



**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**TEMA:**

“Estructuración de la Administración Financiera en una compañía exportadora de madera de balsa: Caso COBALSA”

**ELABORADO POR:**

Ing. Juan José Chedraui Vasconez

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

**TUTOR**

Econ. Uriel Castillo Nazareno

Guayaquil, a los 26 días de marzo de 2024



SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ing. Juan José Chedraui Vasconez, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Guayaquil, a los 26 días de marzo de 2024

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

---

Econ. Uriel Castillo Nazareno

REVISORES:

---

Juan López Vera, Mgs.

---

Ec. Carlos Martínez Murillo. Mgs

DIRECTOR DEL PROGRAMA

---

Teresa Alcívar Avilés, Phd.



## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Juan José Chedraui Vasconez

#### DECLARO QUE:

El trabajo de titulación “Estructuración de la Administración Financiera en una compañía exportadora de madera de balsa: Caso COBALSA” 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 del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 26 días de marzo de 2024

EL AUTOR

---

Ing. Juan José Chedraui Vasconez



SISTEMA DE POSGRADO

## AUTORIZACIÓN

YO, Juan José Chedraui Vasconez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de Maestría titulada: “Estructuración de la Administración Financiera en una compañía exportadora de madera de balsa: Caso COBALSA” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 días de marzo de 2024

EL AUTOR

---

Ing. Juan José Chedraui Vasconez

# REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface with the following components:

- Header:** URKUND logo and user profile: Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10).
- Document Information:**
  - Documento: Chedraui.Tesis SEGUNDA REVISION URIEL CASTILLO (1).docx (D173065090)
  - Presentado: 2023-08-23 11:10 (-05:00)
  - Presentado por: Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)
  - Recibido: maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com
  - Mensaje: JUAN JOSE CHEDRAUI VASCONES. [Mostrar el mensaje completo](#)
- Message Content:** 2% de estas 45 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.
- Lista de fuentes (Sources List):**

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Maricela Loayza.pdf</a>
	<a href="#">Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Tesis Analisis Socioeconómico de la Madera de B...</a>
	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / (null)
	<a href="https://economioesia.com/definiciones/gestion-financiera.html">https://economioesia.com/definiciones/gestion-financiera.html</a>
	Rouen Business School - France / (null)
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	
- Document Comparison:**
  - Left Panel (55%):** Original document content.
    - SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
    - TRABAJO DE TITULACIÓN: "Estructuración de la Administración Financiera en una compañía exportadora de madera de balsa. Caso COBALSA"
    - Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Finanzas y Economía Empresarial
    - ELABORADO POR: Ing. Juan José Chedraui Vasconez
    - TUTOR Econ. Uriel Castillo Nazareno, Ph. D.
    - Guayaquil, a los 23 de Febrero de 2023
    - SISTEMA DE POSGRADO
    - CERTIFICACIÓN
    - Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ing. Juan José Chedraui Vasconez, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Finanzas y Economía Empresarial
  - Right Panel (55%):** Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Maricela Loayza.pdf.
    - SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL TÍTULO
    - TRABAJO DE
    - PLAN DE NEGOCIOS "Proyecto de factibilidad para la creación de una productora y exportadora de bloques de balsa encolados hacia
    - mercado de
    - Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Finanzas y Economía Empresarial
    - ELABORADO POR: Econ.
    - Elizabeth Loayza
    - TUTOR Econ. Uriel Castillo Nazareno
    - Guayaquil, a los 17 días del mes de julio

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>X</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	2
1.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4. OBJETIVOS .....	8
1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	8
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	8
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.1. <i>Teoría de la Organización Empresarial</i> .....	9
2.1.1.1. <b>La Organización y su importancia</b> .....	10
2.1.1.2. <b>Clasificación de las Organizaciones</b> .....	10
2.1.2. <i>Teoría financiera</i> .....	11
2.1.2.1. <b>Antecedentes de las finanzas</b> .....	12
2.1.2.2. <b>Gestión financiera</b> .....	13
2.1.2.3. <b>Rol del departamento financiero</b> .....	14
2.1.2.4. <b>Estructura del departamento financiero</b> .....	15
2.1.3. <i>Marco conceptual</i> .....	18
2.1.3.1. <b>El valor del dinero disminuye en el tiempo</b> .....	19
2.1.3.2. <b>El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir</b> .....	19
2.1.3.3. <b>Costos de oportunidad</b> .....	19
2.1.3.4. <b>Financiamiento apropiado</b> .....	19
2.1.3.5. <b>Apalancamiento</b> .....	19
2.1.4. <i>Marco metodológico</i> .....	20
2.1.4.1. <b>Tipo</b> .....	20
2.1.4.2. <b>Alcance</b> .....	20
2.1.4.3. <b>Diseño</b> .....	20
<i>Situación de la Empresa COBALSA</i> .....	22
1.1.1.1. <b>Análisis de Entrevistas</b> .....	27
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>33</b>
<b>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>33</b>
3.1. ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO .....	33
3.2. PROCESOS .....	33
3.3. PLANIFICACIÓN LEGAL Y ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	33
3.4. OPERATIVIDAD DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO .....	34
3.4.1. <i>Organigrama actual vs Organigrama propuesto</i> .....	34

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>38</b>
<b>ANÁLISIS FINANCIERO Y DEL MERCADO .....</b>	<b>38</b>
4.1. ANTECEDENTES DEL MERCADO.....	38
4.2. PRODUCCIÓN DE LA MADERA DE Balsa.....	38
4.3. COMPETENCIA DIRECTA.....	39
4.4. CONTEXTO INTERNACIONAL.....	41
4.4.1. <i>Exportaciones desde Ecuador.</i> .....	41
4.4.2. <i>Mercado Chino</i> .....	42
4.5. CONTEXTO FINANCIERO DE LA EMPRESA.....	43
4.6. ÍNDICES FINANCIEROS.....	49
4.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	50
4.7.1. <i>Transacciones realizadas.</i> .....	50
4.7.2. <i>Opiniones de los directivos.</i> .....	50
4.7.3. <i>Análisis.</i> .....	51
4.7.4. <i>Propuesta.</i> .....	52
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>
ANEXO 1: NOTICIAS DE CHINA ACERCA DE LA ENERGÍA EÓLICA.....	60
ANEXO 3: ENTREVISTA REALIZADA A ENCARGADA DE COMPRAS DE COBALSA .....	63
ANEXO 1: MANUAL DE PROCESOS IMPLEMENTADO EN 2015 .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	3
<i>Subpartida arancelaria NANDINA de la madera de balsa</i>	3
<i>Tabla 2</i>	4
<i>Importaciones de madera de balsa desde China</i>	4
<i>Tabla 3</i>	22
<i>Paquete accionario COBALSA</i>	22
<i>Tabla 4</i>	22
<i>Distribución del personal de COBALSA</i>	22
<i>Tabla 5</i>	25
<i>Nivel de Producción por Volumen</i>	25
<i>Tabla 6</i>	26
<i>Exportaciones Proyectadas</i>	26
<i>Tabla 7</i>	27
<i>Flujo Financiero y Complejidad financiera previsible</i>	27
<i>Tabla 8</i>	28
<i>Cuestionario de preguntas – entrevista Gerente General,</i>	28
<i>Tabla 9</i>	30
<i>Cuestionario de preguntas – entrevista a Experto Financiero</i>	30
<i>Tabla 10</i>	31
<i>Cuestionario de preguntas – entrevista Proveedores</i>	31
<i>Tabla 11</i>	32
<i>Cuestionario de preguntas – entrevista Encargada de Compras</i>	32
<i>Tabla 12</i>	40
<i>Competidores directos de COBALSA</i>	40
<i>Tabla 13</i>	42
<i>Exportaciones de madera de balsa en el periodo 2010 - 2015</i>	42
<i>Tabla 14</i>	45
<i>Balance General de COBALSA – Activos (periodo 2014 – 2016)</i>	45
<i>Tabla 15</i>	46
<i>Balance General de COBALSA – Pasivos (periodo 2014 – 2016)</i>	46
<i>Tabla 16</i>	48
<i>Estado de Resultados de COBALSA (periodo 2014 – 2016)</i>	48
<i>Tabla 17</i>	49
<i>Índices financieros de COBALSA (periodo 2014)</i>	49



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Países importadores de madera de balsa</i>	4
<i>Figura 2. Exportaciones subpartida NANDINA 4407220000</i>	5
<i>Figura 3. Funciones de la gestión financiera</i>	14
<i>Figura 4. Modelo de organigrama para el departamento financiero de una empresa</i>	16
<i>Figura 5. Metodología por aplicarse en el trabajo</i>	21
<i>Figura 6. Productos que comercializa COBALSA</i>	23
<i>Figura 7. Matriz de Interés – Poder, COBALSA</i>	24
<i>Figura 8. Exportaciones en Pie Tablar, COBALSA</i>	25
<i>Figura 9. Exportaciones en Millones de Dólares – Poder, COBALSA</i>	26
<i>Figura 10. Organigrama de COBALSA antes de la estructuración del departamento financiero</i>	35
<i>Figura 11. Organigrama de COBALSA después de la estructuración del departamento financiero</i>	36
<i>Figura 12. Temperatura óptima para la producción de balsa</i>	39
<i>Figura 13. Importaciones desde China en el año 2015</i>	43
<i>Figura 14. Evolución de las transacciones de la compañía (año 2015)</i>	50

## RESUMEN

El cultivo de la madera de balsa se da en la selva subtropical, y es considerado un rubro de gran importancia en la economía ecuatoriana; se identifica con la subpartida arancelaria NANDINA 4407.22.00.00, bajo la descripción de Virola, Imbuia y Balsa. A nivel mundial, Ecuador se constituye en el mayor exportador de madera de balsa hacia China; sin embargo, pese a su notable participación en el mercado internacional, a través de la comercialización de madera de balsa, en 2012 y 2013 experimentó una caída, la cual afectó directamente a COBALSA COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE BALSA S.A., que es una mediana empresa domiciliada en Ecuador, cuya actividad económica radica en la comercialización de balsa en presentaciones de: bloques, paneles flexibles, y paneles rígidos de diferentes espesores. Con base en esta problemática, se decide implementar un departamento financiero en COBALSA, a fin de generar cambios significativos en la operatividad del negocio, a través de los cuales se logre aumentar la competitividad de la empresa en el mercado. Para esto, se ha seleccionado una investigación experimental con un alcance descriptivo, cuyo diseño es la experimentación, empleando para ello técnicas como: la observación directa y la entrevista. Dentro de los cambios que implica la aplicación de la propuesta, están: la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, el rediseño de la estructura organizacional mediante la conformación del departamento financiero, todo esto con el propósito de tener mayor capacidad operativa para manejar mensualmente aproximadamente 600 transacciones, de modo que la rentabilidad del negocio sea alta, comprendiendo claramente que existe una estrecha relación entre los beneficios de una inversión y los recursos que se ha empleado para un proyecto.

**Palabras claves:** madera de balsa, comercio internacional, departamento financiero, reestructuración organizacional, rentabilidad, competitividad.

## ABSTRACT

The cultivation of balsa wood occurs in the subtropical jungle, and is considered a very important item in the Ecuadorian economy; It is identified with the Nandina tariff subheading 4407.22.00.00, under the description of Virola, Imbuia and Balsa. At world level, Ecuador is the largest exporter of balsa wood to China; However, despite its notable participation in the international market, through the commercialization of balsa wood, in 2012 and 2013 it experienced a drop, which directly affected COBALSA COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE BALSA SA, which is a medium-sized company domiciled in Ecuador, whose economic activity lies in the commercialization of raft in presentations of: blocks, flexible panels, and rigid panels of different thicknesses. Based on this problem, it is decided to implement a financial department in COBALSA, in order to generate significant changes in the operation of the business, through which it is possible to increase the competitiveness of the company in the market. For this, an experimental investigation with a descriptive scope has been selected, whose design is the pure experiment, using techniques such as direct observation and the interview. Among the changes that the application of the proposal implies, are: the elaboration of a manual of functions and procedures, the redesign of the organizational structure by means of the conformation of the financial department, all this with the purpose of having greater operational capacity to manage monthly approximately 600 transactions, so that the profitability of the business is high, clearly understanding that there is a close relationship between the benefits of an investment and the resources that have been used for a project.

**Keywords:** balsa wood, international trade, finance department, organizational restructuring, profitability, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La organización de la administración financiera es fundamental para cualquier empresa más todavía cuando estamos frente a una dinámica exportadora como la de COBALSA. Este trabajo profundiza en el caso de esta empresa que inició un crecimiento inesperado a partir de la oportunidad que le brinda el mercado chino que tiene una creciente demanda de madera de balsa. Increíblemente, hasta el momento de iniciar este estudio la empresa no contaba con un área responsable de lo financiero lo que conlleva a continuos errores de gestión de la empresa.

El cultivo de la madera de balsa se da en la selva subtropical, y es considerado un rubro de gran importancia en la economía ecuatoriana; se identifica con la subpartida arancelaria NANDINA 4407.22.00.00, bajo la descripción de Virola, Imbuia y Balsa. A nivel mundial, Ecuador se constituye en el mayor exportador de madera de balsa hacia China; sin embargo, pese a su notable participación en el mercado internacional, a través de la comercialización de este producto, en 2012 y 2013 experimentó una caída, la cual afectó directamente a COBALSA COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE BALSA S.A.

COBALSA es una mediana empresa domiciliada en Ecuador, cuya actividad económica radica en la comercialización de balsa en presentaciones de bloques, paneles flexibles, y paneles rígidos de diferentes espesores. Con base en esta problemática, se decide estudiar la factibilidad de una administración financiera especializada, a fin de generar cambios significativos en la operatividad del negocio, a través de los cuales se logre aumentar la competitividad de la empresa en el mercado.

Para esto, se ha seleccionado una investigación experimental con un alcance descriptivo, cuyo diseño es la experimentación, empleando para ello técnicas como: la observación directa y la entrevista. Dentro de los cambios que implica la aplicación de la propuesta, están: la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, el rediseño de la estructura organizacional mediante la conformación del departamento financiero, todo esto con el propósito de tener mayor capacidad operativa para manejar mensualmente aproximadamente 600 transacciones, de modo que la rentabilidad del negocio sea alta, comprendiendo claramente que existe una estrecha relación entre los beneficios de una inversión y los recursos que se ha empleado para un proyecto.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. ANTECEDENTES

La balsa, cuyo nombre científico es “*Ochroma pyramidale*”, se obtiene del árbol de balsa; se cultiva de manera natural por reforestación, y requiere de un clima cálido y húmedo. El cultivo de esta especie se da en la selva subtropical y es considerado uno de los recursos forestales y maderables de mayor aprovechamiento, pero sobre todo uno de los rubros económicos de gran importancia en la economía ecuatoriana. En el comercio internacional se conoce por su nombre común “balsa ecuatoriano”, y debido a que ha alcanzado un alto nivel de desarrollo, se ha convertido en la madera de balsa de mayor calidad a nivel mundial. Cabe resaltar que esta madera tiene múltiples aplicaciones, tales como: productos de flotación, maquetaría, artesanías, aislamiento, etc. Sin embargo el principal uso al que se destina este producto es para la industria eólica, ya que por sus características se convierte en material idóneo para la construcción de aspas en los molinos de viento, las cuales requieren de alta resistencia a manera de fuerza estructural, pero a su vez flexibilidad y ligereza (Pro Ecuador, 2012). Según (Molina, 2016) funcionaria de Pro-Ecuador, de la Oficina Comercial, Cantón – China; indica que el 95% de la cosecha mundial de balsa se obtiene de la cuenca del Río Guayas de Ecuador, participación que coloca al país en uno de los más reconocidos a nivel internacional, en lo referente a la comercialización de este producto.

Es importante mencionar, que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE”, es el organismo encargado de regular las importaciones y exportaciones en el país, para lo cual maneja un código arancelario denominado nomenclatura NANDINA. La madera de balsa está dentro de la sección IX Maderas, carbón vegetal y manufacturas de madera, corcho y sus manufacturas, manufacturas de espartería o cestería, dentro del capítulo 44, con el código 4407.22.00.00: Virola, Imbuia y Balsa, tal como se presenta a continuación:

**Tabla 1***Subpartida arancelaria NANDINA de la madera de balsa*

<b>SECCIÓN: IX</b>	Madera, Carbón Vegetal y Manufacturas de Madera; Corcho y sus Manufacturas; Manufacturas de Espartería O Cestería
<b>CAPÍTULO: 44</b>	Madera, Carbón Vegetal y Manufacturas de Madera
44.07	Madera aserrada o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada, incluso cepillada, lijada o unida por entalladuras múltiples, de espesor superior a 6 mm.
4407.11.10.00	--- Tablillas para fabricación de lápices
4407.11.90.00	--- Las demás
4407.12.00.00	-- De abeto ( <i>Abies</i> spp.) y de píceas ( <i>Picea</i> spp.)
4407.19.10.00	--- Tablillas para fabricación de lápices
4407.19.90.00	--- Las demás
	- De las maderas tropicales citadas en la Nota de subpartida 1 de este Capítulo:
4407.21.00.00	--Mahogany ( <i>Swietenia</i> spp)
4407.22.00.00	--Virola, Imbuia y Balsa

Nota: Elaborado con información extraída del SENAE, 2013

Existen en el mundo algunos países importadores de madera de balsa, entre los cuales se destacan: Estados Unidos, China, y Brasil; sin embargo, desde el 2015 China ha sido considerado el principal consumidor de madera de balsa, con USD \$57.719 miles de dólares, llegando a estar por encima de Estados Unidos que presentó importaciones por USD \$43.302 miles de dólares, lo cual radica en el intenso programa de masificación de energía eólica que mantiene China, hecho que convierte al país asiático en el cliente más atractivo alrededor del mundo, absorbiendo el 60% de las compras de la industria, de modo que cualquier decisión de comercialización que ellos tomen incide necesariamente en la gestión estratégica de quienes están en el mercado (Molina, 2016).

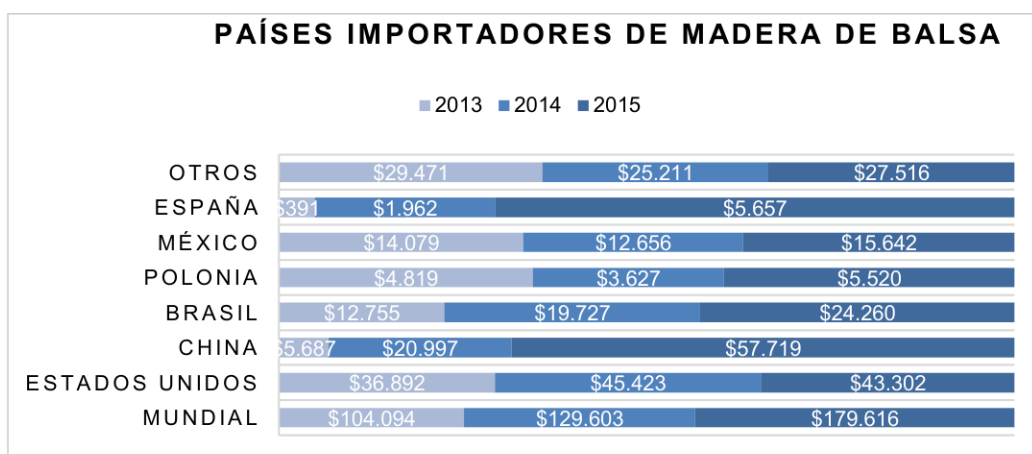


Figura 1. Países importadores de madera de balsa

Nota: Elaborado con información de (Trade Map, 2015)

Adicionalmente, a nivel mundial Ecuador es el mayor proveedor de la madera de balsa que importa China, lo cual se evidencia al revisar las importaciones de este país desde el año 2011 hasta 2015, donde Ecuador ocupa el primer lugar consecutivamente, representado por más del 90% de las importaciones que realiza China, las cuales son provenientes de Ecuador, dejando muy por debajo a países como Uruguay, Perú y Brasil, que también pertenecen a Sur América.

**Tabla 2**

*Importaciones de madera de balsa desde China*

Importaciones Chinas de Balsa Miles USD						
Proveedores	2011	2012	2013	2014	2015	
Mundo	\$ 28.753,00	\$ 10.608,00	\$ 5.687,00	\$ 20.997,00	\$ 57.592,00	
Ecuador	\$ 25.299,00	\$ 9.231,00	\$ 4.287,00	\$ 18.653,00	\$ 52.320,00	
Papúa Nueva Guinea	\$ 1.773,00	\$ 938,00	\$ 837,00	\$ 1.985,00	\$ 3.997,00	
Indonesia	\$ 1.551,00	\$ 352,00	\$ 366,00	\$ 287,00	\$ 829,00	
Suriname	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 355,00	
Uruguay	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 42,00	
Guinea	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26,00	
Costa Rica	\$ -	\$ -	\$ 67,00	\$ 37,00	\$ 23,00	
Australia	\$ 76,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Brasil	\$ -	\$ -	\$ 118,00	\$ 36,00	\$ -	
Alemania	\$ 23,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Perú	\$ 30,00	\$ 26,00	\$ 11,00	\$ -	\$ -	
Estados Unidos	\$ -	\$ 61,00	\$ -	\$ -	\$ -	

Nota: Elaborado con información de (Trade Map, 2015)

Pese a la notable participación que Ecuador ha tenido durante muchos años en el mercado internacional a través de la comercialización de madera de balsa, en 2012 y 2013 experimentó una caída; no obstante, en 2014 comenzó nuevamente a incrementar el valor FOB de sus exportaciones (Banco Central del Ecuador, 2015). Por este motivo, los documentos de consulta que se han utilizado datan de un período previo a la caída de mercado mencionada, puesto que nos encontramos todavía inmersos en el desarrollo de la curva de la demanda, la misma que no se ha consolidado en una posición clara, pero mantiene tendencia al alza.

