



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TEMA:

**“FACTIBILIDAD FINANCIERA Y ORGANIZACIONAL EN MOLEMOTOR S.A.  
PERÍODO 2010 - 2018”**

ELABORADO POR:

**CPA. GAMARRA ZORRILLA LISBETH MARIUXI**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

**ECO. CASTILLO NAZARENO URIEL**

Guayaquil, a los 2 días del mes de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por CPA. GAMARRA ZORRILLA LISBETH MARIUXI, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL.

Guayaquil, a los 2 días del mes de febrero del 2022

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

---

ECO. CASTILLO NAZARENO URIEL

REVISORES:

---

ECO. CHAVEZ GARCÍA JACK, PhD.

---

ECO. LÓPEZ VERA JUAN, MGS

DIRECTORA DEL PROGRAMA

---

ECO. ALCÍVAR AVILÉS TERESA, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, GAMARRA ZORRILLA LISBETH MARIUXI

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Factibilidad financiera y organizacional en Molemotor S.A. Período 2010 - 2018”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 2 días del mes de febrero del 2022

LA AUTORA

---

GAMARRA ZORRILLA LISBETH MARIUXI



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, GAMARRA ZORRILLA LISBETH MARIUXI

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulado: ***“Factibilidad financiera y organizacional en Molemotor S.A. Período 2010 - 2018”***, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de febrero del 2022

LA AUTORA

---

GAMARRA ZORRILLA LISBETH MARIUXI

Documento: [T151.URKUND.GAMARRA.G.-FVSC-2014.pdf \(01287243\)](#)

Presentado: 2023-03-08 16:24 (-05:00)

Presentado por: Teresa Alicia Ayala (maria.alicia@ecu.unsg.edu.ec)

Recibido: maria.alicia@ecu.unsg.edu.ec

Mensaje: Te ha enviado Gamarr... [Ver mensaje completo](#)

7% de estas 45 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

| Categoría | Enlace/nombre de archivo  |
|-----------|---|
|           | <a href="http://libros.ur.es/174755/Universidad-de-puerto-ricano-de-ingenieria">http://libros.ur.es/174755/Universidad-de-puerto-ricano-de-ingenieria</a>       |
|           | <a href="http://libros.ur.es/174755/Universidad-de-puerto-ricano-de-ingenieria">http://libros.ur.es/174755/Universidad-de-puerto-ricano-de-ingenieria</a>       |
|           | 4733793_DIAGNOSTICO DE GESTION Y PLAN DE MEJORA CON CUADROS...  |
|           | <a href="http://www.kelcompra.com/registro-de-empresas-estados-unidos">http://www.kelcompra.com/registro-de-empresas-estados-unidos</a>                         |
|           | <a href="http://www.inecuba.gov.cu/inecuba/inecuba/011692756-01706-0-010706-0.pdf">http://www.inecuba.gov.cu/inecuba/inecuba/011692756-01706-0-010706-0.pdf</a> |

Activo de registro URKUND: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Trabajo

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD** Yo LOBETH MARLON GAMARRA ZORRILLA declaro que el proyecto de maestría Análisis económico integral del inventario en productos terminados ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de autoría. En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico.

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD** Yo, Nancy Arellano Pacheco Reyes DECLARO QUE El trabajo de Tesis de grado "Análisis económico integral del inventario en productos terminados, caso en la Importadora INT año 2014" ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico.

II AGRADECIMIENTO

II DEDICATORIA

II RESUMEN Palabras clave: Plan estratégico, organización, construcción, administración.

II ABSTRACT Keywords:

III TABLA DE CONTENIDO DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD III CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN 1.1 Antecedentes 1.2 Problema 1.3 Justificación 1.4 Objetivos 1.1.4.1

Objetivo general 1.1.4.2 Objetivos específicos 1.1.5 Metodología Estado de casos, Análisis del plan de negocios 1.1.5.1 Operacionalización de las variables III CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

## **AGRADECIMIENTO**

Como mujer de fe, dedico este proyecto de investigación a DIOS, fuente de inspiración divina, que me permite alcanzar un peldaño más en mi vida profesional, con un nuevo grado académico.

A mis amados padres José Luis Gamarra Chala y Lisbe Narcisa Zorrilla Baque, a quienes les debo todo en mi vida, gracias por creer siempre en mi capacidad y apoyarme de manera desinteresada en mi educación y formación profesional.

A mis familiares, compañeros con los cuales compartí conocimientos y amigos, quienes sin esperar nada a cambio, con sus palabras de aliento, estuvieron a mi lado, impulsándome para que este sueño se haga realidad.



***Gamarra Zorrilla Lisbeth Mariuxi***

## **DEDICATORIA**

Presento mi agradecimiento a todos(as) aquellas personas que me brindaron todo el apoyo para la finalización de este proyecto, particularmente a mi Director de tesis Eco. Castillo Nazareno Uriel, quien con su sapiencia supo encaminarme exitosamente a la culminación del mismo.

A mis maestros que, a lo largo de estos meses de preparación académica, me nutrieron con sus conocimientos.

A la Universidad Católica “Santiago de Guayaquil” institución que me cobijó durante mi preparación profesional.



*Gamarra Zorrilla Lisbeth Mariuxi*

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **CAPITULO I INTRODUCCIÓN**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.1   | Antecedentes  | 1  |
| 1.2   | Problema  | 6  |
| 1.3   | Justificación   | 8  |
| 1.4   | Objetivos   | 9  |
| 1.4.1 | Objetivo general  | 9  |
| 1.4.2 | Objetivos específicos   | 9  |
| 1.5   | Metodología: Estudio de casos. Análisis del plan de negocios. | 9  |
| 1.5.1 | Operacionalización de las variables                           | 10 |

### **CAPITULO II MARCO TEORICO**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.1   | Fundamentos teóricos   | 11 |
| 2.1.1 | Teoría de la organización  | 11 |
| 2.1.2 | La macro planeación productiva                                   | 15 |
| 2.1.3 | La planeación estratégica  | 18 |
| 2.1.4 | Administración eficiente de los inventarios                      | 21 |
| 2.1.5 | Gestión de procesos de los proveedores (Departamento de compras) | 23 |
| 2.2   | Marco conceptual   | 25 |
| 2.3   | Marco legal  | 25 |

### **CAPITULO III ANALISIS DE LA EMPRESA**

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.1    | Procesos de Molemotor S.A.   | 27 |
| 3.1.1  | Descripción del proceso administrativo   | 27 |
| 3.1.2  | Descripción del proceso técnico  | 43 |
| 3.1.3  | Proceso de abastecimiento y Suministros en servicios de fabricación y montaje metal-mecánico | 47 |
| 3.2    | Estados Financieros  | 49 |
| 3.2.1  | Estado de Pérdida y ganancia   | 49 |
| 3.3.2. | Flujo de caja  | 50 |
| 3.3.3  | Balance general  | 50 |
| 3.3.4  | Análisis de indicadores: índices de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad              | 51 |

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS**

|     |               |    |
|-----|---------------|----|
| 4.1 | Entrevista    | 56 |
| 4.2 | Base de datos | 59 |

## **CAPÍTULO V PROPUESTA**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.1   | Generalidades   | 60 |
| 5.2   | La propuesta que se plantea   | 60 |
| 5.3   | Objetivo principal y específicos de la propuesta que se plantea       | 60 |
| 5.4   | Desarrollo de la propuesta  | 61 |
| 5.4.1 | Control de cambios de la implementación del procedimiento de compras. | 76 |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| Conclusiones    | <b>77</b> |
| Recomendaciones | 78        |

## INDICE DE TABLAS, FIGURAS, ANEXOS

### TABLAS

| <b>No.</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Pág.</b> |
|------------|--|-------------|
| Tabla 1    | Cuantificación del problema  | 6           |
| Tabla 2    | Operacionalización de las variables                                | 10          |
| Tabla 3    | Funciones del Gerente Administrativo                               | 28          |
| Tabla 4    | Matriz FODA Empresa Molemotor S.A.                                 | 37          |
| Tabla 5    | Personal del departamento administrativo financiero                | 38          |
| Tabla 6    | Personal del departamento técnico                                  | 38          |
| Tabla 7    | Personal del departamento técnico de Abastecimiento y Suministros. | 39          |
| Tabla 8    | Funciones Gerente Técnico  | 44          |
| Tabla 9    | Funciones Gerente abastecimiento y suministros                     | 47          |
| Tabla 10   | Comparación de estados financieros año 2013-2014                   | 49          |
| Tabla 11   | Comparación del flujo de caja años 2013 - 2014                     | 50          |
| Tabla 12   | Comparación del Balance general años 2013 – 2014                   | 50          |
| Tabla 13   | Comparación de indicadores de liquidez período 2012 -2014          | 53          |
| Tabla 14   | Comparación de indicadores de Solvencia 2012 -2014                 | 53          |
| Tabla 15   | Comparación de indicadores de gestión período 2012 -2014           | 54          |
| Tabla 16   | Comparación de indicadores de rentabilidad período 2012 -2014      | 55          |
| Tabla 17   | Sistema de compras   | 65          |
| Tabla 18   | Flujo de proceso de compras locales                                | 65          |
| Tabla 19   | Proceso de compras en el exterior                                  | 68          |
| Tabla 20   | Matriz de control de propuesta                                     | 76          |

## FIGURAS

| <b>No.</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Pág.</b> |
|------------|--|-------------|
| Figura 1   | Actividades económicas del Sector Metalmeccánico                               | 4           |
| Figura 2   | Comportamiento Sector Industria del metal                                      | 5           |
| Figura 3   | Ciclo económico del Ecuador y su impacto en la construcción. Periodo 2007-2015 | 7           |
| Figura 4   | Estructura de la macro planeación  | 16          |
| Figura 5   | Entorno de macro planeación  | 17          |
| Figura 6   | Estructura básica de la empresa Molemotor S.A.                                 | 27          |
| Figura 7   | Proceso administrativo aplicado  | 27          |
| Figura 8   | Esquema del proceso de planificación aplicado                                  | 29          |
| Figura 9   | Proceso técnico en Molemotor S.A.  | 43          |
| Figura 10  | Esquema de la planificación de compras por insumo.                             | 48          |
| Figura 11  | Organigrama de las funcional de la gerencia de abastecimiento de suministros   | 62          |
| Figura 12  | Organigrama funcional propuesto en gerencia de abastecimiento y suministros    | 63          |

## ANEXOS

| <b>No.</b> | <b>Descripción</b>                                  | <b>Pág.</b> |
|------------|---|-------------|
| Anexo 1    | Ubicación de la empresa MOLEMOTOR S.A.              | 80          |
| Anexo 2    | Organigrama funcional MOLEMOTOR S.A.                | 81          |
| Anexo 3    | Funciones del personal de la empresa MOLEMOTOR S.A. | 82          |
| Anexo 4    | Diseño del formato de las preguntas a funcionarios  | 90          |

## **RESUMEN**

Esta investigación se realizó para analizar el impacto financiero de la empresa Molemotor S.A. durante el periodo 2010 – 2018, analizando desde su organización, procesos que se efectúan en cada uno de los diferentes departamentos de la empresa. Este trabajo está enmarcado en la recopilación, análisis e interpretación de datos históricos, tanto de los estados de pérdidas y ganancias, balances generales y análisis de los diferentes indicadores financieros, en los años cuando empezaron las dificultades financieras, determinándose que existían falencias en la inexistencia de controles y de procedimientos tanto en bodega, como en el proceso de compra de los suministros de materiales, que muchas veces no cumplían con las normativas exigidas por el cliente, por lo que los trabajos no eran aceptados por el cliente, con la pérdida de los materiales empleados, además se fortaleció la investigación con entrevista realizada a los principales directivos de los departamentos que tenían las falencias, quienes ratificaron la inexistencia de procedimientos adecuados, es por ello que se presenta la propuesta del organigrama, procedimientos para las compras, lo que contribuirá a disminuir las pérdidas financieras, por incumplimiento de obras.

Palabras claves: Administración, organización, montaje, estructura.

## **ABSTRACT**

This research was carried out analyze the financial impact of the company Molemotor S.A. during the period 2010 – 2018, analyzing, from its organization, processes that are carried out each of the different departments of the company. This work is frame in the collection, analysis and interpretation of historical data, both of the profit and loss statements, balance sheets and analysis of different financial indicators, in the year when the financial difficulties began, determining that there were shortcomings in the non-existence of controls and procedures both in the warehouse and in the process of purchasing supplies of materials, which often did not comply with the regulations required by the client, so the work was not accepted by client with the loss of materials used, in addition the investigation was strengthened with an interview with directors of the departments that had the shortcomings, who ratified the lack of adequate procedures, which is why the organization chat proposal is presented, procedures for purchases, which will help reduce financial losses due to noncompliance with works.

**Key words:** Administration, organization, assembly, structure

## CAPITULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La empresa metalmecánica Repuestos, fabricación y transmisión de motores eléctricos Molemotor S.A., inicio sus operaciones en el año de 1997 ubicándose en el área de la ingeniería y la construcción, con la finalidad de satisfacer la demanda de trabajos técnicos especializados en el sector industrial.

La empresa inició sus operaciones un 8 de junio de 1997, como una pequeña empresa en el Km 11.5 vía Daule ubicada en una zona industrial de prestigio en la ciudad de Guayaquil, con el propósito de obtener clientes que direccionen a la empresa ser reconocida, aunque la situación económica del país no era la mejor, con el esfuerzo de todos los colaboradores se logra el objetivo que se plantea al inicio de las actividades de la metalmecánica. La empresa se conformó con pocos empleados, pero con la visión de su gerente general Ing. Armando Villavicencio Cabezas (periodo 2012-2016), emprendió el reto, primero ofreciendo servicios de mantenimiento a industrial, logrando obtener experiencia en el campo con obras como: ampliación de Cementos Chimborazo, Holcim S.A., Aga S.A., así fue como la empresa creció, debido a la demanda del mercado en el área metalmecánica, involucrándose en pequeños, medianos y grandes proyectos de esa manera el nombre de la empresa fue ganando mercado en el país.

Esta **organización empresarial** con más de 21 años de compromiso, desarrollo y experiencia, como una sociedad anónima, totalizando más de 25 años de trayectoria, debido a que sus fundadores ya ejercían estos servicios de mantenimiento industrial, los cuales le brindaron mayor respaldo para su desarrollo.

A través de los años la empresa Molemotor S.A., se fue fortaleciendo en su ventaja competitiva y los trabajos especializados de la metalmecánica los entregaban con calidad, y en el tiempo previsto, implementando confianza, luego sumó a sus actividades el servicio de mantenimiento que brindaba a compañías de gran prestigio como es Holcim S.A, Intaco del Ecuador, Cementos Chimborazo C.A, Cemento Lafarge, Indura, Interagua, Repsol gas entre otras. La creciente demanda por parte de la metalmecánica permitió el desarrollo gradual y

sostenible de esta empresa, nuestros servicios tenían gran acogida por nuestros clientes, por lo que aumentaba la demanda y a su vez, permitía tener más acogida en este campo de acción cabe recalcar que la importancia de la compañía es su política de Calidad y Seguridad y Salud Ocupacional, teniendo como propósito cero lesiones a las personas para evitar algún accidente o fatalidad.

Molemotor S.A. en la actualidad es una empresa ecuatoriana de Ingeniería y Construcción creada para satisfacer la demanda de trabajos técnicos especializados en el sector industrial, se encuentra ubicada en el parque industrial “El Sauce” kilómetro 11,5 de la vía a Daule, Ver ubicación en el Anexo No. 1, cuenta con la capacidad técnica y recursos para desarrollar proyectos integrales en la industria de energía, minera, química y de construcción; proyectos inmobiliarios; arquitectónicos y turísticos de primera línea.

En el año 2008 es poseedora de la primera certificación internacional ISO 9001-2000. Su trayectoria se ha visto proliferada en proyectos destinados a países de: Costa Rica, Argentina, Chile, además de todos los adjudicados en las regiones de. Costa, Sierra, Oriente e Insular-Galápagos de nuestro país.

## **Misión**

Establecerse en el mercado como: una gran empresa constructora, brindando a sus clientes un excelente servicio en la fabricación y montaje de estructuras metalmecánica, aplicando estrictas normas de calidad, Seguridad Industrial y preservación del medio ambiente. Manteniendo un alto grado de responsabilidad laboral y social.

## **Visión**

Ser líder en la industria metalmecánica en Ecuador y América Latina, poseedora de certificaciones ISO 9001:2008 y AISC, brindando servicios de asesorías, diseño, construcción, montaje y mantenimiento de plantas industriales, apegadas a normas de calidad.

El gobierno nacional (periodo 2013 – 2017) ha decretado que el sector metalmecánico, sea considerado como estratégico y prioritario, para el desarrollo del país, lo cual trae a colisión su

integración para el cambio de la matriz productiva que está en marcha, este utiliza el metal desde su estado de materia prima como proceso para conversión en acero, para su transformación industrial que conlleva a un producto de uso cotidiano, siendo una importante política económica para el país, que representa un gran peso al crecimiento de otras industrias y los consumidores finales, siendo incluso utilizada para la fabricación y materia prima de máquinas industriales y herramientas.

Al lograr que una actividad reiterativa incluida en una línea de producción sea efectuada por máquina en lugar de manos humanas, fue lo que dio paso al recurrente aumento en la cantidad, calidad, provecho y eficiencia de las cadenas de manufactura, sobre todo en recursos en los que interviene la tecnología, siendo este un gran avance en el periodo 2013 - 2017.

Se utiliza en mayor o menor medida productos de siderurgia o sus derivados, aplicándole a los mismos alguna transformación, ensamble o reparación, forman parte de esta rama la electrónica y electromecánica, que al utilizar la tecnología adquirieron un dinamismo singular, todos los países con desarrollo industrial progresista cuentan con sectores metalmecánicos consolidados.

Se la podría llamar industria de industrias, al inducir a la proliferación, por elaborar beneficios durables, esenciales para lo cotidiano, viéndolo desde este sentido el sector aporta de manera decisiva a la generación de plazas de trabajo, requiriendo la utilización de diversas especialidades de operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros y profesionales para el área productiva.

Conforme a un informe elaborado en el año 2015 por Pro Ecuador, en donde se menciona que “el Sector de Metalmecánica durante el 2014 representó el 1.5% del PIB” (Pág. 6). Además de realizar un completo análisis sectorial, se precisa que “las principales industrias de metalmecánica se encuentran ubicadas en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Guayas, Azuay y Loja, donde se ha ido desarrollando esta actividad con gran éxito ofreciendo una amplia gama de productos y servicios a las industrias relacionadas con el sector”(Pro Ecuador, 2016).

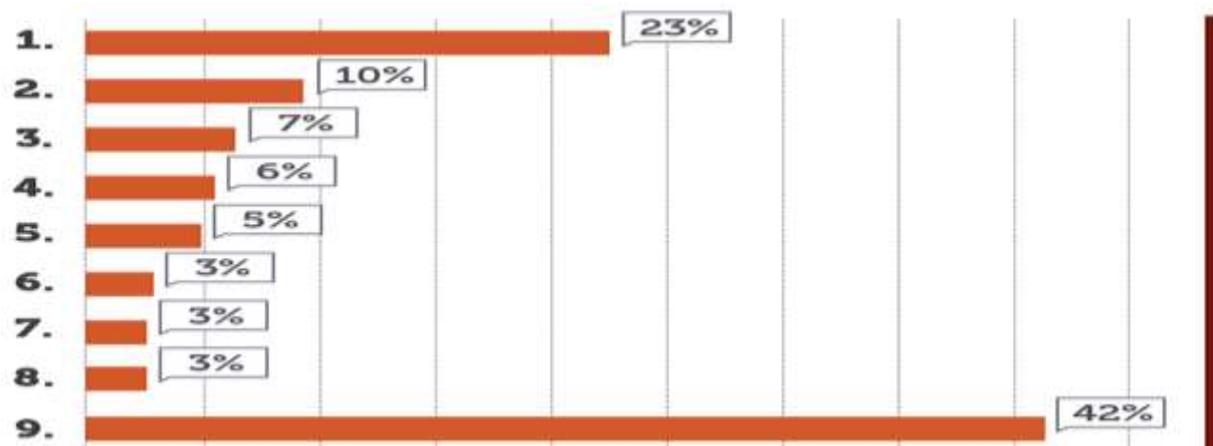
Siendo un sector de gran importancia, que “tiene una producción anual estimada de 900 mil

a 1.3 millones de toneladas” (Pro Ecuador, 2016), en el mismo se destacan los siguientes productos:

- Tuberías
- Cubiertas Metálicas
- Invernaderos viales
- Perfiles Estructurales
- Perfiles Laminados
- Sistemas Metálicos
- Alcantarillas
- Varilla de Construcción
- Productos viales
- Línea blanca

### Sector Metalmecánica

Este sector está compuesto de nueve subdivisiones, las cuales se detallan a continuación en la siguiente figura.



