



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: “REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE
IMPORTADORA ORTEGA EN LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2009”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA: ANA CRISTINA GALVEZ LEON

DIRECTOR: ING. LEONARDO POMA

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

JULIO - 2010

Ing. Leonardo Poma

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por la egresada Ana Cristina Gálvez León, ha sido cuidadosamente revisado por mi persona, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, 6 de julio de 2010

Ing. Leonardo Poma

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, mi amigo fiel, mi compañero, gracias por darme las fuerzas cuando decaída y guiarme siempre a la meta. Gracias a mis queridos papitos por haberme apoyado incondicionalmente, siempre impulsándome a terminar mis estudios a pesar de cualquier dificultad.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposo Daniel, a mis hijos: Mateo, Elías e Isaac que son el regalo más hermoso que Dios me ha dado y por supuesto a mis Padres y a mis dos queridas hermanas... a todos... los quiero mucho.

AUTORÍA

Las ideas, criterios, comentarios y demás contenidos que se incluyen en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Ana Cristina Gálvez León

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Ana Cristina Gálvez León, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular e 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 de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F:

Autor

INDICE

CERTIFICACION	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
AUTORÍA	V
CESIÓN DE DERECHOS	VI
INDICE.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
CAPITULO I. ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO	14
1.1 Antecedentes de la empresa.....	14
1.2 Marco Teórico	17
CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE IMPORTADORA ORTEGA.....	34
2.1 Estructura Organizacional de la empresa.....	34
2.2 Estudio técnico de procesos operativos.....	39
2.3 MATRIZ FODA	47
2.4 ANÁLISIS FINANCIERO	50
CAPITULO III. NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	63
3.1 Estructura organizacional.....	63
3.2 Procesos operativos	67
3.3 Indicadores de evaluación y control de calidad	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	86
ANEXOS	87
ANEXO 1.	88

ANEXO 2	90
ANEXO 3	91
ANEXO 4	92
ANEXO 5	93

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial cada vez más competitivo y cambiante exige que las empresas dispongan de procedimientos, procesos y políticas claras para desempeñarse con efectividad y eficiencia logrando la mayor calidad en el servicio que se ofrece a los clientes.

Aunque la experiencia es un factor importante dentro del entorno empresarial, las organizaciones no deben despreocuparse ni dejar a un lado la mejora continua de la misma, creyendo que por contar con años de trabajo, los cambios del entorno no les afectarán. Por otro lado si la organización se encuentra en proceso constante de cambio según las exigencias de su entorno, ésta podrá salir sin problemas y contará con las fortalezas necesarias para enfrentar a la competencia.

Bajo este sentido, el presente trabajo de investigación, aborda el análisis administrativo y financiero de Importadora Ortega S.A, tema que se plantea por la necesidad imperante que presenta la empresa, puesto que cuenta con ciertos problemas de índole organizacional, tanto a nivel de funciones como de procesos, adicionalmente, el análisis financiero aplicado, pone en evidencia información importante para la toma de decisiones de inversión, operativas y de financiamiento por parte de los dueños.

Este trabajo se divide en tres partes importantes, en el Capítulo I se presenta el marco teórico que respalda el desarrollo posterior del tema propuesto.

En el Capítulo II, se procede a realizar al diagnóstico administrativo de la empresa, donde se incluyen los flujogramas de los procesos inherentes al negocio, así como las funciones del personal que labora en cada área de la organización.

En el Capítulo III, y luego de realizar la evaluación administrativa-financiera, se procede a realizar el rediseño de procesos, funciones y la implementación de indicadores de desempeño que permitirán controlar la eficiencia en el desarrollo de las diversas actividades de la organización.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan del trabajo realizado en Importadora Ortega S.A.

RESUMEN EJECUTIVO

Los procesos de cambio a que se ven llamadas todas las organizaciones, genera un impacto positivo en el sector empresarial, ya que demanda que las entidades se vuelvan cada día más competitivas, lo que a su vez implica entre otros: el mejoramiento de procesos, innovación en productos y servicios, eficiencia en el uso de los recursos, aplicación de las TIC's, mejoras en el servicio, contar con personal calificado, entre otras.

Bajo estas consideraciones y sobre todo pensando en el bienestar de la colectividad lojana, Importadora Ortega inicia un proceso de mejoramiento de su estructura a nivel operacional como financiero, con el único fin de servir a la ciudadanía que ha utilizado sus productos por más de 30 años.

El presente trabajo nace con la intención de apoyar el proceso crecimiento en el que se encuentra Importadora Ortega; por esta razón resulta imperante diagnosticar en primera instancia la estructura organizativa de la empresa, reconociendo sus cuellos de botella, sus procesos y con ello evaluar al personal que trabaja en cada una de las áreas en que se encuentra dividida la organización.

En un segundo punto, se procedió a realizar el análisis financiero correspondiente al año 2008 y 2009, al fin de determinar cómo ha evolucionado la empresa en estos dos años por medio de un análisis horizontal, para luego apoyándose en las razones financieras, evaluar la situación financiera de la empresa en sus niveles principales de liquidez, endeudamiento, rotación y rentabilidad; estos factores proveen información de gran importancia y utilidad para el posterior manejo administrativo – financiero de la organización.

Finalmente, y con la ayuda del diagnóstico, se procedió a realizar la propuesta de cambio tanto en la parte operativa (procesos) como en la parte de control financiero, para ello se presentan algunos indicadores que servirán como herramientas de control y evaluación permanente de las actividades que desarrolla la organización.

Sin duda alguna este trabajo ha tenido como objetivo principal el generar un aporte para el mejor desempeño de esta empresa, esperando que se puedan considerar las ideas y propuestas detalladas en el mismo.

**TEMA: “REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA
EMPRESA ‘IMPORTADORA ORTEGA’ EN LA
CIUDAD DE LOJA, AÑO 2009”**

**CAPITULO I. ANTECEDENTES Y MARCO
TEORICO**

CAPITULO I. ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes de la empresa



1.1.1 Historia

En el año de 1970 nace en la ciudad de Loja Importadora Ortega, con la necesidad de brindar mayor y mejores servicios a un nicho de mercado que hasta la década de los setenta no contaba con una empresa líder en la comercialización de productos para la industria de la construcción en el sur del país. En aquella época solo existían tres almacenes de relativa importancia que podían ser considerados como su competencia. De estas tres empresas, Marcelo Jaramillo cierra su local al término de los tres años, Importadora Guerrero lo hace a los ocho años y la tercera empresa, llamada Castor es la única que mantiene en la actualidad con muy poca participación de mercado.

La variedad de los productos que ofrecía el mercado, en esa época, era escasa y aún no había florecido. Adicionalmente, en la década los 80 surge como

competencia Alberto Pauta, quien actualmente posee el 5% de la participación del mercado de materiales para la construcción en la ciudad.

Ya en la década de los 90 surgen tres compañías, las que actualmente se han convertido en sus principales competidores como lo son Baldijoe, Jaime Villavicencio, y Direl con una participación del 60% entre estas tres empresas.

Por su parte Importadora Ortega se crea como un negocio familiar, atendido y administrado por sus propios dueños, es la base de un grupo de firmas que más tarde se consolidarían para formar lo que se conoce como Grupo Emprortega; en la actualidad este grupo mantiene su liderazgo en comercialización de productos de consumo masivo y línea de vehículos Hyundai e la ciudad de Loja y Zamora. Por otra parte se ha diversificado, realizando inversiones en el área financiera y cuenta además con una línea agrícola, con la que cubre parte de la provincia de Loja. Estas empresas han servido como fuente de generación de empleos directos e indirectos, colaborando de esta manera con su filosofía de crecer junto a su gente.

Hoy en día es líder en el mercado de materiales de construcción con un 30% de participación, en actividades de importación, distribución y comercialización de productos de calidad a bajo costo.

En su trayectoria ha cambiado de local por cuatro ocasiones, por razones de logística, de cobertura y de bodegaje; así como para cambiar su imagen de ser una empresa pequeña, en sus primeros años, se ha convertido en una empresa más organizada que forma parte de un grupo firmas que la respaldan.

En Julio del 2005 se proyecta un nuevo cambio de local, lo que plantea un nuevo reto para toda su organización, debiendo ésta buscar una imagen que proyecte mejores y mayores beneficios para sus clientes y ayuden a fortalecer dicho cambio como algo positivo para ellos. Este local actualmente se encuentra ubicado en la Av. Universitaria entre Catacocha y Lourdes.

Con estas nuevas instalaciones la empresa aprovechará para realizar nuevos emprendimientos comerciales, tales como incursionar en el mercado de artículos de

ferretería con el fin de crear una ventaja competitiva, ya que los consumidores y clientes podrán realizar sus compras de manera integral en un solo lugar.

La actividad de la construcción en la ciudad de Loja, se encuentra focalizada en dos zonas: Loja Sur y Loja Norte, el local de Importadora Ortega se encuentra ubicado en la parte sur de la ciudad, razón por la que en el mes de noviembre del año 2005 la empresa decidió abrir un punto de ventas en la zona norte, con el objetivo de acaparar dicho mercado cautivo hasta ese entonces.

1.1.2 Visión y misión

La Visión y Misión de Importadora Ortega se resume en:

Visión:

“Seremos una empresa referente de servicios y soluciones integrales, con enfoque al cliente, rentabilidad, responsabilidad social y buscando la mejora continua de nuestros procesos para alcanzar la excelencia en servicios”.

Misión

“Líderes en el área de la construcción y afines, ofreciendo productos y servicios de calidad a precios bajos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo de esta manera al desarrollo de nuestra gente y de la región austral del Ecuador.”

1.1.3 Valores institucionales

Entre los valores que la empresa se ha planteado se anotan a continuación:

- Servicio al cliente, aportándole seguridad, claridad, objetividad y acompañamiento en las decisiones según sus necesidades. El cliente debe percibir que lo asiste un equipo. Se debe agregar valor.
- Desarrollo de las fortalezas individuales, lo cual fomenta el trabajo en equipo para agregar valor a la prestación individual.
- Comunicación fluida entre sus miembros.
- Actitud proactiva, flexible, oportuna y decidida.
- Ética en los negocios.
- Compromiso con el futuro del austro y del país.

Finalmente, la filosofía institucional se traduce en:

Trabajo abnegado con respeto, honradez y principios éticos hacia sus clientes, proveedores, colaboradores y competencia.¹

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Concepto de empresa, clasificación, estructura.

En esta sección me permito exponer algunos conceptos básicos relacionados con la empresa, su clasificación y estructura.

Concepto de empresa

Me permito citar algunos conceptos de administración realizados por algunos autores:

- Según Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial": se conoce como empresa a: *la **empresa** "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar*

¹ Toda la información relacionada a la historia, visión, misión, valores y filosofía fue tomada de documentos propiedad de la empresa.

*determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la **empresa** "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".*

- Por su parte Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", definen a la **empresa** como *"un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"*.
- Para Lair Ribeiro, autor del libro "Generar Beneficios", una **empresa** es *"solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen"*.

En base a estas definiciones expuestas, desde mi punto de vista personal considero que empresa no es otra cosa que un conjunto de procesos sistematizados y estructurados, que cuenta con una gran variedad de recursos para operar y producir bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de la población.

Clasificación empresarial

Dentro de la teoría revisada al respecto de la clasificación de una empresa, me permito exponer los siguientes criterios de clasificación²:

1. **Según el Sector de Actividad:** Las empresas se clasifican en:
 - a. *Empresas del Sector Primario:* También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la

² La información relacionada a la clasificación de empresas, fue obtenida de la página web: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>, tomada el 19 noviembre 2009

naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

- b. *Empresas del Sector Secundario o Industrial:* Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
 - c. *Empresas del Sector Terciario o de Servicios:* Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.
2. **Según el Tamaño:** Existen cuatro grupos de empresas clasificadas según el tamaño de las mismas, evaluadas en función del número de empleados, ventas anuales, volumen de activos, entre otros criterios.
- d. *Grandes Empresas:* Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
 - e. *Medianas Empresas:* En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
 - f. *Pequeñas Empresas:* En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no

predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

- g. *Microempresas*: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.
3. **Según la Propiedad del Capital**: Clasificación que se realiza en relación a quién posee el capital de la empresa.
- h. *Empresa Privada*: La propiedad del capital está en manos privadas.
 - i. *Empresa Pública*: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
 - j. *Empresa Mixta*: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.
4. **Según el Ámbito de Actividad**: Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social.
- k. *Empresas Locales*: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
 - l. *Empresas Provinciales*: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
 - m. *Empresas Regionales*: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.

- n. *Empresas Nacionales*: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
 - o. *Empresas Multinacionales*: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.
5. **Según el Destino de los Beneficios**: Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:
- p. *Empresas con Ánimo de Lucro*: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
 - q. *Empresas sin Ánimo de Lucro*: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.
6. **Según la Forma Jurídica**: Estas pueden ser:
- r. *Unipersonal*: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
 - s. *Sociedad Colectiva*: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
 - t. *Cooperativas*: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

- u. *Comanditarias*: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuada.
- v. *Sociedad de Responsabilidad Limitada*: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- w. *Sociedad Anónima*: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

Estructura empresarial

Al hablar de la estructura empresarial, se hace referencia en cómo se encuentra organizada una empresa, es decir que forma de estructura se encuentra aplicando, de tal manera que se pueda observar los diferentes niveles jerárquicos que posee la misma y conocer las relaciones existentes entre los puestos.

En torno a esto he consultado algunas formas de estructuración, las mismas que las describo a continuación:

✓ Modelo de Organización Jerárquica

Este modelo se apoya al máximo en el principio de jerarquía, manteniendo la unidad de mando de forma que todo nivel dependa exclusivamente del inmediato superior, sólo del cual puede recibir órdenes. Con este modelo se permite el establecimiento de la disciplina en el trabajo, el fácil conocimiento de las tareas y responsabilidades de cada nivel jerárquico, pero presenta graves inconvenientes por la acumulación en

los niveles superiores de tareas y funciones de variada índole, lo que motiva la falta de flexibilidad y rapidez en adaptarse a las condiciones.

Este modelo es propio de pequeñas y medianas empresas, pero no es recomendable en grandes empresas.

Ventajas:

- La organización es fácil de entender.
- Permite una designación de autoridad y áreas de responsabilidad muy definidas.
- Cada trabajador es responsable ante un solo jefe que es su inmediata fuente de autoridad.
- La comunicación de información es ascendente y de órdenes en sentido descendente.

Inconvenientes:

- Cada supervisor tiene responsabilidad sobre tareas variadas y no puede llegar a ser un experto en todas.
- Se acumula el trabajo cotidiano en despacho en los niveles más altos de la organización, impidiendo dedicarse a la planificación y al control de objetivos y actividades.
- Se producen fallos e ineficacias al no disponer de personas especializadas en tareas específicas.
- Cuando la empresa crece, la cadena de órdenes también crece, con lo que se incrementa la *Burocracia*, produciéndose una lentitud y rigidez del comportamiento administrativo de la empresa.

✓ **Modelo y Organización Funcional**

Responde a la necesidad de implantar la especialización en los diferentes niveles de la estructura jerárquica. Se despoja al escalón jerárquico de la acumulación de tareas y responsabilidades y se crean diferentes funciones o especialidades dentro

de ese nivel; este modelo fue propuesto por Taylor, también permite aprovechar todas las ventajas propias de especialización. Su máximo inconveniente es que desaparece la unidad de mando, lo que en los niveles inferiores provoca confusión de órdenes al recibirse éstas de diversos especialistas y con ello se quiebra la disciplina de trabajo. También se plantea el inconveniente de la dificultad de coordinar a los especialistas de un mismo nivel. Es un modelo muy utilizado por las empresas multinacionales.

Ventajas:

- Cada supervisor trabaja exclusivamente en su especialidad, no hay, en principio, problemas de crecimiento de la empresa porque la especialización permite absorber el crecimiento.
- Las actividades de la empresa se dividen en funciones asignadas a especialistas. El consejo y asesoramiento del experto está a disposición de cada trabajador.