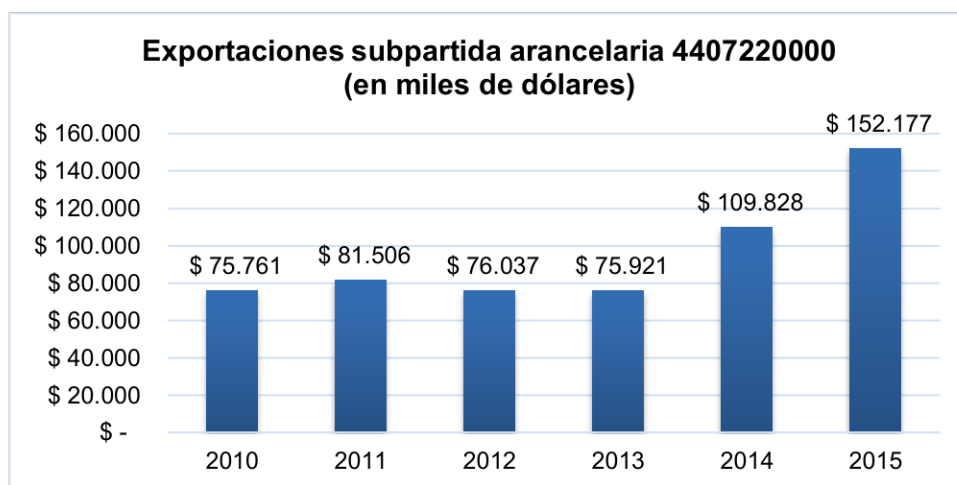


Figura 2. Exportaciones subpartida NANDINA 4407220000

Nota: Elaborado con información extraída del (Banco Central del Ecuador, 2015)

Con base en lo mencionado anteriormente, se torna preciso indicar que, COBALSA COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE BALSA S.A. es una mediana empresa domiciliada en Ecuador, que se dedica desde el año 1974 al procesamiento de madera de balsa para la exportación, destinada a la industria eólica. Desde su creación, la empresa ha sido de categoría familiar y ha contado con un gobierno corporativo conformado por los mismos socios, en un ambiente limitado de acción; esto, porque el mercado de balsa industrializada incorpora como una de sus características la volatilidad, lo cual ha impedido establecer un programa de crecimiento acorde a la necesidad operativa de la compañía.

## 1.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En el país se registran alrededor de 60 productores de balsa industrializada; sin embargo, no todos han optado por la exportación de sus productos a causa de la limitante



que existe en las relaciones comerciales con las potencias del sector. En consecuencia, las grandes transnacionales han implantado subsidiarias en el país, convirtiéndose en el principal músculo de exportación de este producto; situación que ha dificultado el crecimiento de esta y otras empresas locales. Como parte de la estrategia de crecimiento, esta compañía buscó durante el año 2014 fortalecer relaciones comerciales con su principal cliente en dicho mercado, lo cual ha derivado en el crecimiento de la producción a través de compromisos firmados como opciones de compra a futuro.

Frente al giro que provoca la decisión del cliente más grande, las empresas requerían implementar nuevas habilidades, creativas e innovadoras, para adaptarse a formas y estilos diferentes de una concepción distinta del negocio. No obstante, la empresa COBALSA no registraba una eficiencia organizativa empresarial financiera acorde a las necesidades de expansión y de alianzas internacionales. Estos es, la empresa se encontraba con una administración deficiente en la que no había responsabilidades establecidas.

El mercado exige un crecimiento acelerado para atender la demanda internacional, la cual no puede esperar la reacción de la industria a largo plazo. Mientras que, el gerente tiene centralizadas en su función todas responsabilidades operativas y estratégicas financieras. Se requiere un diseño de un concepto administrativo financiero que permita acoger una iniciativa de asociación con pequeños productores de balsa.

Para esto, es necesario contar con el capital de trabajo correctamente administrado que permita a la compañía una rápida expansión de la oferta, y así mismo, una rápida contracción en caso de que el mercado sufra una caída. Por este motivo se implementó una metodología de trabajo que permitía abastecer a una de las plantas con materia prima procesada de otros productores, para poder fabricar paneles de balsa y subir de una exportación promedio de 5 contenedores por semana en el 2015, a más de 20 contenedores por semana en el 2016.

Además, internamente la empresa se encuentra en una situación crítica al salir de un período muy difícil en la comercialización de balsa durante los años 2012 y 2013, por lo que no contaban con un departamento financiero que pudiera hacer frente a este nuevo desafío. Debido a esta situación, y a la nueva estrategia comercial que se está por aplicarse, la alta dirección de COBALSA decidió incorporar en su estructura nuevo personal directivo para encaminar la empresa en el rumbo hacia el cual el mercado se direccionaba.

Por este motivo, a partir del mes de abril del año 2015, el autor del presente proyecto de titulación, se incorporó a dicha estructura como el primer gerente financiero, con el objetivo de constituir un departamento que permita responder con el correcto manejo de las finanzas, lo cual se constituía en un desafío trazado por la empresa, fijándose como objetivo el incremento de sus operaciones a corto plazo, por lo que resultaba imprescindible establecer un control del dinero que garantice el retorno adecuado a sus accionistas.

La limitante condicional para el desarrollo de este proyecto era el tiempo de implementación y los recursos disponibles, ya que era necesario, como exigencia del principal socio comercial, disponer de la información financiera en un plazo determinado; sin embargo, la situación restringía las cuentas de gasto, porque circunscribía a la empresa en el cumplimiento con las obligaciones pendientes sin que ello signifique aumentar el endeudamiento.

Además, la reestructuración directiva de la empresa implicaba una serie de cambios que traspasen los “anclajes” tradicionales de 40 años de funcionamiento, algo que naturalmente crea resistencias por parte de los funcionarios inmersos en aquella historia y limita el campo de acción en función del objetivo temporal trazado. No obstante, la implementación de políticas y una visión más joven del panorama es lo que permitiría un cambio en materia financiera y de procesos.

Como todo análisis financiero, para lograr un panorama claro de los objetivos trazados, resultaba importante tomar como punto de partida el cierre del ejercicio fiscal inmediato anterior, es decir los balances cerrados para el año 2014. A partir de ese punto, se realiza un análisis financiero y se propone una nueva estructura en función de un estudio de las necesidades y nuevas circunstancias que conducen a un análisis financiero referente, que sirva de elemento tanto prospectivo como comparativo de la situación entre períodos, para desde ahí evaluar los resultados. La propuesta se centra en poder generar cambios radicales, conceptualizando el departamento financiero como un centro generador de beneficios, que potencia y aumenta las posibilidades de negocio.

### **1.3. Preguntas de Investigación**

Con el desafío planteado surge la pregunta

¿En qué forma es viable diseñar un nuevo concepto administrativo financiero que facilite la acumulación de capital sostenida para la Compañía Industrial de Balsa S.A., que sea convergente con el nuevo contexto de trabajo?

Ello soslaya otras interrogantes secundarias:

- ¿Qué principios, análisis y operaciones financieras son relevantes para la empresa?
- ¿Cuáles son los ejes de gestión y componentes financieros que se deben fortalecer, crear o cambiar?
- ¿Con qué plan de acción es viable el proyecto de fortalecimiento financiero?
- ¿En qué horizonte temporal debemos trabajar y bajo qué restricciones?

En consecuencia, se plantean los objetivos pertinentes.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Estudiar la situación financiera y de negocio de la empresa COBALSA para proponer una nueva administración financiera acorde con el requerimiento del mercado.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- a) Analizar los principios, análisis y operaciones financieras de la Compañía Industrial de Balsa S.A. COBALSA.

Se debe conocer cuál es el punto de partida del proyecto, y en qué situación se encuentra actualmente la empresa. Debido a que las acciones a implementar se visualizarán al cierre del ejercicio fiscal, por lo que se torna necesario tomar el año 2014 como base y punto de partida.

- b) Desarrollar una perspectiva teórica pertinente a la estructuración financiera de la empresa COBALSA que permita fortalecer, crear o cambiar los ejes de gestión y componentes financieros.
- c) Diseñar un plan de acción para estructurar el departamento financiero de la Compañía Industrial de Balsa S.A. COBALSA

- d) Determinar a través del plan de acción, el cronograma de trabajo favorable que evalúe tiempos y las restricciones de implementación de un plan.

El tiempo es un factor muy importante y más aún cuando el principal socio comercial necesita tener la información a la mano para la toma de decisiones, por este motivo se debe diseñar el plan de acción y el alcance de la propuesta.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1. Marco Teórico**

##### **2.1.1. Teoría de la Organización Empresarial**

La teoría organizacional estudia la modelación empresarial y su diseño lo que engloba la estructura. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

La organización empresarial se refiere a la estructura y forma en que una empresa se organiza para llevar a cabo sus actividades y alcanzar sus objetivos. Incluye la distribución de responsabilidades y autoridades, los procesos y procedimientos que se utilizan para llevar a cabo las actividades de la empresa, la asignación de recursos, la definición de roles y funciones de los empleados, y la comunicación interna.

La organización empresarial es importante porque permite definir la posibilidad de acumulación de capital de una empresa y, en esa línea, se define la eficiencia y efectividad en la realización de sus actividades y en la consecución de sus objetivos. Una organización bien estructurada puede aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos o servicios, reducir los costos y mejorar la satisfacción del cliente. En ese sentido, existen varios tipos de organizaciones empresariales, como la organización jerárquica, la organización matricial, la organización en equipo, la organización horizontal, entre otras.

La elección del tipo de organización depende de las necesidades y objetivos de la empresa, así como de sus recursos y capacidades.

#### **2.1.1.1. *La Organización y su importancia***

La organización se refiere al proceso de estructurar y coordinar los recursos de una empresa para lograr sus objetivos. Esto incluye la división del trabajo, la asignación de tareas, la creación de una jerarquía de autoridad, la definición de políticas y procedimientos, y la implementación de sistemas y controles para monitorear y mejorar el desempeño. Es así como la organización es fundamental en el mundo empresarial, ya que ayuda a las empresas a ser más eficientes y efectivas. Al tener una estructura organizada, se pueden identificar y asignar las responsabilidades de cada miembro del equipo, lo que asegura que todos trabajen juntos de manera coordinada para lograr los objetivos de la empresa.

Además, la organización ayuda a la empresa a evitar la duplicación de esfuerzos y la falta de coordinación, lo que puede llevar a una pérdida de tiempo, recursos y dinero. También permite la identificación de problemas y oportunidades de mejora, y la implementación de soluciones efectivas para abordarlos. En resumen, la organización es esencial en el mundo empresarial porque permite que las empresas funcionen de manera eficiente y efectiva, lo que se traduce en una mayor productividad, rentabilidad y éxito en general.

#### **2.1.1.2. *Clasificación de las Organizaciones***

Existen diferentes formas de clasificar las organizaciones, pero aquí te presento algunas de las clasificaciones más comunes:

Según su ámbito de actuación:

- Públicas: aquellas que pertenecen al Estado y están destinadas a la prestación de servicios públicos.
- Privadas: aquellas que no pertenecen al Estado y tienen fines lucrativos.
- Según su forma jurídica:

- Empresas individuales: aquellas en las que el propietario es una persona física, que es responsable de la gestión y los resultados de la empresa.
- Sociedades: aquellas en las que varias personas se unen para crear una empresa y comparten la responsabilidad y el control.
- Cooperativas: aquellas que están formadas por personas que se unen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.

Según su finalidad:

- Lucrativas: aquellas cuyo objetivo es obtener beneficios económicos para sus propietarios o accionistas.
- No lucrativas: aquellas que no persiguen fines económicos y tienen una finalidad social, cultural, educativa, religiosa, etc.

Según su tamaño:

- Microempresas: aquellas que tienen menos de 10 trabajadores
- Pequeñas empresas: aquellas que tienen entre 10 y 50 trabajadores
- Medianas empresas: aquellas que tienen entre 50 y 250 trabajadores
- Grandes empresas: aquellas que tienen más de 250 trabajadores

En el caso de COBALSA estamos frente a una empresa mediana privada de sociedad lucrativa que se dedica a la exportación de balsa en bloque recortados y por tanto sin restricciones para contratar con cualquier sujeto legalmente permitido. Una empresa, por tanto, que encaja en la perspectiva de las definiciones que se han señalado en la primera parte de los conceptos.

### **2.1.2. Teoría financiera**

Cualquier fenómeno financiero se considera una transferencia temporal de riqueza que siempre implica algún tipo de riesgo. Ningún agente económico tiene la seguridad real de lo que percibirá al materializar un contrato regulador de transferencias. La ambición teórica reposa en lo explicativo, lo normativo, así como en la naturaleza de las interrogantes que se plantea sobre el funcionamiento: de los mercados, de la evaluación de activos, de las decisiones de inversión y de financiamiento. Son varios autores que se

pueden citar para enmarcar el análisis de estudio. No obstante, aquí se toma una secuencia explicativa de lo relevante del estudio analítico de las finanzas.

### **2.1.2.1.      *Antecedentes de las finanzas***

Desde finales del siglo XV hasta los albores del siglo XIX se pensó en el registro monetario de las operaciones de la empresa y la gestión de su tesorería, así como el estudio descriptivo de las instituciones, los instrumentos y los procedimientos existentes en el mercado de capitales; sin embargo, como las finanzas son consideradas parte de la Economía, los precursores como Bernoulli en 1738, con su aporte sobre el comportamiento decisional desde la función de la riqueza total, maximizando la esperanza de utilidad de riqueza.

En 1900, Bachelier estudia matemáticamente los resultados de eficiencia en los mercados financieros y la evaluación de los activos, mediante la aplicación del teorema de los precios de los “activos financieros”, basados en la hipótesis de variaciones independientes, en las denominadas “cotizaciones paseo aleatorio”, que lo adopta como representación continua en el tiempo.

Años más tarde, en 1930, Fisher, describe el arbitraje entre el deseo de consumo inmediato y el principio de oportunidad de inversión, mediante la teoría del interés como base de la teoría financiera y de inversión (Shiller, 2012). Cabe resaltar, que existen autores que han recibido el Premio Nobel por sus aportes parciales en finanzas, tales como Jensen y Meckling en 1976 con la introducción de la “Teoría de la Agencia”, lo cual inclusive permitió integrar el razonamiento financiero alrededor de los conflictos de intereses entre los participantes de la empresa (Shiller, 2004).

Tal como argumenta el economista Shiller (2004), autor de “El nuevo orden financiero: El riesgo en el siglo XXI”: el sector financiero juega un papel básico, capital e insustituible en nuestro modelo económico, por este motivo es imprescindible contar con la colaboración de la banca como un aliado comercial para todas las empresas. Las herramientas que proveen los bancos en la actualidad han ayudado a simplificar los procesos de muchas PYMES, sin la necesidad de incurrir en gastos obligados para el funcionamiento ágil de las actividades financieras.

### **2.1.2.2. *Gestión financiera***

El concepto de gestión financiera puede llegar a ser muy amplio, ya que la planificación, previsión, contabilidad, empleo, control de gestión, rentabilidad de fondos, etc., pueden abarcar muchas funciones. Lo cierto es que la gestión financiera es indispensable en cualquier actividad organizada o sujeta a un presupuesto. Los recursos financieros son limitados y costosos, por lo que la gestión financiera debe compatibilizar las demandas de recursos para el logro de los objetivos con la máxima rentabilidad.

No obstante, para Westreicher (s.f.), “La gestión financiera es una de las ramas de las ciencias empresariales que analiza cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de una compañía”. Por lo que, una apropiada gestión por parte del gerente financiero puede desencadenar en relaciones de calidad con los inversores, lo que provocará que sus metas u objetivos organizacionales se logren cumplir exitosamente, tal y como se lo espera.

Para Geoffrey Stanley, la gestión financiera tiene como resultado la maximización de la riqueza de los accionistas, lo cual implica no solamente enfocarse en obtener resultados económicos óptimos para la empresa, sino también preservar y cuidar el buen manejo y desempeño de las demás áreas de la organización, donde el talento humano se considera un elemento vital para el correcto funcionamiento de ésta. Entonces, el responsable o gestor financiero no solo debe orientar sus esfuerzos en aumentar las utilidades de una compañía, sino que en dicho proceso debe también considerar si el ambiente laboral y las condiciones de sus empleados son del todo satisfactorias (Terrazas, 2009).



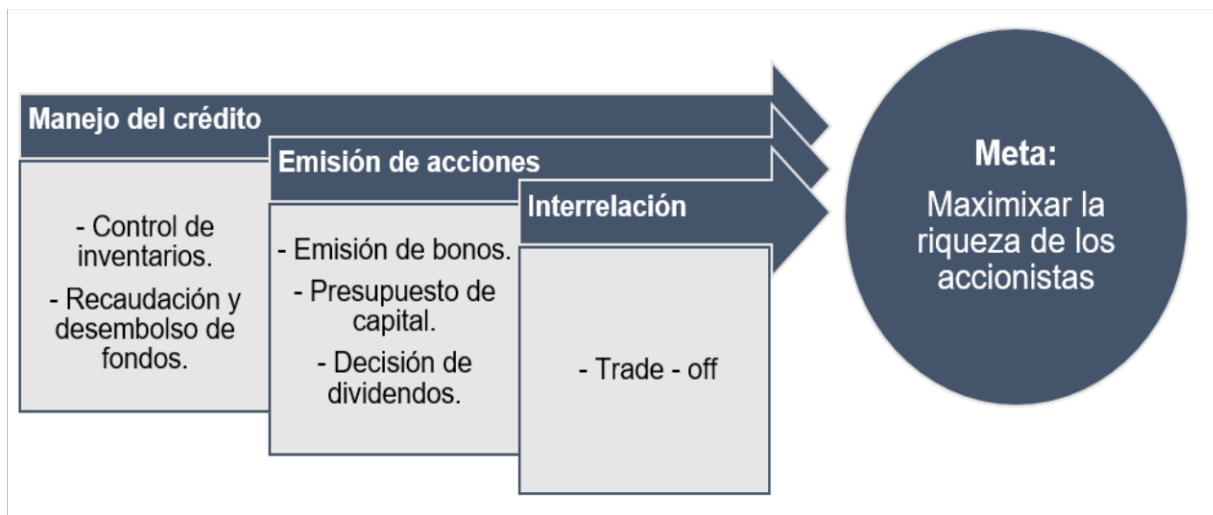


Figura 3. Funciones de la gestión financiera

Nota: Elaborado con información de (Terrazas, 2009)

### 2.1.2.3. Rol del departamento financiero

El cambio en los procesos administrativos, quizás por la resistencia a lo nuevo, suele ser uno de los últimos pasos que se ejecutan; sin embargo, se debe tener en cuenta que todas las empresas deben inmiscuirse en un proceso de mejora continua, que actualice constantemente las prácticas de la organización. Para ello, es trascendental la dotación necesaria de recursos para lograr los objetivos de la dirección (Buffet & Cunningham, 2013).

Por lo tanto, es importante especificar las actividades que debe ejecutar un departamento financiero, según lo citado por (Fabrés, 2013):

- Facturación
- Cobros y pagos
- Control movimientos y saldos cuentas corrientes
- Tributación
- Contabilidad financiera y de Costos
- Definición de Estrategia de negocio
- Análisis de Estados Financieros de la empresa
- Planificación de Inversiones

Asimismo, el rol que desempeña el director financiero es de vital importancia para el buen manejo de esta área, por lo cual es necesario indicar que la misión de este radica en

la captación y el destino de los recursos financieros en las mejores condiciones posibles para conseguir crear el máximo valor de la empresa (Fabrés, 2013).

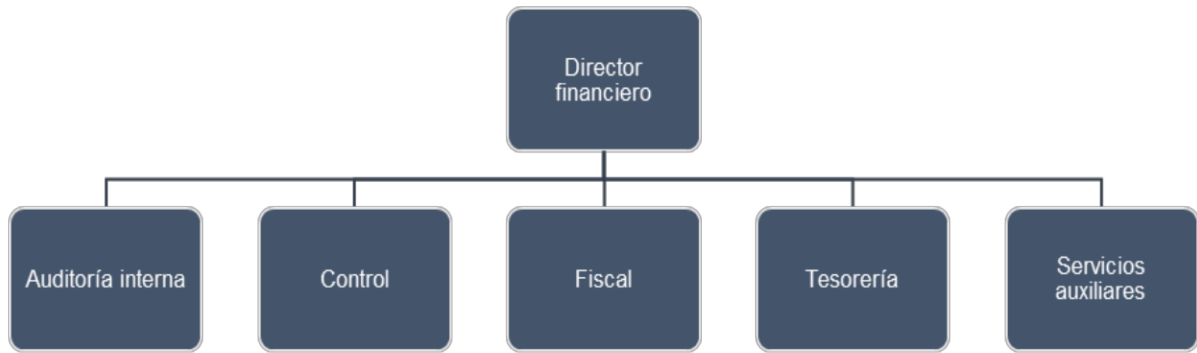
La capacidad del director financiero para adaptarse al cambio y la eficiencia con que planifique la utilización de los recursos financieros requeridos por la empresa, así como, la capacidad de identificar la adecuada asignación de esos recursos y su obtención, son aspectos que influyen no sólo en el éxito de la compañía sino, también, en el de la economía nacional porque, efectivamente, el director financiero, a través de una asignación óptima de los recursos, no sólo contribuye al fortalecimiento de su empresa sino también a la vitalidad y crecimiento de toda la economía (Dublino, 2007).

Por otra parte, un artículo de la (Universidad a Distancia de Madrid, 2014), identifica como actividades de un departamento financiero, las siguientes:

- Funciones de control y planificación, incluyendo el sistema de información contable, identificadas usualmente con las del *controller* de la empresa.
- Funciones derivadas del manejo, control y protección de la tesorería y otros activos líquidos, identificadas usualmente con las del tesorero.
- Funciones financieras diversas o de carácter atípico.
- Funciones derivadas de servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del departamento financiero.

#### **2.1.2.4. Estructura del departamento financiero**

Muchos autores proponen diferentes modelos de organigramas para el Departamento Financiero; sin embargo (Bueno Campos, 2014) indica que este comprende cinco áreas o líneas de relación jerárquica, que son: Auditoría Interna, Control, Fiscal, Tesorería, y Servicios auxiliares generales, las mismas que se relacionan por medio de las funciones o actividades que ejecutan.



*Figura 4.* Modelo de organigrama para el departamento financiero de una empresa

Nota: Elaborado con información de (Bueno Campos, 2014)

- **Auditoría interna:** Básicamente esta área tiene como fin proporcionar información y elementos de juicio al comité de la compañía, así como a auditores externos, lo cual permite optimizar eficazmente las operaciones en la empresa.
- **Control:** Realiza actividades relacionadas con la gestión y administración de los activos de la empresa, cuyo eje radica en la elaboración de planificaciones y presupuestos, informes de análisis económicos y financieros, contabilidad de costos y procesamiento de datos financieros. Todo esto con el propósito de evaluar el riesgo económico en que pueda incidir la compañía.
- **Fiscal:** El área fiscal comprende esencialmente el cumplimiento de las obligaciones tributarias; es decir, pagos de impuestos, tasas, aranceles, etc. Para lo cual es recomendable elaborar un plan de modo que los valores a pagar al fisco se cancelen de manera oportuna, a fin de no incurrir en intereses que impliquen mayores desembolsos de dinero para la empresa.
- **Tesorería:** Su responsabilidad es crucial para la gestión financiera de una compañía, ya que la liquidez inmediata de la caja depende del tesorero. Entre sus funciones principales están: garantizar la solvencia de la empresa, de modo que le sea factible cumplir con sus compromisos de pago en cualquier momento; reducir al mínimo los costos administrativos por medio de la eficiente gestión del tiempo que se emplea en las labores de tesorería; conservar alertas que no permitan que aumente la financiación, lo cual implica ejercer un control estricto en el

vencimiento de las obligaciones del pasivo, ya sean estos pagos a proveedores, al fisco, etc.

- **Servicios auxiliares:** Incluye servicios administrativos generales, tales como mantenimiento de instalaciones, control del uso de los activos fijos de la empresa, entre otros.