**Leyenda:**

- |  |   |
|--|---|
| 1.- Fabricación de ángulos, perfiles y secciones abiertas de aceros laminados en caliente. | 2.- Fabricación de barras, varillas y secciones sólidas de hierro y aceros laminados en caliente. |
| 3.- Fabricación de semiconductores, condensadores electrónicos, microprocesadores.         | 4.- Fabricación de artículos de alambre.  |
| 5.- Actividades de forja, prensado, estampado y laminado de metales.                       | 6.- Fabricación de recipientes metálicos utilizados para el envasado ó transporte de mercancías.  |
| 7.- Fabricación de resistores electrónicos.  | 8.- Fabricación de estructuras de metal marcos o armazones para la construcción.                  |
| 9.- Otras actividades.   |   |

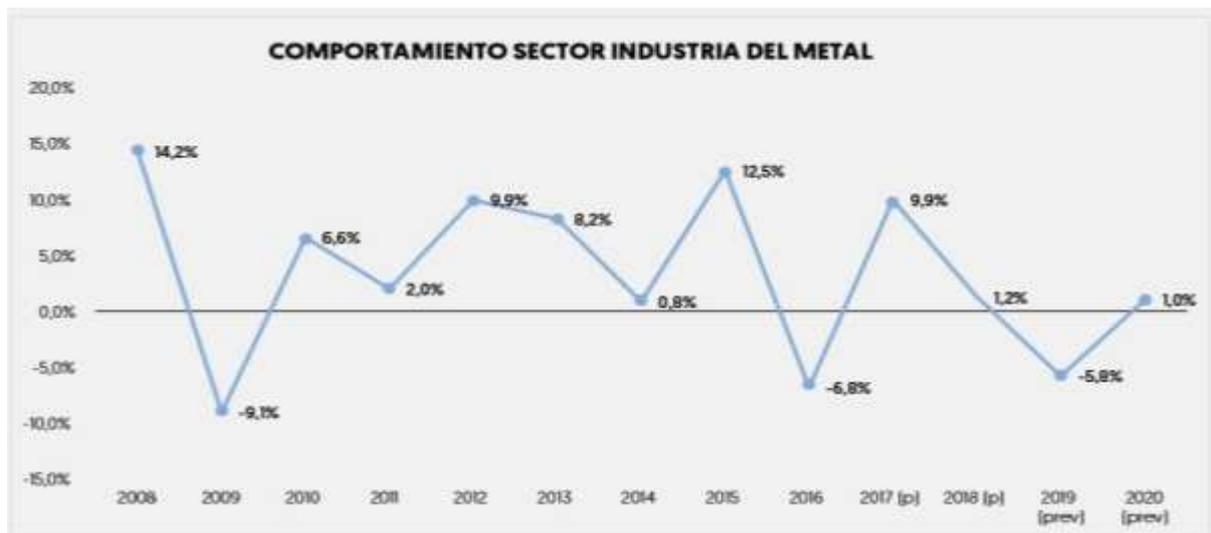
**Figura 1 Actividades económicas del Sector Metalmecánico**

**Fuente:** Superintendencia de compañías, valores y seguros.

**Elaborado por:** Fedimetal

Dentro de la industria metalmecánica las principales actividades son las relacionadas a la fabricación de laminados en caliente, conformados planos y conformados largos; es por esta razón que las actividades económicas en las que el sector influye, son las relacionadas a la fabricación de productos de hierro y acero, laminados metálicos, alambres, rejillas, redes, fabricación de semiconductores y resistores eléctricos y productos para la construcción como estructuras metálicas, marcos o armazones metálicos (Pro Ecuador, 2016).

Hasta 2015 el comportamiento del sector fue creciente, año en el que tuvo una expansión del 12,5%, Sin embargo, se genera una contracción del -6,8% en 2016. Luego de esto hay una recuperación gracias a la inyección de liquidez en la economía creciendo el 9,9% en 2017, y el 1,2% en 2018. Pero la **recesión de la economía** afectó el desempeño en 2019, año en el que se tuvo una contracción del -5,8%.” (mundoconstructor.com.ec, 2021)



Leyenda:  
(p) Provisional

**Figura 2** Comportamiento Sector Industria del metal

**Fuente:** Banco Central del Ecuador BCE

**Elaborado por:** BCE

De acuerdo con datos de la **Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal** (Fedimetal), en 2019 el sector tuvo una caída del 18% en comparación con el año 2018. Para el ingeniero **Ramiro Garzón V.**, presidente de Fedimetal, mientras el crecimiento del país se mantenga bajo las condiciones actuales, el sector va a continuar con un volumen de producción y venta muy parecido al de 2019. “Se tiene algunas expectativas de que con el impulso que el gobierno está dando al sector de vivienda podamos tener un crecimiento algo superior al promedio de la economía del país”. (mundoconstructor.com.ec, 2021).

Por parte el gerente general de la empresa **Kubiec**, el ingeniero **Henry Yandún**, manifiesta lo siguiente: “el sector metalmecánico en países desarrollados está orientado a tres segmentos: industria automotriz, fabricación de bienes de capital y la construcción. Debido al escaso desarrollo industrial de **Ecuador**, el sector metalmecánico en un 95% de sus servicios y productos, está orientado a la construcción”. (mundoconstructor.com.ec, 2021)

## 1.2 Problema

La empresa **MOLEMOTOR S. A.** ha comenzado a tener inconvenientes financieros **desde el periodo 2013 – 2015**, tales como:

1. Retraso en el pago de obligaciones,
2. Ineficacia en el control de inventario,
3. Incremento en la morosidad de clientes

**Tabla 1** *Cuantificación del problema*

| <b>Problema</b>                         | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>   |
|---|--------------|--------------|---------------|
| Retraso en las obligaciones             | 1 mes        | 2,2 meses    | 4,5 meses     |
| Ineficacia en el control de inventarios | \$168.739,67 | \$276.783,33 | \$ 578.487,23 |
| Incremento en la morosidad de clientes  | 10%          | 18%          | 35%           |

**Fuente:** Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

Como se puede verificar en la tabla 1, los factores críticos mencionados con anterioridad, se han incrementado en el caso de retraso de las obligaciones han pasado de 1 mes a 4,5 meses, en la ineficacia en el control de inventarios, ha pasado de \$168.739,67 a \$578.487,23 lo que equivale a un 342% de incremento, y la morosidad de los clientes paso de un 10% al 35%. Esto se debió a que el personal no maneja de manera técnica el control de inventarios a través del lote óptimo de pedido, punto de repedido, costos de almacenamiento, entre otros factores.

Esto, se genera como producto una planificación inadecuada, y de planes estratégicos lo que afecta a su prestación de servicios de construcción, debido a que creció el número de los trabajos con entidades privadas y públicas. Lo que ocasionó la descoordinación en la entrega con el

sector público, motivado por el retraso e incumplimiento de parte de los proveedores de los diferentes materiales, lo que provoca no ser entregado en la fecha prevista, generando fuertes multas por día de retraso en la entrega de la obra, e inclusive, afectando sus ingresos.

Más aún, si para sus operaciones se tuvo que recurrir a créditos bancarios; lo que ocasionó pagar intereses no contemplados, al no recibir los ingresos de manera puntual en las diferentes obras realizadas; incluso, como consecuencia, se expuso a la empresa a un riguroso control en cuanto a medidas financieras. El sostenimiento a mediano plazo, de la operatividad de la empresa se hace difícil dada la marcada situación macro económica del país, al encontrarse en recesión el sector de la construcción, de acuerdo con la figura 1 que se presenta en la siguiente página, se puede expresar lo siguiente:

El ciclo económico comienza con una fase de expansión pasando por una recesión que gracias al gasto público se logra la recuperación para después pasar a un auge y de allí en adelante desacelerarse y de acuerdo a las previsiones se puede inferir que la economía entra en un periodo de recesión nuevamente pero no a los niveles de inicio del ciclo de estudio que arranca en 2013 y termina en 2015. Al relacionar lo anterior con el sector de estudio que es la construcción este ha tenido un comportamiento similar con el de la economía, sino que lo que lo diferencia son las tasas y el ritmo del ciclo.(Revista Científica Ecociencia, 2016)

Por lo cual, dado este comportamiento del ciclo económico, ocasionaría el cierre de la empresa, a menos que se realicen ajustes muy rigurosos y que mejore la situación del país. Lo que se puede observar en la siguiente figura.

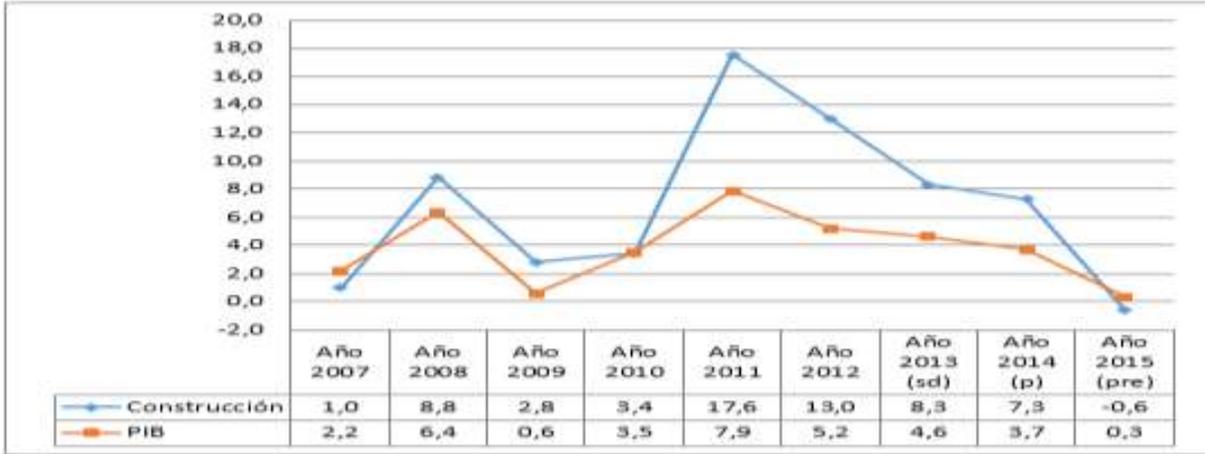


Figura 3 Ciclo económico del Ecuador y su impacto en la construcción. Periodo 2007-2015

Fuente: Información tomada del Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Revista Científica Eco ciencia (2016)

La figura muestra cómo se va configurando un escenario macro que exigía una mayor eficiencia al interior de la empresa. Entre los aspectos internos, están en la parte administrativa, en donde el personal que debe ejecutar las acciones son familiares, a los cuales por falta de conocimiento deben contar con un asesor, lo que ocasiona la utilización de mayor recurso monetario.

En el aspecto operativo está el contar y confiar en contratar proveedores cuyas referencias de registro legales y domicilio nunca eran verificados como, por ejemplo, la empresa MACINTER S. A. De esto se generó la estafa que aceleró la caída de la empresa, ya que generó la falta de circulante.

### **1.3 Justificación**

En los cinco años analizados (periodo 2011 – 2015) el mundo ha visto un crecimiento de sus economías, teniendo rendimientos espectaculares, esto va acompañado por gobiernos que admiten una bonanza y en su afán de poder, dejan de lado las medidas y previsiones que deben tenerse en cuenta para ir un paso adelante de una posible crisis.

Esto ha ocasionado que las empresas generen grandes utilidades, de hecho, en Molemotor S.A., las ventas se incrementaban año a año, incluso en el periodo de 2004 - 2009 habían mejorado las utilidades tanto para los accionistas como para los trabajadores, todo en función del incremento de las ventas, producto de los servicios ofrecidos, en especial con trabajos y contratos con entidades públicas.

A su vez esto está complementado con la inversión realizada para obtener la certificación en calidad, pero ha ocurrido una ostensible caída en los últimos cinco años, desde 2011 al 2015, periodo en el cual se ha tenido problemas financieros, obligando a la empresa al cierre de algunos departamentos, ante lo cual se requiere realizar un análisis minucioso, con la finalidad de analizar los costos, e ingresos, para lo primero se requiere de la revisión de nómina de la estructura administrativa, con la finalidad de verificar si no existe una dualidad de funciones, generando doble costo y una mala dirección estratégica, redundando en una disminución de las utilidades, y con la posibilidad de llegar al cierre o liquidación de la empresa.

## **1.4 Objetivos**

A continuación, se describen los objetivos, tanto general, como los específicos con los cuales esta investigación guía los resultados a obtener. Se considera de vital importancia tener presente que un estudio donde se busca rescatar la posibilidad de seguir en el Sector de la fabricación de la empresa Molemotor, como señala esta investigación, requiere datos y criterios de gestión de personal y de inventarios.

### **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar un estudio de la estructura organizacional y financiera de la empresa Molemotor S.A. para proponer una estrategia de prevención a la posible quiebra a mediano plazo.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Analizar el escenario actual de los procesos administrativos y técnicos que desarrolla la empresa metalmecánica.
2. Examinar los procesos financieros de la empresa Molemotor S.A.
3. Proponer una estrategia para comenzar la resiliencia de la empresa.

## **1.5 Metodología: Estudio de casos. Análisis del plan de negocios.**

Se verifica documentos como: estados financieros, flujos de caja, manual de funciones, organigrama organizacional, procesos productivos, y la legislación vigente actualmente.

De forma histórica: se analiza sucesos pasados (ingresos vs costos) en un periodo de tres años (2013 – 2015), para ser comparados y conocer la situación financiera. También se experimenta por medio de entrevistas con representantes de los principales departamentos involucrados en la problemática de la empresa.

Adicionalmente se realiza la Observación de manera directa a través de evidencias fotográficas al proceso de transformación y elaboración de los diferentes productos, para determinar y conocer las diferentes actividades y poder saber su comportamiento y

productividad. Además de lo mencionado con anterioridad, también se procederá a nombrar, las diferentes etapas que serán necesario tener en cuenta, con la finalidad de que sirva de guía para el desarrollo y complemento del trabajo realizado.

### 1.5.1 Operacionalización de las variables

En este literal se definen las variables sean dependientes o independientes, que están implicadas en el problema que se analiza y que tienen mucha incidencia, representando por un peso en la problemática para esto se determina la categoría de la variable, sus dimensiones, el instrumento que se utiliza para su análisis y la unidad de análisis, todo se presenta en el Tabla 2 que se presenta a continuación.

**Tabla 2** Operacionalización de las variables

| Variable         | Definición   | Elemento de medición  | Instrumento                           | Unidad de análisis |
|------------------|--|---|---------------------------------------|--------------------|
| Inventarios      | Son bienes muebles e inmuebles que posee la empresa, y conforman parte del patrimonio. | <p><b>Excesivo:</b> Por encima del nivel óptimo de repedido (unidades).</p> <p><b>Aceptable:</b> En (+/- 3%) del óptimo de repedido (unidades).</p> <p><b>Deficiente:</b> Por debajo - 4% del nivel óptimo de repedido unidades).</p> | Cantidad óptima de pedido             | 3 meses            |
| Proveedores      | Persona natural o jurídica que abaste de productos o servicios la empresa.             | <p><b>Eficiente:</b> Puntualidad en las entregas.</p> <p><b>Ineficiente:</b> Impuntualidad en las entregas</p>  | Indicadores de gestión de proveedores | 3 meses            |
| Recursos Humanos | Personas contratadas por la empresa para que ejecuten diferentes actividades.          | Perfiles de competencia laboral   | Macro planeación                      | 3 meses            |

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

Se han definido a las variables para poder analizarlas a unas de forma cuantitativa y a otras de forma cualitativa, a fin de poder revisar los estados financieros, y realizar su evaluación, para determinar su viabilidad.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **2.1 Fundamentos teóricos**

#### **2.1.1 Teoría de la organización**

##### **Evolución de las diferentes teorías**

El desarrollo de estas diferentes teorías están las clásicas entre las que se mencionara a:

Teoría científica, basado en un estudio realizado por Taylor en el año 1.900

“Taylor escribió dos trabajos fundamentales: Administración de talleres (Shop Management), y su obra más conocida: Principios de la administración científica (Principles of Scientific Management). En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:” (Rivas, 2009).

Principios de Taylor para la organización:

- 1.- Medición del trabajo
- 2.- Selección, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores
- 3.- Esfuerzo cooperativo entre trabajadores
- 4.- Trabajo y responsabilidad deben ser compartidos

Todos estos principios aunados a encontrar el “mejor método de trabajo”, una vez encontrado y determinado su tiempo, los trabajadores que sobrepasen ese método podrán ser recompensados. “El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual” (Rivas, 2009).

##### **Teoría funcional de Fayol 1916**

Arranca en el año 1930 con la crisis que aparece en el continente europeo, específicamente en Francis, Henry Fayol, transforma “el pensamiento administrativo con la idea de que toda

organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia”. (Rivas, 2009)

El resumen de esta teoría es: la mejor forma de organización se basa en una distribución de funciones, las cuales se subdividen en subfunciones y procedimientos, que a su vez son desarrollados por uno o varios puestos de trabajo.

### **Teoría burocrática de Weber año 1924**

En su obra “La teoría de lo social y organización económica”, sostiene que la organización es similar a una máquina, caracterizada por controles, reglas y jerarquías, impulsada por la burocracia. Siendo los rasgos inconfundibles los siguientes:

1.- Las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo son impersonales, cada trabajador actúa acorde a su puesto y no por amistad.

2.- La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. En donde cada puesto de trabajo tiene definidas sus tareas junto con las responsabilidades tanto para los trabajadores como para los directivos.

Entre otras teorías que se mencionara están las indicas por (Rivas, 2009):

Teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957)

Teoría de los sistemas cooperativos (Barnard, 1938)

Teoría de los sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig)

Teoría del comportamiento (March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984)

Teoría política (Selznick, Pfeffer, Croazier)

Teoría del desarrollo organizacional (Lewin, McGregor)

Teoría de la contingencia (Burns, Slater, Woodward, Child)

**Teorías modernas:** Se tienen a las mencionadas por (Rivas, 2009):

La teoría de la población ecológica (Hannan y Freeman, 1977, 1984)  
La teoría institucional (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977)  
Teoría del costo de transacciones (Williamson, 1975, 1985)  
La teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991)  
La teoría de la agencia (Rumelt, Schendel y Teece, 1991)  
Teoría del caos determinista (Cambell, 1993)  
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio (Prigogine)  
Teoría de los sistemas complejos adaptativos (Kauffman, 1995)  
Teoría de la auto criticabilidad organizada (Maturana y Varela, 1980)

### **Organización contable del Negocio**

Toda empresa requiere tener organizadas sus cuentas, es por ello que debe recurrir a la ciencia contable que en nuestro entorno se refleja compleja y necesariamente aplicativa de los procesos y actividades internas de las organizaciones, siendo necesario impulsar y crear una cultura empresarial para la vigilancia interna de una forma organizada y estructurada.

La organización contable es necesaria para vigilancia interna, con la flexibilidad requerida y de carácter sistémico, que abarque a la organización y garantice la seguridad razonable en la gestión de todo su sistema de manejo y control patrimonial y procesos productivos.

La contabilidad es de suma importancia en toda organización empresarial, básicamente en su estructura administrativa y financiera de empresa esto asegura que tanto son confiables su organización y sus resultados de sus estados financieros, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa que fortalece las debilidades de la organización empresarial mediante la cuantificación de todos sus recursos y es una herramienta enfocada a la adecuada gestión de los Sistemas de la Información.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

La organización contable necesariamente está ligada a la organización administrativa. En realidad, los trabajos son complementarios de las demás actividades. Las partes contables justificadas son: formas elaboradas por otras unidades orgánicas para poner en marcha las operaciones contables para recolectar información, o bien documentos que proceden del exterior, los cuales son recibidos y verificados por otros servicios.

Ya sea documentación interna o externa, es enviada al departamento de contabilidad para proveerla de los datos necesarios para su registro y hacer posible una verificación de la regularidad de operaciones.

Si las operaciones que se ejecutan en los diversos depts. Dan origen a registros contables, a estados y extractos de cuentas que emanan del servicio contable, forman la documentación indispensable para que los directivos tomen ciertas decisiones.

La dirección superior establece objetivos que ha de lograr el departamento de contabilidad, ella debe también determinar los informes que ha de suministrarle e incluso la forma en que estos han de ser presentados.

### **Teoría de la partida doble**

La **teoría de la partida doble** es el concepto fundamental del sistema contable más usado por las empresas y organizaciones en el mundo para registrar sus operaciones financieras.

Todo negocio que pretenda lucrarse, necesita establecer un sistema de contabilidad que le permita administrar y llevar registro detallado de sus cuentas de activos, pasivos, capital, ingresos y egresos.

### **Teoría sobre la administración**

A través de los años ha surgido distintos enfoques, teorías y escuelas de la administración, cabe destacar que las mismas se han desarrollado en el paso de los últimos 100 años como consecuencia del medio y las circunstancias en ese momento específico, interviniendo factores económicos, tecnológicos y sociales de la época. Las mismas han marcado el rumbo de la

administración hasta llegar ser tal como se conoce hoy, muchas de ellas aún se mantienen vigentes. A continuación, se presentan las principales teorías de la administración y sus precursores.

### **Teoría científica**

Esta teoría nace de la necesidad de incrementar la productividad, siendo la única manera mejorando la eficiencia de trabajadores, es así como Henry L. Taylor, Frank L. Gilbreth y William L. Gantt desarrollan los principios sobre que se basa esta teoría.

Frederick Taylor fue considerado “El padre de la administración científica” aplicando métodos como la observación y medición a los problemas para lograr mayor eficiencia industrial. Poniéndose énfasis en las tareas centrando el método en la departamentalización.