Inconvenientes:

- Cada trabajador tiene más de un jefe, lo que produce menos disciplina y más confusión en la ejecución de tareas.
- La incidencia de diversas autoridades sobre cada miembro de la organización crea conflictos de carácter psicosociológicos.
- El excesivo énfasis en la especialización lleva a olvidar los problemas generales relativos a la marcha global de la empresa.

✓ Modelo de organización mixta o lineo – funcional

Este modelo intenta resolver los problemas anteriores. Mantiene como estructura central el modelo jerárquico, pero aplica una mayor especialización, pero sin llegar a su agotamiento del modelo funcional, y se complementa con un conjunto de

unidades de apoyo o auténticos especialistas llamados STAFF que asesoran a los distintos escalones jerárquicos asesor fiscal, gabinete de consultoría de ingeniería.

El concepto de línea jerárquica se caracteriza por un matiz eminentemente ejecutivo, mientras que el staff, desposeído de autoridad, tiene como misión asesorar, apoyar técnicamente a la unidad de gestión correspondiente.

Como inconvenientes presenta los que se pueden derivar de la falta de coordinación de funciones entre la línea jerárquica y el staff de sus posibles interferencias, por lo tanto es importante coordinar las tareas de las diversas áreas para evitar que se den estos inconvenientes, esto constituye una tarea que toma su tiempo pero que es imprescindible que la organización realice en pro de evitarse problemas futuros.

✓ **Modelo de organización divisional**

Este modelo va a ser implantado por las necesidades de la dirección moderna y es propio de grandes empresas. El crecimiento diversificado de la empresa (multiproducción, multiplanta, multimercado) ha sido posible gracias a este tipo de estructura que combina las ventajas de la descentralización y de la especialización y sus principios derivados propios de una estructura funcional. Una división es una unidad empresarial al frente de la cual hay una dirección totalmente responsable de la rentabilidad de sus operaciones incluyendo planificación, producción, financiación, contabilidad e, incluso, a veces marketing.

Esta división actúa como una **miniempresa** teniendo sus propios objetivos, departamentos y medios. El conjunto de las divisiones serán coordinadas y controladas por una dirección general. Esta estructura ofrece inconvenientes, en especial, la planificación global. La divisionalización implica siempre una descentralización operativa (el poder tomar decisiones a distintos niveles), pero una organización descentralizada puede no ser divisionalizada. La descentralización suponía la delegación de autoridad para tomar decisiones en la unidad o nivel inferior. La divisionalización implica además delegación de responsabilidad sobre los beneficios.

Una de las cuestiones más importantes en este modelo es el análisis de los criterios de clasificación de las divisiones, entendiendo por criterio de división el que nos va a servir para delimitar cada unidad de gestión autónoma dentro de la empresa y, que en todo momento, debe permitir una adecuada coordinación entre la unidad de decisión central o matriz y las distintas divisiones.

Los criterios más importantes para divisionalizar una empresa:

Por productos: Responde a la especialización de la empresa por sectores industriales o categorías de productos diferenciados normalmente por sus características técnicas.

Por mercados: Atiende a los distintos mercados a los que atiende la empresa.

Por áreas geográficas: en las que se coordinan actividades de varios productos en un área geográfica delimitada.

Mixtas: combinación de por productos y Por mercado.

✓ **Modelo de organización colegial o de dirección plural**

En los anteriores modelos plantean un mismo problema o desventaja, que es la dificultad de coordinar las relaciones horizontales (de 1 mismo nivel) y también de coordinar las relaciones verticales o niveles jerárquicos.

De aquí nace la necesidad de trabajar en grupo, de tomar parte de las decisiones colegiadamente. A estas reuniones regulares de grupo se les denomina generalmente COMITÉ.

Los comités son órganos complejos que pueden presentarse en la empresa con diferentes finalidades en razón del grado de autoridad y de sustitución del mando personal que deseemos.

Clases: Encontramos la siguiente clasificación de comités:

1. Comités de control
2. Comités de decisión
3. Comités asesores
4. Comités de información.

Ventajas

- La facilidad de coordinar en cualquier escalón la estructura de autoridad.
- Permite llegar a un acuerdo en el estudio de los planes de acción y objetivos ya que se tiene en cuenta la opinión de todos.
- Es un medio INSTRUCTIVO porque las reuniones bien conducidas sirven de instrucción para un elevado número de miembros de la organización.

Inconvenientes

- Falta de iniciativa. Puede que el comité sea débil y carece de iniciativa por ser una autoridad dividida, pudiendo ser víctima del vicio de la camarilla.
- Lentitud en la toma de decisiones. Consecuencia de tener que tomar acuerdos varias personas en una reunión más o menos larga.
- Tendencia a transigir porque las decisiones se apoyan más en los arreglos entre los distintos intereses que en los hechos reales a cerca de la situación de la empresa.
- El excesivo número de componentes y la tendencia a que éstos sean de diferentes ideas dificulta la marcha y dirección del comité, por lo que son preferibles comités de reducido número (de 3 a 5 personas)

Luego de conocer la clasificación y formas de organización que tiene una empresa, dentro del marco teórico planteado en el proyecto, a continuación expongo información relacionada con la reestructuración empresarial, donde abordaré temas como la importancia de la reestructuración y los pasos que una empresa debe seguir en procesos de reestructuración.

1.2.2 Importancia de la reestructura administrativa – financiera

A medida que las corporaciones se esfuerzan por mantener sus posiciones competitivas en el mercado donde operan, surge la necesidad de iniciar con procesos de reestructuración, los cuales permitirán determinar los diferentes problemas existentes en los procesos y con ello determinar la mejor estrategia de solución a los mismos, sin embargo es evidente que en estos procesos de reestructura la reducción de personal suele ser la mejor alternativa, sin embargo; las empresas no valoran las consecuencias que esta estrategia les traerá en el largo plazo. Por lo tanto resulta importante que las empresas valoren a su personal como un recurso que debe ser desarrollado en lugar de costos que deben ser reducidos, ya que esto permitirá mejores resultados con los procesos de reestructura que se realicen.

El entorno cada vez se vuelve más competitivo, y las empresas se encuentran obligadas a permanecer en el mismo ritmo de crecimiento del medio, ya que de no ser así, en el corto plazo estas serán desplazadas por la competencia, por lo tanto a pesar de que las empresas realicen evaluaciones permanentes de su personal, procesos, procedimientos y estructuras organizacionales, con el objetivo de poder determinar aquellos cuellos de botella que se encuentran generando problemas en los diversos procesos que posee la compañía. Por lo tanto es tan importante para una corporación independientemente del tamaño de la misma, el realizar procesos de reestructuración no sólo en la parte administrativa y de procesos sino también en sus componentes financieros, ya que éste constituye un pilar fundamental en el proceso de crecimiento de la corporación.

1.2.3 Pasos para reestructurar una empresa en sus ámbitos administrativos y financieros.

En esta sección he consultado algunos pasos que recomiendan los expertos que una empresa debe seguir al momento de iniciar un proceso de reestructuración, de

tal manera que la misma sea realizada de manera responsable y le provea finalmente los resultados de mejora esperados por la empresa.

Para el efecto, me permito incluir información tomada del artículo del Ing. Raúl A. Pérez Verzini, el cual expone 10 pasos a seguir en procesos de reestructura, los cuales se detallan:

1. Elegir el proceso a rediseñar

Para ello tener en cuenta los Factores Críticos de Éxito de la Organización o Área a la que pertenece el proceso. Es decir, se trata de identificar aquel proceso cuya mejora (debido a su desempeño actual) afectará de manera significativa la performance del área o de la compañía.

2. Identificar los Resultados Deseados (requeridos) para ese proceso.

El grupo que trabaje en la reingeniería del proceso debe responder la siguiente pregunta:

¿Qué debería suceder para que estemos de acuerdo en que el proceso está funcionando de manera óptima?

Se trata de hacerse una imagen mental del resultado que se pretende alcanzar:

¿Es este el resultado que queremos crear?

Siempre que pueda, asigne números reales a los objetivos. Es más fácil organizar las acciones cuando sabe que el resultado deseado es \$2 millones que cuando es “mejorar las ventas”. *¿Ha cuantificado el objetivo lo más posible?*

Consensuar con los directamente involucrados, tanto “proveedores” como “clientes” internos (y/o externos) del proceso, será clave para el éxito de la reingeniería.

3. Relevar Situación Actual

Recolectar la mayor cantidad de evidencia objetiva (datos) e indicadores que proporcionen una imagen clara del desempeño actual del proceso.

4. *Escribir un Diagrama de flujo del Proceso Actual*

Paso a paso, sin omitir nada importante, hacer el flujograma de cómo funciona el proceso actual. Para ello conviene tener presente algunas preguntas claves, entre ellas:

- ¿Qué es lo primero que ocurre?
- ¿Qué es lo siguiente que ocurre?
- ¿Qué es lo último que ocurre?
- ¿De dónde viene el (Servicio, Material)?
- ¿Cómo el (Servicio, Material, Información) llega al proceso?
- ¿Quién toma las decisiones (si se necesita)?
- ¿Qué pasa si la decisión es “Sí”?
- ¿Qué pasa si la decisión es “No”?
- ¿A dónde va el (Producto, Servicio, Información) de esta operación?
- ¿Qué revisiones / verificaciones se realizan en el “producto” en cada parte del proceso?
- ¿Qué pasa si la revisión / verificación no cumple con los requisitos?

5. *Rediseñar el Proceso*

Una vez que se tiene la foto actual de cómo opera el proceso (situación actual), se trata de contrastarla con la condición requerida a fin de identificar los GAPS (brechas) que pudieran presentarse.

Es en esta etapa donde conviene preguntarse por qué las cosas se hacen de esa forma y si existe alguna forma más efectiva de hacerlas.

En esta sección también el autor recomienda realizarse las siguientes interrogantes:

- ¿Para qué se hace realmente esta tarea?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?
- ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?

- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se podría o debería hacer?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

6. *Identificar las Variables Críticas de Proceso y los Puntos de Control.*

Rediseñado el proceso se trata de identificar aquellos “pocos vitales” que son el alma del proceso y se sabe que, si están bajo control, hay muchas probabilidades de que todo salga bien.

7. *Asignar Responsabilidades*

Si aun no se hizo, este es el momento de clarificar explícitamente las responsabilidades en torno a la ejecución (implementación) correcta del proceso. Se trata de poner por escrito *Quién es responsable de Qué y Cuándo*.

8. *Elegir Indicadores de Gestión*

Es importante elegir algunos puntos que sirvan como indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño y evaluación permanente de cada proceso.

9. *Escribir Procedimiento*

Una vez definidos los procesos, el autor recomienda que los mismos deban ser puestos por escrito, de tal manera que cada funcionario conozca los procedimientos y de forma clara se refleje como debe desarrollarse cada proceso.

10. Implementar y Evaluar

Finalmente, una vez completado los pasos anteriores es el momento de poner en marcha la nueva forma de trabajo. Pero ese no es el último paso. El grupo debe acordar un plazo adecuado de seguimiento para volver a evaluar la efectividad de las decisiones tomadas respecto al proceso. Un plazo adecuado puede ser de 30 días para que se junte suficiente evidencia del desempeño del proceso como para poder chequear su efectividad.

De esta manera he concluido con el capítulo I, donde se recoge información general de la empresa objeto de estudio 'Importadora Ortega S.A', así como la recopilación teórica que sustentará el desarrollo de los capítulos II y III.

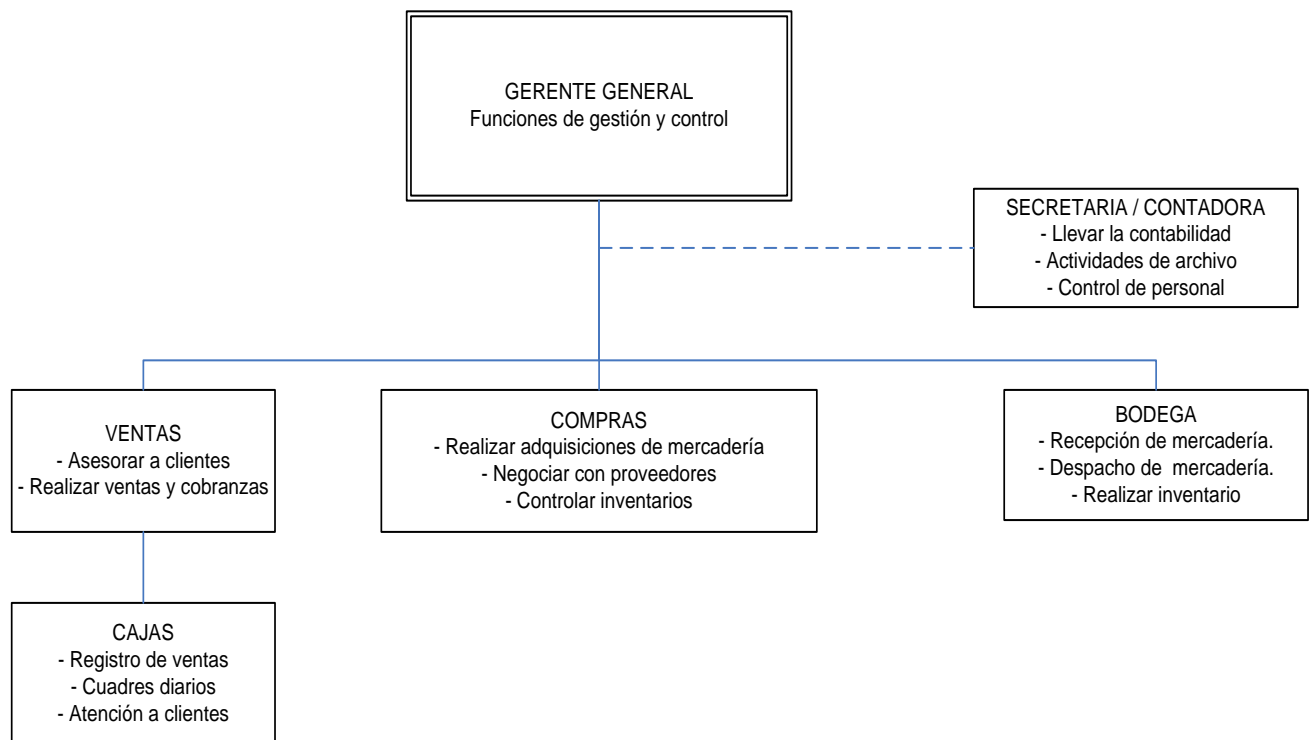
CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE IMPORTADORA ORTEGA

CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE IMPORTADORA ORTEGA

2.1 Estructura Organizacional de la empresa

En este apartado se presenta información de Importadora Ortega, iniciando con un diagnóstico de la estructura organizacional de la misma para luego proceder con un análisis de los procesos más relevantes que maneja la empresa en torno a su giro del negocio.

Importadora ortega cuenta con un staff de 28 personas divididas en las 4 áreas que componen la misma, a continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa.



Elaborado por el autor, con información tomada de la empresa Importadora Ortega

Como se puede observar Importadora Ortega cuenta con una estructura organización bastante sencilla, puesto que son cuatro áreas las más representativas, dentro de las cuales se encuentra un grupo de personas

destinadas a realizar una serie de actividades según corresponda. A continuación se señalan las funciones de cada área.

Cadena de abastecimiento

Como Importadora Ortega es una empresa que se dedica a la distribución y venta de productos de manera directa, su cadena de abastecimiento desde el proveedor hasta el consumidor final es directa, es decir no se necesita de intermediarios adicionales para realizar sus procesos de venta; por lo tanto su proceso se describe de la siguiente manera:

CADENA DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por el autor

Bajo el concepto de que la empresa es distribuidora directa, y que adquiere directamente al distribuidor nacional o al fabricante internacional (como es el caso de la adquisición realizada en el mes de febrero desde China en productos como tinas, cabinas de baño, entre otros). La empresa se maneja con un concepto simple de distribución, entre sus principales proveedores se anotan:

- Andec
- Edesa
- Franz viegener

- Industrias Guapan
- Sika ecuatoriana
- Adelca
- Amanco plastigama, entre otros.