Cabe resaltar, que el modelo antes descrito, no es aplicable para todas las empresas, ya que esto dependerá del tamaño de la misma, de modo que cuanto más pequeña sea la empresa, las áreas o líneas jerárquicas del departamento financiero se concentraran en el escaso personal que forme parte de dicho departamento (CEUPE, 2020); por ejemplo, se podrían unificar las actividades de control con las de tesorería.

Como se ha podido observar, normalmente el departamento financiero se responsabiliza de funciones, que son: financieras, económicas y administrativas. Por ello, resulta idóneo dividirlo en dos grandes áreas:

- La gestión financiera.
- La gestión contable.

La gestión financiera, será la encargada de manejar las cuentas por pagar y tesorería, así como las cuentas por cobrar; para garantizar la operatividad constante del negocio, permitiendo elaborar un presupuesto con el capital de trabajo que la empresa cuenta.

La gestión contable involucra el control y ordenamiento de las actividades diarias, que permitan llevar un registro real de la actividad ejecutada, actuando como fuentes de entrada para las decisiones directivas.

Hay que determinar para quién es el análisis de la situación financiera, actual o futura. Los demandantes de información pueden ser inversores o acreedores, en este caso, se ha logrado establecer una relación comercial con el cliente principal, quien ha otorgado fondos a manera de anticipos, por lo tanto la información financiera debe ser dirigida a esos acreedores que esperan un retorno a mediano o largo plazo, ya sea como liquidez o en producción.

Los acreedores de corto plazo se preocupan generalmente por la generación inmediata de fondos que satisfagan sus créditos, normalmente operativos. Los inversores y acreedores a largo plazo se preocuparán no sólo por la reproducción de fondos al vencimiento de sus acreencias sino también en la generación de resultados positivos en el tiempo. Su visión es más estratégica, ya que se encuentra ligada en cierta forma, a la propia subsistencia de la empresa. Dependiendo a su vez de la capacidad de generar beneficios, tanto a corto como a largo plazo y con la formación de liquidez.

Un aspecto que a veces se presta a confusión es el de la situación financiera y económica de la empresa. La situación económica se encuentra acorde a los resultados operativos y la situación financiera está relacionada con el flujo de efectivo, por ende debemos tener claro todo el tiempo la ubicación de los recursos monetarios que serán reportados a los socios o acreedores, de ahí parte la importancia de la creación de un departamento financiero enfocado en controlar el flujo de efectivo.

### **2.1.3. Marco conceptual.**

Lo explícito es que el equipo de finanzas a menudo conduce los procesos clave del negocio, tales como presupuestos, créditos de capital, la información financiera interna y externa, la compensación ejecutiva y la gestión de la energía que afectan directamente a la consecución de los objetivos empresariales.

Estos grupos mantienen relaciones con los inversores, gestión de riesgos, legal, cadena de aprovisionamiento, informática, instalaciones, y de recursos humanos. En pocas palabras, los departamentos financieros mantienen una visión completa de la operación de una empresa, lo que los convierte en el músculo vital de una organización (Baier, 2011).

El ámbito de las finanzas abarca desde la valoración de activos hasta el análisis de las decisiones financieras que permitan a la empresa generar valor. El objetivo del equipo directivo de una empresa debe ser la máxima creación de valor posible; es decir, maximizar las ganancias para los accionistas o propietarios, aumentando el valor de los proyectos de inversión que la empresa está tomando y obtener la mayor rentabilidad posible.

El valor de la empresa viene representado por el valor de mercado de su activo, por ende el riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados,

pudiendo afectar a este valor. Para el análisis del proyecto se debe tener claro el punto de vista de la gerencia, que será el punto de partida para las acciones a implementarse (Aguiar, y otros, 2006).

#### ***2.1.3.1. El valor del dinero disminuye en el tiempo***

Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. Al dueño de un recurso financiero se le tiene que pagar algo para que prescindiera de ese recurso, en el caso del ahorrador, es la tasa de interés, en el caso del inversionista la tasa de rendimiento o de retorno (Buffet & Cunningham, 2013).

#### ***2.1.3.2. El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir***

El dinero en efectivo es necesario para el trabajo diario, pero genera un costo de sacrificar mayores inversiones (Aguiar, y otros, 2006).

#### ***2.1.3.3. Costos de oportunidad***

Se debe considerar que siempre hay varias opciones de inversión. El costo de oportunidad es la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible. Es el rendimiento más elevado que no se ganará si los fondos se invierten en un proyecto en particular no se obtiene. También se puede considerar como la pérdida que estamos dispuestos a asumir, por no escoger la opción que representa el mejor uso alternativo del dinero (Dublino, 2007).

#### ***2.1.3.4. Financiamiento apropiado***

Las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo. En otras palabras, las inversiones deben canalizarse con el financiamiento adecuado para el proyecto (Dublino, 2007).

#### ***2.1.3.5. Apalancamiento***

El buen empleo de los fondos adquiridos a través de una deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o del inversionista (Aguiar, y otros, 2006).

#### **2.1.4. Marco metodológico.**

##### **2.1.4.1. Tipo**

El tipo de investigación que se ha seleccionado para este trabajo es el experimental, según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014) “El término experimento tiene al menos dos acepciones, una general y otra particular. La general se refiere a “elegir o realizar una acción” y después observar las consecuencias (...) requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados.”.

Por lo tanto, este tipo de investigación se caracteriza básicamente por tres elementos: manipulación de una o más variables independientes (causas), observación de las consecuencias sobre esas variables (efectos), control del escenario por parte del investigador.

##### **2.1.4.2. Alcance**

El alcance del presente estudio, considerando que su planteamiento es cuantitativo, esta direccionado a ser descriptivo, el cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. “(...) los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

##### **2.1.4.3. Diseño**

El diseño *expos facto* se ha seleccionado para este estudio, “en el cual se investiga a partir de la base de datos financiera de la empresa, de la dinámica del mercado el cual enfrenta y de un conjunto de entrevistas pertinentes a los principales a los actores y administradores de la empresa. Desde esta perspectiva se analizan las variables relacionadas al fenómeno que implica a la empresa.

En este trabajo, el análisis se refiere a dos variables:

Con base en todos los puntos expuestos referentes al marco metodológico, se puede resumir lo siguiente:

Tipo de Investigación: Experimental

Alcance: Descriptivo Propositivo

Diseño: No experimental de estudio de Caso



*Figura 5.* Metodología por aplicarse en el trabajo

Nota: Elaborado por el autor



### CAPITULO III

#### Situación de la Empresa COBALSA

Se establece como elemento de investigación a la Compañía Industrial de Balsa S.A. COBALSA., la cual posee más de 40 años de experiencia en la industria de la madera de balsa.

Para mantenerse en el mercado se ha equipado con un talento humano profesional y altamente eficiente, tanto en el área administrativa como en la planta de procesamiento; adicionalmente, los materiales con los que trabaja son certificados y para procesarlos se emplea tecnología moderna que proporciona magníficos resultados.

Su paquete accionario está conformado por dos accionistas, cuyo detalle se muestra a continuación:

**Tabla 3**

*Paquete accionario COBALSA*

<b>Accionistas</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Tipo de Inversión</b>	<b>Capital</b>
Structural Composites, Sociedad Anónima	Costa Rica	Extranjera Directa	104,990.0000
Tamariz Salcedo José Félix	Estados Unidos	Extrajera Residente	10.0000

Nota: Elaborado con información extraída de la Superintendencia de Compañías

La empresa cuenta con 4 directivos y 132 empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4**

*Distribución del personal de COBALSA*

Directivos	1 Presidente 1 Gerente General 1 Gerente de Calidad 1 Gerente de Mantenimiento
Empleados en planta	110

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

Los principales proveedores de COBALSA, se encargan de abastecer a la compañía de materia prima verde, que es la madera antes de procesar; bloques de balsa y variedad de insumos de producción. Con el procesamiento de dichos materiales se ha logrado obtener un producto de excelente calidad, que cumple con todas las exigencias de clientes a nivel internacional, en países como China y Estados Unidos, de los cuales existe gran demanda.

Los productos que comercializa COBALSA en el exterior se muestran en el siguiente detalle:



*Figura 6.* Productos que comercializa COBALSA

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

Si analizamos todos los grupos de interés de COBALSA, tanto internos como externos, tendremos lo que formalmente se conoce como “Stakeholder”, cuyo término nació exactamente en 1984 con R. Edward Freeman, quien indicó que los grupos de interés deben ser valorados en el momento de implementar un negocio o realizar cambios a nivel organizacional (Universidad de Barcelona, 2018), tal es el caso de la estructuración del departamento financiero de la compañía. Para lo cual se ha considerado de manera

generalizada: los clientes, proveedores, empleados, accionistas, organismos públicos gubernamentales, entidades financieras, entre otros.

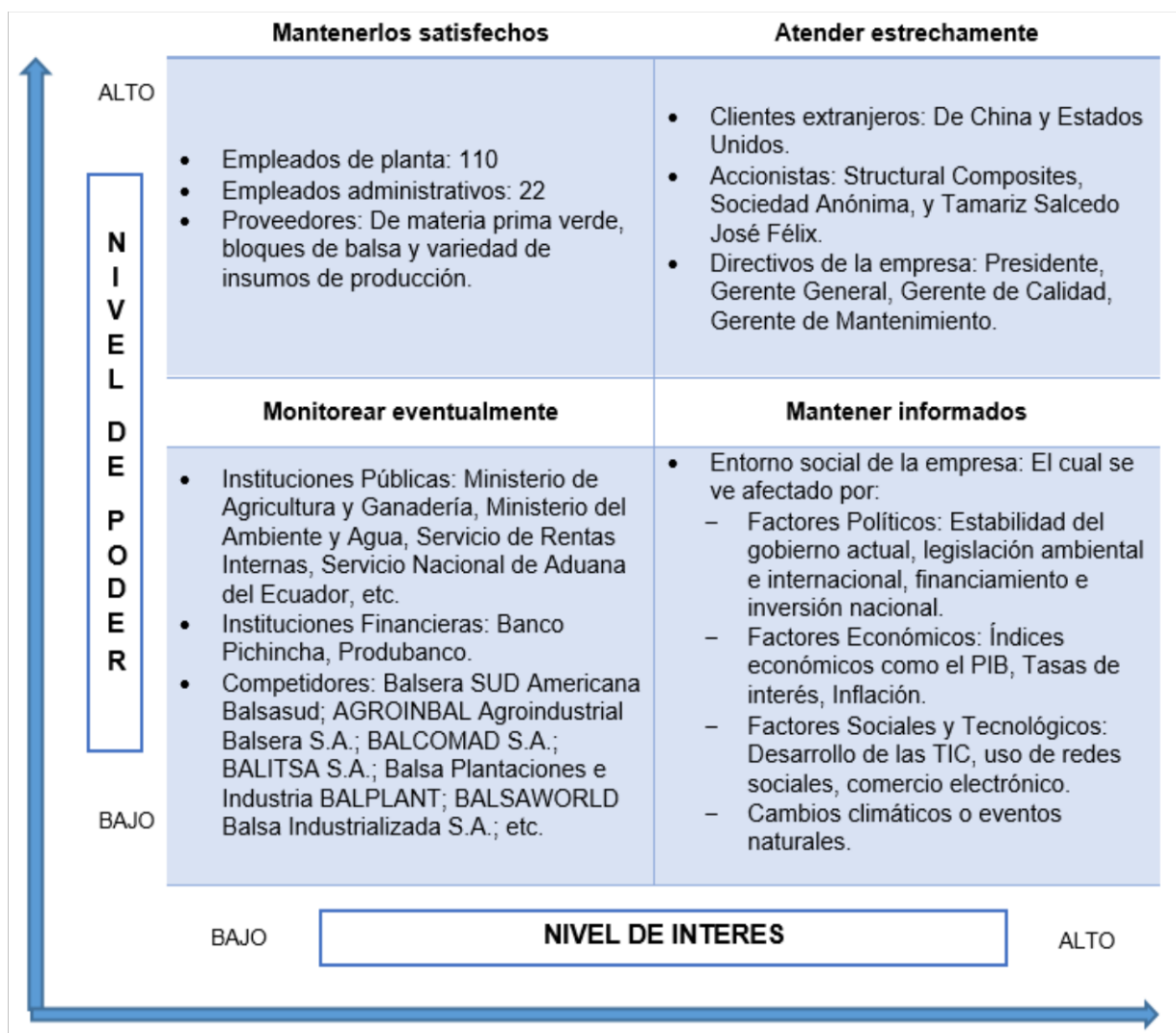


Figura 7. Matriz de Interés – Poder, COBALSA

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

Es necesario remarcar que, en lo contextual, la empresa COBALSA, como cualquier empresa dentro de su actividad, se ciñe a los lineamientos legales vigentes en el país, esto es: la Constitución Política de la República del Ecuador; las leyes tributarias; los requisitos ministeriales vinculantes; las obligaciones municipales para el funcionamiento; y todo lo concerniente al sector de actividad, asociativo, gremial y de comercialización con el exterior. Ámbitos que, por el enfoque del tema estudiado, no es relevante detallarlo, a no ser durante algunos enfoques explicativos del procedimiento proyectado.

A continuación, se detallan aspectos financieros contables que constituyen la dinámica empresarial de COBALSA. Estos tienen la finalidad de demostrar su crecimiento y la necesidad de establecer un criterio administrativo financiero de la empresa

**Tabla 5**

*Nivel de Producción por Volumen*

	EXPORTACIONES POR VOLUMEN							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
ENE	77,784.00 Bft.	1,007,376.00 Bft.	1,525,810.00 Bft.		1,110,277.72 Bft.	587,725.20 Bft.	705,426.80 Bft.	<b>5,014,399.72 Bft.</b>
FEB	129,408.00 Bft.	950,208.00 Bft.	2,078,921.50 Bft.		735,371.61 Bft.	295,691.00 Bft.	640,517.00 Bft.	<b>4,830,117.11 Bft.</b>
MAR	273,781.00 Bft.	1,012,488.00 Bft.	1,933,158.00 Bft.		762,997.88 Bft.	292,235.00 Bft.	405,552.00 Bft.	<b>4,680,211.88 Bft.</b>
ABR	250,162.00 Bft.	974,808.00 Bft.	1,643,653.00 Bft.		378,609.19 Bft.	568,512.00 Bft.	82,944.00 Bft.	<b>3,898,688.19 Bft.</b>
MAY	286,416.00 Bft.	1,321,560.00 Bft.	2,031,517.00 Bft.		667,224.00 Bft.	487,476.00 Bft.	112,015.60 Bft.	<b>4,906,208.60 Bft.</b>
JUN	117,360.00 Bft.	1,369,944.00 Bft.	911,908.00 Bft.	261,984.00 Bft.	1,018,385.22 Bft.	483,504.00 Bft.	756,544.00 Bft.	<b>4,919,629.22 Bft.</b>
JUL	310,681.00 Bft.	1,665,511.00 Bft.	633,225.00 Bft.	84,000.00 Bft.	834,492.23 Bft.	551,486.40 Bft.	791,408.00 Bft.	<b>4,870,803.63 Bft.</b>
AGO	503,384.00 Bft.	1,041,917.00 Bft.	689,321.88 Bft.	135,976.00 Bft.	954,377.97 Bft.	590,400.00 Bft.	1,360,728.00 Bft.	<b>5,276,104.85 Bft.</b>
SEP	434,496.00 Bft.	1,903,487.26 Bft.	431,571.00 Bft.	587,345.00 Bft.	667,656.49 Bft.	650,736.00 Bft.	1,209,936.00 Bft.	<b>5,885,227.76 Bft.</b>
OCT	792,912.00 Bft.	1,489,286.00 Bft.	333,220.00 Bft.	959,425.00 Bft.	728,480.00 Bft.	844,656.00 Bft.	1,066,512.00 Bft.	<b>6,214,491.00 Bft.</b>
NOV	913,632.00 Bft.	1,884,866.00 Bft.	28,392.00 Bft.	774,764.00 Bft.	617,850.50 Bft.	805,032.00 Bft.	892,608.00 Bft.	<b>5,917,144.50 Bft.</b>
DIC	721,296.00 Bft.	1,507,141.00 Bft.	132,288.00 Bft.	1,536,663.00 Bft.	529,960.90 Bft.	718,608.00 Bft.	904,080.00 Bft.	<b>6,050,036.90 Bft.</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,811,312.00 Bft.</b>	<b>16,128,592.26 Bft.</b>	<b>12,372,985.38 Bft.</b>	<b>4,340,157.00 Bft.</b>	<b>9,005,683.71 Bft.</b>	<b>6,876,061.60 Bft.</b>	<b>8,928,271.40 Bft.</b>	<b>62,463,063.36 Bft.</b>

Como se puede observar el tamaño de la empresa COBALSA es totalmente claro que el crecimiento es exponencial. Ya se pueden ver problemas a partir del año 2016 en donde el total tranzado disminuye aproximadamente en 4 millones de pies. En el 2017 la situación se agrava llegando a exportar solo la mitad del año. El gráfico de a continuación muestra la trayectoria.



*Figura 8.* Exportaciones en Pie Tablar, COBALSA

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

Una mirada de la realidad y de la urgencia de la organización administrativa financiera de la empresa se la puede apreciar en dólares. El cuadro a continuación lo cuantifica de forma detallada por meses desde el 2014 al 2020

**Tabla 6***Exportaciones Proyectadas*

	EXPORTACIONES EN DÓLARES								TOTAL
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
ENE	\$ 84,006.72	\$ 1,162,782.00	\$ 1,922,401.90		\$ 1,304,546.37	\$ 776,509.24	\$ 1,970,126.93		\$ 7,220,373.16
FEB	\$ 139,760.64	\$ 1,101,380.40	\$ 2,674,123.55		\$ 857,774.54	\$ 372,465.59	\$ 1,869,271.00		\$ 7,014,775.72
MAR	\$ 322,350.96	\$ 1,168,376.40	\$ 2,445,384.90		\$ 897,636.45	\$ 368,391.79	\$ 1,220,531.09		\$ 6,422,671.59
ABR	\$ 278,470.56	\$ 1,132,066.80	\$ 2,060,866.15		\$ 449,145.40	\$ 762,618.34	\$ 247,820.56		\$ 4,930,987.81
MAY	\$ 336,885.12	\$ 1,524,826.80	\$ 2,585,340.95		\$ 791,050.20	\$ 682,584.19	\$ 309,589.66		\$ 6,230,276.92
JUN	\$ 144,006.92	\$ 1,708,668.48	\$ 1,240,873.00	\$ 313,888.99	\$ 1,189,746.50	\$ 732,287.93	\$ 2,560,406.71		\$ 7,889,878.54
JUL	\$ 366,003.12	\$ 2,109,449.85	\$ 903,280.35	\$ 116,728.97	\$ 1,025,438.73	\$ 878,984.82	\$ 2,854,866.30		\$ 8,254,752.13
AGO	\$ 578,810.80	\$ 1,308,888.95	\$ 999,143.68	\$ 179,810.65	\$ 1,155,504.91	\$ 1,063,522.23	\$ 4,983,687.66		\$ 10,269,368.89
SEP	\$ 521,395.20	\$ 2,399,952.35	\$ 618,413.25	\$ 724,266.29	\$ 788,581.87	\$ 1,216,261.49	\$ 4,459,138.37		\$ 10,728,008.82
OCT	\$ 910,084.32	\$ 1,906,522.10	\$ 456,063.70	\$ 1,151,262.05	\$ 860,305.32	\$ 1,644,129.82	\$ 3,929,160.29		\$ 10,857,527.59
NOV	\$ 1,061,985.60	\$ 2,515,666.70	\$ 42,432.00	\$ 908,661.54	\$ 816,268.99	\$ 1,632,820.54	\$ 3,001,272.96		\$ 9,979,108.32
DIC	\$ 827,858.16	\$ 1,977,150.55	\$ 201,552.00	\$ 1,791,320.30	\$ 684,335.64	\$ 1,788,580.03	\$ 2,639,683.85		\$ 9,910,480.52
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,571,618.12</b>	<b>\$ 20,015,731.38</b>	<b>\$ 16,149,875.43</b>	<b>\$ 5,185,938.78</b>	<b>\$ 10,820,334.94</b>	<b>\$ 11,919,156.00</b>	<b>\$ 30,045,555.36</b>		<b>\$ 99,708,210.00</b>

Se puede observar como la caída en los años 2016, 2017 y 2018 es notoria cuantificando 4 millones, 9 millones y 6 millones de dólares respectivamente para luego en el 2019 y 2020 lograr un crecimiento importante. Esta es la dinámica que se busca gestionar para acumular de forma eficiente capital y no arriesgar la empresa. Se puede observar en la gráfica a continuación la trayectoria.

*Figura 9. Exportaciones en Millones de Dólares – Poder, COBALSA*

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

Con la información que señala la trayectoria de la empresa COBALSA, a continuación se detalla el flujo monetario en lo que se puede observar la emergencia y urgencia en la que se encuentra inmersa la empresa. Este análisis no lo realizan en este momento en la empresa ninguna persona (ninguna función) en la empresa todo esta centralizado en el gerente general que logra ir a detalles.