### **Teoría clásica**

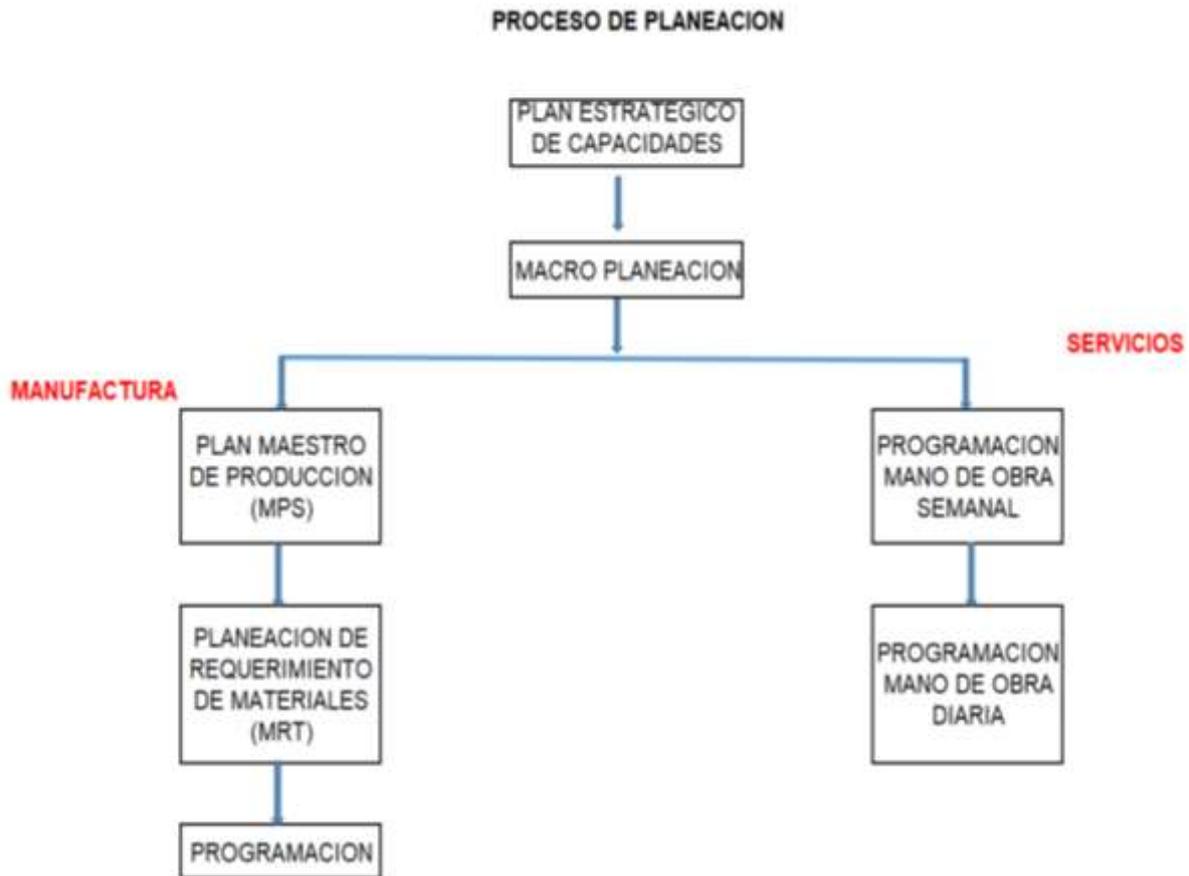
Debido a que la teoría científica tenía limitaciones en la apreciación sobre el recurso humano, esto motivo que psicólogos, sociólogos, realizaran estudios obteniendo aportes importantes aportes administrativos.

Siendo su principal representante Henry Fayol, que dividió las actividades administrativas en cinco partes, las cuales son: Técnica, Comercial, Contable, Administrativa, Seguridad.

Los principios enunciados fueron: división del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, disciplina, centralización, jerarquía, remuneración, subordinación del interés propio al interés del grupo, orden, equidad, iniciativa, espíritu de equipo y estabilidad del personal.

#### **2.1.2. La macro planeación productiva**

También conocida como planeación agregada y “se encarga de igualar la oferta y la demanda productiva de la empresa acorto y mediano plazo aproximadamente hasta 12 meses. Agregada implica que la planeación se realiza para una sola medida de producción, o de algunas categorías de productos agregados”(Everett E. Adam Jr. & Ronald J. Ebert, 1995).



**Figura 4 Estructura de la macro planeación**

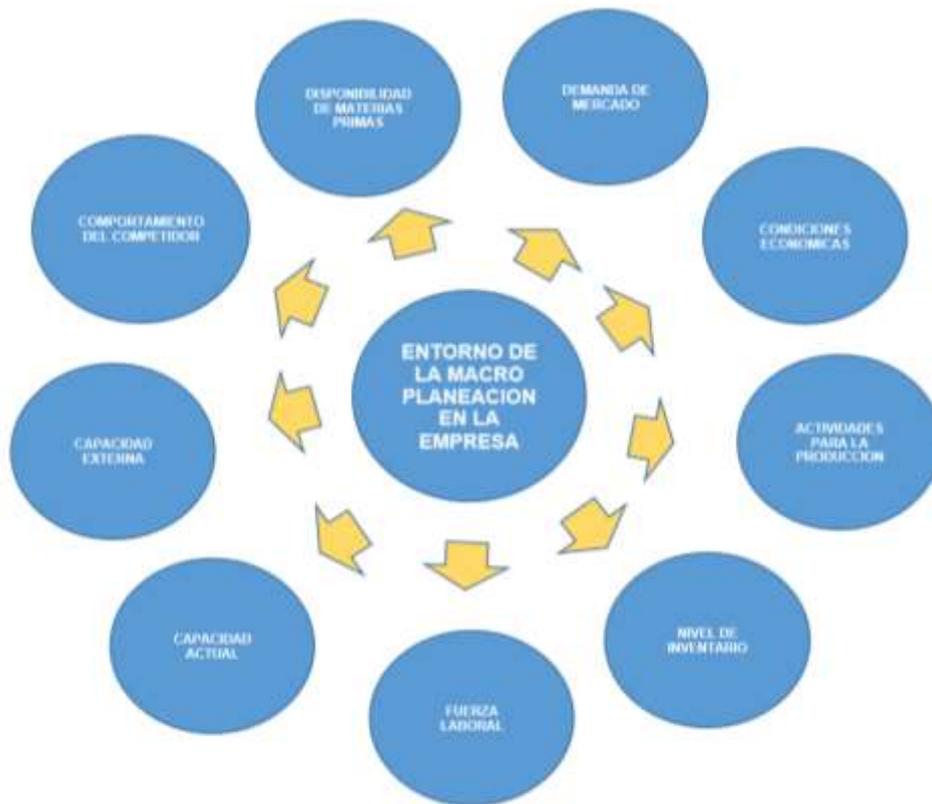
**Fuente:** Tomado de (Everett E. Adam Jr. & Ronald J. Ebert, 1995)

**Elaborado por:** (Everett E. Adam Jr. & Ronald J. Ebert, 1995)

El término agregada, al nivel de planeación, involucra que las cantidades a fabricar se deben establecer de manera global o para una medida general de producción o cuando mucho para algunas categorías de productos. Es conveniente utilizar unidades agregadas tal como familias de servicios o productos, unidad de volumen, unidad de peso, tiempo de uso de la mano de obra o valor en dinero. De cualquier manera, la unidad agregada que se utilice debe ser significativa, manejable y comprensible para desarrollar el plan.

El objetivo principal de la planeación agregada consiste en el eslabón entre las decisiones sobre las maquinarias utilizadas en la fabricación y la programación. La decisión de la macro planeación establece diferentes niveles de producción a mediano plazo, siendo necesario que en la empresa se implemente esos procesos, ejecutando decisiones y políticas que incluye el tiempo extra, despidos, contrataciones, subcontrataciones y los niveles de inventario. El tener conocimiento de estos factores accederá con la finalidad de determinar los niveles de producción que se planifiquen y la utilización de los recursos en el proceso.

En el esquema que a continuación se pone se muestran los diferentes factores que rodean e influyen en la macro planeación.



**Figura 5 Entorno de macro planeación**

**Fuente:** Tomado de (Everett E. Adam Jr. & Ronald J. Ebert, 1995)

**Elaborado por:** (Everett E. Adam Jr. & Ronald J. Ebert, 1995)

Entre los principales objetivos específicos de la planeación agregada se tienen:

- Determinar la tasa de producción
- Encontrar el nivel de fuerza de trabajo
- Calcular el nivel de inventario
- Para la elaboración del plan es necesario indicar se utilizan estrategias puras y estrategias mixtas.

### **Estrategia pura**

- Es cuando se utiliza la nivelación de la mano de obra (utilización de horas extras vs. trabajadores eventuales).

- Estrategia de seguimiento, adaptación a la demanda o de caza: (con o sin empleo de la subcontratación).

### **Estrategia mixta**

Son las que se originan por la mezcla de las anteriormente mencionadas.

Debido a las diversas estrategias que se pueden adoptar, se debe contar con un plan que satisfaga las restricciones internas que tenga la organización y a la vez mantener el costo de la utilización de recursos lo más bajo posible.

Para esto se utilizan técnicas existentes que intervienen en la elaboración del plan agregado, entre las más utilizadas se tiene a las siguientes:

1. Métodos manuales de gráficos y tablas
2. Métodos matemáticos y de simulación: programación lineal (método simplex y método del transporte), programación cuadrática, simulación con reglas de búsqueda (Search Decision Rules) y programación con simulación.
3. Métodos heurísticos: método de los coeficientes de gestión, método PSH (Production Switching Heuristic), reglas lineales de decisión (LDR) y búsqueda de reglas de decisión (SDR).

#### **2.1.3. La planeación estratégica**

A inicios de la “década de los sesenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes” (Ansoff I., 1990). Teniendo la estrategia pura y la estrategia mixta.

Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica, posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración

estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo, cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.

La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades.

Las acciones o estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, de que las organizaciones que implementan estrategias modifican el ambiente externo. Una vez identificados los planes estratégicos de la organización, éstos se convierten en el fundamento de la planeación.

- a) La planeación táctica traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo de un área funcional como los recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan a las principales acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico.
- b) La planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes para períodos muy cortos y se centran en tareas de rutina como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.

El concepto estratégico no es nuevo ya que siempre ha estado en la mente de los líderes, hombres de negocios y gerentes lo nuevo es el manejo sistémico de la planeación estratégica. Se puede mencionar algunas ideas de lo que no es la planeación estratégica, entre ellas.

La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar la planeación estratégica es importante cuestionarnos lo siguiente:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿A dónde vamos?
3. ¿A dónde deberíamos de ir?

La planeación estratégica incluye eventos factibles, pero no obstante es preciso considerar eventos contingentes que pueden llegar a ocurrir. La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis. La planeación formal es un proceso para la toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante ella se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones. La planeación implica directamente problemas u objetos reales, no simples especulaciones. (Cano Flores, 2005).

A continuación, se presenta las etapas del proceso formal de la planeación.

- 1) Análisis situacional;
- 2) Metas y planes alternativos;
- 3) Evaluación de metas y planes;
- 4) Selección de metas y planes;
- 5) Implementación;
- 6) Monitoreo y control;

#### **2.1.4 Administración eficiente de los inventarios**

Un tema central, es la administración de los inventarios, con la finalidad de evitar problemas financieros en las empresas, siendo un componente principal en la productividad, siendo un activo corriente que se maneja y contribuye a generar la rentabilidad.

De acuerdo con (Ehrhart & Brigham, 2007) se persigue dos objetivos fundamentales: 1) garantizar con el inventario disponible, la operatividad de la empresa y 2) conservar niveles óptimos que permita minimizar los costos totales (de pedido y de mantenimiento). Un inventario bajo hace aumentar los costos de pedido, mientras que los inventarios altos incrementan los costos de mantenimiento.

Siendo el propósito principal tener un nivel adecuado de inventario, debido a que sucedería lo mencionado con anterioridad, es decir un elevado nivel, implicaría tener recursos monetarios inmovilizados que pueden ser utilizados en otras actividades productivas de la empresa, pudiendo ser obsoletos en poco tiempo e inclusive llegar a dañarse.

Caso contrario al tener un bajo nivel, deberá realizarse más pedidos en el año, incrementándose ese costo. Lo cual ocasionaría, no atender de manera satisfactoria a la demanda, lo que generaría pérdida de clientes, disminución de ventas y utilidades.

Ante esto se debe recurrir al uso de algunas técnicas de inventario, con el fin de lograr tener su nivel óptimo y de así disminuir los costos que se tienen en el inventario y mejorar las utilidades. Además, alcanzar este nivel adecuado, permitirá contar con una fuente directa y constante de abastecimiento en cualquier momento del año, brindando un servicio eficiente a los clientes. Convirtiéndose en un elemento clave de toda empresa, ya que su eficiente gestión, garantizaría la operatividad y optimización de utilidades.

Para realizar lo mencionado con anterioridad es necesario examinar los fundamentos teóricos de una administración eficiente de inventario; debiendo analizar los factores que inciden en el proceso de inventario.

De acuerdo con Díaz (1999), los inventarios “son la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado”, ya sea para venta realizada por el negocio o ser utilizados como materia prima en la generación de bienes o servicios. Se constituye en el nexo entre la producción y la comercialización de un producto y es una inversión para la empresa, ante lo cual es controlado meticulosamente, debido a ser un activo corriente de baja liquidez.

En este sentido, el inventario en la empresa en estudio, está conformado por materias primas, productos en proceso, insumos, que son necesarios durante todo el proceso de transformación, mientras que el inventario en empresas de comercialización son las mercancías destinadas para la venta. La importancia y desarrollo del control de inventario depende de la actividad económica que ejecute la empresa.

Sin embargo, se menciona en: (Durán Yosmary, 2012) los inventarios existen por múltiples razones, las cuales se justifican principalmente porque prevén la escasez, es preferible ahorrar productos que dinero en efectivo por la rentabilidad que genera permite obtener ganancias adicionales cuando hay alzas de precios, entre otros.

A pesar de esto, trae como consecuencias una inmovilización de recursos financieros que

podrían usarse mejor en otras actividades con mayor rentabilidad, es decir, podría optarse por mejor uso de los recursos financieros y optimizar así las utilidades.

### **2.1.5 Gestión de procesos de los proveedores (Departamento de compras)**

Este tipo de gestión se conoce como la que “se ocupa de gestionar la relación con los suministradores de productos y/o servicios de los que depende la organización. Su principal objetivo es alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado”.(Manene, 2014)

#### **Clasificación de los proveedores**

Dependiendo del tipo de relación entre proveedor y cliente se definen tres clases de proveedores, los cuales pueden ser:

##### **Proveedor convencional**

A este tipo de proveedor se lo denomina así debido a que es quién, generalmente brinda materiales en cantidades preestablecidas a corto plazo, a precios bajos a fin de garantizar mantener un stock en bodega, con calidad aceptable.

##### **Proveedor asociado**

Se establece para cantidades de materiales que se requieren durante un largo plazo, con calidad certificada, lo cual elimina pruebas en el momento de ingreso de sus materiales, generalmente sus materiales van directamente a la obra en desarrollo, evitando costos innecesarios de almacenamiento.

##### **Proveedor socio**

Sus características específicas de acuerdo con (Manene, 2014)son:

- Cooperación en el diseño de nuevos productos y tecnologías.
- Inversiones conjuntas en I+D y en avances tecnológicos.

- Intercambio constante de información concerniente a los procesos y productos.

### **Características de un proveedor**

Es necesario contar con un banco de proveedores, y de dos a tres por cada uno de los materiales o productos que se necesiten para la realización de los diferentes tipos de trabajos que desarrolla la empresa, con la finalidad de no tener contratiempos, para este efecto se debe de seleccionar de acuerdo con los siguientes criterios en tres etapas:

#### **Primera etapa selección:**

- Capacidad de proporcionar los materiales que satisfagan los requisitos de la empresa
- Asegurar que los materiales a comprar cumplan los requisitos que se solicitan
- Diagnosticar el sistema de gestión de calidad del posible proveedor
- Evaluar el cumplimiento de entrega del proveedor en fechas previstas
- Formas de pago: contado, crédito

#### **Segunda etapa seguimiento y actualización**

- Realizar seguimiento periódico a los proveedores a través de los pedidos encargados
- Determinar los criterios de evaluación de rendimiento, por medio de las entregas efectuadas
- Realizar un análisis anual de resultados de calidad, en función de los criterios establecidos y el servicio brindado
- Aprobar, evaluar y aceptar a los proveedores más cumplidores y dar de baja a los que no cumplan con los criterios.

## 2.2 Marco conceptual

**Planificación estratégica.** - Es la planeación de tipo general, proyecta el logro de los objetivos institucionales de la organización y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma

**Planificación operativa.** - Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades operacionales.

**Planificación táctica.** - Es el enlace entre la planificación estratégica y operativa, son las acciones y programas concretos que la compañía elige para lograr los objetivos que se ha fijado, tiene estrecha relación con la optimización en el uso del tiempo y del dinero.

**Planeación estratégica corporativa.** - Los gerentes corporativos tienen como función estratégica para toda la organización. Su responsabilidad consiste en asegurar que las estrategias corporativas sean consistentes con la maximización de la ganancia del accionista.

**Planeación estratégica a nivel de negocios.** - Es la función de desarrollar estrategias funcionales en producción mercadotecnia etc., con el apoyo de líderes operativos, que ayuden a lograr los objetivos estratégicos de los niveles corporativos y de negocios, así también la implementación de dichas estrategias.

**Pérdidas por defectos de calidad.** - Son las pérdidas que incluyen los tiempos perdidos por la producción de productos rechazables, las pérdidas en los desechos irrecuperables y las financieras debido a la baja graduación del producto.

## 2.3 Marco legal

La Constitución de la República, definida como principal instrumento que contiene las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, que organizan el estado y las instituciones democráticas, e impulsan el desarrollo económico y social de un pueblo, establece en el CAPITULO VI, REGIMEN DE DESARROLLO, Capítulo primero, Principios generales, Art 277, literal5, (Constituyente, 2008)“Impulsar el desarrollo de las actividades económicas

mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley”(pág. 90).

Además, en el mismo capítulo Artículo 278, literal 2, (Constituyente, 2008)“Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental”(pág. 91).

Pero a partir del año 2020 ha surgido por problemas de epidemia “COVID19”, han surgido cambios en la legislación, abriendo puertas al emprendimiento, y dictándose diferentes leyes que cambian la normal legislación hasta ahora vigente.

**Ley de compañías.** -Adicionalmente la empresa se rige mediante la Ley de compañías, para su funcionamiento, debe en base a esta ley su conformación social, capital suscrito y pagado, número de accionistas, etc.

**Código del trabajo.** -Deberá sujetarse al Código del trabajo y regula las relaciones entre empleador y trabajador. Debido a la amplitud del tema, en el presente trabajo se abordan los siguientes puntos:

- Salarios de los trabajadores
- Obligaciones y derechos de los trabajadores
- Remuneraciones adicionales
- Seguridad social
- Participación de utilidades
- Jornada de trabajo
- Terminación del contrato de trabajo

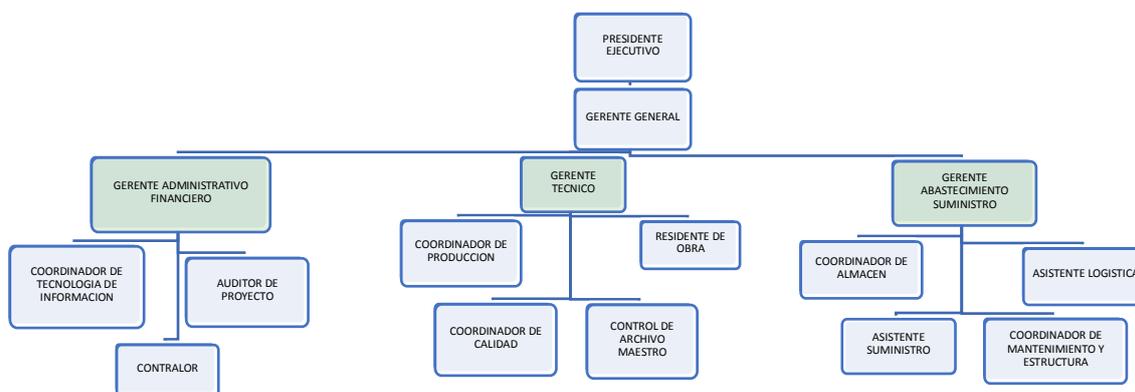
Adicionalmente cuando se esté ejecutando un proyecto de construcción, se debe de ajustar al marco legal de la Seguridad y Salud ocupacional, de igual manera al TULSMA vigente para el medio ambiente.

## CAPITULO III ANALISIS DE LA EMPRESA

### 3.1 Procesos de Molemotor S.A.

La industria metalmecánica Molemotor S.A., está enfocada en la fabricación y montaje metal mecánico, brindando a sus clientes y conocidos una gama de servicios de diseño estructural.

Molemotor S.A. se encuentra constituida por una junta de accionistas, es una empresa familiar, la que tiene como principal al presidente, luego está el Gerente General y se divide en tres departamentos básicos que son: departamento administrativo, departamento de suministros y departamento técnico. Ver anexo 2. La estructura principal se la presenta en la siguiente figura.



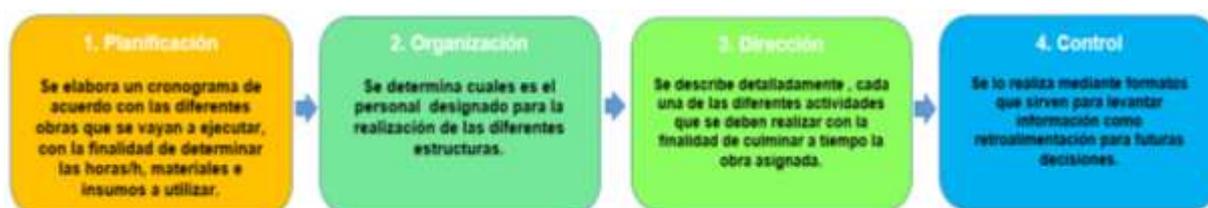
**Figura 6 Estructura básica de la empresa Molemotor S.A.**

*Fuente: Tomado de la Empresa Molemotor S.A.*

*Elaborado por: Lisbeth Gamarra*

#### 3.1.1 Descripción del proceso administrativo

El proceso administrativo que aplica la empresa Molemotor S.A., se lo representa en la siguiente figura:



**Figura 7 Proceso administrativo aplicado**

*Fuente: Tomado de la Empresa Molemotor S.A.*

*Elaborado por: Lisbeth Gamarra*

La función de la administración es: planificar, organizar, direccionar y controlar, la empresa Molemotor aplica desde un punto de vista sistemático. Estos elementos son aplicados desde hace mucho tiempo en esta organización, año 2010. Este departamento está a cargo del Gerente Administrativo – Financiero a continuación, se detalla su principal misión, así como sus funciones:

**Tabla 3** *Funciones del Gerente Administrativo*

| <b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b>      |   |
|------------------------------------|---|
| <b>CARGO:</b>                      | Gerente Administrativo                                    |
| <b>NIVEL:</b>                      | Alta Jerarquía  |
| <b>REPORTA A:</b>                  | Gerente General   |
| <b>NUMERO DE PERSONAS A CARGO:</b> | 3   |
| <b>PERSONAL A CARGO:</b>           | Coordinador de tecnología, Contralor, Auditor de Proyecto |

**MISION PRINCIPAL**

Administrar el recurso humano operativo y administrativo, velando por el respeto en el ambiente operativo colaborativo entre los técnicos administrativos, así como el cuidado de la institución en imagen del personal y de la infraestructura; precautelando los intereses financieros - económicos de la institución.