Estos distribuidores proveen la siguiente clase de productos y artículos:

- Varillas
- Sanitarios y grifería
- Cemento
- Aditivos
- Perfilería
- Tubería

Dentro de la política de venta y despacho de la empresa, ésta presta el servicio sin costo adicional de entrega a domicilio de los productos, siempre que el valor de compra supera \$100 dólares.

2.1.1 Funciones

En el departamento contable, se cuenta con un total de cuatro personas, de las cuales existe un contador- auditor, dos contadores auxiliares y una cajera.

Secretaria – contadora

Numero: 2

Entre las principales funciones se encuentran:

- a. Administrar y llevar en orden el archivo de la empresa
- b. Realizar las conciliaciones bancarias
- c. Realizar los registros contables diarios

- d. Elaborar los estados financieros mensualmente
- e. Manejar la agenda de la gerencia
- f. Llevar control de adquisiciones y ventas
- g. Realizar las declaraciones mensuales al SRI
- h. Llevar lo relacionado a control de personal
- i. Contabilizar retenciones

Ventas

Numero: ocho

En el área de ventas se compone a su vez de un total de nueve personas, clasificadas en un jefe de ventas, cinco vendedores de almacén, un vendedor externo, una persona para realizar proformas y un gerente comercial. Entre las principales funciones de este departamento se anotan:

Vendedores

- a. Asesorar al cliente en relación a los productos que desea adquirir
- b. Realizar la venta de la mercadería según necesidades del cliente
- c. Revisar en bodega el stock de mercadería
- d. Comunicar a caja la venta realizada para el cobro respectivo
- e. Despachar mercadería vendida

Cajeros

Numero: tres

- a. Abrir la caja diariamente
- b. Tomar el pedido de venta entregado por el vendedor
- c. Realizar la factura
- d. Entregar factura al cliente
- e. Realizar cobro de mercadería vendida según sea al contado o crédito
- f. Recibir retenciones
- g. Realizar conteo físico de dinero recaudado diariamente

- h. Realizar cuadros de caja al finalizar la jornada
- i. Realizar cierres de caja diariamente.

Compras

Numero: Cuatro

En el área de compras, se cuenta con dos personas, que realizan las siguientes funciones:

- a. Llevar el control de existencias en bodega, para determinar el stock de los mismos y con ello poder cubrir la demanda de productos.
- b. Llevar adecuadamente la relación con proveedores, esto con el objetivo de aprovechar descuentos y seleccionar aquellos proveedores que ofrecen mejores precios.
- c. Elaborar las órdenes de compra según se requiera
- d. Llevar el control y revisión de órdenes de compra diarias
- e. Ingresar facturas de compra al inventario
- f. Realizar los respectivos reclamos a proveedores por el despacho incorrecto de mercadería.
- g. Comunicar y enviar a contabilidad las facturas para su respectiva contabilización.

Bodega

Numero: Un jefe y seis ayudantes



El área de bodega (*ver anexo 1*) trabaja de manera directa con el área de compras y ventas, cuenta con siete personas, un bodeguero y seis cargadores; entre las principales funciones que se desempeñan, se describen a continuación:

- a. Receptar y almacenar la mercadería que se adquiere según la distribución que se maneja en bodega.
- b. Realizar el conteo físico de la mercadería que se está receiptando.
- c. Revisar y despachar productos que solicitan los clientes
- d. Realizar informes de pendientes con los respectivos justificativos, dicho informe está dirigido a gerencia general.
- e. Llevar el control de productos que llegan a bodega y se comunica al vendedor para que a su vez haga conocer al cliente para su respectiva entrega.

Cobranzas

Actualmente, no existe un área de cobranzas en la empresa, estas funciones la realizan directamente la contadora, sin contar con procesos definidos para el correcto funcionamiento de las cuentas por cobrar.

2.2 Estudio técnico de procesos operativos

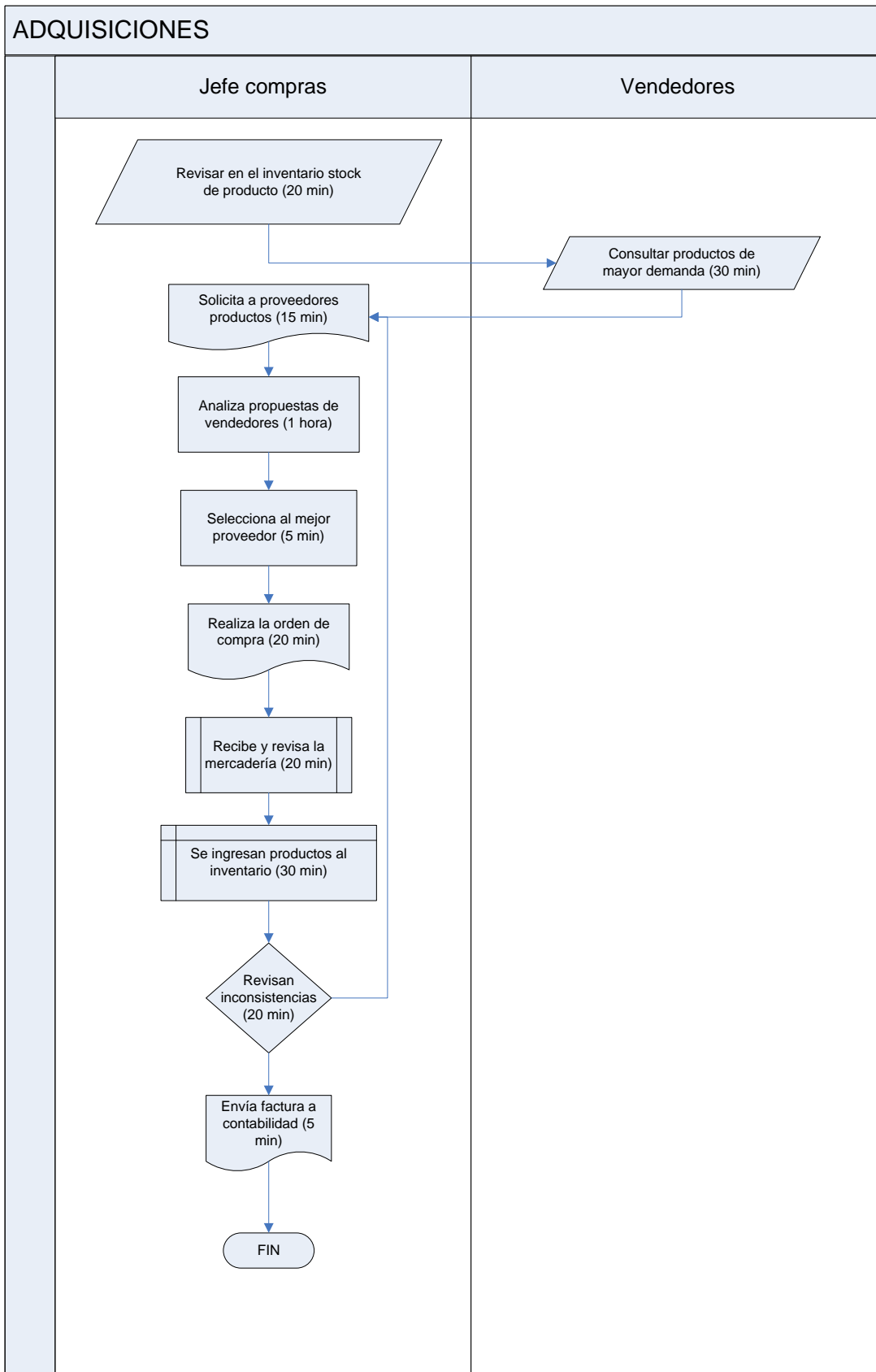
Luego de revisar las funciones que se realizan en cada área, en esta sección se procede a analizar los diferentes procesos que existen en las tres áreas que conforman la empresa; esta evaluación permitirá a su vez determinar los cuellos de

botella que generan inconvenientes en el flujo normal de operaciones de la empresa, generando malestar tanto para el cliente externo como interno, ya que al no contar con procesos bien definidos, las personas no tienen claro lo que deben realizar, logrando con ello duplicar funciones y que el trabajo no sea ágil.

2.2.1 Adquisiciones

En el área de adquisiciones o compras, se dispone del siguiente proceso:

Flujograma Nro. 1.



Determinación de cuellos de botella

Una vez presentado el flujograma del proceso de compras o adquisiciones, se pueden determinar el siguiente diagnóstico:

- Si se compara con las funciones que realiza bodega, se puede observar la duplicidad en las mismas, por ejemplo, en el área de compras se encargan de la recepción de mercadería, y bodega hace lo mismo.
- Compras debería tener funciones más de control, evaluación y administración de las adquisiciones, y dejar todos los procesos operativos de recepción y despacho de mercadería a bodega.
- Esta duplicidad de funciones, e incluye funciones mal asignadas, origina desorganización en los departamentos, además que no se lleva ningún control de los procesos.
- Tiempo estimado por adquisición: tres horas y 30 minutos.

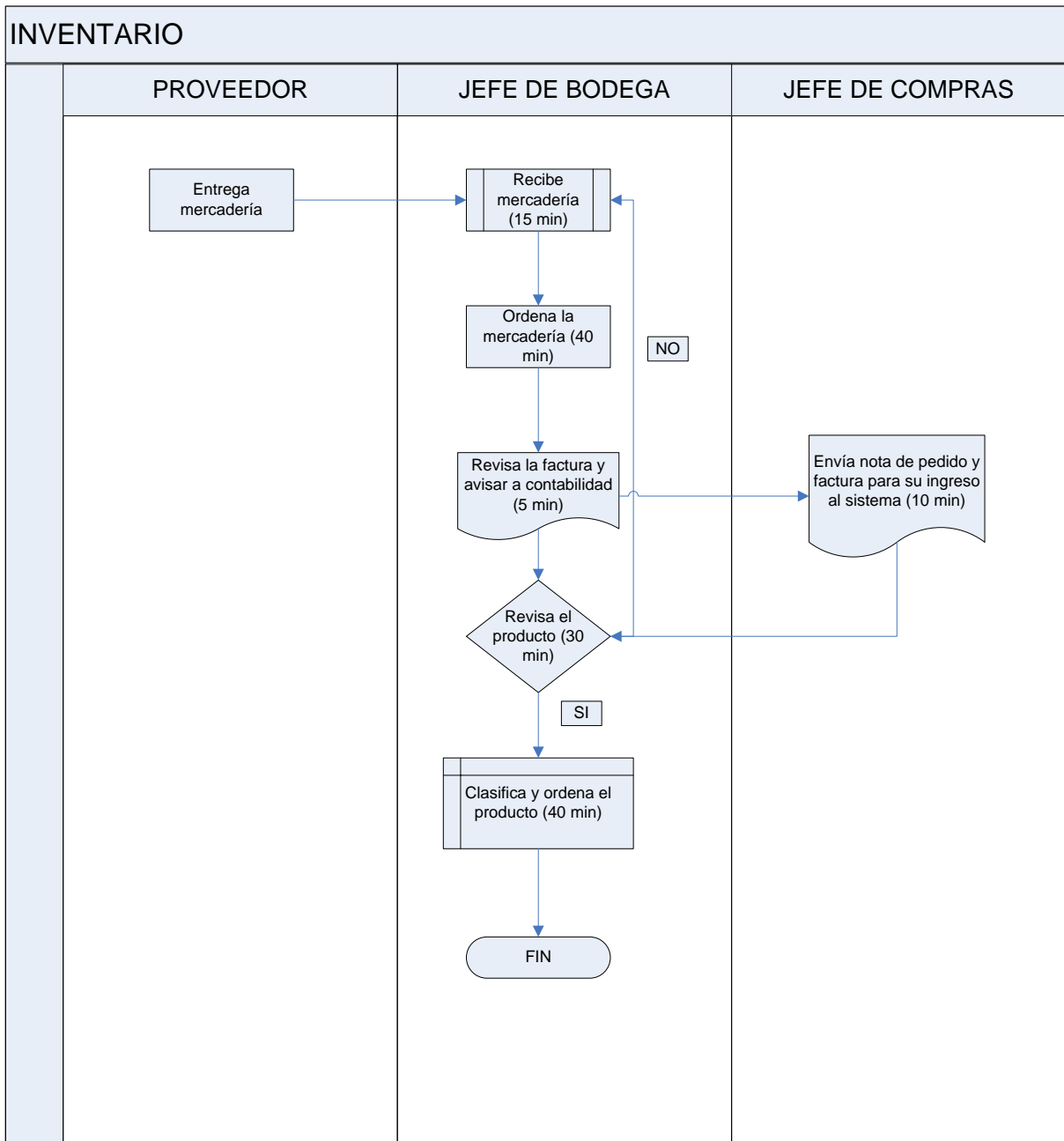
2.2.2 Inventario

Básicamente se presentará el proceso que se lleva en bodega, clasificado en dos actividades básicas que se generan en esta área:

- a) El proceso de bodega relacionado con compras.- Se hace referencia a las actividades que se generan en bodega, como consecuencia de las operaciones de adquisición que realiza el área de compras.
- b) El proceso de despacho de mercadería por ventas.- Por su parte, se describe el proceso referente a todas las actividades que se generan, debido a una acción de venta de productos por parte de la empresa.

a) Inventario

Flujograma Nro. 2



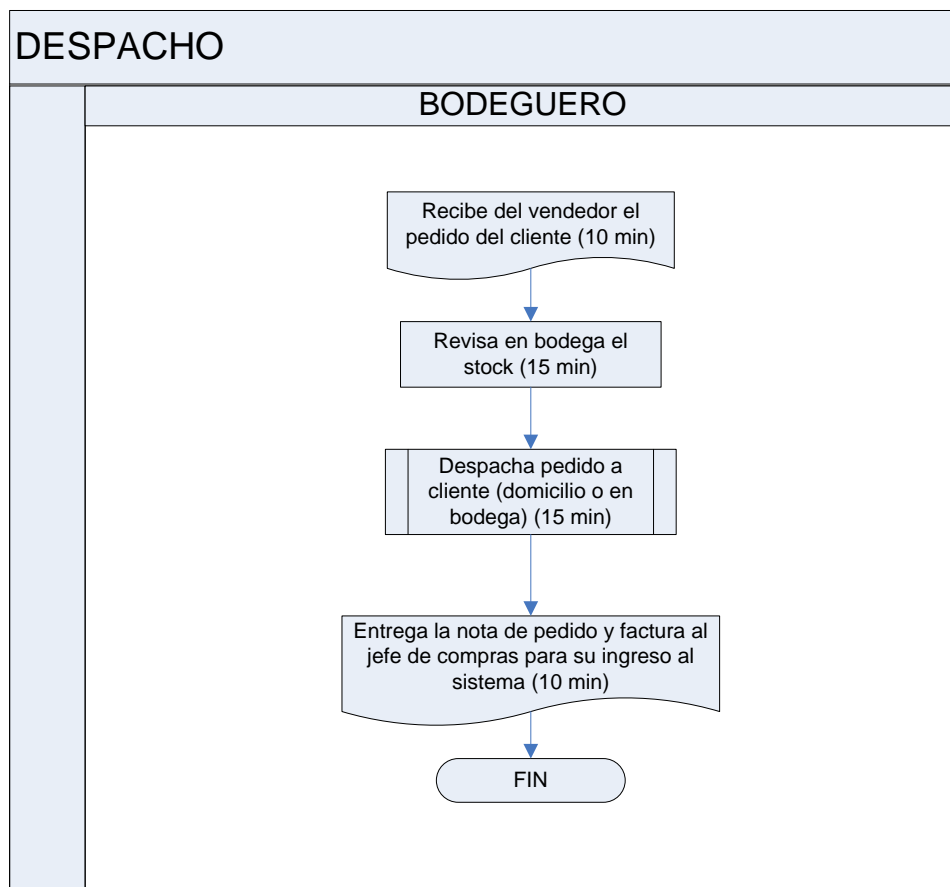
Determinación de cuellos de botella

Revisando las diversas fases que conforman este proceso, se puede determinar los siguientes inconvenientes o aspectos a mejorar:

- Los procesos se encuentran muy sueltos, no existe una relación clara entre los mismos.
- En ninguna fase el proceso se observa actividades de control y monitoreo
- Los procesos son muy escuetos, lo que ocasiona desorden en bodega.
- Tiempo estimado del proceso: dos horas con veinte minutos.

b) Despacho

Flujograma Nro. 3



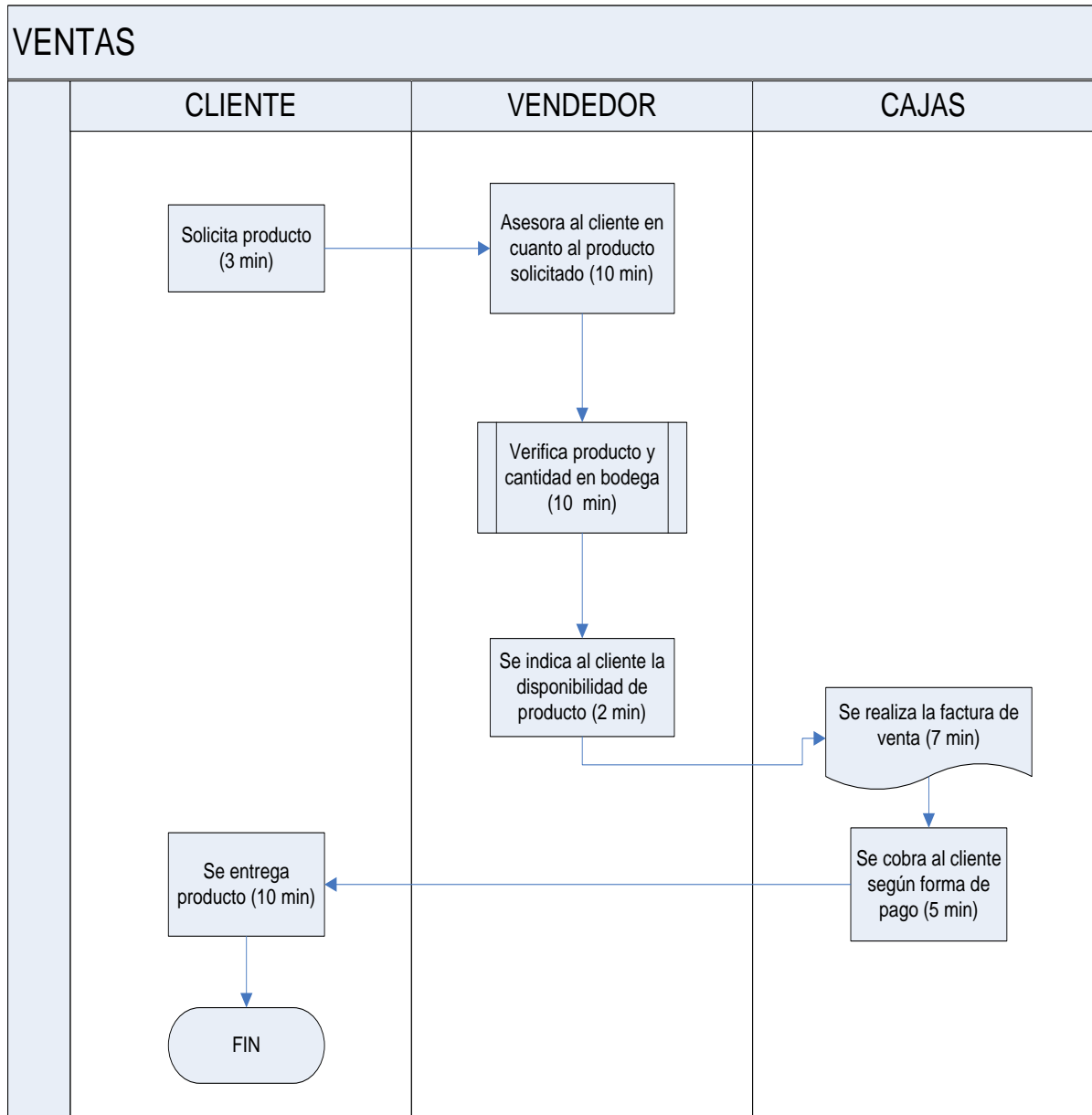
Determinación de cuellos de botella

- Constituye un proceso bastante sencillo, pero a su vez es el más sensible, puesto que se trata de la venta en sí de la mercadería, por tal razón es importante que se incluya un proceso de devolución de productos, puesto que existen casos en que el cliente no está a gusto con el producto y solicita el cambio del mismo, es una actividad donde debe intervenir bodega, puesto que es ésta área quien realiza el despacho de la mercadería y puede constatar las condiciones del producto vendido.
- Tal como en los procesos anteriores, no existen ninguna actividad de control y monitoreo.
- Tiempo estimado de despacho: cincuenta minutos considerando que el despacho se lo realiza en el local. Si se trata del servicio a domicilio de los productos, este tiempo varía en relación a la disponibilidad de vehículos y a consideraciones particulares de cliente.

2.2.5 Ventas y cobranzas

Luego de analizar los procesos de adquisición, bodega y despacho, en esta parte se presenta las diversas actividades que se dan al momento de realizar una venta; así como del servicio postventa. A continuación el flujograma respectivo.

Flujograma Nro. 4



Determinación de cuellos de botella

- No existe ningún proceso relacionado a la postventa
- No hay proceso de cobranza, lo que se refleja en el alto volumen de cuentas por cobrar.
- Existen actividades repetidas con los responsables de bodega, puesto que tanto bodega como el vendedor verifican la existencia del producto que el

cliente demanda, lo que se traduce en duplicación de funciones y con ello en la pérdida de tiempo.

- El tiempo estimado en una venta es de: cincuenta y dos minutos.

Luego de establecer los diferentes procesos que se dan en las áreas de la empresa, en el siguiente punto se realizará una evaluación tanto interna como externa de la compañía, para lo cual se utilizará la matriz FODA como herramienta de análisis.

2.3 MATRIZ FODA

Uno de los puntos importantes a tomar en cuenta al momento de realizar una evaluación administrativa de cualquier organización, consiste en realizar un diagnóstico interno y externo, que permita determinar los factores principales que inciden en el comportamiento general del negocio; para el efecto a continuación se presenta el análisis FODA de Importadora Ortega, el cual tiene como objetivo dar a conocer los aspectos positivos y negativos que tiene la empresa así como las principales oportunidades y amenazas que el entorno le presenta.

a) FORTALEZAS

Entre las principales fortalezas que se pueden desprender de Importadora Ortega se anotan:

1. Marcada experiencia en la industria de la distribución de artículos para la construcción y acabados.
2. Personal calificado para realizar las diferentes funciones según el área correspondiente.
3. Marcada participación en el mercado, puesto que es una empresa pionera en la industria de materiales y acabos para la construcción en la ciudad de Loja.
4. Cuenta con un sistema contable adecuado al negocio.

5. Cuenta con edificio propio
6. Empresa altamente innovadora, y con solidez en el mercado local.
7. Precios adecuados y competitivos.

b) DEBILIDADES

Entre las principales debilidades que tiene la empresa y las cuales tienen que ser atacadas, se describen:

1. Funciones del personal mal asignadas lo que deriva en la repetición de actividades.
2. Alto nivel de deuda con terceros, lo que deriva en una razón de endeudamiento considerable.
3. Desorganización operativa en el área de bodega, adquisiciones y venta.
4. Personal mal asignado en las áreas
5. Procesos de control en las áreas de bodega, compras y ventas inexistentes, lo que deriva en procesos tardíos, funciones repetidas y demás problemas operativos.
6. Problemas de desorganización en el área de bodega.

c) OPORTUNIDADES

En lo que se refiere al análisis del entorno, son varias las oportunidades que tiene la empresa, entre las más importantes se destacan:

1. Expandirse en el mercado de la provincia de Loja
2. Ofrecer productos nuevos, según las exigencias y demandas del mercado
3. Abrir sucursales en la ciudad de Loja.
4. Realizar procesos de mejora continua en la organización.
5. Acceso a fuentes de financiamiento a largo plazo, derivado de la experiencia y conocimiento del mercado.

d) AMENAZAS

Dentro del análisis del entorno, es sumamente importante revisar las principales amenazas que tiene que enfrentar Importadora Ortega; las cuales se describen a continuación:

1. Competencia creciente en la localidad.
2. Ingreso de grandes empresas nacionales en el mercado local.
3. Decisiones del gobierno en torno a la imposición de tasas arancelarias en la importación de materiales de la construcción y acabados.
4. Restricción de créditos por parte de las entidades del sistema financiero.
5. Aumento de precios de los productos importados.

A partir de este análisis se procede a realizar una matriz donde se incluyen las debilidades principales de la entidad y las posibles soluciones a las mismas.

Cuadro Nro. 1

DEBILIDADES	ACTIVIDADES
1. Funciones del personal mal asignadas lo que deriva en la repetición de actividades.	Analizar las funciones del personal por áreas
	Diseñar una nueva estructura organizacional y definir nuevas funciones
2. Alto nivel de deuda con terceros, lo que deriva en una razón de endeudamiento considerable.	Disminuir el apalancamiento financiero por medio de un aporte de capital accionario
	Aumentar el porcentaje de utilidades retenidas, con el objetivo de capitalizar y aumentar el patrimonio de la empresa
3. Desorganización operativa en el área de bodega, adquisiciones y venta.	Analizar los flujogramas de proceso de cada área
	Definir los nuevos procesos y procedimientos por área ³
	Establecer penalización por incumplimiento de actividades a los responsables de área
4. Personal mal asignado en las áreas	Redefinición de funciones
5. Procesos de control en las áreas de bodega, compras y ventas inexistentes, lo que deriva en procesos tardíos, funciones repetidas y demás problemas operativos.	Implementar mecanismos de control continuo, de tal manera que se pueda determinar a tiempo los errores y dar solución a los mismos
6. Problemas de desorganización en	Redefinición de funciones

³ Los nuevos procesos por área se encuentran desarrollados en el capítulo III

el área de bodega.

Capacitación al personal de bodega relacionado con manejo del inventario

Elaborado por el autor

2.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Luego de realizar el análisis FODA, en esta sección se abordará el otro componente del proyecto planteado, ya que se procederá a realizar el análisis financiero de Importadora Ortega, para ello se hará uso de los estados financieros del año 2008 y 2009 (*Ver anexo 2*); esto con el fin de tener un parámetro de comparación entre estos períodos. Para ello se iniciará con un análisis estático de cada año, conocido también como análisis vertical, adicionalmente se incluirá el análisis dinámico u horizontal para luego dar paso al análisis de los indicadores financieros y hacer una comparación entre los mismos.

2.4.1 Análisis vertical y horizontal del estado de resultados

Importadora Ortega

Estado de Resultados al 2008 y 2009

	2008		2009		Variación
Ventas Netas	\$5.747.317,49		3.979.038,84		-31%
Costo de ventas	\$4.964.838,01	86,39%	\$ 3.386.366,79	85,11%	-32%
Utilidad Bruta	\$ 782.479,48	14%	\$ 592.672,05	15%	-24%
Gastos operativos	\$ 258.777,29	4,50%	\$ 133.283,96	3,35%	-48%
Gastos administrativos	\$ 232.378,42	4,04%	\$ 447.712,25	11,25%	93%
Otros gastos			\$ 13.403,14	0,34%	100%
UAI	\$ 291.323,77	5,07%	\$ (1.727,30)	(0,00)	-101%
Gastos en intereses	\$ 98.074,18	1,71%	\$ 48.737,38	1,22%	-50%
UAI	\$ 193.249,59	3,36%	\$ (50.464,68)	(0,01)	-126%
Dividendos					
Utilidad Neta	\$ 193.249,59	3%	\$ (50.464,68)	-1%	-126%

Análisis vertical

Analizando como se encuentra estructurado el estado de resultados de Importadora Ortega, se observa que del total de ventas, el costo de bienes vendidos representa el 86,39 y 85,11% para cada año, esto es lógico puesto que la empresa se dedica a la compra-venta de productos para la construcción y acabados, los cuales no pasan por ningún proceso de elaboración y/o cambio, por lo tanto esta estructura de costos es pertinente en relación al tipo de negocio que Importadora Ortega mantiene.

Siguiendo con el análisis, en un bajo porcentaje del 4.5% (2008) y 3,35 (2009) se encuentran representado por los gastos operativos, de la misma manera el gasto administrativo se sitúa en el 4,04% y 11,25% para cada año. Por su parte los gastos financieros del total de ingresos constituyen el 1,71% en el 2008 y el 1,22% para el 2009, es decir de las ventas que genera la empresa, cerca del 2% se tiene que cancelar por concepto de pasivo con costo.

Finalmente para el año 2008, las utilidades generadas representan el 3% del total de ventas y en el 2009 por el contrario, el resultado es negativo, presentando el -1% de pérdida, estimada en relación a las ventas generadas en ese año; esto se atribuye a que el gasto administrativo para el último año sube considerablemente, esto en virtud de que la empresa realizó una fuerte inversión en la adquisición de un software contable, lo que implicó un desembolso adicional y que no se tenía previsto para ese año; este factor justifica la pérdida presentada.

Análisis horizontal

Continuando con el análisis del estado de resultados, se observa que de los dos períodos de estudio, existe una fuerte caída de las ventas para el año 2009 en (-31%), esto como es de esperarse, influye en un comportamiento directo de los gastos, puesto que estos varían en relación a las ventas, por lo tanto el costo de ventas y los gastos operativos, también se ven disminuidos en un 32% y 48% respectivamente. No obstante, los gastos administrativos presentan un

comportamiento diferente, con un aumento del 93% en relación al año 2008, esto tal como se lo explico anteriormente obedece a la inversión realizada por la empresa en la adquisición del software para el departamento de contabilidad.

Los gastos financieros presentan una disminución del 50% y por su parte el resultado final, derivado de la pérdida del año 2009, genera una variación de -126%.

A pesar de que en el año 2009 Importador Ortega presenta pérdida, si analizamos la cuenta de Margen Bruto Operativo se observa que la empresa si es eficiente y rentable en el negocio de compra-venta de materiales, puesto que en los dos años de análisis, se genera una Utilidad Neta Operativa que representa el 14% y 15% de las ventas totales de cada año.

2.4.2 Análisis vertical y horizontal del balance general

	2008		2009		Variación
Activo Circulante					
Efectivo	\$ 31.041,88	3%	\$ 223.270,55	31%	619%
Cuentas x Cobrar	\$ 216.348,23	22%	\$ 173.336,34	24%	-20%
Inventarios	\$ 635.018,32	65%	\$ 257.820,02	36%	-59%
Otros activos Circulantes	\$ 94.012,66	10%	\$ 56.453,40	8%	-40%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 976.421,09	90%	\$ 710.880,31	87%	-27%
Activo fijo					
Terrenos	\$ -	0%	\$ -	0%	
Intangibles	\$ 62.667,39	56%	\$ 24.054,90	22%	-62%
Depreciación de Intangibles		0%	\$ 4.262,36	4%	
Mobiliario y Equipo	\$ 102.745,86	92%	\$ 108.471,29	100%	6%
Depreciación de Mob. Y Equip.	\$ 66.096,28	59%	\$ 74.673,84	69%	13%
Vehículos	\$ 72.567,41	65%	\$ 132.120,99	122%	82%
Depreciación de vehículos	\$ 60.785,20	55%	\$ 77.437,00	72%	27%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 111.099,18	10%	\$ 108.273,98	13%	-3%
TOTAL ACTIVO	\$ 1.087.520,27	100%	\$ 819.154,29	100%	-25%
Pasivo circulante					
Pagare por cancelar, comercio	\$ 399.832,94	73%	\$ 299.165,12	82%	-25%
Cuentas x pagar	\$ 28.129,48	5%	\$ 1.080,46	0%	-96%
Gastos e impuestos acumulados	\$ 78.700,68	14%	\$ 40.808,55	11%	-48%
Otras cuentas x pagar	\$ 40.843,67	7%	\$ 23.790,25	7%	-42%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$ 547.506,77	68%	\$ 364.844,38	64%	-33%
Deuda a largo plazo	\$ 262.738,43	100%	\$ 204.063,40	100%	-22%
Pagaré por cancelar			\$ -		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 262.738,43	32%	\$ 204.063,40	36%	-22%
TOTAL PASIVO	\$ 810.245,20	75%	\$ 568.907,78	69%	-30%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 277.275,07	25%	\$ 250.246,51	31%	-10%
Acciones Comunes					
Capital de accionistas	\$ 111.903,12	40%	\$ 278.967,01	111%	149%

Utilidades retenidas	\$ 143.627,77	52%	\$ (50.464,68)	-20%	-135%
Reservas	21.744,18	8%	21.744,18	9%	0%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 1.087.520,27	100%	\$ 819.154,29	100%	-25%

Análisis Vertical

Analizando la estructura del Balance General, se observa que el activo circulante representa el 90% del total del activo de la empresa, y el 10% restante se ubica en el activo fijo; obviamente esto se explica ya que la mayor parte del activo circulante se encuentra ubicado en el inventario (6% en el 2008 y 36% 2009), al ser una empresa de compra-venta de productos es razonable que tenga esta estructura financiera. Por su parte las cuentas por cobrar del total de activo circulante constituyen el 22% y 24% respectivamente, el efectivo en cambio representa el 3% en el 2008 y con un aumento significativo en el 2009 de 31%. En cuanto al activo fijo, la mayor concentración se encuentra en el mobiliario y los vehículos.