**Tabla 7**

*Flujo Financiero y Complejidad financiera previsible*

<b>CASH FLOW COBALSA</b>						
<i>Month</i>	<i>AUGUST</i>	<i>SEPTEMBER</i>	<i>OCTOBRE</i>	<i>NOVEMBER</i>	<i>DECEMBER</i>	
Produbanco	\$ 480,267.95					
Pacifico	\$ 62,209.28					
<b>Initial Cash</b>	\$ 542,477.23	\$ 66,225.31	\$ 452,132.22	\$ 639,236.91	\$ (17,612.46)	
<b>Income</b>						
Accounts Receivable	\$ 992,092.76	\$ 2,600,611.48	\$ 3,006,184.56	\$ 1,100,000.00	\$ 3,855,042.81	
Drawback	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
VAT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 249,424.41	
Others	\$ 14,000.00	\$ 5,000.00	\$ 17,000.00	\$ 147,748.20	\$ 10,490.49	
<b>Total Income (In Cash)</b>	\$ 1,006,092.76	\$ 2,605,611.48	\$ 3,023,184.56	\$ 1,247,748.20	\$ 4,114,957.71	
<b>Cash Available</b>	\$ 1,548,569.99	\$ 2,671,836.79	\$ 3,475,316.78	\$ 1,886,985.11	\$ 4,097,345.25	
<b>Expenses</b>						
Loans to workers	\$ 4,340.00	\$ 8,663.69	\$ 9,250.00	\$ 1,380.00	\$ 300.00	
Wood Procurement	\$ 1,176,734.99	\$ 1,892,456.35	\$ 2,163,448.73	\$ 1,496,919.58	\$ 2,767,175.87	
Office	\$ 19,611.56	\$ 14,885.90	\$ 26,638.58	\$ 15,598.15	\$ 23,739.96	
Wages & Salaries	\$ 68,023.41	\$ 100,209.78	\$ 123,856.02	\$ 75,480.70	\$ 213,905.26	
Social Security	\$ -	\$ 23,103.03	\$ 28,643.63	\$ 24,304.59	\$ 24,921.32	
Rental or Lease	\$ 2,848.15	\$ 3,657.75	\$ 6,969.75	\$ 3,657.75	\$ -	
Supplies & Materials	\$ 100,166.77	\$ 75,516.68	\$ 134,343.49	\$ 79,647.72	\$ 105,688.26	
Taxes and Licences	\$ 44,500.00	\$ 13,145.35	\$ 243,529.26	\$ 136,089.03	\$ 219,859.93	
Public Services	\$ 4,719.39	\$ 4,404.69	\$ 15,743.18	\$ 5,219.64	\$ -	
Exports Expenses	\$ 27,918.35	\$ 32,490.86	\$ 32,755.76	\$ 29,479.90	\$ 22,995.91	
Imports Expenses	\$ 5,331.06	\$ 21,283.69	\$ 10,603.92	\$ -	\$ -	
Incidentals	\$ -	\$ 1,554.80	\$ 9,273.65	\$ 18,179.95	\$ 29,418.02	
Accounting Firm	\$ 5,390.00	\$ 7,742.00	\$ 5,390.00	\$ -	\$ 5,350.00	
Bonuses	\$ 12,761.00	\$ 5,545.00	\$ 11,071.00	\$ 5,695.00	\$ 290.00	
<b>Subtotal</b>	\$ 1,472,344.68	\$ 2,204,659.57	\$ 2,821,516.97	\$ 1,891,652.01	\$ 3,413,644.54	
<b>Other Expenses</b>						
Manager Salary	\$ 10,000.00	\$ 11,445.00	\$ 10,962.90	\$ 9,345.56	\$ -	
Shares Payment	\$ -	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ -	
<b>Subtotal</b>	\$ 10,000.00	\$ 15,045.00	\$ 14,562.90	\$ 12,945.56	\$ -	
<b>Total Expenses</b>	\$ 1,482,344.68	\$ 2,219,704.57	\$ 2,836,079.87	\$ 1,904,597.57	\$ 3,413,644.54	
<b>Cash at the end of the period</b>	\$ 66,225.31	\$ 452,132.22	\$ 639,236.91	\$ (17,612.46)	\$ 683,700.71	

Como se puede observar este flujo de efectivos es muy concreto a la hora de cuantificar la situación de riesgo en la cual es inmersa la empresa. La ida en los meses de octubre y diciembre es tal magnitud que las pérdidas son tangibles en mas de 17,000 dólares en noviembre y en un riesgo de caída de más de 683,000 dólares para el mes de diciembre.

### **1.1.1.1. Análisis de Entrevistas**

La técnica de recolección de datos elegida principalmente para este estudio es la observación directa, la cual consiste en observar un fenómeno o situación en particular, sin que el investigador intervenga, más bien éste debe tomar una posición neutral e imperceptible; por lo tanto, no debe hacer ningún tipo de comentarios ni sugerencias.

Cabe resaltar, que esta técnica se emplea muy a menudo cuando se desea evaluar el comportamiento durante un periodo continuo de tiempo (OKDIARIO, 2019).

Dicha definición se torna ideal en el caso de este estudio, ya que se desea conocer los efectos que provocará la estructuración del departamento financiero en la compañía COBALSA.

Para tal fin, se utilizarán: estados financieros, informes y demás documentación previo y después de la implementación de la propuesta, con el objetivo de evaluar si los resultados han sido los esperados.

Otra técnica que ha decidido emplearse es la entrevista, la cual consiste en una reunión donde se denomina entrevistador a la persona que realiza las preguntas, y entrevistado a la persona que las responde.

Esta permite obtener una comunicación directa con el o los involucrados, a fin de lograr construir un significado real de la situación o tema en particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Existen diferentes tipos de entrevistas, las mismas que definen en torno al tipo de cuestionarios que se utilicen, que pueden ser: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

En lo que concierne a este trabajo se ha seleccionada la entrevista estructurada, ya que el diseño característico se fundamenta en un cuestionario de preguntas específicas que se realizan a las autoridades que ocupan cargos de responsabilidad y son causales de las decisiones guías de la compañía. En el presente estudio se seleccionó a la encargada de las compras y al gerente general, porque sobre ellos recae la pertinencia de la propuesta.

El enfoque de las entrevistas es el siguiente:

### **Tabla 8**

*Cuestionario de preguntas – entrevista Gerente General,*

<b>CUESTIONARIO DE PREGUNTAS - ENTREVISTA</b>
Dirigida a: Jose Tamariz
Cargo: Gerente General
<b>1. ¿Considera usted que COBALSA ha presentado cambios significativos a partir de la estructuración del departamento financiero? ¿Podría describirlos?</b>
Si, la compañía pasó de ser familiar para tomar una posición corporativa y era necesario hacer una reingeniería interna que permita descargar la carga de trabajo al gerente, quien asumía todo el peso de la responsabilidad hasta ese momento. Hemos logrado mantener un control más eficiente en el manejo de los inventarios y una perspectiva más amplia del manejo del flujo, lo que ha permitido tomar decisiones que han afectado directamente al rendimiento y crecimiento de la compañía.

---

**2. ¿Cómo era la situación de COBALSA antes de la existencia del departamento financiero? ¿Quién ejercía las funciones que actualmente desempeña dicho departamento?**

El Gerente General era quien asumía todos los roles de responsabilidad y quien tomaba las decisiones a medida que íbamos avanzando en la producción, y tenía que conjugar la parte comercial, productiva y financiera, perdiendo un poco de enfoque en cada una de estas áreas.

---

**3. ¿Puede indicarnos si al vislumbrar la propuesta de ampliar la estructura organizacional de COBALSA, a través de la inserción de un departamento financiero, existió algún tipo de resistencia por parte de los directivos o accionistas de la empresa? ¿Por qué?**

Más que una ampliación, se hizo una reingeniería tanto de procesos como de funciones, y se delimitó claramente quién hace qué, lo que permitió fluidez dentro de los procesos y mayor enfoque en las actividades diarias. La propuesta fue acogida inmediatamente, y los accionistas, quienes eran nuevos en ese momento inicial de la adquisición, estuvieron completamente de acuerdo y apoyaron la moción para que esto le permita al Gerente poder concentrarse en las actividades de abastecimiento al exterior.

---

**4. ¿Cómo máxima autoridad de COBALSA, y viendo los resultados generados a partir de la estructuración del departamento financiero, nos puede indicar si estaría dispuesto a continuar realizando cambios en la estructura organizacional de la compañía a fin de que su operatividad y notoriedad en el mercado vaya en aumento?**

Los cambios en la estructura organizacional dependen mucho del sector en el que se desenvuelve cada industria, en nuestro caso en particular, trabajamos con una industria muy volátil respecto al mercado, y podemos subir o bajar la producción de manera drástica en cualquier momento. Dicho esto, uno de los factores que nos ha permitido crecer en el mercado ha sido la capacidad de expandirnos o contraernos a tiempo, al momento que el mercado reacciona. El poder tener un departamento financiero nos ha permitido ordenarnos de mejor manera para este tipo de reacciones y ha sido algo muy positivo en el impacto de las cuentas, por lo tanto creo que estamos muy abiertos a realizar cambios organizacionales que nos brinden un beneficio similar a este.

---

Nota: Elaborado por el autor



**Tabla 9**

*Cuestionario de preguntas – entrevista a Experto Financiero*

---

<b>CUESTIONARIO DE PREGUNTAS - ENTREVISTA</b>	
<b>Dirigida a: Sabel de Vasconez</b>	
<b>Cargo: Auditora de la firma NGV Auditores</b>	
<b>1.</b>	<p>¿Cómo se organiza las finanzas de una empresa que esta en franco crecimiento?</p> <p>Organizar las finanzas de una empresa en franco crecimiento es fundamental para asegurar su éxito a largo plazo.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer un presupuesto</li><li>2. Controlar el flujo de efectivo</li><li>3. Implementar un sistema contable sólido</li><li>4. Gestionar las inversiones</li><li>5. Obtener financiamiento adecuado</li><li>6. Realizar proyecciones financieras</li><li>7. Controlar el inventario</li><li>8. Busca asesoramiento profesional</li></ol>
<b>2.</b>	<p>¿Es posible que los rendimientos empresariales de COBALSA se vean afectados con la organización de este departamento?</p> <p>Todas las decisiones que se tomen a nivel de Alta Gerencia van a afectar el rendimiento de ella, pero en este caso creo que van a ser afectados de manera positiva.</p>
<b>3.</b>	<p>¿Es recomendable para COBALSA una organización financiera especializada?</p> <p><b>Si lo es, yo lo venía mencionando hace algún tiempo.</b></p> <p>¿Podría establecer un comparativo del antes y después de dicha implementación?</p> <p>De manera sencilla puedo ver un manejo presupuestario, antes se generaban acciones en el día a día, y en la actualidad se ve una organización y estructura.</p>
<b>4.</b>	<p>¿Qué aspectos considera que debe tener en cuenta COBALSA, ya sea en el mismo departamento financiero o en otros?</p> <p>Deben tener mucho cuidado con el financiamiento otorgado a proveedores, en nuestro medio la gente del campo es muy informal, y hay que lograr llevarlos a la formalización y profesionalización.</p>
<b>5.</b>	<p>¿Qué consecuencias tendría para la empresa de no hacerlo?</p> <p>El riesgo es muy alto en cuanto a pérdida de capital, y este a su vez es otorgado por el accionista extranjero.</p>

---

Nota: Elaborado por el autor

**Tabla 10**

*Cuestionario de preguntas – entrevista Proveedores*

---

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS - ENTREVISTA**

---

**Dirigida a: Alexis Álava**

---

**Cargo: Propietario de la empresa ALAWOOD**

---

1. ¿Cuánto tiempo lleva en COBALSA como proveedor de la compañía?  
Como proveedor directo recién iniciamos relaciones en el año 2015, pero me dedico a la Balsa hace más de 20 años siendo Jefe de Producción de otras compañías balseras que si han sido proveedoras de COBALSA.
  2. ¿Hasta inicios del año 2014, cómo se manejaba el proceso de compras y pago de COBALSA sin la existencia de un departamento financiero?  
Todo lo manejábamos directamente con el Ing. Tamariz y era algo sumamente sencillo, pero verbal.
  3. ¿Cuál ha sido el impacto que ha generado la estructuración del departamento financiero en los proveedores? ¿Podría establecer un comparativo del antes y después de dicha implementación?  
Yo he visto que las cosas se han mantenido mucho más ordenadas, e incluso yo pude acceder a un préstamo para iniciar mi propia compañía, y al día de hoy producidos bloques para ellos.
  4. ¿Qué aspectos considera que aún debe realizar COBALSA, ya sea en el mismo departamento financiero o en otros?  
Deberían ver una proyección más lejana que nos permita abastecernos de más madera, actualmente recibimos proyecciones semanales, pero lo ideal sería recibir órdenes de compra trimestrales.
- 

Nota: Elaborado por el autor

**Tabla 11**

*Cuestionario de preguntas – entrevista Encargada de Compras*

<b>CUESTIONARIO DE PREGUNTAS - ENTREVISTA</b>	
	Dirigida a: Miriam de Bauer
	Cargo: Encargada de Compras
<b>1. ¿Cuánto tiempo lleva en COBALSA como encargada de las compras de la compañía?</b>	
	He laborado durante 18 años en la empresa, siempre haciendo de todo un poco, pero los últimos años me he encargado de hacer las compras que requieran tanto en planta como en oficina.
<b>2. ¿Hasta inicios del año 2014, cómo se manejaba el proceso de compras o abastecimiento en COBALSA sin la existencia de un departamento financiero?</b>	
	Todo se manejaba por teléfono directamente con los proveedores de madera y se contactaban con el Ingeniero, quien los llamaba a pedir lo que necesitaban, y yo solamente me encargaba de ejecutar su orden para los pagos.
<b>3. ¿Cuál ha sido el impacto que ha generado la estructuración del departamento financiero en el área de compras? ¿Podría establecer un comparativo del antes y después de dicha implementación?</b>	
	Tenemos un respaldo documental de todas las transacciones bien soportadas y se controlan mejor los productos en planta.
<b>4. ¿Qué aspectos considera que aún debe realizar COBALSA, ya sea en el mismo departamento financiero o en otros?</b>	
	Nos hace falta un sistema informático en planta que se conecte directamente con la contabilidad, y nos ahorraría muchísimo tiempo.

Nota: Elaborado por el autor

## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Antecedentes del Departamento Financiero**

Luego de atravesar una severa crisis en el mercado internacional, COBALSA en el año 2014 logró salir a flote y manejar un eficiente crecimiento en sus operaciones, debido a la correcta toma de decisiones por parte de la dirección, en recomendación de los resultados brindados por el flamante departamento financiero de la compañía, los mismos que se evidenciaron en los siguientes resultados:

- Recuperación efectiva del flujo depositado en el Servicio de Rentas Internas, a través de la ineficiente gestión previa de la compañía respecto a los trámites de devolución de IVA a Exportadores, pasando de \$1.7 millones en 2015 a \$300 mil dólares en 2016, valor 40% por debajo de lo ejecutado en 2014.
- Implementación de un sistema contable acorde a las necesidades de la compañía que permitió el manejo de más de \$5 millones de dólares en inventario constante, para la operación fluida de la compañía durante el año 2015.
- Manejo eficiente de más de 200 empleados fijos.
- Reducción del Costo Total por más del 15%.
- Recuperación de recursos de manera eficiente por casi \$200 mil dólares, a través del mecanismo DRAWBACK simplificado en el año 2015.

#### **3.2. Procesos**

Esta reestructuración contiene los siguientes procesos:

1. Finanzas
  - a. Tesorería
  - b. Contabilidad
    - i. Contabilidad de Costos
    - ii. Tributación

#### **3.3. Planificación Legal y Administrativa del Departamento Financiero**

Con el fin de establecer procesos correctos para el funcionamiento del área financiera, y establecer los lineamientos para su correcta operatividad, se ha desarrollado

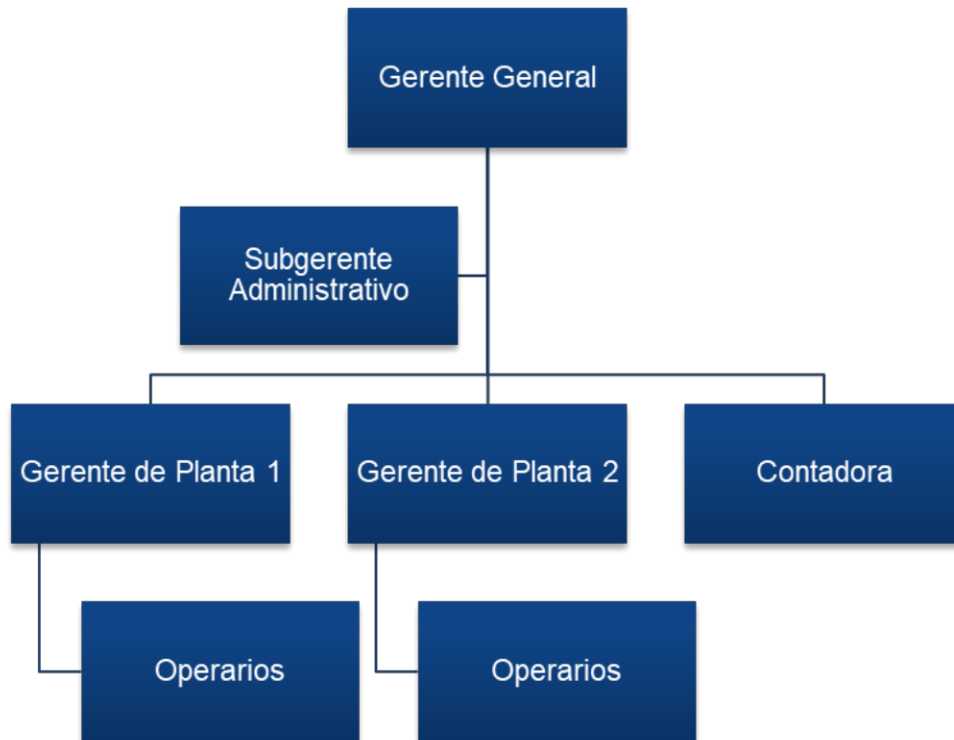
el Manual de Normas y Procedimientos Contables para la compañía COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A. Este documento señala las guías para realizar los diferentes trabajos del área financiera, así como el flujograma de los diferentes procesos a realizar en el día a día.

### **3.4. Operatividad del Departamento Financiero**

Uno de los propósitos fundamentales por el que se ha decidido realizar la implementación de un departamento financiero radica en que la compañía se encuentre en plena capacidad de manejar un volumen de transacciones mensuales de alrededor de 600 compras y ventas, de acuerdo con el giro del negocio. Por lo cual, es importante mencionar que a inicios de 2014 el volumen de transacciones a duras penas llegaba a 200 transacciones, en virtud del desplome de mercado que sufrió la industria durante los años 2012 y 2013.

#### **3.4.1. Organigrama actual vs Organigrama propuesto.**

El organigrama de una empresa es considerado el punto de partida para la correcta y eficiente operatividad de la misma, ya que si éste no es lo suficientemente sólido, lo más probable es que se comiencen a tener problemas fuertes, cuando se presenten situaciones producidas por factores externos, que afecten al mercado donde se desarrolla. Tal es el caso de COBALSA, cuyo organigrama hasta inicios de 2014, es el que se muestra a continuación:



*Figura 10.* Organigrama de COBALSA antes de la estructuración del departamento financiero

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

Como se pudo apreciar, el esquema organizacional, al inicio, es de características planas, lo cual se debe de cierta manera a que es una empresa familiar; sin embargo, este tipo de esquemas dificultan el crecimiento de la empresa, debido a que múltiples actividades son abarcadas por la misma persona, y la delegación de estas representa muchas veces la entrega de responsabilidades a personas externas al vínculo familiar, lo cual es visto con temor por los accionistas. Es por esa razón que se decide incorporar un departamento financiero a la estructura organizacional, el cual es un elemento de suma importancia sobre todo en empresas como COBALSA, que tienen relaciones comerciales con mercados internacionales.

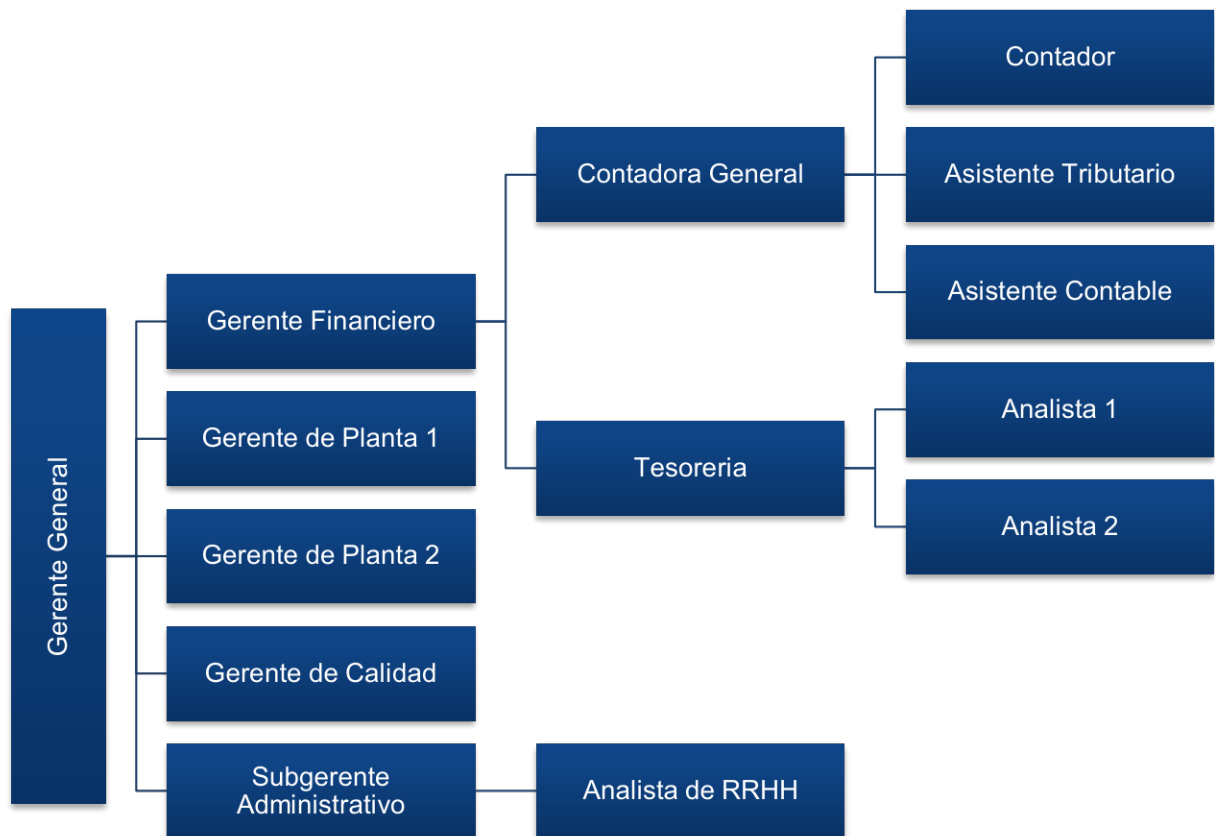


Figura 11. Organigrama de COBALSA después de la estructuración del departamento financiero

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

Para el diseño de dicha estructura organizacional, se tomaron en cuenta los lineamientos abordados en el marco teórico, lo cual actualmente le permite a COBALSA, contar con un departamento financiero por medio del que desde ya ha logrado presentar cambios significativos favorables en la operatividad de su negocio. Dicho departamento se encuentra liderado por el gerente financiero como figura principal, cuya labor se apoya primordialmente en las áreas de contabilidad general y tesorería; dentro de la primera se llevan a cabo actividades relacionadas con la gestión de los activos de la empresa, tales como: contabilidad de costos, análisis económicos y financieros, mantenimiento de instalaciones, control del uso de los activos fijos de la empresa, etc.; asimismo maneja todo lo relacionado al cumplimiento de las obligaciones tributarias que se generan con el fisco, tales como: pagos al SRI, SENAE, etc. El área de tesorería en cambio cumple funciones relacionadas garantizar la solvencia de la compañía en todo momento, de manera que su labor le implica mantener perennemente un control estricto en el pago de las obligaciones, donde se incluyen no solo pago a proveedores sino también al fisco.

Por lo tanto, la estructura organizacional actual es mucho más completa, lo que hace que COBALSA pueda responder de mejor manera ante cualquier grupo de interés, ya sea este interno, como: empleados, accionistas y directivos de la empresa, así como los externos, tales como: clientes, proveedores, entidades financieras, e incluso la competencia.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS FINANCIERO Y DEL MERCADO**

#### **4.1. Antecedentes del Mercado**

Se puede definir la investigación de mercado como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

La correlación de una investigación de este tipo, para este proyecto, se centra en el análisis del tamaño de mercado y su potencialidad de crecimiento, con el fin de determinar si los resultados de una implementación de un nuevo órgano departamental en la empresa, es una decisión acertada a largo plazo, todo esto en virtud de lo que representa para la compañía expandir su capacidad operativa administrativa.