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO:**

- Elaborar para cada ejercicio fiscal el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa.
- Responsable de dirigir, coordinar, gestionar y supervisar, las actividades del Proceso Administrativo - Financiero correspondientes a la empresa, en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de las leyes ecuatorianas vigentes.
- Llevar los registros y revisar las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
- Mantener actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.
- Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- Emitir y entregar oportunamente las facturas de ventas a los clientes por todos los servicios industriales, de alquileres o de suministros varios.
- Recaudación de facturas de acuerdo a los plazos establecidos, recuperar la cartera vencida y solicitar anticipos a clientes.
- Informar a la Gerencia de los ingresos percibidos por la empresa y de los gastos realizados.
- Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales de organización, y demás instrumentos de uso financiero y administrativo.
- Administrar el recurso humano de acuerdo a lo establecido por la junta de Accionistas.
- Implementar la política de capacitación y desarrollo del recurso humano aprobada por la Junta de Accionistas.
- Tramitar los pagos a contratistas, supervisores, proveedores y del personal, así como de cualquier otra obligación financiera de la empresa.
- Preparar la información que de acuerdo a su competencia debe presentar a las autoridades internas o agentes externos.
- Coordinar y desarrollar actividades que por su naturaleza debe realizar con agentes internos o externos.
- Elaborar los indicadores de gestión correspondientes al área administrativa financiera.

- Registrar y manejar la información administrativa - financiera que la organización requiera en una base de datos magnética (sistema informático y archivos Excel u otros) y/o física, respaldada con los elementos que aseguren la integridad, seguridad y confidencialidad de la misma.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la empresa y en especial los de la función administrativa y financiera.
- Realizar cualquier otra función que requiera la Gerencia General en el ámbito de su competencia.

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A. Periodo 2012

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

A continuación, se detalla cada una de las fases del proceso de administración financiera en la empresa Molemotor S.A.:

### 1.- Planificación Fase 1



**Figura 8** Esquema del proceso de planificación aplicado

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

Esta planificación está a cargo del Gerente General con los tres Gerentes: Administrativo Financiero, Técnico y Abastecimiento Suministro los cuales revisan anualmente la visión,

misión de la empresa, además de realizar el análisis de los factores externos e internos y trazan los planes, programas y proyectos a corto y mediano plazo, estimando para mediano plazo un año y para mediano plazo 6 meses, luego debe cada gerencia revisar los indicadores con la finalidad de tener actualizados a los mismos, sean estos para:

Calidad, Seguridad y Medio ambiente: No. de inconformidades

Proveedores: Incumplimientos, precios, calidad, financiamiento de crédito. A continuación, se presenta el análisis del macro entorno y microentorno, que se realiza año a año.

### **Análisis del macro entorno (externo) y microentorno. Análisis FODA de la empresa**

#### **Análisis del macro entorno o externo**

En lo referente al análisis del macro entorno se conoce que la empresa es un sistema que tiene diferentes subsistemas que se interrelacionan orientados a alcanzar un fin es por ello que se requiere de conocer los diferentes factores que actúan sobre este sistema, entre estos factores son: políticos, económicos, sociales, tecnológico.

Entre los factores políticos están: legislación internacional, actual y futura; procesos de entidades regulatorias; políticas del gobierno de turno y sus cambios; de comercio exterior; financiamiento gubernamental e iniciativas; grupos de presión y cabildeo.

Entre los factores económicos están: Situación actual, tendencias locales e internacionales; Impactos generales, específicos a los servicios y productos; asuntos climáticos y estacionalidad; ciclos del mercado local e internacional; específicos del sector; motivadores de los usuarios o clientes; tasas de interés y de cambio; tendencias de distribución; rutas del mercado.

Entre los factores sociales están: Estilo de vida, tendencias; demografía; el consumidor opinión y actitud; opinión de los medios; leyes que afecten a este factor; comportamiento en la compra del usuario; imagen de marca y tecnología de la empresa; moda, patrones y modelos de compra del usuario; influencia de grandes eventos; étnicos y religiosos.

Entre los factores tecnológicos están: desarrollo tecnológico del sector; financiamiento para

la investigación; tecnologías asociadas y sustitutas; madurez y capacidad de la manufactura; comunicación e información; mecanismos de tecnología en las adquisiciones; leyes tecnológicas; accesos a la tecnología, patentes y licenciamiento; cuestiones de propiedad intelectual.

### **Factor cultural empresarial**

Acorde a lo que menciona Galindo C., (2005) “la cultura empresarial es el conjunto de valores, creencias, actitudes, normas, costumbres, ritos, mentalidades, motivaciones y pautas de comportamiento que las empresas adoptan, asumen y ponen en práctica en la gestión y trabajo diario”. Pero Pedroza & Sánchez, (2005), indican “que la nueva cultura empresarial debe basarse, o al menos tener presente, cinco valores fundamentales: calidad, confianza, unidad, solidaridad y visión de largo plazo”.

En nuestro país las empresas forman asociaciones en el caso de la empresa Molemotor que está adscrita a la Federación de industrias metalmecánicas (FEDIMETAL) y la Cámara de Industrias, para poder fortalecer sus capacidades y estar enteradas de las diferentes políticas de gobierno que se desarrollen a futuro.

### **Factor Político**

En la revista Ekos del año 2017, se menciona la influencia del factor político en este sector.

“El amplio alcance de los negocios dedicados a las actividades metalmecánicas, determina a este sector como un eslabón fundamental en el entramado productivo de los países. En 2015, existió un crecimiento cercano al 4% debido a la mayor demanda de estos productos, relacionados a la construcción, no obstante, la desaceleración generada por la afectación directa a los negocios de metalmecánica” (Ekos, 2017).

Y se continúa detallando como se han desarrollado las empresas del sector metalmecánico: “Las empresas de este sector ocupan el 3,38% de la participación de ingresos, con valores superiores a \$ 100.000; han crecido con una tasa del 1,8% respecto al 2013 y tienen una rentabilidad promedio de 5,6%” (Ekos, 2017).

En la misma revista Ekos, se menciona que la política industrial emprendida por el gobierno (periodo 2014 – 2017) es de beneficio para este sector, “el 11% de compras públicas corresponden a productos metalmecánicos. De este porcentaje, se cree que el 33% sea componente nacional. En 2014 se alcanzó el 21% y en 2015 un 28% (Ekos, 2017).

Las compras gubernamentales a través del portal de compras públicas que estaba cerrado a la ciudadanía en general, antes de este periodo (2014 – 2017), pero en el año 2015 existe la tendencia que las empresas bajo las categorías de micro, pequeña y media sean consideradas como pilar fundamental para el desarrollo del país, estimando que el estado es el ciudadano, dirigiendo todas las gestiones por medios de los recursos permitir una mejor calidad de vida de los ecuatorianos.

Este factor está encaminado con la política industrial a desarrollar el Ecuador para el periodo 2016-2025, impulsando a sectores empresariales olvidados, dejando a un lado a los clásicos y apoyando a sectores de alto valor agregado, entre estos al sector metalmecánico, acorde a esto se indica: “La evidencia empírica señala que los países que han logrado niveles altos de desarrollo son aquellos que han podido diversificar su estructura productiva y salir de un esquema agrícola y de otros productos tradicionales hacia actividades económicas modernas y de mayor valor agregado, es decir, aquellos que han logrado un cambio estructural” (Ekos, 2017).

Adicionalmente se puede citar que: “el impacto que las características de una estructura productiva pueden llegar a influir sobre las variables macroeconómicas, justifica la necesidad de políticas activas en el ámbito industrial” (C.E.P.A.L, 2013). Justamente con esta realidad, el gobierno (2014 – 2017) apuntó al “cambio de matriz productiva como uno de los ejes estratégicos de su política de gobierno, habiéndose dado pasos importantes en esa dirección durante la última década (Ministerio coordinador de producción y productividad, 2015).

## **Factor Económico**

Mientras que dos representantes de las empresas del sector metalmecánico, en un medio de comunicación mencionan que: “la situación económica del Ecuador es de recesión” (Dario el Universo, 2015), por lo tanto, se limita al gasto público que conlleva a deficiencias en el proceso

de compra por intermedio del portal, denominado compras públicas, lo cual se refleja en el despido de trabajadores de las empresas del sector, se menciona en Diario el Universo, por lo cual se confirma que: “la economía del Ecuador en recesión es la causa de desempleos en el país” (Dario el Universo, 2015).

### **Factor Socioeconómico**

Para el análisis de este factor nos remitiremos a lo que manifiesta una Federación que agrupa a empresarios del sector metalmecánico y expone que “este factor no tiene incidencia ni positiva ni negativa” (FEDIMETAL , 2016), esto se debe a que los servicios o productos que se ofrecen no son consumidos de forma masiva, de la misma manera, “los productos de este sector son de alto valor agregado” (Comunicacion3, 2017).

### **Factor tecnológico**

(Solleiro R. & Castañón I., 2017) señalan: “que las investigaciones donde se analizan los procesos de gestión de tecnología (GT) no abordan, en detalles, en temas de: transferencia, adopción, adaptación y asimilación de tecnologías, entre otros”, lo cual afecta significativamente en el proceso de montaje metalmecánico.

Siendo este un factor de mucha incidencia tanto en el PIB del país y siendo considerado este sector como estratégico para el cambio de matriz productiva, por lo que “que este factor (tecnología) suma o resta ventajas competitivas, es decir, que las empresas se encuentran provistas de última tecnología, como es “la tecnología de control numérico (CNC) permite proveer al cliente de productos de buena calidad que logran satisfacer sus necesidades” (FEDIMETAL , 2016), de igual manera el automatismo industrial y la robótica permiten a las empresas de ese sector ofrecer eficientes servicios lo cual permite entregar trabajos a excelente precio y de buena calidad, siendo esta la esencia de Molemotor S.A.

### **Competencia**

De acuerdo con el último censo industrial elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2012), “en Ecuador existen cerca de 8.020 empresas, distribuidas entre micro,

pequeñas, medianas y grandes empresas”. Sin embargo, tan solo el 1,74% corresponden al sector metalmecánico, lo cual lo hace muy competitivo a este sector, a pesar de esto el 0.24% son empresas de gran tamaño que generan el 90% de las ventas totales. Quezada y otros,( 2017)

### **Análisis interno de la empresa o micro**

Es importante es saber reconocer los diversos problemas que se tiene, y plantear como solucionarlos, siendo tarea de todos los involucrados, desde el presidente de la empresa, hasta los obreros.

Presidente, Gerentes, personal de mando medio, trabajadores en general, deben colaboran en mejorar la situación actual, empezando con la organización funcional de la empresa Molemotor S.A.

Aunque la empresa está calificada como grande, cuenta con una excelente organización, se ha visto la necesidad de realizar un análisis interno de la misma, para determinar las causas del problema, es por ello que se empezara en la parte administrativa, ya que se tienen retrasos en la entrega de los trabajos de montaje.

### **Capacidad Directiva**

El departamento administrativo, considerada el corazón de la empresa, ya que es el que es el encargado de la administración financiera del negocio, sin embargo, se tiene inconvenientes debido a que no se respeta las funciones existiendo una dualidad de ellas, contraponiendo órdenes, causando retrasos y por ende pérdidas económicas para la empresa.

Otra causa que se ha detectado en este departamento, es el empezar un trabajo sin haber recibido el anticipo, lo cual aseguraría o generaría la orden del mismo, lo que provoca inconvenientes en la cancelación monetaria de este trabajo.

### **Capacidad de Servicios**

En cuanto al servicio de montaje metalmecánico se tiene personal con conocimientos y

experiencia en trabajos de gran envergadura, incursionando en entidades públicas, mediante la participación en concursos a través del portal de compras, siendo muy dependientes de este y que acarreo problemas en cuanto el gobierno de turno disminuyo las obras de infraestructura y dejando pagos pendientes en algunos sectores productivos.

Una causa, que ocurre en el departamento de logística, es la falta de control de las materias primas e insumos en los diferentes trabajos que se realizan, esto ha provocado duplicidad de pedidos de materiales, excesos de desperdicios, dificultando la eficiencia del servicio y la oportunidad de mejora en la toma de decisiones.

### **Capacidad Financiera**

La empresa Molemotor S.A. contaba con una gran capacidad financiera, la cual cambio drásticamente durante, debido a la participación en la parte pública, pero continuo en los siguientes años a pesar de participar en trabajos con entes privados, determinando que este factor no era determinante, además del retraso en la cancelación del gobierno a las empresas, lo cual incremento la deuda de la empresa, al tener que realizar créditos bancarios para poder seguir laborando.

En parte se debe a que el poder de negociación de los usuarios del servicio, como un caso específico para la empresa Molemotor S.A., existió gran presión de parte de ellos, para que el tiempo empleado para la realización de una obra y entregarla sea menor, mientras que para la cancelación del mismo (financiamiento), solicitaban que sea mayor, ocasionando que se amplie el lapso de recuperación de la cartera, esta imposición para las empresas, son difíciles de cumplir, pero con ello se corre el riesgo de perder a ese cliente y contraten a otra empresa que si cuenta con tecnología, infraestructura y recursos para hacerlo, ante lo cual la empresa Molemotor S.A. debió aceptar las imposiciones para seguir en el mercado local, debiendo de ser excelente en el manejo de sus operaciones para atenuar esta amenaza.

### **Capacidad del talento humano**

Los diferentes departamentos funcionan con una estructura organizativa funcional de su personal debiendo de realizarse una inducción, cuando se contrate a los trabajadores a fin de

que tengan conocimiento de las mismas, con una adecuada planificación estratégica, para sacar el máximo provecho del recurso humano existente en la empresa, y competir de manera exigente en el mercado local.

### **Capacidad de Competencia**

Para poder tener una sana competencia la empresa, deberá analizar muy puntualmente las diferentes falencias que tiene a fin de poder corregirlas y las fortalezas incrementarlas o aprovecharlas al máximo para poder seguir adelante en un mercado que así lo exige, debiendo de contar con exigentes controles.

### **Oportunidades:**

- Nuevas estrategias de mercadeo.
- Excesiva mano de obra
- Mano de obra barata
- Reactivación económica del sector
- Nuevos procesos tecnológicos para el sector

### **Amenazas:**

- Materias primas e insumos no están a tiempo.
- Excesiva contratación de maquinarias.
- Entregas de obras con retraso.
- Empresas con mejor tecnología
- Nuevas empresas

Las fortalezas deben utilizarse.

Las oportunidades deben aprovecharse.

Las debilidades deben eliminarse.

Las amenazas deben sortearse.

**Tabla 4** Matriz FODA Empresa Molemotor S.A.

| INTERNAS                    |         |   |   | EXTERNAS                                    |         |   |   |
|-----------------------------|---------|---|---|---|---------|---|---|
| FORTALEZAS                  | IMPACTO |   |   | OPORTUNIDADES                               | IMPACTO |   |   |
|                             | A       | M | B |   | A       | M | B |
| Factor cultural empresarial |         | x |   | Nuevas estrategias de mercadeo              | x       |   |   |
| Factor demográfico          |         | x |   | Mano de obra barata                         | x       |   |   |
| Factor político             | x       |   |   | Excesiva mano de obra                       | x       |   |   |
| Factor económico            | x       |   |   | Reactivación económica del sector           | x       |   |   |
| Factor social               |         | x |   | Nuevos procesos tecnológicos para el sector | x       |   |   |
| Factor tecnológico          |         | x |   |   |         |   |   |
| Competencia                 | x       |   |   |   |         |   |   |
| <b>DEBILIDADES</b>          |         |   |   | <b>AMENAZAS</b>                             |         |   |   |
| Capacidad Administrativa    |         | x |   | M.P, e insumos no están a tiempo.           | x       |   |   |
| Capacidad de servicio       | x       |   |   | Excesiva contratación de máquinas.          | x       |   |   |
| Capacidad financiera        | x       |   |   | Entrega de obras de manera atrasada.        | x       |   |   |
| Capacidad de talento humano |         | x |   | Empresas con mejor tecnología.              | x       |   |   |
| Capacidad de competencia    | x       |   |   | Nuevas empresas                             | x       |   |   |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

## 2.- Organización: Fase 2

La organización departamental esta dado de acuerdo a lo mencionado con anterioridad: Tiene como cabeza principal al Gerente General y se divide en tres departamentos básicos que son: Administrativo-Financiero, Técnico y Abastecimiento de suministros.

### Departamento administrativo Financiero

Siendo el principal el Gerente administrativo-financiero y para el desarrollo de esta fase

cuenta con el siguiente personal:

**Tabla 5** *Personal del departamento administrativo financiero*

| CARGO                               | PERSONAL A CARGO          | MANDOS MEDIOS                  | MANDO INFERIOR  |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---|
|                                     | Coordinador de tecnología | Coordinador de desarrollo      | Sin personal de mandos inferiores                               |
|                                     |                           | Analista de nómina             | 3 asistentes contables  |
| Gerente Administrativo - Financiero | Contralor                 | Supervisor de servicios varios | Conserje<br>Guardian<br>Jardinero<br>Mensajero<br>Recepcionista |
|                                     | Auditor de proyecto       | Sin personal de mandos medios  | Sin personal de mandos inferiores                               |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

### Departamento Técnico

Siendo el principal el Gerente Técnico y para el desarrollo de esta fase cuenta con:

**Tabla 6** *Personal del departamento técnico*

| CARGO           | PERSONAL A CARGO            | A  | MANDOS MEDIOS                 | MANDO INFERIOR                    | OPERARIOS   |
|-----------------|-----------------------------|----|-------------------------------|-----------------------------------|---|
|                 | Coordinador producción      | de | Técnico de producción         | Supervisores de planta            | Soldador, Ayudante<br>Armador, Pintor<br>Mecánico<br>Operador de cizalla<br>Operador de torre - grúa<br>Operador montacarga |
| Gerente Técnico | Coordinador calidad         | de | Técnico de calidad            | Sin personal de mandos inferiores |   |
|                 | Coordinador archivo maestro | de | Sin personal de mandos medios | Sin personal de mandos inferiores |   |
|                 | Residente de obra           |    | Topógrafo                     | Sin personal de mandos inferiores |   |
|                 |                             |    | Asistente administrativo      | Dibujante                         |   |
|                 |                             |    | Técnico de proyectos          | Sin personal de mandos inferiores |   |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

En el departamento técnico en total, laboran 21 personas.

### Departamento de Abastecimiento y Suministro

Siendo el principal el Gerente de Abastecimiento y Suministro y para el desarrollo de esta fase cuenta con el siguiente personal:

**Tabla 7** Personal del departamento técnico de Abastecimiento y Suministros.

| CARGO                                      | PERSONAL A CARGO                               | MANDOS MEDIOS                            | MANDO INFERIOR                    |
|--|--|--|-----------------------------------|
| Gerente<br>Abastecimiento y<br>Suministros | Coordinador de almacén                         | Asistente de bodega<br>Bodeguero de obra | Sin personal de mandos inferiores |
|  | Asistente de abastecimiento y suministro       | Sin personal de mandos medios            | Sin personal de mandos inferiores |
|  | Coordinador de mantenimiento e infraestructura | Supervisor eléctrico                     | Sin personal de mandos inferiores |
|  | Asistente de logística                         | Choferes                                 | Sin personal de mandos inferiores |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

Este departamento está conformado por 9 personas.

### 3.- Dirección Fase 3

A continuación, el detalle de las diferentes actividades que realiza cada departamento, para culminar a tiempo la fabricación o montaje metal mecánico.

#### a.) Actividades del departamento administrativo-financiero

*Antes de aprobar la orden de trabajo:*

Realizar el diseño de la fabricación o montaje metalmecánico. (Levantamiento topográfico). Departamento técnico.

Elaborar el presupuesto de la obra que se va a realizar.

Presentar presupuesto a cliente, para su aprobación.

Generar la orden de trabajo una vez aprobada por el cliente y recibido el anticipo.

*Una vez que está aprobada la orden de trabajo.*

Cotizar materiales con proveedores calificados. (Dpto. de abastecimiento de suministros)

Adquisición de materiales y/o suministros, (Dpto. de abastecimiento de suministros), una vez realizada la cancelación en efectivo o crédito. (Dpto. administración financiero).

Cotizar la contratación de maquinarias (Dpto. de abastecimiento de suministros) con proveedores calificados de este tipo de servicio. (Dpto. administrativo financiero)

Aprobar la contratación del personal para el trabajo, que se tiene en base de datos. (Dpto. técnico y administración financiero)

*Durante el desarrollo del trabajo*

Revisión y aprobación de la nómina de mano de obra (semanalmente), para cancelación de haberes. (informes del supervisor de obra) Dpto. técnico y administrativo - financiero

Verificar trabajo de maquinarias (informes del supervisor a cargo de la obra).

Verificar el ingreso de materiales (informes del departamento de suministros) e insumos a bodega o campamento de trabajo.

*Finalizado el desarrollo de la obra:*

Verificar terminación de obra (acta de entrega-recepción de la obra).

## **b.) Actividades del departamento técnico**

Antes de empezar la fabricación o montaje metalmecánico

Detallar actividades

Programar actividades

Determinar la cantidad de personal

Determinar las necesidades de maquinaria

Calcular las horas hombre normales y extras

Elaborar cronograma de trabajo

Durante la fabricación o montaje metalmecánico

Verificar asistencia del personal al trabajo, de acuerdo con el cronograma, para planillaje y pago al personal.