Analizando la composición del pasivo se observa que en el año 2008 el 68% se encuentra concentrado en el pasivo circulante y para el 2009 corresponde el 64% del total del pasivo; por lo tanto los valores restantes, es decir el 32% y 36% respectivamente lo compone el pasivo a largo plazo.

Dentro de patrimonio para el año 2008 el 52% se encuentra constituido por las utilidades retenidas, no obstante esta composición varía para el 2009, donde la mayor proporción se ubica en la cuenta de capital de accionistas con el 111%.

En el año 2008 si se analiza en conjunto el pasivo y patrimonio, se observa que el pasivo constituye el 75% del total, y el 25% se le atribuye al patrimonio; sin embargo, en el 2009 la estructura cambia, generando un 69% de representatividad del pasivo y el 31% es atribuible al patrimonio, esto se debe puesto que en el 2009, la empresa aumento sus aportes de accionistas, sumado a ello la pérdida generada en ese mismo año.

Análisis horizontal

Revisando el comportamiento que han tenido las cuentas del balance general entre el 2008 y 2009, se puede apreciar que el activo circulante disminuyó en un 27%, este decremento se atribuye a la disminución generada en las cuentas por cobrar, el inventario y otros activos, siendo el efectivo la única cuenta con variación positiva. En cuanto al activo fijo existe así mismo una disminución del 3%, ocasionado por la variación negativa presentada en la cuenta de intangibles con un 62% de decremento.

En lo que respecta al pasivo, se observa similar comportamiento que el activo, con una baja del 33% en lo que se refiere al pasivo circulante, de este rubro las cuentas por pagar a proveedores disminuyeron en un 25% y cuentas por pagar en un 96%, los impuestos por pagar cayeron en un 48% y otras cuentas por pagar en un 42%. Por otro lado el pasivo a largo plazo disminuyó en un 22%, y en general se ve una disminución del pasivo en un 30%.

Estas variaciones a la baja que se presentan en el balance general son concordantes con los resultados presentados en el estado de pérdidas y ganancias, puesto que al disminuir las ventas en el año 2009, las cuentas del activo y pasivo tendrán el mismo comportamiento, puesto que no sería lógico que mientras menos se vende más cuentas por pagar existan.

Por otro lado es importante rescatar el comportamiento de las cuentas por cobrar, que bien se podría analizar desde dos puntos de vista; en primer lugar que su disminución obedezca a un buen proceso de recuperación de cartera y/o por otro lado que al disminuir las ventas, las cuentas por cobrar también disminuyen por lo que el rubro total de cuentas por cobrar en lugar de aumentar de un año a otro denota un comportamiento diferente.

Finalmente, en lo que respecta al patrimonio, éste disminuyó en un 10% en relación al 2008, donde la peor parte se llevó las utilidades, con un decremento del 135%, además existe un aumento de 149% en la cuenta de capital, lo que se explica tal

como se lo indico anteriormente al aporte accionario realizado para suplir la adquisición del software contable.

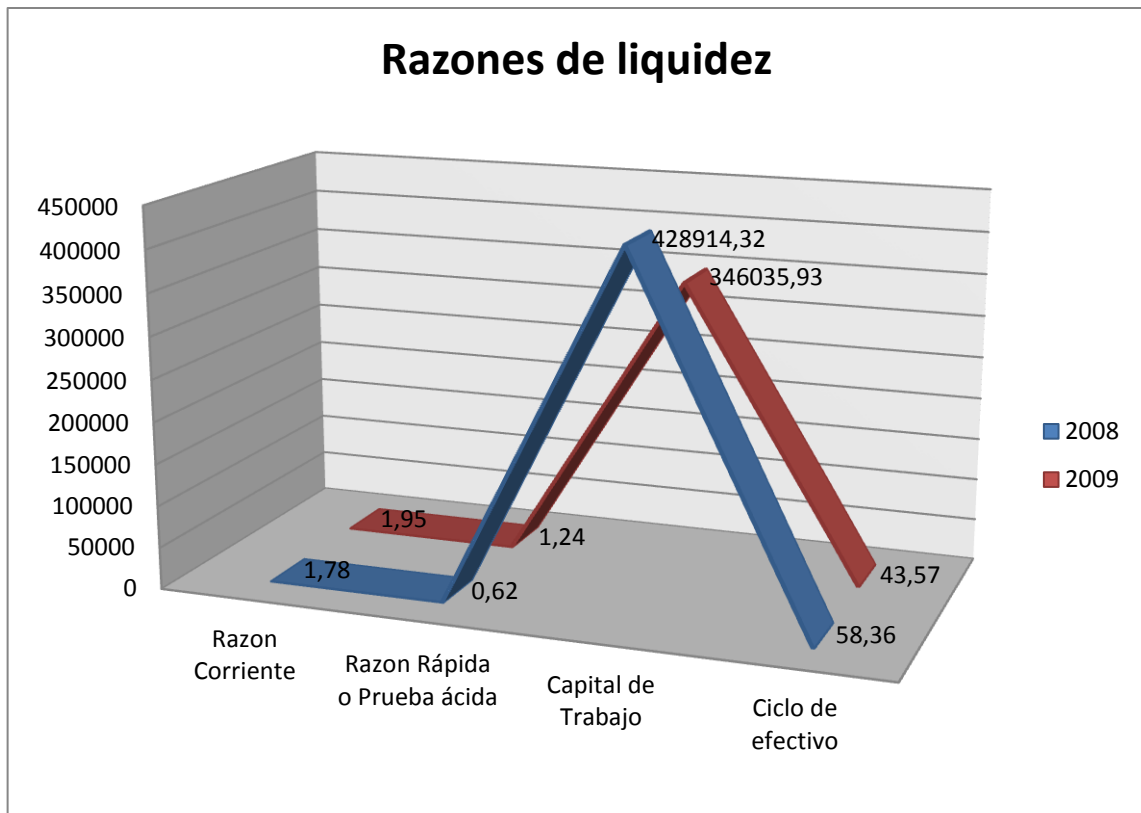
2.4.3 Análisis de razones financieras

Luego de realizar el análisis vertical y horizontal de los estados financieros del 2008 y 2009, a continuación se desarrolla el análisis de las razones financieras de la empresa. Para un mejor entendimiento de las mismas se procedió a clasificarlas según a un grupo de referencia, sean estas razones de actividad, financiamiento, liquidez e inversión.

RAZONES FINANCIERAS	2008	2009
RAZONES DE RENTABILIDAD		
Razon Margen Neto	3%	-1%
Rendimiento. sobre Activos o Invers. (ROI)	174%	-47%
Rendimiento sobre Capital (ROE)	76%	-22%
RAZONES DE ACTIVIDAD		
Rotación del Total de Activos (veces)	5,28	4,86
Período Promedio de Cobro	13,74	15,90
Rotación de Inventarios (veces)	7,82	13,13
Plazo Promedio de Inventarios	46,68	27,79
Rotación de Activos Fijos (veces)	51,73	36,75
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
Razón de Deuda	75%	69%
Razón Deuda / Patrimonio	292%	227%
Razón de Cobertura de Interés	297%	-4%
Período Promedio de Pago	29,39	32,35
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Razón Corriente	1,78	1,95
Razón Rápida o Prueba ácida	0,62	1,24
Capital de Trabajo	428914,32	346035,93
Ciclo de efectivo	58,36	43,57
DU PONT		
Margen Neto	3%	-1%
Rotación de activos (veces)	5,28	4,86
Razón de endeudamiento	426%	358%

Para realizar el análisis de los ratios financieros, se procede agrupar los mismos según a la categoría que pertenecen:

Indicadores de liquidez



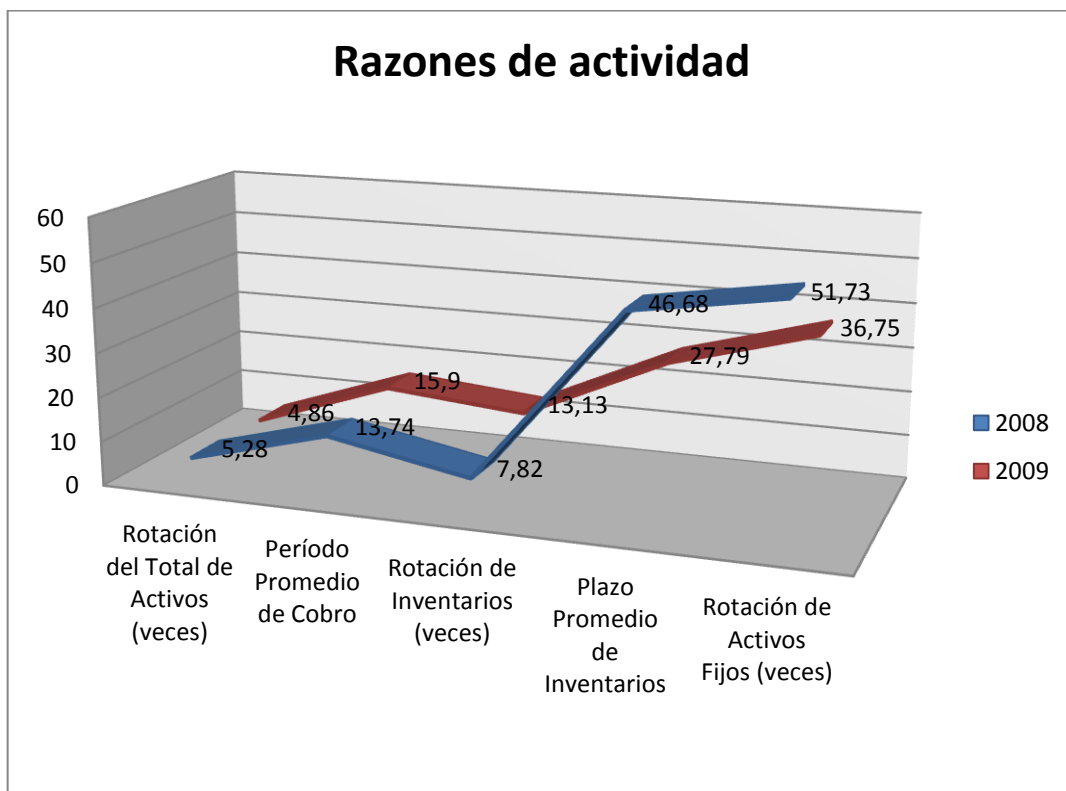
Considerando la razón corriente de Importadora Ortega para los años 2008 y 2009, se aprecia que la empresa cuenta con un aceptable nivel de liquidez, ya que por cada dólar que tiene invertido, dispone de \$ 1,78 y \$ 1,95 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, se evidencia así mismo una mejoría en el año 2009, donde esta razón aumenta en 0.27 puntos.

Si analizamos la razón de prueba ácida o liquidez rígida, es evidente que si la empresa no vende su inventario, no podrá cubrir con sus obligaciones en el corto plazo, lo que se puede apreciar en el año 2008; sin embargo y debido al alto nivel de efectivo que se mantuvo en el 2009, aún sin la venta del inventario, Importadora

Ortega cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus pasivos circulantes, esto en virtud de que cuenta con el efectivo suficiente para enfrentar cualquier desfase que se presente.

Para los dos años de análisis, el capital de trabajo es positivo, es decir que la empresa cuenta con el disponible suficiente para seguir operando en sus actividades diarias. Por otro lado el ciclo de efectivo, que constituye el período desde que se adquiere el inventario, hasta el tiempo en que se cobran las cuentas, se ubica en 58 días en el 2008, disminuyendo para el 2009 en 44 días, es decir que la rotación del dinero entre comprar mercadería, venderla y recuperar la cartera tarda en promedio 44 días en el 2009.

Indicadores de actividad



Los indicadores de actividad, nos permiten medir la efectividad con que se están usando los recursos de la empresa; de esta manera se observa que el activo total roto 5,28 veces en el 2008 y 4,86 veces en el 2009, esto quiere decir que por cada

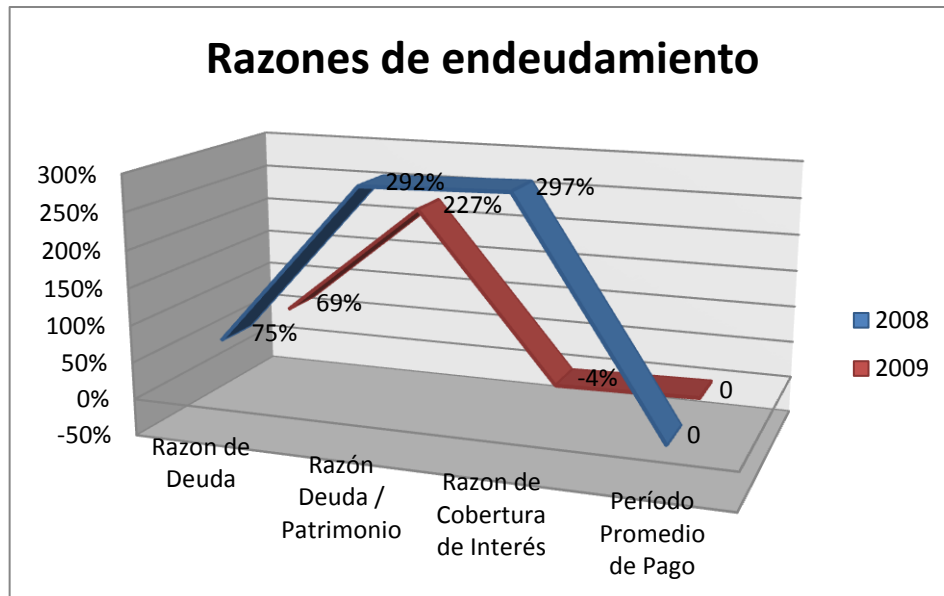
dólar que la empresa invirtió en activos fijos, esto le generaron una utilidad de \$ 5.28 y \$ 4.86, por lo que se puede aseverar que los activos que Importadora Ortega ha adquirido en efecto han sido productivos y adecuados para el giro de la empresa.

Así mismo si se toma el indicador de la rotación de activos fijos, se aprecia que para el 2009 este indicador disminuyó ubicando en 37 veces de rotación, si se compara con el año anterior, se observa que los activos fijos fueron menos productivos en la generación de ventas que el 2008; a pesar de ello estos activos que posee la empresa son adecuados para el giro normal de la misma ya que le proveen un nivel aceptable de rotación y productividad.