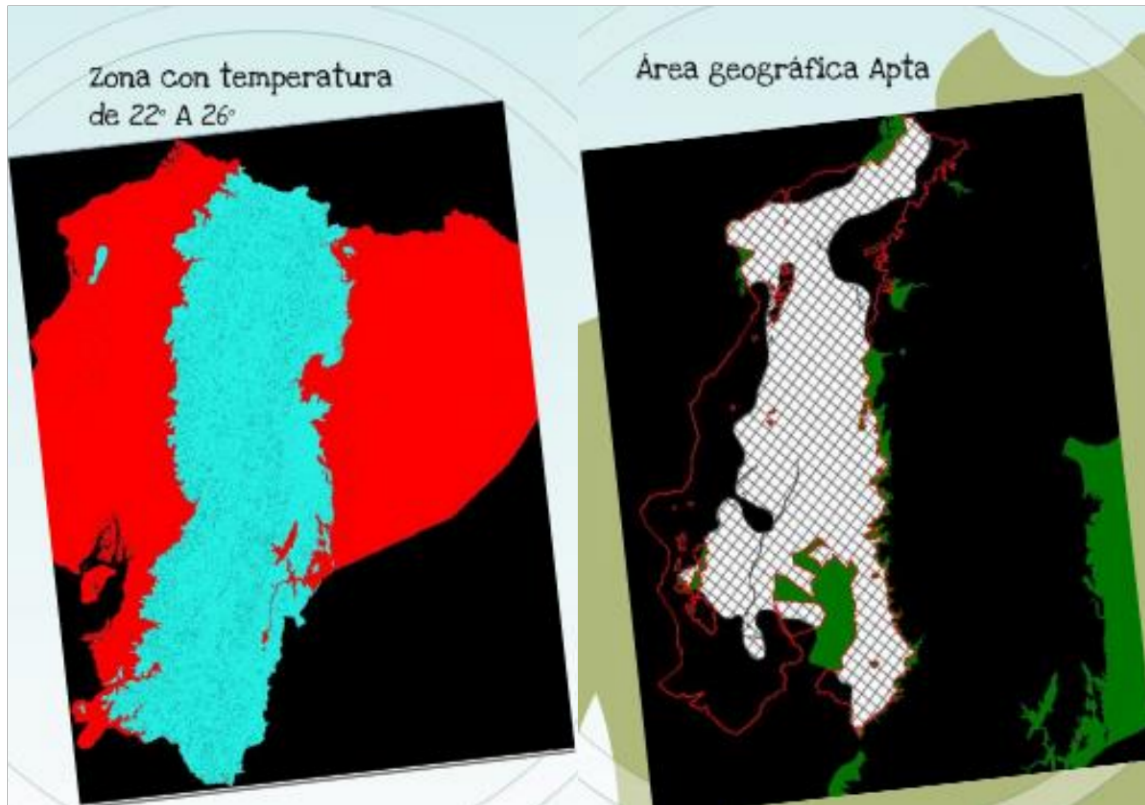
La producción y comercialización de madera de balsa en el Ecuador no es una actividad agrícola nueva; sin embargo durante los últimos años ha tenido mayor apogeo debido a un sin número de programas gubernamentales que buscan fomentar el desarrollo y aprovechamiento de tierras rurales, con miras a incrementar el número de hectáreas forestales aprovechables; todo esto como parte del plan nacional de reforestación.

- La demanda de la balsa ha crecido de manera sostenida a partir del año 2014, y luego de una caída de los precios de mercado.
- Los bajos costos de cultivo y mantenimiento permiten un amplio margen de negocio en las etapas posteriores de la cosecha.
- A diferencia de otros cultivos forestales, la madera balsa es un cultivo que requiere una inversión recuperable a mediano plazo.
- En Ecuador, la oferta es mayor a la demanda de este producto, y geográficamente posee áreas idóneas para el cultivo.
- El cultivo forestal privado cuenta con más de 100 mil hectáreas.

#### **4.2. Producción de la Madera de Balsa**

- Ciclo vegetativo y un plazo de cuatro a cinco años, desde la siembra, para su comercialización.

- Crece de dos maneras: Técnica (comercializable internacionalmente) y Silvestre (muy pesada para los estándares internacionales).
- Siembra debe realizarse a razón de 3x3 o 4x4.
- La mejor zona es un bosque tropical húmedo con temperatura entre 22° y 26°.



*Figura 12.* Temperatura óptima para la producción de balsa  
 Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

#### 4.3. Competencia Directa

En Ecuador existen más de 60 fábricas que producen madera de balsa industrializada, pero su actividad principal es la elaboración de bloques de balsa, un producto intermedio en la industria eólica, ya que estos bloques posteriormente se cortan en paneles y se les da un valor agregado que permite formar el producto final, que son las aspas de los molinos de viento.

Debido a esto, la complejidad de esa última fase del proceso se torna peligrosa en términos financieros, puesto que puede generar costos mucho mayores a los que la industria local está acostumbrada en afrontar.

Por lo que, la competencia directa de la compañía en cuestión no radica en el total de productores nacionales, dado que ellos se convierten (en su mayoría) en proveedores de materia prima; sino más bien en aquellos con la capacidad para exportar sus productos y así reducir la participación de mercado.

A continuación se detalla un listado de estos competidores directos, en un período de análisis de 2014 al 2015.

**Tabla 12**

*Competidores directos de COBALSA*

<b>DESCRIPCION NANDINA</b>	<b>NOMBRE EXPORTADOR</b>
<b>AGROINBAL AGROINDUSTRIA BALSERA S.A.</b>	GONZALEZ CEVALLOS GALO HERNAN
<b>BALCOMAD SA</b>	INDUSTRIA DE BALSA FIGI S.A.
<b>BALITSA S.A.</b>	INMAIA S.A
<b>BALSA PLANTACIONES E INDUSTRIAS BALPLANT</b>	INTERNATIONAL FOREST PRODUCTS DEL ECUADOR S.A.
<b>BALSAWORLD BALSA INDUSTRIALIZADA S.A.</b>	LOOR MARISELI DEL ROCIO
<b>BALSEBOT CIA. LTDA</b>	LUMBERIND S.A.
<b>BALSERA SUDAMERICANA BALSASUD S.A.</b>	MADERAS PRECIOSAS DE EXPORTACION S.A. MADEPEX
<b>BANOVA INNOVACIONES EN BALSA S.A.</b>	MADERTROP MADERAS TROPICALES C.L.
<b>CIA. IND. MADERERA TECNOFORESTA S.A.</b>	MADETEC MADERERA TECNICA S.A.
<b>COBALSA-CIA. INDUSTRIAL DE BALSA S.A.</b>	MOREJON RUIZ MARJORIE KATERINE
<b>DAIKOS S.A.</b>	MURILLO PIZARRO JUAN CARLOS
<b>DELEG.ECUAT.DE BALSAFLEX ESPAÑA DEL.E.B.ES, C.LTDA.</b>	PLANTACIONES DE BALSA PLANTABAL S.A.
<b>DIAB ECUADOR S.A. DIVINYCELL</b>	PRODEBALSA PROCESADORA DE BALSA S.A.
<b>ECUABALPRO S.A.</b>	PROTELSA S.A.
<b>ECUACORE S.A.</b>	REFORESTACIONES E INDUSTRIAS REFOREI S.A.

<b>ECUADOR COCOA &amp; COFFEE ECUACOFFEE S.A. EGUIGUREN SAMANIEGO DARIO ALEJANDRO EXPOBAL S.A. FAB. ELABOR. DE MADERA FADELMA CIA. LTDA GISELLE BAQUERO GONZALEZ "GIBAGO CIA.LTDA."</b>	SHARK BAY BALSA S.A. SBBALSA SILVERCORP S.A TRANSFORMADERA S.A. VERDECANANDE S.A. VON BUCHWALD SAMAN ANDRES NICOLAS
---	--

---

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

#### **4.4. Contexto Internacional**

En lo que respecta al ámbito internacional, se puede mencionar lo siguiente:

- El Ecuador exporta aproximadamente el 90% de la madera balsa que se ofrece en el mundo.
- Principales compradores son China, Estados Unidos y la Unión Europea.
- Oferta exportable por otros países: Perú, Colombia, Bolivia, Brasil y Papúa Nueva Guinea.

Es reconocida la experiencia, y dependencia, del país dentro del contexto de comercialización internacional; su historia productiva y su economía se han fundamentado en este pilar.

##### **4.4.1. Exportaciones desde Ecuador.**

En torno a las exportaciones hasta el año 2015, referentes a la subpartida NANDINA 4407220000, se puede detallar lo siguiente:

**Tabla 13***Exportaciones de madera de balsa en el periodo 2010 - 2015*

<b>EXPORTACIONES DE MADERA Balsa 2010-2015 EN MILES DE DÓLARES</b>					
<b>SUBPARTIDA NANDINA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>FOB - DOLAR</b>	<b>% / TOTAL FOB - DOLAR</b>
		2010	20.690	\$ 75.761	13%
		2011	20.264	\$ 81.506	14%
<b>4407220000</b>	<b>VIROLA, IMBUIA Y Balsa</b>	2012	17.943	\$ 76.037	13%
		2013	18.375	\$ 75.921	13%
		2014	28.201	\$ 109.828	19%
		2015	39.107	\$ 152.177	27%
<b>TOTAL GENERAL:</b>			<b>144.580</b>	<b>\$ 571.229</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado con información de (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para el cierre del año 2015, las ventas acumuladas de la compañía ascendieron a poco más de USD\$19 Millones de dólares.

Tomando como referencia las exportaciones globales efectuadas ese año, el cual tuvo el mayor crecimiento de los últimos seis períodos. Por lo tanto, podemos inferir que COBALSA obtuvo el 12% de participación, encontrándose entre los primeros puestos de este ranking.

#### **4.4.2. Mercado Chino**

A partir de 2014 ya había iniciado un proceso de incremento en la importación de madera balsa por parte de China; sin embargo, es durante el año 2015 que indudablemente el mercado Chino se convirtió en unos de los más atractivos para la industria a nivel mundial, en virtud del ambicioso programa de cambio de la matriz energética que se está llevando a cabo en dicho país, el cual busca migrar de la utilización del carbón, a la utilización de una energía limpia, en este caso la eólica.

Lo más relevante de todo esto, es que Ecuador es el mayor proveedor de madera de balsa que tiene China, el 91% de las importaciones que realizó en 2015 el país asiático provienen de Ecuador, tal como se evidencia a continuación:

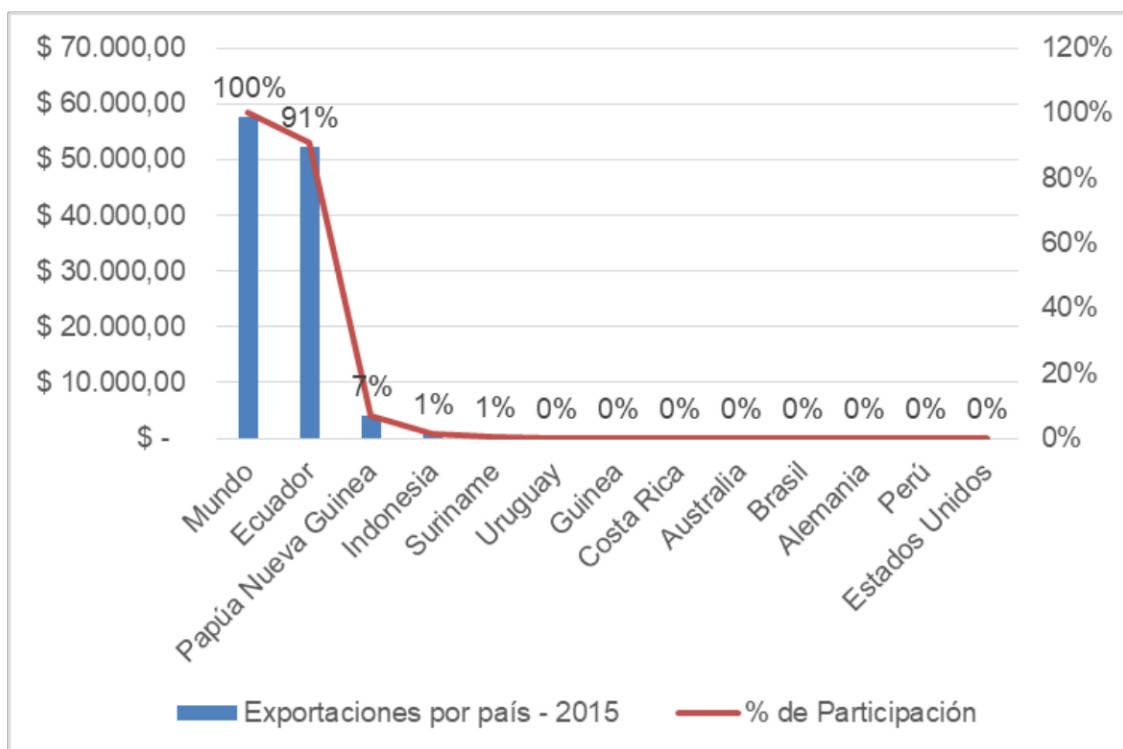


Figura 13. Importaciones desde China en el año 2015  
Nota: Elaborado con información de (Trade Map, 2015)

#### 4.5. Contexto Financiero de la Empresa

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la industria balseira ecuatoriana, a partir del año 2013 entró en un periodo de recesión importante, pero usual dentro de esta industria, debido a la volatilidad de los mercados de materias primas de este sector. Según varios productores y exportadores del medio, esta situación es ocasionada cada cierto tiempo por los siguientes factores:

- Ecuador es el principal exportador de balsa a nivel mundial, seguido por Papúa Nueva Guinea, donde la especie fue introducida por expertos ecuatorianos, pero no ha logrado mantener volúmenes de producción considerables.

- Las empresas exportadoras de balsa más grandes establecidas en el Ecuador son multinacionales con capital extranjero constituidas localmente, quienes cuentan con el músculo económico para manipular los precios de la materia prima.
- La falta de incentivos a los productores de balsa, por parte del gobierno, y a su vez, la falta de control en los ciclos de siembra; han resultado en el desincentivo del sector agrícola en concentrarse en este producto. Esto, sumado al punto anterior, produce una ola muy pronunciada en alta y baja de precios a nivel internacional.

Dado que la balsa es un producto forestal con un ciclo de mínimo cuatro años de crecimiento, los incrementos en el precio internacional resultan atractivos para los inversionistas en el sector agrícola.

Sin embargo al transcurrir el tiempo de siembra y proceder a la cosecha, la oferta es tan alta que se produce una caída en el precio, esta situación sumada a la estrecha ventana de cosecha del árbol, para ser apto para su industrialización, producen una venta del producto a muy bajos precios, resultando en la mayoría de los casos en pérdida financiera y produciéndose una reducción en la oferta con cada ola que se produce dentro de un lapso de cinco años.

Uno de los puntos clave para el correcto manejo financiero de una compañía exportadora de balsa, dadas las características presentadas anteriormente, y que le permiten sobrevivir durante los tiempos de crisis por ausencia de oferta de materia prima, es el correcto manejo del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Al ser una compañía exportadora, esta mantiene una posición pasiva respecto al IVA, ya que retiene dicho impuesto en todas sus compras, incluyendo la materia prima que grava el 12%, pero es un impuesto no transferible al exterior, convirtiéndose en un impedimento del manejo de flujo de caja con exigentes aportes y flujo de capital.

**Tabla 14**

*Balance General de COBALSA – Activos (periodo 2014 – 2016)*

	SUMMARIZED GENERAL BALANCE SHEET		
	2014 - 2015 - 2016		
	2014	2015	2016
<b>ASSETS</b>			
Cash	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Banks	\$ 52,235.59	\$ 140,269.78	\$ 215,455.54
<b>Total Cash and Banks</b>	<b>\$ 52,535.59</b>	<b>\$ 140,669.78</b>	<b>\$ 215,855.54</b>
Accounts Receivable Customers		\$ -	\$ 1,442.27
Various Debtors		\$ 14,576.58	\$ 101,218.87
Advance Payments Suppliers Local	\$ 498,310.16	\$ 459,560.57	\$ 801,320.07
Loans to balsawood suppliers		\$ -	\$ -
Loans to Employees	\$ 13,653.92	\$ 89,786.85	\$ 26,117.29
Accounts Receivable Income Tax/VAT	\$ 557,476.44	\$ 1,785,854.05	\$ 314,410.22
<b>Total Accounts Receivable</b>	<b>\$ 1,069,440.52</b>	<b>\$ 2,349,778.05</b>	<b>\$ 1,244,508.72</b>
Stock Finish Goods		\$ 1,915,310.76	\$ 868,283.19
Stock Products in Process	\$ 525,625.48	\$ 854,205.89	\$ 762,609.22
Stock Raw Material	\$ 974,612.07	\$ 1,694.25	\$ 8,065.74
Stock Factory Supplies	\$ 209,642.97	\$ 166,774.44	\$ 150,828.54
Stock Office Supplies		\$ 698.37	\$ -
Other Stocks	\$ 60,194.25		\$ 16,828.45
Stock Parts and Tools	\$ 46,485.30	\$ 55,431.31	\$ -
Imports on Transit		\$ 10,516.73	\$ 3,477.53
<b>Total Stocks</b>	<b>\$ 1,816,560.07</b>	<b>\$ 3,004,631.75</b>	<b>\$ 1,810,092.67</b>
<b>Total Current Assets</b>	<b>\$ 2,938,536.18</b>	<b>\$ 5,495,079.58</b>	<b>\$ 3,270,456.93</b>
Non Depreciable	\$ 122,397.82	\$ 74,157.12	\$ 562,110.50
Depreciable	\$ 415,101.98	\$ 425,258.65	\$ 698,916.44
Accumulated Depreciation Historic Cost	\$ (259,412.46)	\$ (287,899.82)	\$ -321,612.47
<b>Total Land, Building and Equipment</b>	<b>\$ 278,087.34</b>	<b>\$ 211,515.95</b>	<b>\$ 939,414.47</b>
Intangible Assets			
Collateral Deposits		\$ 15,366.48	\$ 15,766.48
Anticipated Expenses	\$ 17,450.25	\$ -	\$ 3,705.70
<b>Total Other Assets</b>	<b>\$ 17,450.25</b>	<b>\$ 15,366.48</b>	<b>\$ 19,472.18</b>
Other Deferred Assets	\$ 3,744.00	\$ 1,107.98	\$ 1,271.56
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>\$ 3,237,817.77</b>	<b>\$ 5,723,069.99</b>	<b>\$ 4,230,615.14</b>

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA



**Tabla 15***Balance General de COBALSA – Pasivos (periodo 2014 – 2016)*

<b>LIABILITIES</b>			
Advance Payments Customers	\$ 2,191,112.87	\$ 4,333,296.89	\$ 2,581,664.36
Suppliers Goods and Services	\$ 223,464.24	\$ 224,650.05	\$ 177,927.60
Various Creditors	\$ 1,420.52	\$ -	\$ -
Notes Payable		\$ -	\$ -
Accounts Payable Social Security	\$ 18,006.61	\$ 31,499.81	\$ 8,781.99
Taxes Payable	\$ 84,199.64	\$ 328,768.66	\$ 45,094.94
Accrued Wages	\$ 6,592.10	\$ 9,552.83	\$ 11,250.47
Social Lease Provisions	\$ 66,285.72	\$ 92,559.74	\$ 30,598.42
Social Provisions Collective Contract	\$ 17,109.70	\$ 15,350.15	\$ 16,545.77
<b>Total Current Liabilities</b>	<b>\$ 2,608,191.40</b>	<b>\$ 5,035,678.13</b>	<b>\$ 2,871,863.55</b>
Employers Retirement	\$ 248,101.47	\$ 260,328.98	\$ 264,797.21
Deferred tax liabilities			\$ 32,233.45
<b>Total Long Term Liabilities</b>	<b>\$ 248,101.47</b>	<b>\$ 260,328.98</b>	<b>\$ 297,030.66</b>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>\$ 2,856,292.87</b>	<b>\$ 5,296,007.11</b>	<b>\$ 3,168,894.21</b>
Capital	\$ 105,000.00	\$ 105,000.00	\$ 105,000.00
Legal Reserve	\$ 6,877.10	\$ 11,479.92	\$ 11,479.92
Special Reserve	\$ 1,118.70	\$ 1,118.70	\$ 1,118.70
Capital Superavit for Revalorization	\$ 965.81	\$ 965.81	\$ 575,024.70
Capital Reserve	\$ 120,704.71	\$ 120,704.71	\$ 120,704.71
Special Superavit	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 30.50
Profit (Loss) Accumulated	\$ 51,323.74	\$ 92,819.13	\$ 138,357.11
Profit (Loss) Fiscal Year	\$ 46,098.21	\$ 45,537.98	\$ 110,005.29
Partner's Contribution	\$ 49,406.13	\$ 49,406.13	\$ -
<b>TOTAL EQUITY</b>	<b>\$ 381,524.90</b>	<b>\$ 427,062.88</b>	<b>\$ 1,061,720.93</b>
<b>TOTAL LIABILITY AND EQUITY</b>	<b>\$ 3,237,817.77</b>	<b>\$ 5,723,069.99</b>	<b>\$ 4,230,615.14</b>

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

El período de análisis consiste en los años fiscales 2014 y 2015, donde se puede apreciar una cuenta por cobrar sobre este impuesto por más de \$500,000.00, con una


expectativa de crecimiento en las ventas post-recesión de alrededor de 400%, resultando en una cuenta crítica para el correcto manejo financiero de la compañía, si se buscaba crecer en su operación y oferta exportable.

Para el año 2015 el monto acumulado por cobrar de dicha cuenta subió a más de \$1.7 millones, período de transición para la compañía debido a la implementación del departamento financiero, lo cual generó algunos cambios suscitados por el gerente financiero:

- Migración el sistema contable.
- Reestructuración de los procesos administrativos, contables y financieros.
- Mayor enfoque en la efectiva recuperación de IVA.
- Identificación y reducción de los costos operativos.
- Definición de una estrategia de manejo de inventario.
- Implementación de políticas contables sobre manejo de inventarios y activos fijos.
- Planteamiento de una estrategia de crecimiento de la operación y organización.
- Recuperación de recursos financieros a través del mecanismo DRAWBACK Simplificado, implementado por el Gobierno Nacional para los exportadores.