Verificar el uso de los EPP

Verificar que se cumpla con las normas ambientales  
Verificar avance de obra de acuerdo a lo programado  
Verificar la culminación de la obra

Al finalizar la fabricación o montaje metalmecánico

Presentar informe de culminación de obra al departamento administrativo-financiero.

### **c.) Actividades del departamento de abastecimiento y suministros**

Recibir materiales

Revisar estado de los materiales, ver que tengan certificación requerida (proveedor)

Guardar materiales

Entregar materiales de acuerdo a las necesidades del trabajo a realizar

Realizar inventarios de materiales durante el tiempo de desarrollo de la obra.

Trasladar materiales de ser necesario al sitio de trabajo.

## **4.- Control Fase 4 y 5**

Esta fase está destinada a ejercer un control sobre el cumplimiento tanto de calidad, seguridad y medio ambiente, esto se ejecuta por departamentos que están en staff en el organigrama funcional de la empresa Molemotor S.A.

Para este propósito se cuenta con formatos, para anotar las no conformidades sean de calidad, seguridad o medio ambiente, mediante la normativa ISO 9001:2015 que es de calidad, OSHAS 18000 que es de seguridad ISO 14000 que es de medio ambiente. Estos controles se tenían tanto en físico, como en digital (archivo maestro), el propósito fundamental es de encontrar y anotar las no conformidades, para corregirlas, mediante una retroalimentación y no vuelvan a suceder otra vez, buscando la raíz del inconveniente.

### **Problemas detectados por departamento**

#### **Departamento administrativo financiero**

En el departamento financiero el principal problema que se tuvo fue la falta de activo circulante, siendo la causa, no solicitar el anticipo, una vez aceptada la propuesta presentada al

cliente, esto se generó por 3 aspectos

- 1.- Por ser cliente habitual
- 2.- Acaparar un trabajo
- 3.- Exceso de confianza con el pago

### **Departamento abastecimiento y suministro**

El otro problema fue el ocasionado por la “falta de control en la adquisición de los materiales”, debido a que no cumplían con las especificaciones técnicas requeridas para el desarrollo de la obra y la otra en el sitio donde se desarrollaba la obra, debido a que no se tenía un inventario real de los materiales que existían en las bodegas de la empresa, lo que algunas veces ocasionaba duplicidad de órdenes de compra.

En la falta de control en la adquisición ocurría que algunas veces los materiales que no cumplían con las especificaciones solicitadas por el cliente, ya habían sido utilizados, por lo tanto, no se podían proceder a cambiar, siendo materiales costosos y de muy poca frecuencia de uso.

### **Debilidades del proceso administrativo**

No tener establecido documentadamente a un responsable del control del anticipo  
Inadecuado control en las órdenes de compra.

### **Debilidades del proceso abastecimiento y suministro**

No contar con un técnico suplente competente, que verifique las especificaciones de los materiales.

Duplicidad de órdenes de compra de materiales.

Inadecuada planificación en la estimación del abastimiento de materiales para las diferentes obras que se desarrollaban simultáneamente.

La crisis para la empresa se empezó a sentir desde el año 2014, pero se mantuvo por medio

un excesivo endeudamiento (ratificado por indicadores) el cual se incrementó para el año 2014 y 2015. Por lo que la empresa empezó a realizar ajustes en personal, sin embargo, la situación se complicó dado que se habían realizado trabajos con el gobierno y los pagos se restringieron.

### 3.1.2 Descripción del proceso técnico

Molemotor S.A. no goza de una producción fija o continua, sino que cada orden de producción es diferente, debido a que desarrolla diversos trabajos (obras), los cuales tienen en común las estructuras metálicas, para lo cual tiene diferentes áreas de talleres donde se construyen, las cuales son montadas en el lugar convenido con el cliente. El proceso de fabricación e instalación de estructuras metálicas se encuentra o desarrolla dentro del proceso técnico de la empresa, el esquema básico de la empresa Molemotor es el que se presenta en la siguiente figura, en donde existen subprocesos operativos (1,2 y 3) y subprocesos de apoyo 4,5.



**Figura 9** Proceso técnico en Molemotor S.A.  
*Fuente:* Tomado como referencia de la Empresa Molemotor S.A.  
*Elaborado por:* Lisbeth Gamarra

El proceso técnico está a cargo del Gerente Técnico, el que tiene como principal misión y funciones las siguientes:

**Tabla 8** *Funciones Gerente Técnico*

| <b>FUNCION TECNICA</b>   |   |
|--|---|
| <b>CARGO:</b>  | Gerente Técnico   |
| <b>NIVEL:</b>  | Alta Jerarquía  |
| <b>REPORTA A:</b>  | Gerente General   |
| <b>NUMERO DE PERSONAS A CARGO:</b>   | 5   |
| <b>PERSONAL A CARGO:</b>   | Coordinador de producción, Coordinador de calidad, Técnico de proyectos, Control de archivo maestro, Residente de obra. |
| <b>MISION PRINCIPAL</b>  |   |
| Es responsable de diseñar, planificar, organizar, implementar y dar seguimiento a las actividades de proyectos en ejecución y nuevos proyectos y de mantener la confidencialidad de los proyectos en ejecución.  |   |
| <b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO:</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Proponer a la Gerencia General programas de mantenimiento de los equipos y maquinarias de la empresa.</li><li>• Proponer a la Gerencia General los criterios para la priorización de proyectos en ejecución y aplicarlos cuando hayan sido aprobados.</li><li>• Dirigir los aspectos relacionados con estudios y ejecución de proyectos, debiendo coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas de planificación, programación, elaboración de especificaciones, contratos, costos, presupuestos, ejecución, supervisión y liquidación de obra.</li><li>• Elaborar y coordinar conjuntamente con la Administración el plan Anual de Mantenimiento de equipos y maquinarias que incluirá un presupuesto, él mismo que se presentará a la Gerencia General para su aprobación.</li><li>• Verificar que se ejecuten las diferentes actividades de mantenimiento contratadas de acuerdo a los documentos contractuales respectivos.</li><li>• Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.</li><li>• Subcontratar a talleres externos para la elaboración de trabajos especializados como son: corte, plegado, sandblasting, etc.</li><li>• Mantener una continua comunicación y coordinación con los supervisores de proyectos y con los contratistas.</li><li>• Detectar anomalías en los contratos y reportarlas a la Gerencia General de inmediato para realizar las acciones correctivas pertinentes, tomando como base los informes y recomendaciones de los supervisores, siempre y cuando contribuyan a lograr los objetivos y metas de la empresa.</li><li>• Proponer los ajustes necesarios a los proyectos.</li><li>• Llevar un registro digital de los proyectos ejecutados, del desempeño de los contratistas, de los supervisores, así como de cualquier persona natural o jurídica que preste servicios técnicos a la empresa, respaldada con los elementos que aseguren la integridad, seguridad y confidencialidad de la misma.</li><li>• Realizar reuniones previstas entre departamentos para asegurar la mejora continua.</li><li>• Realizar visitas diarias a los proyectos, constatando que los trabajos se realicen de acuerdo a lo contratado.</li><li>• Preparar un formato de informe de proyecto que contenga los parámetros de seguimiento y evaluación técnica de las obras para ser utilizados por el personal de la Gerencia, así como por los supervisores de proyectos, para unificar criterios de seguimiento y evaluación, y facilitar la sistematización de la información de los proyectos, contratistas y supervisores.</li><li>• Supervisar a todos los coordinadores de áreas, técnicas, seguridad.</li></ul> |   |

- Actualizar y revisar el formato de informe de proyectos, tantas veces como fuera necesario, procurando el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.
- Mantener un sistema de seguimiento físico y financiero de los proyectos, haciendo uso de la tecnología existente.
- Recomendar a la Gerencia General la suspensión o cancelación de un contrato por el no cumplimiento de sus términos contractuales por parte de un contratista o supervisor.
- Mantener contacto con contratistas, supervisores y comunidades con el objeto de obtener retroalimentación que contribuya a mejorar el desempeño organizacional.
- Elaborar los indicadores de gestión del área técnica.
- Atender personalmente y/o por teléfono tanto a los Gerentes, como al personal de la empresa sobre los requerimientos de errores o problemas en los montajes, desmontajes, sistemas de control, equipos y transporte.
- Controlar y supervisar que el personal a su cargo cumpla en forma apropiada con las funciones y responsabilidades asignadas.
- Proponer cambios a la Gerencia General que permitan optimizar los procesos técnicos existentes, reducir costos, aumentar la productividad, mantener el liderazgo de la empresa con miras a la expansión y reconocimiento local e internacional.
- Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional.
- Revisión de las respectivas Cotizaciones.
- Informar inmediatamente y por escrito, a la gerencia general, cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución y en especial los de la función administrativa - financiera.
- Manejos de Proyectos Nuevos.
- Elaborar planes de inversión para compra de activos requeridos para el crecimiento saludable de las líneas de negocio (requiere un plan de inversión que puede ser realizado con el apoyo del área financiera).
- Garantizar la entrega oportuna y confiabilidad de las cotizaciones.
- Distribución del 30% de utilidades de trabajos a su cargo acorde a la contribución de cada persona (trabajo fuera de rutina que agregue valor y que permita obtener resultados).
- Solicitar la creación de nuevos cargos o incorporación de personal técnico-administrativo para la ejecución de trabajos a su cargo.
- Presentar propuestas de mejora/cambio de la línea de negocio
- Garantizar el cumplimiento de cronogramas y presupuestos.
- Garantizar la satisfacción del cliente atendiendo los reclamos de manera oportuna
- Realizar cualquier otra función que requiera la Gerencia en el ámbito de su competencia.

---

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

## **Descripción de los subprocesos operativos del proceso técnico**

### **1.- Diseño**

Este trabajo lo realizan en conjunto el supervisor de obra junto con el topógrafo y el asistente, los dos primeros se encargan de tomar la información, en el sitio donde se realizará la obra o montaje metalmecánico y el asistente por medio de un software (AutoCAD) realiza el dibujo del diseño de la obra, a continuación, se detalla las actividades:

Toma información, de posición mediante GPS  
Levantamiento topográfico en caso de requerir  
Pruebas de suelo  
Medidas de tamaño de la obra  
Anotación de requerimientos del cliente.  
Descargar información a computador para la realización del plano  
Realizar el plano del requerimiento solicitado (AutoCAD).  
Elaborar el cronograma de trabajo (Proyect Manager).

## **2.- Producción**

Este trabajo, generalmente se lo realiza in situ, ósea en el lugar donde se requiere la obra o el montaje metal mecánico, en las empresas: Cementos Chimborazo, Guapán, Holcim, La farge, Intaco, entre otras, de acuerdo a la metodología que se menciona a continuación:

Elaborar plan de fabricación o montaje metal mecánico en función de:

Personal

Maquinaria

Cálculo de h/hombre y m/máquina a trabajar sean normales o extras

Control de avance de obra en sitio de trabajo y comparar con cronograma con el fin de determinar si está de acuerdo a lo planificado.

Control de personal que labora en sitio de trabajo

Control de maquinaria que se utiliza

Recolección de residuos de materiales, insumos y otros.

Limpieza del sitio

Verificar culminación de la obra

## **3.- Cotizaciones**

Para las cotizaciones previamente se cuenta con un banco de datos de proveedores calificados por tipo de material o insumos, alquiler de maquinarias, los mismos que deben de tener la calificación de la empresa Molemotor S.A., esta se la realiza en función de parámetros preestablecidos, y que son re valuados con cada, a fin de mantenerlos o de eliminarlos como

proveedores, de esta manera se cuenta con una base conforme a las exigencias de los clientes.

## **Descripción de los subprocesos de apoyo del proceso técnico**

### **4.- Seguridad**

En este aspecto se indicará que se tiene la certificación de la normativa internacional de Seguridad Industrial la OSHAS 18000, manteniendo formatos preestablecidos y realizando auditorias en este sentido.

### **5.- Calidad**

De igual manera para la calidad se tiene la certificación de calidad ISO 9001:2015 tanto para clientes internos como externos.

### **3.1.3 Proceso de abastecimiento y Suministros en servicios de fabricación y montaje metal-mecánico**

La empresa Molemotor S.A. se dedica a realizar la fabricación y montaje mecánico, pudiendo efectuar la fabricación de puentes metálicos, silos de almacenamiento, instalación de maquinarias y equipos, etc, para este proceso se requiere del abastecimiento y suministro de materiales e insumos, alquiler de maquinarias. Este departamento está a cargo del Gerente de Abastecimiento de Suministros a continuación, se detalla su misión principal, así como sus funciones, las de funciones de los otros funcionarios están en detalladas en el Anexo 3.

**Tabla 9** *Funciones Gerente abastecimiento y suministros*

| <b>ABASTECIMIENTO Y SUMINISTRO</b> |   |
|------------------------------------|---|
| <b>CARGO:</b>                      | Gerente de abastecimiento y suministro  |
| <b>NIVEL:</b>                      | Alta Jerarquía  |
| <b>REPORTA A:</b>                  | Gerente General   |
| <b>NUMERO DE PERSONAS A CARGO:</b> |   |
| <b>PERSONAL A CARGO:</b>           | Coordinador de tecnología, Contralor, Auditor de Proyecto   |
| <b>MISION PRINCIPAL</b>            |   |
|                                    | Realizar todas las actividades relacionadas con la Gestión de adquisiciones y contrataciones de equipos, materiales, consumibles, suministros de oficina, transporte de carga, bienes y servicios |

garantizando el cumplimiento de los presupuestos, tiempo de entrega y acuerdos de crédito.

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO:**

- Dar aprobaciones para las diversas compras de materiales.
- Mantener una continua comunicación y coordinación con los supervisores de proyectos y con los contratistas con el fin de conocer los requerimientos en materiales, consumibles, herramientas y equipos
- Aprobar el Pedidos de materiales y seguir el desglose de materiales de los proyectos.
- Coordinar con los asistentes de cotizaciones el stock de materiales.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
- Realizar cualquier otra función que requiera la Gerencia en el ámbito de su competencia.
- Verificar la asignación presupuestaria y la disponibilidad financiera de los diferentes proyectos, previo a la iniciación de todo proceso de compras de bienes y servicios.
- Mantener reunión con proveedores para mejorar los tiempos y tipos de créditos otorgados.

---

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

En el presente esquema se detalla como interactúan los diferentes elementos en el plan de compras.



*Figura 10 Esquema de la planificación de compras por insumo.*

*Fuente:* Empresa Molemotor S.A.

*Elaborado por:* Lisbeth Gamarra

**Desarrollo del abastecimiento y suministro**

El proceso que se desarrolla en la empresa Molemotor se desglosa de la siguiente manera:

1. Orden de pedido de materiales en base a la orden de trabajo de alguna obra que se inicia – Realiza el jefe de compras
2. Debe ser aprobado por gerencia - la orden de pedido de materiales

3. Se verifica las existencias de los materiales solicitados en las bodegas
4. Si no hay existencia se recurre a los diferentes proveedores nacionales o extranjeros
5. Se cotiza valores, calidad de materiales y fechas de entrega para la adquisición de los materiales faltantes en la orden de materiales.
6. Bodega recibe los materiales cuando se haya realizado la compra a los diferentes proveedores, despachando los solicitados y el saldo en caso de existir, es ubicado en perchas.

### 3.2 Estados Financieros

Para tener una noción, como afecto el impacto a la empresa se realiza una comparación de los estados de pérdidas y ganancias de los años 2013 y 2014, así como el flujo de caja y balance general de esos años.

#### 3.2.1 Estado de Pérdida y ganancia

**Tabla 10** Comparación de estados financieros año 2013-2014

| RUBRO/AÑO                   | 2.013           | 2.014          | DIFERENCIA      | PORCENTAJE |
|-----------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------|
| Ventas de servicios varios  | \$15.421.642,68 | \$6.590.865,28 | -\$8.830.777,40 | -57,26%    |
| Mano de obra                | \$3.458.448,95  | \$2.694.245,57 | -\$764.203,38   | -22,10%    |
| Carga fabril                | \$8.621.492,61  | \$3.277.685,16 | -\$5.343.807,45 | -61,98%    |
| <b>TOTAL COSTO SERVICIO</b> | \$12.079.941,56 | \$5.971.930,73 | -\$6.108.010,83 | -50,56%    |
| <b>UTILIDAD MARGINAL</b>    | \$3.341.701,12  | \$618.934,55   | -\$2.722.766,57 | -81,48%    |
| Gastos de administración    | \$420.867,64    | \$203.654,80   | -\$217.212,84   | -51,61%    |
| Gastos de ventas            | \$2.182.792,66  | \$233.669,84   | -\$1.949.122,82 | -89,29%    |
| Gastos financieros          | \$74.946,58     | \$86.335,40    | \$11.388,82     | 15,20%     |
| <b>UTILIDAD LIQUIDA</b>     | \$663.094,24    | \$95.274,51    | -\$567.819,73   | -85,63%    |
| <b>15% DE PARTICIPACIÓN</b> |                 |                |                 |            |
| <b>TRABAJADORES</b>         | \$99.464,14     | \$14.291,18    | -\$85.172,96    | -85,63%    |
| UAI                         | \$563.630,10    | \$80.983,33    | -\$482.646,77   | -85,63%    |
| IMPUESTO A LA RENTA 25%     | \$165.773,56    | \$23.818,63    | -\$141.954,93   | -85,63%    |
| UDI                         | \$397.856,54    | \$57.164,71    | -\$340.691,84   | -85,63%    |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

Se realiza una comparación de los años 2013 y 2014, donde se determina que existe una marcada tendencia hacia la baja en ventas, las cuales disminuyeron en un 57,26%, la mano de obra decayó en un 22,10% de un año respecto al siguiente, la carga fabril se afectó en un 61,98%

por ende la utilidad marginal decreció en un 81,48%, de la misma manera los gastos administrativos se tuvieron que mermar en 51,61%, el gasto de venta en 89,29 los gastos financieros se incrementaron en 15,20 debido a que se tuvo que recurrir a préstamos, lo cual da como producto que la utilidad después de impuesto se disminuyan en 85,63.

### 3.3.2. Flujo de caja

**Tabla 11** Comparación del flujo de caja años 2013 - 2014

| RUBRO/AÑO                             | 2.013           | 2.014          | DIFERENCIA      | PORCENTAJE |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------|
| Ventas                                | \$15.421.642,68 | \$6.590.865,28 | -\$8.830.777,40 | -57,26%    |
| Costo del servicio                    | \$12.079.941,56 | \$5.971.930,73 | -\$6.108.010,83 | -50,56%    |
| Margen Bruto                          | \$3.341.701,12  | \$618.934,55   | -\$2.722.766,57 | -81,48%    |
| Gastos de mantenimiento               | \$60.166,60     | \$10.231,71    | -\$49.934,89    | -82,99%    |
| Depreciación                          | \$149.670,83    | \$183.216,82   | \$33.545,99     | 22,41%     |
| Utilidad Operacional                  | \$3.131.863,69  | \$608.702,84   | -\$2.523.160,85 | -80,56%    |
| Utilidad líquida                      | \$3.131.863,69  | \$608.702,84   | -\$2.523.160,85 | -80,56%    |
| 15% Participación de los trabajadores | \$469.779,55    | \$91.305,43    | -\$378.474,13   | -80,56%    |
| Utilidad antes de impuesto            | \$2.662.084,14  | \$517.397,41   | -\$2.144.686,72 | -80,56%    |
| Impuesto a la renta 25%               | \$782.965,92    | \$152.175,71   | -\$630.790,21   | -80,56%    |
| Utilidad neta después de impuesto     | \$1.879.118,21  | \$365.221,70   | -\$1.513.896,51 | -80,56%    |
| FLUJO DE CAJA                         | \$1.879.118,21  | \$365.221,70   | -\$1.513.896,51 | -80,56%    |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

El flujo de caja se vio también afectado desde las ventas con una disminución del 57,20% en ventas, el costo de servicio decae en 50,56%, al igual que el margen bruto en 81,48% por lo que se vio afectado el mantenimiento debiendo disminuirlo en un 82,99%, por lo tanto, se vio afectada la utilidad operacional disminuyendo en 80,56%, afectando en igual porcentaje el flujo de caja final.

