	26
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	30
2.1 ETAPAS DEL ANÁLISIS FINANCIERO	30
2.1.1 <i>Etapa preliminar</i>	31
2.1.2 <i>Etapa de análisis formal</i>	31
ETAPA DE ANÁLISIS REAL	32
<i>Razones de liquidez</i>	32

<i>Razones de endeudamiento</i>	34
<i>Razones de gestión</i>	38
<i>Razones de rentabilidad</i>	41
<i>Análisis del activo total</i>	43
<i>Composición del activo</i>	44
<i>Análisis pasivo</i>	46
<i>Composición del pasivo</i>	48
<i>Análisis patrimonio</i>	49
<i>Estado de resultados</i>	50
PLAN DE MEJORAMIENTO DE PLACACENTRO AL 2012.	55
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	55
3.2 OBJETIVO	56
<i>Alcance</i>	56
<i>Impacto</i>	56
<i>Observaciones:</i>	56
3.3 SITUACIÓN ACTUAL.....	57
3.4 ANÁLISIS DE CAUSAS.....	58
<i>Selección de las causas</i>	59
<i>Monitoreo de las causas</i>	60
3.5 CONFIRMAR LAS CAUSAS POTENCIALES	61
3.6 DETERMINAR ACCIONES POSIBLES.....	61
<i>Selección de las acciones</i>	64
3.7 PLAN DE MEJORAMIENTO	65
3.8 ANÁLISIS RESULTADO DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	74
ANEXOS I: ORGANIGRAMA PLACACENTRO MASISA	74
ANEXOS II: BALANCE SITUACIÓN / BALANCE GENERAL 2010-2011	76
ANEXOS III: ESTADO DE RESULTADOS 2010- 2011	78
ANEXOS III: CRONOGRAMA PLAN DE MEJORAMIENTO.....	80

Índice de ilustraciones

Figura 1: Índice de cambio de demanda de crédito.....	15
Figura 2: Producto Interno bruto.	16
Figura 3: Contribución de las industrias a la variación trimestral PIB, 2011	17
Figura 4: Ventas Placacentro Masisa 2010-2011	17
Figura 5: Condiciones de pobreza 2011.....	18
Figura 6: Subocupación total y por sexo	19
Figura 7: Métodos de análisis	25
Figura 8: Comparación de fondos disponibles	44
Figura 9: Comparación del activo.....	45
Figura 10: Comparación de fondos disponibles	47
Figura 11: Comparación de fondos disponibles	47
Figura 12: Comparación del pasivo.....	49
Figura 13: Comparación de ingresos y egresos	50
Figura 14: Comparación de fondos disponibles	51
Figura 15: Facturas con servicio de entrega a domicilio.....	57
Figura 16: Pedidos entregados de forma oportuna	58

Índice de tablas

Tabla 1: Liquidez corriente.....	32
Tabla 2: Prueba ácida.....	33
Tabla 3: Endeudamiento del activo	34
Tabla 4: Endeudamiento patrimonial.....	35
Tabla 5: Endeudamiento del activo fijo.....	35
Tabla 6: Apalancamiento	36
Tabla 7: Apalancamiento financiero	37
Tabla 8: Rotación de cartera.....	38
Tabla 9: Rotación de activo fijo	39
Tabla 10: Rotación de ventas	40
Tabla 11: Período medio de cobranza	40
Tabla 12: Margen bruto.....	41
Tabla 13: Margen operacional.....	41
Tabla 14: Margen neto.....	42
Tabla 15: Análisis del activo total.....	43
Tabla 16: Composición del activo	44
Tabla 17: Análisis pasivo	46
Tabla 18: Composición del pasivo	48
Tabla 19: Análisis patrimonio	49
Tabla 20: Resumen de resultados	51
Tabla 21: Cantidad de entregas.....	58
Tabla 22: Determinación causas potenciales.....	61
Tabla 23: Matriz de selección de acciones.....	64
Tabla 24: Plan de mejoramiento para causa raíz	65

RESUMEN

Placacentro Masisa Decomaderas tiene una participación importante en el mercado local, gracias al respaldo directo de Masisa que a demostrando ser líder en la fabricación de tableros aglomerados y MDF.

Debido al crecimiento de la empresa se requiere un análisis de su situación financiera y administrativa del periodo 2010 y 2011, ya que esta etapa marco grandes cambios en la empresa, en su espacio físico y aumento de personal.

Se ha escogido la técnica de análisis financiero, que consiste en comparar los estados financieros y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, para detectar aquellas variaciones que pueden ser relevantes para el negocio.

Se puede concluir que los activos de la empresa en su mayoría están financiados con préstamos externos. Mostrando que la capacidad de endeudamiento disponible de la empresa es baja. Así también se comprueba que la ganancia operacional fue positiva, ya que con ello se pudo mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad. Finalmente luego de realizar el plan de mejoramiento se puede concluir que, este debe ir enfocado hacia el servicio al cliente.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

Para iniciar con la presente investigación se han planteado el siguiente objetivo general:

Realizar el análisis administrativo financiero de Placacentro Masisa Decomaderas y plan de mejoramiento e innovación para el año 2012.

Y los siguientes objetivos específicos:

- Establecer indicadores administrativos financieros para la empresa.
- Analizar las variables financieras liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
- Medir la eficiencia en el uso de recursos por parte de la empresa.
- Definir un plan de mejoramiento para el año 2012.

Es necesario conocer los aspectos generales de Placacentro Decomaderas, así como también dar a conocer los conceptos básicos del análisis financiero y el proceso que rige la misma. Es por esto que en el presente capítulo se incluirán la situación actual de Placacentro Decomaderas, los principales conceptos, principios y métodos, clasificación así como algunas ventajas y desventajas.

1.1 Placacentro Decomaderas

En la actualidad Placacentro Masisa Decomaderas es una empresa proveedora de materia prima y servicios especializados en la industria del mueble, razón por la cual es necesario mostrar cómo esta entidad inicio sus actividades desde el momento que abrió sus puertas al público Lojano, además es de vital importancia tener un breve conocimiento de cuál es su estructura organizacional.

Loja en el año 1998 al 2000 registra una migración considerable de ciudadanos al extranjero, para el 2003 las remesas de capitales que ingresaron a nuestra ciudad y

provincia fueron muy importantes, de tal manera que el segmento de la construcción se dinamizó e incrementó en un porcentaje considerable.

Con el crecimiento generado por lo antes mencionado y mostrándose ya la ciudad como un escenario prospero para invertir, la multinacional Masisa plantea al Sr. Augusto Guarnizo gerente propietario de Decomaderas, crear una alianza estratégica y formar la comercializadora Placacetro Masisa Decomaderas.

Hoy en día Placacetro Masisa Decomaderas es una empresa que cuenta con la colaboración de treinta personas, distribuidos en las áreas de: Operaciones, Contabilidad, Ventas, Administración, y la nueva área de Comercio Exterior ya que en la actualidad Decomaderas importa productos de algunos países para su distribución local, lo cual le ha permitido ser más competitivos en las provincias de Loja, Zamora, Morona Santiago y parte alta del Oro.

Cuenta con una estructura organizacional clara ([Anexo I: organigrama Decomaderas](#)) y de igual manera su Visión, Misión y valores institucionales definidos de la siguiente manera:

Visión

“Ser reconocido como una empresa a nivel local, creando valor económico, operando dentro de un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social, de manera que podamos contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente”

Misión

“Ser líderes en la comercialización de tableros y productos complementarios, entregando a nuestros clientes una excelente relación precio calidad, mediante la innovación permanente de nuestros productos, procesos y servicios, en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social.”

Valores

Trabajo en Equipo
Respeto mutuo
Entusiasmo
Puntualidad

Responsabilidad
Lealtad
Honestidad

1.2 Entorno

Antes de iniciar con análisis administrativo financiero de Placacentro Masisa Decomaderas, es necesario conocer el entorno macroeconómico, tanto a nivel local como nacional, conocer también cuál es su desenvolvimiento en la localidad y su competitividad en el mercado.

La globalización de la economía y el desarrollo tecnológico han producido inéditos niveles de competitividad en todas las empresas y Decomaderas no es la excepción. Generando los siguientes efectos para la empresa:

Positivos:

- Tiene el desafío de crecer en un mercado globalizado, multicultural y flexible y para ello está rompiendo las barreras geográficas para obtener nuevos clientes a través de la región sur.
- Introducción vertiginosa de nuevos productos y servicios.
- Reducción de los tiempos de entrega de productos y servicios a sus clientes.

Negativos:

- Se ha incrementado el poder de negociación de los clientes quienes disponen de más y mejores ofertas.
- Introducción de nuevos productos sustitutos que pueden ser una amenaza a los productos comercializados como tableros.

- Difícil predicción de la demanda por los productos y servicios de una empresa.

Dado que las características del entorno determinan la manera de gestionar, para realizar el análisis distinguiremos dos tipos de entornos: El entorno macro y el entorno sectorial o industrial.

1.2.1 Entorno macro económico

Dentro de lo que corresponde al entorno macro económico analizaremos:

1.2.1.1 Política

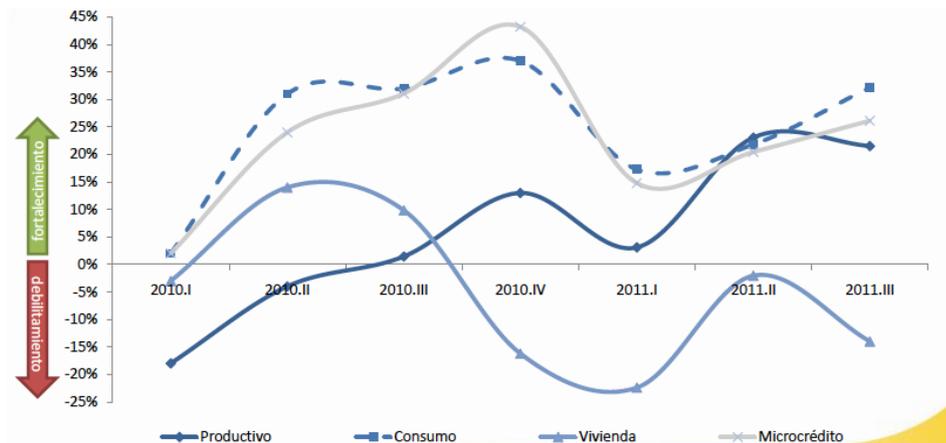


Figura 1: Índice de cambio de demanda de crédito.
Fuente: Banco Central del Ecuador

La política de retorno al migrante 2007, generó gran accesibilidad a vivienda y a créditos financieros, dando como resultado un incremento en el número de ventas que posee la empresa. Ver figura 1.

1.2.1.2 Económica

Para Placacentro Masisa Decomaderas la crisis financiera mundial y sus efectos no han pasado de forma desapercibida, debido a que tanto las bajas como los incrementos del valor del dólar frente al euro y el aumento de valor del petróleo ha sido un factor determinante para la importación de materia prima y la compra de maquinaria.

Esto significa que para la importación de maquinaria donde la mayoría de estas son fabricación europea, sus precios son más bajos debido a la devaluación del euro frente al dólar. Siendo una oportunidad para el mejoramiento de máquinas y del servicio.