**Tabla 16**

*Estado de Resultados de COBALSA (periodo 2014 – 2016)*

		SUMMARIZED INCOME STATEMENT		
		2014-2015-2016		
		2014	2015	2016
<b>SALES</b>		\$ 5,891,858.31	\$ 20,422,274.95	\$ 16,669,913.00
<b>COST OF SALES</b>		\$ 5,314,434.58	\$ 19,354,931.32	\$ 15,752,263.85
	RAW MATERIAL	\$ 3,726,450.91	\$ 16,405,005.52	\$ 13,600,208.45
	PRODUCTION INPUTS	\$ 442,153.83	\$ 1,287,209.74	\$ 1,166,911.78
	DIRECT LABOR (COBALSA)	\$ 523,031.79	\$ 772,560.51	\$ 418,175.10
	DIRECT LABOR (OUTSIDE)	\$ -	\$ -	
	SOCIAL SECURITY, RETIREMENT & BENEFITS	\$ 365,565.56	\$ 556,207.65	\$ 319,460.67
	BASIC SERVICES INDUSTRY	\$ 63,309.93	\$ 99,848.88	\$ 65,458.55
	MAINTENANCE	\$ 89,370.33	\$ 89,025.99	\$ 73,424.55
	DEPRECIATION	\$ 22,212.36	\$ 23,799.13	\$ 24,438.66
	RENTAL FACILITIES	\$ 37,837.80	\$ 43,350.34	\$ 39,160.89
	OTHER	\$ 44,502.07	\$ 77,923.56	\$ 45,025.20
<b>GROSS MARGIN</b>		\$ 577,423.73	\$ 1,067,343.63	\$ 917,649.15
<b>OPERATIONAL EXPENSES</b>		\$ 513,450.39	\$ 1,146,457.99	\$ 874,408.55
	IMPORTS & EXPORTS EXPENSES	\$ 88,249.69	\$ 473,842.40	\$ 330,085.37
	DIRECT LABOR (COBALSA)	\$ 161,975.81	\$ 172,230.48	\$ 133,906.77
	SOCIAL SECURITY & RETIREMENT	\$ 120,502.42	\$ 208,329.38	\$ 165,242.97
	BASIC SERVICES	\$ 12,907.60	\$ 25,620.55	\$ 22,496.65
	MAINTENANCE	\$ 31,003.63	\$ 45,230.76	\$ 62,150.07
	DEPRECIATION	\$ 14,007.96	\$ 2,635.99	\$ 3,062.36
	RENTAL FACILITIES	\$ 10,774.52	\$ 10,960.13	\$ 25,550.00
	LEGAL & ACCOUNTING SERVICES	\$ 6,681.72	\$ 41,269.95	\$ 94,149.29
	OTHER EXP. INCLUDING VAT NON DEDUCTIBLE	\$ 67,347.04	\$ 166,338.35	\$ 37,765.07
<b>OPERATIONAL GROSS MARGIN</b>		\$ 63,973.34	\$ (79,114.36)	\$ 43,240.60
OTHER EXPENSES (INCOME)			\$ (197,185.48)	\$ (160,921.30)
INTEREST AND COMISIONS PAYED		\$ 15,073.07	\$ 15,190.79	\$ 55,146.95
<b>EBIT</b>		\$ 48,900.27	\$ 102,880.33	\$ 149,014.95
INTEREST				
<b>EBT</b>		\$ 48,900.27	\$ 102,880.33	\$ 149,014.95
TAXES PAID YTD		\$ 2,802.06	\$ 57,342.35	\$ 39,009.66
TAXES PENDING			\$ -	
<b>PROFIT (LOSS)</b>		\$ 46,098.21	\$ 45,537.98	\$ 110,005.29

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

#### 4.6. Índices Financieros

Al cierre del año 2014, los índices financieros se encontraban en la situación detallada a continuación. Este año fue crítico para que la compañía pueda continuar con sus operaciones, puesto que se buscó la sociedad con un cliente en China, el cual pudo inyectar de capital a la empresa, permitiéndole honrar sus deudas y continuar operando.

Esta alianza estratégica se dio en el momento justo en el que China empezó a incrementar los volúmenes de importación de esta materia prima, y la necesidad del mercado se volcó hacia los productores ecuatorianos, generando un estrecho vínculo entre esta compañía y su cliente, vínculo que garantizaba un abastecimiento constante de la materia prima para la elaboración de aspas de viento.

**Tabla 17**

*Índices financieros de COBALSA (periodo 2014)*

<b>Operativos/Actividad</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Días de Caja (Caja/gtos.día)	37.3	50.8	110.3
Días de CxC(Clientes/Vtas.día)	65.3	41.4	26.9
Días de Inventario (Stock/CMV día)	123.1	55.9	41.4
Rotación Activos netos	5.91	18.81	9.73
Rotacion Inventario	2.93	6.44	8.70
<b>Liquidez</b>			
A Circulante/Pcirculante	1.17	1.12	1.16
P Acida (Acir-Inv/P cir)	0.45	0.51	0.52
<b>Endeudamiento</b>			
Costo deuda	2.81%	2.79%	3.90%
Pasivo oneroso/Patrimonio	62.6%	62.7%	42.4%
Cobertura Intereses (Beneficio Bruto/Int)	1.00	2.00	3.00
NOF/Ventas	11.0%	3.9%	3.8%
<b>Rentabilidad</b>			
Margen Operativo (BAIT/Vtas)	1.34%	0.65%	1.56%
ROA (BAIT/Act Netos)	7.93%	12.27%	15.13%
ROE (BAT/Patrimonio) Dupont	11.14%	18.22%	19.89%
Gastos Operacionales/Vtas	8.46%	4.57%	3.95%
<b>Situación Patrimonial</b>			
Necesidad Operativa de Fondos (NOF)	\$645,217	\$801,514	\$634,916
Fondo Maniobra (FM)	\$421,753	\$576,864	\$456,988
Deuda Corto Plazo	\$223,464	\$224,650	\$177,928
Ventas	\$5,891,858	\$20,422,275	\$16,669,913
Recursos Permanentes	\$357,075	\$358,214	\$419,446
Recursos Espontáneos	\$2,293,319	\$4,693,565	\$2,635,541
Activo Neto	\$996,630	\$1,085,829	\$1,713,941
Deuda Onerosa	\$223,464	\$224,650	\$177,928

Nota: Elaborado con información proporcionada por COBALSA

## 4.7. Análisis de Resultados

### 4.7.1. Transacciones realizadas.

El resultado esperado a través de la implementación del departamento financiero puntualmente radicaba en que COBALSA se encuentre en plena capacidad operativa para manejar mensualmente aproximadamente 600 transacciones, lo cual a fines de 2015 básicamente se logró, ya que en los meses de noviembre y diciembre realizó 523 y 564 transacciones respectivamente. Si se hace una comparación con los mismos meses en 2014, se nota claramente que las transacciones casi se duplican, tal como se muestra a continuación:

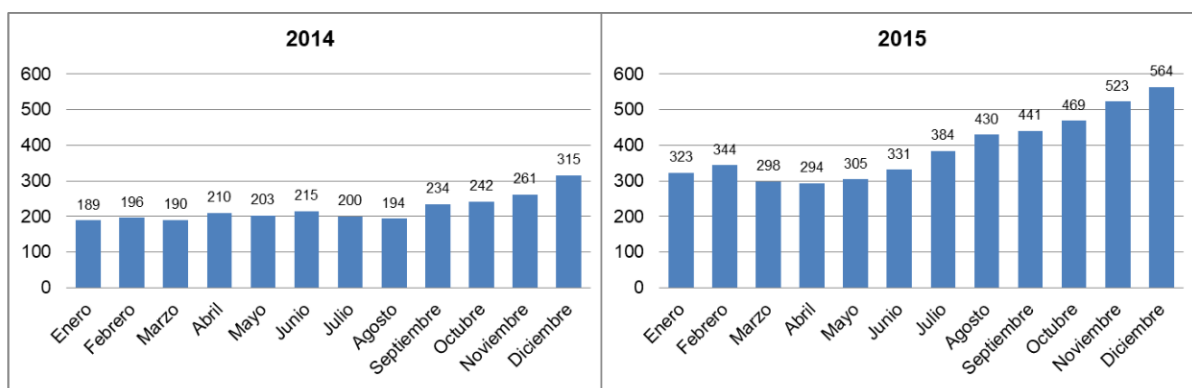


Figura 14. Evolución de las transacciones de la compañía (año 2015)

Nota: Elaborado con información del Anexo Transaccional Simplificado (ATS)

### 4.7.2. Opiniones de los directivos.

Para conocer el impacto de la implementación de la propuesta en COBALSA, se decidió realizar entrevistas de preguntas abiertas, a fin de darles facilidad a los entrevistados al momento de contestar. Se hicieron 2 entrevista, una dirigida al gerente general y otra a la encargada de compras, las mismas que arrojaron los siguientes resultados:

- Gracias a la reingeniería interna que se hizo, se ha logrado mantener un control más eficiente en el manejo de los inventarios y una perspectiva más amplia del manejo del flujo, lo que ha permitido tomar decisiones que han afectado directamente al rendimiento y crecimiento de la compañía, ya que

anteriormente era el gerente general quien manejaba tanto la parte financiera como la comercial y productiva.

- Actualmente, los procesos y funciones se encuentran bien delimitados, lo cual le permite al personal tener más claras sus actividades y principales responsabilidades.
- El departamento financiero ha permitido tener un mayor control y adaptación en las cuentas y en las medidas de producción adoptadas frente a los cambios suscitados en el mercado, debido a la volatilidad de la industria.
- La gerencia de COBALSA se encuentra muy abierta para realizar más cambios organizacionales, siempre y cuando garanticen beneficios similares a los que se obtuvo con este.
- El siguiente cambio que debe considerar COBALSA, es la implementación de un sistema informática que se halle enlazado a todos los procesos operativos de la empresa, lo cual ahorraría tiempo y dinero a la compañía, además de que esto reduciría en gran manera los errores en los que pueda incurrir el personal, en cualquiera de las áreas.

#### 4.7.3. Análisis.

Para conocer el impacto de la implementación de la propuesta en COBALSA, se planteó el propósito de Analizar la situación financiera actual de la Compañía Industrial de Balsa S.A. COBALSA, objetivo específico número 1, buscaba conocer cuál es el punto de partida del proyecto, y en qué situación se encuentra actualmente la empresa tomando en cuenta que las acciones a implementarse se visualizarían al cierre del ejercicio fiscal, por lo cual se tomó el año 2014 como base; se identificó los puntos débiles en el manejo actual de sus finanzas (objetivo específico número 2) que, *como cualquier fenómeno financiero, considera una transferencia temporal de riqueza e implica algún tipo de riesgo*, partiendo del registro monetario de las operaciones de la empresa y la gestión de su tesorería, así como del estudio descriptivo de la institución, los instrumentos y los procedimientos existentes en el mercado -comportamiento organizacional para maximizar utilidad (Bernoulli, 1738).

Si los resultados de eficiencia, mediante los precios de los Activos Financieros (Bachelier, 1900) y el arbitraje como principio de oportunidad (Fisher, 1930), vinculados a

los conflictos de intereses (Jansen y Meckling, 1976), entonces, la gestión financiera desencadena objetivos a cumplir para alcanzar dichos resultados conectados al ambiente laboral (Terrazas, 2009). O sea, una estructura que administre lo financiero tal cual se propone en el «Manual de normas y procedimientos del departamento de contabilidad, perteneciente a la empresa COBALSA», implementando a través del presente proyecto.

Y es que todas las empresas deben inmiscuirse en un proceso de mejora continua, que actualice constantemente las prácticas de la organización (Buffet & Cunningham, 2013), en consecuencia se configura las actividades del departamento financiero (Fabrés, 2013) -facturación, cobros, tributación, etc.- desde la captación hasta el destino de los recursos y a través de la asignación óptima de los recursos (Dublino, 2007).

#### **4.7.4. Propuesta.**

Al diseñar un plan de acción que estructure el departamento financiero de la compañía y establecer el costo y plazo de la estructuración de este proyecto, se estableció funciones (control, planificación, etc.) estructuradas en el organigrama (B Campos, 2014), ceñidas a los conceptos explicados (elaboración de presupuesto, manejo de créditos, flujo de información, compensaciones, apalancamientos, etc.).

Dicha variable dependiente observada, estructuración del departamento financiero de la compañía COBALSA, se instrumenta desde una variable independiente, el aumento de la competitividad de la empresa en el mercado; para lo cual fue necesario analizar el tamaño de mercado y su potencialidad de crecimiento, con el fin de determinar si los resultados de la implementación de aquél nuevo órgano departamental en la empresa, durante el período de análisis 2014 y 2015, logra enfrentar el desafío.

Para constatarlo, se consideró los periodos fiscales 2014 a 2016, a fin de obtener elementos cuantitativos de comparación que sean concluyentes.

#### **Principios**

- El negocio se convirtió fundamentalmente financiero al depender en el corto plazo de otros proveedores de balsa.
- El gerente financiero debe ser la autoridad que determina el valor de la empresa.
- La gestión del flujo de caja es el eje del éxito empresarial.

## **Objetivo de la nueva Administración Financiera**

Gestionar la actividad financiera de CODALSA para impulsar la eficiencia de los rendimientos y la acumulación de valor de la empresa.

### **Metas**

1. Estabilizar los rendimientos de COBALSA en un 12%
2. Disminuir los costos financieros en un 16%
3. Mejorar el apalancamiento en un 15%

### **Funciones operativas**

1. Administración del Flujo de Caja
2. Estructuración del capital de trabajo
3. Negociación financiera de pagos
4. Negociación de créditos con bancos
5. Gestión de cobranzas internacionales
6. Estrategias de cobertura del riesgo

### **Actividades**

1. Organizar y supervisar Cronogramas de pagos y cobros
2. Analizar información financiera
3. Resolver problemas financieros
4. Criterios de crecimiento empresarial
5. Valorar la capacidad de ampliar mercados
6. Establecimientos de márgenes
7. Control de movimientos y saldos de cuentas bancarias
8. Control cambiario y de volatilidad de precios
9. Evaluación factibilidad de nuevos contratos
10. Factibilidad de nuevas alianzas financieras
11. Seguimiento y evaluación del mercado internacional de bolsa
12. Estrategias de financiación del capital de trabajo (liquidez)

### **Recursos**

#### **• Equipos**

1. Computadoras
2. Software
3. Equipo de oficina

#### **• Humanos**

1. Gerente
2. Operador-técnico financiero
3. Asistente



### **Horizonte Temporal**

Dadas las condiciones del mercado y la estructura empresarial rigurosamente revisadas en este estudio presentado, el panorama temporal se plantea ejecutar este plan del corto al mediano plazo. Es decir, en no más de un año y medio.

### **Responsable de ejecución del plan**

Este plan una vez consensuado con la alta dirección de la empresa y/o los accionistas, quedará bajo la responsabilidad de la persona que sea delegada bajo las funciones de la Gerencia Financiera de la empresa. En ese sentido, el autor de este estudio tiene la responsabilidad directa en la ejecución práctica.

Estos son los componentes centrales de la nueva administración financiera de la empresa COBALSA. De aquí, se describe de forma resumida los componentes, lo que quiere decir, que es posible contar con otros que no constan en esta primera propuesta. Se puede asegurar que la empresa tendrá una destacada función en el mercado generando una estabilidad que le permita acumular valor a largo plazo

## **CONCLUSIONES**

Al cierre del año 2014, los índices financieros de COBALSA se encontraban en una situación bastante aflictiva, por lo que para poder continuar sus operaciones decidió construir una sociedad con un cliente en China, el cual pudo inyectar capital a la empresa, permitiéndole honrar sus deudas y continuar operando.

El estudio involucraba dos aspectos: estructurar el área financiera y proponer cambios significativos en la operatividad del negocio y en la competitividad de la empresa. El manual desarrollado, junto a las decisiones tomadas por la empresa, reflejan el primer propósito; y en la práctica, la consolidación de COBALSA como una de las 4 más grandes exportadoras a finales del año 2016 evidencia el éxito que surgió de la correcta implementación de su estrategia comercial y manejo eficiente corporativo. Esto se evidencia al haber sido mencionados en la revista Vistazo, con una de las empresas de mayor crecimiento 2014-2015 en el sector, y al lograr entrar al ranking top 1000 de la revista Ekos en la edición 281 del mes de Septiembre 2017.

Las preguntas han sido adecuadamente respondidas y con buenos resultados, ya que la estructuración del departamento financiero de la compañía COBALSA ha permitido generar cambios significativos, tales como:

- Recuperación efectiva del flujo depositado en el Servicio de Rentas Internas, a través de la ineficiente gestión previa de la compañía, respecto a los trámites de devolución de IVA a exportadores, pasando de \$1.7 millones en 2015 a \$300 mil dólares en 2016.
- Implementación de un sistema contable acorde a las necesidades de la compañía que permitió el manejo de más de \$5 millones de dólares en inventario constante, para la operación fluida de la compañía durante el año 2015.
- Manejo eficiente de más de 200 empleados fijos, pese a la volatilidad que presenta la industria de la balsa en el mercado.
- Reducción del costo total por más del 15%.
- Recuperación de recursos de manera eficiente por casi \$200 mil dólares, a través del mecanismo DRAWBACK simplificado, en el año 2015.
- COBALSA se encuentre en plena capacidad operativa para manejar mensualmente aproximadamente 600 transacciones, lo cual a fines de 2015 básicamente se logró, ya que en los meses de noviembre y diciembre realizó 523 y 564 transacciones por mes, respectivamente; lo cual resulta abismalmente beneficioso comparado con el año 2014.
- Los procesos y funciones se encuentran bien delimitados, lo cual le permite al personal tener más claras sus actividades y principales responsabilidades.
- Se ha logrado mantener un control más eficiente en el manejo de los inventarios y una perspectiva más amplia del manejo del flujo, lo que ha permitido tomar decisiones que han afectado directamente al rendimiento y crecimiento de la compañía

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de COBALSA:

- Vislumbrar la posibilidad de exportar la madera de balsa no solo a China sino a Estados Unidos u otros países pertenecientes a la Unión Europea.
- Continuar con el departamento financiero dentro de su estructura organizacional, ya que incrementa los resultados favorables que hasta el momento se han originado, conforme a los estados financieros presentados. Por ejemplo: aprovechar la nueva estructura y desarrollar la cadena documental vinculada al *ciclo operativo* de la empresa, a fin de obtener recursos provenientes de la gestión de la actividad, *en tiempo*, independiente de préstamos.
- Considerar la implementación de un sistema informático que enlace todos los procesos operativos de la empresa, lo cual ahorra tiempo y dinero a la compañía, además de permitir reducir errores en los que pueda incurrir el personal, en cualquiera de las áreas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar, I., Diaz , N., García , Y., Hernandez, M., Ruiz, M., Santana, D., & Verona, M. (2006). *Finanzas Corporativas en la práctica*. Las Rozas, Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Baier, P. (7 de Junio de 2011). *7 tendencias de sostenibilidad que todo director financiero debe conocer*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de Greenbiz: <http://www.greenbiz.com/blog/2011/06/07/7-sustainability-trends-every-cfo-needs-know>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Boletín estadístico. Estadísticas de Comercio Exterior. Exportaciones según subpartida arancelaria Nandina 4407220000*. Quito: BCE.
- Bueno Campos, E. (2014). *Introducción a la Organización de Empresas. Unidad didáctica 4. El sistema de financiación de la empresa. 5. La organización del departamento financiero*. CEF.
- Buffet, W., & Cunningham, L. (2013). *The Essays of Warren Buffett: Lessons for Investors and Managers*. Singapore: John Wiley & Sons.
- CEUPE. (22 de Enero de 2020). *Finanzas. El departamento financiero: actividades y funciones*. Obtenido de Centro Europeo de Postgrado. : <https://www.ceupe.com/blog/el-departamento-financiero-actividades-y-funciones.html>
- Dublino, J. (24 de Junio de 2007). *Cómo crear valor desde el departamento financiero*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/como-crear-valor-desde-el-departamento-financiero/>
- Fabrés, D. (8 de Octubre de 2013). *Cómo organizar el departamento administrativo/financiero*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de 3Cero: <http://3cero.com/como-organizar-departamento-administrativo-financiero/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Capítulo 14: Recolección y análisis de los datos cualitativos. En *Metodología de la Investigación 6ta. edición*. (págs. 403 - 406). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V./ ISBN: 978-1-4562-2396-0.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Capítulo 5: Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En *Metodología de la Investigación 6ta. edición* (pág. 92). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V./ ISBN: 978-1-4562-2396-0.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Capítulo 7: Concepción o elección del diseño de investigación. Diseños experimentales. En

*Metodología de la Investigación 6ta. edición* (pág. 129). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V./ ISBN: 978-1-4562-2396-0.

- Molina, M. (26 de Julio de 2016). *Boletín Análisis de Mercados Internacionales JUN / JUL 2016. Situación general de la madera de balsa en China*. Guayaquil: Pro Ecuador.
- OKDIARIO. (27 de Enero de 2019). *Conoce el método de observación directa*. Obtenido de <https://okdiario.com/curiosidades/conoce-metodo-observacion-directa-3628568#:~:text=2019%2015%3A18-,El%20m%C3%A9todo%20de%20observaci%C3%B3n%20directa%20es%20un%20m%C3%A9todo%20de%20recolecci%C3%B3n,que%20se%20desenvuelve%20el%20objeto>.
- Pro Ecuador. (2012). *Boletín JUL / AGO 2013 de Análisis de Mercados Internacionales - Ministerio de Comercio Exterior - PRO ECUADOR - Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. AÑO 2 - NÚMERO 8. LONDRES - REINO UNIDO / La situación del mercado de madera de balsa en el*. Guayaquil: Pro Ecuador.
- Ramón, G. (s.f.). *Diseños experimentales. Apuntes de clase del curso Seminario Investigativo VI. Experimentos puros o verdaderos. Pags. 5 - 6*. Obtenido de [http://viref.udea.edu.co/contenido/menu\\_alterno/apuntes/ac37-diseno\\_experiment.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac37-diseno_experiment.pdf)
- Shiller, R. J. (2004). *El nuevo orden financiero: El riesgo en el siglo XXI*. Madrid: Turner.
- Shiller, R. J. (2012). *Las Finanzas en una sociedad Justa*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A.
- Terrazas, R. (23 de Enero de 2009). *Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto. Modelo de gestión financiera para una organización*. Obtenido de Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Trade Map. (2015). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Universidad a Distancia de Madrid. (2014). *ADEUDIMA*. Recuperado el 23 de 06 de 2015, de [http://www.adeudima.com/?page\\_id=343](http://www.adeudima.com/?page_id=343)
- Universidad de Barcelona. (2018). *OBS Business School*. Obtenido de Qué es stakeholders y qué importancia tienen para una empresa: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/que-es-stakeholders-y-que-importancia-tienen-para-una-empresa>

Westreicher, G. (s.f.). *Gestión financiera*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>

## ANEXOS

### Anexo 1: Noticias de China acerca de la energía eólica

#### **Eólica en China instaló 32,97 gigavatios en 2015**

3 febrero, 2016

REVE

La capacidad de energía eólica recién instalada de China alcanzó una altura récord en 2015 en medio de los crecientes esfuerzos del gobierno para impulsar la energía ecológica.