Por otro lado, el período promedio de cobro se ubica en 14 días en el 2008, aumentando a 16 días en el 2009, si se relaciona esto con el período promedio de pago, se podrá determinar el calce de plazos que existe entre el pago de las cuentas y el cobro de los clientes; en este caso Importadora Ortega en el 2008 tardó en recuperar sus cuentas en 29 días, y en el 2009 aumenta su período de pago a 32 días. Es decir que la empresa cobra sus cuentas a clientes en 16 días, y paga a sus proveedores en 32 días, es decir cuenta con un margen de 16 días para operar con el dinero que recupera hasta pagar a sus proveedores.

Los inventarios rotan en 7,82 veces y 13,13 veces en cada año respectivamente, esto significa que los inventarios se liberaron en 13 veces en el año 2009. Adicionalmente, se observa que el plazo promedio de inventarios se ubicó en el 2008 en 47 días, disminuyendo en el 2009 a 28 días, esto significa, que la mercadería adquirida permanece en stock en bodegas en un promedio de 30 días, este tiempo es considerable, y permite que la empresa no presente sobre-stock de mercadería. Además la rotación es aceptable en relación a la naturaleza del negocio.

Indicadores de endeudamiento

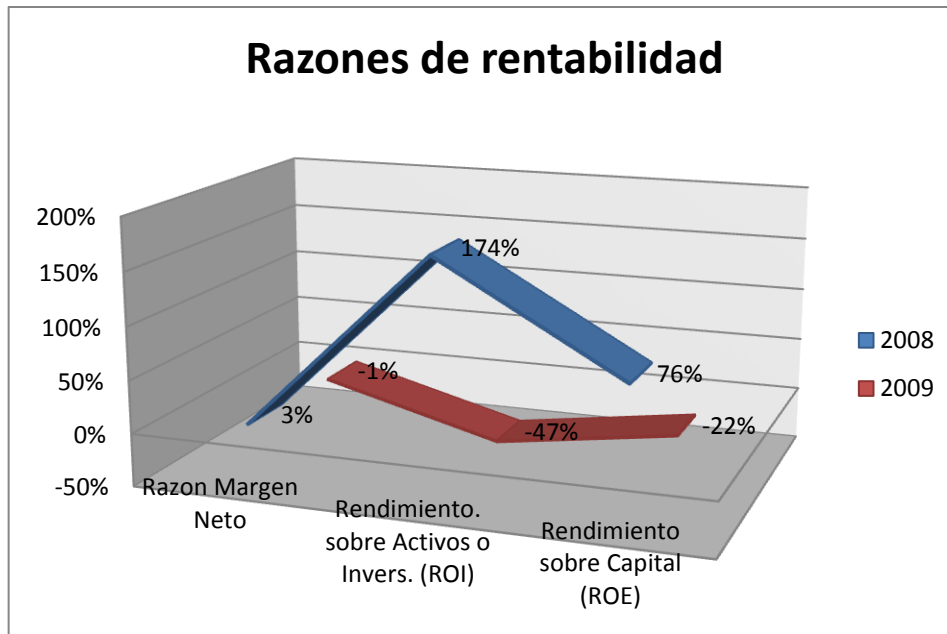


En cuanto a los indicadores de endeudamiento, se observa que en el 2008 los activos totales fueron financiados en un 75% con deuda, es decir tanto de préstamos a largo plazo como de proveedores; sin embargo para el 2009 esta razón disminuye ubicándose en el 69% de cobertura de deuda, esto obedece que Importadora Ortega tuvo que realizar un aporte de capital para cubrir la adquisición de activos intangibles en el último año de estudio.

Así mismo al analizar el indicador de deuda sobre el patrimonio, es preocupante el resultado que arroja esta razón, puesto que la empresa se ha financiado en un 292% con deuda en el 2008, y en el 2009 este indicador alcanza el 227%; por lo tanto es evidente que la empresa se encuentra en manos de los acreedores más no de los accionistas, ya que la estructura de capital de la misma está en más del 100% en manos de terceros.

En cuanto a la cobertura de intereses, en el 2008 con los resultados positivos que tuvo Importadora Ortega, la cobertura de intereses alcanzó el 297%, sin embargo al generarse una pérdida en el 2009, la empresa no alcanza a cubrir los intereses generados por los préstamos, esto es preocupante, en vista de que los gastos operativos consumieron la utilidad bruta generada en el año.

Indicadores de rentabilidad



Finalmente, analizando los indicadores de rentabilidad, se observa que en el 2008 con los buenos resultados generados por la empresa, se logro un margen bruto en ventas del 3%; es decir que por cada dólar vendido, se obtuvo 2 dólares de ganancia; sin embargo este indicador cae dramáticamente para el 2009, donde no se alcanza ni a cubrir los costos operativos, por lo tanto se genera un margen negativo del 1%.

En cuanto al rendimiento que generaron los activos totales, se observa que en el 2008, por cada dólar invertido en activos, la empresa tuvo un rendimiento de 174%, a pesar de ello, y como ya se lo ha indicado anteriormente, el 2009 no fue un buen año en términos de rentabilidad ya se genero una pérdida final, por lo tanto las inversiones que se hicieron en activos fijos, no fueron suficientes y/o productivas para generar utilidades. Esto se explica puesto que el software contable adquirido en sí no constituye un activo productivo, ya que esta adquisición no le permite a la empresa aumentar o mejorar sus ventas, por el contrario es un activo que permite mejorar los procesos contables-administrativos internos de la empresa y no tienen una influencia directa sobre el nivel de ventas.

Así mismo si se analiza el rendimiento generado para los accionistas, se aprecia que en el 2008 por la inversión realizada, los accionistas recibieron un rendimiento del 76%, utilidad que para el 2009 cae drásticamente, generando una pérdida del 22% sobre la inversión realizada por los accionistas.

CAPITULO III. NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

CAPITULO III. NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

3.1 Estructura organizacional

Luego del diagnóstico realizado a Importadora Ortega, así como de análisis FODA llevado a cabo, se considera necesario que la estructura organizacional no tiene que ser cambiada ya que se encuentra bien organizada en relación a las áreas que integran la empresa; no obstante resulta urgente e imprescindible modificar y redefinir las funciones del personal, esto con el objetivo de hacer el trabajo más ágil y evitar los cuellos de botella señalados en el capítulo II. Otro cambio importante que se dio con la reestructuración se relaciona con el número adecuado de personal que se necesita para que cumpla las funciones de cada área, ello significa la reasignación de personal.

3.1.1 Funciones del personal

Como se lo comento anteriormente, la estructura organizacional no sufre modificación alguna, a pesar de ello, las funciones son modificadas en relación al análisis realizado, las cuales se detallan a continuación:

Secretaria – contadora

Número de personas propuestas: Dos

Entre las funciones se detallan:

- a. Administrar y llevar en orden el archivo de la empresa
- b. Realizar las conciliaciones bancarias
- c. Realizar los registros contables diarios
- d. Elaborar los estados financieros mensualmente
- e. Manejar la agenda de la gerencia
- f. Llevar control de adquisiciones y ventas

- g. Realizar las declaraciones mensuales al SRI
- h. Llevar lo relacionado a control de personal
- i. Contabilizar retenciones
- j. Estar al día con los reportes a los organismos de control

Ventas

En el área de ventas se compone a su vez de personal que cumple las siguientes funciones:

Vendedores

Número de personas propuestas: Seis considerando que se eliminan los cajeros, ya que los vendedores cumplen ambas funciones.

- a. Asesorar al cliente en relación a los productos que desea adquirir
- b. Realizar la venta de la mercadería según necesidades del cliente
- c. Revisar diariamente el reporte que remite el jefe de bodega respecto del stock de productos.
- d. Comunicar a caja la venta realizada para el cobro respectivo
- e. Avisar a bodega para el despacho de la mercadería
- f. Hacer el seguimiento post-venta (recibir reclamos y quejas de los clientes)
 - Si la venta es a crédito, se deberá hacer firmar una letra de cambio al cliente como respaldo para la empresa.

Cajeros

- a. Abrir la caja diariamente y realizar el cuadro respectivo de entrada.
- b. Tomar el pedido de venta entregado por el vendedor
- c. Realizar la factura
- d. Realizar cobro de mercadería vendida según sea al contado o crédito
- e. Entregar factura al cliente
- f. Recibir retenciones correspondientes a la venta
- g. Realizar conteo físico de dinero recaudado diariamente

- h. Realizar cuadros de caja al finalizar la jornada
- i. Realizar cierres de caja diariamente.

Compras

Número de personas propuestas: Dos

En el área de compras, se realizan las siguientes funciones:

- a. Controlar diariamente los informes de bodega, contrastar físicamente los mismos.
- b. Disponer de una base de datos de los proveedores de la empresa.
- c. Revisar diariamente la bodega
- d. Revisar periódicamente los productos de mayor demanda
- e. Llevar adecuadamente la relación con proveedores, esto con el objetivo de aprovechar descuentos y seleccionar aquellos proveedores que ofrecen mejores precios.
- f. Elaborar las órdenes de compra según se requiera
- g. Llevar el control y revisión de órdenes de compra diarias
- h. Realizar los respectivos reclamos a proveedores por el despacho incorrecto de mercadería.
- i. Ingresar facturas de compra al inventario
- j. Comunicar y enviar a contabilidad las facturas originales para su respectiva contabilización y pago.
- k. Pasar a bodega los reportes de inventario actualizados semanalmente.
- l. Pasar a bodega la copia de la factura de la mercadería que se adquiere.
- m. Revisar diariamente fechas de entrega de mercadería, desde la fase de adquisición hasta la entrega al cliente. *(Ver anexo 3).*

Bodega

El área de bodega *(Ver anexo 4)* trabaja de manera directa con el área de compras, por lo tanto los cambios más importantes se dan en esas dos áreas:

- a. Recibir de compras los reportes de inventario actualizado de manera semanal, para que sirva como control de ambas áreas.
- b. Receptar y almacenar la mercadería que se adquiere
- c. Contrastar físicamente la mercadería con la copia de la factura que remite el área de compras.
- d. Recibir pedido por parte de ventas, revisar y despachar productos que solicitan los clientes
- e. Realizar informes de pendientes con los respectivos justificativos, dicho informe esta dirigido a gerencia general.
- f. Llevar el control de productos que llegan a bodega y se comunica al vendedor para que a su vez haga conocer al cliente para su respectiva entrega.
- g. Realizar los inventarios según la política de la empresa; es decir dos veces por semana de acuerdo a las líneas que maneja la empresa, clasificadas en dos grandes grupos:
 - Material grueso: entre los que se incluyen el hierro, cemento, perfilería, empaste, tubería, planchas.
 - Material para acabados: entre estos se incluyen sanitarios, cenefas, grifería, material eléctrico, entre otros.

Este material a su vez se encuentra clasificado según la codificación que dispone la empresa para cada categoría.

Cobranzas

Número de personas propuestas: Una

Luego del diagnóstico realizado a la empresa, se destaca la importancia de establecer un proceso de cobranza efectivo, que permita disminuir las cuentas por cobrar que mantiene Importadora Ortega y que en el largo plazo, le genera una cartera de créditos sana.

La cobranza la realizará directamente los vendedores en conjunto con el departamento contable, por lo tanto las funciones se describen a continuación.

- a. Llevar un archivo de las ventas realizadas bajo la denominación de crédito, donde se deba incluir la fecha de emisión y la de vencimiento.
- b. Una semana antes de la fecha de vencimiento, se deberá comunicar con el cliente para recordarle que esta por vencer un crédito otorgado.
- c. Al día siguiente de vencido llamar nuevamente al cliente para recordarle de la deuda que mantiene con la empresa. En este punto es importante que se pacte la fecha de pago por parte del cliente.
- d. Si pasada una semana no se ha cancelado la deuda, enviar una carta firmada por la gerencia, donde se solicita la cancelación de la deuda
- e. Si pasados 20 días no existe el pago, el vendedor (quien hizo la venta del producto) deberá visitar al cliente, con el fin de solventar el impago correspondiente.
- f. Si luego de 30 días de vencido no existiese pago, se deberá proceder con los trámites legales correspondientes.

3.2 Procesos operativos

3.2.1 Manual de procesos y procedimientos

- **Objetivo del manual**

Ser una guía para el personal que labora en Importadora Ortega, en relación a los procesos que se deben respetar y seguir para el eficiente desempeño de cada puesto.

- **Alcance**

Dirigido a todo el personal de Importadora Ortega, vinculado directamente con las áreas de venta, compras, contabilidad, bodega y cobranza. Se excluye del mismo a la gerencia y propietarios.

- **Procesos**

A continuación se dan a conocer los nuevos flujogramas de proceso derivados del análisis realizado en el capítulo II.

3.2.1.1 Adquisiciones

3.2.1.1.1 Requerimientos mínimos

Para el efectivo cumplimiento de este proceso, como requerimientos mínimos se establece:

- ↻ Disponer de los equipos de cómputo necesarios, con el fin de poder llevar control digital de las adquisiciones.
- ↻ Disponer de un software adecuado y apropiado que permita disponer de información contable-financiera a tiempo para la toma de decisiones.
- ↻ Buena actitud para el trabajo
- ↻ Manejo de relaciones interpersonales
- ↻ Es necesario que la empresa cuente con un jefe de compras.

3.2.1.1.2 Flujogramas de procesos

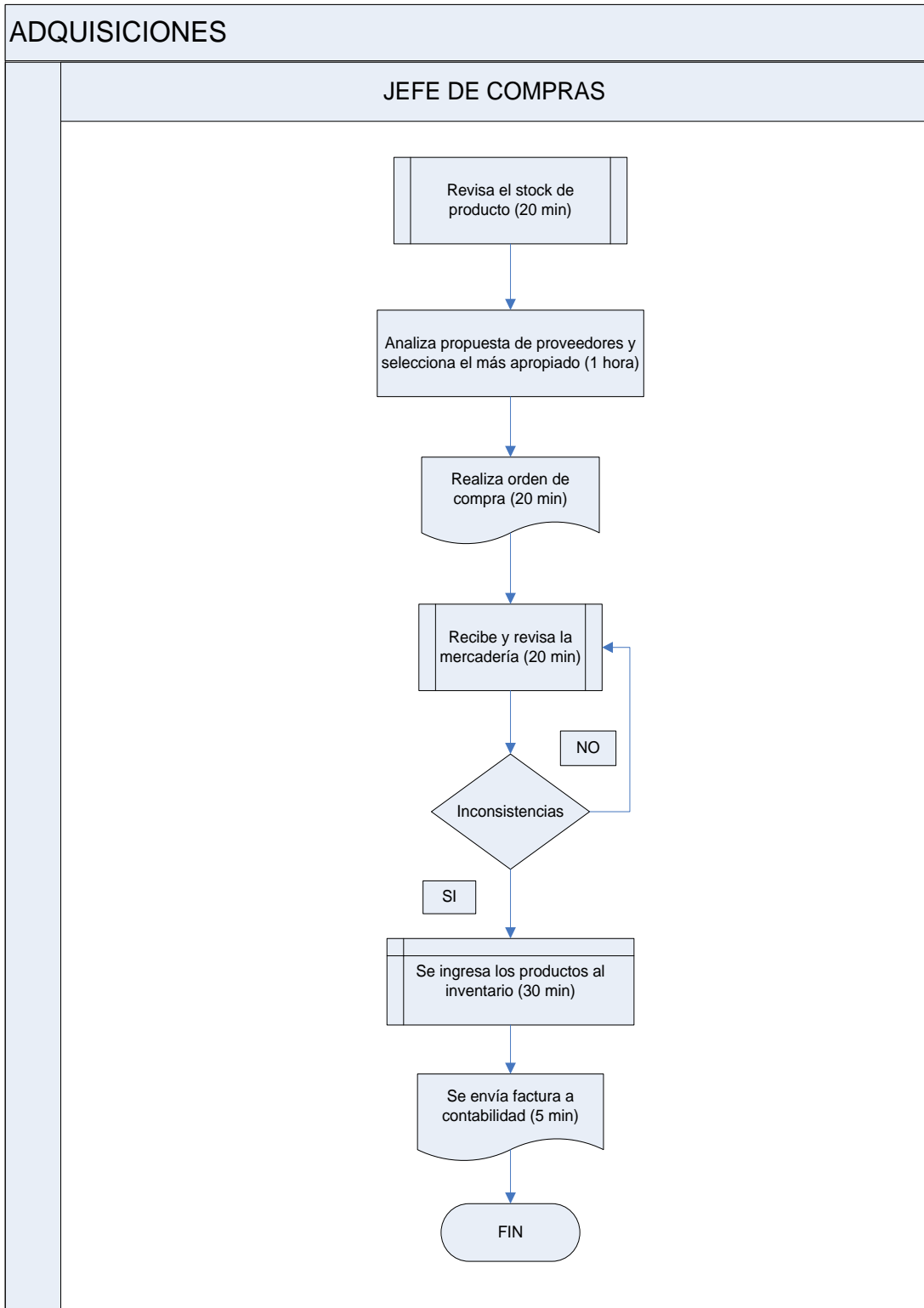
Se indica el proceso que tienen que seguir los responsables de compras, al momento de realizar la adquisición de mercadería.