En lo que respecta al precio del barril del petróleo, el efecto que se produce en la mayoría de materias primas para fabricar tableros, es su alza de precio ya que son derivados del petróleo, haciendo que se incremente el precio de los productos, lo cual restringe la demanda.

En cuanto a la economía nacional ha generado oportunidades para la empresa ya que el PIB presentó una recuperación, en el tercer trimestre del 2011, generando un resultado favorable de 3,6%, sin embargo para el segundo trimestre del 2011 el PIB se incrementó en 2.2%, respecto al trimestre anterior, y en 8.9% respecto al del segundo trimestre de 2011.

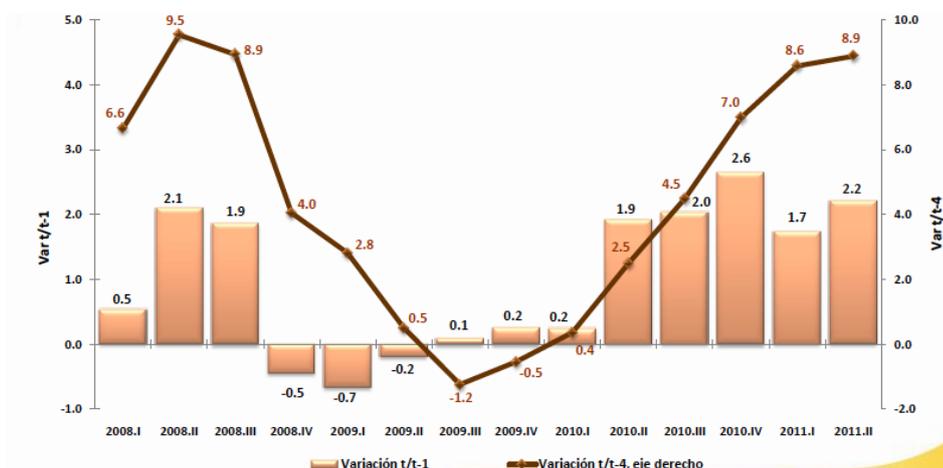


Figura 2: Producto Interno bruto.
*Fuente: Banco Central del Ecuador

* El incremento del (PIB) significa que la producción de las fábricas mejoró ya que aumento la demanda de las materias primas para la fabricación de muebles, como tableros y accesorios es mayor, dando como resultado un incremento en ventas.

Las actividades que contribuyeron mayoritariamente al crecimiento del PIB, obteniendo una importante tasa de crecimiento trimestral, fueron: construcción (0.95%), otros servicios (0.51%), comercio (0,31%). A diferencia de la refinación petrolera que presentó una variación de -0.18%.

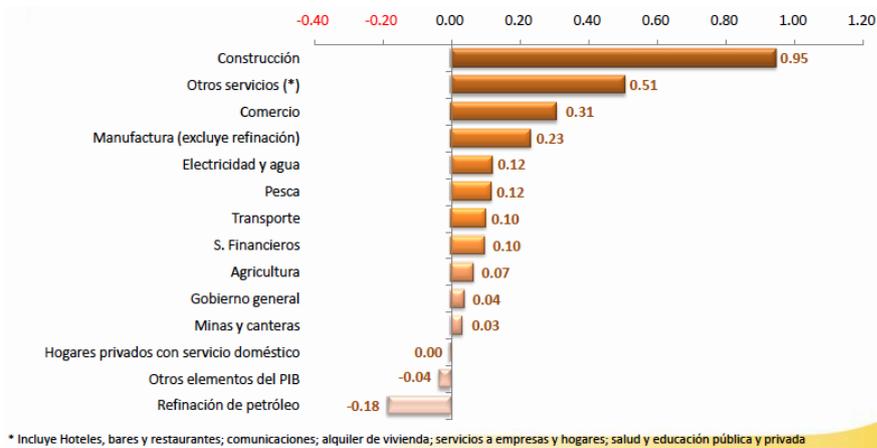


Figura 3: Contribución de las industrias a la variación trimestral PIB, 2011
Fuente: Banco Central del Ecuador

Placacentro Masisa Decomaderas Ventas 2010-2011

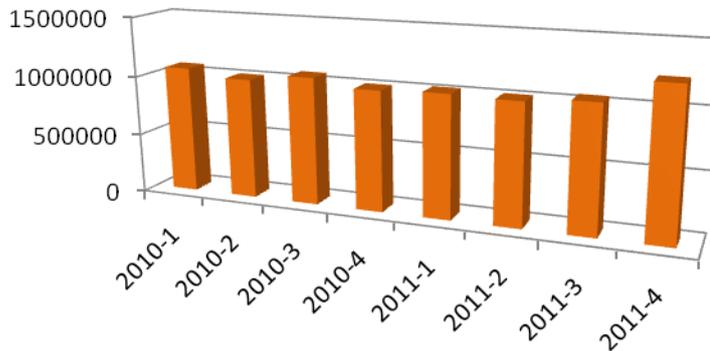


Figura 4: Ventas Placacentro Masisa 2010-2011
Fuente: Balances Placacentro Decomaderas 2010-2011

1.2.1.3 Social

La tasa de incidencia de la pobreza en la población nacional urbana del Ecuador se situó en 18.03%, manteniendo además una tendencia decreciente desde el 2007, actualmente este constituye una mínima amenaza para el desarrollo de Placacentro Masisa ya que su mercado está orientado hacia artesanos, constructoras, pequeñas y medianas industrias los cuales fabrican y venden directamente al público.

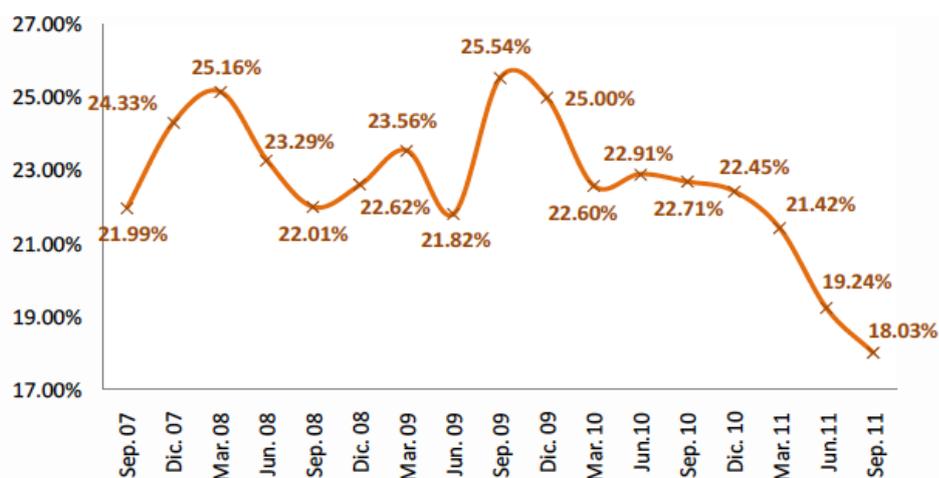


Figura 5: Condiciones de pobreza 2011
Fuente: INEC 2011

La tasa de subocupación total para septiembre de 2011 (45.7%). Por sexo, el 53.4% de la PEA de las mujeres se encontraba subocupada, en tanto que la tasa de subocupación en los hombres fue 40.3%. Esta constituye una oportunidad real para la empresa, ya que a través de las distintas iniciativas del gobierno para fomentar microempresas Masisa Decomaderas ha generado más clientes.

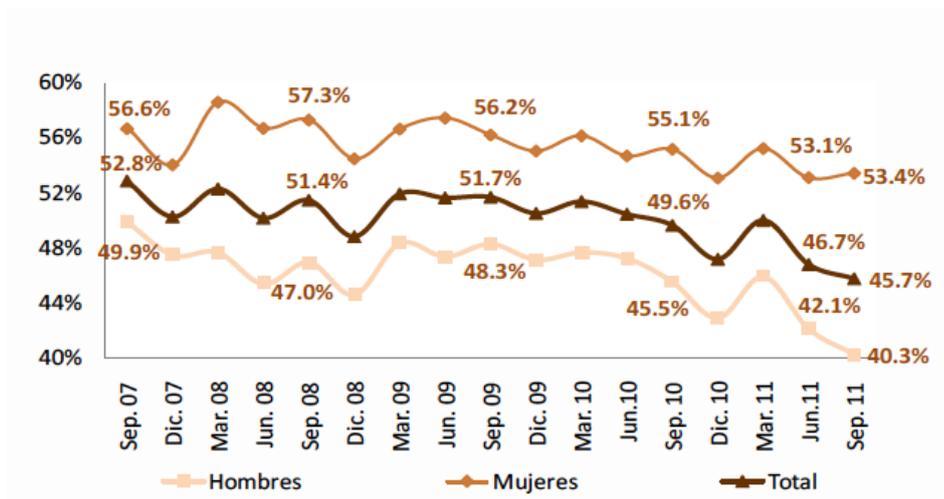


Figura 6: Subocupación total y por sexo
Fuente: Banco Central del Ecuador

1.2.1.4 Tecnológica

Las nuevas tecnologías han generado mayor cantidad de productos para acelerar el trabajo con la madera, y la difusión de la informática ha producido que se mejore la comunicación y se acorten las distancias con los productores.

- Como productos semiterminados, que reducen hasta en un 30% el tiempo de fabricación.
- Maquinaria automática que realiza el trabajo en un tiempo más reducido que la mano del hombre.
- Pedidos por e-mail, donde los fabricantes no tiene que acudir físicamente a las instalaciones.

1.2.1.5 Ecológica

Ecuador es un país que tiene abundancia y diversidad de recursos naturales, de ahí que las políticas ambientales implementadas por el gobierno ha generado algunos inconvenientes sobre todo en la parte de generación de sus materias primas en Ecuador las mismas que han sido sustituidas por los proveedores de Chile. Esto en

vez de convertirse en una amenaza más bien se considera una oportunidad ya que muchas industrias buscan los productos ofrecidos por la empresa.

Un aspecto que influyo notablemente en la empresa es la situación vivida en Chile por los desastres naturales de febrero 2011, por lo que se redujeron las importaciones produciendo un desabastecimiento en el segundo y tercer trimestre del 2011, el mismo que fue restablecido para el 2011.

1.2.1.6 Entorno sectorial

Para entregar un esquema ordenado del análisis del ambiente competitivo se trabajará con las cinco Fuerzas de Porter.

- El poder negociador de los compradores. Este poder es alto debido a:
 - ✓ Clientes sensibles al precio, por lo que se busca ofrecer mayores beneficios por las compras.
 - ✓ Clientes finales son una cantidad finita, para esto se ha creado una red de clientes a los cuales se les brinda capacitaciones.
 - ✓ El monto de las compras es una parte importante de las ventas anuales de Decomaderas.

- La amenaza de productos sustitutos. Es mínima, existen pocos productos sustitutos:
 - ✓ Productos hechos con aluminio o vidrio
 - ✓ Productos pre elaborados.
 - ✓ Planchas PVC que remplazan los tableros.

- La amenaza de competidores potenciales. Es baja porque estos enfrentan barreras de entrada, para competir con los tipos de productos que maneja la empresa, entre las que podemos nombrar:

- ✓ No se dispone de una marca representativa en este caso Placacentro tiene a la marca de Multinacional Chilena MASISA, la cual ya es marca reconocida en el País.

- Poder de negociación de los proveedores es cuidadosamente controlada ya que Decomaderas tiene un único proveedor de insumos que es MASISA. Y actualmente es el distribuidor exclusivo en el sur del Ecuador.

- Rivalidad entre los competidores. Es intensa ya que el mercado es limitado. Entre las principales tenemos:
 - ✓ Se está convirtiendo en un commodity y en este caso la decisión del cliente depende exclusivamente del precio. Generando para Decomaderas una guerra de precios y deterioro de la rentabilidad. Por lo que la diferenciación que busca la empresa parte de la calidad del servicio, la relación con el cliente, los plazos y beneficios que se entregan y la imagen corporativa.
 - ✓ Decomaderas tiene 2 competidores fuertes en la provincia que son fabricantes locales y cuentan con cadenas propias de comercialización por lo que tienen un porcentaje alto del mercado.

1.3 Elementos Teóricos.

Los Estados Financieros nos demuestran la situación actual y la trayectoria histórica de una empresa, y de esta manera anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Por lo tanto se debe hacer énfasis en la importancia de entender los conceptos básicos del análisis financiero y el proceso que rige la misma. En este apartado se

incluirán los principales conceptos, principios y métodos, clasificación así como algunas ventajas y desventajas.

1.3.1 Análisis financiero

A continuación se menciona algunas definiciones sobre el análisis financiero, necesaria para entender de una mejor manera los criterios emitidos del presente trabajo.

Análisis financiero consiste en el estudio que se hace de la información que proporciona las cifras históricas, hechos cumplidos y otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complementa la contable y permita conocer con precisión de la situación del negocio, para determinar la situación financiera de la empresa.

El análisis financiero se puede definir como el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores, para cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa.

El Área de las finanzas aplica principios financieros dentro de una organización para crear y mantener valor mediante la toma de decisiones y una administración correcta de recursos. (Douglas R. Emery, 2000).

Consiste en calcular y cotejar distintos grupos de razones financieras. Tales razones son simplemente diversas formas de investigar las relaciones que existen entre las diferentes piezas que conforman la información financiera. (Ross, Westerfield, Jordan, 2001).

Definiciones de razones financieras.

- **La liquidez.-** Se relaciona con la evaluación de la capacidad de la empresa para generar caja y atender sus compromisos corrientes o de corto plazo, lo cual permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que esta corre,

dada la magnitud de su capital de trabajo en relación de las ventas. (García, 2012 pág. 9)

- **La rentabilidad.-** Tiene que ver con la determinación de la eficiencia con que se ha utilizado los activos de la empresa, en lo que tiene incidencia no solamente el margen de utilidad que generan las ventas, sino también el volumen de inversión en activos utilizados para ello. (García, 2012 pág. 9)
- **El endeudamiento.-** Conduce la determinación de dos aspectos. Por un lado, el riesgo que asume la empresa tomando deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio. Por otro lado la capacidad de endeudarse en un determinado nivel, es decir, la determinación de la capacidad de endeudamiento. (García, 2012 pág. 9)

Usuarios de la información financiera.

Son los grupos que giran alrededor de la empresa y entre ellos se destacan los propietarios, los administradores, y los acreedores.

Punto de vista de los propietarios.- Al analizar la situación financiera de la empresa, estos buscan formarse una idea acerca del riesgo comprometido con la inversión que actualmente tengan en el negocio o la que eventualmente podrían hacer en éste.

Punto de vista de los administradores.- El interés de quienes dirigen la empresa se centra básicamente en dos aspectos: La evaluación de gestión administrativa, es decir, la determinación de que si lo que hizo es bueno o no y a través de un proceso de retroalimentación corregir los aspectos no satisfactorios. Segundo y con base en lo primero, diseñar las estrategias que permitirán a la empresa el alcance del objetivo básico financiero en otras palabras, equivale a decir que los administradores analizan la información. (García, 2012 pag 5)

Punto de vista de los acreedores.- Cuando un acreedor analiza la información financiera de una empresa busca formarse una idea sobre el riesgo que corre al conceder créditos a esta y la evaluación de este riesgo dependerá si el acreedor es a corto o largo plazo. (García, 2012 pág. 5)

El acreedor a de corto plazo, o sea aquel que solamente concede créditos por un lapso relativamente pequeño (proveedores, crédito ordinario de bancos, etc.) y cuyas acreencias están registradas en el balance general de la empresa deudora como un básico corriente, se interesará más que todo en la situación de la liquidez de ésta y por lo tanto utilizará índices que le den una idea acerca de la posibilidad de recuperar pronto su dinero.

El acreedor a largo plazo fijará su interés en la rentabilidad del negocio puesto que la recuperación de sus acreencias solamente será cierta si la empresa tiene garantizada su liquidez a largo plazo y esto se da cuando hay buenas utilidades, o sea buena rentabilidad, ya que las utilidades de hoy representan los flujos de caja libre futuros que servirán para cubrir las deudas con vencimiento en ese plazo. (García, 2012 pág. 5)

Otros puntos de vista.- El estado es otro de los usuarios de la información financiera que a través de entidades como la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Sociedades entre otras, ejerce control y se mantiene enterado de los principales sucesos de la vida empresarial, con el fin de analizar el comportamiento de la economía.

Los competidores también están interesados en dicha información pues su conocimiento puede servirles de referencia para evaluar las propias cifras y realizar actividades denominadas de Benchmarking, anglicismo que se utiliza para destacar el hecho de que muchas prácticas que llevan a cabo las empresas exitosas son susceptibles de replicar.

Es conveniente señalar dos puntos muy importantes. Primero, aunque por lo general el análisis financiero se estudia en el contexto de una empresa, sus principios y

procedimientos también son aplicables a otros tipos de organizaciones. Segundo, el análisis financiero por sí mismo, no toma decisiones, son las personas quienes toman las decisiones. El propósito del análisis financiero es ayudar a las personas a tomar buenas decisiones. (García, 2012 pág. 5)

1.3.2 Mejora Continua.

Por definición, mejoramiento continuo significa que usted está fijando continuamente metas más altas para sí mismo. En la búsqueda de modos de mejorar sus procesos, es importante fijar metas de mejoramiento, satisfacerlas y fijar nuevas metas, mejorando continuamente la manera en que se efectúa el trabajo. (Chang, 1996. pág. 75)

1.3.3 Métodos de análisis

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

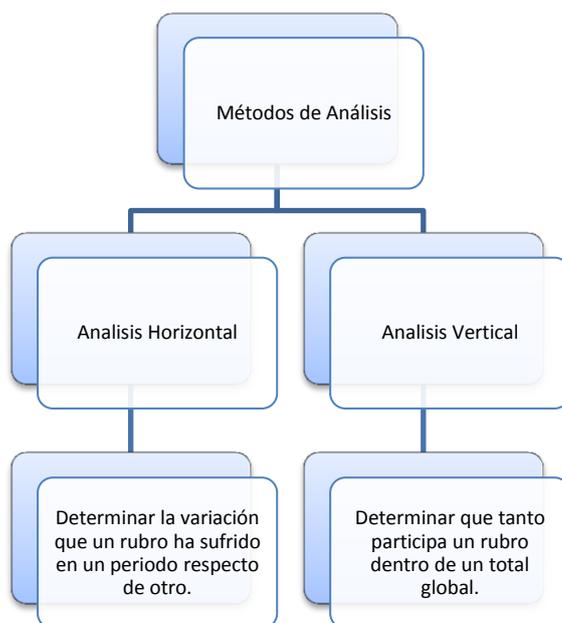


Figura 7: Métodos de análisis
Fuente: García, 2012

1.3.4 Clasificación de razones financieras.

Razones de liquidez.- Por liquidez, se entenderá la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo. (García, 2012 pág. 9)

Razones de Rentabilidad.- Se entiende por rentabilidad el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa. Desde el punto de vista de la empresa se definirá como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella. (García, 2012 pág. 9)

Razones de endeudamiento.- Permite conocer cómo está operando la empresa, si su financiamiento proviene de la contribución de las acciones o de los acreedores. Permite conocer la solvencia de la empresa. (García, 2012 pág. 9)

1.4 Aplicaciones similares.

En este tipo de estudios se han desarrollado aplicaciones similares para lo cual citamos los siguientes ejemplos.

- Análisis financiero de las empresas de servicio público de transporte de carga en Colombia. En el cual se emite la siguiente conclusión.

El análisis realizado es significativo, debido a que las empresas de transporte de carga enviaron los estados financieros sujetos de análisis, centran el

mercado en aproximadamente el 50%. (Morales, Mario Franco; Bogotá D.C. Abril de 2009)

- Análisis Económico Financiero de la Empresa Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, con la finalidad de reducir el riesgo de inversión a través de la determinación de los riesgos financieros propios de la actividad operativa institucional. En el cual se obtiene la siguiente conclusión.

La Empresa Olmedo Arias distribuciones Cía. Ltda. Presenta deficientes indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y autonomía, lo que unido a su inefectiva administración financiera la obliga a adoptar una estrategia funcional dentro del área de resultados claves en la operatividad económica y financiera. (Garay Zurita, Maria Augusta & Jácome Armendariz, Silvia Alexandra; 2009)

- Análisis Financiero por Industrias para la Economía Chilena. En la cual se aplica la siguiente conclusión.

Los niveles de liquidez en general son aceptables para todos los sectores estudiados, salvo el sector construcción que tiene una prueba ácida menor a 1, el resto está por sobre ese nivel. Podemos decir que solo 6 sectores tienen ratios sobre 2 en las dos razones de liquidez y que solo tres sectores poseen niveles de liquidez sobre 5 en las dos pruebas, estos sectores son Intermediación Financiera, sector Inversiones y sector Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler, con razones corrientes de 10.25, 7.07 y 6.17 veces respectivamente. (Marchant S, Daniel; Santiago de Chile. Enero 2007).

- Gestión financiera como alternativa de mejoramiento en el manejo de los recursos económicos - financieros de la compañía V.S.M. En el cual se aplica la siguiente conclusión.

El análisis de los diferentes estados financieros de la compañía V.S.M pudimos identificar grandes falencias en el registro de las transacciones contables que básicamente fueron provocadas por el frecuente cambio en los responsables de proporcionar la información contable, además no se tienen claros los conceptos de ciertas partidas lo que implica que los estados financieros no tengan concordancia de un año a otro.
(Paz y Miño Viteri Geovana Marcela, 2001 – 2002).

CAPITULO II

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

Para poder conocer cuál fue el efecto en el desarrollo financiero de Placacentro Decomaderas, es de vital importancia el respectivo análisis de la situación actual, así como el análisis de los estados financieros, ya que estos permiten conocer los resultados operacionales y la situación económica - financiera de la organización y de esta manera estimar la posibilidad de nuevos proyectos o áreas de desarrollo para la empresa.

Se ha tomado el análisis económico-financiero ya que este proporciona una panorámica en relación al desempeño y posición financiera de la empresa, además, permite determinar la solvencia y liquidez de la misma. Al utilizar las técnicas de análisis se podrá conocer detalladamente las variaciones producidas en las diferentes áreas, así como los cambios que pudieran producirse en dicho periodo.

En el presente capítulo se utilizará el análisis vertical, horizontal, composición de activo, pasivo y patrimonio y de las demás cuentas de balance general, estado de resultados, índices financieros del Placacentro Masisa en el período comprendido de diciembre 2010 y diciembre 2011.