La nueva capacidad de energía eólica creció a 32,97 gigavatios el año pasado, superando en más de 60 por ciento la cifra de 2014, dijo hoy la Administración Nacional de Energía (ANE).

La energía eólica generó 186,3 teravatios hora de electricidad en 2015 ó 3,3 por ciento de la producción total de energía eléctrica, muestran los datos.

Por medio de la promoción de la energía no fósil, incluida la eólica, China está en medio de una revolución energética para impulsar a su economía en una forma más limpia y sostenible. El gobierno aspira a elevar la proporción de combustibles no fósiles en el consumo de energía a 20 por ciento para el 2030, a diferencia de cerca del 11 por ciento actual.

#### **China instala en 2015 más eólica que España en toda su historia**

12 febrero, 2016 reve

REVE

China lidera el uso de energías renovables. China puso en marcha parques eólicos y plantas solares que la ubicaron a la vanguardia de la generación de energía limpia. El crecimiento de la potencia eólica instalada a escala global el año pasado fue del 17%, mientras que el crecimiento de la China fue del 22%.

El conjunto de las centrales eólicas chinas suman una potencia instalada de 145.100 MW, por delante de los 141.600 MW del conjunto de la Unión Europea (UE) y los 74.471 MW de Estados Unidos.

---

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS - ENTREVISTA**

---

Dirigida a: Jose Tamariz

---

Cargo: Gerente General

---

- 5. ¿Considera usted que COBALSA ha presentado cambios significativos a partir de la estructuración del departamento financiero? ¿Podría describirlos?**

Si, la compañía pasó de ser familiar para tomar una posición corporativa y era necesario hacer una reingeniería interna que permita descargar la carga de trabajo al gerente, quien asumía todo el peso de la responsabilidad hasta ese momento.

Hemos logrado mantener un control más eficiente en el manejo de los inventarios y una perspectiva más amplia del manejo del flujo, lo que ha permitido tomar decisiones que han afectado directamente al rendimiento y crecimiento de la compañía.

- 6. ¿Cómo era la situación de COBALSA antes de la existencia del departamento financiero? ¿Quién ejercía las funciones que actualmente desempeña dicho departamento?**

El Gerente General era quien asumía todos los roles de responsabilidad y quien tomaba las decisiones a medida que íbamos avanzando en la producción, y tenía que conjugar la parte comercial, productiva y financiera, perdiendo un poco de enfoque en cada una de estas áreas.

- 7. ¿Puede indicarnos si al vislumbrar la propuesta de ampliar la estructura organizacional de COBALSA, a través de la inserción de un departamento financiero, existió algún tipo de resistencia por parte de los directivos o accionistas de la empresa? ¿Por qué?**

Más que una ampliación, se hizo una reingeniería tanto de procesos como de funciones, y se delimitó claramente quién hace qué, lo que permitió fluidez dentro de los procesos y mayor enfoque en las actividades diarias. La propuesta fue acogida inmediatamente, y los accionistas, quienes eran nuevos en ese momento inicial de la adquisición, estuvieron completamente de acuerdo y apoyaron la moción para que esto le permita al Gerente poder concentrarse en las actividades de abastecimiento al exterior.

---



---

**8. ¿Cómo máxima autoridad de COBALSA, y viendo los resultados generados a partir de la estructuración del departamento financiero, nos puede indicar si estaría dispuesto a continuar realizando cambios en la estructura organizacional de la compañía a fin de que su operatividad y notoriedad en el mercado vaya en aumento?**

Los cambios en la estructura organizacional dependen mucho del sector en el que se desenvuelve cada industria, en nuestro caso en particular, trabajamos con una industria muy volátil respecto al mercado, y podemos subir o bajar la producción de manera drástica en cualquier momento. Dicho esto, uno de los factores que nos ha permitido crecer en el mercado ha sido la capacidad de expandirnos o contraernos a tiempo, al momento que el mercado reacciona. El poder tener un departamento financiero nos ha permitido ordenarnos de mejor manera para este tipo de reacciones y ha sido algo muy positivo en el impacto de las cuentas, por lo tanto creo que estamos muy abiertos a realizar cambios organizacionales que nos brinden un beneficio similar a este.

---

### Anexo 3: Entrevista realizada a encargada de compras de COBALSA

---

#### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS - ENTREVISTA

---

Dirigida a: Miriam de Bauer

---

Cargo: Encargada de Compras

---

**5. ¿Cuánto tiempo lleva en COBALSA como encargada de las compras de la compañía?**

He laborado durante 18 años en la empresa, siempre haciendo de todo un poco, pero los últimos años me he encargado de hacer las compras que requieran tanto en planta como en oficina.

---

**6. ¿Hasta inicios del año 2014, cómo se manejaba el proceso de compras o abastecimiento en COBALSA sin la existencia de un departamento financiero?**

Todo se manejaba por teléfono directamente con los proveedores de madera y se contactaban con el Ingeniero, quien los llamaba a pedir lo que necesitaban, y yo solamente me encargaba de ejecutar su orden para los pagos.

---

**7. ¿Cuál ha sido el impacto que ha generado la estructuración del departamento financiero en el área de compras? ¿Podría establecer un comparativo del antes y después de dicha implementación?**

Tenemos un respaldo documental de todas las transacciones bien soportadas y se controlan mejor los productos en planta.


---


**8. ¿Qué aspectos considera que aún debe realizar COBALSA, ya sea en el mismo departamento financiero o en otros?**


Nos hace falta un sistema informática en planta que se conecte directamente con la contabilidad, y nos ahorraría muchísimo tiempo.

---

**Anexo 1: Manual de Procesos implementado en 2015**

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág.: 01</b>
<p><b><i>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, PERTENECIENTE A LA EMPRESA COBALSA COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE BALSA S.A.</i></b></p>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág:02</b>
<b>INDICE</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Objetivo</li> <li>3. Alcance</li> <li>4. Resumen</li> <li>5. Políticas generales</li> <li>6. Políticas específicas</li> <li>7. Contenido</li> <li>8. Procedimientos Contables</li> <li>9. Diagramas de flujo</li> <li>10. Bases Legales que rigen a los procedimientos Contables</li> <li>11. Glosario de términos</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	


	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTO S</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág:03</b>

## INTRODUCCIÓN

El Manual representa una herramienta importante para la empresa COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A. ya que contribuye a que la contabilidad llevada en la institución brinde información financiera suficiente y confiable, ya que estará adaptada a una serie de normas, políticas y principios que la regularan.

En él se encuentran impresos una serie de políticas, generales y específicas, normas y procedimientos a seguir en el desenvolvimiento de las actividades contables para cumplir con los Principios de Contabilidad de Aceptación General y brindar información financiera clara, oportuna y relevante; la cual es de importancia a la gerencia en la toma de decisiones y también a los agentes externos para conocer la situación financiera de la empresa en el mercado.


<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTO S</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág:04</b>

**OBJETIVO DEL MANUAL**

EL diseño de este Manual es de gran importancia para la empresa COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A., ya que brinda al Departamento de Contabilidad una guía en los procedimientos propios de esta actividad, adaptados a Normas Contables y a los Principios de Contabilidad de Aceptación General; los cuales permiten procesar la información contable de la entidad, y así brindar un sistema de control que resguarde la información financiera. Con éste se logra igualmente, brindar al personal relacionado con el manejo de la información financiera o algún procedimiento contable en específico, una serie de herramientas para la orientación en sus funciones y así logren la eficiencia y eficacia, ya que esta es una unidad organizacional que brinda información clave a la entidad para la toma de decisiones.


<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTO S</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág:05</b>

**ALCANCE DEL MANUAL**

Los procesos que se explican a continuación aplican para el personal de la empresa COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A., cuyos procedimientos son atribuibles al área contable.

<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b> S	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág:06</b>

**RESUMEN**

La Organización “COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A.”, es una empresa destinada a la industrialización de madera de balsa para su exportación, debido a su crecimiento y a su poco personal en las áreas administrativas, ha tenido dificultades en la generación de información confiable y oportuna con los procedimientos respectivos. Por tal motivo surgió la necesidad de diseñar un manual de normas y procedimientos en el área contable de dicha empresa, en donde se pretende reducir las equivocaciones en los procesos, obteniendo así una mejor información y cumpliendo con los objetivos y estrategias financieras.

También se proyecta tener un mejor flujo de información para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que la información contable debe ser clara, comprensible, pertinente, oportuna y sobre todo confiable.

<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---





**MANUAL DE  
NORMAS Y  
PROCEDIMIENTOS**

**Fecha:01/01/2015**

**Rev:01/01/2015**

**Codificación: CB-  
00001**

**Pág:07**

**POLÍTICAS GENERALES**

La empresa COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A. es una entidad que para realizar sus funciones propias requiere de Recurso Humano, Recursos Materiales y un Capital. Esta posee personalidad jurídica diferente a la de su personal y fundadores. Por esta razón, los fundadores y los administradores no deben asociar sus compromisos y derechos con los de la institución.

Todas las transacciones que realicen la Organización “COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A.” y los eventos que ocurran deben reflejar el aspecto económico; aunque prevalezca otro tipo de aspecto, incluyendo el legal. Todas las transacciones y eventos de esta institución deben estar valorados financieramente y de acuerdo con su realidad.


La Organización “COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A.” debe registrar los hechos económicos que ocurran internamente o en relación con otras entidades, según las cantidades de efectivo que se afecte, el equivalente o la estimación real que de esos hechos se haga, en el momento en que se consideren realizados.


El período contable de la Organización “COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A.” es de 12 meses, que representa un año calendario, iniciando el primer día del mes de enero y finalizando el treinta y uno del mes de diciembre de cada año. Para este último día, se cerrarán las cuentas nominales y se mostrarán los estados financieros de la entidad, presentando el resultado económico del período culminado y la situación financiera a la fecha. Todos los hechos que ocurran en la Organización “COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A.”, los cuales se registren de forma económica, deben ser expresados en una misma unidad de medida o unidad monetaria, la cual será el “Dólar”. Igualmente, todos los Estados Financieros presentados por la institución deben reflejar esta misma unidad monetaria, la cual es la moneda oficial de Ecuador.

**Elaborado por:**  
Juan José Chedraui

**Revisado por:**  
Gerente General

**Aprobado por:**  
Gerente General

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág:08</b>
<b>POLÍTICAS GENERALES</b>			
<p>Dada la importancia de los Estados Financieros por las decisiones que se pueden tomar para la salud de la Institución, es necesario que estos revelen Información Suficiente, clara y comprensible; para así poder evaluar los resultados de las Operaciones; por el contrario, se sesgará la información y las decisiones que se tomen irán en contra de la Organización.</p> <p>Esto significa que los Estados Financieros deben ser presentados con Revelación Suficiente, y no sólo en cantidad de información, sino también clara y oportuna para poder ser interpretada y conseguir los fines deseados. Para que los Estados Financieros de la Organización “COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A.” revelen suficiente, clara y oportuna información, deben contener las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Denominación de la institución.</li> <li>b. Nombre del Estado Financiero.</li> <li>c. Período Contable al que pertenece.</li> <li>d. La Unidad Tributaria utilizada y, cuando está refleje cambios, debe mostrarse el cambio utilizado.</li> <li>e. Las notas de los Estados Financieros que sean necesarios. Estas deben ser congruentes con los Estados Financieros a los cuales pertenecen.</li> <li>f. Cuando sea necesario, deben mostrarse Estados Financieros Consolidados y también los cambios significativos ocurridos en las partidas, en años anteriores o actuales.</li> </ol> <p>Es necesario, que las políticas contables que se establezcan en la Organización “COBALSA Compañía Industrial de Balsa S.A.” sean aplicadas, en la mayoría de los casos consistente y uniformemente, para que la situación financiera y el resultado de las operaciones puedan compararse con otros períodos pasados de su vida. Para tal institución, no debe convertirse la “Comparabilidad” en un obstáculo para hacer ajustes en sus políticas contables por otras más idóneas, relevantes y confiables; sólo tiene que manifestar, por escrito, los efectos de esos ajustes a la información financiera y la importancia de aplicar nuevas políticas.</p>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág:09</b>

### POLÍTICAS ESPECÍFICAS

Se deben realizar las conciliaciones bancarias, mensualmente, y reportarlas a la Junta Directiva.


Todo pago, en efectivo, debe ser supervisado por el Departamento de Contabilidad de la Institución.

Para todas las salidas de efectivo de la Caja Chica, deben llevarse unos formatos de control con dos copias. La Original para el solicitante del efectivo, una copia para el Departamento de Contabilidad y una Copia para la persona que custodia Caja Chica.

Los aportes económicos que se le pagan al personal fijo de la institución se hagan mediante transferencia y de forma quincenal; y a los obreros que presten servicios de forma semanal. Todos estos pagos deben relacionarse en una nómina de personal y darles constancia a los trabajadores de sus pagos, mediante copia de recibos de pagos. El manual definirá todo lo referente a los aportes económicos recibidos por el personal como forma de los pago.

Todo activo fijo comprado por la institución debe incorporársele inmediatamente a un inventario y etiquetarle la codificación respectiva y también la fecha de adquisición.

<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---


	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB- 00001</b>	<b>Pág:10</b>
<b>CONTENIDO</b>			
<p>Los procedimientos de la Contabilidad constituyen las fases y el manejo de los registros.</p> <p>Es importante que los registros tengan un proceso eficiente en el desarrollo de las actividades contables, estos deben ser exactos e íntegros.</p> <p><i>Los procedimientos contables son los siguientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuentas</li> <li>▪ Débitos y créditos</li> <li>▪ Cargos y créditos a las cuentas</li> <li>▪ Cuentas de activos</li> <li>▪ Cuentas de pasivo y capital</li> <li>▪ Resumen del funcionamiento de los débitos y créditos</li> <li>▪ Registros de las operaciones</li> <li>▪ Cuentas por cobrar y por pagar</li> <li>▪ El diario y el mayor</li> <li>▪ Pases al mayor</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	




**Elaborado por:**  
Juan José Chedraui

**Revisado por:**  
Gerente General

**Aprobado por:**  
Gerente General

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:12</b>
<b>PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>			
<p><b>1. Procedimientos de cuentas por pagar:</b> Incluye todas las funciones que se llevan a cabo entre la solicitud de un bien o un servicio hasta su respectivo pago. En este procedimiento se encuentran diversas cuentas del pasivo como cuentas por pagar a proveedores y acreedores, del activo encontramos Inventario, activos fijos, cuentas de resultados como gastos y costos. Las funciones de este proceso son: Elaboración de órdenes de compra, recepción de mercancía, elaboración de registros y control de las cuentas por pagar y generación de notas de débito.</p> <p><b>2. Procedimientos de cuentas por cobrar:</b> Incluye todas las funciones que se necesitan para satisfacción del cliente. Las cuentas que se mueven en este procedimiento son: ingresos, cuentas por cobrar, descuentos e inventario. Las funciones son: Otorgamiento de crédito, toma de pedido, elaboración de factura de venta, despacho y cobro, generación de notas de crédito.</p> <p><b>3. Procedimientos de análisis de costo:</b> Este procedimiento lo que busca es controlar las entradas, salidas y cambios de los costos de los bienes adquiridos.</p> <p><b>4. Procedimiento de Reembolso de caja chica:</b> Con el propósito de atender los gastos de menores cuantías, la empresa debe crear un fondo de caja menor. En este procedimiento tienen movimiento las cuentas de gastos y caja.</p> <p><b>5. Procedimientos de conciliación de Bancos:</b> Es una herramienta que permite controlar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario. Las cuentas que tienen movimiento son: bancos, gastos financieros, IVA e ingresos financieros.</p> <p><b>6. Procedimiento de Liquidación de impuestos:</b> Es importante que toda empresa cumpla con sus obligaciones tributarias: con la presentación y el pago.</p>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:13</b>

## PROCEDIMIENTOS CONTABLES

### 1. Procedimiento de Nómina


Abarca todo lo relacionado con el personal de la empresa. Sus funciones son: Elaboración de nómina, provisiones, prestación de servicios sociales, aportes a la seguridad social, afiliación y retiros del personal, liquidaciones, deducciones y recreación.

Las cuentas que tienen movimiento en este procedimiento son gastos administrativos, gastos de ventas.


### 2. Procedimiento de cierre contable y elaboración de estados financieros.

Cuando se hace el cierre contable de los periodos se procede a realizar los ajustes contables, verificación de saldos en cuentas, para obtener el resultado económico del período, ya sea pérdida o utilidad.

<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:14</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>			
<p><b>Objetivo:</b> Registrar los pagos realizados por los clientes, realizando una revisión diaria de los pedidos facturados de contado y analizar los cobros a crédito, igualmente los clientes a quienes se les otorgará crédito.</p>			
<p><b>Alcance</b></p> <p>Desde autorizar créditos, otorgando plazos y cupos, hasta el registro de los ingresos de cierto período.</p>			
<p>Responsable: Gerente Financiero</p>			
<p>Procedimientos de cuentas por cobrar ventas a crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se realiza el pedido de venta según las necesidades del cliente este proceso se hace por correo.</li> <li>▪ El pedido de venta debe decir si es de contado o de crédito</li> <li>▪ Luego de ser autorizado pasa al área de producción donde se coordina la fabricación.</li> <li>▪ El área de producción solicita inspección al área de calidad y se verifica el cumplimiento de las especificaciones recibidas por correo, y una vez verificado se envía a oficina para su facturación.</li> <li>▪ Cuando se factura se pasa al área de exportación, quienes coordinan con el agente naviero el procedimiento de carga de los contenedores.</li> <li>▪ Se archiva la factura en orden consecutivo</li> <li>▪ El área contable debe generar un listado de cartera semanal donde realiza la programación de cobros.</li> <li>▪ Se realiza el cobro de las facturas.</li> <li>▪ El cobrador debe realizar el recibo de caja y realiza la entrega a tesorería del dinero y el recibo, en este caso de los comprobantes bancarios de recepción de transferencia.</li> <li>▪ Tesorería debe consignar el dinero recibido y entrega los recibos a cartera.</li> <li>▪ Contabilidad descarga el recibo de caja en el sistema.</li> <li>▪ Se archiva el recibo de caja en orden consecutivo.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:15</b>

## CUENTAS POR PAGAR

**Objetivo:** Registrar las respectivas cuentas por pagar de manera oportuna y teniendo en cuenta los principios contables.

### **Alcance**

Inicia en la contabilización de las facturas de proveedores, acreedores y finaliza con la entrega a tesorería de los documentos.


Responsable: Asistente de cuentas por pagar y contador.

### **Procedimientos**

- Se imprime un listado de rotación a inventario y con base a ello se verifica los agotados y los productos que se deben pedir.
- Realización de orden de compra con las condiciones pactadas con el proveedor.
- Se recibe la mercancía firmando y sellando la factura original con fecha de recibido y numero de cajas y anexo de guía.
- Se revisa la factura vs lo físico con el fin de verificar que todo esté completo, no hallan faltantes, sobrantes, averías.
- Si existen inconsistencias debe diligenciar el formato de inconsistencia y anexarlo a la factura.
- Luego de la revisión bodega debe, pasar la factura al área contable,
- Se realiza la comparación de la orden de compra con la factura verificando que los precios lleguen con las condiciones pactadas.
- Si existen inconsistencia entre la factura de proveedor y la orden de compra, se realiza un formato de inconsistencias.
- Se realiza la nota debito por los formatos de inconsistencias.

- Si la factura no es de contado entonces se archiva.
- Se realiza el comprobante de egreso si es de contado, descontado notas y descuentos.
- Este comprobante debe pasar a verificación que todos los impuestos estén bien realizados y los descuentos y los autoriza firmando.
- Si no está correcto se anula y se corrige.
- Luego de la revisión por parte del contador debe pasar a revisión del jefe de compras donde se analizan los descuentos por pronto pago.
- El comprobante debe ser firmado por el jefe de compras autorizando el pago.
- Se genera el cheque o se realiza la transferencia.
- Se procede al archivo.

<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:16</b>

### **PROCEDIMIENTO DE REEMBOLSO DE CAJA CHICA**

Objetivo: Establecer los lineamientos para la apertura, reembolso, seguimiento y control para la adecuada administración de caja menor con el propósito de realizar una gestión eficaz de los recursos financieros de la empresa.


Alcance: Este procedimiento aplica para los gastos autorizados por el jefe comercial, Gerente General y Gerente financiero administrativo para efectuar compras o solicitar algún descuento.


Responsable: Asistente de Contabilidad, Gerente Financiero


#### Procedimientos


- El gasto que se genera por caja chica debe ser inferior al 50% del valor total y todos los gastos deben estar autorizados.
- Los reembolsos de caja chica deben ser aprobados y firmados como constancia de verificación.
- Si los soportes no cumplen con las políticas establecidas no serán aprobados.
- Se deben entregar al asistente de cuentas por pagar el formato de reembolso de caja chica con los respectivos soportes.
- Se contabiliza el reembolso de caja chica
- Se realiza el comprobante de pago y se cancela el reembolso de caja chica.
- Se archiva el comprobante de pago con su respectivo soporte.


<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:17</b>
<b>CONCILIACIÓN BANCARIA</b>			
<p>Objetivo: Tener un control diario de las entradas y salidas de dinero en las cuentas de bancos.</p> <p>Alcance: Verificar diariamente las consignaciones y transferencias que los clientes realizan a las respectivas cuentas de la compañía, igualmente verificar el egreso de dinero por diferentes pagos efectuados a proveedores, empleados y acreedores.</p> <p>Responsable: Tesorería, jefe de cartera.</p> <p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se reciben los extractos del mes anterior y son entregados al auxiliar contable.</li> <li>▪ Se imprime el listado auxiliar</li> <li>▪ Se realiza una comparación entre el listado del sistema y los extractos.</li> <li>▪ Cotejar los movimientos reflejados por el auxiliar contra los asentados en el estado de cuenta para detectar las diferencias</li> <li>▪ Se verifican los comprobantes de egresos revisando los cheques y las consignaciones no ingresadas en el mes.</li> <li>▪ Cuando hay cheques no consignados por más de dos meses se debe realizar una llamada al proveedor para preguntar porque no ha sido consignado.</li> <li>▪ Se realizan los ajustes en el sistema</li> <li>▪ Se realiza la contabilización de gastos bancarios</li> <li>▪ Enviar listado para verificación de saldos</li> <li>▪ Cuando se verifica se firma por la persona quien concilio.</li> <li>▪ Finalmente se archiva</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:18</b>
<b>ANALISTA DE COSTOS</b>			
<p>Objetivo: Apoyar a la Gerencia con información oportuna, completa y auditable de costos de manufactura e inventarios, en la toma de decisiones y evaluación de resultados de negocios Alcance: Desde la adquisición, depreciación, adición y retiro de un activo.</p>			
<p>Alcance: Conciliar la información proveniente de las diferentes áreas de la Organización, a través del análisis de los costos totales y unitarios de producción, unidades producidas y vendidas, con el objetivo de elaborar los estados financieros, reales y ajustados por inflación.</p>			
<p>Responsable: Analista de Costo, Contador.</p>			
<p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar las metodologías de costeo y mantener los costos estándares de los costos de la organización.</li> <li>▪ Verificar que no exista la duplicación de facturas.</li> <li>▪ Participar en la elaboración de Estados Financieros y presupuesto</li> <li>▪ Evaluar, Soportar y elaborar análisis de los costos de la compañía.</li> <li>▪ Responder a los Requerimientos Internos y Externos.</li> <li>▪ Cargar el presupuesto de Centros de costos y ventas</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	

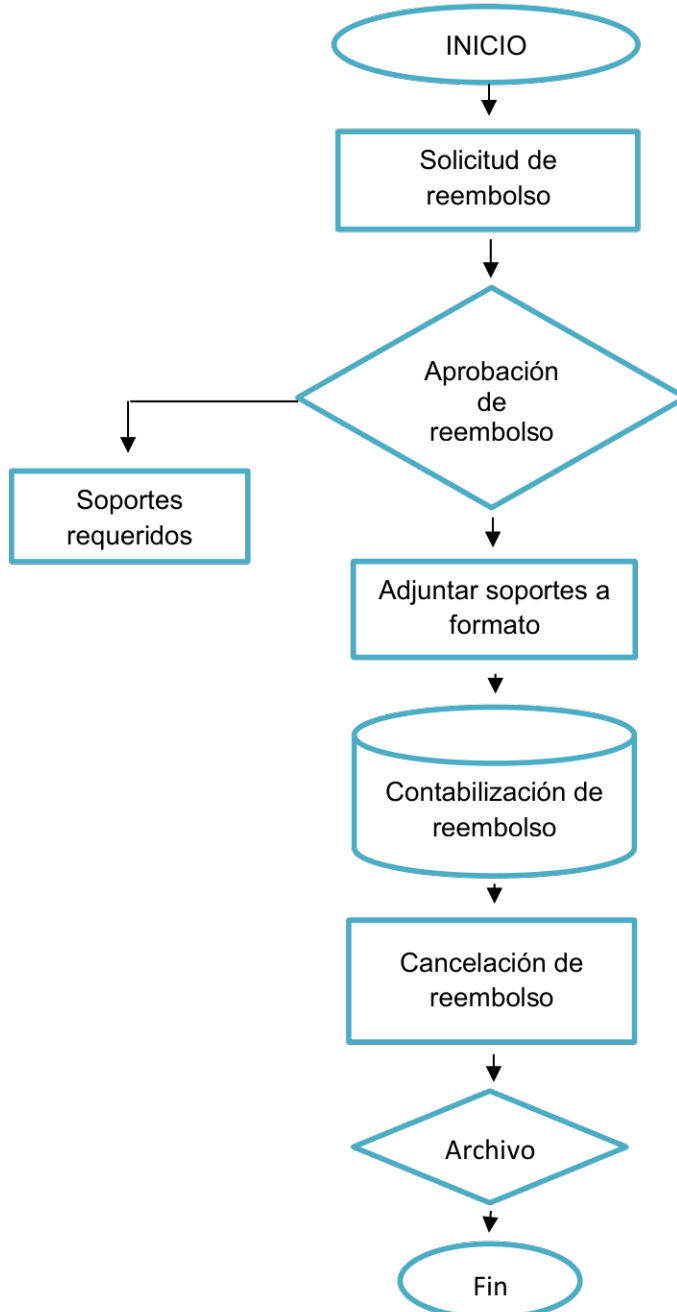
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:19</b>
<b>NÓMINA</b>			
<p>Objetivo: Elaboración de nómina, descuentos de nómina pensión, salud. Liquidación de horas extras, liquidación de planilla.</p>			
<p>Alcance: Desde la elaboración de la planilla de nómina, planilla de aportes parafiscales, liquidación de personal y provisiones.</p>			
<p>Responsable: Auxiliar contable.</p>			
<p>Procedimientos</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En primer lugar se verifican las novedades en los empleados. (Retiros e ingresos)</li> <li>▪ Se realiza una plantilla donde se encuentran todos los empleados con su salario y el salario variable.</li> <li>▪ Se verifica el valor del auxilio de transporte, auxilio de rodamiento como devengado. Y como deducciones se analiza el descuento en salud y pensión.</li> <li>▪ Se verifican los préstamos a los empleados, y su cuota quincenal.</li> <li>▪ Se liquidan las horas extras según sea el caso, horas extras normales, nocturnas.</li> <li>▪ La nómina es revisada nuevamente y si no tiene errores es entregada al dpto. de contabilidad.</li> <li>▪ Se procede a la realización de los roles de pago.</li> <li>▪ Cuando es contabilizada se debe entregar a tesorería para el respectivo pago.</li> <li>▪ Luego se genera rol de pago</li> <li>▪ Tesorería elabora el comprobante de egreso.</li> <li>▪ Se realiza las transferencias electrónicas a las cuentas de nómina.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:20</b>
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>			
<p>Objetivo: Garantizar la exactitud, la confiabilidad, oportuna y pertinente de la información contable para la elaboración de los estados financieros.</p>			
<p>Alcance: Comprende desde la recopilación de todas las transacciones y hechos en dicho período hasta determinar la utilidad o pérdida de la compañía.</p>			
<p>Responsable: Asistente de Contabilidad, Contador.</p>			
<p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se verifica que todos los meses se encuentren cerrados, y todos los comprobantes se encuentren cuadrados.</li> <li>▪ Se obtiene un balance de comprobación, se analiza y revisan las cuentas que dan lugar una serie de asientos de ajuste.</li> <li>▪ Se verifican los saldos del balance con los documentos físicos, revisando cuenta por cuenta.</li> <li>▪ Se analizan las correcciones y ajustes correspondientes.</li> <li>▪ La presentación de informes que reflejan la situación financiera de la empresa se realizará cada seis meses.</li> <li>▪ Se realiza una reunión con la gerencia donde se muestra y se explican los estados financieros.</li> <li>▪ La gerencia valida los estados financieros firmados.</li> <li>▪ Por último se imprimen los libros oficiales de acuerdo a las normas establecidas y se archivan.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:21</b>
<b>PROCESO DE LIQUIDACIÓN Y PRESENTACIÓN DE IMPUESTOS</b>			
<p>Objetivo: Definir las actividades del procedimiento de la presentación oportuna y confiable de la declaración de IVA, retenciones a la fuente e impuesto a la Renta.</p> <p>Alcance: Empieza desde la generación de los estados financieros y los movimientos registrados en las cuentas correspondientes para analizar la información requerida en el formulario de la declaración impuestos mensuales y anuales.</p> <p>Responsable: Asistente de contabilidad, Gerente Financiero.</p> <p>Procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtener un balance de comprobación a nivel auxiliar para determinar el impuesto.</li> <li>▪ Determinar y ajustar costos no deducibles</li> <li>▪ Conciliar saldos en las cuentas verificando con los documentos físicos y listados.</li> <li>▪ Solicitar a los clientes los certificados de retención en la fuente del año a presentar</li> <li>▪ Hacer anexos en Excel</li> <li>▪ Si existen certificados que no concuerdan con el listado debe hacerse una revisión y ajustar</li> <li>▪ Elaborar un borrador del formulario que permita verificar la información</li> <li>▪ Realizar una reunión con la gerencia para comentar acerca de la declaración.</li> <li>▪ Cuando la declaración está aprobada por la gerencia se procede a Subir en la página del SRI.</li> <li>▪ Se realiza las firmas digitales autorizadas, se presenta y se realiza el recibo de caja.</li> <li>▪ Se entrega copia del comprobante de pago y sus anexos, para realizar la contabilización de la declaración.</li> <li>▪ Luego se realiza la contabilización del pago de los impuestos.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	



**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE REEMBOLSO CAJA CHICA,  
ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

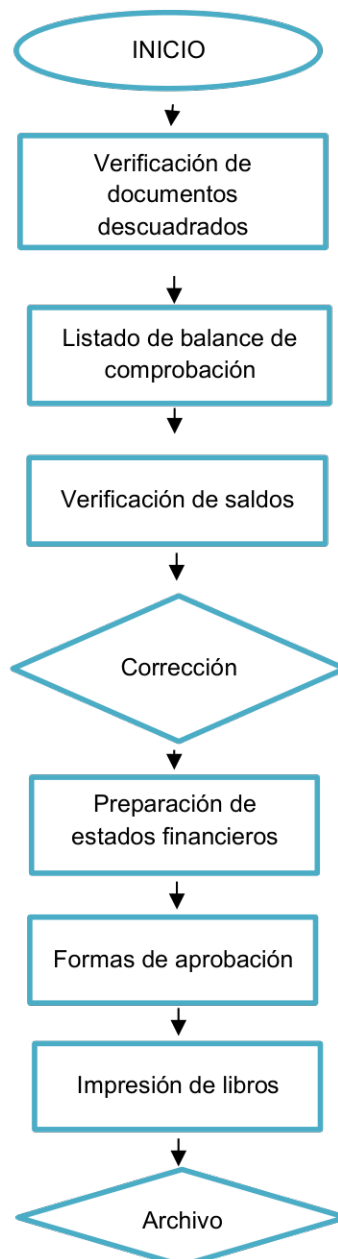


**Elaborado por:**  
Juan José Chedraui

**Revisado por:**  
Gerente General

**Aprobado por:**  
Gerente General

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CIERRE CONTABLE PRESENTACIÓN  
DE ESTADOS FINANCIEROS, ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD**

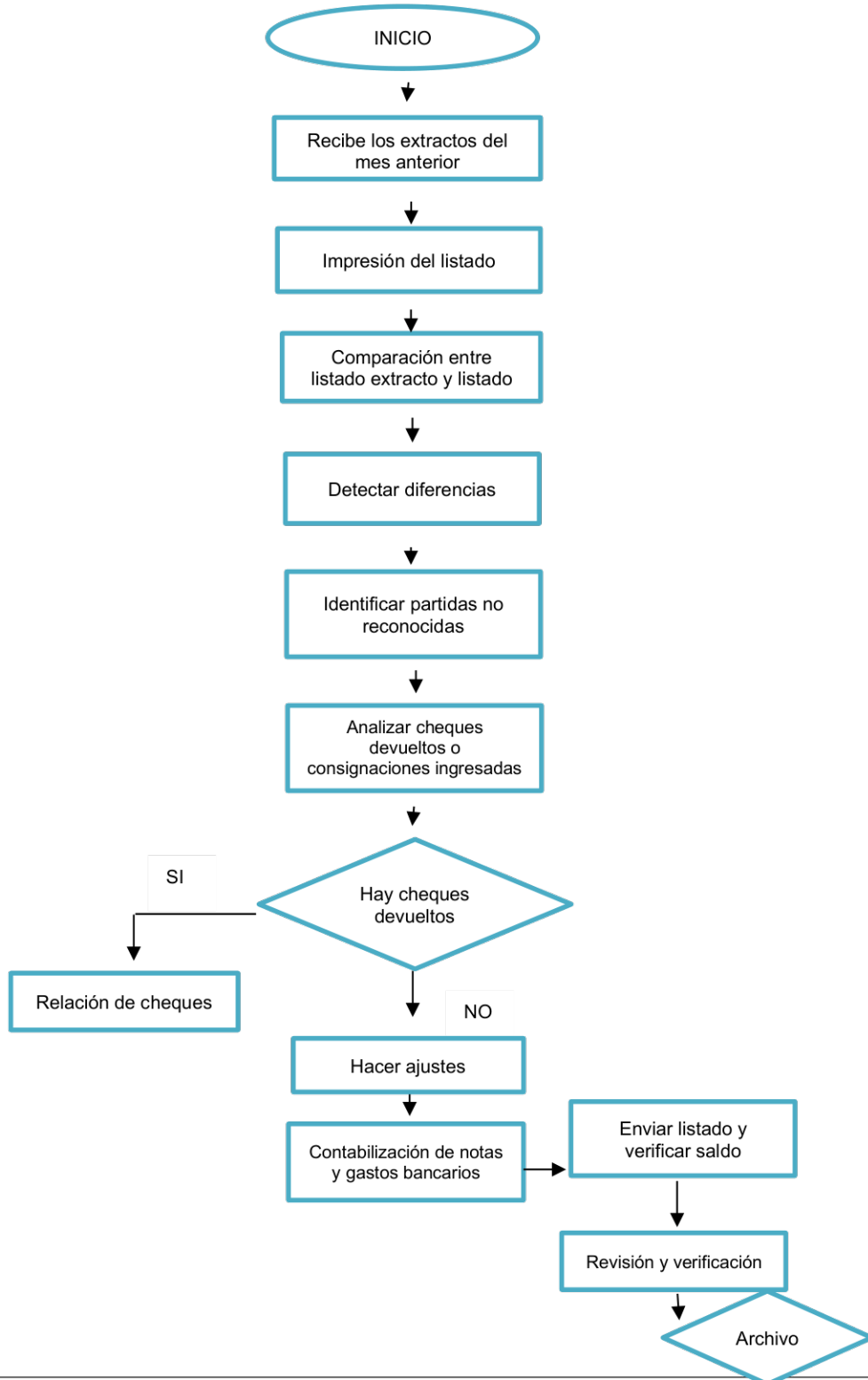


**Elaborado por:**  
Juan José Chedraui

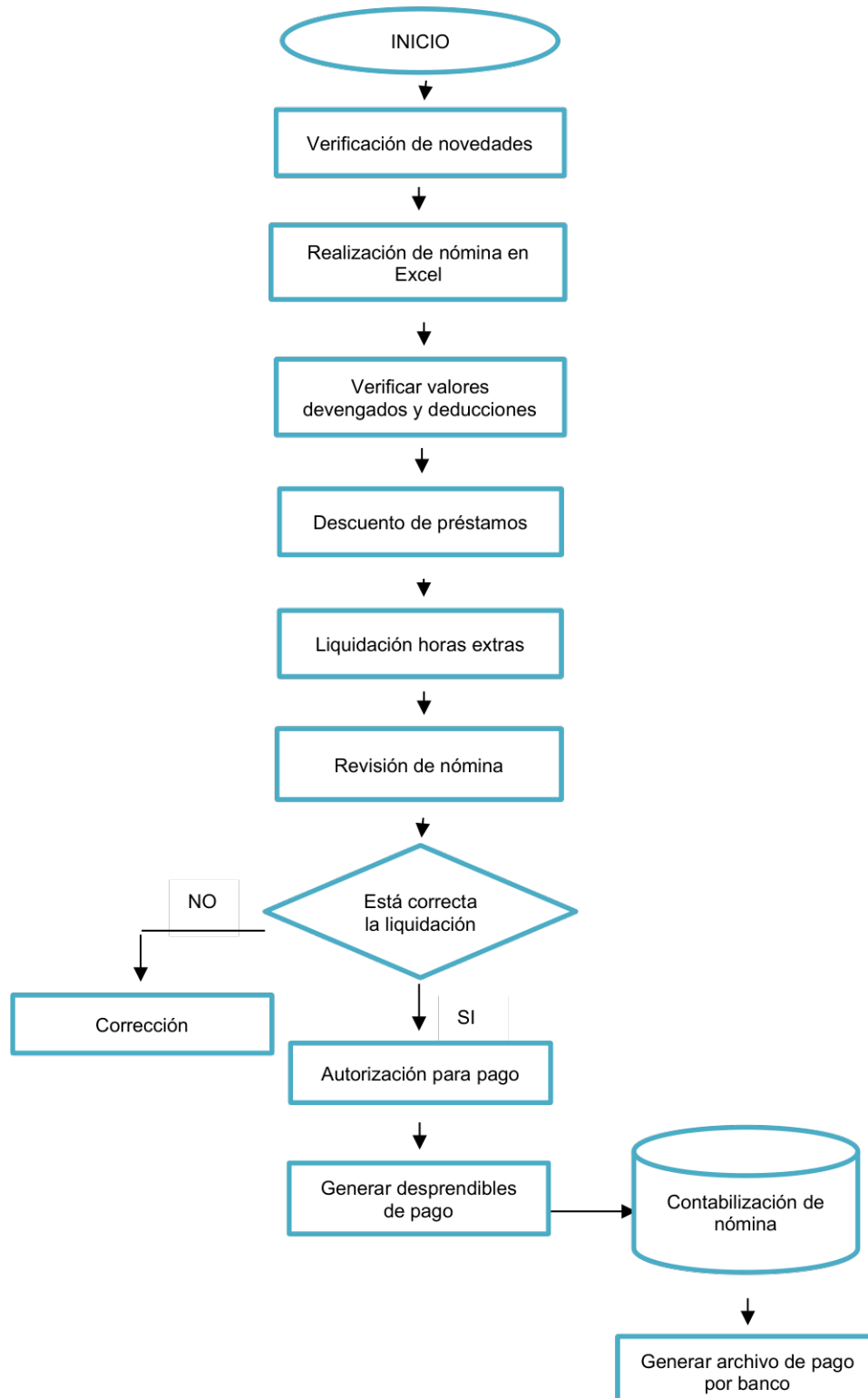
**Revisado por:**  
Gerente General

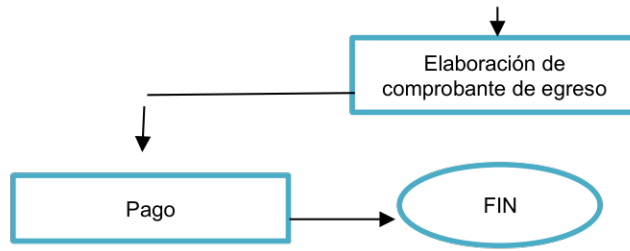
**Aprobado por:**  
Gerente General


### FLUJOGRAMA DE CONCILIACIÓN BANCARIA Y CUENTAS POR PAGAR



**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN DE NÓMINA,  
ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**





	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha:01/01/2015</b>	<b>Rev:01/01/2015</b>
		<b>Codificación: CB-00001</b>	<b>Pág:26</b>

**BASES LEGALES QUE RIGEN LOS PROCEDIMIENTOS  
CONTABLES DE LA EMPRESA COBALSA COMPAÑÍA INDUSTRIAL  
DE BALSA S.A.**

Luego de un esfuerzo conjunto desplegado por el Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador (IICE) y su Comité de Pronunciamientos conformado por representantes de Firmas Auditoras Internacionales y Organismos de Control, el 8 de julio de 1.999 la Federación Nacional de Contadores del Ecuador, resolvió emitir el Marco conceptual y primer grupo de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad – NEC, No. 1 a la No.15, mediante la adopción y adaptación de las NIC – Normas Internacionales de Contabilidad.

En el artículo 39 del Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (2013), se establece en su segundo inciso, que las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y sociedades que no estén bajo el control y vigilancia de las Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, la contabilidad se llevará con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras, cumpliendo las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento. Como se puede apreciar, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad que fueron derogadas por la entonces Superintendencia de Compañías, ante recomendación de los organismos contables nacionales, por estar desactualizadas, conforme a esta reglamentación se mantienen vigentes para su utilización por las personas naturales que estén obligadas a llevar contabilidad.

Art. 1.- (Código Tributario, 2005) **Ámbito de aplicación.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos,

entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

Art. 12.- (Código Tributario, 2005) Plazos.- Los plazos o términos a que se refieran las normas tributarias se computarán en la siguiente forma: 33 1. Los plazos o términos en años y meses serán continuos y fenecerán el día equivalente al año o mes respectivo; y, 2. Los plazos o términos establecidos por días se entenderán siempre referidos a días hábiles. En todos los casos en que los plazos o términos vencieren en día inhábil, se entenderán prorrogados hasta el primer día hábil siguiente.

Art. 16.- (Código Tributario, 2005) Hecho generador.- Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo.

Art. 17.- (Código Tributario, 2005) Calificación del hecho generador.- Cuando el hecho generador consista en un acto jurídico, se calificará conforme a su verdadera esencia y naturaleza jurídica, cualquiera que sea la forma elegida o la denominación utilizada por los interesados. Cuando el hecho generador se delimite atendiendo a conceptos económicos, el criterio para calificarlos tendrá en cuenta las situaciones o relaciones económicas que efectivamente existan o se establezcan por los interesados, con independencia de las formas jurídicas que se utilicen.

Art. 21.- (Código Tributario, 2005) Intereses a cargo del sujeto pasivo.- (Reformado por el Art. 1 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- La obligación tributaria que no fuera satisfecha en el tiempo que la ley establece, causará a favor del respectivo sujeto activo y sin necesidad de resolución administrativa alguna, el interés anual equivalente a 1.5 veces la tasa activa referencial para noventa días establecida por el Banco Central del Ecuador, desde la fecha de su exigibilidad hasta la de su extinción. Este interés se calculará de 34 acuerdos con las tasas de interés aplicables a cada período trimestral que dure la mora por cada mes de retraso sin lugar a liquidaciones diarias; la fracción de mes se liquidará como mes completo. Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa Este sistema de cobro de intereses se aplicará también para todas las obligaciones en mora que se generen en la ley a favor de instituciones del Estado,

excluyendo las instituciones financieras, así como para los casos de mora patronal ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

<b>Elaborado por:</b> Juan José Chedraui	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---	---





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Juan José Chedraui Vasconez, con C.C: # 092417331-3 autor del trabajo de titulación: ***“Estructuración de la Administración Financiera en una compañía exportadora de madera de balsa: Caso COBALSA”*** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER 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, Marzo de 2024



firmado electrónicamente por:  
JUAN JOSE CHEDRAUI  
VASCONEZ

---

Nombre: Juan José Chedraui Vasconez,  
C.C: 092417331-3

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	"Estructuración de la Administración Financiera en una compañía exportadora de madera de balsa: Caso COBALSA"		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Chedraui Vasconez Juan Jose		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Lopez Vera Juan, Mgs; Martínez Murillo Carlos. Mgs; Castillo Nazareno Uriel Econ.		
<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>	Marzo 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	104
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Departamento financiero, estructuración		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Este trabajo de investigación experimental se realizó teniendo en mente a que la empresa exportadora de madera balsa debía aumentar su competitividad en el mercado mediante la creación de un departamento financiero, lo que implicaría cambios significativos en su operatividad. La estrategia para implementar estos cambios se basará en una investigación experimental de alcance descriptivo, utilizando técnicas como la observación directa y entrevistas. Los cambios incluyen la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, y el rediseño de la estructura organizacional para formar el nuevo departamento financiero. Este departamento tendrá como objetivo manejar eficientemente alrededor de 600 transacciones mensuales, buscando maximizar la rentabilidad del negocio y asegurando una relación óptima entre los beneficios de las inversiones y los recursos utilizados. El resultado de este trabajo fue la implementación correcta del departamento financiero y el crecimiento sostenido de la empresa a través del manejo eficiente de sus recursos financieros, incrementando la oferta exportable en menos de 6 meses.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-993877172	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:juanjosedraui@gmail.com">juanjosedraui@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	<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 (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/5555">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/5555</a>		