✓ Solución a cuellos de botella

En el capítulo II se identificaron los diferentes cuellos de botella que retrasaban los procesos; por lo tanto en esta fase se anotan las soluciones que se dieron a los problemas en los procesos mencionados en apartados anteriores.

- Se redefinieron las funciones repetidas entre el personal de bodega y de compras.
- Se asignaron todos los procesos operativos al departamento de bodega, dejando a compras las funciones de control.
- Con la organización y redefinición de funciones se pudo determinar el número óptimo de personal para esta área.

Flujograma Nro. 5



Tiempo total del nuevo proceso: 2 horas con 25 minutos

Tiempo anterior: 3 horas con 30 minutos

Ahorro de tiempo: 1 hora con 5 minutos

3.2.2.1 Bodega - Despacho

3.2.1.2.1 Requerimientos mínimos

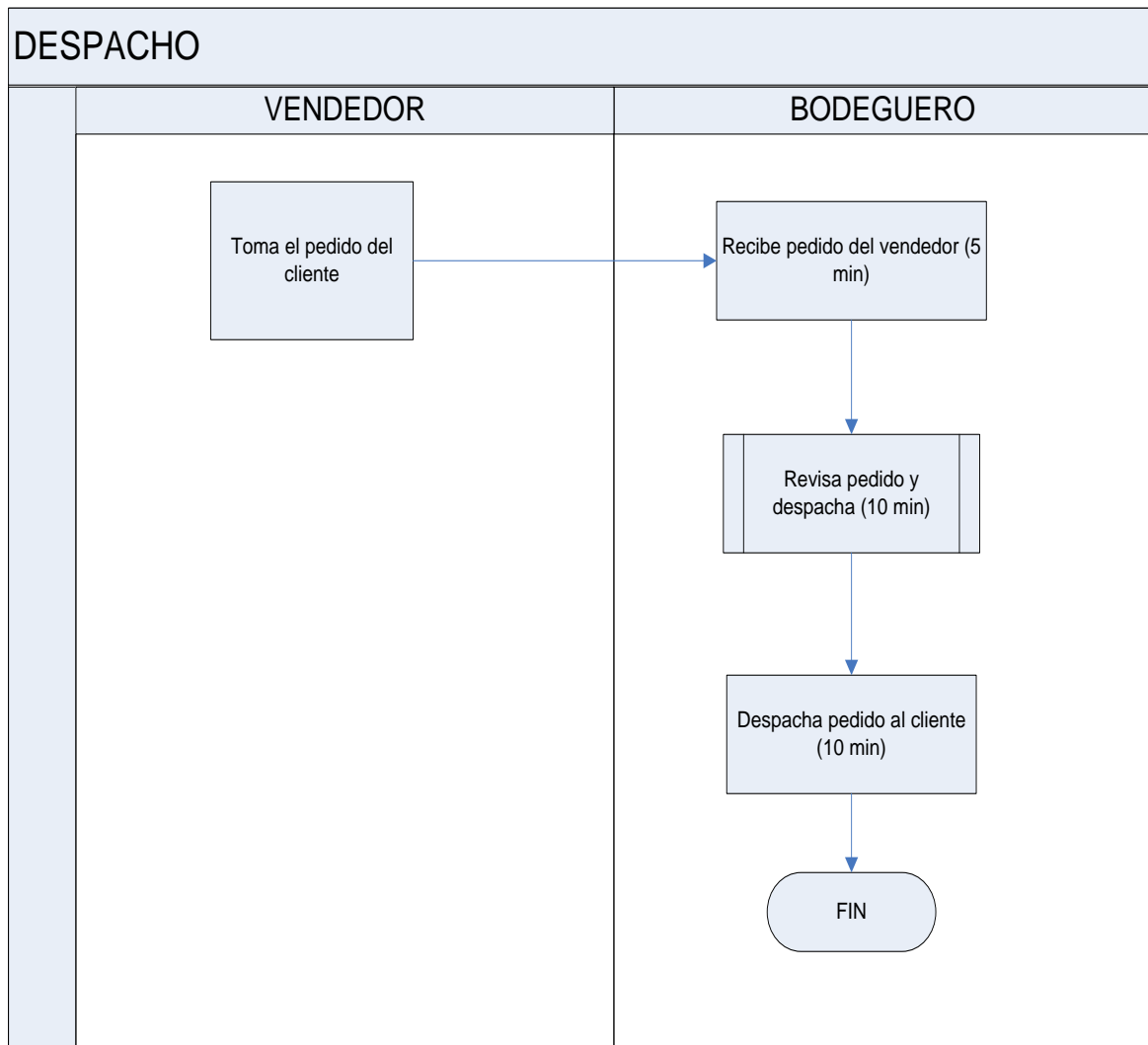
Se establecen como mínimos, los siguientes requerimientos:

- ↻ Conocimiento del manejo de inventarios así como de los productos que ofrece la empresa.
- ↻ Actitud y predisposición del personal
- ↻ Capacidad para trabajar bajo presión
- ↻ Disponer de un lugar confortable, con el espacio suficiente que permita almacenar todos los productos del inventario.
- ↻ Disponer de equipos de cómputo para la mejor administración de bodega

3.2.1.2.2 Flujogramas de procesos

- ✓ **Solución a cuellos de botella**
 - Se dio claridad y vinculación entre los procesos.
 - Se asignaron pequeños procesos de función y control aunque no al mismo nivel que al personal de compras.
 - Los procesos se encuentran mejor determinados y relacionados con el área de bodega e inventarios.

Flujograma Nro. 6



Tiempo total del nuevo proceso: 25 minutos

Tiempo anterior: 50 minutos

Ahorro de tiempo: 25 minutos

3.2.4.1 Ventas y cobranzas

3.2.1.4.1 Requerimientos mínimos

Al igual que en los procesos anteriores, para el óptimo y eficaz desarrollo del mismo es necesario en primer lugar establecer los requerimientos mínimos tanto en recursos humanos como en recursos materiales, indispensables para la ejecución de unas ventas y cobranzas efectivas.

Entre estos parámetros es importante que la empresa considere:

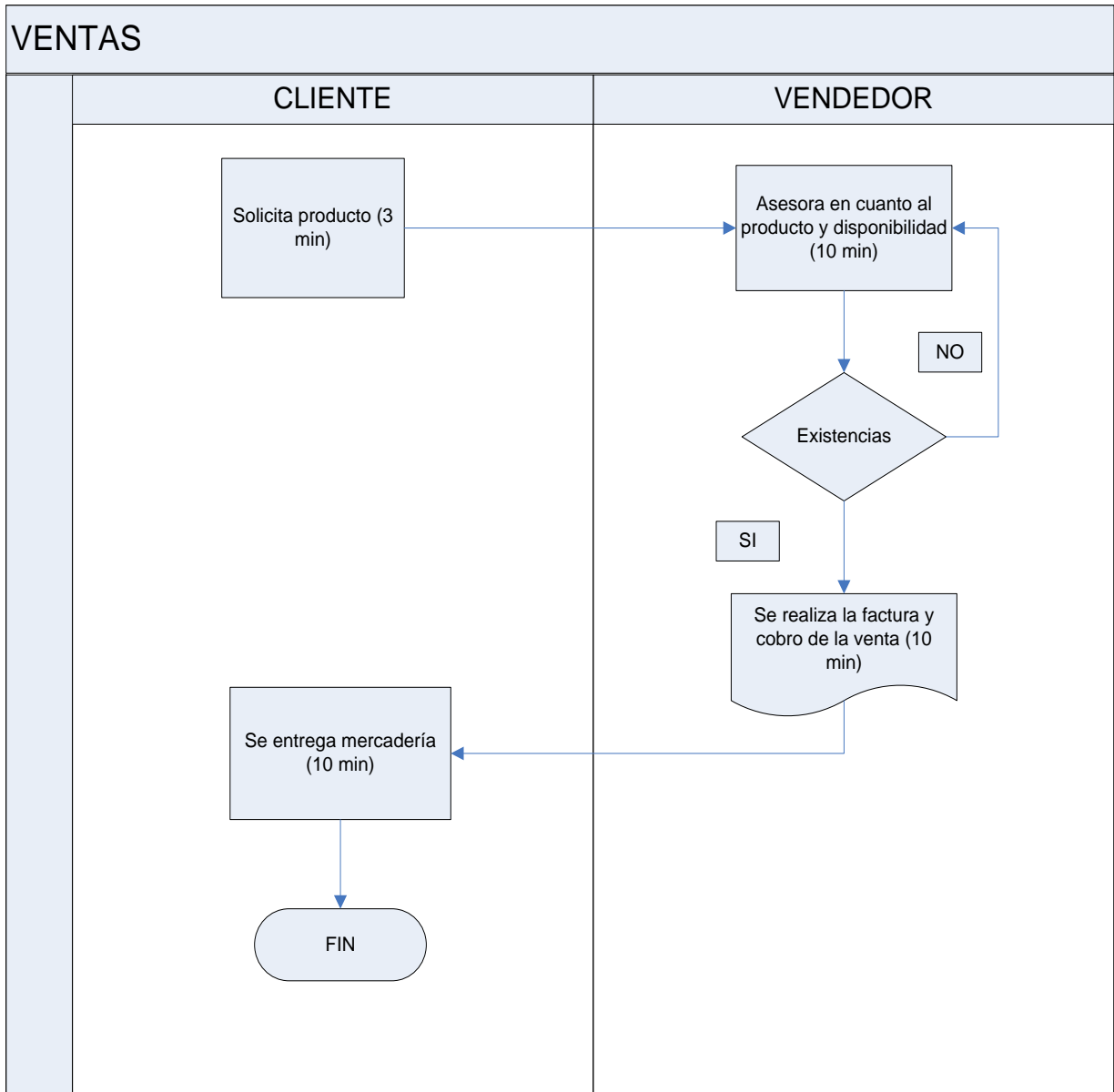
- ↻ Actitud y predisposición del personal
- ↻ Personal capacitado en ventas y conocimiento de productos
- ↻ Capacidad de comunicación y buen trato
- ↻ Disponer de herramientas necesarias para llevar registros de ventas y cobranzas.
- ↻ Por la magnitud de la empresa, es importante que se cuente con un número de 7 vendedores, de los cuales se los podría hacer rotar como líderes de equipo.

3.2.1.4.1 Flujoograma de procesos

✓ Solución a cuellos de botella

- Se incluye un proceso de postventa, que básicamente consiste en un proceso que permite la devolución de mercadería por parte del cliente, dando con ello un plus en el servicio, que en el largo plazo permitirá mantener fidelidad de los clientes y ganar mayor cobertura en el mercado de los materiales de construcción y acabos.
- Se incluyeron así mismo procesos orientados al control, supervisión y monitoreo del procedimiento de venta.

Flujograma Nro. 7



Tiempo total del nuevo proceso: 33 minutos

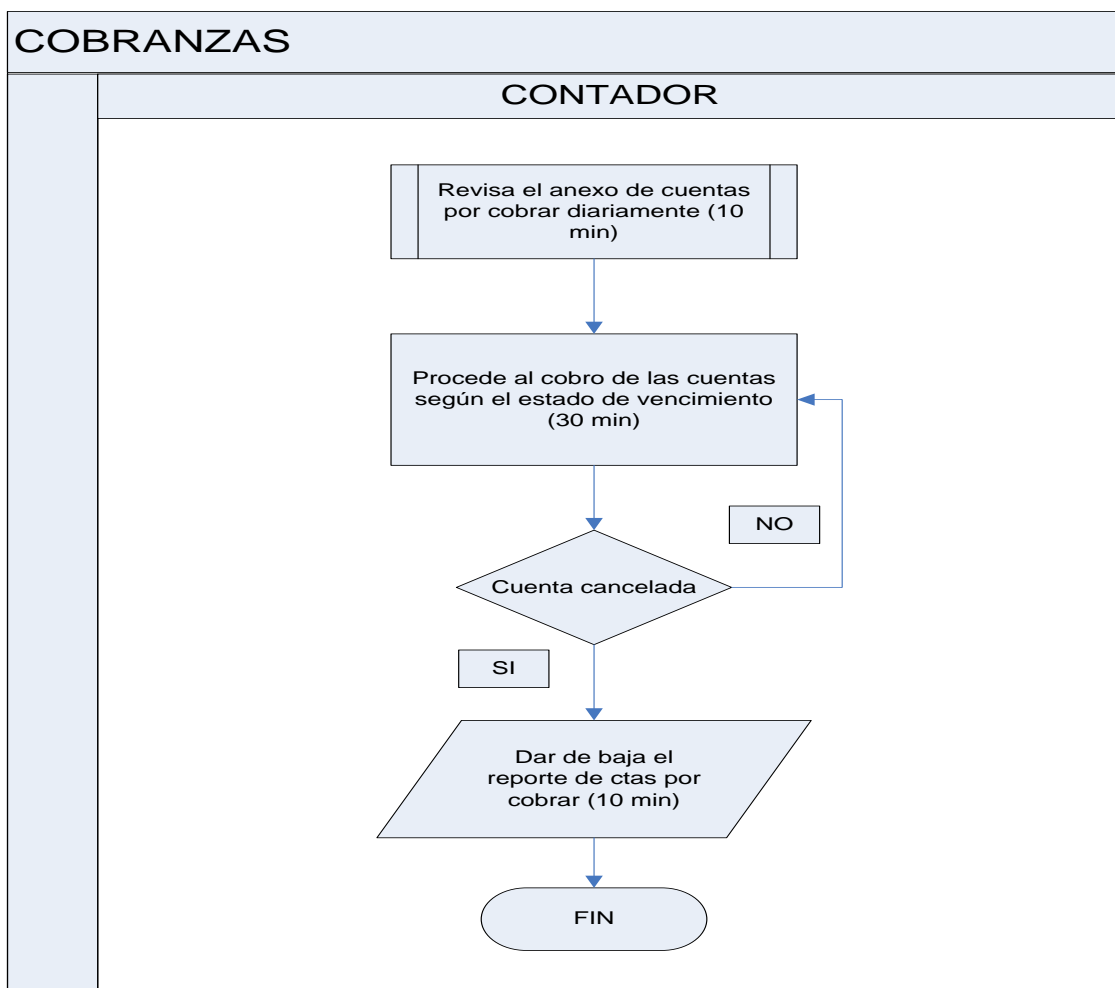
Tiempo anterior: 52 minutos

Ahorro de tiempo: 26 minutos

Flujograma de cobranzas

Bajo la consideración de que se constituye en un proceso nuevo para la empresa, y tomando en cuenta la necesidad e importancia de disponer de un proceso de cobranza efectivo, que permita mantener una cartera sana y bajos niveles de créditos incobrables. Se podría aseverar que se dio un cambio radical al proceso anterior, puesto que al no existir la persona encargada de esta función, únicamente y de manera esporádica se hacían llamadas a los clientes morosos, pero no existía un seguimiento constante así como la empresa tampoco garantizaba los créditos que otorgaba a sus clientes. El proceso que se plantea, se describe a continuación.