2.1 Etapas del análisis financiero.

Las etapas del análisis financiero, nos proporciona una panorámica en relación al desempeño y posición financiera de la empresa.

2.1.1 Etapa preliminar

Antes de comenzar cualquier análisis debe determinarse cuál es el objetivo que se persigue con éste, lo cual depende en gran parte del tipo de usuario que desee dar uso a esta información, puede ser (acreedor, administrador, etc). (García, 2012 pág. 8)

El objetivo del análisis financiero realizado en Placacentro Masisa Decomaderas es determinar si la empresa está en capacidad de llevar a cabo un plan de mejoramiento y saber cuál sería la distribución eficaz y eficiente de recursos económicos en este.

2.1.2 Etapa de análisis formal

Es el proceso de recolección de información de acuerdo con los requerimientos del análisis y la disponibilidad de ésta.

En esta segunda etapa, se denomina del análisis formal, la información es agrupada en forma de relaciones, cuadros estadísticos, gráficos e índices; es, pues, la parte mecánica del análisis. (García, 2012 pag 9)

A continuación analizaremos la información cuantificable de Decomaderas en los años 2010 – 2011, con la finalidad de determinar los fondos disponibles, la relación entre el nivel de pasivos y de patrimonio de la empresa y el rendimiento de los

recursos invertidos por Decomaderas. Para esto es necesario considerar varias razones financieras en conjunto.

Para mayor detalle sobre los balances financieros revisar [Anexo III: Balances situación/ Balance general 2010-2011](#)

Etapas de análisis real.

El siguiente análisis de liquidez permitirá analizar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo. Aparecen registradas en el balance, en la cuenta "Pasivo corriente" y comprende rubros como deudas con instituciones financieras, obligaciones con proveedores y trabajadores, impuestos por pagar etc.

Razones de liquidez

Liquidez Corriente

$$Liquidez\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

Tabla 1: Liquidez corriente

2010	2011
0.94	0.88

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Existe un incremento en la razón de liquidez en el periodo 2011, y aunque la razón aún está bajo el valor óptimo deseado, podemos determinar que Decomaderas no puede cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo ya

que su pasivo corriente supera a su activo corriente en 47.69 mil en el 2010, subiendo el valor en el 2011 en 119.31 mil.

Con esto se puede evidenciar que el poder de cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo es bajo y casi se encuentra al límite de cubrir solo sus deudas.

Prueba Ácida

$$Prueba \acute{A}cida = \frac{Activo \ Corriente - Inventarios}{Pasivo \ Corriente}$$

Tabla 2: Prueba ácida

2010	2011
0,28	0,25

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Como se puede observar la liquidez inmediata disminuyó en 0,03 veces del año 2010 al año 2011, esto debido principalmente al inicio de las adecuaciones de las nuevas instalaciones y la adquisición de activos fijos para el área de corte.

Al tener valores bajo el valor óptimo en los dos años analizados, se evidencia la incapacidad aparente de cubrir sus obligaciones a corto plazo por tener activos circulantes insuficientes.

Razones de endeudamiento

Endeudamiento del activo

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 3: Endeudamiento del activo

2010	2011
0,63	0,70

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

La variación que presenta este ratio es de 0,07% entre los años analizados, mostrando un leve incremento para el 2011. Al realizar el análisis de la información generada de este indicador podríamos decir que en el año 2010 Placacentro Masisa financió sus activos con deudas de un 0,63%, mientras que en el 2011 financio sus deudas en un 0.70%, lo que evidencia que la empresa no han presentado aparentemente mayores dificultades financieras debido a que utilizaron mayor cantidad de dinero de terceros para generar utilidades, además de estar en el valor óptimo de este ratio.

En resumen se muestra que Placacentro Masisa, ha utilizado más fuentes de financiamiento externo para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que pudiera ser un problema porque significa que el control de los accionistas es menor.

Endeudamiento patrimonial

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 4: Endeudamiento patrimonial

2010	2011
1,68	2,28

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Se observa que la variación que presenta el ratio es de 1,60 veces, evidenciándose un incremento en el aporte del gerente propietario, en el 2011. Esto debido a la construcción y adecuación del nuevo local.

A manera de resumen este ratio indica que el endeudamiento patrimonial es 2,28 veces, es decir que en los dos últimos años, ha comprometido más el patrimonio a los acreedores, lo que pudiera ser un problema porque significa que la empresa puede tener exceso de capitales propios.

Endeudamiento del activo fijo

$$\text{Endeudamiento activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Tabla 5: Endeudamiento del activo fijo

2010	2011
0,74	0,64

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Se muestra una disminución en el grado de independencia en el año 2011 con respecto al 2010, al pasar del 0.74% al 0.64% respectivamente, lo anterior debido a que el financiamiento de las deudas se ha realizado principalmente con préstamos a terceros.

Cabe indicar que estos valores son adecuados porque se encuentran dentro del rango óptimo, por lo que se muestra que la empresa tiene un equilibrio financiero estable. Donde se aprecia, que si bien el endeudamiento patrimonial es 2,28 veces, el activo total sólo está comprometido en un 74% con acreedores.

Por lo que basándonos en la razón de endeudamiento y confirmándolo con la razón de autonomía se afirma que la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores.

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 6: Apalancamiento

2010	2011
2,68	3,28

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Esta razón nos indica cuánto dinero ha conseguido la empresa en lo que respecta activos, por cada unidad monetaria invertida de patrimonio. Así observamos como la

variación que se presenta durante el periodo analizado, en cuanto al incremento de activos respecto al patrimonio es de 0,6 veces más en el 2011.

En el 2011 está mucho mejor la empresa en este sentido, ya que posee 3,28 dólares en activos por cada dólar invertido por el gerente. Lo que es evidente debido a la adquisición de la infraestructura para el nuevo local. En el 2010 se muestra un panorama similar con 2,68 dólares por cada dólar invertido. Esto demuestra que la empresa se encuentra fuertemente apalancada por los activos, lo que podría ser riesgoso en el momento que exista alguna reducción en el valor de los activos, podría absorber casi totalmente el patrimonio.

Apalancamiento financiero

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad de impuestos e intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

Tabla 7: Apalancamiento financiero

2010	2011
2,68	3,28

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Para el 2010 se contó con un indicador de 2.68 y subiendo alrededor de un punto porcentual al 2011 con 3.28, lo que deja apreciar que las deudas a terceros han aumentado y con esto su rentabilidad también se ha elevado.

Esto implica que si se duplican las utilidades antes de los Impuestos e Interés, las utilidades netas se incrementarían en 4,07 veces. es decir, se deben duplicar las utilidades antes de impuestos e interés, para obtener el efecto total sobre las utilidades netas un aumento de 4,07 veces.

Razones de gestión

Rotación de Cartera

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Tabla 8: Rotación de cartera

2010	2011
22,76	26,94

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

La frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar en Decomaderas en 2010 fue de 22.76 días y 26.94 días en 2011, y si lo dividimos para los 360 días del año comercial, nos da como resultado la se recuperó 7 veces en el periodo 2010 y 8 veces en el 2011, la totalidad de cartera activa de una empresa.

La variación que se da entre los periodos es de 4,18; mostrándose un incremento en el tiempo de recuperación para el periodo 2011. Sin embargo los valores se encuentran dentro de la meta establecida por la administración

de la empresa, que son de 45 días de plazo máximo de crédito a sus clientes y cumpliendo con el 100% del objetivo planteado.

Rotación de Activo Fijo

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Tabla 9: Rotación de activo fijo

2010	2011
5,84	5,37

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Este indicador nos muestra que, los activos durante el año 2010 rotaron 5,84 veces, lo que podemos traducir a días, para lo cual dividimos 360 entre 5,84 y tendremos que los activos rotan cada 61,64 días. Para el 2011 se muestra una baja en la rotación de los activos teniendo 5,37 veces, lo que equivale a que los activos rotan cada 67,03 días.

La variación que se muestra en el periodo analizado es 0,47, un valor mínimo y que está dentro del tiempo estimado por la empresa para la rotación de activos.

Rotación de Ventas

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 10: Rotación de ventas

2010	2011
2,94	2,55

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Como muestra el indicador, en el 2010 se utilizaron 2,94 de los activos para generar una venta y en 2011 de 2,55. Mostrando que durante el 2011 existió mayor efectividad en la dirección administrativa de la empresa.

Periodo Medio de cobranza

$$\text{Período Medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

Tabla 11: Período medio de cobranza

2010	2011
17,62	14,71

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

El indicador permite ver que el periodo crediticio es hasta 30 días, desde el momento que se factura sus ventas a crédito hasta que se realiza el pago, para el año 2010 fue de 17, 62 días y el 2011 14,71 días., lo que evidencia un decrecimiento en el costo de financiamiento.

Razones de rentabilidad

Margen bruto

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 12: Margen bruto

2010	2011
15%	17%

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

El indicador muestra que en el 2010 por cada dólar vendido genero una utilidad bruta del 15% subiendo al 17% en el 2011 este es el porcentaje que se genera sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias lo que demuestra que en el 2011 los costos de ventas subieron respecto al 2010.

Margen Operacional

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 13: Margen operacional

2010	2011
4%	5%

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

La empresa generó una utilidad operacional en el 2010 del 4% y 2011 del 5% que son las utilidades puras o netas por cada dólar de venta descontando todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos o dividendos.

Como demuestra el indicador el margen es demasiado bajo sin embargo con las inversiones hechas en activos, y la implementación de planes de mejoramiento se espera incrementar el margen en un 15 al 20 por ciento.

Margen Neto

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 14: Margen neto

2010	2011
2%	2%

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Como podemos observar para el año 2010 y 2011 generó el mismo porcentaje del 2% de utilidad, después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos, lo cual indica que por cada dólar invertido se genera 2% de utilidad neta.

No existe en el periodo analizado un incremento en la utilidad, debido a que en este periodo se invirtió en activos fijos muy importantes para la empresa.

Para poder conocer cuál fue el efecto en el desarrollo financiero de Placacentro Masisa Decomaderas y que se logró con la ampliación del espacio físico, incremento de productos, y el incremento de nuevos ítems para la venta al público, es de vital importancia realizar el análisis evolucionado de la empresa.

Análisis del activo total

Tabla 15: Análisis del activo total

Placacentro Decomaderas	2010		2011		Variación 2010-2011	
	\$	%	\$	%	\$	%
Fondos Disponibles	38.025	3,05%	94.552	6,36%	56.527	148,66%
Cuentas por Cobrar	177.001	14,19%	152.864	10,28%	(24.137)	-13,64%
Otras Ctas. Por cobrar	5.166	0,41%	11.927	0,80%	6.761	130,88%
Inventario de Mercadería	514.066	41,22%	652.835	43,88%	138.768	26,99%
Activo Fijo	510.143	40,90%	572.589	38,49%	62.446	12,24%
Otros Activos	2.853	0,23%	2.953	0,20%	100	3,51%
A c t i v o T o t a l	1.247.254	100%	1.487.719	100%	240.465	19,28%

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

El activo total de Placacentro Decomaderas el 2010 fue de \$1.247.254 incrementándose en \$240.465 (19,28%) para el año 2011 cerrando con un saldo de \$1.487.719, este crecimiento se debe al considerable incremento de los fondos disponibles, que en el 2010 tenía \$38.025 llegando a \$94.552 teniendo como resultado un incremento de \$56.527 (148.66%), cuentas por cobrar tiende a la baja cerrando en el 2011 con \$152.864 con una variación de -13.64%, otras cuentas por cobrar tiene una variación considerable de 130.88% cerrando en el 2011 con \$6.761.

El inventario de Mercadería tiende a subir de \$514.066 (41.22%) mil en 2010 a \$652.835 en 2011 con una variación apreciable de \$138.768 (26.99%), en cuanto al Activo fijo en el 2010 cierra con \$510.143 incrementándose a \$572.589 (38.49%) con un incremento en su saldo de 12.24%, también aunque en menor proporción Otros Activos su saldo entre 2010 y 2011 registro tan solo un 3.51% de variación entre los dos periodos, cerrando en el 2011 con un saldo de \$2.953.

Fondos Disponibles

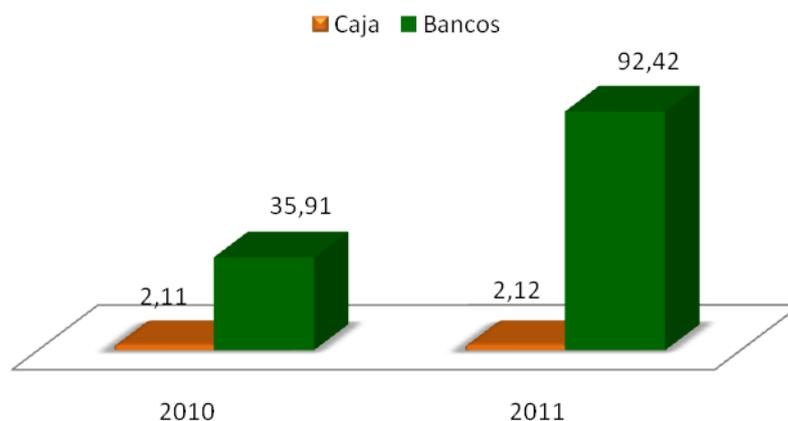


Figura 8: Comparación de fondos disponibles
Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Los fondos disponibles presentaron un crecimiento de \$56.527 (148.66%), con lo cual en el 2011 sumó \$94.552, dicho movimiento se detalla a continuación; caja en el 2010 presenta un saldo de \$2.112 con una tendencia a subir al 2011 de apenas \$15 (0.47%), cerrando finalmente el ejercicio económico con \$2.127 mil, la cuenta Bancos en el 2010 presenta un saldo de \$35.9111 mil mostrando una tendencia creciente al 2011, cerrando con un saldo de \$92.423 millones (157.37%).

Composición del activo

Tabla 16: Composición del activo

Placacentro Decomaderas	2010		2011		Variación 2010- 2011	
	\$	%	\$	%	\$	%
Fondos Disponibles	38.025	3,05%	94.552	6,36%	56.527	148,66%
Cuentas por Cobrar	182.167	14,61%	164.791	11,08%	(17.376)	-9,54%
Inventario de Mercadería	514.066	41,22%	652.835	43,88%	138.768	26,99%
Otros Activos	512.996	41,13%	575.542	38,69%	62.546	12,19%
Activo Total	1.247.254	100%	1.487.719	100%	240.465	19,28%

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

La composición del activo es la siguiente: el 3.05% del activo total se encuentra en fondos disponibles, para el 2011 tiene una tendencia a la alza, cerrando con un 3.36%, registrándose una variación del 148.66%, de Cuentas por cobrar el 14.61% se encuentra en activo total al 2010, al 2011 registra un descenso de 3.53% registrando un 11.08% a la culminación del año.

El mayor porcentaje del activo total se encuentra en Inventario de mercadería con un 41.22% al 2010 subiendo casi tres puntos porcentuales al 2011 con una participación de 43.88% presentando una variación del 26.99% respecto del 2010. Finalmente tenemos otros activos con el 41.13% en 2010 bajando a 38.69% en el 2011 con una variación representativa del 12.19%.

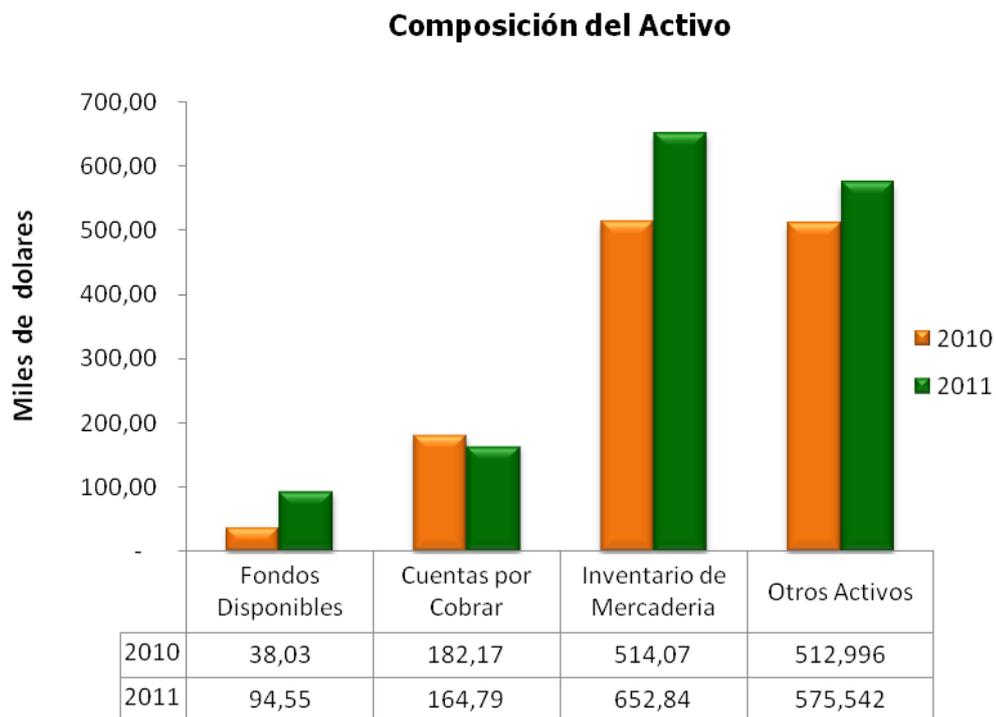


Figura 9: Comparación del activo
Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Análisis pasivo

Tabla 17: Análisis pasivo

Placacetro Decomaderas	2010		2011		Variación 2010 - 2011	
	\$	%	\$	%	\$	%
Deudas a Inst. Fin.	425.187	54,35%	602.545	58,25%	177.359	41,71%
Cuentas por Pagar	306.735	39,21%	369.291	35,70%	62.555	20,39%
Cuentas por pagar Clientes	10.495	1,34%	12.439	1,20%	1.944	18,53%
Otros Pasivos	39.968	5,11%	50.174	4,85%	10.206	25,53%
Pasivo Total	782.384	100%	1.034.449	100%	252.065	32,22%

Fuente: Balances Placacetro 2010-2011

La entidad Financiera al cierre del 2010 obtuvo un pasivo de \$782.384 incrementándose del 2011 al año mencionado anteriormente en \$252.065 (32.22%). De esta manera, los pasivos muestran un crecimiento como consecuencia del aumento de las Deudas a instituciones financieras ya que el saldo de dicha cuenta al 2010 fue de \$425.187 llegando a cerrar el periodo 2011 con \$602.545 mil, una variación significativa de 177.359 dólares (41.71%)

Cuentas por pagar también muestra una tendencia creciente de \$62.555 (20.39%), ya que su saldo al 2010 fue de \$306.735 y en el 2011 fue de \$369.291, cuentas por pagar a clientes incremento su saldo en 18.53%, cerrando 2010 con 1.34% (\$10.495), con un incremento al 2011 de \$1.944 (1.34%), un movimiento significativo registra la cuenta de otros Pasivos ya que su saldo al 2010 es de \$39.968 (5.11%) llegando a un saldo de \$50.174 (4.85%) en el 2011 con una variación de \$10.206 (25.53%).

Deudas Inst. Financieras

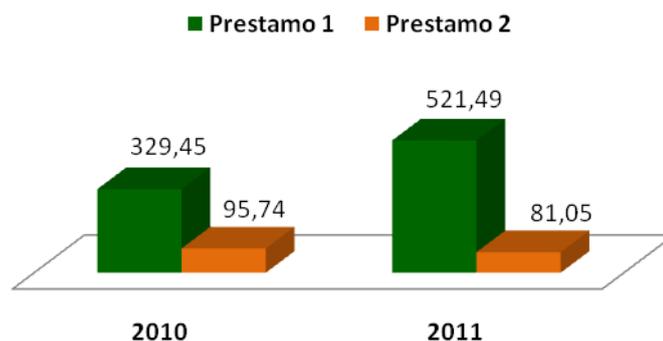


Figura 10: Comparación de fondos disponibles
Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Durante el 2011 registro un incremento de las deudas financieras en un 41.71% equivalente a \$177.358, lo que generó que al cierre del ejercicio económico 2011 que su saldo fuera de \$602.545. Se Destaca algunos componentes con variaciones importantes; El saldo del préstamo 1 crecieron en \$192.047 (58.29%) debido a nuevas deudas contraídas con la Banca Privada, otra variación importante para Placacentro es la disminución del saldo de la cuenta del Préstamo 2, ya que al 2010 cerraba con un saldo de \$95.740, llegando al cierre del 2011 con \$81.052, con una variación de menos \$14.688 (-15.34%), lo que significa que la deuda del préstamo 2 se ha disminuido.



Figura 11: Comparación de fondos disponibles
Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

En lo que se refiere al nivel de endeudamiento de Decomaderas, el pago a proveedores en el 2010 presento un saldo de \$206.850 con un crecimiento de 67.680 mil dolares con un crecimiento porcentual de 32.72% al 2011, ya que el saldo al cierre de este periodo fue de \$274.530, para el 2011 se conto con menos depositos en transito ya que en este periodo el saldo fue de \$6.389 respecto del 2010 que fue \$14.151 con una variacion entre los dos periodos de (- 54.84%), en pagos varios existio una leve variacion en el 2010 con un saldo de 85.730 mil mostrando una disminucion minima al 2011 de \$2.640 (3.08%), el saldo al 2011 fue de 88.370 dolares en dicha cuenta.

Composición del pasivo

Para el 2010 el 54.35% del pasivo total se encuentra en deudas contraídas con instituciones financieras, con un incremento en su saldo en \$177.358 (58.25%), con una variacion entre 2010-2011, en cuentas por pagar se encuentra el 40.55% en el 2010, para el 2011 se cuenta con un saldo de \$381.730 (36.90%), con una variacion entre los dos periodos de \$64.500 (20.33%), Otros pasivos tiene su composicion respecto al pasivo de la siguiente manera 5.11%, y el 4.85% respectivamente en 2010 y 2011, con una variación del 25.54%.

Tabla 18: Composición del pasivo

Placacetro Decomaderas	2010		2011		Variación 2010-2011	
	\$	%	\$	%	\$	%
Total deudas Inst. Financieras	425.187	54,35%	602.545	58,25%	177.358	41,71%
Total de Cuentas por Pagar	317.230	40,55%	381.730	36,90%	64.500	20,33%
Otros Pasivos	39.968	5,11%	50.174	4,85%	10.206	25,54%
Pasivo Total	782.384	100%	1.034.449	100%	252.065	32,22%

Fuente: Balances Placacetro 2010-2011

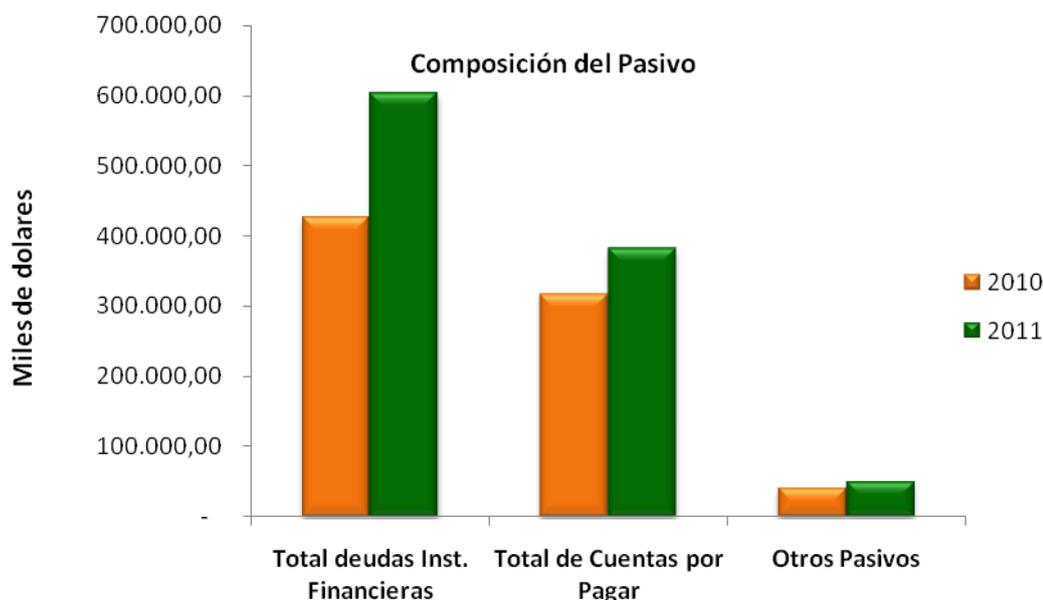


Figura 12: Comparación del pasivo

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Análisis patrimonio

Al culminar diciembre 2011 el patrimonio de la empresa presenta un saldo de \$252.303 el mismo saldo al cierre del año 2010, el saldo se a mantenido igual en el transcurso de los dos años porque no se a capitalizado ningun monto de los resultados.

Tabla 19: Análisis patrimonio

Placacentro Decomaderas	2010		2011		Variación 2010 -2011	
	\$	%	\$	%	\$	%
Capital	252.303	54,27%	252.303	55,66%	-	0,00%
Resultados	212.567	45,73%	200.967	44,34%	(11.600)	-5,46%
Patrimonio Total	464.871	100%	453.271	100%	(11.600)	-2,50%

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

En lo que tiene que ver a resultados del ejercicio económico 2010 con respecto al 2011 las utilidades han descendido \$200.967 (44.34%), registrando una variación de

menos \$11.600 (-5.46%), por tanto se se obtuvo menos utilidad respecto del año 2010.

Estado de resultados

Se puede observar que Placacentro al cierre del año 2011, registra ingresos totales por \$3.796.457, teniendo un excedente del \$0.12 mil (3.43%), respecto al cierre del ejercicio económico 2010. La empresa logró un crecimiento considerable en los ingresos totales con relación al 2010 principalmente por las ventas que representan el \$3.651.126 con una variación porcentual positiva de 3.46% respecto del 2010, mientras que otros ingresos bajaron de \$3.553 a \$2.582 con un decremento de menos 27.34% con respecto entre los dos periodos.



Figura 13: Comparación de ingresos y egresos
Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Finalmente los ingresos de Decomaderas están compuesto esencialmente por ventas con un 99.93%, y otros ingresos un 0.07% en el 2011 respecto al total de los ingresos.

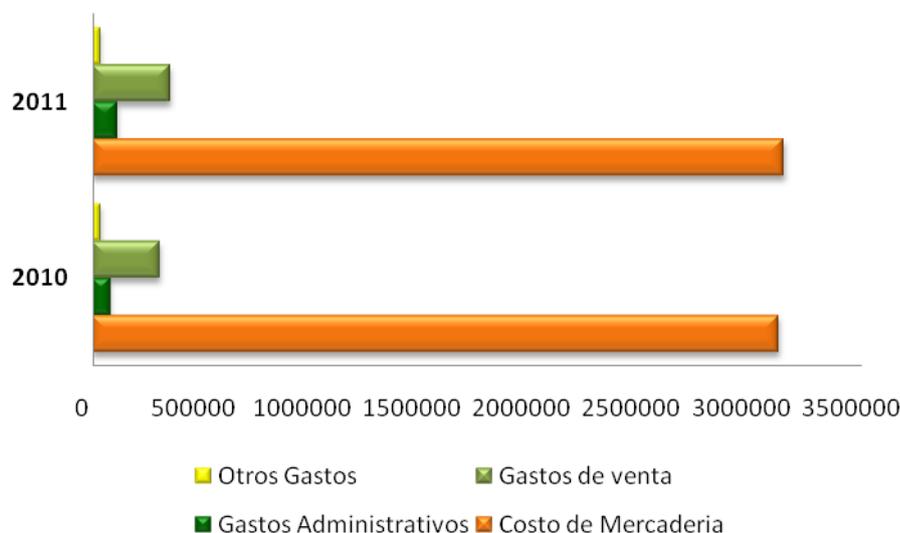


Figura 14: Comparación de fondos disponibles
Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

En lo que corresponde a los egresos se cerró el 2010 con \$3.546.843 con un crecimiento al 2011 de \$446.990 (2.94%), culminando el año con un saldo de \$3.651.125 mil, los costos de mercadería con un saldo al 2010 de \$3.123.650 incrementándose respecto al año anterior en \$25,769 con una tendencia a la alza de 0.82%, mientras que los gastos administrativos aumentaron para el año 2011 en \$32.897 (40.87%), culminando el ejercicio económico 2011 con \$113.382, siendo estos dos ítems los más representativos de los egresos de la empresa, gastos de venta incremento su saldo al 2011 a \$47.936 (15.63%), y la cuenta de otros gastos tuvo un decrecimiento en su saldo de \$-2.321 (-6.44%), cerrando a 2011 con \$33.754 dólares, los egresos de la empresa están constituidos en un 97% los costos de mercadería del total de los egresos.

Tabla 20: Resumen de resultados

Ratio	Significado	Valor optimo	Análisis
Tesorería o Coeficiente	Verifica la capacidad que tiene la empresa para		Los valores para el 2010 y el 2011 fueron, 0,28 y 0,25

(Ácido (Liquidez inmediata)	<p>devolver sus deudas a corto plazo bajo el supuesto de que no consiga vender sus existencias (parte menos liquida del activo corriente).</p> <p>Si la ratio estuviera muy por debajo del 1 significaría que la empresa carece de efectivo para afrontar los pagos inmediatos. Si la ratio estuviera muy por encima de 1, la empresa tendría un exceso de tesorería, es decir, tendría recursos ociosos o infrautilizados</p>	0.7 – 1	<p>respectivamente lo que evidencia que la liquidez inmediata disminuyó en 0,03 veces del año 2010 al año 2011.</p> <p>Estos valores se encuentran bajo el valor óptimo durante los dos años analizados, indicando la incapacidad aparente de cubrir las obligaciones a corto plazo por no tener los activos circulantes suficientes.</p>
Apalancamiento financiero	<p>Cuando el índice es mayor que 1 indica que los fondos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría. Cuando el índice es inferior a 1 indica lo contrario, mientras que cuando es igual a 1 la utilización de fondos ajenos es indiferente desde el punto de vista económico.</p>	<1	<p>Para el 2010 se contó con un indicador de 2.68 y subiendo alrededor de un punto porcentual al 2011 con 3.28, lo que deja apreciar que las deudas a terceros han aumentado y con esto su rentabilidad también se ha elevado.</p>
Rotación de Ventas	<p>Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.</p>		<p>Como muestra el indicador, en el 2010 se utilizaron 2,94 de los activos para generar una venta y en 2011 de 2,55. Mostrando que durante el 2011 existió mayor</p>

			efectividad en la dirección administrativa de la empresa.
--	--	--	---

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

CAPITULO III

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PLACACENTRO AL 2012.

Las organizaciones deben mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad, basados en esta premisa en este capítulo se presentará un proyecto de mejora continua enfocado en una estrategia para solucionar problemas con el cliente externo, en el servicio de venta y entrega de sus productos.

En este capítulo se presenta la problemática actual, las posibles causas de dichas problemáticas y se finalizará con una estrategia la cual generará aprendizaje, experiencia y se logrará fomentar la innovación y una nueva cultura de empresa basada en la formación de competencias, motivación y su orientación a resultados de sus clientes externos.

3.1 Descripción del problema

Placacentro Decomaderas a partir de su creación en el 2003 ha ido incrementando su personal tanto en el área administrativa como en la operativa, esto principalmente por aumento de actividad de la empresa y el incremento de espacio físico, lo cual ha demandado que se contrate más personal para poder dar abasto a la demanda de clientes que a diario se recibe en estas instalaciones.

Así también se cuenta con la presencia de dos competidores directos en el mercado y dado que su local principal cubre el mercado de la parte central y sur de la ciudad, esto genera la necesidad de proyectarse a la apertura de un local al norte de la ciudad, para poder cubrir el gran número de pequeñas industrias y artesanos

dedicados a la industria del mueble, que se encuentran en este sector. El servicio de corte tiene que ser de calidad y oportuno en su entrega para satisfacer la necesidad del cliente.

3.2 Objetivo

Mejorar en un 80% la prestación de servicio de venta y entrega de productos en Placacentro Decomaderas.

Alcance

Área operativa

Área de ventas

Impacto

- Mejorar el servicio de corte y entrega a domicilio
- Mejorar la atención al cliente, en el área de ventas.
- Productividad de la empresa, en cuanto a la administración de recursos.
- Lograr la satisfacción plena, del cliente externo e interno
- Reducir los costos.

Observaciones:

- En el área operativa restructuración del proceso de corte.
- En general para todas las áreas sea incrementado la carga laboral para el personal que se encuentra laborando actualmente.
- Malestar en el cliente externo de Placacentro Decomaderas.
- Disminución en la eficacia por la no oportuna toma de decisiones en la parte contable.
- Retraso en la entrega de pedidos a domicilio
- Falta de una atención personalizada a los clientes.
- Exceso de cortes para dos máquinas disponibles con tecnología antigua.

3.3 Situación actual

En Decomaderas se ha visto el incremento en sus actividades comerciales por el uso de nuevas instalaciones, esto ha generado que la empresa tenga un incremento en su movimiento habitual diario del 40%, por tanto a requerido contratar más personal y contar con nuevas maquinarias, para poder cubrir la demanda actual de la misma.

Existe un descontento por parte de los clientes de Decomaderas, ellos exigen mayor asesoría, y el personal con el que se cuenta no posee los conocimientos necesarios, para poder servir de ayuda a los clientes, así mismo el tiempo de corte y entrega a domicilio de tableros está excesivamente alto, por tanto esto genera un malestar y para volver a las instalaciones de la empresa.

Dentro de la empresa se han generado varios problemas en relación a los tiempos de entrega de los productos. A continuación se muestran los datos del año 2011.



Figura 15: Facturas con servicio de entrega a domicilio

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Facturas con Entrega a Domicilio

■ Entregas Oportunas ■ Entregas Retrasadas



Figura 16: Pedidos entregados de forma oportuna

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

Tabla 21: Cantidad de entregas

<i>Nro. De Facturas emitidas con corte de tableros</i>	<i>Nro. De Facturas emitidas con corte de tableros entregadas en el plazo requerido</i>
10	6

Fuente: Balances Placacentro 2010-2011

3.4 Análisis de causas

- Falta de atención y ayuda a cliente ocasional
- Falta de conocimiento para asesorar al cliente
- Mayor número de pedidos
- No hay rutas de entrega
- Mala distribución de la carga laboral
- Falta uso de nuevas tecnologías y maquinarias
- No hay un manejo de procesos
- No existe rotación interna del personal
- No se maneja un proceso de
- Falta de seguimiento al personal de entrega.
- No existe un abastecimiento óptimo del material.
- Inestabilidad laboral
- Errores en la entrega a domicilio
- Mal trato a los clientes
- Falta de coordinación para entrega de pedidos de planchas enteras y cortadas
- Los empleados no están prestando atención a las necesidad de los clientes
- Distribución inadecuada de

- selección de talento humano
- turnos
- Acumulación de cortes por falta de maquinaria.
- Falta de inversión en el capital humano
- Falta de un nuevo punto de venta para cubrir la parte norte de la ciudad.

Selección de las causas

Una vez que se realizó la lluvia de ideas con las posibles causas, se procederá a determinar las causas principales, para esto nos ayudaremos del diagrama de Ishikawa.

Monitoreo de las causas

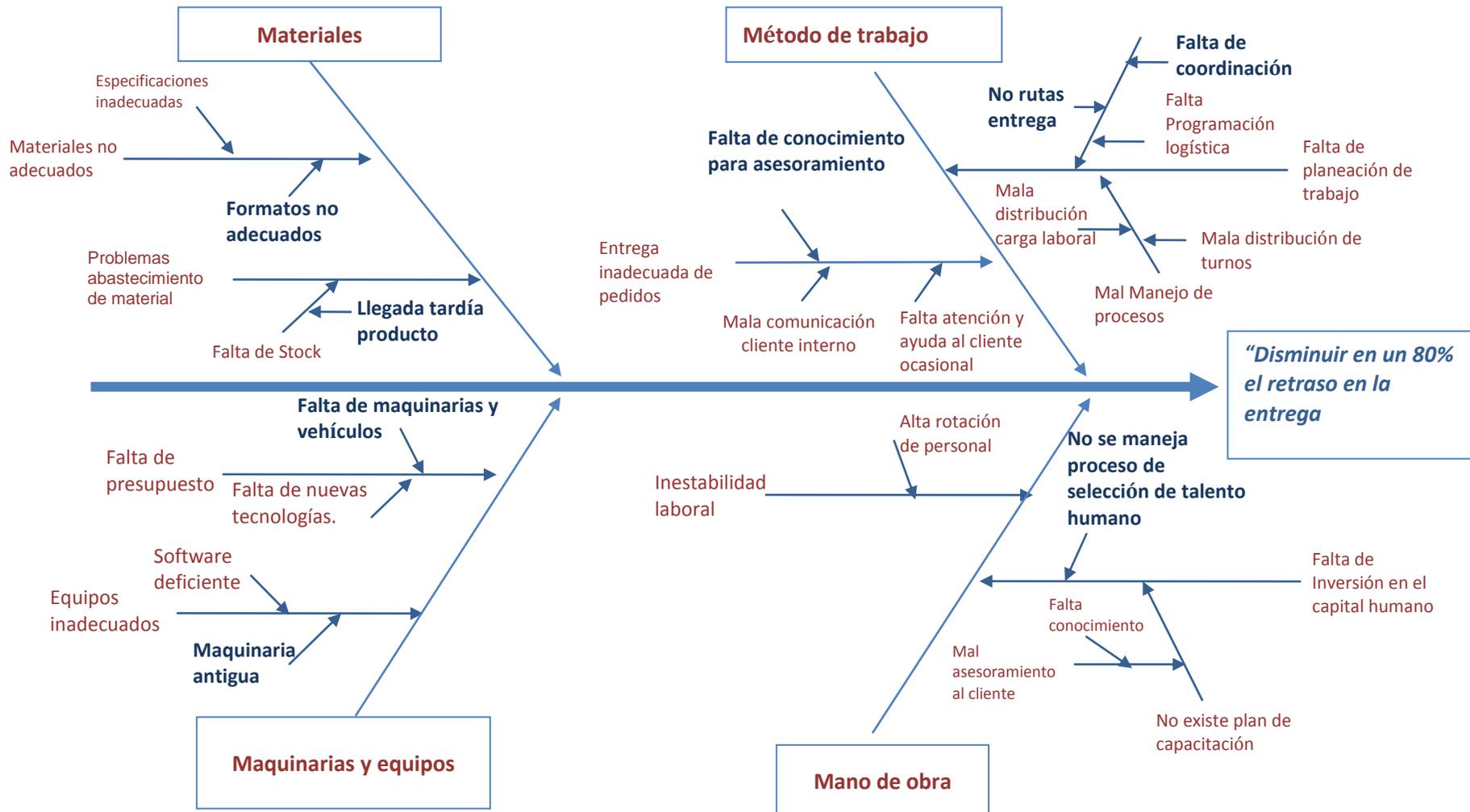


Figura 1: Diagrama de ISHIKAWA

3.5 Confirmar las causas potenciales

Luego de determinar las causas raíces con el diagrama de ISHIKAWA, se ha definido como las causas probables las que se muestran en la siguiente tabla. Para establecer sobre cuál de estas es prioritario trabajar se optó por la técnica del grupo nominal la misma que nos arrojó el siguiente resultado:

Tabla 22: Determinación causas potenciales

CAUSA RAÍZ	VOTOS																				TOTAL
	6	6	7	6	7	2	7	8	6	7	8	7	6	3	9	6	4	5	8	3	
<i>No rutas de entrega</i>	6	6	7	6	7	2	7	8	6	7	8	7	6	3	9	6	4	5	8	3	121
<i>Falta de conocimiento para asesorar al cliente.</i>	7	7	7	5	2	3	2	8	5	7	6	5	8	4	6	6	9	7	9	8	121
<i>Falta de coordinación para el despacho.</i>	8	9	5	6	2	5	2	9	8	6	7	3	7	6	5	7	9	5	7	5	121
<i>Retraso en la entrega de pedido</i>	8	7	6	8	2	7	5	8	4	6	7	8	7	8	4	6	9	9	7	8	134
<i>Materiales no adecuados a las especificaciones.</i>	8	8	8	3	2	6	5	6	7	3	5	5	5	6	5	7	4	3	5	2	103
<i>Llegada tardía de productos</i>	8	5	7	3	3	7	8	8	6	5	6	7	6	4	3	9	9	9	8	9	130
<i>Falta de maquinaria y vehículos</i>	9	9	7	5	3	1	9	6	8	5	7	6	4	6	6	9	8	7	6	9	130
<i>Maquinaria antigua</i>	2	5	7	5	3	1	9	9	6	8	7	6	8	8	7	5	9	8	5	6	124
<i>Inestabilidad Laboral</i>	8	8	5	8	4	5	5	8	4	8	5	8	6	7	9	7	4	1	3	4	117

3.6 Determinar acciones posibles

Basados en la causa principal se realizará un análisis de las acciones que se podrían ejecutar para atacar la causa del problema. A continuación presentamos una lluvia de ideas para **“Disminuir el porcentaje de retrasos en las entregas de productos por parte de Decomaderas”**:

- Incrementar la atención y
- Seguimiento al personal de

- ayuda a cliente ocasional entrega.
- Capacitar a los empleados para que pueden asesorar al cliente
 - Creación de rutas de entrega
 - Base de datos de direcciones de clientes habituales (carpinterías).
 - Mejorar planeación del trabajo
 - Necesidad de mejora salarial
 - Mejorar la distribución de la carga laboral
 - Uso de nuevas tecnologías y maquinarias
 - Manejo de procesos
 - Rotación interna del personal
 - Optimización del tiempo en corte.
 - Definir requerimientos del cliente.
 - Fluidez en cortes.
 - Estabilidad laboral
 - Disminuir errores en la entrega a domicilio.
 - Programación logística para trabajos.
 - Entrega a tiempo de los pedidos.
 - Clientes satisfechos por la entrega a domicilio
 - Prestar atención a las necesidad de los clientes
 - Distribución adecuada de turnos
 - Incentivos al personal
 - Invertir en el capital humano
 - Nuevo punto de venta para cubrir la parte norte de la ciudad.
 - Uso adecuado de los equipos. Delimitar responsabilidades.
 - Abastecimiento óptimo del material.

Selección de las acciones

Luego de establecer las acciones posibles con el diagrama de ISHIKAWA, se ha seleccionado las siguientes, basado en la facilidad de aplicación y la parte económica.

Acciones posibles	Impacto	Costo /Beneficio	Factibilidad	Puntaje total
	45%	35%	20%	
<i>Nuevo punto de venta</i>	40	35	15	90
<i>Gestión de inventario</i>	20	20	5	45
<i>Mejorar comunicación cliente interno</i>	10	10	19	39
<i>Base de datos con información del cliente</i>	10	10	5	25
<i>Creación de rutas</i>	20	15	5	40
<i>Asignación adecuada de tiempos de corte</i>	5	20	10	35
<i>Reconocimiento Horas extras</i>	45	10	10	65
<i>Dominio Método de trabajo</i>	20	5	15	40

Tabla 23: Matriz de selección de acciones

Basados en este análisis se puede obtener que el plan de mejoramiento debe ir enfocado inicialmente hacia la **“Creación de un nuevo punto de venta”**

3.7 Plan de mejoramiento

Alcance: Área Operativa y área de Ventas						
Responsable: Gerente Comercial						
Fecha de suscripción: 21 de enero 2012						
Objetivo: <i>Disminuir el porcentaje de retrasos en las entregas de productos por parte de Decomaderas</i>						
Descripción Observación o Hallazgo	Acción de mejoramiento	Fecha de inicio	Fecha terminación	Responsable Acción de Mejora	Seguimiento avance	
					Metas	Indicador
Retraso en la entrega de pedidos	Diseñar un plan de trabajo para la implementación de la nueva sucursal	1-feb-2012	29-feb-2012	Gerente Comercial	Definir recursos logísticos, personal necesario	Presupuesto disponible/presupuesto estimado
Llegada tardía de productos	Implementar un sistema de gestión de inventario.	1-Nov-2012	15-Nov-2012	Gerente comercial	Cubrir un 90% de productos disponibles para la venta	Total de productos disponibles/
Falta de maquinaria.	Plan de adquisición y mejora de maquinaria.	16-Ene-2013	31-dic-2013	Equipo mejoramiento	Incrementar en 80% la maquinaria para corte.	# equipos implementados/total de equipos necesitados
				<hr/> Gerente General Gerente Comercial		

Tabla 24: Plan de mejoramiento para causa raíz

3.8 Análisis resultado de seguimiento de la implementación del proyecto de mejora

Durante todo el proceso se realiza el seguimiento de cada actividad propuesta, sin embargo, al finalizar este tema de investigación aún no se ha logrado una cantidad de datos aceptables para poner analizar la implementación del proyecto de mejora.

En el anexo IV se describe el cronograma de trabajo planteado para el plan de mejora de la nueva sucursal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Con el análisis financiero realizado se puede concluir que los activos de la empresa en su mayoría están financiados con préstamos externos. Mostrando que la capacidad de endeudamiento disponible de la empresa es baja. Por lo que no se ha logrado con los recursos operacionales que posee la empresa, destinar a la adquisición de máquinas para el servicio al cliente.
- Dados los recursos invertidos por Decomaderas en contraste con la capacidad de generar resultados, tiene una relación positiva con respecto a la eficiencia del uso de recursos.
- El Incremento en la ganancia operacional de la empresa se debe principalmente por los mayores resultados obtenidos por las operaciones en la ciudad de Loja.
- Se comprueba que los resultados fueron positivos, ya que con ello se pudo mejorar sus niveles de liquidez, y rentabilidad, puesto que los recursos obtenidos fueron destinados a inversiones, con lo que mejoró la liquidez de la institución, por lo tanto se obtuvo una mayor rentabilidad.
- Luego de finalizar el análisis del plan de mejoramiento se puede concluir, que este debe ir enfocado hacia el servicio al cliente, ya que este generó una nueva fuente de fondos de baja volatilidad, permitiendo disponer de recursos a plazos mayores.

Recomendaciones

- Se recomienda se mantengan los planes de mejoramiento de forma continua, con la finalidad de garantizar un servicio al cliente más eficiente.
- Se recomienda realizar, un plan de capacitación al talento humano con la finalidad de mejorar al asesoramiento al cliente final.
- Placacentro Masisa podría emprender en nuevas áreas de inversión en base al análisis de las necesidades de los clientes, además la institución podría diversificar las captaciones de fondos, minimizar los riesgos de iliquidez e incrementar la rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Sinisterra V. Gonzalo, Polanco I. Luis Enrique, Henao G. Harvey. (2003) Contabilidad Sistema de información para las organizaciones. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 4ª edición.
- Gudiño Emma Lucía, Coral D. Lucy del C. (2004). Contabilidad Universitaria. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 5ª edición.
- Anaya Ortiz Héctor (2003). Finanzas básicas para no financieros. Bogotá. Editorial Thomson 1ª edición.
- Garcia S, Oscar León (1999). Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones. Cali. Prensa Moderna Impresores S.A.
- Viscione, J (2002) Análisis financiero principios y métodos. Mexico. Editorial Limusa.
- Chang, R. Y. (1996). Mejora Continua de procesos. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Pulido, H. G. (2005). Calidad Total y productividad. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Arthor A. Thompson, J., & III, A. S. (2004). Administración estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Castro, L. D., & Mascareñas, J. (1994). Ingeniería Financiera. México: McGraw-Hill.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). Fundamentos de Administración financiera. Mexico: Prentice Hall.
- John R. Schermerhorn, J. (2003). Administración. México: Editorial Limusa SA.
- Kozikowski, Z. (2000). Finanzas Internacionales. México D.F: McGraw-Hill.

Sitios Web de referencia:

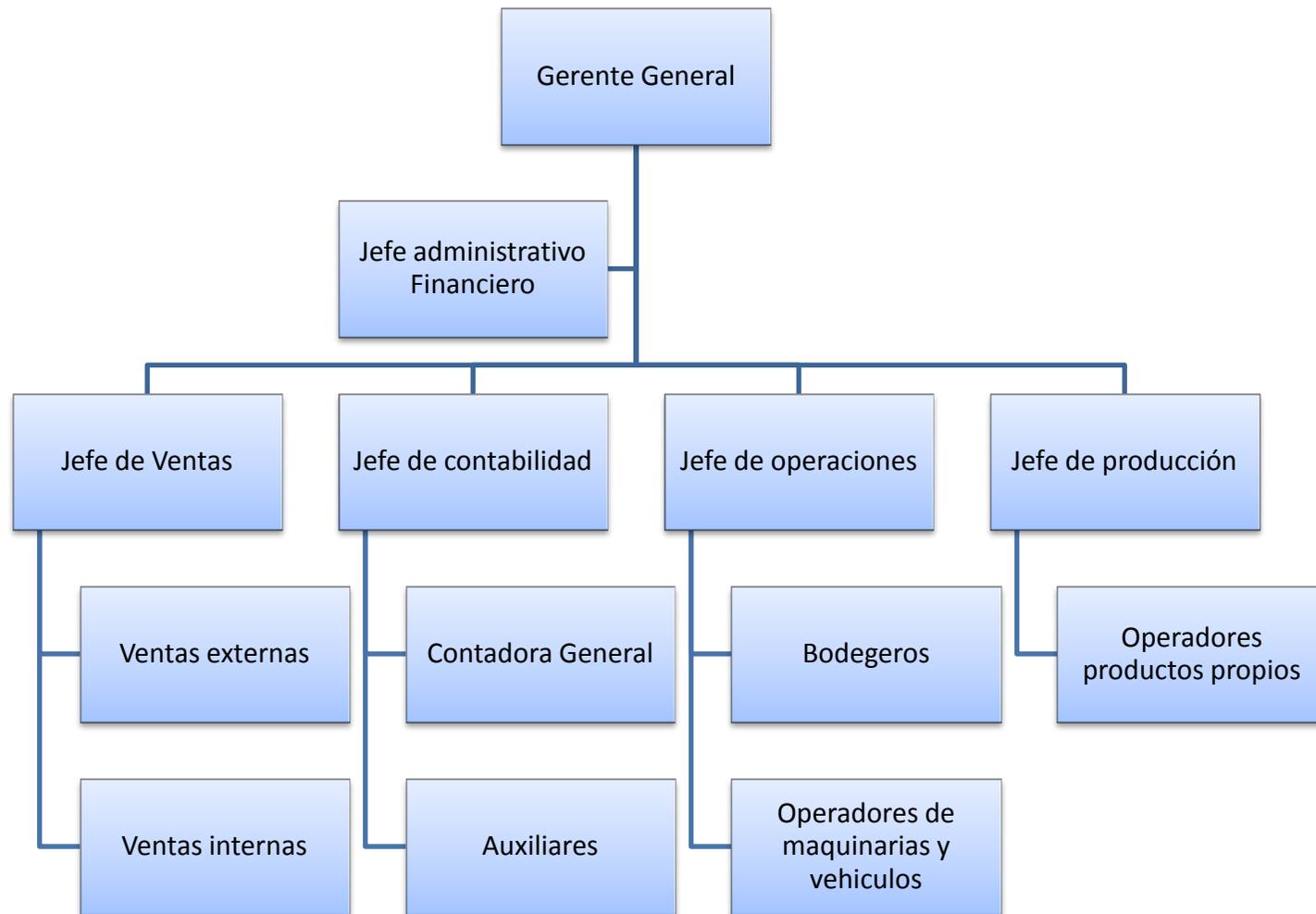
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2011), *Dirección de estadística económica*. Recuperado 10-02-2012, de www.bce.fin.ec
- Investopedia, *Chapter One - Introduction To Corporate Finance*. Recuperado 14 de abril 2012, de <http://www.investopedia.com/walkthrough/corporate-finance#axzz21bRZOHGh>.

- Barros Jorge (2008) Método Barros. Recuperado 20 de abril 2012, de <http://ebookbrowse.com/libro-metodo-barros-pdf-d310681054>.
- Sonda S.A, Análisis Razonado 01-Ene-11 al 31-Mar-11. Recuperado 10 de noviembre 2012, de <http://www.sonda.com/media/upload/inversionistas/analisisrazonado/Analisis%20Razonado%20SONDA%20Consolidado%20mar-11%20vf.pdf>
- Paz Y Miño Viteri, Geovana Marcela ; Mejia Salgado, Elvia Jimena(2001-2002). Gestión financiera como alternativa de mejoramiento en El manejo de los recursos económicos - financieros de la compañía V.S.M. Recuperado 11 de noviembre 2012, de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9983/1/22846_1.pdf
- Garay Zurita, Maria Augusta; Jácome Armendariz, Silvia Alexandra (2009); Análisis económico – financiero a la empresa olmedo arias distribuciones cia. Ltda. de la ciudad de riobamba, años 2004 – 2005, para reducir el riesgo de inversión. Recuperado 11 de noviembre 2012, de: <dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/489/1/52T00130.pdf>
- Arévalo Arévalo, Magdalena Victoria; Cepeda Bone, Iván Fabricio; Sojos González, Carla Maribel (2008); Determinación de la estructura de financiamiento óptimo para empresas ecuatorianas: Caso cervecería Nacional CN, SA. Recuperado 11 de noviembre 2012, de: www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../1/TESIS%20completa1.pdf
- Jasen Céspedes, Alejandro José (2004): Casos prácticos de Análisis Financiero. Recuperado 11 de noviembre 2012, de: www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/jasen_a/sources/jasen_a.pdf
- Marchant, Daniel (2007) “Análisis Financiero por Industrias para la Economía Chilena” Recuperado 11 de noviembre 2012, de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/marchant_d/sources/marchant_d.pdf

ANEXOS

Anexos

Anexos I: Organigrama Placacentro Masisa



Anexos II: Balance situación / Balance General 2010-2011

Anexos III: Estado de Resultados 2010- 2011

Anexos III: Cronograma plan de mejoramiento

Propuesta de acción

Actividad	Responsable	Resultado esperado	Recursos	Cronograma de trabajo													
				FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL			
				1-15	16-30	1-15	16-31	1-15	16-30	1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-30		
Análisis de factibilidad de nueva sucursal	Gerente Comercial	Definir recursos logísticos, personal necesario	Reuniones horas hombre														
Análisis de la ubicación idónea del nuevo local	Gerente Comercial	Determinar en base a los clientes cual es la mejor ubicación.	Reuniones horas hombre														
Definir el tipo de productos que se distribuirá	Gerente comercial	Base de datos con la información actualizada	Reuniones horas hombre														
Adecuaciones a las nuevas instalaciones	Gerente comercial	Plano de la infraestructura. Cronograma de trabajo de adecuaciones	Reuniones horas hombre														
Publicidad de nueva sucursal	Equipo mejoramiento	Establecer plan de publicidad para la sucursal	Imprenta Reuniones horas hombre														
Instalaciones de Software, maquinara	Equipo mejoramiento	Sucursal enlazada con la matriz, para inventarios.	Instructores Logística Reuniones HH														
Iniciar inventario.	Personal Sucursal	Alistar el local con el inventario necesario para cubrir necesidades.	Reuniones horas hombre														

	Equipo mejoramiento																		
Inauguración Sucursal	RRHH Equipo mejoramiento Gerencia	Especializaciones	Reuniones HH movilización																
Seguimiento funcionamiento	Equipo mejoramiento	Conocer la situación el personal y las ventas generadas en la sucursal	Logística Reuniones HH																