### 3.3.3 Balance general

**Tabla 12** Comparación del Balance general años 2013 – 2014

| ACTIVO                          | Final          |        | Final          |        | Variaciones   |
|---------------------------------|----------------|--------|----------------|--------|---------------|
|                                 | 12/31/2013     |        | 12/31/2014     |        | US\$          |
| Caja                            | \$437.148,96   | 8,91%  | \$181.924,30   | 4,18%  | -\$255.224,66 |
| Bancos                          | \$0,00         | 0,00%  | \$0,00         | 0,00%  | \$0,00        |
| Cuentas y documentos por cobrar | \$1.372.658,68 | 27,99% | \$1.467.505,01 | 33,70% | \$94.846,33   |
| Otras cuentas por cobrar        | \$282.182,18   | 5,75%  | \$171.842,16   | 3,95%  | -\$110.340,02 |
| Inventarios                     | \$90.666,22    | 1,85%  | \$74.439,93    | 1,71%  | -\$16.226,29  |

|   |                       |             |                       |             |                      |
|---|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------------------|
| Servicios y otros pagos anticipados                     | \$15.526,91           | 0,32%       | \$32.406,08           | 0,74%       | \$16.879,17          |
| Activos por impuestos corrientes                        | \$0,00                | 0,00%       | \$0,00                | 0,00%       | \$0,00               |
| Propiedades, planta y equipo                            | \$4.000.681,71        | 81,58%      | \$4.002.183,44        | 91,90%      | \$1.501,73           |
| (-) Depreciación acumulada PPE                          | -\$1.295.065,33       | -26,41%     | -\$1.580.154,06       | -36,29%     | -\$285.088,73        |
| Otros activos no corrientes                             | \$361,63              | 0,01%       | \$4.639,93            | 0,11%       | \$4.278,30           |
| <b>Total Activo</b>                                     | <b>\$4.904.160,96</b> | <b>100%</b> | <b>\$4.354.786,79</b> | <b>100%</b> | <b>-\$549.374,17</b> |
| <b>PASIVO</b>   |                       |             |                       |             |                      |
| Cuentas y documentos por pagar (proveedores)            | \$1.874.803,23        | 54,66%      | \$960.253,59          | 35,32%      | -\$914.549,64        |
| Obligaciones con Instituciones financiera Corrientes    | \$538.971,50          | 15,71%      | \$509.936,14          | 18,76%      | -\$29.035,36         |
| Otras Obligaciones corrientes                           | \$158.153,34          | 4,61%       | \$144.752,08          | 5,32%       | -\$13.401,26         |
| Otras Cuentas por pagar                                 | \$105.039,59          | 3,06%       | \$44.609,56           | 1,64%       | -\$60.430,03         |
| Obligaciones no corrientes                              | \$484.503,03          | 14,12%      | \$682.577,76          | 25,10%      | \$198.074,73         |
| Obligaciones con Instituciones financiera No corrientes | \$268.739,67          | 7,83%       | \$376.783,33          | 13,86%      | \$108.043,66         |
| <b>Total Pasivo</b>                                     | <b>\$3.430.210,36</b> | <b>100%</b> | <b>\$2.718.912,46</b> | <b>100%</b> | <b>-\$711.297,90</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                                       |                       |             |                       |             |                      |
| CAPITAL SOCIAL  | \$10.250,00           | 0,51%       | \$10.250,00           | 0,54%       | \$0,00               |
| RESERVA LEGAL   | \$58.451,09           | 2,90%       | \$45.556,40           | 2,38%       | -\$12.894,69         |
| APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS                         | \$650.000,00          | 32,30%      | \$650.000,00          | 34,03%      | \$0,00               |
| RESULTADOS ACUMULADOS ADOPCION NIIF                     | \$225.847,52          | 11,22%      | \$225.874,52          | 11,82%      | \$27,00              |
| UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO                        | \$32.828,44           | 1,63%       | -\$101.945,42         | -5,34%      | -\$134.773,86        |
| UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EN ANT.PERIODOS                 | \$1.063.047,02        | 52,83%      | \$1.095.875,46        | 57,37%      | \$32.828,44          |
| PERDIDA ACUMULADA EN EJERCICIOS ANTERIORES              | -\$64.089,42          | -3,19%      | -\$64.089,42          | -3,36%      | \$0,00               |
| OTRAS RESERVAS  | \$35.828,79           | 1,78%       | \$48.723,48           | 2,55%       | \$12.894,69          |
| <b>Total Patrimonio</b>                                 | <b>\$2.012.163,44</b> | <b>67%</b>  | <b>\$1.910.245,02</b> | <b>68%</b>  | <b>-\$101.918,42</b> |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio</b>                        | <b>\$5.442.373,80</b> | <b>100%</b> | <b>\$4.629.157,48</b> | <b>100%</b> | <b>-\$813.216,32</b> |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado:** La autora

Es preciso indicar que como consecuencia del impacto en el sector de la construcción, generada por la recesión económica de ese periodo, esta se refleja de igual manera en el balance general en donde en caja se disminuye en \$255.224,66 lo cual representa frente al año anterior representa el 41,61%, se incrementaron las cuentas y documentos por cobrar en 6,9%, los inventarios también se vieron afectados disminuyendo en 17,89%, viéndose afectado el total de activos en 11,20%, de la misma manera fueron afectadas las cuentas del pasivo, de tal manera que el total del pasivo disminuye en 20,75%, finalizando con el patrimonio el mismo que en la cuenta de reserva legal se disminuye en 0,52%, lo cual afecta en el total del patrimonio con la disminución en 5%, respecto al año anterior 2013.

### 3.3.4. Análisis de indicadores: índices de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad

Para la realización del análisis de los indicadores se tomaron a los siguientes:

#### Índices de liquidez

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### Índices de solvencia

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

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

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

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

### Índices de gestión

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

### Índices de rentabilidad

$$\text{Rentabilidad neta del activo Du pont} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rentabilidad neta de ventas (margen de ventas)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas} \times \text{UAI} \times \text{Activo} \times \text{UAI} \times \text{Uo}}{\text{Activo} \times \text{Ventas} \times \text{Patrimonio} \times \text{UAI} \times \text{UAI}}$$

**Tabla 13** Comparación de indicadores de liquidez período 2012 -2014

| INDICES         | 2012  | 2013  | 2014  | VALOR ACEPTABLE |
|-----------------|-------|-------|-------|-----------------|
| Corriente       | 2,443 | 1,022 | 1,330 | 1,5 - 2,0       |
| <b>LIQUIDEZ</b> |       |       |       |                 |
| Prueba ácida    | 1,944 | 0,988 | 1,285 | 1,1             |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

Este indicador sirve para conocer la capacidad que tiene la empresa Molemotor para poder enfrentar obligaciones adquiridas en un corto plazo. En cuanto a la liquidez corriente se puede determinar que este paso de 2,443 en el año 2012 a 1.022 en el año 2013 recuperándose ligeramente en el 2014, pero no alcanza el valor aceptable de 1,5 requerido lo cual indica un deterioro en su liquidez.

El otro indicador de liquidez denominado prueba ácida indica de la misma manera un decrecimiento del año 2012 al 2013 y se incrementa ligeramente en el 2014 alcanzando el valor aceptable con un estrecho margen por lo que se puede indicar que presenta una aceptable liquidez. Ante lo cual se debe tener mucho cuidado en la liquidez de la empresa Molemotor. Otro índice que se analizará es el de Solvencia, los valores se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 14** Comparación de indicadores de Solvencia 2012 -2014

| INDICES                                    | 2012  | 2013  | 2014  | VALOR ACEPTABLE |
|--|-------|-------|-------|-----------------|
| Endeudamiento Activo                       | 0,750 | 1,430 | 1,602 | 1,5             |
| <b>SOLVENCIA</b> Endeudamiento Patrimonial | 3,003 | 1,705 | 1,423 | 1               |
| Endeudamiento del Activo Fijo              | 0,950 | 0,744 | 0,789 | > =1            |

|                |       |       |       |     |
|----------------|-------|-------|-------|-----|
| Apalancamiento | 4,003 | 2,437 | 2,280 | < 1 |
|----------------|-------|-------|-------|-----|

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

Por otro lado, comparando los indicadores de solvencia, se determina que el endeudamiento de activo se ha ido incrementando pasando de 0,75 en el 2012 a 1,6 en el 2014 encontrándose en el valor aceptable, mientras que el endeudamiento patrimonial está por encima del valor aceptable, mejorando de un valor de 3 y llegando a 1,423 pero no llega al valor ideal, sin embargo a mejorado, en cuanto al endeudamiento del activo fijo este indicador se ha deteriorado notablemente pasando de 0,95 en el 2012 al 0,78 en el 2014, finalmente el apalancamiento a pesar de haber mejorado está un por encima del valor aceptable, es decir de los cuatro indicadores tan solo uno está aceptable, por tanto la empresa manifiesta problemas de solvencia.

**Tabla 15** Comparación de indicadores de gestión período 2012 -2014

| INDICES        |                            | 2012   | 2013   | 2014   | VALOR ACEPTABLE |
|----------------|----------------------------|--------|--------|--------|-----------------|
| <b>GESTION</b> | Rotación de cartera        | 7,015  | 9,260  | 3,995  | 2               |
|                | Rotación de activo fijo    | 8,793  | 5,700  | 2,721  | Alto            |
|                | Rotación de ventas         | 2,197  | 3,145  | 2,424  | Alto            |
|                | Período medio de cobranzas | 52,029 | 39,416 | 91,369 | 30 días         |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

En cuanto a los indicadores de gestión se puede mencionar que la rotación de cartera es decir de las cuentas por cobrar están excedida casi en dos veces el valor aceptable a pesar de haber mejorado desde el 2012 que se encontraba en 7 veces mientras que este indicador empeoró en el 2013 a 9 veces y mejoró en el 2014 a 4 veces pero aún está excedido en cuanto a la rotación del activo este ha empezado a deteriorarse año a año pasando de 8,7 en el 2012 a 2,72 en el 2014 perdiendo casi cuatro veces su eficiencia, de igual manera se manifiesta el indicador de rotación de ventas que se ha mantenido irregular en este período analizado, finalmente el período medio de cobranzas se ha incrementado pasando de 52 días a 91 días, por lo se puede concluir que la gestión financiera se ha deteriorado en estos 3 años analizados.

Otra comparación que se realizara es con los indicadores de rentabilidad para el período

comprendido entre los años 2012 al 2014 en donde se puede ver como se ha deteriorado la rentabilidad de la empresa Molemotor S.A. estos valores se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 16** Comparación de indicadores de rentabilidad período 2012 -2014

| INDICES             |                              | 2012  | 2013  | 2014  | VALOR<br>ACEPTABLE |
|---------------------|------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|
| <b>RENTABILIDAD</b> | Rentabilidad neta del activo | 0,097 | 0,038 | 0,005 | > 0,3              |
|                     | Rentabilidad neta de ventas  | 0,044 | 0,012 | 0,002 | > 0,3              |
|                     | Rentabilidad financiera      | 0,018 | 0,092 | 0,007 | > 0,3              |

**Fuente:** Empresa Molemotor S.A.

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

Los índices de rentabilidad manifiestan un notable decrecimiento, empeorando en el último año analizado es así como la rentabilidad neta del activo pasa de 9,7% en el 2012 a 0,5% en el 2014 siendo su valor aceptable de 30%; de la misma manera la rentabilidad neta de ventas ha ido decreciendo pasando de 4,4% en el año 2012 a 0,2% en el año 2014 no alcanza el valor aceptable de 30%; para finalmente la rentabilidad financiera al igual que los otros dos indicadores también ha decrecido pasando del 1,8% en el año 2012 al 0,7% en el año 2014, por lo tanto la rentabilidad de la empresa Molemotor ha ido año a año disminuyendo ostensiblemente.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS

Como herramienta de análisis de datos e información se utiliza a la entrevista, la cual ha sido plenamente estructurada, en concordancia con las actividades de cada uno de los entrevistados, que se desempeñan en cargos de primer nivel, con la finalidad de saber si aplican procedimientos de manejo y control, además de cómo están operando en cada uno de los departamentos de la empresa, y a su vez ratificar la investigación realizada en capítulos anteriores, previo a esto se emite un concepto.

### 4.1 Entrevista

La entrevista “es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación” (Fabbri, 2012)

Para este efecto se ha realizado un diseño de las entrevistas (Anexo 4) a los principales funcionarios de la empresa Molemotor S.A., la finalidad de estas entrevistas es conocer los diferentes procedimientos que se emplean tanto en el manejo de inventarios, recursos humanos y de manejo y control de compras a continuación las respuestas a las preguntas planteadas.

### ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS

#### ENTREVISTA A GERENTE SUMINISTROS Y LOGISTICA

Fecha: 11 octubre 2021  
Nombre: AGUAYO LOURDES  
Cargo: Gerente de suministros

**Objetivo:** Conocer cómo se maneja la gestión de inventarios, con la finalidad de realizar

una planificación adecuada al requerimiento de la empresa.

## **PREGUNTAS:**

### **Pregunta 1:**

¿Mencione usted la forma en que actualmente se maneja la gestión de inventarios?

**Respuesta.** - Muy básica porque no existen sistemas de control de inventarios y aunque hubiere también se complicaría por nuestro giro del negocio, debido a que equipos van a diferentes obras y los reportes no son enviados para carga y descarga, sino que se maneja como gasto directamente

### **Pregunta 2:**

¿Indique, de existir deficiencias en el manejo del inventario, la forma de cómo se manipulan?

**Respuesta.** - Que no se sabe el verdadero stock, no se tiene control de la trazabilidad del suministro adquirido y causando retraso en la elaboración de informes.

### **Pregunta 3:**

¿Diga cuáles son los diferentes procesos que se llevan a cabo actualmente para la gestión de inventarios?

**Respuesta.** - Serían:

Conocimiento del material/consumible/equipo a usar en el servicio brindado

Inspección del lugar donde se llevará la obra

Selección del personal encargado

### **Pregunta 4:**

¿Cuál es la metodología empleada determinar las cantidades óptimas de pedido de los diferentes materiales?

**Respuesta.** - Se depende del Presupuesto que el cliente haya aprobado

## **ENTREVISTA A GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

Fecha: 11 octubre 2021

Nombre: JESSICA VILLAVICENCIO CABEZAS

Cargo: Gerencia administración - financiera

**Objetivo:** Conocer cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano, con la finalidad de

realizar una propuesta de planificación para la empresa.

**PREGUNTAS:**

**Pregunta 1**

¿La empresa tiene un adecuado organigrama organizacional para manejar al personal de la empresa?

**Respuesta.** - Si porque es un organigrama piramidal, siendo el más sencillo, al indicar que quien es el que manda, es el dueño guiador de todos

**Pregunta 2**

¿Indique usted, si existen deficiencias, de ser así puede mencionarlas?

**Respuesta.** - Si existen deficiencias porque todas las decisiones se basan en la aprobación de Gerencia, generando un retraso en las implementación y ejecución de tareas.

**Pregunta 3**

¿Mencione los diferentes procesos que se llevan a cabo actualmente para la gestión de inventarios?

**Respuesta.** - Siendo una empresa de servicio, el método sería a través de organizar por sectores y de acuerdo a la funcionalidades, línea y dimensiones.

---

**ENTREVISTA A COORDINADOR DE ALMACEN**

Fecha: 11 octubre 2021

Nombre: AGUAYO LITARDO LOURDES

Cargo: Coordinador de almacén

**Objetivo:** Conocer cómo se realiza la gestión con los proveedores, con la finalidad de realizar un procedimiento de gestión compras, para la empresa.

**PREGUNTAS:**

**Pregunta 1**

¿Indique usted, si la gestión para el manejo y control de compra con los proveedores de la empresa, es adecuado?

**Respuesta.** - No es el adecuado, debido a que a pesar de que el Dpto. encargado pasa informes con valores beneficiosos en la compra, Gerencia toma las decisiones por afinidad, siendo los conocidos de los jefes los que se encargan de suministrar los recursos para la generación del servicio.

## **Pregunta 2**

¿Conoce si existe un procedimiento para el manejo y control de compras, de ser así puede mencionarlo?

**Respuesta.** - Si existe consiste en recibir de parte de Gerencia/Dpt. Tecnico el contrato de la Obra, posterior a eso se genera:

Cotización

Selección proveedores

Compra materiales/consumibles/servicios

Salida a Obra (guías remisión)

## **Pregunta 3**

¿Indique usted, si existen deficiencias, de ser así descríbalas?

**Respuesta.** - Si existe debido a que la decisión final de compra es tomada por Gerencia, en muchas ocasiones no solicitando crédito para la adquisición, bajando el Flujo a la compañía.

---

## **4.2 Base de datos**

Es importante conocer que la bibliografía que se obtuvo fue a partir de libros científicos, folletos, revistas, documentos e información digital confiable, adicionalmente se contó con información de la empresa que ayudaron para lograr el desarrollo de este trabajo investigación.

Finalmente se procedió a realizar entrevistas a los principales funcionarios de la empresa Molemotor S.A. para conocer la situación de primera mano (fuente primaria), y para poder sugerir la propuesta que ayude a la resiliencia de la empresa y corregir los problemas que se tienen en la actualidad.

## CAPÍTULO V PROPUESTA

### 5.1 Generalidades

Es conocido para todos, el mundo evoluciona a un ritmo acelerado, de la misma manera es la gestión en las empresas, especialmente las dedicadas a las áreas estratégicas que contribuyen al desarrollo de un país, es por ello que la empresa Molemotor S.A. ha tenido inconvenientes al no poder evolucionar, debido a diferentes factores determinaos en los capítulos anteriores.

Con la finalidad de contribuir a sostener y mejorar la situación actual de la empresa, se planteará una propuesta de solución a los problemas por los cuales atraviesa a fin de fortalecer la situación económica financiera para que pueda seguir en competencia en el mercado ecuatoriano.

### 5.2 La propuesta que se plantea

La propuesta que se plantea está compuesta de dos componentes, planteando *el incremento de capital y la disminución de los problemas encontrados* en las diferentes áreas o departamentos, esta última se divide en dos.

- 1) Lograr un incremento de capital sea de los accionistas o de fuentes externas
- 2) Minimizar los problemas encontrados:
  - a) Modificar el organigrama departamental
  - b) Elaborar un procedimiento de compras y manejo de inventarios.

### 5.3 Objetivo principal y específicos de la propuesta que se plantea

La propuesta que se plantea tiene como objetivo principal a:

Contribuir a la resiliencia de la empresa Molemotor S.A. para seguir compitiendo en el mercado local.

Mientras que los objetivos específicos son:

Lograr el incremento de capital para la empresa Molemotor S.A.

Minimizar las pérdidas por compras de materias primas

Modificar las responsabilidades de quienes están a cargo del gerente técnico de abastecimiento y suministros.

## **5.4 Desarrollo de la propuesta**

### **Lograr incremento de capital**

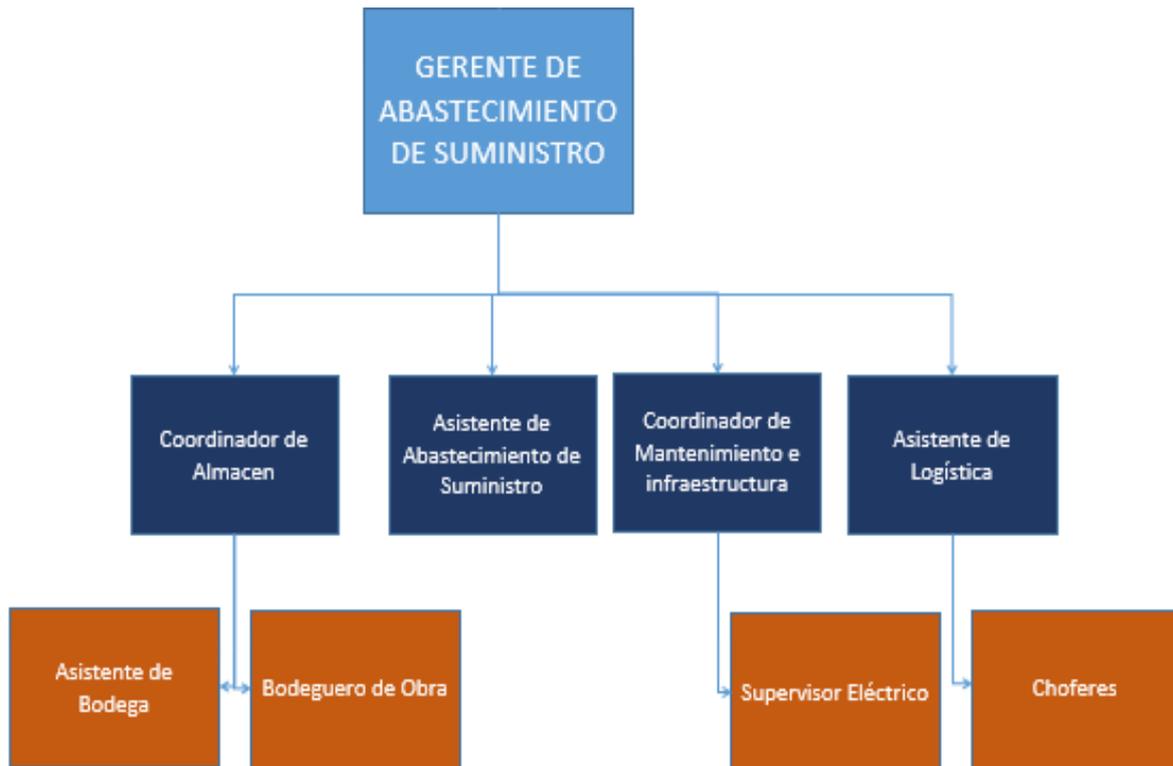
Se plantea como sugerencia a la junta directiva (accionistas) de la empresa, debido a que la empresa tenía alta valoración, en el mercado local, su trayectoria empresarial e industrial, se sugiere la apertura del capital de Molemotor S.A. teniendo la primera opción los accionistas actuales y en segunda opción para los nuevos inversionistas, los cuales pueden inyectar recursos frescos, que permitan realizar las inversiones requeridas en equipos productivos, tanto para la diseño, elaboración y montaje de estructuras metálicas, así como para financiar proyectos para los futuros clientes, captando así un nuevo mercado de clientes, los cuales, por no contar con los recursos necesarios, deciden no realizar los planes de mantenimiento, o de mejoras en la planta.

### **Control para minimizar las pérdidas por materias primas mal adquiridas**

La propuesta que se plantea está encaminada a proponer cambios en la estructura organizativa, así como plantear procedimientos de compra y venta de servicios los cuales deberán estar a cargo de personal competente debidamente evaluados para esa posición (cargo) en el área técnica de suministros y logística.

### **Actual organización de funciones**

Es necesario precisar que las diferentes responsabilidades que tiene el Gerente de abastecimiento de suministros requieren descargar estas responsabilidades, ya que existe un vínculo directo hacia dos asistentes: de abastecimiento de suministros y de logística sin tener un mando intermedio.



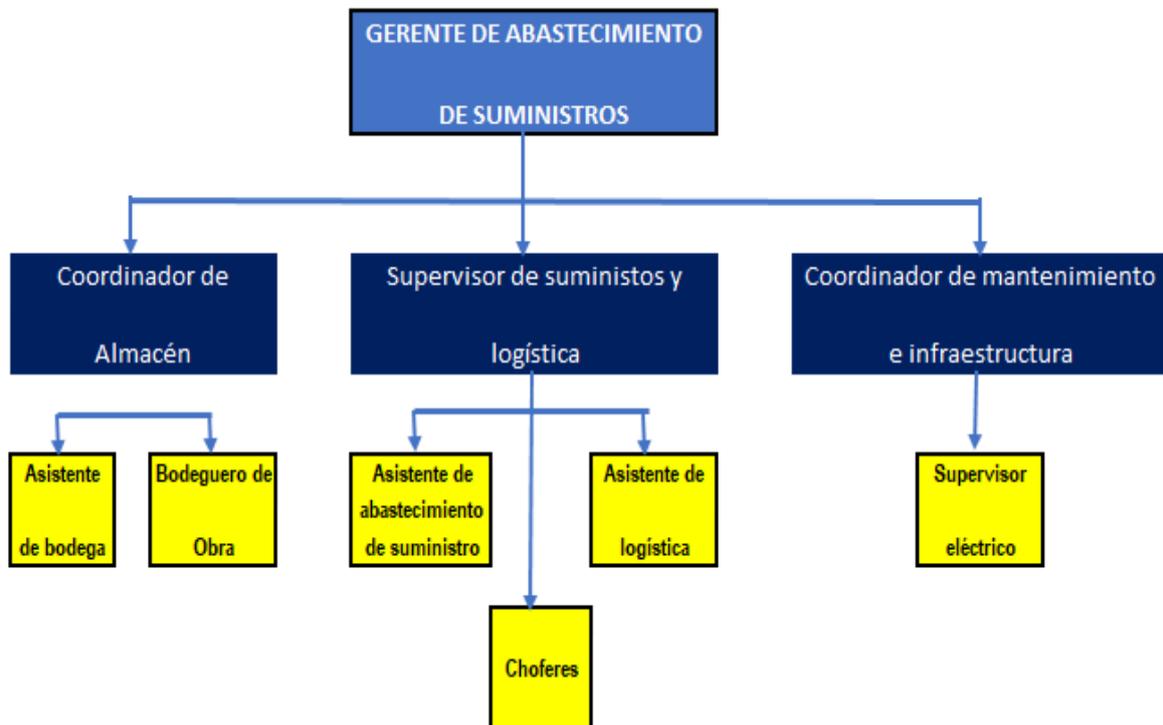
**Figura 11** Organigrama de la funcional de la gerencia de abastecimiento de suministros

*Fuente: Molemotor S.A.*

*Elaborado por: Gamarra Lizbeth*

Se propone incluir un supervisor de abastecimiento de suministro y logística, con la finalidad que se encargue del control tanto de verificar de manera técnica que los materiales que salgan de bodega cumplan con los requerimientos técnicos solicitados en cada una de las obras hacia donde se despachen los suministros, debido a que el gerente de abastecimiento muchas veces no se encuentra en la empresa Molemotor S.A. debido a que debe de realizar inspecciones de futuros trabajos, y en ocasiones se han enviado materiales que no cumplen con las especificaciones técnicas, adicionalmente el coordinador de Almacén debe de cuando ingrese y egrese los suministros y materiales tengan estas especificaciones técnicas, de esta manera se estaría realizando un doble control a fin de no caer o incumplir con los requerimientos establecidos por el cliente y por lo tanto la no aceptación del trabajo y pérdida de estos materiales y recompra de nuevos materiales.

Por lo tanto, la modificación que se realizaría y que quedaría en el organigrama representado esquemáticamente sería el que se presenta a continuación en la siguiente figura.



*Figura 12 Organigrama funcional propuesto en gerencia de abastecimiento y suministros*

*Fuente: Molemotor S.A.*

*Elaborado por: Gamarra Lizbeth*

## DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

### 1 Presentación

La empresa Molemotor S.A. para lograr un desempeño eficiente en su proceso de compra y poder dar una respuesta rápida en lo concerniente a realización de órdenes de trabajo, petición de cotizaciones y negociación con proveedores.

Por lo cual para fortalecer estas acciones se ha plasmado en el siguiente documento los procedimientos más relevantes que se realizan en lo concerniente a compra de suministros y materiales para Molemotor S.A.

Con lo cual el presente procedimiento contiene una descripción detallada de dichos procesos, de forma analítica y grafica para que sean entendidas de forma clara cada uno de ellos.

Este documento contiene en forma secuencial los objetivos, políticas, funciones y procedimientos del control de compra por parte de la empresa Molemotor S.A., lo cual será una

guía para saber cuánto pedir, como realizarlo y bajo qué términos.

## **2 Objetivo general**

Proporcionar una guía que permita realizar eficientemente los procesos de cotización y compra de suministros y materiales con especificaciones requeridas por el cliente, para cada trabajo de montaje de estructuras metálicas.

## **3 Alcance del manual**

Esta guía contempla disposiciones de cotizaciones y compra de suministros y materiales con especificaciones técnicas, además de selección de proveedores previamente calificados, así como su evaluación.

El personal que es responsable del cumplimiento del presente manual son los encargados del departamento administrativo- financiero y técnico.

El presente manual contiene una serie de disposiciones que dan a conocer las tareas y responsabilidades a su cargo, teniendo en cuenta que estas disposiciones son de aplicación obligatoria.

## **4 Funciones de los departamentos involucrados**

### **Departamento de administrativo-financiero**

Realizar las cotizaciones

### **Departamento técnico**

Determinar que producto, las especificaciones técnicas y las cantidades necesarias

### **Departamento de Administrativo-financiero**

Aprobar las cotizaciones

Evaluar proveedores

## **5 Sistema de compra**

**Tabla 17** *Sistema de compras*

| <b>ENTRADA</b>                              | <b>PROCESO</b>                         |  | <b>SALIDAS</b>   |
|---|--|--|--|
|   | Departamento administrativo financiero | Departamento administrativo financiero | Departamento técnico                                     |
| Listado de proveedores                      | Cotizaciones                           | Aprobación de cotizaciones             | Requerimientos de materiales y especificaciones técnicas |
| Listado de materiales que ofrece el mercado | Firma de contrato                      |  | Planificación de trabajos                                |
|   |  |  | Materiales y suministros                                 |

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** Lisbeth Gamarra

### Proceso de compras locales

**Tabla 18** *Flujo de proceso de compras locales*

| <b>Paso No</b> | <b>Personal responsable</b> | <b>Actividad</b>   |
|----------------|-----------------------------|--|
| <b>1</b>       | <b>Gerente técnico</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora lista de trabajos de los tres 3 meses, por realizar y</li> <li>2. Proporciona sugerencias de adquisición de suministros y materiales de acuerdo con especificaciones técnicas solicitadas por el cliente.</li> <li>3. Obtiene del sistema el reporte de trabajos para los 3 meses.</li> <li>4. Obtiene del sistema el reporte de trabajos para el primer mes.</li> <li>5. Verifica en los reportes de materiales y suministros que debe ser adquirida para responder a la realización</li> </ol> |

de los trabajos pactados de acuerdo con un cronograma preestablecido.

6. Identifica a los proveedores a los que se les debe solicitar una cotización.

7. Elabora un correo electrónico detallando los productos requeridos con especificaciones técnicas de materiales y suministros y la envía al proveedor.

8. Recibe las cotizaciones y compara precio, condiciones de pago, tiempo de entrega y especificaciones técnicas de los materiales y suministros.

9. En caso requerido, solicita a los proveedores una contraoferta o mejorar las condiciones de crédito.

10. Verifica que los precios ofrecidos cumplan con las políticas de la empresa (precio de costo).

11. Compara los precios de la última adquisición para verificar si han existido variaciones.

12. Elige la cotización que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.

13. Ingresa al sistema y elabora la orden de compra detallando el proveedor, crédito, artículos, cantidades, valores y el descuento otorgado.

14. Entrega la orden de compra al Gerente Administrativo - Financiero y le comunica la fecha de entrega de los suministros y materiales para que programe el flujo de efectivo del pago a realizar.

**2                    Contralor**

**Gerente  
Administrativo -  
3                    Financiero**

15. Aprueba las cotizaciones, bajo precios y compara especificaciones técnicas de acuerdo con las indicadas por el Gerente Técnico.

16. Recibe la aprobación del Gerente Administrativo - Financiero.

17. Elabora correo electrónico dirigido al proveedor, adjunta la orden de compra, confirma que la haya recibido y que registren el pedido.

18. Imprime la orden de compra no valorizada y la entrega al departamento de Suministros y logística y este la deriva al Bodeguero para que conozca los productos que están por llegar.

16. Recibe del departamento técnico las necesidades de materiales a destinar para cada obra para que sean separados y seleccionados.

19. Instruye al Bodeguero las cantidades de materiales y suministros que deberá clasificar de acuerdo con el despacho para cada obra para su envío de manera puntual (si aplica).

**4            Analista contable**

20. Recibe del Bodeguero confirmando las cantidades recibidas y el estado de los suministros y materiales, pudiendo ser que este incompleta y dañada o sin novedades.

**21. ¿Hay faltantes o suministros o materiales averiados?**

22. **Si**, llama al proveedor informando que se ha recibido suministros o materiales incompletos o dañados.

23. Solicita le presente una solución, sea remplazar los suministros o materiales dañados o que envíen lo faltante.

24. En caso requerido, coordina la emisión de una nota de crédito por los faltantes o por los suministros o materiales dañados que será devuelto.

25. Propone al proveedor, si aplica, un descuento adicional por los suministros o materiales dañados,

acordando la emisión de una nota de crédito.

26. **No**, ingresa al sistema y selecciona la orden de compra para migrala.

27. Registra la fecha de recepción de la mercadería, la fecha de emisión de la factura, autorización del SRI, fecha de caducidad (si aplica), No. de factura, observaciones y el No. de retención.

28. Ajusta, en caso requerido, las cantidades realmente recibidas y graba.

29. Compara que los registros ingresados cuadren con las cantidades que constan en la bodega (inventario).

30. Verifica en cada uno de los ítems recibidos los costos de adquisición y compara con el precio de venta para asegurar buenos precios.

31. En caso requerido, se coordina con la Gerencia Administrativa el ajuste de precios por las variaciones que haya sufrido los productos.

32. Entrega a Contabilidad la factura, la guía de remisión, el reporte de bodega, el ingreso de la mercadería, las hojas de validez de los documentos (impresión del SRI) y la retención para que proceda a contabilizar y generen los pagos en las fechas acordadas.

---

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** Gamarra Lisbeth

Compras del exterior (Cuando se requiera)

**Tabla 19** *Proceso de compras en el exterior*

| <b>Paso<br/>No</b> | <b>Personal<br/>responsable</b> | <b>Actividades</b>   |
|--------------------|---------------------------------|--|
|                    |                                 | 1. Obtiene del sistema listado de mercadería en tránsito de importación. |

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Gerente<br><br>Administrativo -<br>Financiero | <p>2. Elabora en Excel cuadro de las importaciones a realizar, señalando la Descripción, Unidades, Peso, Toneladas y las cantidades y Kilos a pedir al proveedor.</p> <p>3. Imprime el documento en Excel y lo entrega al Asistente.</p>  |
| 2 | Asistente del<br>Contralor                    | <p>4. Recibe el reporte en Excel.</p> <p>5. Clasifica los materiales o suministros a importar por representante.</p> <p>6. Envía por correo electrónico a los representantes el detalle de los suministros o materiales a importar señalando las especificaciones técnicas.</p> <p>7. Recibe de los representantes las cotizaciones de los suministros o materiales solicitados.</p> <p>8. Realiza el cuadro comparativo de precios de los suministros o materiales cotizados y compara con la última importación realizada.</p> <p>9. Elabora en Excel la hoja de costos detallando las variaciones porcentuales de precios de cada producto vs la última importación.</p> <p>10. Señala los costos de adquisición, y los gastos estimados de desa-duanización, almacenaje, seguro, transporte, gastos del despachador, gastos marítimos.</p> <p>11. Envía la hoja de costos al Gerente.</p> |
| 3 | Gerente<br><br>Administrativo -<br>Financiero | <p>12. Revisa la hoja de costos, indica en caso requerido realiza la importación o espera la llegada de otras ofertas.</p>  |
| 4 | Asistente del<br>Contralor                    | <p>13. Recibe instrucciones de la Gerencia Comercial para proceder a la importación.</p> <p>14. Entrega la hoja de costos al Gerente Financiero.</p> <p>15. Recibe el documento y determina si en las fechas de</p>   |

embarque propuestas, la empresa cuenta con la liquidez para realizar el gasto

**16. ¿Hay la liquidez suficiente para aprobar la importación?**

5 Gerente  
Administrativo-  
Financiero

17. **Si**, se aprueba pasa a la Asistente proceda con los trámites.

18. **No**, indica a la Asistente que negocie otra fecha de embarque de lo solicitado

**19. ¿Recibió aprobación para importar?**

20. **No**, comunica al Gerente General que no es posible realizar la importación por falta de liquidez.

21. Guarda en una carpeta la solicitud y espera al siguiente mes para retomar el trabajo.

22. **Si**, elabora cuadro comparativo de costos de los diferentes representantes, señalando el precio más conveniente y los pros y contras del país de origen.

23. Realiza reunión con el Gerente General para discutir la oferta más conveniente.

6 Asistente del  
Contralor

24. Recibe aprobación de la compra al representante seleccionado o realice una contraoferta.

25. Envía correo o realiza llamada al o los representantes para solicitar una contraoferta.

26. Se presenta al Gerente General los nuevos precios y recibe aprobación para proceder.

27. Elabora correo dirigido al representante señalando la compra a realizar, fecha de embarque, el país de origen, forma de pago, descripción y especificaciones técnica de los suministros o materiales y las cantidades en unidades o toneladas.

28. Recibe confirmación de representante.

29. Verifica la información recibida y detecta las variaciones, mismas que pone en consideración del Gerente General para su conocimiento y toma de decisiones.

30. Recibe instrucciones del Gerente General para proceder con la importación o anular el pedido.

**31. ¿Se anula pedido?**

32. **Si**, selecciona al siguiente representante que haya presentado la segunda mejor oferta y en caso requerido le plantea una contraoferta.

33. Recibe la contraoferta, revisa y somete a aprobación.

34. **No**, llama al representante indicando la aprobación para que envíe la confirmación o contrato.

35. Recibe el contrato, lo verifica y presenta al Gerente General para que lo revise y lo firma.

36. Envía el contrato físico o por correo con las firmas de aprobación para que proceda con la importación, señalando la fecha de entrega del anticipo (si aplica).

**37. ¿Se requiere anticipo?**

38. **Si**, coordina con el Gerente Administrativo-Financiero para determinar la fecha de entrega del anticipo.

39. Recibe aprobación para proceder con la transferencia al proveedor del exterior.

40. Ingresa a la banca virtual del banco y realiza la transferencia o en caso requerido elabora formulario de solicitud para el trámite en el banco.

41. **No**, solicita al representante la nota de pedido o la elabora.

42. Entrega la nota de pedido al Gerente General de la empresa para que la firme.

6

Asistente del  
Contralor

43. Ingresa al sistema, órdenes de compra y registra el detalle de la importación, anticipo y fecha de embarque.

44. Genera en PDF el ingreso al sistema y lo envía por correo al Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero, Contralor y al Asistente del Contralor.

45. Envía al Bróker de Seguros la nota de pedido para el trámite de la póliza de seguro.

46. Recibe la póliza de seguro y la entrega al Gerente General para que la firme de aprobado.

47. Realiza seguimiento con el representante para confirma la fecha de embarque y comunica a Gerente Administrativo-Financiero la disponibilidad de fondos.

48. Recibe del representante la factura y el conocimiento de embarque por correo electrónico.

49. Imprime y verifica que sea correcto los kilos brutos, los kilos netos, la suma de la factura, detalle de la compañía (ruc, dirección, teléfono).

50. Revisa el conocimiento de embarque que lo detallado sea igual a lo que señala la factura.

**51. ¿La factura o el conocimiento de embarque tiene errores?**

52. **Si**, comunica al representante las anomalías detectadas y solicita realice los ajustes.

53. **No**, comunica al Gerente Administrativo-Financiero la fecha de pago de la mercadería para que se programe el mismo.

54. Recibe instrucciones de Gerente Administrativo-Financiero de la fecha de pago de la mercadería.

55. Realiza en la banca virtual o mediante formulario enviado al banco para proceder el pago total de la mercadería menos el anticipo (si es que se realizó).

56. Recibe del representante o por Courier la factura y el conocimiento de embarque, lista de empaque, certificado de calidad, certificado de origen).

57. Revisa todos los documentos y verifica si hay errores.

**58. ¿Hay errores en la documentación?**

59. **Si**, coordina con el despachador de aduana y la naviera la posibilidad de mantener la documentación tal y como se recibió, caso contrario solicita el cambio del conocimiento de embarque al representante.

60. En caso de que la naviera ya haya realizado el registro en la aduana, procede a realizar los ajustes y pagar las respectivas multas.

61. Envía las multas al representante para que rembolsé el pago a la empresa Molemotor S.A., o lo descuenta de futuras facturas por importación.

62. No, recibe el aviso de llegada de la naviera.

63. Solicita a la naviera el detalle de gastos navieros (THC, visto bueno, gastos administrativos, entre otros).

**64. ¿Contenedor es exclusivo para Molemotor S.A.?**

65. **Si**, solicita a la naviera el valor de la garantía para que se proceda a emitir a Contraloría un cheque certificado y los entrega al despachador de aduana.

66. **No**, Entrega los documentos al despachador de aduana para que proceda con la desaduanización (factura, conocimiento de embarque, nota de pedido, póliza de seguro y una carta de autorización señalando al personal de despachador de aduana que acudirá en nombre de Molemotor S.A. y carta de compromiso de entregar en las mismas condiciones que se reciba el contenedor).

67. Solicita al bodeguero coordine con su personal para que acudan a la aduana a verificar los suministros o

6

Asistente del  
Contralor

materiales.

68. Recibe del despachador de aduna el DAV, con el detalle de la factura del proveedor del exterior.

69. Revisa que el documento este correcto, caso contrario solicita la corrección.

70. Solicita al Gerente General la firma en el DAV.

71. Indica al Gerente Administrativo-Financiero si se puede realizar la liquidación y pago para desaduanizar.

72. Recibe aprobación para solicitar la liquidación al despachador de aduna.

73. Recibe la liquidación (valores de IVA, FODINFA, derechos arancelarios).

74. Revisa la liquidación de aduana, y solicita a Contabilidad el cheque por el valor de la liquidación.

75. Llama, envía electrónico o consulta por internet la empresa que realiza el bodegaje de la mercadería y determina el valor a pagar.

76. Solicita a Contabilidad un cheque a nombre del despachador de aduana por el valor del anticipo por bodegaje.

77. Envía al despachador de aduana el cheque y dos retenciones en blanco para que realice el pago a la empresa de bodegaje.

78. Coordina con el Bodeguero el transporte que movilizará la mercadería del puerto a la bodega de la empresa Molemotor S.A.

79. Informa al despachador de aduana el transportista que movilizará los suministros o materiales sueltos o en el contenedor y la placa del vehículo.

80. Recibe del despachador la orden de salida de la mercadería (sea en carga suelta o en contenedor).

81. Entrega al Bodeguero la orden de salida y la lista de empaque para que coordine con su personal la salida de

- los suministros o materiales en el puerto, cuente y verifique que está completa y lleve una guía de remisión para detallar el contenedor.
82. Recibe del Bodeguero un reporte de los suministros o materiales recibidos en la bodega, con el detalle del estado (manchada, torcida, faltantes, sobrantes).
83. Toma fotos de los materiales o suministros en caso de que existan muchas distorsiones.
84. Toma fotos al contenedor antes de abrir los sellos, durante el desembarco, una vez este vacío y cerrado.
- 85. ¿Los materiales o suministros están completos y el contenedor en buen estado?**
86. **No**, Elabora carta de reclamo al seguro, al proveedor, a la empresa de bodegaje y a la naviera señalando el faltantes o los suministros o materiales dañados.
87. Recibe del Bróker de Seguros respuesta afirmativa o negativa de resarcir daños o del proveedor la emisión de una nota de crédito para descontar de futuras importaciones.
88. Coordina todas las actividades requeridas para tramitar el reclamo.
89. **Si**, procede a preparar la hoja de costos final, señalando todos los gastos generados por la importación y la entrega al Gerente Administrativo-Financiero.
90. Recibe el reporte de costos.
91. Calcula los costos y registra en el sistema los valores incluidos del flete y seguro.
92. Comunica a la Asistente para que ingrese los suministros o materiales al sistema.

Asistente del  
contralor  
8

93. Ingresar al sistema y registrar cada uno de los materiales o suministros con sus cantidades y el costo neto de importación.

94. Archivar toda la documentación generada y la entrega a los asistentes contables para que verifique y determine los valores a pagar por impuestos.

95. Recibe la carpeta y la guarda.

---

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** Gamarra Lisbeth

#### **5.4.1. Control de cambios de la implementación del procedimiento de compras.**

Para tener un control de cómo se realiza el proceso de implementación del procedimiento de compras hay que involucrar a todas las personas que están involucradas en el proceso, ya sea de manera positiva o negativa y más cuando se trata de una empresa de tipo familiar.

Para esto es necesario convocar a una reunión, en donde cada miembro involucrado en el proceso se comprometa a cumplir con lo que se quiere implementar en el procedimiento, los cuales se han establecido previamente en el mismo, para esto se deben definir los objetivos estratégicos y el cronograma de trabajo. A su vez se puede establecer premios o recompensas, así como penalidades o castigos ya sea por cumplimiento e incumplimiento de objetivos trazados.

Para esto se elabora una matriz, la que servirá para controlar el cumplimiento de la implementación de la propuesta sugerida o planteada.

**Tabla 20** *Matriz de control de propuesta*

---

| <i>Número</i> | <i>Descripción de la actividad</i>    | <i>Responsable</i>          | <i>Indicadores</i>                | <i>Fecha de inicio</i> | <i>Fecha de finalización</i> | <i>Observaciones</i> |
|---------------|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------------|----------------------|
| 1             | <i>Implementación de la propuesta</i> | <i>Junta de accionistas</i> | <i>Cronograma de control</i>      | <i>02-Ene-2022</i>     | <i>31-Jul-2022</i>           |                      |
| 2             | <i>Evaluar al personal</i>            | <i>Gerente General</i>      | <i>Evaluación de competencias</i> | <i>02-Ene-2022</i>     | <i>28-Feb-2022</i>           |                      |

---

|   |  |                              |                                       |                    |                    |
|---|--|------------------------------|---------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 3 | <i>Socialización del procedimiento</i> | <i>Gerentes de cada área</i> | <i>Evaluación de conocimiento</i>     | <i>02-Feb-2022</i> | <i>28-Feb-2022</i> |
| 4 | <i>Aplicación del procedimiento</i>    | <i>Gerentes de cada área</i> | <i>Inventario valorizado</i>          | <i>01-Mar-2022</i> | <i>31-Dic-2022</i> |
| 5 | <i>Evaluación del método aplicado</i>  | <i>Gerente General</i>       | <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> | <i>26-Dic-2022</i> | <i>31-Dic-2022</i> |

---

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** Gamarra Lisbeth

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La empresa analizada Molemotor S.A., al ser una compañía de amplia trayectoria y con muchos años de funcionamiento, no está tomando los mecanismos adecuados de mejorar sus procesos, sobre todo por ser una empresa de índole familiar donde los miembros de la familia, al ocupar un puesto asumen facultades que no tienen competencia para realizarlo, incluso con cruce de funciones, con lo cual existe dos o tres jefes al mismo tiempo, no existe una clara línea de mando.

Se ha determinado que existen una serie de inconvenientes o problemas, los cuales son:

No se lleva un adecuado control, en la adquisición de los materiales o suministros, los que no han sido aceptados por no cumplir con los requisitos técnicos exigidos por el cliente, estos materiales algunas veces han tenido que ser rematados como chatarra, y debiendo volver a comprar los mismos de acuerdo con las especificaciones, lo cual ocasiono retrasos en la entrega de la obra y con el consiguiente recargo en el trabajo final.

Otro inconveniente es la estructura organizacional que presenta la empresa Molemotor S.A., en la misma existe un exceso de responsabilidades, lo cual ocasiona confusión o errores en el establecimiento de la comunicación.

Finalmente, se requiere de algo muy importante para que la empresa Molemotor S.A. pueda salir del letargo o problemas financieros, en los cuales está inmersa, y es de ampliar su capital, el cual se requiere, para poder seguir operando, o en su defecto disminuir el personal a cargo, a fin de aliviar los costos y gastos.

## **Recomendaciones**

Se debe de socializar la propuesta, haciendo conocer el procedimiento propuesto para la compra y adquisición de materiales y suministros y definir claramente los procesos más relevantes en que se han encontrado los problemas. De tal forma que el personal pueda mejorar su productividad y calidad en su trabajo.

Disponer de la información necesaria que deba conocer cada uno de los puestos involucrados, además que el personal conozca sus obligaciones y deberes, esperando con ello eliminar la duplicación de trabajo y que cada colaborador sepa a quien reportarse.

Con la eficiencia de los puestos se espera disminuir errores, traspapelos y pérdidas de tiempo. Y dar los lineamientos de trabajo por medio de políticas clara que deben agregarse. En cuanto a estas recomendaciones deben de tener un presupuesto para sus cambios, para su implementación inmediata, se debe delinear los pasos para su aplicación y el debido control de involucrados ya sea de forma positiva o negativa.

Se requiere de personal técnicamente calificado para cada una de las funciones consideradas en el nuevo manual de funciones, que cumpla con un perfil de competencias y pueda desarrollar sus actividades sin inconvenientes.

Se tiene que capacitar al personal involucrado en la realización de las compras, sobre todo en las especificaciones técnicas de los materiales y suministros.

# **ANEXOS**





### **Anexo 3 FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MOLEMOTOR S.A.**

**Gerente General.** - Administra los recursos de la empresa mediante la fijación de objetivos y políticas generales, que normen sus actividades y operaciones. Aprobar planes y presupuestos, analizando los resultados obtenidos y el desarrollo organizacional de la empresa, tomando las medidas que considere más conveniente bajo las pautas establecidas por la junta de accionistas:

- Gerente Técnico
- Gerente Administrativo Financiero
- Gerencia de Abastecimiento de Suministros

**Gerente Administrativo Financiero.** -Organiza y dirige las actividades administrativas y financieras. Es el encargado de la administración de las finanzas y el área de sistemas informáticos de la empresa también la recepción y mensajería. Supervisa directamente a:

- Dpto. financiero
- Desarrollo humano
- Legal
- Sistemas
- Conserje
- Mensajero
- Guardia
- Recepción y vigilancia
- Choferes

**Gerente de Abastecimiento de Suministros.** - Realiza todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de equipos, materiales, consumibles, suministros de oficina, transporte de carga, bienes y servicios garantizando el cumplimiento de los presupuestos, tiempo de entrega y acuerdos de crédito. Supervisa directamente a:

- Coordinador de almacén
- Ayudante de bodega

- Bodegueros de obra
- Asistente de suministros

**Gerencia Técnica.** - La Gerencia Técnica tiene como responsabilidades principales de diseñar, planificar, organizar, implementar y dar seguimiento a las actividades de proyectos en ejecución y nuevos proyectos. Mantener la confidencialidad de los proyectos. Supervisa directamente a:

- Coordinador de producción
- Coordinador comercial
- Residente de obra
- Coordinador de planificación
- Coordinador de calidad
- Supervisor de seguridad industrial
- Mantenimiento
- Mensajería

**Coordinador de Planificación.** - El Coordinador de planeación tiene a su cargo la coordinación desde la cotización de un proyecto o trabajo hasta la culminación del antes dicho. Supervisa directamente a:

- Ingenieros residentes
- Coordinador comercial
- Supervisores de obras

**Coordinador de Producción.** - Supervisa que los desarrollos humanos y materiales asignados a la ejecución de las obras a su cargo sean utilizados eficientemente para la culminación exitosa de las mismas, manteniendo la confidencialidad de los proyectos. Supervisa directamente a:

- Supervisores de planta
- Personal de planta

**Coordinador de Calidad.** - Detecta e indica errores en la calidad de la producción, controlar y prever errores futuros. Supervisa directamente a:

□ Personal de planta

**Coordinador de Sistemas.** - Mantiene los procesos relacionados con el desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas operativos, comunicaciones, software básico y aplicativo, con el fin de prestar el soporte técnico a los usuarios de la empresa. Supervisa directamente a:

- Asistente de sistemas.

**Coordinador de Proyectos.** - Administra, dirige, controla y evalúa el desarrollo de los proyectos grandes y sus actividades de dependencia y del personal a su cargo. Brindar asesoría y retroalimentación al cliente, velando por su satisfacción, y por los intereses de la empresa. Supervisa directamente a:

- Comercial
- Producción
- Calidad
- Seguridad industrial

**Coordinador comercial.** - Realiza proformas, cálculo de materiales, órdenes de compra, órdenes de trabajo y supervisión de los proyectos en ejecución velando siempre por el cumplimiento de las especificaciones técnicas y los intereses de la empresa integral, manteniendo siempre la confidencialidad de los proyectos cotizados y a cotizar. Supervisa directamente a:

- Asistente de cotizaciones

**Técnico de cotizaciones.** - Realiza proformas, cálculo de materiales y supervisión de los proyectos en ejecución velando siempre por el cumplimiento de las especificaciones técnicas y los intereses de la empresa, manteniendo la confidencialidad de los proyectos. Tiene coordinación directamente con:

- Producción

- Calidad

**Asistente de Proyectos.** - Su principal responsabilidad es coordinar con el departamento de cotizaciones los respectivos proyectos a realizarse. Supervisa directamente con:

- Supervisores de planta
- Personal de planta

**Asistente de sistemas.** - Da soporte oportuno y eficaz a los usuarios. Programar sistemas y ejecutar respaldos y tareas de tecnologías de información, a fin de que se mantenga el buen funcionamiento del sistema informático y la red, así como la seguridad y disponibilidad de la información. Reporta a:

- Coordinador de Sistemas
- Gerencia Administrativa-Financiera

**Auxiliar Contable.** - Asiste al Contralor en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto. Supervisa directamente a:

- Mensajero

**Coordinador de Almacén.** - El coordinador de almacén es responsable del almacén en general, siendo el custodio y administrador de los bienes de la empresa, así como de los materiales, consumibles, equipos, maquinarias, que en ella se encuentren. Supervisa directamente a:

- Bodegueros de obra
- Ayudante de bodega
- Asistente de mantenimiento

**Ayudante de Almacén.** - Asiste al coordinador de almacén en la custodia y administración de los bienes de la empresa, así como de los materiales, consumibles, equipos, maquinarias, suministros de oficina, que en ella se encuentren. Reporta a:

- Coordinador de almacén
- Gerencia de abastecimiento de suministros

**Asistente de Abastecimiento y Suministros.** - Este departamento asiste a Gerencia de abastecimiento de suministros en las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de equipos, materiales, consumibles, suministros de oficina, transporte de carga, bienes y servicios en todas las obras de la empresa o para prestar servicio.

**Ayudante en general.** - La función principal de este cargo es ayudar a los armadores, soldadores, eléctricos, choferes, mecánicos, en todas las labores a él encomendadas.

**Bodeguero.** - Es el responsable de administrar los recursos de la bodega situada en la obra.

**Chofer.** - Apoya a la administración en el traslado de documentos, personal y material, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

**Analista de desarrollo humano.** - Asiste al coordinador de desarrollo humano en la administración del recurso humano de la empresa así como el desarrollo y formación de los empleados.

**Eléctrico.** -Realiza los trabajos encomendados en las obras o taller, y cumplirlas a cabalidad con calidad y experiencia.

**Armador.** - La función de este cargo es armar las piezas que a él son encomendadas, para los diferentes trabajos u obras a realizarse.

**Guardia.** - Supervisa de manera efectiva los recursos materiales de la empresa, así como también el control correspondiente en las entradas y salidas del personal y productos terminados.

**Mecánico.** - El desempeño de este cargo es dar el servicio adecuado a nuestros clientes, en el lugar y tiempo adecuado.

**Mensajero.** - Apoyar a la administración en el traslado de documentos internos.

**Pintor.** - La función del cargo requiere específicamente pintar las superficies internas y externas de las piezas elaboradas en el taller para las obras o proyectos, utilizando las técnicas correspondientes para garantizar el perfecto acabado de las mismas.

**Residente de Obra.** - El Residentes de obra tiene como responsabilidad principal planificar, organizar, implementar y dar seguimiento a las actividades de proyectos en ejecución.

**Soldador.** - La función principal de este cargo es realizar todos los trabajos a él encomendados, con calidad, responsabilidad, y en el tiempo adecuado.

**Supervisor de Obra.** -Supervisa que los desarrollos humanos y materiales asignados a la ejecución de las obras a su cargo sean utilizados eficientemente para la culminación exitosa de las mismas.

**Supervisor de Seguridad Industrial.** -Ejecución de labores de implantación, coordinación y supervisión de programas y actividades encaminadas a proporcionar seguridad industrial y prevención de riesgos. Supervisa a:

- Supervisores de planta
- Personal de planta

**Asistente de Seguridad Industrial.** -Ejecución de labores de implantación, coordinación y supervisión de programas y actividades encaminadas a proporcionar seguridad industrial y prevención de riesgos. Supervisa directamente a:

- Supervisores de obra
- Personal de obra

**Conserje.** -Apoya a la administración de la empresa en la limpieza, orden y mantenimiento de todas las instalaciones de la empresa y verificación de los equipos de trabajo en su lugar definido.

**Asistente de Mantenimiento.** -Asiste en lo que se refiere al control y coordinación de mantenimiento al personal de planta que tiene bajo custodia y administración los equipos y maquinarias que son de propiedad de la empresa.

**Recepción – Vigilancia.** -El Recepcionista, es responsable de una buena atención telefónica a los proveedores, clientes y demás personas que ingresen a la empresa.

**Contralor.** -El Contralor es responsable de validar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso administrativo financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones organizacionales. Supervisa directamente a:

- Auxiliar contable
- Mensajero

**Desarrollo Humano.** -Administra el recurso humano de la empresa, mediante la fijación de objetivos y políticas salariales, que normen sus actividades y funciones. Determinar las prestaciones obligatorias según la ley de los empleados en relación o no de dependencia; así como las prestaciones cubiertas por seguro social de los empleados activos y jubilados. Someter los planes de incentivos y presupuestos para la aprobación, analizando los resultados obtenidos y el desarrollo organizacional de la empresa, analizar y evaluar los cargos existentes así como futuras previsiones. Orientado hacia la formación y desarrollo del personal. Supervisa directamente a:

- Asistente de recursos humanos
- Personal administrativo planta
- Personal de mensajería
- Conserje

**Asesoría Jurídica.** -Responsable de garantizar que las acciones de la empresa se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer soluciones sobre casos

particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la empresa y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales. Trabaja coordinadamente con:

- Gerente Técnico
- Coordinador de desarrollo humano
- Analista de desarrollo humano
- Contralor

**Anexo 4 DISEÑO DEL FORMATO DE LAS PREGUNTAS A FUNCIONARIOS**

**ENTREVISTA A GERENTE DE ABASTECIMIENTO Y SUMINISTROS**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer cómo se maneja la gestión de inventarios, con la finalidad de realizar una planificación adecuada al requerimiento de la empresa.

**PREGUNTAS:**

¿Mencione usted la forma en que actualmente se maneja la gestión de inventarios?

---

---

---

¿Indique, de existir deficiencias en el manejo del inventario, la forma de como se manipulan?

---

---

---

¿Diga cuáles son los diferentes procesos que se llevan a cabo actualmente para la gestión de inventarios?

---

---

---

¿Cuál es la metodología empleada determinar las cantidades óptimas de pedido de los diferentes materiales?

---

---

---

**ENTREVISTA A GERENTE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano, con la finalidad de realizar una propuesta de planificación para la empresa.

**PREGUNTAS:**

¿La empresa tiene un adecuado organigrama organizacional para manejar al personal de la empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Indique usted, si existen deficiencias, de ser así puede mencionarlas?

---

---

---

---

¿Mencione los diferentes procesos que se llevan a cabo actualmente para la gestión de inventarios?

---

---

---

---

**ENTREVISTA A COORDINADOR DE ALMACEN**

Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer cómo se realiza la gestión con los proveedores, con la finalidad de realizar un procedimiento de gestión de compras, para la empresa.

**PREGUNTAS:**

¿Indique usted, si la gestión para el manejo y control de compras con los proveedores de la empresa, es es adecuado?

---

---

---

---

¿Conoce si existe un procedimiento para manejo y control de compras, de ser así puede mencionarlo?

---

---

---

---

¿Indique usted, si existen deficiencias, de ser así puede indicarlal?

---

---

---

---

## Bibliografía

Ansoff I. (1990). *Qué es la estrategia de la empresa. La Empresa. Dirección y Administración. Vol. II. Estrategia Empresarial.* España: Plaza & Juanes Editores S.A.

Banco Central del Ecuador. (2019). *Reporte Trimestral del mercado laboral.* Quito - Ecuador: Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica. Subgerencia de Programación y Regulación.

C.E.P.A.L. (2013). *Desarrollo económico del Ecuador.* San Francisco (EE.UU.): Publicación de las Naciones Unidas.

Comunicacion3. (17 de mayo de 2017). *La industria metalmeccánica se desarrolla a paso firme en Ecuador.* (Youtube, Editor, & R. Comucacion3, Productor) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Q15FjJ72NYA>

Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito: Asamblea Nacional.

Dario el Universo. (28 de Octubre de 2015). La economía del Ecuador en recesión es causa de desempleo en el país, dice un consultor.

Durán Yosmary. (2012). Administración del inventario elemento clave. *Visión gerencial*, 55-78.

Ehrhart, M., & Brigham. (2007). *Finanzas corporativas.* México: Thomson.

Ekos. (06 de agosto de 2017). *ekosnegocios.com.* Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7451>

- Everett E. Adam Jr. & Ronald J. Ebert. (1995). *La Administración de la producción y las operaciones*. México: Prentice Hill.
- Fabbri, M. S. (20 de Agosto de 2012). Obtenido de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- FEDIMETAL . (2016). Factores en el sector metalmeccánico. *Construmetal*, 12-20.
- Galindo C. (2005). La cultura empresarial en Andalucía. Un estudio sociológico de la pequeña empresa. *Revista de sociologia*(77).
- Hernández S. Roberto. (2014). *Metodología de la investigación* . México: Mc Graw Hill.
- Koontz y O' Donnell. (1974). *Elementos de la administración moderna*. México: McGraw-Hill,.
- Manene, L. (30 de Septiembre de 2014). [www.actualidadempresa.com](http://www.actualidadempresa.com). Obtenido de <http://actualidadempresa.com/gestion-de-proveedores-relaciones-proceso-analisis-seleccion-y-evaluaciones-4444/>
- Ministerio coordinador de producción y productividad. (2015). *Política industrial del Ecuador 2016-2025*. Quito - Ecuador: Publicaciones Ministerio.
- mundoconstructor.com.ec. (09 de Abril de 2021). [www.mundoconstructor.com.ec](http://www.mundoconstructor.com.ec). Obtenido de <https://www.mundoconstructor.com.ec/zoom-al-sector-mecanico-y-siderurgico/>
- Pedroza, S., & Sánchez, G. (2005). *Procesos de innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Pro Ecuador. (2016). *Perfil Sectorial de metalmeccánica 2016*. Quito: Dirección de inteligencia comercial e inversiones.

Quezada, W., Hernández, G., González, E., Rodríguez, R., Quezada, F., & Molina, F. (2017). *Gestión de la tecnología y su proceso de transferencia en pequeñas y medianas empresas metalmecánicas del Ecuador*. Santa Clara - Cuba: Universidad Central Martha Abreu de las Villas.

Revista Científica Ecociencia. (16 de Julio de 2016). [www.ecociencia.ecotec.edu.ec](http://www.ecociencia.ecotec.edu.ec). Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/articulo?ida=99>

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11 - 32. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de Rivas Tovar, Luis Arturo (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17),11-32.[fecha de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>

Solleiro R., & Castañón I. (2017). Diagnóstico de la gestión tecnológica en Pymes mexicanas. En *Capítulo 3: Gestión de la tecnología y la innovación en pequeñas y medianas empresas* (págs. 71-98). Buenos Aires - Argentina: Universidad Nacional de misiones Edunam.

Urwick Lyndall. (1943). *Los elementos de la administración del negocio*. Gran Bretaña.

Villacís B., & Carrillo D. (2012). País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. *Analítika, Edición Especial*, 10. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Gamarra Zorrilla Lisbeth Mariuxi, con C.C: # 0926100033 autora del trabajo de titulación: ***“Factibilidad financiera y organizacional en Molemotor S.A. Período 2010 - 2018”*** previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 2 de febrero de 2022



f. \_\_\_\_\_  
Gamarra Zorrilla Lisbeth Mariuxi  
C.C: 0926100033



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

|   |  |                             |    |
|---|--|-----------------------------|----|
| <b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>                        | “ Factibilidad financiera y organizacional en Molemotor S.A. Período 2010 - 2018”  |                             |    |
| <b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):             | Gamarra Zorrilla Lisbeth Mariuxi   |                             |    |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres): | Eco. Chavez García Jack Ph.D., Eco. López Vera Juan, Mgs.<br>Eco. Castillo Nazareno Uriel, Mgs   |                             |    |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>                               | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |                             |    |
| <b>UNIDAD/FACULTAD:</b>                           | Sistema de Posgrado  |                             |    |
| <b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>                     | Maestría en Finanzas y Economía Empresarial  |                             |    |
| <b>GRADO OBTENIDO:</b>                            | Magister en Finanzas y Economía Empresarial  |                             |    |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                      | 2 de febrero 2022  | <b>No. DE PÁGINAS:</b>      | 95 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>                           | Administración y Finanzas  |                             |    |
| <b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>                  | Administración, Organización, Montaje, Estructura.   |                             |    |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):       | <p>Esta investigación se realizó para analizar el impacto financiero de la empresa Molemotor S.A. durante el periodo 2010 – 2018, analizando desde su organización, procesos que se efectúan en cada uno de los diferentes departamentos de la empresa. Este trabajo está enmarcado en la recopilación, análisis e interpretación de datos históricos, tanto de los estados de pérdidas y ganancias, balances generales y análisis de los diferentes indicadores financieros, en los años cuando empezaron las dificultades financieras, determinándose que existían falencias en la inexistencia de controles y de procedimientos tanto en bodega, como en el proceso de compra de los suministros de materiales, que muchas veces no cumplían con las normativas exigidas por el cliente, por lo que los trabajos no eran aceptados por el cliente, con la pérdida de los materiales empleados, además se fortaleció la investigación con entrevista realizada a los principales directivos de los departamentos que tenían las falencias, quienes ratificaron la inexistencia de procedimientos adecuados, es por ello que se presenta la propuesta del organigrama, procedimientos para las compras, lo que contribuirá a disminuir las pérdidas financieras, por incumplimiento de obras.</p> |                             |    |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>                               | <input checked="" type="checkbox"/> SI   | <input type="checkbox"/> NO |    |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                     | <b>Teléfono:</b> +593-983782696  | E-mail: emelelis80@live.com |    |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>               | <b>Nombre:</b> Econ. Ma. Teresa Alcívar Avilés PhD.  |                             |    |
|   | <b>Teléfono:</b> 0990898747  |                             |    |
|   | <b>E-mail:</b> maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec  |                             |    |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>             |  |                             |    |
| <b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):         |  |                             |    |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>                      |  |                             |    |
| <b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):           |  |                             |    |