Flujograma Nro 8



Como se lo indico anteriormente, éste constituye un proceso nuevo para la empresa, pero de vital importancia para mantener un nivel de cuentas por cobrar aceptable.

Se recomienda que este proceso de cobranza lo realice la persona encargada del departamento de contabilidad. Para ello el tiempo estimado y que se propone en el flujograma descrito es de 50 minutos; tiempo que puede variar dependiendo de la fase de incobrabilidad en que se encuentre el crédito ya que de ello dependerá la forma de cobranza más apropiada.

PROPUESTA FINANCIERA

En lo que respecta a la reestructuración financiera y luego de realizar el análisis financiero a la empresa, destaco los siguientes puntos como los más sensibles y a los cuales la empresa deberá poner mayor atención con el fin de no tener problemas financieros en el futuro.

Inventarios: En lo que respecta al control de inventarios, la persona encargada de llevar la parte contable deberá diariamente controlar la rotación de los inventarios, para ello se sugiere que se utilice la razón de actividad referente al control de inventarios y que se utilizo para el análisis financiero aplicado en el capítulo II.

$$\text{Rotación de inventarios: } \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Días de venta del inventario: } \frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Si la empresa realiza un control diario o por lo menos semanal con estas razones, le proveerá información de gran utilidad para tomar decisiones referentes al manejo y control de compras y bodega en general, así como también se podrá determinar los productos y/o artículos que tienen mayor demanda por parte de los clientes, factor que se lo puede determinar a partir de la rotación de los mismos.

En el caso de Importadora Ortega, los inventarios constituyen una inversión considerable, es así que para la empresa estos representan más del 50% de los

activos circulantes, por lo tanto la correcta administración de estos ayudará a la empresa a no tener problemas serios de liquidez; por lo tanto y considerando la naturaleza propia de la empresa, se considera apropiado utilizar al 'Modelo de Cantidad de Pedido' (CEP), como una técnica para administrar de mejor manera sus inventarios.

Este modelo consiste, en determinar el número de unidades de cada producto que la empresa vende anualmente, éste dato será útil para determinar la cantidad mensual de cada producto que la empresa necesita para mantener en stock.

Ejemplo práctico:

Con datos históricos, se determina que la empresa vende anualmente un total de 480 inodoros anuales, lo que equivale a 10 inodoros semanales. Con estos datos se puede determinar cuál será la cantidad mínima de inventario que se necesita reponer para mantener el nivel óptimo adecuado.

Si se necesitan de 40 inodoros por mes, en promedio se necesita tener un stock de 20 inodoros, por lo tanto es importante que se solicite la reposición de productos cada quince días, o cuando el nivel del inventario alcance el promedio establecido.

Este modelo planteado es aplicable a la empresa, puesto que no es una fábrica de producción, donde se podría utilizar otro tipo de herramienta para administrar el inventario como el **método ABC** o el Justo a Tiempo; por lo tanto es recomendable que el departamento de bodega realice un listado con todos los productos y las cantidades mínimas necesarias para abastecer las demandas de los clientes.

Por las razones antes indicadas se recomienda que la Importadora Ortega utilice como Método para administrar el inventario al Modelo CEP, y no el método ABC ni justo a tiempo.

Para cumplir con ello, a continuación se presenta el esquema posible que debe implementar Importadora Ortega.

CONTROL DE CEP

CODIGO	PRODUCTO	VENTAS ANUALES (Unidades)	Ventas semanales	Promedio de stock

Elaborado por el autor

De esta manera el bodeguero mantendrá un mejor control de sus inventarios y con ello podrá solicitar las requisiciones apropiadas al departamento de compras, adicionalmente, se podrá tener un mejor control de la mercadería, puesto que se podrá confrontar las ventas realizadas con los saldos de inventario por cada producto.

Cuentas por cobrar

Para el mejor tratamiento de las cuentas por cobrar, el primer paso es determinar el proceso de cobranza, (*presentado en el capítulo II*), y a partir de ello, es de sumamente necesario contar con políticas claras en torno a la concesión de créditos en la empresa.

Políticas de cobranza

Considerando que se trata de un proceso nuevo para la empresa, es importante dejar tipificadas las políticas en que se deben sustentar estos procesos de cobro.

1. Todo crédito solicitado por el cliente deberá ser revisado y analizado por el gerente de la empresa, si no existe el visto bueno del mismo, no se procederá con el crédito.
2. El plazo del crédito otorgado no podrá ser mayor a 6 meses.
3. Luego de los 30 días posteriores al vencimiento del crédito, se procederá a cobrar una tasa de interés por mora, que será equivalente al 5% del total de la venta.
4. Si el crédito es aprobado el cliente deberá firmar un pagaré por el monto de la venta realizada a crédito.
5. Si un cliente por tres ocasiones reiteradas en la demora de pago en un año consecutivo, la empresa tiene la potestad de cerrar el crédito al mismo hasta que presente un mejor comportamiento con los pagos.
6. Para clientes que necesiten que se abastezca de productos por un período de largo plazo, la empresa podrá aperturar una línea de crédito al cliente, según las condiciones pactadas entre las partes.
7. En caso de que el cliente se retrase en el pago en el tiempo pactado, se procederá con el siguiente proceso de cobro:
 - Una semana antes de la fecha de vencimiento, se realizara una llamada telefónica al cliente, con el fin de recordarle de su cuenta vigente.
 - Si la cuenta se vence por quince días, se procederá a realizar llamadas telefónicas permanentes.
 - Luego de treinta días de vencido se enviara una carta recordándole al cliente su cuenta pendiente.
 - Si no hubiere respuesta, se realizara una visita in-situ para cobrar las cuentas pendientes.
 - Luego de cuarenta y cinco días de vencida una cuenta se procederá a cerrar el crédito al cliente moroso y se continuara con las visitas in-situ, llamadas para recuperar la cuenta.

8. El cliente que solicite que la empresa le conceda crédito, deberá presentar la siguiente documentación:

Persona natural:

- Copia de cédula de identidad y certificado de votación
- Copia de última planilla de pago de servicios básicos
- Rol de pagos de la empresa donde labora

Persona jurídica:

- Copia del cédula y certificado de votación del representante legal de la compañía.
- Copia de nombramiento de representante legal de la compañía.
- Copia del RUC
- Estados financieros aprobados de la compañía
- Comportamiento bancario

9. Antes de conceder crédito a un cliente, la empresa deberá analizar el historial crediticio y de consumo del cliente (frecuencia de compra, formas de pago, etc.)

3.3 Indicadores de evaluación y control de calidad

Cuando una empresa implementa un proceso de rediseño o reingeniería de procesos operativos, a más de identificar los cuellos de botella inherentes a cada uno de ellos, y elaborar el proceso más adecuado, es importante y necesario que de igual manera se identifiquen y elaboren los indicadores de medición del desempeño más acordes que permitan monitorear, controlar y evaluar la gestión y desempeño del personal en cada una de sus actividades, esto con el fin último de ir corrigiendo las falencias en el momento en que se presentan y no esperar a que el problema crezca y sea insostenible para la empresa.

De esta manera y en relación a las actividades y procesos que tiene implementado Importadora Ortega, propongo los siguientes indicadores:

3.3.1 Indicadores de medición del desempeño del personal

Debido a que todos los procesos son realizados por el personal, he creído convenientes identificar los indicadores relacionados con el personal y que deriven en una mejor atención al cliente, rapidez, eficiencia y eficacia en los diversos procesos, sean de compras, ventas, cobranzas, y bodega.

3.3.1.1 Satisfacción del cliente

Los indicadores que se consideran apropiados para medir la satisfacción del cliente, se relacionan básicamente con la opinión de los clientes frente a la atención brindada no sólo por vendedores sino por todo el personal que tiene relación directa con los mismos.

$$\text{Número de veces de queja de clientes: } \frac{\text{Número de quejas de clientes por mes}}{\text{Número de ventas al mes}}$$

Con este indicador se medirá la satisfacción del cliente en relación a todo el personal que labora en la empresa, por lo tanto el valor resultante nos reflejará el grado de satisfacción de los clientes frente al servicio que ofrece la empresa, para cumplir con este parámetro se proveerá a cada cliente de un formulario de quejas, de tal manera que pueda exponer su insatisfacción o no con el servicio. (Anexo Nro 5)

3.3.1.2 Efectividad en el cumplimiento

Dentro de este indicador, que en su gran mayoría puede ser fijado en común con el cliente, es importante determinar los parámetros más adecuados que le permitan a

la empresa monitorear y evaluar el cumplimiento de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa.

a) Efectividad en el cumplimiento de cantidad:

Este parámetro permite evaluar el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad del producto entregado al cliente. La fórmula que se aplicará es:

$$\text{Efectividad en ventas:} \quad \frac{\text{Cantidad entregada}}{\text{Cantidad real que se debio entregar}}$$

Con este indicador se podrá medir la efectividad con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el cliente, obviamente si el indicador es muy bajo (menor a 1) y se da por repetidas ocasiones en el mes, se deberá analizar los procesos de adquisiciones y stock de productos en bodega, ya que la no entrega completa de los productos puede darse por la falta de los mismos en bodega.

$$\text{Efectividad en compras:} \quad \frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones a realizar totales}}$$

Al igual que el indicador anterior; con esta razón se podrá determinar cuán efectivos son los procesos de adquisiciones en la empresa, esto va ligado con el primer indicador, puesto que al no disponer de todos los productos no se podrá atender con eficiencia al cliente en el despacho de sus requerimientos.

$$\text{Personal:} \quad \frac{\text{No. de personas entrenadas}}{\text{No. de personas a entrenar}}$$

Este indicador proveerá a la empresa de información importante relacionada con la eficacia en la puesta en marcha de procesos de capacitación al personal de

Importador Ortega, esto a su vez permitirá evaluar constantemente la responsabilidad de la empresa para con sus empleados en torno a brindarles capacitación constante que se traduzca posteriormente en ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Estos indicadores permitirán medir la eficiencia en cuanto a procesos vinculados con cantidades sea a nivel de compras, ventas y respecto a personal.

3.3.1.3 Efectividad con compromisos en la calidad

Con este indicador se evalúa la proporción de productos o servicios que no cumplen las especificaciones, es decir aquellos que no cumplen o no están conformes con las características o requerimientos acordados con el cliente. Es un indicador que provee información respecto de fallas, sean estas internas o externas.

Los indicadores que se recomienda que la empresa aplique, se describen a continuación:

- **Rechazos y devoluciones**

Con este indicador se podrá medir el porcentaje de rechazos o devoluciones de los productos vendidos, lo que a su vez da un parámetro para medir la eficiencia de nuestros proveedores.

Porcentaje de Rechazos:
$$\frac{\text{Cantidad de Productos fuera de las especificaciones}}{\text{Cantidad de productos inspeccionados}}$$

Porcentaje de devoluciones:
$$\frac{\text{Cantidad de productos devueltos, descontados o rebajados}}{\text{Cantidad de productos despachados}}$$

3.3.1.4 Efectividad en la entrega

Si un producto no está disponible en el momento necesitado no puede satisfacer los requerimientos del cliente; resultando una situación similar en caso de un producto que tuviese defectos. Por ello cumplir con las fechas de entrega comprometidas debe ser igualmente controlado, al igual que la concordancia en calidad o cantidad.

El indicador para evaluar esta situación es el "retraso en la empresa" y tiene las siguientes formas generales.

$$\text{Retraso promedio: } \frac{\text{Días u horas de retardo acumuladas en la empresa}}{\text{Números de despachos realizados (días)}}$$

$$\text{Retraso en la entrega: } \frac{\text{No. de despachos retrasados entrega}}{\text{No. de despachos realizados}}$$

El objetivo con este indicador es buscar el cero "0" retrasos, ya sea en días o en porcentaje, lo cual equivale a una efectividad del 100% en la entrega, o sea, todos los despachos a tiempo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego del trabajo realizado en Importadora Ortega S.A se puede determinar las siguientes conclusiones:

1. Al ser una empresa con una experiencia importante en la industria y en la localidad, presenta algunos problemas de organización en sus procesos y procedimientos, lo que le ha generado algunos problemas organizacionales en algunas de sus áreas.
2. Es de suma importancia que en toda empresa existe un proceso claro de cobranzas y recuperación de cartera, de tal manera que se evite tener una cartera vencida alta, lo que a su vez repercute en la falta de capital de trabajo para seguir operando y esto adicionalmente influye para que la empresa obtenga por endeudarse externamente para cubrir con sus requerimientos de capital.
3. El contar con procedimientos claros y comunicados a todo el personal, se convierte en una fortaleza para la empresa, y esto le permitirá tener las bases sólidas para procesos futuros de crecimiento.
4. Se evidencia que no existe un proceso claro en cuanto a la definición de las políticas de crédito para los clientes, lo que da como consecuencia una cartera alta por cobrar, perjudicando la liquidez de la empresa.
5. En este tipo de empresa que se dedica a la distribución de materiales sin contar con intermediarios, es de suma importancia que se utilice un modelo adecuado de control y administración del inventario, que permita disminuir costos innecesarios y que elimine el sobre-stock de productos.

RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones, a continuación se anotan las más importantes:

1. Implementar los indicadores propuestos en el presente trabajo de tesis, puesto que servirán para monitorear y controlar los procesos que se llevan en la empresa, esto con el objetivo máximo de ofrecer un servicio de calidad al cliente.
2. Realizar un control permanente de los procesos que se desarrollan en la empresa, con el objetivo de actualizarlos de manera constante y en el momento que las circunstancias así lo requieran.
3. Mantener los procesos de capacitación permanente con el personal, es sumamente importante que se realicen los procesos de inducción al personal nuevo.
4. Importadora Ortega deberá redireccionar su política de crédito, garantizado el pago de la misma con los documentos que sean necesarios, con esto se evitará tener cuentas por cobrar elevadas y se dispondrá de efectivo en menor tiempo.
5. Es importante así mismo que se evalúe constantemente la situación financiera de la empresa, poniendo especial cuidado en los indicadores de endeudamiento y liquidez.

BIBLIOGRAFIA

1. Memoria anual de Importadora Ortega al 2007.
2. Gitman, L. (2003): *Principios de administración financiera*. México.Pearson.
3. Strickland, T. *Administración estratégica*. 15va edición.
4. Newstrom, J. *Comportamiento humano en el trabajo*. 12va edición.
5. Gabriela Hutt y M. Belen Marmioli. Documento sobre Estructura Organizacional

Páginas web:

1. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.
2. <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>.

ANEXOS

- ANEXO 1: Fotos de bodega actual
- ANEXO 2: Estados financieros al 2008 y 2009 de Importadora Ortega S.A.
- ANEXO 3: Formato de recepción-despacho de mercadería (área de compras)
- ANEXO 4: Diseño nueva distribución de bodega
- ANEXO 5: Formulario atención al cliente

ANEXO 1.





ANEXO 2.

ANEXO 3

IMPORTADORA ORTEGA

AREA DE COMPRAS

ORDEN DE ENTREGA - RECEPCIÓN DE MERCADERIA

Responsable:

FECHA	ENTREGA			RECEPCION		
	Código	Descripción de producto	Cantidad	Código	Descripción de producto	Cantidad

ANEXO 4

ANEXO 5

IMPORTADORA ORTEGA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado cliente, con el objetivo de poder brindar un servicio de calidad, le pedimos que consteste las siguientes preguntas, que nos ayudarán a mejorar nuestro trabajo.

1. Es usted cliente frecuente de Importadora Ortega
SI () NO ()
2. Fue atendido a tiempo por nuestro personal
SI () NO () Qué tiempo en promedio espero:.....
3. Si no existió el producto que solicitaba, le dieron otras alternativas
SI () NO ()
4. El trato que le dio el personal de la empresa, lo califica como:
Excelente ()
Muy bueno ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()
5. Qué persona fue la que mejor lo atendió, y que persona le dio una atención deficiente. (no incluya nombres sino el puesto, Ejm. Vendedor, contadora, bodeguero, etc)
6. De manera general como califica nuestro servicio:
Excelente ()
Muy bueno ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN