



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Reestructuración Administrativa y Financiera empresa
“Piladora Inaren S.A” para mejorar su Rentabilidad.**

AUTORES:

**López Rengifo Luis Francisco
Rodriguez Palma Nancy Monserrat**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Valdiviezo Valenzuela Patricia Luciana MGS.

Guayaquil, Ecuador

15 de Septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **López Rengifo Luis Francisco** y **Rodriguez Palma Nancy Monserrat**, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTORA

f. _____
Ing. Valdiviezo Valenzuela Patricia Luciana, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, a los 15 del mes de Septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **López Rengifo Luis Francisco Y
Rodriguez Palma Nancy Monserrat**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Reestructuración Administrativa y Financiera empresa “Piladora Inaren S.A” para mejorar su Rentabilidad.** Previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 15 del mes de Septiembre del año 2017

f. _____
López Rengifo Luis Francisco

f. _____
Rodriguez Palma Nancy Monserrat



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **López Rengifo Luis Francisco Y
Rodriguez Palma Nancy Monserrat**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Reestructuración Administrativa y Financiera empresa “Piladora Inaren S.A” para mejorar su Rentabilidad.** Cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2017

f. _____
López Rengifo Luis Francisco

f. _____
Rodriguez Palma Nancy Monserr

Informe de Urkund

Documento	Trabajo de Titulación Rodríguez López Final.docx (D30297325)
Presentado	2017-08-30 12:34 (-05:00)
Presentado por	patricia luciana valdiviezo (pvaldi@espol.edu.ec)
Recibido	patricia.valdiviezo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	[001] Mostrar el mensaje completo 1% de estas 154 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Rugel_katherine y Borbor_Eduardo_FINAL.docx.doc
	BORRADOR RUGEL-BORBOR.docx
	https://es.slideshare.net/eligiosan/analisi-financiero-5457008
	http://p9.storage.canalblog.com/92/18/424971/22995618.doc
	http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4937/L%C3%B3pez%20Acu%C3...
Fuentes alternativas	
	BORRADOR RUGEL-BORBOR.docx
	TESIS - ERICK CEDEÑO_primer parcial.docx
	TESIS PRIMERA REVISIÓN.docx
	https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4445/1/E000002431.pdf
	La fuente no se usa

TUTORA

Ing. Valdiviezo Valenzuela Patricia Luciana, Mgs.

López Rengifo Luis Francisco

Rodríguez Palma Nancy Monserrat

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios principalmente por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por darme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres Isabel Palma y Ricardo Rodriguez que han sido el pilar fundamental de mi vida y han dado todo el esfuerzo para que yo ahora este culminando una etapa muy importante, sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, por su apoyo incondicional en todo momento, por los valores que me han inculcado, por su amor, paciencia y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mis más grandes Tesoros mis Sobrinas: Giulliana y Mia por su amor sincero, sus ocurrencias y risas que hacen de mí una felicidad absoluta.

A mi Cuchita Bella Nancy porque a pesar de la distancia todo el tiempo estuvo apoyándome y dándome ánimos para continuar y no caer.

A mi Madrina Mirian Flores porque gracias a ella también estoy culminando esta etapa de mi vida, gracias por su apoyo y confianza depositada en mí.

A una persona súper especial que a pesar del poco tiempo apareció justo cuando más lo necesitaba y desde ese momento no ha dejado de brindarme su apoyo incondicional, Millon Gracias x tu paciencia y cariño AASN.

A mis amigos: Micky, Naranja, Chiquita, Osito, Ch, Henry por haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare por todas esas risas, peleas y locuras que hicimos juntos.

A mis casi hermanas: Rommy, Maffer, Joss y Jerenny por su apoyo siempre, por esa amistad que aunque no nos veamos seguido sigue intacta en mi corazón las llevo Grupito D`Rodriguez.

Agradezco a una persona quien formo parte de mi vida universitaria apoyándome siempre en los buenos y malos momentos, me brindaste tu ayuda sin esperar nada a cambio. Gracias por todo VLBM.

A la Ing. Patricia Valdiviezo, Tutora de Tesis, por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma.

Rodriguez Palma Nancy Monserrat

DEDICATORIA

**A QUIENES HAN ESTADO SIEMPRE Y A PESAR DEL TIEMPO Y
CIRCUNSTANCIAS NUNCA DEJARAN DE HACERLO:**

Mamá, Papá, Hermanos y Sobrinas

Este logro es por ustedes.

LOS AMO

Rodriguez Palma Nancy Monserrat

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios porque de EL me viene todo

Mi carrera universitaria se la dedico a mis queridos padres Luis López e Irma Rengifo, por la motivación constante que me dieron a salir adelante en especial a mi querida madrecita que en paz descansa, que nunca dejo de confiar en mí, por motivarme a dar más, a no desmayar por más dura que sea la prueba que se me presente y por enseñarme que un resbalón no es una caída

A mis abuelitos, Saul Rengifo y Martha Báez, porque siempre recibí de ellos el apoyo incondicional, sus consejos, con amor supieron llevarme cumplir esta meta, fueron mi fortaleza en mis momentos más difíciles.

A mi hermana, Dra. Norma López por ser mi ayuda, guía constante y ejemplo de superación a diario.

En fin, agradezco a mis queridos profesores y amigos por esta etapa maravillosa que hemos vivido juntos porque sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

Gracias a cada una de las personas que estuvieron siempre dispuestos ayudarme, en este camino largo llamado carrera universitaria .

López Rengifo Luis Francisco

DEDICATORIA

A mis padres, por estar conmigo, por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por apoyarme y guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

El presente trabajo es dedicado a mi familia, y quienes han sido parte fundamental para escribir este trabajo, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”.

López Rengifo Luis Francisco



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Patricia Luciana Valdiviezo Valenzuela, Mgs.

TUTORA

f. _____

Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagomez, Ph.D.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Guayaquil 30 de agosto del 2017.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE A-2017

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniera Patricia Luciana, Valdiviezo Valenzuela, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTORA del proyecto de grado de la Sr. Luis Francisco López Rengifo cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por la estudiante, titulado **“REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EMPRESA “PILADORA INAREN S.A” PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2017 a mi cargo, en la que me encuentra designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EMPRESA “PILADORA INAREN S.A” PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD”** somos la Tutora Patricia Luciana, Valdiviezo Valenzuela y el Sr. Luis Francisco López Rengifo y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida por la estudiante en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **(10/10, DIEZ sobre DIEZ)**

Atentamente,

Patricia Luciana, Valdiviezo Valenzuela
PROFESORA TUTORA-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Luis Francisco López Rengifo
Estudiante

Guayaquil 30 de agosto del 2017.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE A-2017

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniera Patricia Luciana, Valdiviezo Valenzuela, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTORA del proyecto de grado de la Srta. Nancy Monserrat Rodriguez Palma cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por la estudiante, titulado **“REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EMPRESA “PILADORA INAREN S.A” PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2017 a mi cargo, en la que me encuentra designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EMPRESA “PILADORA INAREN S.A” PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD”** somos la Tutora Patricia Luciana, Valdiviezo Valenzuela y la Srta. Nancy Monserrat Rodriguez Palma y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida por la estudiante en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **(10/10, DIEZ sobre DIEZ)**

Atentamente,

Patricia Luciana, Valdiviezo Valenzuela
PROFESORA TUTORA-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Nancy Monserrat Rodriguez Palma
Estudiante

Indice General

Indice de Tablas	XVIII
Indice de Figuras	XXI
Resumen.....	XXIII
Abstract	XXIV
Introducción	25
Planteamiento del Problema.....	28
Justificación.....	29
Objetivo General	30
Objetivos Específicos.....	30
Alcance.....	30
Supuesto	31
Delimitación.....	31
Capítulo I.....	32
Marco Teórico.....	32
1.1 Componentes básicos de la administración.....	32
1.2 ¿Qué es la mejora continua?	44
1.2.1 Ciclo de la mejora continua.....	45
1.2.2 Etapas para la elaboración de la mejora continua	47
1.3 Beneficios de la mejora continua	51
1.4 ¿Qué es las finanzas y su clasificación?.....	53
1.4.1 Fuentes de Financiamiento.....	54

1.4.2 Finanzas corporativas.....	55
1.4.3 Finanzas públicas	57
1.4.4 Finanzas internacionales	59
1.5 Componentes de la reestructuración financiera	60
1.5.1 Reestructuración financiera.....	60
1.5.2 Tipos de estructuración financiera	62
1.5.3 Estrategia para la reestructuración financiera	63
1.6 Análisis financiero (vertical y horizontal).....	65
1.6.1 Análisis Vertical.....	67
1.6.2 Análisis Horizontal.....	70
1.7 ¿Qué es el cash flow?.....	73
1.7.1 Ingresos	75
1.7.2 Egresos	75
1.8 Marco Referencial.....	76
Cárnicas Gonzales.....	76
1.9 Marco Conceptual	82
1.10 Marco Metodológico.....	86
1.10.1 Investigación Cuantitativa.....	87
1.10.2 Investigación de Campo.....	87
1.10.3 Métodos de Investigación.	87
1.10.4 Técnicas de recolección de Datos.	88

1.11 Marco Legal	89
Capítulo II	92
Análisis Situacional.....	92
2.1. Datos relevantes de la empresa	92
2.1.1 Ubicación Geográfica.....	93
2.1.2 Organigrama.....	94
2.1.3 Valores Organizacionales.....	94
2.1.4 Productos que ofrece al mercado	95
2.2 Línea de arroz pilado.....	96
2.2.1 Producto Premium.....	96
2.2.2 Producto línea diaria	97
2.2.4 Polvillo	98
2.2.5 Fertilizantes	99
2.2.6 Fertilizantes Solubles	100
2.2.7 Semillas	101
2.2.8 Semillas de aplicación foliar	101
2.3 Análisis del Sector.....	101
2.4 Análisis administrativo.....	106
2.5 Análisis Financiero.....	107
2.5.1 Análisis contable de la empresa INAREN S.A.	108
2.5.1.1 Distribución del activo	108

2.5.1.2 Distribución del activo corriente	109
2.5.1.3 Distribución del activo no corriente	111
2.5.1.4 Distribución del pasivo de la empresa para los años 2014, 2015 y 2016.....	112
2.5.1.5 Distribución del pasivo corriente de la empresa durante el año 2016.....	113
2.5.1.6 Distribución de los ingresos de la empresa durante el año 2016	114
2.5.1.7 Distribución de los costos de la empresa durante el año 2016.....	115
2.5.2 Análisis Vertical (Datos Históricos)	116
2.5.3 Análisis Horizontal (Datos Históricos)	120
2.5.3 Análisis de Ratios Financieros	125
2.5.4 Conclusión del Analisis de la situación actual	132
Capítulo III	135
Propuesta de Reestructuración Administrativa & Financiera	135
3.1. Objetivo de la Propuesta	135
3.2 Reestructuración administrativa.....	136
3.3 Políticas y Normas para La Reestructuración Financiera.	143
3.3.1 Propósito.	143
3.3.2 Procedimientos para las Políticas.....	144
3.3.3 Políticas de control del Circulante.	146
3.3.4 Procedimientos del Control del Circulante	147
3.3.5 Políticas de Activos Corrientes o Líquidos.	148
3.3.6 Procedimiento para el manejo de caja chica	149

3.3.7 Procedimiento para el manejo de bancos	150
3.3.8 Procedimiento para el manejo de cuentas por cobrar.....	150
3.3.9 Procedimiento para el manejo de inventarios	151
3.3.10 Procedimiento para el manejo de propiedad, terreno, planta y equipos.....	151
3.3.11 Procedimiento para el manejo de los ingresos.	151
3.3.12 Procedimiento para el manejo de los egresos.	152
Capitulo IV.....	153
Estudio Económico y Financiero	153
4.1 Inversión de la Reestructuración.....	153
4.2 Proyecciones	155
4.3 Calculo de la Tmar o Trema.....	156
4.4 Flujo de Caja Incremental.	157
4.5 Evaluación Financiera.....	159
Conclusiones.....	160
Recomendaciones.....	161
Bibliografía	162

Indice de Tablas

Tabla 1. <i>Funciones tradicionales de la Administración</i>	33
Tabla 2. <i>Niveles y habilidades en la administración</i>	35
Tabla 3. <i>Habilidades gerenciales de los administradores</i>	37
Tabla 4. <i>Estado de Resultados (Ejemplo)</i>	68
Tabla 5. <i>Ejemplo de análisis Vertical</i>	69
Tabla 6. <i>Estado de Resultados</i>	71
Tabla 7. <i>Ejemplo análisis Horizontal</i>	72
Tabla 8. <i>Principales Variable Utilizadas</i>	105
Tabla 9. <i>Reestructuración Administrativa.</i>	106
Tabla 10. <i>Reestructuración financiera.</i>	107
Tabla 11. <i>Proporción de los activos durante los años 2014, 2015 y 2016 - Piladora INAREN S.A.</i>	108
Tabla 12. <i>Proporciones del activo corriente durante el año 2016 - Piladora INAREN S.A.</i>	109
Tabla 13. <i>Distribución del activo no corriente durante el año 2016 en la empresa Piladora INAREN S.A.</i>	111
Tabla 15. <i>Distribución del pasivo corriente de la empresa en el año 2016</i>	113
Tabla 16. <i>Distribución de ingresos de INAREN S.A.</i>	114
Tabla 17. <i>Distribución de los costos de la empresa durante el año 2016</i>	115
Tabla 18. <i>Estados financieros de la empresa Piladora INAREN S.A. del año 2015 y 2016</i>	116
Tabla 19. <i>Estado de Resultados de la empresa Piladora INAREN S.A. del año 2014, 2015 y 2016</i>	118

Tabla 20. <i>Análisis Horizontal del estado de situación financiera de los años 2014, 2015 y 2016 de la empresa INAREN S.A.</i>	121
Tabla 21. <i>Análisis Horizontal del Estado de Resultados de los años 2014, 2015 y 2016</i>	123
Tabla 22. <i>Cálculo del ratio de liquidez corriente para los años 2014, 2015 y 2016</i>	125
Tabla 23. <i>Cálculo del capital de trabajo para los años 2014, 2015 y 2016</i>	125
Tabla 24. <i>Cálculo de la prueba ácida para los años 2014, 2015 y 2016</i>	126
Tabla 25. <i>Cálculo del índice de endeudamiento para los años 2014, 2015 y 2016</i> .	126
Tabla 26. <i>Cálculo del índice de solidez para los años 2014, 2015 y 2016</i>	127
Tabla 27. <i>Cálculo del índice de consistencia de deuda a corto plazo para los años 2014, 2015 y 2016</i>	127
Tabla 28. <i>Cálculo de la rotación de las cuentas por cobrar para los años 2014, 2015 y 2016</i>	128
Tabla 29. <i>Cálculo de la rotación de los activos no corrientes para los años 2014, 2015 y 2016</i>	128
Tabla 30. <i>Cálculo de la rotación del inventario para los años 2014, 2015 y 2016</i> .	129
Tabla 31. <i>Cálculo de la rotación de las cuentas por pagar para los años 2014, 2015 y 2016</i>	129
Tabla 32. <i>Cálculo del ciclo de caja para los años 2014, 2015 y 2016</i>	130
Tabla 33. <i>Cálculo del margen neto para los años 2014, 2015 y 2016</i>	130
Tabla 34. <i>Cálculo del ROA para los años 2014, 2015 y 2016</i>	131
Tabla 35. <i>Cálculo del ROI para los años 2014, 2015 y 2016</i>	131
Tabla 36. <i>Cálculo del ROE para los años 2014, 2015 y 2016</i>	132
Tabla 37. <i>Inversión del Proyecto</i>	153
Tabla 38. <i>Variaciones</i>	154

Tabla 39. <i>Proyección estado de resultado 2017</i>	155
Tabla 40. <i>Calculo del Tmar</i>	156
Tabla 41. <i>Flujo de Caja Incremental</i>	157
Tabla 42. <i>Evaluación Financiera</i>	159

Indice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Fases de la gestión: Ciclo P.D.C.A.	46
<i>Figura 2.</i> Ubicación Geográfica.....	93
<i>Figura 3.</i> Organigrama.....	94
<i>Figura 4.</i> Producto Premium.....	96
<i>Figura 5.</i> Línea diaria.....	97
<i>Figura 6.</i> Línea diaria.....	97
<i>Figura 7.</i> Arrocillo	97
<i>Figura 8.</i> Arrocillo	98
<i>Figura 9.</i> Polvillo	98
<i>Figura 10.</i> Producto obtenido del polvillo	98
<i>Figura 11.</i> Fertilizante simple	99
<i>Figura 12.</i> Fertilizante simple	99
<i>Figura 13.</i> Fertilizante soluble	100
<i>Figura 14.</i> Fertilizante soluble	100
<i>Figura 15.</i> Semillas aplicación directa	101
<i>Figura 16.</i> Semillas aplicación directa.....	101
<i>Figura 17.</i> Producción Agroindustrial del Ecuador.....	103
<i>Figura 18.</i> Producción Nacional	104
<i>Figura 19.</i> Composición de los activos para los años 2014, 2015 y 2016 - Piladora INAREN S.A.....	108
<i>Figura 20.</i> Distribución del activo corriente durante el año 2016 para la empresa Piladora INAREN S.A.	109
<i>Figura 21.</i> Distribución del activo no corriente para el año 2016 - Piladora INAREN S.A.....	111

<i>Figura 22.</i> Distribución del activo no corriente para el año 2016 - Piladora INAREN S.A.....	112
<i>Figura 23.</i> Distribución del pasivo corriente	113
<i>Figura 24.</i> Distribución de la empresa INAREN S.A.....	114
<i>Figura 25.</i> Distribución de los costos de la empresa en el año 2016.....	115
<i>Figura 26.</i> Organigrama.....	142

Resumen

El contenido de la presente investigación, mostrara información acerca del mercado ecuatoriano de empresas Pymes, las cuales son las mas representativas tanto en número, aportes en la economía, además de generar fuentes de trabajo interno. La empresa que motivo a realizar este trabajo, es la empresa “Piladora Inaren s.a” , que se ubica en el grupo de las ya mencionadas PYMES, o medianas empresas. A pesar de ser muy importantes, en muchos de los casos, estas compañías no reciben los cuidados debidos para su correcto funcionamiento y servicios brindados. Por lo que se propone, identificar los principales factores que afectan a Inaren S.A, para de acuerdo a ello, hacer un diagnostico que sirva para una reestructuración administartiva y financiera, que de como resultado una mejoría en sus procesos, actividades cotidianas, y fundamentalmente, en los servicios y productos.

Con esto se espera aportar para que la compañía sea mas competitiva y tenga mas expectativas de crecimiento en el futuro.

Palabras Claves: Administración, Finanzas, Reestructuración, Resultados, Análisis, Estrategia.

Abstract

The content of this research will show information about the Ecuadorian market of SME companies, which are the most representative in terms of numbers, contributions in the economy, as well as generating internal labor sources. The company that motivates this work is the company "Piladora Inaren s.a", which is located in the group of the already mentioned SMEs, or medium-sized enterprises. Despite being very important, in many cases, these companies do not receive the proper care for their correct operation and services provided. Therefore, it is proposed to identify the main factors that affect Inaren SA, in order to make a diagnosis that serves as an administrative and financial restructuring, resulting in an improvement in its processes, daily activities, and fundamentally, in services and products.

With this is expected to contribute to make the company more competitive and have more expectations of growth in the future.

Keywords: Administration, Finance, Restructuring, Results, Analysis, Strategy.

Introducción

El ámbito empresarial es un tema de mucha importancia, dentro del cual juegan un papel preponderante varios factores, siendo uno de los más indispensables el tema de la rentabilidad.

El que una empresa genere movimientos comerciales, no lo es todo, una empresa se puede considerar eficiente cuando utiliza correctamente sus recursos y busca la manera de optimizarlos. (Nelly Campoverde, 2013)

La rentabilidad es un indicador muy útil para cualquier empresa, puesto que con ello se puede conocer cuánto de recursos se utilizó, y los beneficios que se obtuvieron. Lo idóneo sería utilizar la menor cantidad de recursos y aún así lograr que las ganancias sean mayores. (Contablia: Gestión contable integral)

El área financiera de las empresas, es el que permite obtener un diagnóstico del estado real en que se encuentra una compañía, para lo cual la contabilidad y las finanzas son la base.

Toda decisión organizativa debe ir de la mano de una planificación, sobre todo a nivel financiera, estas decisiones se deben plantear mediante la interpretación de los estados económicos proporcionados por la compañía, sean estos anuales, mensuales o semestrales. Esta será una garantía para las nuevas inversiones que se puedan generar.

Con la creciente globalización, los mercados son cada vez más competitivos y agresivos, lo cual obliga a las empresas a estar siempre un paso adelante de sus competidores, siendo los análisis financieros una herramienta que permite a los gerentes conocer el estado real de la compañía; al final de cada periodo contable se deben realizar informes financieros que permitan saber si los objetivos y estrategias planteadas se están cumpliendo de la manera esperada; otro de los factores importantes es la elaboración y control del presupuesto

asignado a la compañía, se deben establecer pautas para una administración adecuada que promueva el bienestar de toda la organización, todos estos pasos conllevan a una acertada toma de decisiones, crecimiento sostenible y lograr la rentabilidad deseada.

En el Ecuador, Las pequeñas y medianas empresas son las que se presentan en mayor número, su representación es significativa, tanto por los aportes económicos que inyectan al país como por su contribución en fuentes de empleo. Las principales barreras para su crecimiento en el mercado está dado por su alto grado de informalidad. El tener conocimiento sobre los factores competitivos permite establecer políticas más adecuadas que favorezcan la mejora continua y el entorno empresarial.

El control y las decisiones basadas en estados financieros son un valioso aporte, con el fin de ser más competitivos en sus respectivas ramas o especializaciones.

El presente trabajo, se compone de IV capítulos, dentro de los cuales se abordarán temas específicos que permitirán una comprensión total del tema central al que se hace referencia.

Capítulo I: Marco teórico, conceptual y metodológico.

En este capítulo se recopilará información relevante sobre antecedentes del tema central, así como significados de palabras claves que estarán presentes en el desarrollo de la investigación, y los métodos empleados para el levantamiento de información. Con una lectura a este capítulo, se busca transmitir en una forma breve pero clara, el sentido que tomará la investigación en los siguientes capítulos hasta su finalización.

Capítulo II: Análisis situacional actual.

Este capítulo mostrará un panorama real de cómo se encuentra la compañía, en todos los aspectos, antes de realizar la propuesta de reestructuración, y a la vez proporciona datos

confiables que servirán de referencia para adaptar los objetivos que se plantean alcanzar, con las verdaderas necesidades que presenta la empresa.

Capítulo III: Propuesta de reestructuración administrativa financiera.

El desarrollo de este capítulo se enfocará en cada uno de los pasos utilizados para la realización de la propuesta de reestructuración administrativa financiera, se detallarán los procesos y áreas beneficiadas con esta propuesta, además de obtener informes de los resultados generados, para futuras comparaciones.

Capítulo IV: Estudio económico y financiero.

En este último capítulo, se analizará la situación financiera de la compañía, de periodos anteriores al actual, comparando estados de resultados e informes proporcionados por gerencia, para comprobar si se ha cumplido con el objetivo propuesto de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Planteamiento del Problema

Según últimos reportes emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el Ecuador las empresas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: el 89,6 % corresponde a microempresas, el 8,2% pequeñas empresas, 1,7% son medianas y el 0,5% grandes empresas, esto quiere decir que las medianas empresas, son las que contribuyen mayormente en la economía del país, pero aun así, son las que presentan más problemas en temas administrativos y comerciales.

La empresa “Piladora Inaren s.a” , se ubica en el grupo de medianas empresas o PYMES, las cuales en su mayoría son las más vulnerables frente a factores de externalidades que se presentan en los mercados. Inaren s.a posee problemas en ámbitos externos como: los cambios gubernamentales, barreras arancelarias, competencias desleales entre otros factores, y en aspectos internos los más representativos son los problemas en el control de los procesos administrativos y financieros, mala utilización de los recursos, falta de registros contables y financieros (siendo este último el más grave) puesto que las empresas necesitan estar informadas continuamente sobre su situación económica, para de acuerdo a ello poder ejecutar acciones que repercutirán en las finanzas de la organización.

Dada la importancia que tienen los estados financieros, es oportuno que la empresa realice análisis financieros que permitan medir su rentabilidad, y dependiendo de los resultados que estos arrojen, crear propuestas de reestructuración financiera y administrativa, acorde a las necesidades; es importante tener en cuenta que la compañía nunca ha medido estos parámetros, los mismos que podrían servir para un mayor crecimiento empresarial interno y en un futuro poder expandir sus operaciones a nivel nacional.

Justificación

La presente propuesta de reestructuración administrativa y financiera se da como respuesta a la deficiencia organizativa que presenta la empresa, inexistencia de lineamientos que permitan cumplir con los objetivos planteados al inicio de la sociedad comercial, la falta de registros financieros, que sirvan como respaldos físicos y que ayuden en la toma de decisiones. Para toda empresa, sin importar su tamaño, es importante contar con análisis financieros, claros oportunos y veraces. debido a la relevancia que tiene el poder conocer sobre la situación actual de la compañía, en el momento exacto que se lo requiere. Otro de los motivos que llevo a la realización de este trabajo, es incluir en la organización un sistema integral que facilite el desempeño y desenvolvimiento de las actividades diarias asignadas, consiguiendo así una mayor productividad en sus empleados.

En un análisis previo que se realizó a la empresa, se pudo detectar que su actividad comercial es rentable, solo que el indebido uso de sus recursos materiales, económicos y de personal, le ha impedido su crecimiento, además de que jamás han llevado una contabilidad y finanzas del negocio adecuado.

Este es el motivo que lleva a una reestructuración, que permitirá a la empresa tener mayores y mejores oportunidades de inversión, tanto en el portafolio de productos como fortaleciendo las relaciones con nuevos clientes, inversionistas y proveedores.

Objetivo General

Realizar una propuesta de reestructuración administrativa y financiera, mediante el uso de herramientas financieras de la empresa “Piladora Inaren s.a” a fin de elaborar recomendaciones que permitan mejorar el desempeño de la misma.

Objetivos Específicos

- 1.- Conocer los aspectos más trascendentales acerca de las herramientas utilizadas para el análisis financiero y la importancia de las finanzas en las empresas a través de una investigación documental y bibliográfica realizada en fuentes de consulta secundarias.
- 2.- Diagnóstico de la situación actual de la compañía a través de su estructura organizacional, actividad comercial, misión, visión y perspectivas empresariales.
- 3.- Realizar una propuesta para el mejoramiento financiero y administrativo de la empresa “Piladora Inaren s.a”.
- 4.- Realizar un estudio Económico y Financiero de la implementación de la Propuesta.

Alcance

El alcance del presente trabajo de investigación se enfoca exclusivamente en la empresa INAREN S.A la cual se encuentra ubicada en el cantón de Samborondón y tomara como base la necesidad que tiene la empresa de implementar una reestructuración total en las áreas administrativa y financiera, para mejoras su rentabilidad.

Supuesto

La reestructuración administrativa y financiera, permitirá que la compañía mejore sus procesos internos y la falta de comunicación departamental, además de mejorar los ratios financieros más relevantes y la maximización de ingresos en la compañía.

Delimitación

Por motivos presupuestales y con el afán de situar los objetivos en la realización de todo lo planificado, este análisis se delimitará al área financiera y administrativa de la empresa “Inaren S.A” con lo cual se espera eliminar los factores que inciden en la decreciente tendencia a la baja de las empresas Ecuatorianas, y consiguiendo mejorar sus procesos y rentabilidad.

Capítulo I

Marco Teórico.

1.1 Componentes básicos de la administración

Según Peter Drucker, filósofo de la administración, administrar significa sustituir el pensamiento por fibra y músculo, el conocimiento por el folclor y la tradición, y la cooperación por la fuerza

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales.” (Bateman & Snell, 2009) Los grandes administradores son capaces de llevar a cabo dichas funciones de manera eficaz y eficiente. En este contexto, resulta importante definir entonces que es ser eficaz y eficiente.

La eficacia se define como la capacidad de alcanzar las metas organizacionales. La eficiencia implica alcanzar las metas optimizando los recursos, en otras palabras, empleando de la mejor manera el dinero, el tiempo, los materiales y la gente.

Henri Fayol, uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, manifiesta que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.” (López & Urbina, 2014)

Los administradores responden a una pregunta fundamental, ¿qué debemos hacer? La formulación de dicha pregunta debe ser continua, debido a que el mundo de los negocios cambia constantemente. La administración no tendría sentido sin las cuatro funciones principales que la definen, las cuales se pueden observar a continuación.

Tabla 1

Funciones tradicionales de la Administración

Planeación	Plantear las metas que se pretenderá alcanzar y prever las acciones convenientes para lograrlas.
Organización	Cohesión y coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, informativos, etc. Para poder alcanzar las metas.
Dirección	Motivación y comunicación apropiada de parte de los directivos hacia los empleados, ya sea individual o grupalmente para que puedan desempeñar mejor sus actividades.
Control	Monitoreo del desempeño y puesta en práctica de los cambios necesarios. Las otras tres funciones no tendrían sentido si al final no se lleva un control.

Tomado de: Libro *ADMINISTRACIÓN. Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo, 2009*. Por Bateman, Thomas S; Snell, Scott A.

En la actualidad, la administración está bastante relacionada con otros conceptos que se han introducido debido a los constantes cambios del mercado. Uno de ellos es la Globalización. Las grandes organizaciones, son mucho más globales que en años pasados, puesto que poseen una red internacional de colaboradores, con oficinas y sedes en distintos países del mundo. Las empresas que quieran crecer por lo general deben crear alianzas con mercados internacionales y adaptarse a la dinámica del mercado.

El concepto de globalización va de la mano con el cambio tecnológico, el impacto de la tecnología en la sociedad ha cambiado la forma de hacer negocios, llegando a convertirse en una herramienta, que al ser utilizada correctamente supone una ventaja competitiva para las empresas y permite la reducción de costos.

El capital humano también representa un elemento fundamental para las empresas. Un recurso valioso, una estrategia de diferenciación que permite a los gerentes sobresalir en el mercado, ya que se enfrentan a la necesidad de generar ideas nuevas e innovadoras. Es por esto que surge la administración del conocimiento, definida como “las prácticas cuyo objetivo es el descubrimiento y la explotación de los recursos intelectuales de una organización.” (Bateman & Snell, 2009)

A pesar de todas las posibilidades y herramientas que podrían facilitarle el trabajo a los administradores, también se presentan algunos obstáculos relacionados a la generación de ideas. Por esta razón, la innovación es la clave para conseguir éxito y evitar perder la visión.

La calidad es fundamental para cualquier empresa, es lo que asegurará en gran parte la fidelidad del cliente y una ventaja sobre la competencia. Otros elementos a tener en consideración son: el servicio, rapidez y competitividad de costos.

Es importante tener en consideración todos los conceptos mencionados y aplicarlos simultáneamente para mejores resultados. Los buenos administradores se enfocan en todos los elementos y hacen lo posible por cumplirlos.

Mientras más tamaño tenga la empresa, más frecuentemente deben llevar un control los administradores, y para esto se debe establecer quiénes son exactamente los responsables de dichas actividades. Normalmente, un administrador debe estar preparado para cumplir varias actividades de forma simultánea, las cuales están relacionadas con las cuatro funciones de la administración. No es posible realizar una función sin otra, por ejemplo: un administrador puede estar totalmente capacitado para planear, pero si no consigue motivar a su personal, este irá en la dirección equivocada. Es posible que un gerente sea altamente organizado pero de nada sirve si no lleva un control que le permita mantener los resultados a largo plazo.

Tabla 2

Niveles y habilidades en la administración

Cargo	Funciones
<p>Administradores de alto nivel: Ejecutivos superiores, cuya responsabilidad es la dirección general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la supervivencia de la organización a largo plazo. • Gestionar correctamente y asegurar el crecimiento. • Ser eficientes y eficaces en el cumplimiento de las metas. • Creación de objetivos organizacionales • Creación de estándares
<p>Administradores de nivel medio: también denominados administradores tácticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar los objetivos generales • Desarrollar los planes de los administradores de alto nivel en actividades concretas • Ser mediador entre administradores estratégicos y operativos • Conexión de conocimiento y habilidades dispersas entre las unidades de trabajo

Tabla 3

Niveles y habilidades en la administración (a continuación)

Administradores de nivel operativo: conocidos como supervisor o gerente de ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar operaciones de la organización.• Trabajar directamente con los empleados.• Implementar planes desarrollados por administradores tácticos.• Innovación de nuevas ideas de crecimiento para el negocio.• Mejoramiento continuo dentro de la unidad
--	---

Tomado de: Libro *ADMINISTRACIÓN. Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo, 2009*. Por Bateman, Thomas S; Snell, Scott A.

Asociadas con los niveles administrativos que se muestran en la tabla 2, están las habilidades gerenciales que deben desarrollar los administradores de los distintos niveles para poder hacer frente a situaciones complejas y multifuncionales y de esta manera desempeñar sus funciones lo mejor posible. Las habilidades están basadas en capacidades adquiridas a través de la práctica y sus logros dependen de capacidades previas, características de la personalidad y conocimiento. (Fernández, 2010)

Tabla 4

Habilidades gerenciales de los administradores

Habilidades conceptuales	<i>Administradores de alto nivel o estratégicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad de analizar sucesos complejos</i> • <i>Definir problemas</i> • <i>Reconocer cambios</i> • <i>Visión estratégica</i>
<i>Habilidades interpersonales</i>	<i>Administradores de nivel medio o tácticos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivar, delegar, persuadir, resolver conflictos.</i>
<i>Habilidades técnicas</i>	<i>Administradores técnicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dominio de los métodos, procedimientos, técnicas.</i> • <i>Conocimiento especializado y capacidad analítica para resolver problemas</i>

Tomado de: Libro *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*, 2010. Por Esteban Fernández Sánchez.

Las habilidades interpersonales tienen la misma importancia en cualquiera de los niveles, por esta razón muchas empresas presentan problemas al no poseer suficientes habilidades conceptuales e interpersonales, aunque tengan las mejores habilidades técnicas.

Los Roles Gerenciales de Henry Mintzberg (1973) agrupan las numerosas tareas que ejercen los gerentes al desarrollar las actividades en diez roles que a la vez, se dividen en tres categorías: informativa, interpersonal y decisoria.

Informativa:

- Rol Vigilante: Investiga y acepta una gama variada de información con el objetivo de desarrollar un conocimiento vasto de la empresa y su entorno

- Rol Difusor: Da información a más miembros de la empresa.
- Rol Portavoz: Difunde información al exterior utilizando discursos, memorandos e informes.

Interpersonal:

- Rol Cabeza visible: Simbólico. Persona que debe cumplir con un sin número de tareas rutinarias que pueden ser legales o sociales.
- Rol Líder: Conformación de equipos. Dirige y motiva al personal.
- Rol enlace: Conserva una red de contactos con más personas y organizaciones.

Decisoria:

- Rol Emprendedor: Comienza proyectos de mejora y asigna a otros la responsabilidad de llevarlos a cabo. Investiga por oportunidades.
- Rol Gestor de problemas: Es capaz de tomar medidas de corrección cuando la empresa se encuentra ante sucesos imprevistos que son de importancia.
- Rol Asignación de recursos: Debe tomar decisiones de quién recibe recursos, establece presupuestos y prioridades.
- Rol Negociador: Suple a la organización en cualquier negociación de gran importancia.

Los roles informativos se refieren a las asignaciones que realiza el administrador para obtener y transferir información. Los roles interpersonales conforman todas aquellas conductas que permiten la interacción con otros individuos. Y, finalmente, los roles decisivos se relacionan con los escenarios en los cuales se toma una decisión y existe la posibilidad de intervenir

1.2 Principios básicos de la reestructuración administrativa

Es fundamental que la estructura de una organización esté alineada a sus necesidades, caso contrario, el cumplimiento de los objetivos no será posible así como tampoco un desarrollo sostenible de la empresa. Por esto, es esencial analizar la estructura y de ser posible, iniciar un profundo proceso de reestructuración basado en una administración científica empresarial implementando herramientas que permitan aplicar estrategias importantes para la empresa. La reestructuración se enfoca en cambiar jerarquías, niveles organizacionales, la delegación de autoridad y los sistemas de comunicación que tiene la empresa.

La reestructuración le permite a la organización utilizar las oportunidades que se van presentando interna y externamente. Los administradores deben estar atentos a las variaciones que se susciten en el ambiente interno y externo, y permanecer en constante reestructuración para la toma de decisiones a tiempo. Si el proceso es constante, la reestructuración urgente no será necesaria, caso contrario, avanzar lentamente es preferible para los cambios generados en el entorno.

La reestructuración de las empresas es un proceso de rediseño de uno o varios aspectos. Dicho proceso puede llevarse a cabo debido a varios factores, como el deseo de la empresa de ser más competitiva, sobrevivir a un clima económico cambiante y a veces no favorable. La reestructuración es necesaria cuando la organización necesita mejorar su eficiencia y rentabilidad con ayuda de expertos. Básicamente, el proceso consiste en la reconstrucción de los departamentos o áreas dentro de la empresa que requieran atención de los administradores.

Según Hitt, Ireland y Robert, “la reestructuración es una estrategia que utiliza la empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera, las empresas

utilizan la estrategia de reestructuración debido a cambios que registran sus entornos internos y externos.” (Abad & Arévalo, 2015)

Está enfocada a la mejora de una estructura organizativa que ya ha tenido un rol dentro de la empresa. Está orientada a cambiar algo, o todo el proceso. En el ámbito administrativo, la reestructuración en pro de la competitividad de una empresa se refiere a la formación de una nueva visualización de la compañía y crear una manera distinta de hacer las cosas.

La proyección al futuro permite que sea más fácil adaptarse a un proceso de reestructuración y menos complicadas las medidas a tomar ya que surge como respuesta hacia la falta de posicionamiento competitivo y mala administración de la parte administrativa de la empresa.

Al implementar un proceso de reestructuración, hay varios factores que son claves para el éxito:

- Reconocer las ventajas competitivas que posee la empresa en comparación con la competencia, así como la clase de problema que existe internamente.
- Poseer recursos humanos, tecnológicos y financieros que son indispensables para el proceso de reestructuración.
- Tener un equipo que posea capacidad de liderazgo y generar compromiso de parte de toda la empresa.
- Resiliencia de la organización ante situaciones desafiantes.
- Rapidez en realizar cambios más drásticos, como despidos, fusiones de departamentos, cierre de plantas, redefinición de funciones en mandos gerenciales, cambio en matriz productiva. (Abad & Arévalo, 2015)

Es importante que todos los departamentos de la organización mantengan una buena comunicación y estén al tanto uno del otro con respecto a novedades que puedan significar un peligro para la empresa.

La reestructuración tiene como objetivo suministrar cambios observables a largo plazo mediante los resultados, proporcionando una mejora interna que se verá reflejada en el mercado.

Para producir un plan es fundamental haber identificado los problemas ya existentes, de esta manera se puede conducir un estudio previo, que se centrará en dividir los componentes del o de los problemas de la organización.

El plan de reestructuración se lo puede definir como un grupo de sistemas utilizados para realizar el proceso de rediseño para un problema en particular que ya existe en un lugar o área. Un plan de reestructuración es excelente para que la empresa sea más eficiente y rentable.

Las empresas que deberían ser sometidas a una reestructuración son aquellas que enfrenten una crisis que ponga en peligro su supervivencia en el corto plazo. Dicha situación de peligro puede depender de algunos factores:

- Producto
- Tecnología
- Competencia
- Capital
- Conducta laboral
- Calidad de la estrategia
- Importancia del equipo directivo de la empresa

Estos factores al cambiar de dirección podrían estar amenazando la rentabilidad de la empresa y su crecimiento en el largo plazo.

Además, a estos factores se suma la incertidumbre generada por un mercado cada día más tecnificado y globalizado que se caracteriza por cambios impredecibles, la agresiva competencia, la necesidad de renovar la imagen de la empresa, y cuidar el valor agregado de los productos.

Para alcanzar los resultados enfocada desde una estructura por procesos, la reestructuración es un soporte fundamental para que la organización sea capaz de lograr sus metas. En el proceso de la reestructuración debe tomarse en cuenta algunos componentes:

- **Planeación:** La cual debe ser flexible al cambio, adaptable e innovadora, con soporte tecnológico fundamental para seguir los procesos.
- **Organización:** Definir organigrama estructural y funcional de la empresa, para así poder comprender la jerarquía y relaciones entre cada puesto de trabajo así como las funciones que debe desempeñar cada empleado en la empresa.
- **Diseño de Organigrama:** Debe ser claro, con el objetivo principal de controlar y reparar las posibles falencias en el área administrativa, así como elaborar informes continuos de los departamentos de la empresa.

Como parte de la reestructuración administrativa, la empresa debe tener en consideración los siguientes aspectos:

- Definir misión, visión, objetivos y estrategias
- Definir la estructura organizacional
- Construir manuales de funciones y perfiles de cargo
- Construir políticas que permitan un control interno más viable.

La Estructura Organizacional posee las características mencionadas a continuación:

- Patrón de mando: Cada departamento y empleado tiene un jefe inmediato superior, el cual es el encargado de direccionar y hacerse responsable de las asignaciones realizadas interna y externamente.
- Autoridad y responsabilidad: Acorde al cargo ejercido dentro de la organización, cada miembro del personal tiene un grado de autoridad y responsabilidad.
- Intervalo de Control: Existen subordinados a cargo de sus jefes inmediatos, esto hace más fácil la realización de actividades internas acorde a los niveles de la empresa.

Un organigrama es la manera correcta de representar dicha estructura organizacional, donde se puede visualizar la composición de las distintas áreas administrativas que la conforman, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, etc. Entre algunos beneficios de contar con un organigrama bien estructurado, se encuentran:

- Provee una imagen formal de la empresa
- Hace más fácil el conocimiento de una organización para todo el personal en general así como relaciones de jerarquía.
- Representa divisiones importantes existentes
- Representa líneas de mando y responsabilidad

Parte de la reestructuración administrativa es la correcta definición de sus objetivos y metas, los cuales deben estar relacionados con la misión y visión planteadas previamente para poder obtener una proyección adecuada a la cual se llegará de manera eficiente.

Otro componente importante dentro del proceso de reestructuración es la elaboración de la matriz FODA:

- Estrategias FO (fortalezas – oportunidades): Las cuales, aprovechando las oportunidades externas a la organización, permite desarrollar al máximo las fortalezas internas
- Estrategias FA (fortalezas – amenazas): Aquellas cuyo objetivo es disminuir las amenazas mientras se aprovechan las fortalezas.
- Estrategias DO (debilidades – oportunidades): Permiten disminuir las debilidades, que son internas, aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias DA (debilidades – amenazas): Se refieren a tácticas cuyo objetivo es disminuir las debilidades internas mientras se evita amenazas externas.

De la mano con las actividades que deben realizar los administradores, también deben considerar la dirección estratégica. La cual es un proceso que va ligado con la innovación y la creación de valor para el cliente, teniendo relación directa con la reestructuración administrativa ya que se ocupa de crear estrategias para poner en marcha a la organización.

1.2 ¿Qué es la mejora continua?

La mejora continua consiste en que nada puede ser definido como terminado o definitivamente mejorado. Pues, siempre hay oportunidad de un proceso de cambio, de poder seguirse desarrollando, con múltiples oportunidades de mejorar. Este proceso consiste en comprender que la vida no es algo estático, pues es un proceso dinámico que se debe encontrar en una incesable evolución y esto es considerado parte del universo.

Este sistema de mejora continua es aplicable no sólo a las personas, es aplicado también a las organizaciones. El concepto de mejora continua, es un ciclo que no debe ser interrumpido, a través de este método, se realiza un plan sobre cómo se puede mejorar un departamento o una empresa, luego se implementa y se observan los resultados. Después de observar los resultados, se corrigen los errores y se proponen nuevas metas.

La mejora continua es muy beneficiosa para la empresa, debido a que, permite:

- La renovación

Pues cuando se tiene el objetivo de mejora continua, renovar es una meta cumplida como consecuencia de esta práctica. Se puede dar renovación de: personal, activos, maquinarias, etc.

- El desarrollo

Como resultado de la implementación de un sistema de mejora continua, se tiene un muy elevado desarrollo de la empresa, que sin duda alguna, es una causa positiva para la empresa.

- El progreso

La mejora continua, permite que la empresa evolucione más rápido, pues se encuentra en la búsqueda incesante de que la empresa tenga mayores beneficios y sea más eficaz y eficiente.

- Posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno

El hecho de que se implemente un ciclo de mejora continua, permite que la empresa tenga mejores herramientas para responder ante el mercado muy cambiante.

1.2.1 Ciclo de la mejora continua

Toda organización o entidad, debe estar orientada a la mejora continua. Para esto, se ha desarrollado un ciclo que consta de cuatro tipos de actuaciones, conocido como: Ciclo P.D.C.A.

1.3.1.1 Planificar, Actuaciones encaminadas a:

Elaboración y definición de la metodología que se desarrollara en el transcurso de las actividades y las responsabilidades que trae consigo cada una de ellas. También incluye a los

distintos indicadores y metas que permiten que se realice una adecuada y objetiva evaluación de las actividades que han sido realizadas.

1.3.1.2 Do (Hacer), Actuaciones encaminadas a:

Desarrollo de las actividades sin cambiar detalle alguno de lo que ha sido anteriormente planificado.

1.3.1.3 Check (Comprobar), Actuaciones encaminadas a:

La evaluación de las actividades de la eficacia y eficiencia, de forma cuantitativa y cualitativa. Finalmente, se debe encontrar la relación que existe entre las actividades y las metas que han sido propuestas a alcanzar, mediante el planteamiento de mejora continua.

1.3.1.4 Adjust (Ajustar), Actuaciones encaminadas a:

Identificar y establecer prioridades para las alternativas de mejora que existan en las actividades que se van a realizar y definir varias soluciones a dichas actividades.

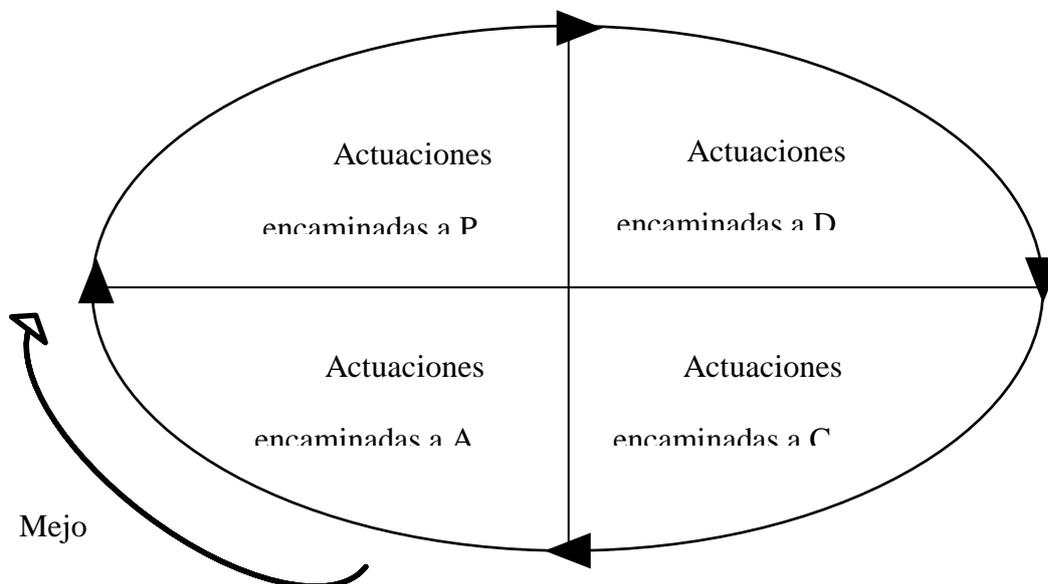


Figura 1. Fases de la gestión: Ciclo P.D.C.A.

1.2.2 Etapas para la elaboración de la mejora continua

Es indispensable que antes de realizar un sistema de mejora continua, se desarrollen, generen y se organicen las oportunidades que existen de mejora. Para esto, se deben seguir los siguientes pasos:

1.3.2.1 Identificación de las fuentes que brindaran información a la empresa

Es de vital importancia contar con un sistema de información con el que se puedan identificar las posibles oportunidades de mejora que sean importantes para los directivos. Los principales elementos de un sistema de información pueden ser:

- Indicadores de proceso

Se evalúa si el proceso está cumpliendo con las metas y estándares establecidos. En este tipo de indicadores, constan dos clases: indicadores de eficacia e indicadores de eficiencia.

- Indicadores de satisfacción de clientes

Estos tipos de indicadores permiten que sea brindado un mejor servicio a los clientes. Se encuentran dos tipos: indicadores directos de la percepción de los clientes e indicadores de reclamos o quejas que tengan los mismos.

- Indicadores de satisfacción de los colaboradores

Este tipo de indicador es indispensable, porque la base vital de una empresa son los colaboradores, ellos se encargan de realizar el trabajo de calidad a la empresa. Constan dos tipo de indicadores: indicadores directos de satisfacción del empleado y los indicadores indirectos de satisfacción.

- Indicadores económicos

Son fundamentales, se debe llevar el control de las cuentas de la empresa para ver si está funcionando realizar un nuevo sistema de mejora continua. Se

clasifican en dos indicadores que son: indicadores generales (contables) y de costos específicos de productos o servicios.

- Indicadores de competencia

Se debe realizar el análisis en las empresas en las que sea un mercado competitivo, que hayan entidades parecidas, que funcionen en diferentes ámbitos.

1.3.2.2 Identificación y selección de las oportunidades de mejora

Dependiendo de la información recolectada en el anterior punto, se deben extraer los puntos del funcionamiento que fueron deficientes y se tomarán en cuenta para la organización, tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Se analizan y observan las deficiencias relevantes para cada fuente de información
- Se estima la medida, es decir, se cuantifican las deficiencias que se han obtenido como resultado de los sistemas de información.
- Se establecen prioridades a las deficiencias identificadas, valorando el impacto en la satisfacción de los clientes, empleados y economía, mediante una matriz multicriterio, a partir del tipo del problema que se trata y su magnitud estimada.

Los problemas pueden clasificarse como:

- Crónicos

Son problemas específicos, no recientes, que ya se encuentran desde hace mucho tiempo en vigencia.

- Manejables

No tienen un gran nivel de complejidad, tienen un tamaño que va a permitir a un pequeño grupo de personas analizar y solucionar el problema en un tiempo no mayor a seis meses y con los conocimientos que existan en la empresa.

- De mejora
 - Respuestas afirmativas
 - Respuestas negativas

A partir de los dos tipos de respuestas que se encuentran, se pueden establecer prioridades a los problemas que cumplen con los requisitos mencionados, tomando en cuenta los siguientes aspectos: el impacto en el negocio, la necesidad de la resolución del problema, los riesgos de resolver el problema, la resistencia al cambio de abordar el problema, etc.

1.3.2.3 Elección de los equipos de mejora

Se debe establecer como prioridad al grupo de personas que van a alcanzar la mejor solución para el problema. Se seguirán los siguientes pasos:

- Identificar los departamentos más relacionados con el problema

Se implicarán distintas áreas, como: las áreas en las que se observan los síntomas del problema, para hallar el interés en la resolución y para conocer directamente los síntomas; las áreas donde se pueden encontrar las causas del problema, para minimizar la aversión al cambio, y para conocer directamente las causas; las áreas donde se pueda ayudar en el diseño y la aplicación de la solución, para hacer eficaz el proceso.

- Elegir el nivel de jerarquía del equipo

Se debe clasificar al personal según las capacidades y habilidades que este posea. Si tienen un alto nivel de conocimientos de gestión y una elevada capacidad para tomar decisiones, se deben dedicar a los problemas organizacionales o de gestión; si por el contrario el nivel de conocimiento del problema es bajo y buscan soluciones simples y baratas, deben ser asignados a problemas de tipo de operación.

- Elegir a los integrantes del equipo

Cuando ya han sido elegidas las áreas en la que van a trabajar y la jerarquía, se eligen los integrantes del grupo. Cada persona que cuente en el equipo debe tener: conocimiento personal, directo y detallado del problema; tiempo para dedicarse a trabajar en equipo y con el proyecto; características adecuadas al trabajo en grupo, ser representativos de la organización.

Lo mejor sería escoger a un facilitador en el grupo (persona neutral, no implicado en el problema, sabe de la metodología y herramientas para resolver problemas) y que se encarga de: formar a las partes en metodología y herramientas; garantizar el uso adecuado en la solución del problema del objeto de estudio; favorecer el trabajo en equipo; posible unanimidad en la toma de decisiones.

1.3.2.4 Asignación de misiones a los grupos de mejora

Una vez que se han realizado los pasos anteriores, se deben conseguir las siguientes metas, que deben ser planteadas al equipo:

- Descripción del problema que se resolverá

Describir los síntomas del problema de manera específica, observable y medible.

- Establecimiento del objetivo del equipo

Este debe ser formulado, tomando en cuenta los siguientes aspectos: especificaciones de lo que la entidad quiere y puede alcanzar, de forma cuantitativa y sin especificar causas, culpables o soluciones.

1.3 Beneficios de la mejora continua

- Incremento del nivel de satisfacción de los clientes

Al ser provisto un mejor servicio a los clientes, el grado de satisfacción que tendrán será mucho mayor, lo que provocará que los clientes desarrollen un elevado grado de fidelidad hacia la empresa u organización. El hecho de que el nivel de satisfacción en los clientes se incremente, implica que la empresa obtenga mayor rentabilidad y aceptación en el mercado.

- Mejora del nivel de calidad de los productos y servicios

Al poseer un sistema de mejora continua que se relaciona directamente con los sistemas de gestión de la calidad, los productos y servicios que brinde la empresa a los clientes, serán sin duda alguna los mejores que se puedan brindar.

- Incremento en la ventaja competitiva

Debido a que los productos o servicios ofrecidos por la entidad serán de la mejor calidad, la empresa podrá sobresalir entre las demás. Esto se dará por que los clientes la tendrán como la primera opción, al momento de satisfacer su necesidad. El último punto, provocará que la ventaja competitiva de la empresa se incremente y las ventas sean mayores.

- Mejora de la eficacia y eficiencia de los productos o servicios

Los productos o servicios ofrecidos por la organización serán más eficaces, debido a que permitirán que la empresa logre los objetivos que se ha

planteado. También serán eficientes, debido a que gracias al sistema de mejora continua implementado, se podrán utilizar y optimizar los recursos en su máximo nivel.

- Mejora de la comodidad y productividad de los colaboradores

El hecho de que se lleve un mejor control de los recursos, implica que los colaboradores lleven un mejor orden al momento de realizar una actividad, por lo que se sentirán más cómodos con los trabajos que se deban realizar y como consecuencia de esto, su productividad se incrementará.

- Identificación de las deficiencias y correcciones de las mismas

Luego de haber realizado el programa de mejora continua, se realizan pruebas para testear cuales son los errores o desviaciones de mejora continua y se realizan correcciones para lograr un mejor desarrollo en la empresa.

- Mejora de la higiene y salud ocupacional de la empresa

La aplicación de mejora continua, implica que la higiene de la empresa sea cada vez mejor, para que así los colaboradores se sientan más cómodos al momento de trabajar. La comodidad, hará que los trabajadores no sientan el mismo nivel de agotamiento anterior y se incrementará el nivel de salud.

- Incremento del sentido de pertenencia en los colaboradores

La mejora continua, consiste en involucrar más al personal en las actividades que realice la empresa, con el objetivo de se comprometan más con la institución y con las metas y objetivos organizacionales que fueron establecidos al principio. (Mejora Continua, 2014)

1.4 ¿Qué es las finanzas y su clasificación?

Las finanzas es una rama de la economía y de la administración de empresas que estudia como invierten las organizaciones, que monto de dinero invierten, en que activos financieros invierten y cómo interactúan los individuos, las empresas y el Estado en el mercado de valores. Invierta como se invierta, siempre se sigue la misma norma: los fondos deben usarse siempre para generar la máxima rentabilidad.

Según Zvi Bodie y Robert C. Merton las finanzas estudian la forma en que los individuos asignan recursos escasos a través del tiempo (Bodie & Merton, 1999). Entonces, las finanzas tratan de las condiciones y oportunidades con se adquiere financiamiento, los usos de los fondos, y los rendimientos sobre dicha inversión.

Dentro de las finanzas existen dos grandes ramas:

- Finanzas corporativas.

Estudia las posiciones de los agentes económicos que requieren financiamiento. Analiza cómo le conviene más a un inversionista conseguir fondos, puede ser por emisión de deuda, emisión de acciones o préstamo bancario.

- Valuación de activos de capital.

Estudia cómo le conviene más a un inversionista invertir su dinero. Puede ser invirtiendo en un portafolio de acciones bien diversificado, comprando y vendiendo deuda o mantenerlo en el banco. (Brealey, Myers, & Allen, 2010)

1.4.1 Fuentes de Financiamiento

1.5.1.1 Deuda

Una organización puede emitir deuda a largo plazo para financiarse, ya sea para expandirse o pagar obligaciones a corto plazo. Las organizaciones pueden adquirir deuda a través de un préstamo bancario o con la emisión de bonos, estos títulos convierten al inversionista en acreedor de la empresa y cuando vence el plazo del bono tiene derecho a la devolución del capital invertido más un rendimiento que es fruto de los intereses devengados. Estas inversiones se las considera de renta fija.

1.5.1.2 Acciones

Otra forma de financiamiento es la emisión de acciones. Al emitir acciones la organización permite a los inversores comprar títulos y ser propietarios del negocio de la parte proporcional del capital total al capital invertido. Al adquirir acciones de una compañía el accionista tiene derecho a los beneficios si la empresa obtiene utilidades, así como una depreciación del valor de su inversión si la empresa no tiene ganancias.

- **Acción común**

Es una acción sin voto, le concede al inversionista derechos económicos no políticos.

- **Acción preferente**

La acción preferente le da voz y voto al accionista dentro de la junta de accionistas. Además, de los beneficios económicos.

1.4.2 Finanzas corporativas

Es la rama de las finanzas que estudia como una organización puede hacer para crear valor.

1.5.2.1 Finanzas corporativas en el corto plazo

En el corto plazo las finanzas corporativas estudian la situación financiera, rentabilidad y necesidad de fondos externos de las organizaciones. Para ello, se usa:

- Análisis vertical y horizontal de los estados de situación financiera.
- Análisis de razones financieras.
- Pronóstico de ventas.
- Presupuestos.

1.5.2.2 Finanzas corporativas en el largo plazo

En el largo plazo las finanzas corporativas analizan la forma en que las organizaciones pueden invertir en activos de capital.

- Rentabilidad

Utilidad de un activo en el que se invierte. Por ejemplo: acciones, bonos, certificados del tesoro, etc. La rentabilidad de un activo está compuesta por el rendimiento de los dividendos más la ganancia o pérdida de capital.

- Riesgo

El riesgo es la probabilidad de que algo no suceda según lo previsto, es decir, la variabilidad o volatilidad de un evento. Toda inversión conlleva un riesgo y entre mayor sea el riesgo mayor será la rentabilidad que ofrecerá un activo al inversionista.

El riesgo de un activo de capital está compuesto por:

- Riesgo país

Es el riesgo base, también denominado riesgo sistemático o no eliminable. Es el riesgo que afecta a todos los activos por el hecho de estar en una economía.

- Riesgo propio

Es el riesgo no sistemático, eliminable. Es el riesgo que se acepta por el hecho de invertir en un determinado activo de capital. Se puede controlar y eliminar mediante diversificación de activos.

(Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

1.5.2.3 Finanzas personales

Las finanzas personales es la administración financiera que debe tener un individuo para presupuestar, invertir, ahorrar o gastar los recursos monetarios que posee a través del tiempo. El concepto de finanzas personales se fue desarrollando después de 1920 cuando se estudiaba al consumidor para entender su proceso de compra. Y se llegó a la conclusión de que es necesario, para todo individuo, dominar las finanzas personales para tomar decisiones financieras correctas a través del tiempo.

1.5.2.4 Planificación financiera personal

El componente clave para lograr una eficiente gestión financiera personal es la planificación. En general, tiene los siguientes pasos:

- Evaluación

La evaluación de la situación financiera para un individuo no difiere de la evaluación que se le realiza a una organización. Esta evaluación también se fundamenta en los estados de situación financiera.

- Definición de objetivos

Es necesario establecer objetivos que ayuden a definir el plan financiero necesario. Se pueden definir objetivos a corto plazo, como ahorrar \$100 todos los meses y también de largo plazo, como tener \$500,000 en una cuenta de ahorro antes de los 45 años. Sean cualesquiera los objetivos que se establezcan se deben cumplir.

- **Formulación del plan**

En la formulación del plan financiero se detallan las actividades a realizar. Pueden ser, reducir gastos, invertir en la bolsa de valores, conseguir otras fuentes de ingreso, etc.

- **Ejecución**

Se necesita disciplina y constancia. Además, se puede contratar la guía de un asesor financiero para que controle que seguimos el presupuesto definido previamente.

- **Control**

Realizar evaluaciones periódicas para determinar si se está alcanzado los objetivos y se cumplirá el plan financiero. De no ser así, se deberá aplicar los correctivos necesarios.

1.4.3 Finanzas públicas

“Las finanzas públicas constituyen la actividad económica del sector público con su peculiar estructura que convive con la economía de mercado. en una suerte de asociación biológica o simbiosis.” (jarach, 1996)

1.5.3.1 Las finanzas como actividad económica del sector público

Esta imagen de que la actividad económica del sector público con la economía del mercado es una relación biológica da una concepción más amplia y menos común que la que

se utiliza como imagen para ilustrar las relaciones entre el sector público y el mercado, el parasitismo.

El individuo tiene la concepción, muy arraigada en su mente, de que el Estado es un peso muerto para la economía y sus agentes.

1.5.3.2 Las finanzas públicas y su relación con la economía del mercado

El concepto de una relación simbiótica aplica tanto en el ámbito financiero en la producción de bienes y servicios, y como instrumento de política económica para la estabilización y el desarrollo. Es imposible pensar en el mercado sin la existencia de un ambiente en que la sociedad goza de defensa exterior, seguridad interior relativa, servicio de justicia, educación y salud.

Esta imposibilidad de que exista el mercado sin los servicios públicos y los bienes creados por el Estado es porque la actividad económica de este crea economías y frecuentemente los servicios y bienes públicos establecen las condiciones necesarias para el funcionamiento del mercado.

1.5.3.3 El Estado como protagonista de las finanzas públicas

El estado es una organización humana que tiene determinadas funciones que dependen de la asunción del Estado de determinados fines:

- De existencia y mantenimiento de la organización.
- Originados por el propósito de creación de la organización.

Si analizamos el sistema financiero en cualquier país y en cualquier fecha después de la edad moderna veremos al Estado como un agente activo en la actividad financiera. Es común de las doctrinas económicas de las finanzas públicas considerar al Estado como un

instrumento para satisfacer necesidades concebidas como públicas y no como sujeto activo de la actividad financiera

1.4.4 Finanzas internacionales

Las finanzas internacionales son un área de conocimiento que combina conceptos de finanzas corporativas y economía internacional. Se estudian los flujos de efectivo a través de fronteras nacionales, valuación de activos ubicados en distintos países y denominados en diferentes divisas. “Desde la visión de un economista las finanzas internacionales describen los aspectos monetarios de la economía internacional.” (Kozikowski, 2013)

Los temas de las finanzas internacionales se pueden dividir en dos grupos:

1.5.4.1 Economía internacional

Incluye:

- Sistema monetario internacional.
- Régimen cambiario.
- Balanza de pagos.
- Factores que influyen en el tipo de cambio.
- Condiciones de paridad.

1.5.4.2 Finanzas corporativas internacionales

Abarca:

- Inversión en portafolios internacionales.
- Análisis de riesgo cambiario.
- Financiamiento internacional.
- Mercados financieros internacionales.

1.5.4.3 Diferencia entre finanzas corporativas e internacionales

- Se analizan flujos de caja provenientes de distintos países. Por tanto, hay que considerar el riesgo político. Esto incluye el cambio de políticas tributarias y laborales, además del riesgo de que ocurra una expropiación de activos.
- Se considera el riesgo por operar con distintos tipos de moneda. Puede que la empresa pierda o gane dinero dependiendo de si la moneda que usa se aprecie o deprecie con relación al resto de divisas.
- Los mercados son imperfectos. Los mercados financieros internacionales no están integrados generando peligros para las empresas.

1.5 Componentes de la reestructuración financiera

1.5.1 Reestructuración financiera

La reestructuración financiera es un proceso de cambio entre las partes interesadas, tanto la empresa y sus acreedores, para aumentar el valor de la misma. No solo implica la renegociación del pago de deuda sino también conlleva cambios en la estructura operativa de la empresa orientados a aumentar los ingresos y disminuir los egresos. Se realiza cuando la empresa da signos en sus estados de situación financiera de que no será capaz de pagar la deuda a los acreedores.

Tiene varias ventajas, entre ellas:

- Mejora la capacidad de pago de la empresa.
- Incrementa la productividad financiera.
- En algunos casos, reducción de las tasas de interés.

Existen varias causas que llevan a una empresa a establecer un proceso de reestructuración financiera. Pueden ser problemas internos de la organización o variables exógenas que

afectan el sector económico donde la empresa se desempeña. A continuación, se presentan algunas de estas razones:

1.6.1.1 Malos resultados de las empresas

- Contracción de la demanda.

A veces en una economía existe una caída generalizada de la demanda que afecta a las empresas. Generalmente una contracción de la demanda viene junto a una disminución del poder adquisitivo de los consumidores. Por tanto, si los consumidores no pueden gastar tanto como antes las empresas tampoco tendrán el mismo nivel de ventas.

- Elevados costos fijos.

Existen compañías que por su naturaleza van adquiriendo una estructura de costos poco flexibles y esto conlleva a manejar costos fijos demasiado elevados.

- Exceso de apalancamiento operativo

El apalancamiento operativo explica la variación porcentual que tendría la utilidad operativa si se produce un cambio porcentual en las ventas. Por tanto, si una empresa incrementa las ventas en 1% y su grado de apalancamiento operativo es 2 veces, entonces se esperaría que la utilidad operativa aumente también en un 2%. Pero si pasa lo contrario, es decir, las ventas bajan 1% entonces la utilidad operativa también disminuirá un 2%.

1.6.1.2 Cambio en las políticas de financiamiento externo

- Endurecimiento de las condiciones para adquirir nuevas deudas.

Puede pasar que los bancos ahora exijan más garantías que antes para otorgar un préstamo a una compañía.

- El mercado financiero no está abierto.

Si una compañía desea vender deuda en forma de bonos, pero el mercado financiero aun no presenta ese activo de capital, no hay forma que obtenga financiamiento por ese medio.

- Los bancos no prestan dinero.

Los bancos pueden cortar las vías de préstamos en reacción a una política monetaria con la finalidad de controlar la liquidez del mismo banco. (Partners, 2010)

1.5.2 Tipos de estructuración financiera

1.6.2.1 Saldos insolutos

Se reestructura la deuda en anualidades ya sean estas mensuales, trimestrales, semestrales o anuales de capital e interés hasta 20 años plazo. Se basa del supuesto que la empresa puede soportar los pagos elevados de los intereses del saldo inicial que van disminuyendo conforme se paga la deuda.

1.6.2.2 Pagos a valor presente

Esta modalidad de reestructuración se aplica en empresas con problemas de liquidez y para financiar proyectos de larga maduración. Consiste en pagos mensuales en un plazo de 5 años, no se efectúa el cargo de los intereses en su totalidad, sino que se recapitalizan.

1.6.2.3 Unidades de inversión

Reestructuración a 12 años plazo con siete años de gracia. Se aplica a unidades de inversión de valor real constante. Permite reducir la tasa de interés real al eliminar la prima por riesgo proveniente de la inflación. Se actualiza mediante el índice de precios al consumidor. El beneficio para las empresas es un aumento de la liquidez. (Gonzales, 2014)

Toda reestructuración financiera es una estrategia enorme de cambio y los resultados se reflejan en:

- Menor apalancamiento tanto operativo como financiero.
- Al aumentar el valor de la empresa se reduce el riesgo de invertir en la misma.
- Mayores utilidades.
- Mejores flujos de efectivos.

1.5.3 Estrategia para la reestructuración financiera

El primer paso para implementar un proceso de reestructuración financiera es comunicar a todos los acreedores de la compañía y establecer una nueva negociación de la deuda para que la empresa pueda cumplir sus obligaciones al final de plazo. La finalidad es mostrarles a los acreedores un plan estratégico de pago de deuda viable para ambas partes.

1.6.3.1 Pasos fundamentales en una reestructuración financiera

- Análisis de situación actual.

Resulta conveniente realizar un análisis de los estados de situación financiera para identificar la evolución de las cuentas y realizar las respectivas proyecciones. Es necesario reconocer donde la empresa gasta el efectivo inadecuadamente y porque razones pierde valor.

Como se debe estudiar a la empresa en su totalidad, el análisis abarca:

- Costos financieros.
- Utilidades.
- Flujos de efectivo.
- Niveles de apalancamiento operativo y financiero.
- Estructura de pasivos.

- Razones financieras de liquidez y solvencia a largo plazo.

- Elaboración de un plan de reestructuración financiera.

Cuando se realice el plan de negocio para la reestructuración financiera se debe incluir la situación actual y las proyecciones esperadas. Debe ser un plan de austeridad, agresivo en el control de los costos.

- Desarrollo de una estrategia financiera basada al plan de reestructuración.

Basados en el resultado que se obtenga del análisis y las proyecciones se pueden definir varias estrategias, como ampliar el plazo de la deuda, reducción en la amortización del capital, etc. Lo más importante es definir cuándo se llevará a cabo cada una de las actividades del plan.

- Identificación de garantías adicionales.

Antes de presentar el plan a los acreedores se debe meditar en las contrapartidas que se les otorgaran a los accionistas para que accedan a la reestructuración de la deuda.

- Elaboración de una resolución.

Elaborar un memorando que detalle claramente las causas de la reestructuración financiera, medidas correctivas a tomar, la estrategia general a seguir y la viabilidad del plan.

- Presentación del plan de reestructuración financiera a los acreedores y accionistas de la empresa.

Se presenta el memorando y el plan a los acreedores indicando las acciones que se realizaran para asegurar la ejecución y viabilidad del mismo. Se les debe asegurar que tienen el respaldo de los accionistas.

1.6 Análisis financiero (vertical y horizontal)

El análisis financiero es un grupo de técnicas usadas para determinar la situación y panorama que está atravesando la compañía. El objetivo fundamental que tiene el análisis financiero es permitir al gerente o ministrador de la compañía, poder tomar las decisiones convenientes para el futuro estable y el crecimiento de la empresa.

Las técnicas son basadas en la información obtenida de los estados financieros de la empresa tales como:

- Estado de Pérdidas o Ganancias/ Resultados
- Balance General
- Estado de flujo de Efectivo
- Estado de Cambio del Patrimonio

Y permite conseguir conclusiones un cuanto al crecimiento, cuota en el mercado y marcha del negocio.

El análisis nos permite conocer perspectivas del negocio, aportando con información valiosa y detallada para la toma de decisiones financieras en la compañía. Esta herramienta permite reducir grandes cantidades de información en datos ordenados y concentrados que son fáciles de analizar.

El análisis financiero no solo ayuda a los líderes o directivos de la empresa, sino que es una herramienta que puede ser usada por inversionistas, acreedores y personas relacionadas a la empresa para diagnosticar eventos en la compañía.

El interés de la información obtenida por el análisis financiero va enfocado a dos perspectivas:

Perspectiva externa: Agentes que desean conocer la situación actual de la empresa, para así tomar decisiones sobre inversión y relación con la compañía. Por lo general los usuarios externos son los: inversionistas, acreedores, empresas competidoras, autoridades reguladoras y fiscales, analistas, trabajadores.

Perspectiva interna: Es el enfocado a los directivos de la empresa y el interés de la información obtenida es alto. Los analistas internos de la empresa deben tener siempre información actualizada de los estados para conocer periódicamente los riesgos y situaciones de la compañía.

Se indica que:

En el análisis se trata de aislar lo relevante o significativo. Al realizar la interpretación, se tratará de detectar los puntos fuertes y débiles de la compañía cuyos estados se están analizando e interpretando. Así se podrán tomar decisiones bien fundamentadas. (Sanchez, 2010)

Hace referencia a la importancia de la información contenida en los estados financieros. Se debe analizar qué información es la adecuada para determinar las conclusiones; puesto

que no toda el contenida en los estados es relevante para la toma de decisiones en la compañía.

Existen dos tipos de análisis financiero:

- **Análisis financiero Vertical:** El Análisis Vertical es una herramienta que permite realizar el análisis de los pesos que poseen las cuentas en los estados financieros basados en los totales.

Un ejemplo es determinar el peso que posee Cuentas por cobrar sobre los activos totales o cuanto peso tiene los gastos de venta en referencia a las ventas o ingresos de un periodo determinado.

- **Análisis financiero Horizontal:** El análisis horizontal realiza un análisis comparativo de una cuenta contable en diferentes periodos contables. El objetivo es conocer cómo se comporta una cuenta en diferentes periodos, para así concluir si tiende a crecer o a disminuir.

Los dos tipos de análisis se los determina con porcentajes basados en los estados financieros de uno o dos periodos contables.

Ambos análisis se complementan para poder obtener conclusiones acerca de la situación financiera de la empresa.

1.6.1 Análisis Vertical

El análisis financiero vertical consiste en obtener la información de los estados financieros (Balance general, estado de pérdidas o ganancias, estado de flujo de efectivo, estado de

cambio de patrimonio) con el objetivo de que sirva de base para determinar los pesos de las cuentas de cada uno de estos estados en relación a el total de los mismos.

Para el Balance General: Permite conocer la composición en porcentajes de cada una de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio basados en el total de activos.

Para el Estado de Perdidas o Ganancias: Permite conocer la composición en porcentajes de cada una de las cuentas de ingresos, costos y gastos en relación a los ingresos o ventas netas.

El análisis vertical tiene una importancia relevante puesto que se puede determinar a través de este si los activos, pasivos o patrimonios poseen una distribución equitativa en la compañía.

Para realizar un mayor entendimiento del análisis vertical, se obtiene la información del estado de resultado de una compañía:

Tabla 5

Estado de Resultados (Ejemplo)

CEMENTEC S.A.	
RESULTADOS, RENTABILIDAD Y EFICIENCIA	2014
Ingresos	\$36.500.000,00
Costo de venta	10.000.000,00
UTILIDAD BRUTA	26.500.000,00
Gastos Administrativos y Generales	3.000.000,00
Gastos de venta	1.200.000,00
UTILIDAD OPERATIVA	22.300.000,00

Gastos financieros	400.000,00
Otros Ingresos(egresos) netos	240.000,00
UAI	21.660.000,00
Participación Empleados	3.249.000,00
Impuesto en la renta	4.765.200,00
UTILIDAD NETA	\$13.645.800,00

Con la información proveída por la empresa se procede a realizar el análisis vertical. Se sacan los porcentajes o ponderaciones de cada cuenta con respecto al ingreso neto.

Tabla 6

Ejemplo de análisis Vertical

CEMENTEC S.A.		
RESULTADOS, RENTABILIDAD Y EFICIENCIA	2014	PONDERACIÓN
Ingresos	\$36.500.000,00	
Costo de venta	10.000.000,00	27,40%
UTILIDAD BRUTA	26.500.000,00	72,60%
Gastos Administrativos y Generales	3.000.000,00	8,22%
Gastos de venta	1.200.000,00	3,29%
UTILIDAD OPERATIVA	22.300.000,00	61,10%
Gastos financieros	400.000,00	1,10%
Otros Ingresos(egresos) netos	240.000,00	0,66%
UAI	21.660.000,00	59,34%
Participación Empleados	3.249.000,00	8,90%
Impuesto en la renta	4.765.200,00	13,06%
UTILIDAD NETA	\$13.645.800,00	37,39%

Nota: A través de la elaboración de la ponderación, se puede determinar que: Los costos de venta representan el 27,40% de los ingresos. Este porcentaje no es muy alto, por ende, los costos están bien en relación a las ventas que se generan en el periodo 2014.

La utilidad bruta refiere al 72,60% de los ingresos. Esto indica que un porcentaje no muy significativo se redujo de los ingresos (representado por los costos de venta de 27,40%). Los Gastos administrativos y generales tan solo representan tan solo el 1,10% de los ingresos y los gastos de venta tan solo el 0,66%. Las participaciones a trabajadores representan el 8,90% de los ingresos y el Impuesto a la renta el 13,06%. Estos valores son moderadamente altos para la empresa debido a que los costos y gastos no son elevados, por ende, no reducen en gran porcentaje la utilidad.

1.6.2 Análisis Horizontal

El análisis financiero horizontal es similar al vertical, pero con ciertas modificaciones. Este consiste en obtener la información de los estados financieros (Balance general, estado de pérdidas o ganancias, estado de flujo de efectivo, estado de cambio de patrimonio) de dos periodos contables con el objetivo de conocer cuáles fueron las variaciones de cada una de las cuentas entre los dos periodos.

Se busca a través de este análisis determinar cuál fue la variación absoluta de las cuentas de los estados financieros. Para poder determinar la variación se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{VARIACIÓN} = (V1/V2 - 1) * 100$$

Para realizar un mayor entendimiento del análisis horizontal, se obtiene la información del estado de resultado de una compañía en el periodo 2014 y 2015:

Tabla 7

Estado de Resultados

SELECT S.A.		
RESULTADOS, RENTABILIDAD Y EFICIENCIA	2014	2015
Ingresos	\$25.000,00	28.357,50
Costo de venta	8.000,00	9.840,00
UTILIDAD BRUTA	17.000,00	18.517,50
Gastos Admisntrativos y Generales	2.000,00	2.068,00
Gastos de venta	1.500,00	1.535,10
UTILIDAD OPERATIVA	13.500,00	14.914,40
Gastos financieros	2.500,00	3.000,00
Otros Ingresos(egresos) netos	6.000,00	7.300,00
UAII	5.000,00	4.614,40
Participación Empleados	750,00	792,00
Impuesto en la renta	1.100,00	1.137,95
UTILIDAD NETA	\$3.150,00	2.684,45

Con la información proveída por la empresa se procede a realizar el análisis horizontal. Se sacan los porcentajes o ponderaciones de las variaciones de cada cuenta entre el año 2014-2015.

Tabla 8

Ejemplo análisis Horizontal

SELECT S.A.			
RESULTADOS, RENTABILIDAD Y EFICIENCIA	2014	2015	VARIACIÓN
Ingresos		28.357,50	13%
	\$25.000,00		
Costo de venta	8.000,00	9.840,00	23%
UTILIDAD BRUTA	17.000,00	18.517,50	9%
Gastos Administrativos y Generales	2.000,00	2.068,00	3%
Gastos de venta	1.500,00	1.535,10	2%
UTILIDAD OPERATIVA	13.500,00	14.914,40	10%
Gastos financieros	2.500,00	3.000,00	20%
Otros Ingresos(egresos) netos	6.000,00	7.300,00	22%
UAII	5.000,00	4.614,40	-8%
Participación Empleados	750,00	792,00	6%
Impuesto en la renta	1.100,00	1.137,95	3%
UTILIDAD NETA	\$3.150,00	2.684,45	-15%

Análisis:

Se pudo determinar a través del análisis horizontal que:

La cuenta de Ingresos obtuvo un incremento significativo del 13%, pero lo desfavorable fue el incremento de los costos de venta en un 23%.

La cuenta de gastos administrativos y generales, y los gastos de venta incrementaron en cantidades no tan significantes del 3% y 2% respectivamente. Los gastos financieros incrementaron en un 20%, lo que indica que se pudo haber pagado los intereses de un préstamo, mientras que los otros ingresos también incrementaron en un 22%.

El incremento de los costos y gastos generó que la utilidad neta del año 2015 sea menor en relación a la 2014. La disminución que se experimentó fue del 15%

1.7 ¿Qué es el cash flow?

El cash flow o más comúnmente conocido como flujo de caja, puede ser calculado o encontrado para cualquier intervalo de tiempo (diario, semanal, mensual, anual, etc.) Este intervalo de tiempo se conoce como período en el que se va a realizar el análisis de ingreso y salida de dinero.

¿Qué son los ingresos?

Los ingresos reales del período corresponden a la diferencia entre las ventas y la variación de los créditos por ventas. Esta expresión puede ser interpretada para pasar de la contabilidad a las finanzas; al valor registrado en ingresos por ventas se le resta el valor que no fue pagado todavía por los clientes y sumando las facturas por las ventas que ya fueron realizadas antes del período actual.

¿Qué son los egresos?

Los egresos reales del período son: los costos variables más los costos fijos, considerando los costos imputables y los no imputables más la variación en los bienes de cambio y más la variación en los bienes de uso; menos la variación en los proveedores y menos los impuestos a pagar. Esta expresión puede pasar de la contabilidad a las finanzas.

Se debe tomar en cuenta no sólo a los materiales y a los productos terminados que fueron vendidos por la empresa, también debe considerarse los que se acumuló o des acumuló del inventario. Se corrige por deudas anteriores con los proveedores a los que se le haya realizado el pago durante el período actual y por compras que fueron realizadas que todavía no han

sido canceladas. La variación en los bienes, implica que aparece una erogación al comienzo del proyecto y al final se observa si se puede o no vender.

Por lo tanto, el cash flow, o dinero neto que ingresa a la empresa es la suma de los ítems (ingresos) menos los egresos. (Cohen, 2014)

También conocido como flujo de tesorería, intenta determinar la liquidez de la empresa en cierto período de tiempo, sea cual sea en el futuro. En este instrumento financiero, se incluyen los ingresos y los egresos que se espera obtener en el momento que se reciban o que se paguen.

El flujo de efectivo, es un instrumento indispensable para establecer y controlar la liquidez de la empresa, es decir, el efectivo que se posee en el momento. Es el más importante instrumento para manejar una firma, debido a que observando los resultados aquí planteados, se establece si se necesita adquirir financiamiento externo o interno, es decir un préstamo, cuánto dinero y cuándo, o cuando existirá excedente de dinero para analizar propuestas de inversión. El flujo de caja, registra todos los ingresos y egresos de dinero que produce la empresa en el mismo momento que ocurre la transacción. Este estado, muestra también la realización de derechos y obligaciones que se ven en el Balance General.

Debido a que el flujo de caja muestra el nivel de liquidez, incluye los ingresos y egresos que se han realizado, y también los que se declaran en el estado de resultados, adicionalmente, se consideran: ingreso por préstamos realizados, inversiones liquidadas, venta de activos, etc. Egresos de pagos de préstamos, intereses, utilidades, dividendos, inversiones, etc.

Cuando se realiza una evaluación de un proyecto, es indispensable realizar un análisis mediante un flujo de caja o efectivo, como método de control y seguimiento. Este flujo,

indica qué tipo de financiación se debe llevar a cabo en la elaboración del proyecto. Con el flujo de caja, se puede calcular el flujo de caja de la operación y el flujo de efectivo de los accionistas.

Algunas cuentas registradas en el flujo de caja, son:

1.7.1 Ingresos

- Cartera
- Préstamos recibidos
- Aporte socios
- Venta inventarios
- Venta de activos

1.7.2 Egresos

- Pago a proveedores
- Salarios
- Intereses
- Amortización de deuda
- Arriendo
- Gastos (Pinzón & Fandiño, 2014)

1.8 Marco Referencial

La reestructuración administrativa y financiera es un procedimiento necesario para las empresas en la actualidad, es por esta razón que se detalla dos casos de éxitos de empresas que aplicaron estas medidas para el mejoramiento integral de la empresa.

Cárnicas Gonzales

Caso de estudio

El siguiente caso práctico presenta una reseña histórica de los comienzos y desarrollo de una de las empresas más representativas a nivel de cárnicos, en España.

Empresa cárnica Gonzales, fue fundada como tal en el año de 1999, siendo Antonio Gonzales, quien tuvo tal iniciativa. A pesar de la empresa comenzara a figurar como tal a inicios de los 90's, sus actividades datan desde los 80, cuando un pequeño negocio empezó a surgir, ubicado en una terraza.

Con el pasar de los años, este idea de negocio fue haciéndose más grande; en 1993 unió capitales con un socio financiero. El socio financiero del grupo es la empresa 3i, que es una sociedad británica de capital riesgo, que actualmente controla el 22% de las acciones, mientras que el Señor González controla el resto del capital. Cárnicas González tiene a su vez participaciones en seis empresas, de las cuales dos son centros de formación propias, otras dos son empresas comerciales de venta mayorista y minorista y las dos últimas son sociedades absorbidas que se dedican a la producción de embutidos y otros productos relacionados con la carne. Sus establecimientos actúan bajo las marcas Cárnicas González, Selecta, La Manduca, Carnipreu y Carnipack.

Antecedentes.

La visión emprendedora que siempre sostuvo Antonio Gonzales, fue clave en el desarrollo y rápido crecimiento en el mercado, que caracterizo a Cárnicas Gonzales, situándolos dentro del grupo de los líderes en el sector productor de cárnicos y embutidos de toda España. Ya para el año 1996, la empresa estaba bien constituida y registraba aproximadamente 330 establecimientos, de los cuales 155 eran propios.

En solo 15 años Cárnicas González pasó de ser un pequeño negocio familiar a convertirse en un grupo innovador y líder en el mercado de distribución cárnica. El impulso más importante se registró en los primeros cinco años, donde se puso en marcha un modelo único de establecimiento y se comenzaron a otorgar franquicias. Otro factor de crecimiento fue la apertura de establecimientos en ubicaciones singulares para este tipo de negocio como puede ser el establecimiento ubicado en el Passeig de Gràcia en el centro de Barcelona. El crecimiento de la empresa, basado en gran parte en establecimientos propios ha supuesto un gran esfuerzo de inversión. El año 1999 finalizó con 325 establecimientos, 710 trabajadores propios y 400 trabajadores contratados por los franquiciados.

Sin embargo, no todo ha sido crecimiento para la empresa, ya que durante 1996 se vio afectada por la crisis de las “vacas locas” lo que originó un importante retroceso en la facturación y los beneficios. Posiblemente por este motivo, algunas de las nuevas empresas cárnicas que comenzaron sus operaciones en los últimos años son deficitarias y se piensa que es difícil que consigan unas ventas que alcancen el punto de equilibrio. La facturación de 1999 se ha reducido un 8% y el resultado ha sido, por vez primera, negativo ya que las pérdidas han ascendido a 275 millones de ptas. Según Ramón Ferrer, directivo de la compañía, las pérdidas se deben a la fuerte inversión realizada en pocos años.

La empresa mantiene en su inmovilizado financiero un saldo neto de 100 millones. Este saldo lleva deducido una provisión por depreciación de inversiones financieras de 34 millones por la totalidad de la inversión en aquellas filiales que tienen fondos propios negativos (Ibermeat, Ibalima, Escuela de Formación Profesional de Cárnicas González y Monfort Peak).

La mayoría de estas filiales se dedica a la misma actividad que Cárnicas González. El saldo neto de 100 millones está integrado por fianzas y depósitos a largo plazo (51 millones), deudores a largo plazo (39 millones) y acciones de Gran Chef NC,SA (10 millones). Esta última sociedad, que se dedica a la misma actividad que Cárnicas González y está participada por ésta al 100%, ha generado pérdidas en los dos últimos ejercicios aunque tiene los fondos propios positivos. El informe de auditoría de cuentas elaborado por Mazars & Guerard emite una opinión favorable con una incertidumbre.

Esta incertidumbre² se refiere a que en la cuenta de Deudores, la empresa mantiene unos saldos pendiente de cobro de 236 millones a cargo de tres filiales que tienen capitales propios negativos (Ibalima, Centro de Formación Profesional de Cárnicas González y Monfort Peak). Un año antes, el importe de estos saldos pendientes ascendía a 153 millones. A pesar de esta circunstancia, que los auditores cuestionan que se trate realmente de saldos cobrables, la empresa no ha efectuado provisión por insolvencias alguna. Sin embargo, la participación accionarial en dichas empresas sí que está provisionada, como se ha indicado anteriormente.

Desarrollo.

A raíz de la negativa evolución de los negocios en 1999, el Sr. González contrató a una consultora para que le diseñase un plan de negocio y buscara un directivo para profesionalizar la dirección general de la empresa.

Las conclusiones del estudio encargado indican que el nivel actual de deudas es excesivo y, por ello, se ha propuesto un plan de reestructuración financiera. Al mismo tiempo, la empresa descarta la presentación de una suspensión de pagos. A finales de 1998, del total de deuda a corto plazo, 565 millones están vencidos (436 millones corresponden a proveedores y 129 millones corresponden a Hacienda Pública y Seguridad Social). El impago de estas deudas está provocando importantes tensiones con proveedores y con las Administraciones Públicas.

Los elementos más sobresalientes y utilizados en la deuda a corto plazo se muestran a continuación:

Créditos Bancarios	\$697,00
Proveedores	\$1.462,00
<u>Otras deudas</u>	<u>\$239,00</u>
Total	\$2.398,00

En relación con las deudas anteriores, algunos bancos ya han manifestado su voluntad de no renovar los créditos bancarios a corto plazo. Por otro lado, algunos proveedores están amenazando con instar la quiebra de la sociedad como consecuencia de diversos impagos que ya han salido en el RAI (Registro de Aceptaciones Impagadas). Hasta el momento han salido en el RAI, efectos por valor de 35 millones de ptas.

La empresa pretende llevar a cabo un plan para reestructurar su situación financiera. Cárnicas González está negociando con proveedores, bancos y su socio, un plan para fortalecer su estructura financiera que pretende culminar con una ampliación de capital de 400 millones de pesetas. La empresa tiene contraída una deuda a corto plazo con bancos y proveedores de 2.037 millones de pesetas, que la ha abocado a una grave crisis de liquidez.

Paralelamente, la empresa acaba de crear el puesto de dirección general y para ello ha fichado a Xabier Berrondo con el objetivo de profesionalizar y relanzar la empresa. El Sr. Berrondo procede de Continente. Una de las primeras tareas del Sr. Berrondo consistirá en remodelar el concepto de las tiendas, función que hasta ahora desempeñaba personalmente el Sr. González.

El plan que negocia Cárnicas González con sus acreedores tiene tres ejes:

- El primero es la negociación con proveedores para convertir 300 millones de pesetas de deuda en capital social.
- El segundo es reconvertir parte de la deuda bancaria. Se pretende refinanciar a largo plazo parte de la deuda que actualmente tiene un vencimiento a corto plazo. Las entidades implicadas son, principalmente, Caja Madrid, BBVA, Bankinter, BNP y Atlántico. Algunos de los bancos parece que han reaccionado favorablemente a esta propuesta.
- Por último, se negocia una aportación de 100 millones de pesetas por parte de la sociedad. De llevarse a cabo la ampliación de capital con prima de emisión, González mantendría un 49% del capital, la sociedad 3i un 30 %, los proveedores un 19% y Berrondo un 2%. Fuentes de 3i han manifestado que están dispuestos a contribuir con la ampliación de capital, siempre que los proveedores asuman una aportación de capital de 300 millones de ptas. a cambio de reconvertir deudas.

Javier Berrondo ha asegurado hace unos días que la empresa está repensando su plan de negocio y experimentando un nuevo concepto de expansión. El otro pilar del negocio está constituido por la redefinición del concepto de las tiendas que la empresa ha puesto en funcionamiento. “La distribución alimentaria ha cambiado mucho en los últimos años y eso nos obliga a cambiar el modelo de los establecimientos” asegura Ramón Ferrer directivo de la compañía.

El proyecto empresarial comprende el cierre de algunos locales que no cumplen las expectativas de ventas y la posible apertura de nuevos locales en puntos estratégicos. Para los locales, dice Ferrer, se debe de considerar más la calidad de cada local que la cantidad de locales abiertos. Otra de las medidas que se está estudiando es reenfocar los puntos de venta

hacia establecimientos más especializados. También se quiere incorporar servicios de hostelería en algunos de los establecimiento, como complemento a su actividad actual de venta de productos cárnicos.

Finalmente, se está estudiando el lanzamiento de nuevos canales de venta a través de internet. Estas medidas se complementarán con la reducción de gastos generales y la obtención de descuentos en las compras a proveedores (Vélez, 2009).

1.9 Marco Conceptual

- **Activos de capital:** Son aquellos activos que tiene una naturaleza duradera que son utilizados en la generación de ingresos; estos pueden ser edificios, equipos de cualquier tipo, maquinaria industrial, tierras, entre otros. Es importante que estos activos se distingan de los de inventario, pues estos no sirven para la venta es decir no son considerado mercadería. (Meltom Technologies Inc, 2016)
- **Devengados:** El principio contable de devengado hace referencia a que las operaciones o transacciones comerciales se reconocen o registran en el momento en que estas ocurran, mas no en el momento en que estas sean cobradas o pagadas en cualquier forma de cobro o pago. Por esta razón, toda transacción debe ser registrada en los libros de contabilidad e ingresadas en los estados financieros correspondientes. Los elementos que forman el devengo son: los activos, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos. (Jiménez, 2016)
- **Volatilidad:** La volatilidad hace referencia a un término que realiza la medición de las variaciones de las oscilaciones de los precios, rendimientos de

un activo financiero, de los intereses y de cualquier otro activo que forma parte del mercado de valores. (Economipedia, 2016)

- **Sistemática:** Es un grupo de actividades, sucesos, acciones y trabajos que permite la conversión o transformación de los elementos de entrada en elementos de salida usando aquellos recursos disponibles otorgados. Tabean hacer referencia a un conjunto de normativas o procesos. (ISO, 2015)

- **Estado:** Es la sociedad de referente político y jurídico que poseen el poder de imponer una autoridad y generar leyes o reglamentos para su cumplimiento (N, 2015)

- **Gestión:** Conjunto de tareas que se combinan para poder realizar con el principal y transcendental objetivo de realizar el control y direccionar a la compañía. Esta actividad se la relaciona a las funciones principales de la administración. (ISO, 2015)

- **Eficiencia:** Se refiere al hecho de conseguir el más elevado resultado que sea posible de acuerdo a los recursos que se disponen o también refiere a realizar la mínima utilización de los recursos; mantenido la calidad alta y el número de bienes o servicios que se ofrecerán al mercado. . (UNIVERSIDAD GUADALAJARA, 2012)

- **Capital:** Es aquel monto que se invierte en una compañía o en cualquier tipo de negocio con el objetivo de que este se ponga en marcha. El capital de una empresa se forma por los recursos que dispone (ACTIVOS) menos los que debe a terceros (PASIVO). (Rivas, 2015)

- **Crónicas:** Este término refiere a un problema que se tiene desde hace mucho tiempo atrás, . (Real Academia Española, 2016)

- **Ejercicio Contable:** Es un periodo en el que se va a medir la situación financiera de una compañía. Con normalidad se refiere a un periodo comprendido de desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año (1 año), pero otras empresas los determinan por semestre o trimestre. (Rivas, 2015)

Mejora: Es la acción que es favorable, es realizar ciertas actividades con el propósito de que prosperen. Es una situación de progreso o perfeccionamiento. (Real Academia Española, 2016)

- **Renovación:** La renovación hace referencia a diferentes cosas: concebir que algo sea como nuevo, a recuperar algo que había vencido, al relevo de una cosa por algo considerado mejor o también a la operación de rehacer la validez de un documento que caduco. (SIGNIFICADOS, 2014)

- **Análisis Cuantitativo:** En los mercados de renta variable posibilita una aproximación precisa. Debido a que emplea el cálculo estadístico a datos primordiales de compañías y sus cotizaciones. Este análisis tiene como finalidad el hallazgo de imperfecciones, en el procedimiento de establecer los precios y seleccionar las actividades de empresas que soportan infravaloraciones acentuadas. (AHORRO, 2015)

- **Inversión:** En recursos económicos tiene como finalidad alcanzar ganancias en un explícito lapso de tiempo. (Rivas, 2015)

- **Fondo:** Capital económico o grupo de bienes de una asociación reservados para una función fija. (Rivas, 2015)
- **Eficacia:** Grado en que se realizan acciones que han sido planeadas en un periodo determinado logrando los efectos anhelados, alcanzar la finalidad expuesta. (UNIVERSIDAD GUADALAJARA, 2012)
- **Multifuncional:** Que puede realizar diversos trabajos o actividades; está dotado de habilidades. (N, 2015)
- **Competitividad:** En economía es la aptitud de una empresa país o personas para alcanzar beneficios en el mercado con respecto a su competencia. (SIGNIFICADOS, 2014)
- **Innovación:** Operación y resultado de innovar, elaborar o modificar un producto e introducirlo al mercado con características diferentes a los que se ofrecen. . (Real Academia Española, 2016)
- **Capital Humano:** Dimensión económica de las destrezas profesionales de un individuo. Evaluado como el valor actual de un conjunto de utilidades futuras esperadas por las personas debido a su trabajo hasta cesarlo. Sumándolo al capital financiero simboliza la fortuna total de un individuo (Economipedia, 2016)
- **Administración del conocimiento:** Métodos y procedimientos para organizar y manejar información encaminado a su primordial beneficio social en una corporación.(INEE, 2013)

1.10 Marco Metodológico.

El tema de Investigación “Propuesta de reestructuración administrativa y financiera de la empresa “Piladora Inaren s.a” para mejorar su rentabilidad.” corresponde al tipo de Investigación cuantitativo, bibliográfica y de campo, ya que se evaluarán los estados financieros, además del estado actual de la compañía.

Inicialmente se realizará una investigación general sobre los conceptos de mayor relevancia y que aporten al fundamento de la investigación y las teorías que incidan en el tema (realizado en el Capítulo I), donde se realizará la extracción de información relacionada a lo que aplicaría la Compañía y especialmente a las áreas de estudio (Administrativa y Financiera), además de relacionar las normas aplicables al caso. Esto con el objetivo de presentar información sustentable relacionada al tema.

Luego se realizará un diagnóstico interno de la empresa para conocer qué aspectos son los más relevantes y como se encuentra organizada internamente, para poder determinar el estado de situación actual real de la empresa por medio de análisis financieros y métodos administrativos como el análisis FODA.

Como tercer paso se procederá a realizar la reestructuración financiera y administrativas por medio de estrategias financieras (Políticas) y administrativas (Procedimientos) las cuales generen un impacto en la piladora Inaren s.a

Y finalmente se procederá a realizar un estado Económico y Financiero donde se proyectará los principales estados financieros de la compañía con la aplicación de la reestructuración Financiera.

1.10.1 Investigación Cuantitativa.

El enfoque cualitativo se basa en utilizar la recolección de datos sin que exista una medición numérica para identificar o definir preguntas de investigación, las cuales pueden o no probar algunas de las hipótesis en su proceso de interpretación.

1.10.2 Investigación de Campo.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de información o datos las cuales están directamente relacionados con los sujetos investigados, o también de la realidad donde ocurren los hechos que se denomina datos primarios, donde el investigador obtiene la información o datos pero debe alterar las condiciones existentes. De allí su caracterización de investigación no experimental.

En una investigación de campo también se emplea datos no primarios, es decir secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, ya que a partir de los cuales se elabora el marco teórico. La investigación de campo, al igual que la documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo (Arias, 2012)

A continuación se definirán la métodos de Investigación y técnicas de recolección de datos a utilizar en el siguiente trabajo de titulación.

1.10.3 Métodos de Investigación.

1.10.3.1 Exploratoria.

La investigación exploratoria es aquella que se realiza sobre un tema u objetos no conocidos o poco investigados, por lo que sus resultados suelen ser aproximados a los objetivos planteados, es decir a un nivel muy superficial de conocimientos (Arias, 2012).

1.10.3.2 Descriptivo

La investigación descriptiva es aquella que consiste en caracterizar un acontecimiento, hecho o fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su comportamiento o su estructura. Los resultados que pueda arrojar este tipo de investigación se ubican en un nivel medio en cuanto a la profundidad de conocimientos que se puedan adquirir (Arias, 2012).

1.10.3.3 Explicativo

La investigación explicativa es aquella que se encarga de buscar el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, por medio de la prueba de hipótesis. Los resultados y conclusiones son de un nivel más profundo el cual genera mayor conocimiento (Arias, 2012).

1.10.4 Técnicas de recolección de Datos.

Este proyecto se basará como técnica de recolección de datos la Bibliográfica y la observación.

1.10.4.1 Bibliográfica.

La investigación bibliográfica es una técnica que constituye un excelente antecedente, ya que constituye una guía necesaria de la primera etapa de la investigación, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes –teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver (Arias, 2012).

1.10.4.2 Observación.

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista y en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (Arias, 2012).

1.11 Marco Legal

Para el desarrollo de esta investigación se considera relevante tomar en cuenta la ley agraria del Ecuador, la cual regula el sector arrocero.

Capítulo I

De los objetivos de la ley

Art. 1.- ACTIVIDAD AGRARIA.- Para los efectos de la presente Ley, entiéndase por actividad agraria toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

Art. 2.- OBJETIVOS. La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

Art. 3.- POLITICAS AGRARIAS.- El fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afroecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recurso4 -- Suplemento - Registro Oficial N° 315 - Viernes 16 de Abril del 2004

b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;

c) De implementación de seguros de crédito para el impulso de la actividad agrícola en todas las regiones del país;

d) De organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa de la producción agrícola, que elimine las distorsiones que perjudican al pequeño productor, y permita satisfacer los requerimientos internos de consumo de la población ecuatoriana, así como las exigencias externas del mercado de exportación;

e) el reconocimiento al indígena, montubio, afroecuatoriano y al trabajador del campo, de la oportunidad de obtener mejores ingresos a través de retribuciones acordes con los resultados de una capacitación en la técnica agrícola de preparación, cultivo y aprovechamiento de la tierra o a través de la comercialización de sus propios productos, individualmente o en forma asociativa mediante el establecimiento de políticas que le otorguen una real y satisfactoria rentabilidad;

f) De garantía a los factores que intervienen en la actividad agraria para el pleno ejercicio del derecho a la propiedad individual y colectiva de la tierra, a su normal y pacífica conservación y a su libre transferencia, sin menoscabo de la seguridad de la propiedad comunitaria ni más limitaciones que las establecidas taxativamente en la presente Ley. Se facilitará de manera especial el derecho de acceder a la titulación de la tierra. La presente Ley procurará otorgar la garantía de seguridad en la tenencia individual y colectiva de la tierra, y busca el fortalecimiento de la propiedad comunitaria orientados con criterio empresarial y de producción ancestral;

g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;

h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agraria especificadas en el artículo 1;

i) De fijación de un sistema de libre importación para la adquisición de maquinarias, equipos, animales, abonos, pesticidas e insumos agrícolas, así como de materias primas para la elaboración de estos insumos, sin más restricciones que las indispensables para mantener la estabilidad del ecosistema, la racional conservación del medio ambiente y la defensa de los recursos naturales;

j) De protección al agricultor de ciclo corto que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre de campo mediante una racional rentabilidad;

k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el sector agrícolas;

Capítulo II

Análisis Situacional

2.1. Datos relevantes de la empresa

El pueblo de Samborondón, se ha caracterizado desde sus inicios por ser arrocerero, su clima cálido y seco que oscila entre los 22° y 32° grados centígrados , además de la afluencia de los ríos Daule y Babahoyo que rodean su geografía, hacen de este sector, fértil y muy favorable para la agricultura; estos factores han generado el incremento en el nivel de la producción de arroz, convirtiendo esta actividad, en la principal fuente económica del cantón y sus alrededores.

Siguiendo con la tradición, en el año de 1995, la visión de un hombre emprendedor llevo a fundar lo que hoy en día es la piladora “INAREN S.A”, mediana empresa establecida hace 22 años por su propietario SAÚL FRANCISCO RENGIFO HEREDIA, la cual es administrada actualmente por sus hijos y consta registrada legalmente bajo el RUC 0900483454001.

Esta empresa emplea aproximadamente 20 trabajadores, siendo su principal actividad la producción, comercialización de arroz y sus derivados, como secado y pilado.

El proceso de pilado, es generado como un valor agregado tanto para la comunidad como para la empresa, mejorando así el desarrollo del comercio agrícola y la evolución de los diferentes cantones del Ecuador.

Los servicios incluyen la recepción del arroz, en su estado natural (con cascara), para su posterior lavado, secado y selección grano por grano, transformándolo en un producto óptimo para el consumo de las personas.

Uno de los mayores objetivos organizacionales, es el compromiso con la satisfacción total de los clientes, cumpliendo sus expectativas de calidad en producto y servicios a los mejores precios del mercado.

La producción se comercializa internamente, entre los cantones y ciudades cercanas, pero se espera que posteriormente se llegue a la distribución nacional.

2.1.1 Ubicación Geográfica

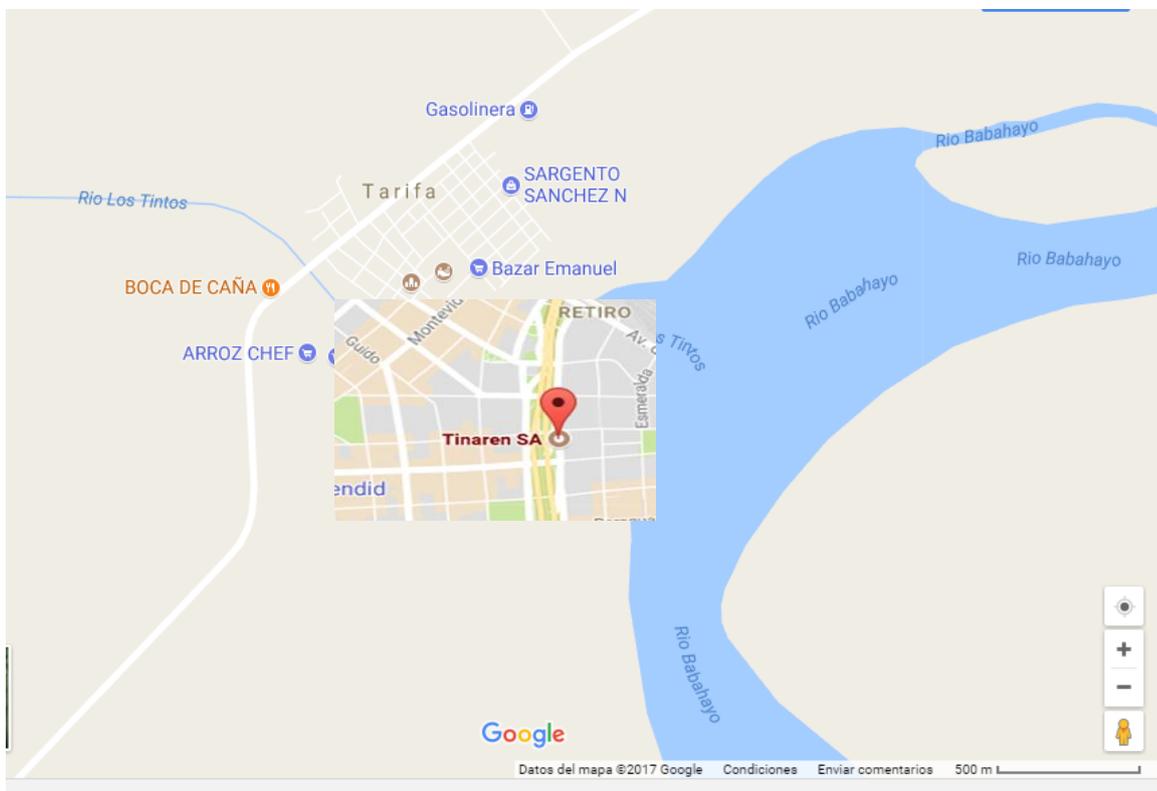


Figura 2. Ubicación Geográfica

Piladora INAREN S.A se encuentra ubicada en el Cantón Samborondón de la provincia del Guayas, vía a la Parroquia Victoria, km 2 S\N y su sucursal o punto de despacho en la ciudad de Guayaquil, en las calles 24 y Gómez Rendón; sus números de contacto y atención al clientes son 2024566 o el celular 0999615255.

El sector donde se encuentra la planta productora, cuenta con grandes extensiones de terrenos, propicios para el cultivo y pilado de arroz. En el perímetro que lo rodea, se

encuentran otras industrias que sirven para el abastecimiento de materiales que intervienen en la producción, además de estar situado en un lugar que beneficia a los propietarios, por ser de concurrencia masiva, pero a la vez un tanto alejado de las construcciones de vivienda, para evitar que los procesos de transformación del producto, generen problemas a la comunidad.

2.1.2 Organigrama

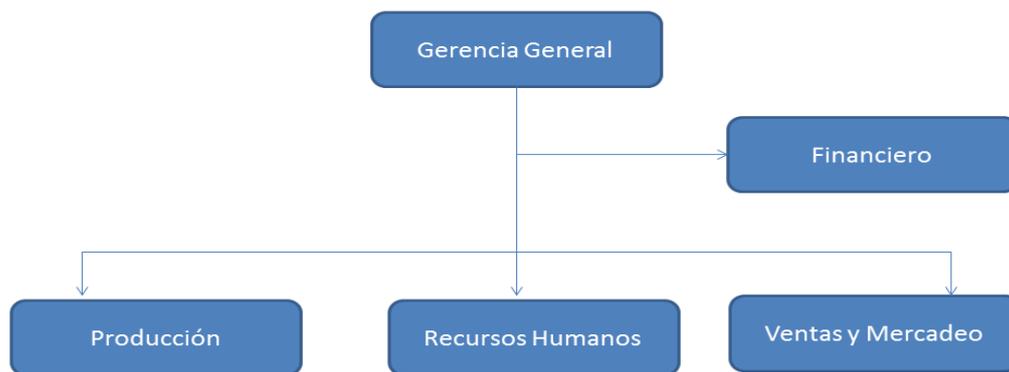


Figura 3. Organigrama.

2.1.3 Valores Organizacionales

Dentro de la empresa, se promueven valores que rigen a los colaboradores y están presentes en cada una de sus actividades diarias. Se promueve hacer de ellos una convicción mas no una obligación, teniendo los siguientes:

- Trabajo en equipo
- compromiso
- Sentido de pertenencia
- Respeto mutuo
- Mejora continua
- Innovación
- Honestidad
- Disciplina

- Amor al trabajo
- Responsabilidad

2.1.4 Productos que ofrece al mercado

A continuación se detalla la gama de productos que ofrece INAREN S.A a sus clientes:

- Arroz Pilado
- Arrocillo
- Polvillo
- Fertilizantes
- Semillas

2.2 Línea de arroz pilado

2.2.1 Producto Premium



Figura 4. Producto Premium

Nuestros productos son elaborados con la combinación de vitaminas B6, B12 mas ácido fólico y Zinc, que aportan nutrientes indispensables para la alimentación diaria.

Las presentaciones disponibles son en empaques de 250gr, 460gr,650gr, 900gr y en fundas de 1-2,5-5 y 10 kilos, según la preferencia de los consumidores.

2.2.2 Producto línea diaria



Grano largo y fino 90% grano entero, ideal para guarniciones; De muy facil coccion y jamas se pasa. Presentacion en paquetes de 1kg y 500 grs.

Figura 5. Línea diaria



Grano largo y ancho con más del 90% de grano entero, sirve para absolver salsas o caldo. Presentación en paquetes de 1kg y 500 grs.

Figura 6. Línea diaria

2.2.3 Arrocillo



Arrocillo de uso diario, grano de $\frac{1}{4}$ y $\frac{3}{4}$ de longitud y fácil cocción. Presentaciones disponibles en empaques de 1lb y $\frac{1}{2}$ lb

Figura 7. Arrocillo



Nuevo producto de la familia, arrocillo especial, con procesos que permite incluir vitaminas y minerales sin cambiar su consistencia ni sabor; ideal para sopas, postres y más. presentaciones disponibles en empaques de 2kg, 5kg, 10kg, 11b y 10lb

Figura 8. Arrocillo

2.2.4 Polvillo



Figura 9. Polvillo



Producto obtenido del proceso de pulimiento del arroz, conocido también como harina de arroz; por lo general su venta es al granel pero también hay empaques de 400g para distribución al cliente.

Figura 10. Producto obtenido del polvillo

12% de contenido de proteína cruda y alto contenido de fibra

1.6 Kg. Debido a su alto contenido de grasa, no puede ser almacenada por mucho tiempo.

2.2.5 Fertilizantes

Fertilizantes Simples

En su realización interviene un solo compuesto activo, que por lo general contiene alimento vegetal básico.



Fertilizante complejo granulado, para aplicación directa en el suelo; presenta una gran concentración de nitrógeno y fósforo. Este producto es muy utilizado por los agricultores, especialmente en las regiones con suelo calcáreo o alcalino.

Figura 11. Fertilizante simple



Fertilizante químico sólido, de origen orgánico, con alta concentración nitrogenada. Fácil disolución en formulas fertilizantes variadas, para su aumento, lo cual genera ahorros económicos.

Figura 12. Fertilizante simple

2.2.6 Fertilizantes Solubles

Aportan sustancias micro y macro nutrientes para el cuidado del suelo. El producto puede ser aplicado mediante cualquier sistema de riego o de forma folicular, según las necesidades requeridas por el cultivo.



Formulación soluble, para etapa inicial del cultivo; su preparación es a base de agua con aportes de fosforo más micronutrientes. Utilizado para la estimulación en el crecimiento de las raíces. Se recomienda usarlo durante la primera fase de crecimiento.

Figura 13. Fertilizante soluble



Formulación soluble con alta concentración de potasio, Utilizada en la fase de desarrollo y crecimiento del cultivo. Ayuda para la correcta formación de las plantas y frutos.

Figura 14. Fertilizante soluble

2.2.7 Semillas

El uso frecuente de semillas, permiten lograr mejores resultados en la cosecha, y obtener porcentajes mayores de ganancias por hectáreas, debido a la calidad y rendimiento de los productos.

Semillas de aplicación directa



Para ciclo vegetativo de 113 a 117 días, con una altura máxima de la planta de 99 hasta 107 cm; el producto es resistente al acame.

Figura 15. Semillas aplicación directa

2.2.8 Semillas de aplicación foliar



Fertilizante con alta concentración de Nitrógeno, Fosforo y elementos secundarios.

Figura 16. Semillas aplicación directa

2.3 Análisis del Sector.

En el Ecuador, el sector agrícola ha sido siempre una de las principales fuentes de ingresos; en la actualidad, este sector se va expandiendo cada vez más, no solo en el Ecuador, sino en todo el mundo.

Varias instituciones privadas y gubernamentales invierten en desarrollo tecnológico generando mayor producción arroceras, como es el caso del Centro Internacional de Agricultura Tropical y el instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria, que desde el año 2014, comenzaron investigaciones en busca de mejorar las condiciones de producción, variedades de cultivo, determinantes económicos, políticas que afectan al sector, prácticas agrónomas, entre otras.

Las provincias del Guayas y Los Ríos, fueron elegidas para tomar muestras y levantar información, que sirvió para un estudio exploratorio cualitativo.

Dichos estudios revelaron que aspectos sociales y económicos serian uno de los principales determinantes en la producción y variedades.

Es más que lógico, que la capacidad de acceso al menos a los recursos mínimos, sean los que impulsen o detengan toda una matriz productiva; esto no solo es en el caso de productores, sino también de inversionistas que requieren condiciones de estabilidad económicas y políticas para efectuar sus proyectos.

El índice de pobreza en el Ecuador se dice que ha registrado un porcentaje de decrecimiento entre los años 2008 al 2015, esperando que esta tendencia se presente en los años venideros.

El consumo de productos primarios, como es el arroz, ha permitido el crecimiento de la Agroindustria, ubicándose como uno de los commodity con mayor salida. en la siguiente tabla, publicada por PRO ECUADOR, se puede observar los productos más exportados, dentro de los cuales se encuentra el arroz ecuatoriano.



Figura 17. Producción Agroindustrial del Ecuador.

Tomado de: Dirección de inteligencia comercial e inversiones, PRO ECUADOR

La productividad agroindustrial incremento su nivel a mediados del año 2014; según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), aproximadamente 16% y 18% de terrenos, han sido utilizados para el cultivo de este cereal. Se proyecta una evolución en distintas zonas arroceras del país, sobre todo en el sector litoral, que corresponde al 99% del total de la producción nacional.

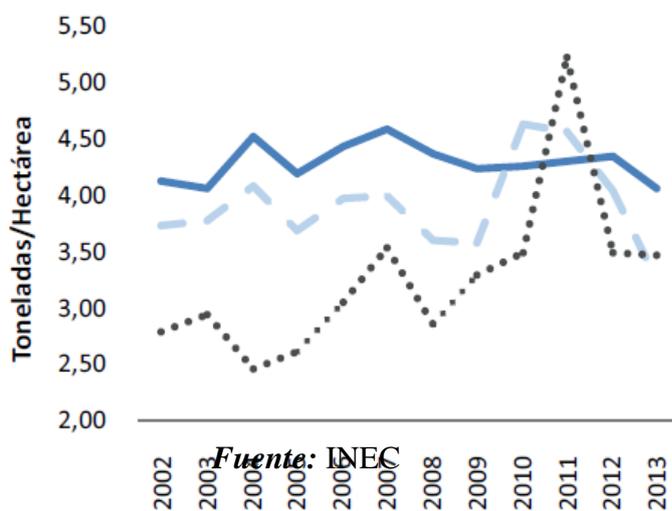


Figura 18. Producción Nacional

Tomado de: MAGAP con fuente del INEC.

Con el aporte de nuevas tecnologías y capital, proveniente de instituciones que promueven el mejoramiento de este sector, se han creado variedades de arroz, enfocado en mejorar la genética de su elaboración, que contrarresten problemas fitosanitarios y condiciones climáticas adversas, a la hora de cosechar.

Muchos de los agricultores, aun no tienen acceso a estas oportunidades, por varios factores, pero que de ser implementadas por todos, generaría un desarrollo potencial que beneficiaría no solo a los productores, sino también en relación a inversionistas, la población y la economía del país.

Tabla 9

Principales Variable Utilizadas

Año de Utilización	Porcentaje	Rendimiento promedio
1999	33,7%	4,20
2006	4,7%	4,30
2009	29,6%	3,86
2012	7,0%	4,66

Tomado de: Datos del Estudio del Sector Arrocero del Ecuador 2014/2015

2.4 Análisis administrativo.

La recolección de datos para conocer la situación real de la Empresa Inaren s.a, en cuanto a los sistemas Administrativos que tienen los departamentos de la empresa, corresponde a un minucioso trabajo de campo con el fin de reconocer los puntos deficientes que tiene el mismo en el proceso contable - Financiero. Esta información recolectada es proporcionada por todos los niveles que intervienen en la misma tanto gerencial como operacionales los mismos que han sido distribuidos mediante preguntas que unidas conforman la entrevista que se realizara a todos los niveles, estos se desglosaran con la finalidad de optimizar los resultados y mejorar el control interno (Administrativo) dentro de los departamentos de la organización.

Con el resultado de nuestra entrevista se pretende evidenciar de manera tangible las falencias que desaceleran el crecimiento de la Industria; y a la vez convertir el resultado de esta investigación en el punto de partida para la creación de una propuesta sustentada en datos reales y que sea ejecutable.

Tabla 10

Reestructuración Administrativa.

Actividad	Detalle.
Misión y Visión	La empresa no tiene formulada una misión y visión, por esta razón se la creara.
Organigrama	Se creara perfiles para los cargos del organigrama
Comunicación Interna	Como no existe una relación eficiente dentro de los departamentos de la empresa, se creara una propuesta para un sistema de información gerencial.

2.5 Análisis Financiero.

La compañía Inaren s.a ha presentado problemas en sus estados financieros, los cuales no se han podido identificar por falta de análisis financieros profundos, además se espera que por medio de un análisis vertical y horizontal y el cálculo de los ratios financieros, la compañía pueda tener un enfoque financiero que ayude a disminuir los problemas administrativos por medio de estrategias que se generan de la propuesta.

Tabla 11

Reestructuración financiera.

Actividad	Detalle
Análisis de la empresa	Se analiza la empresa por medio de un análisis vertical y horizontal, además de poder determinar cuáles son los problemas financieros de la empresa.
Estrategias	A partir del análisis financiero se podrá determinar las posibles estrategias financieras que la empresa deberá adoptar para el mejoramiento de sus actividades.
Proyección	Se realizara la proyección de los estados financieros, reflejando el costos de la reestructuración administrativa y financiera.

2.5.1 Análisis contable de la empresa INAREN S.A.

2.5.1.1 Distribución del activo

Tabla 12

Proporción de los activos durante los años 2014, 2015 y 2016 - Piladora INAREN S.A.

Cuentas / Año	2014	Porcentaje	2015	Porcentaje	2016	Porcentaje
---------------	------	------------	------	------------	------	------------

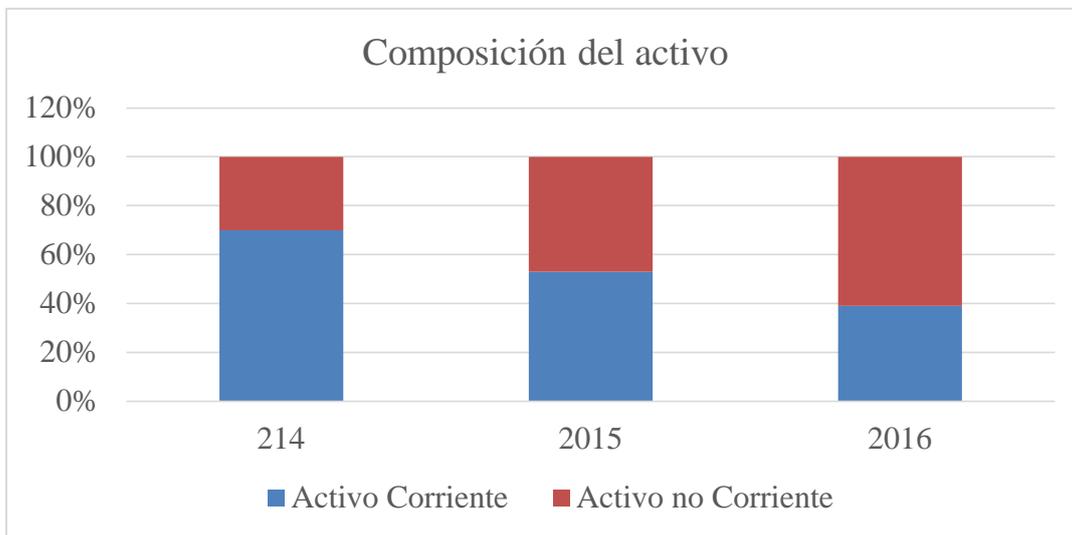


Figura 19. Composición de los activos para los años 2014, 2015 y 2016 - Piladora INAREN S.A.

El activo de esta empresa para el año 2014 estuvo concentrada en un 70% en el activo no corriente, al ser el primer año de análisis se sabe que todavía no contaba con una gran cantidad de activos fijos, para el año 2015, estaba aún concentrada en el activo no corriente, debido a que la empresa adquirió algunos activos fijos, como: terrenos, galpón, bodegas, equipos, máquinas, vehículos, etc. Sin embargo, para el año 2016, la empresa a pesar de contar con una razón mayor de activos no corrientes como en el caso anterior, los activos no corrientes, se incrementaron debido a que la empresa realizó la compra de una nueva

hacienda para así poder tener una mayor producción arrocerá; los activos corrientes disminuyeron, debido a que se realizó una inversión para incrementar la producción.

2.5.1.2 Distribución del activo corriente

En la empresa Piladora INAREN S.A, se distribuyó el activo corriente de la siguiente manera:

Tabla 13

Proporciones del activo corriente durante el año 2016 - Piladora INAREN S.A.

ACTIVO CORRIENTE	1,069,183.80
DISPONIBLE	1,069,183.80
Caja, Bancos Y Otros	63,647.20
CAJA CHICA	5,000.00
BANCOS	58,647.20
INVERSIONES	-
EXIGIBLES	
CUENTAS POR COBRAR	616,012.10
CLIENTES(Fomento Agrícola)	579,214.10
PRESTAMOS A EMPLEADOS	36,798.00
INVENTARIO	
MERCADERIA	389,524.50
MERCADERIAS	389,524.50

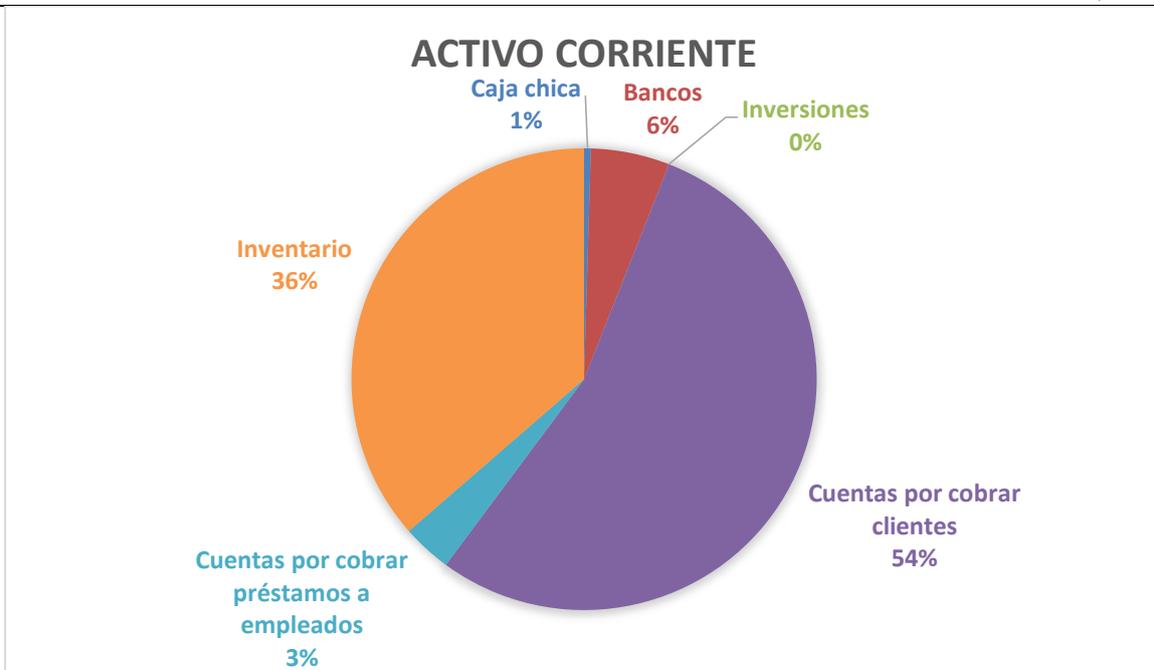


Figura 20. Distribución del activo corriente durante el año 2016 para la empresa Piladora INAREN S.A.

La Figura 20, muestra la distribución del activo corriente de la empresa Piladora INAREN S.A. Se puede observar que no invirtió ninguna parte de las ganancias en nuevas inversiones, por el contrario, en los activos no corrientes, adquirió una hacienda nueva. La cuenta cuentas por cobrar a clientes representa el mayor porcentaje en el que se distribuyen los activos corrientes de la empresa. Es decir, la empresa otorga crédito a sus clientes con la finalidad de que los productos ofertados del sector arrocero sean rápidamente vendidos, por lo que la rotación del inventario para el año 2016, ha sido mayor que la del 2015.

2.5.1.3 Distribución del activo no corriente

Tabla 14

Distribución del activo no corriente durante el año 2016 en la empresa Piladora INAREN S.A.

ACTIVO FIJO	2,172,207.23
HDA SAN FRANCISCO	401,744.62
Terreno	120,000.00
Galpon y Bodegas	120,610.00
EQUIPOS Y MAQUINAS	1,426,418.69

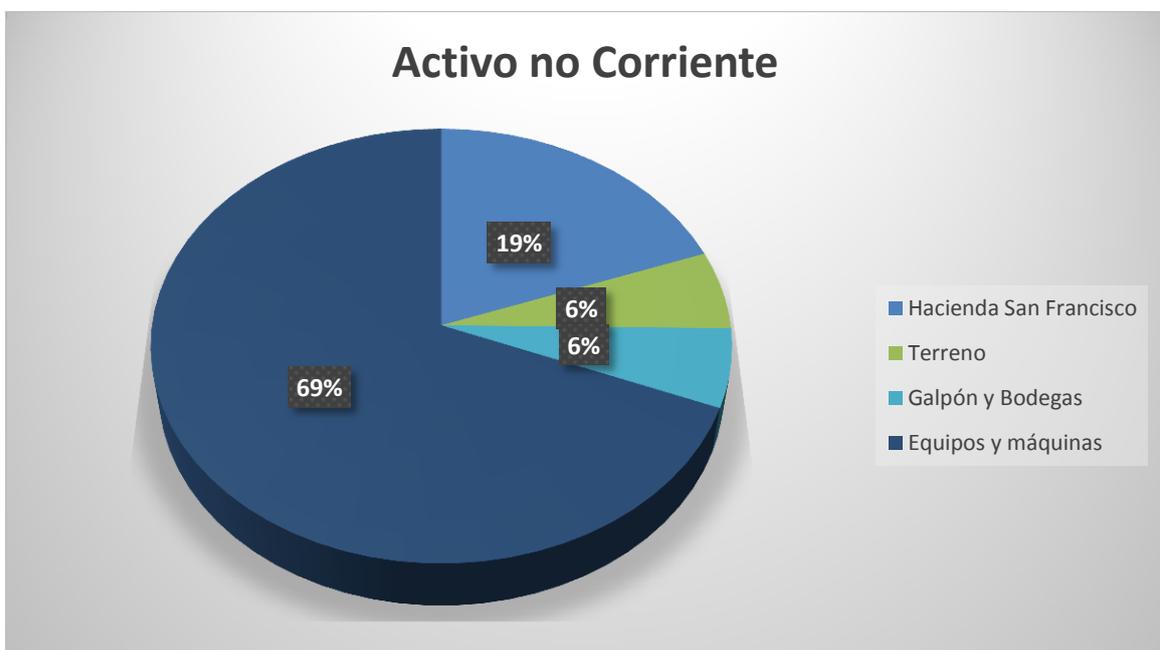


Figura 21. Distribución del activo no corriente para el año 2016 - Piladora INAREN S.A.

El mayor porcentaje de los activos no corrientes de la empresa fue dedicado a los equipos y maquinarias, debido a que la empresa desea incrementar su infraestructura para poder tener una mayor cantidad de producción y así obtener mayores ganancias en el largo plazo. Luego, se puede observar que el siguiente activo no corriente fuerte, fue la compra que se realizó de la hacienda San Francisco para así expandir su lugar de producción poder colocar las nuevas maquinarias y equipos adquiridos.

2.5.1.4 Distribución del pasivo de la empresa para los años 2014, 2015 y 2016

Tabla 15

Distribución del activo no corriente del año 2016 en la empresa Piladora INAREN S.A.

ACTIVO FIJO	2,172,207.23
HDA SAN FRANCISCO	401,744.62
Terreno	120,000.00
Galpon y Bodegas	120,610.00
EQUIPOS Y MAQUINAS	1,426,418.69

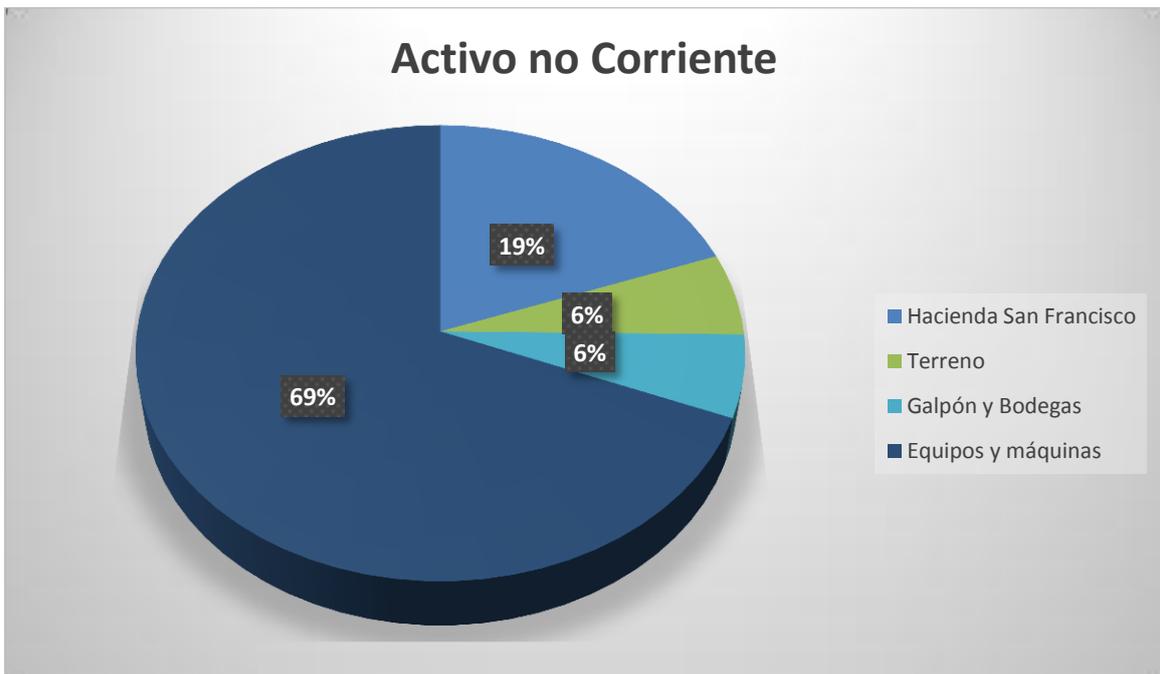


Figura 22. Distribución del activo no corriente para el año 2016 - Piladora INAREN S.A.

En la figura 22, se puede observar claramente que el pasivo corriente abarca todo el total del pasivo, y no hay pasivo no corriente. El hecho de que no haya pasivo no corriente y sólo haya corriente, quiere decir que la empresa INAREN S.A. se preocupa bastante por pagar las deudas a tiempo, de manera que los intereses no sean elevados y si necesitan otro préstamo, se le sea otorgado sin problema alguno.

2.5.1.5 Distribución del pasivo corriente de la empresa durante el año 2016

Tabla 16

Distribución del pasivo corriente de la empresa en el año 2016

TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	719,267.64
CUENTAS POR PAGAR	
VARIOS ACREEDORES	152,677.23
OBLIGACIONES SOCIALES Y TRIBUTARIAS	21,254.78
IVA Y RETENCIONES DE DICIEMBRE 2015	2,694.45
IMP. RENTA POR PAGAR	0.00
IESS DICIEMBRE 2015	2,789.00
PROVISIONES SOCIALES	7,630.73
DECIMO TERCER SUELDO	664.33
DECIMO CUARTO SUELDO	5,151.00
VACACIONES	1,815.40
PARTICIPACION TRABAJADORES	15,771.33
DOC POR PAGAR CORRIENTE	537,704.90

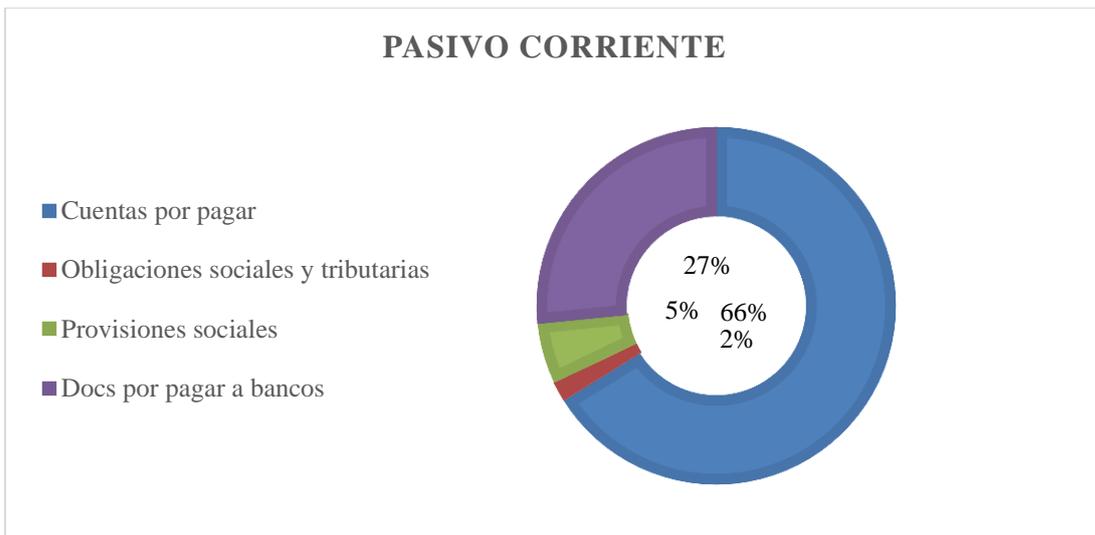


Figura 23. Distribución del pasivo corriente

Los pasivos corrientes de la empresa representan la totalidad del pasivo de la empresa. La mayor parte del pasivo corriente se encuentra en las cuentas por pagar, es decir, que se han realizado préstamos para financiar la empresa y luego el 27% indica que se han realizado préstamos al banco, por el que se tendrán que pagar impuestos, para que éstos no sean elevados, se realiza el pago de las deudas de manera casi inmediata.

2.5.1.6 Distribución de los ingresos de la empresa durante el año 2016

Tabla 17

Distribución de ingresos de INAREN S.A.

INGRESOS	
VENTAS EXENTAS	3,172,359.50
COMESTIBLES	253,613.75
VENTAS DE ARROZ	1,854,488.42
VENTAS DE ARROZ EN CÁSCARAS	589,594.12
FERTILIZANTES	200,021.20
VENTAS DE SEMILLAS	35,815.00
INSUMOS	62,994.90
ARROCILLO	107,801.59
POLVILLO	68,030.52



Figura 24. Distribución de la empresa INAREN S.A.

Los ingresos de la empresa INAREN S.A. en el año 2016, son mayores que las del año 2015, sin embargo, no es un gran incremento. El producto que más ingresos le provee a la empresa es el arroz. Las ventas de arroz representan un 59% de todos los ingresos que percibió la empresa en el 2016.

2.5.1.7 Distribución de los costos de la empresa durante el año 2016

Tabla 18

Distribución de los costos de la empresa durante el año 2016

COMPRAS DE ARROZ CASCARA	1,463,237.91
COMPRA SEMILLAS	23,400.00
FERTILIZANTES	156,476.25
INSUMOS	58,772.00
COMPRAS COMESTIBLES	218,724.36
SACOS	15,057.50
(Menos) DESCUENTOS EN COMPRAS	7,266.12

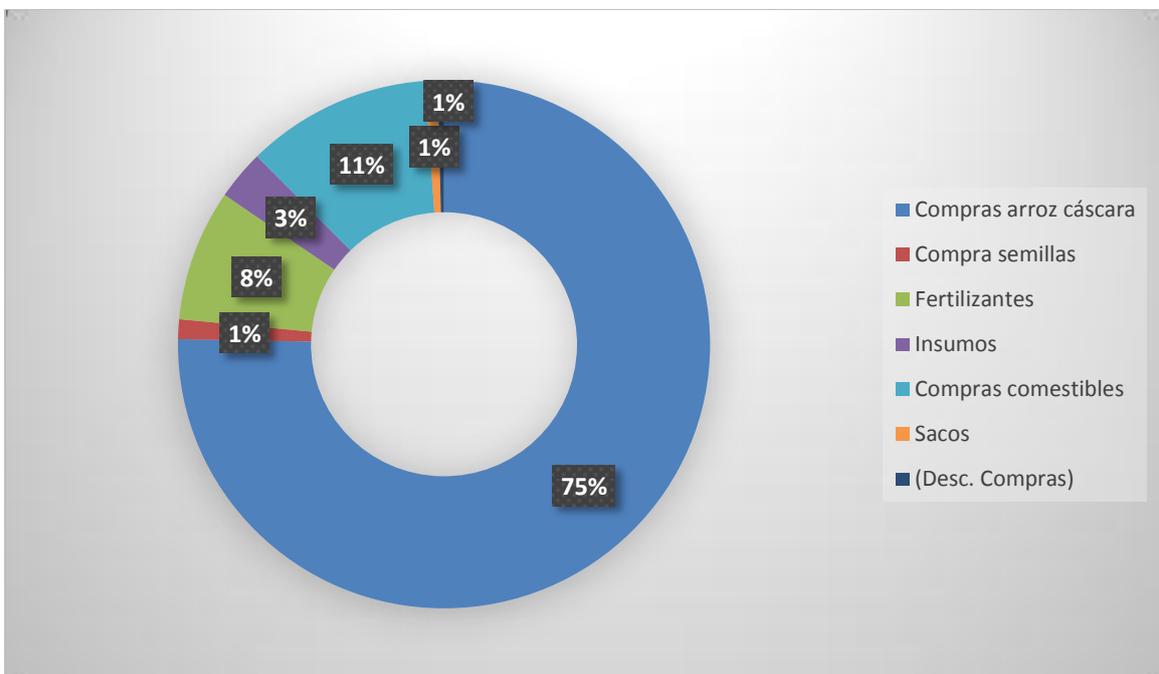


Figura 25. Distribución de los costos de la empresa en el año 2016

El costo más elevado en el que incurre la empresa Piladora INAREN S.A., es en la compra del arroz con cáscara, mismo que produce grandes ingresos a la empresa, es más es el rubro que produce el mayor ingreso dentro de las ventas que realiza la empresa. Y el rubro en el que menos gasta es en la compra de semillas.

2.5.2 Análisis Vertical (Datos Históricos)

El análisis vertical del balance general o estado de situación financiera permitirá que se realice un mejor análisis de las cuentas y subcuentas principales que conforman los activos, las deudas y el patrimonio de la empresa. El estado de Resultados o de pérdidas y ganancias permite que se realice el análisis de los ingresos y de las ventas y si es rentable el negocio con el que se está trabajando, en esta oportunidad se pudo concretar que el negocio sí es rentable.

Tabla 19

Estados financieros de la empresa Piladora INAREN S.A. del año 2015 y 2016

SAUL RENFIGO HEREDIA						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
PERIODOS 2014, 2015 Y 2016						
CUENTAS	2014	Análisis	2015	Análisis	2016	Análisis
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	1.235.782,79	70,06%	1.511.849,34	53,07%	1.069.183,80	39,48%
DISPONIBLE	1.235.782,79	70,06%	1.511.849,34	53,07%	1.069.183,80	39,48%
Caja, Bancos Y Otros	240.384,82	13,63%	337.478,51	11,85%	63.647,20	2,35%
CAJA CHICA	5.000,00	0,28%	5.000,00	0,18%	5.000,00	0,18%
BANCOS	35.384,82	2,01%	32.478,51	1,14%	58.647,20	2,17%
INVERSIONES	200.000,00	11,34%	300.000,00	10,53%	-	
EXIGIBLES						
CUENTAS POR COBRAR	877.820,71	49,77%	432.229,46	15,17%	616.012,10	22,75%
CLIENTES(Fomento Agrícola)	433.031,51	24,55%	403.741,56	14,17%	579.214,10	21,39%
PRESTAMOS A EMPLEADOS	444.789,20	25,22%	28.487,90	1,00%	36.798,00	1,36%
OBRA CIVIL	50.295,38	2,85%	-		-	
INVENTARIO						
MERCADERIA	67.281,88	3,81%	742.141,37	26,05%	389.524,50	14,38%
MERCADERIAS	67.281,88	3,81%	742.141,37	26,05%	389.524,50	14,38%
FIJOS Y DIFERIDOS	528.095,61	29,94%	1.337.050,75	46,93%	1.639.038,94	60,52%
ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIONES	882.068,67	50,01%	1.829.499,88	64,22%	2.280.982,50	84,22%
ACTIVO FIJO	882.068,67	50,01%	1.720.724,61	60,40%	2.172.207,23	80,21%
HDA SAN FRANCISCO	-		-		401.744,62	14,83%
Terreno	120.000,00	6,80%	120.000,00	4,21%	120.000,00	4,43%
Galpon y Bodegas	120.610,00	6,84%	120.610,00	4,23%	120.610,00	4,45%
EQUIPOS Y MAQUINAS	628.958,67	35,66%	1.376.680,69	48,32%	1.426.418,69	52,67%
VEHICULOS valor residual	12.500,00	0,71%	12.500,00	0,44%	12.500,00	0,46%
VEHICULOS EN DEPRECIACION	-		90.933,92	3,19%	90.933,92	3,36%
Otros Activos Amortizables	-		108.775,27	3,82%	108.775,27	4,02%
Cuentas Incobrales	-		108.775,27	3,82%	108.775,27	4,02%
MENOS						
Depreciaciones y Amortizaciones Acum	353.973,06	20,07%	492.449,13	17,29%	641.943,56	23,70%
DEPRECIACIONES	353.973,06	20,07%	492.449,13	17,29%	641.943,56	23,70%
Depr. De Galpones y Bodegas	33.617,30	1,91%	39.145,24	1,37%	42.160,48	1,56%
Dep Acum Maq de Oficina	3.699,50	0,21%	3.094,00	0,11%	3.094,00	0,11%
Dep Acum de Equipos de Piladora	316.656,26	17,95%	372.764,19	13,08%	497.488,34	18,37%

Tabla 18

Estados Financieros (a continuación)

Dep Acum de Vehiculos	-		12.180,54	0,43%	12.180,54	0,45%
Amortizacion Acumulada CTA. INCOBRABLES	-		65.265,16	2,29%	87.020,20	3,21%
TOTAL DEL ACTIVO	1.763.878,40	100,00%	2.848.900,09	100,00%	2.708.222,74	100,00%
TOTAL DEL PASIVO	527.320,08	100,00%	299.081,86	100,00%	719.267,64	100,00%
CORRIENTE						
CUENTAS POR PAGAR						
PROVEEDORES	293.201,54	55,60%	145.864,45	48,77%	152.677,23	21,23%
VARIOS ACREEDORES						
OBLIGACIONES SOCIALES Y TRIBUTARIAS	7.996,97	1,52%	8.251,78	2,76%	21.254,78	2,96%
IVA Y RETENCIONES DE DICIEMBRE 2015	4.106,82	0,78%	5.487,37	1,83%	2.694,45	0,37%
IMP. RENTA POR PAGAR	0,00					0,00%
IESS DICIEMBRE 2015	3.890,15	0,74%	2.764,41	0,92%	2.789,00	0,39%
PROVISIONES SOCIALES	21.478,77	4,07%	24.680,02	8,25%	7.630,73	1,06%
DECIMO TERCER SUELDO	1.230,00	0,23%	1.066,51	0,36%	664,33	0,09%
DECIMO CUARTO SUELDO	6.785,00	1,29%	4.872,00	1,63%	5.151,00	0,72%
VACACIONES	3.147,80	0,60%	3.247,90	1,09%	1.815,40	0,25%
PARTICIPACION TRABAJADORES	10.315,97	1,96%	15.493,61	5,18%	15.771,33	2,19%
DOCUMENTOS POR PAGAR A BCOS						
DOC POR PAGAR CORRIENTE	204.642,80	38,81%	120.285,61	40,22%	537.704,90	74,76%
TOTAL DEL PATRIMONIO	1.236.558,32	100,00%	2.549.818,23	100,00%	1.988.955,10	100,00%
PATRIMONIO Y UTILIDADES						
PATRIMONIO						
CAPITAL	1.178.101,17	95,27%	2.462.021,08	96,56%	1.899.584,23	95,51%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	58.457,15	4,73%	87.797,15	3,44%	89.370,87	4,49%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.763.878,40		2.848.900,09		2.708.222,74	

Tal como se muestra en la *Tabla 18*, la empresa ha incrementado sustancialmente en tamaño de su total de activos, de los cuales en el año 2014 el 70% pertenecían a sus activos corrientes, pero conforme pasaron los años, aquella composición de los activos fue disminuyendo el activo corriente hasta el 39% del año 2016, aquello se dio por la inversión que la empresa realizó para la adquisición de activos fijos para el mejor desempeño de la piladora.

Podemos observar que las cuentas por cobrar disminuyeron del 50% en el año 2014 al 23% en el año 2016, pero a pesar de esto, el inventario en el año 2014 correspondía a un 4% de los activos, mientras que en posteriores años aumentó en más de 10 puntos porcentuales, alcanzando en el 2016 el 14%.

En el lado de los pasivos podemos notar, que la deuda a proveedores disminuyó desde el año 2014 que alcanzaba el 56% del total de los pasivos, pasando por el 2015 al 49% y disminuyendo al 21% en el año 2016, sin embargo, la el total de activos de la empresa aumentó y este aumento se ve reflejado en los documentos por pagar a los bancos, los cuales aumentaron de un 39% en el 2014 a un 75% en el año 2016.

Tabla 20

Estado de Resultados de la empresa Piladora INAREN S.A. del año 2014, 2015 y 2016

SAUL RENFIGO HEREDIA						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, 2015 Y 2016						
CUENTAS	2014	Análisis	2015	Análisis	2016	Análisis
INGRESOS						
VENTAS EXENTAS	3.600.609,44	100,00%	3.031.280,17	100,00%	3.172.359,50	100,00%
COMESTIBLES	668.214,82	18,56%	305.548,47	10,08%	253.613,75	7,99%
VENTAS DE ARROZ	2378909,44	66,07%	2.141.759,64	70,66%	1.854.488,42	58,46%
VENTAS DE ARROZ EN CÁSCARAS	-		-		589.594,12	18,59%
FERTILIZANTES	243863,52	6,77%	200.157,31	6,60%	200.021,20	6,31%
VENTAS DE SEMILLAS	23.249,30	0,65%	34.012,50	1,12%	35.815,00	1,13%
INSUMOS	60.490,28	1,68%	50.909,22	1,68%	62.994,90	1,99%
ARROCILLO	125005,25	3,47%	209.058,69	6,90%	107.801,59	3,40%
POLVILLO	100876,83	2,80%	89.834,34	2,96%	68.030,52	2,14%
MENOS						
COSTO DE VENTAS						
COSTO DE LA MERCADERIA	2.615.305,08	72,64%	2.323.857,04	76,66%	2.281.018,77	71,90%
COMPRAS EXENTAS	2.592.734,69	72,01%	2.998.716,53	98,93%	1.928.401,90	60,79%
COMPRAS DE ARROZ CASCARA	1.881.663,62	52,26%	2.457.014,32	81,06%	1.463.237,91	46,12%
COMPRA SEMILLAS	19.000,00	0,53%	31.710,00	1,05%	23.400,00	0,74%
FERTILIZANTES	209.834,40	5,83%	187.165,25	6,17%	156.476,25	4,93%
INSUMOS	44.871,62	1,25%	46.155,49	1,52%	58.772,00	1,85%
COMPRAS COMESTIBLES	466.204,28	12,95%	292.260,35	9,64%	218.724,36	6,89%
SACOS	-		-		15.057,50	0,47%
MENOS						
DESCUENTOS EN COMPRAS	28.839,23	0,80%	15.588,88	0,51%	7.266,12	0,23%
MAS						
INVENTARIO INICIAL	89.852,27	2,50%	67.281,88	2,22%	742.141,37	23,39%
MENOS						
INVENTARIO FINAL	67.281,88	1,87%	742.141,37	24,48%	389.524,50	12,28%
Utilidad antes de gastos	985.304,36	27,36%	707.423,13	23,34%	891.340,73	28,10%
GASTOS OPERACIONALES	405.892,76	11,27%	604.132,37	19,93%	786.198,53	24,78%
GASTOS DE PRODUCCION	101.490,83	2,82%	70.489,71	2,33%	78.655,21	2,48%
GASTOS DE ADMINISTRACION	107.348,53	2,98%	389.259,96	12,84%	394.924,08	12,45%
GASTOS DE VENTAS	155.779,52	4,33%	125.522,32	4,14%	223.047,06	7,03%
GASTOS FINANCIEROS	41.273,88	1,15%	18.860,38	0,62%	89.572,18	2,82%

Utilidad Antes de Participacion	81.973,12	2,28%	103.290,76	3,41%	105.142,20	3,31%
15% de trabajadores	13.200,00	0,37%	15.493,61	0,51%	15.771,33	0,50%
Utilidad antes de Otros	68.773,12	1,91%	87.797,15	2,90%	89.370,87	2,82%
menos						
gastos personales	10.315,97	0,29%	13.300,13	0,44%	9.132,00	0,29%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	58.457,15	1,62%	74.497,02	2,46%	80.238,87	2,53%

En la *Tabla 19* podemos observar que el ingreso que más aporta al ingreso total es la venta de arroz, teniendo una participación en las ventas de más del 50% en los tres años, seguido de este rubro, los comestibles son los segundos ingresos con mayor participación en el ingreso total, pero en el año 2016 el segundo rubro más importante es la venta de arroz en cáscaras alcanzando un 19% de las ventas totales.

El costo de ventas del año 2014 es del 73%, manteniéndose en niveles parecidos en años posteriores, lo que indica que la utilidad bruta en ventas bordea el 25% en ambos años y la empresa mantiene la misma eficiencia en costos.

Un aspecto importante a recalcar son los niveles del inventario final, en el año 2014 representan un 2% de las ventas, en el 2015 un 25% y en el 2016 un 12%. Prueba de este aumento en el estancamiento de inventario se ve en el ingreso por ventas el cual se ve reducido a partir del año 2014.

Como revisión final en el análisis vertical del estado de resultados, es que se aprecia una pequeña mejora en el margen de utilidad, empezando desde un 1,62% en el año 2014, aumentando al 2,46% en el año 2015 y alcanzando un 2,53% en el año 2016. Es importante saber que aunque las ventas han disminuido, el margen de utilidad, aunque en pequeña proporción ha aumentado.

2.5.3 Análisis Horizontal (Datos Históricos)

El análisis horizontal permite que se realice la comparación entre dos años, en este caso se realizó el análisis para la empresa INAREN S.A., en la que dieron resultados positivos, pues las ventas se han incrementado. Y a largo plazo la empresa tendrá mayores rentabilidades, debido a la inversión que realizó en incremento de la infraestructura, siempre y cuando haya sido demostrado que esta mejora era necesaria para la empresa.

Tabla 21

Análisis Horizontal del estado de situación financiera de los años 2014, 2015 y 2016 de la empresa INAREN S.A.

SAUL RENFIGO HEREDIA					
BALANCES GENERALES					
CUENTAS	2014	2015	2016	2014 - 2015	2015 - 2016
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	1.235.782,79	1.511.849,34	1.069.183,80	0,22	-0,29
DISPONIBLE	1.235.782,79	1.511.849,34	1.069.183,80	0,22	-0,29
Caja, Bancos Y Otros	240.384,82	337.478,51	63.647,20	0,40	-0,81
CAJA CHICA	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00
BANCOS	35.384,82	32.478,51	58.647,20	-0,08	0,81
INVERSIONES	200.000,00	300.000,00	-	0,50	-1,00
EXIGIBLES					
CUENTAS POR COBRAR	877.820,71	432.229,46	616.012,10	-0,51	0,43
CLIENTES(Fomento Agrícola)	433.031,51	403.741,56	579.214,10	-0,07	0,43
PRESTAMOS A EMPLEADOS	444.789,20	28.487,90	36.798,00	-0,94	0,29
OBRA CIVIL	50.295,38	-	-		
INVENTARIO					
MERCADERIA	67.281,88	742.141,37	389.524,50	10,03	-0,48
MERCADERIAS	67.281,88	742.141,37	389.524,50	10,03	-0,48
FIJOS Y DIFERIDOS	528.095,61	1.337.050,75	1.639.038,94	1,53	0,23
ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIONES	882.068,67	1.829.499,88	2.280.982,50	1,07	0,25
ACTIVO FIJO	882.068,67	1.720.724,61	2.172.207,23	0,95	0,26
HDA SAN FRANCISCO	-	-	401.744,62	0,00	1,00
Terreno	120.000,00	120.000,00	120.000,00	0,00	0,00
Galpon y Bodegas	120.610,00	120.610,00	120.610,00	0,00	0,00
EQUIPOS Y MAQUINAS	628.958,67	1.376.680,69	1.426.418,69	1,19	0,04
VEHICULOS valor residual	12.500,00	12.500,00	12.500,00	0,00	0,00
VEHICULOS EN DEPRECIACION	-	90.933,92	90.933,92	1,00	0,00
Otros Activos Amortizables	-	108.775,27	108.775,27	1,00	0,00
Cuentas Incobrables	-	108.775,27	108.775,27	1,00	0,00
MENOS					
Depreciaciones y Amortizaciones Acum	353.973,06	492.449,13	641.943,56	0,39	0,30
DEPRECIACIONES	353.973,06	492.449,13	641.943,56	0,39	0,30
Depr. De Galpones y Bodegas	33.617,30	39.145,24	42.160,48	0,16	0,08
Dep Acum Maq de Oficina	3.699,50	3.094,00	3.094,00	-0,16	0,00
Dep Acum de Equipos de Piladora	316.656,26	372.764,19	497.488,34	0,18	0,33
Dep Acum de Vehiculos	-	12.180,54	12.180,54	1,00	0,00
Amortizacion Acumulada CTA. INCOBRABLES	-	65.265,16	87.020,20	1,00	0,33
TOTAL DEL ACTIVO	1.763.878,40	2.848.900,09	2.708.222,74	0,62	-0,05
TOTAL DEL PASIVO					
CORRIENTE	527.320,08	299.081,86	719.267,64	-0,43	1,40
CUENTAS POR PAGAR					
PROVEEDORES	293.201,54	145.864,45	152.677,23	-0,50	0,05
VARIOS ACREEDORES					
OBLIGACIONES SOCIALES Y TRIBUTARIAS	7.996,97	8.251,78	5.483,45	0,03	-0,34
IVA Y RETENCIONES DE DICIEMBRE 2015	4.106,82	5.487,37	2.694,45	0,34	-0,51
IMP. RENTA POR PAGAR	0,00	0,00	0,00		
IESS DICIEMBRE 2015	3.890,15	2.764,41	2.789,00	-0,29	0,01
PROVISIONES SOCIALES	21.478,77	24.680,02	23.402,06	0,15	-0,05

Tabla 20

Análisis Horizontal (a continuación)

DECIMO TERCER SUELDO	1.230,00	1.066,51	664,33	-0,13	-0,38
DECIMO CUARTO SUELDO	6.785,00	4.872,00	5.151,00	-0,28	0,06
VACACIONES	3.147,80	3.247,90	1.815,40	0,03	-0,44
PARTICIPACION TRABAJADORES	10.315,97	15.493,61	15.771,33	0,50	0,02
DOCUMENTOS POR PAGAR A BCOS					
DOC POR PAGAR CORRIENTE	204.642,80	120.285,61	537.704,90	-0,41	3,47
TOTAL DEL PATRIMONIO	1.236.558,32	2.549.818,23	1.988.955,10	1,06	-0,22
PATRIMONIO Y UTILIDADES					
PATRIMONIO					
CAPITAL	1.178.101,17	2.462.021,08	1.899.584,23	1,09	-0,23
UTILIDAD DEL EJERCICIO	58.457,15	87.797,15	89.370,87	0,50	0,02
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.763.878,40	2.848.900,09	2.708.222,74	0,62	-0,05

La *Tabla 20* nos muestra como aspecto importante la evolución del activo total de la empresa, el cual aumenta en un 62% en el 2015 con respecto al 2014, pero disminuye en el 2016 en un 5%, este crecimiento en el año 2015 está justificado con un crecimiento del 106% en el patrimonio neto de la empresa, lo cual nos indica que este crecimiento no está siendo apalancado con deuda y modifica la estructura de capital aumentando el patrimonio.

Aunque el pasivo disminuyó en el año 2015 en un 43%, este aumento en un 140% en el año 2016, viéndose este incremento en los documentos por pagar a los bancos, la cual aumentó en un 347%.

Tabla 22

Análisis Horizontal del Estado de Resultados de los años 2014, 2015 y 2016

SAUL RENFIGO HEREDIA						
ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
CUENTAS	2014	2015	2016	2014 - 2015	2015 - 2016	
INGRESOS						
VENTAS EXENTAS	3.600.609,44	3.031.280,17	3.172.359,50	-0,16	0,05	
COMESTIBLES	668.214,82	305.548,47	253.613,75	-0,54	-0,17	
VENTAS DE ARROZ	2378909,44	2.141.759,64	1.854.488,42	-0,10	-0,13	
VENTAS DE ARROZ EN CÁSCARAS	-	-	589.594,12			
FERTILIZANTES	243863,52	200.157,31	200.021,20	-0,18	0,00	
VENTAS DE SEMILLAS	23.249,30	34.012,50	35.815,00	0,46	0,05	
INSUMOS	60.490,28	50.909,22	62.994,90	-0,16	0,24	
ARROCILLO	125005,25	209.058,69	107.801,59	0,67	-0,48	
POLVILLO	100876,83	89.834,34	68.030,52	-0,11	-0,24	
MENOS						
COSTO DE VENTAS						
COSTO DE LA MERCADERIA	2.615.305,08	2.323.857,04	2.281.018,77	-0,11	-0,02	
COMPRAS EXENTAS	2.592.734,69	2.998.716,53	1.928.401,90	0,16	-0,36	
COMPRAS DE ARROZ CASCARA	1.881.663,62	2.457.014,32	1.463.237,91	0,31	-0,40	
COMPRA SEMILLAS	19.000,00	31.710,00	23.400,00	0,67	-0,26	
FERTILIZANTES	209.834,40	187.165,25	156.476,25	-0,11	-0,16	
INSUMOS	44.871,62	46.155,49	58.772,00	0,03	0,27	
COMPRAS COMESTIBLES	466.204,28	292.260,35	218.724,36	-0,37	-0,25	
SACOS	-	-	15.057,50			
MENOS						
DESCUENTOS EN COMPRAS	28.839,23	15.588,88	7.266,12	-0,46	-0,53	
MAS						
INVENTARIO INICIAL	89.852,27	67.281,88	742.141,37	-0,25	10,03	
MENOS						
INVENTARIO FINAL	67.281,88	742.141,37	389.524,50	10,03	-0,48	
Utilidad antes de gastos	985.304,36	707.423,13	891.340,73	-0,28	0,26	
GASTOS OPERACIONALES	405.892,76	604.132,37	786.198,53	0,49	0,30	
GASTOS DE PRODUCCION	101.490,83	70.489,71	78.655,21	-0,31	0,12	
GASTOS DE ADMINISTRACION	107.348,53	389.259,96	394.924,08	2,63	0,01	
GASTOS DE VENTAS	155.779,52	125.522,32	223.047,06	-0,19	0,78	
GASTOS FINANCIEROS	41.273,88	18.860,38	89.572,18	-0,54	3,75	
Utilidad Antes de Participacion	81.973,12	103.290,76	105.142,20	0,26	0,02	
15% de trabajadores	13.200,00	15.493,61	15.771,33	0,17	0,02	
Utilidad antes de Otros	68.773,12	87.797,15	89.370,87	0,28	0,02	
menos						
gastos personales	10.315,97	13.300,13	9.132,00	0,29	-0,31	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	58.457,15	74.497,02	80.238,87	0,27	0,08	

En la *Tabla 20* se puede corroborar en primera instancia que en año 2015 las ventas se redujeron un 16% con respecto al año 2014, pero tuvieron un leve crecimiento del 5% en el año 2016. Se puede observar un descenso en las ventas de casi todos los productos, y los dos rubros en ventas más importantes alcanzando las bajas más grades, por un lado los

comestibles redujeron sus ventas en un 54% y la venta de arroz se redujo en un 10% en el 2015.

En el año 2016 estos dos importantes ingresos siguieron su tendencia a la baja en ventas, reduciéndose en un 17% los comestibles y en un 13% la venta de arroz, pero cabe recalcar que la venta de arroz en cascara ayudaron a la recuperación de las ventas totales en el año 2016.

Otro aspecto importante es la reducción del costo de venta, los cuales no descienden proporcionalmente con ingreso por ventas y reduciéndose en un 2% en el año 2016, mientras los ingresos aumentaron un 5% en el mismo año, con esto se puede especular que la venta del arroz en cáscaras genera un menor costo de ventas y siendo la razón por la cual se ve esta reducción en el costo de ventas en el año 2016.

Se divisa un incremento en el año 2015 en el rubro de gastos operacionales, alcanzando un aumento del 49%, y en los gastos de administración, los cuales aumentan en un 263%, no obstante, la utilidad antes de impuestos mantiene una tendencia de crecimiento, siendo del 27% en el año 2015 y del 8% en el año 2016.

2.5.3 Análisis de Ratios Financieros

Liquidez Corriente

Tabla 23

Cálculo del ratio de liquidez corriente para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
ACTIVO	1.235.782,79	1.511.849,34	1.069.183,80
CORRIENTE			
PASIVO	527.320,08	299.081,86	719.267,64
CORRIENTE			
Liquidez corriente	2,3435155	5,0549683	1,4864895

Podemos observar que la capacidad de pago de la empresa en el año 2014 estaba en 2,34\$ por cada \$1 del pasivo, alcanzando un exceso de liquidez en el año 2015 y estabilizándose en los niveles recomendados en el año 2016.

Capital de trabajo

Tabla 24

Cálculo del capital de trabajo para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
ACTIVO	1.235.782,79	1.511.849,34	1.069.183,80
CORRIENTE			
PASIVO	527.320,08	299.081,86	719.267,64
CORRIENTE			
Capital de trabajo	708.462,71	1.212.767,48	349.916,16

Podemos observar que en el año 2014 el capital de trabajo es de más de \$700.000, casi duplicándose en el año 2015, por motivos de la inversión de capital y reduciéndose en el año 2016 por la adquisición de nuevos activos fijos.

Prueba Ácida

Tabla 25

Cálculo de la prueba ácida para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
ACTIVO	1.235.782,79	1.511.849,34	1.069.183,80
CORRIENTE			
Inventario	67.281,88	742.141,37	389.524,50
PASIVO	527.320,08	299.081,86	719.267,64
CORRIENTE			
Prueba Ácida	2,2159	2,5736	0,9449

A través del cálculo de la prueba ácida se calcula la liquidez de la empresa quitando la dependencia de los inventarios, colocando a la empresa un poco por encima de los niveles recomendados en los años 2014 y 2015; y alcanzando a cubrir casi todos los pasivos en el año 2016.

Índice de Endeudamiento

Tabla 26

Cálculo del índice de endeudamiento para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
PASIVO	527.320,08	299.081,86	719.267,64
PATRIMONIO	1.236.558,32	2.549.818,23	1.988.955,10
NETO			
Índice de Endeudamiento	42,64%	11,73%	36,16%

En el 2014 el endeudamiento de la empresa era del 43%, el cual descendió al 12% en el año 2015 y volvió a aumentar al 36%, estabilizando a la empresa a una buena estructura de capital, ya que su endeudamiento está dentro de los niveles óptimos.

Índice de Solidez

Tabla 27

Cálculo del índice de solidez para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
PASIVO	527.320,08	299.081,86	719.267,64
ACTIVO	1.763.878,40	2.848.900,09	2.708.222,74
Índice de solidez	0,298954893	0,104981521	0,265586589

En este índice se mide la dependencia que los activos totales tienen sobre los pasivos totales, manteniéndose en los tres años en niveles muy buenos y alcanzando el 27% en el año 2016.

Índice de Consistencia de Deuda a Corto Plazo

Tabla 28

Cálculo del índice de consistencia de deuda a corto plazo para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
PASIVO	527.320,08	299.081,86	719.267,64
CORRIENTE			
PASIVO	527.320,08	299.081,86	719.267,64
Índice de Conc. Deuda CP	1	1	1

Se puede observar que en los tres años no existe deuda a largo plazo, por lo cual este indicador se mantiene en la unidad.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Tabla 29

Cálculo de la rotación de las cuentas por cobrar para los años 2014, 2015 y 2016

Cuentas	2014	2015	2016
	360	360	360
Ventas	3.600.609,44	3.031.280,17	3.172.359,50
Cuentas por cobrar	877.820,71	432.229,46	616.012,10
Rotación CxC	87,77	51,33	69,91

En el año 2014 las cuentas por cobrar tienen una rotación promedio de 88 días aproximados, este indicador desciende en el año 2015 a 52 días promedio, justificado por el descenso de las cuentas por cobrar que se reducen casi a la mitad y vuelve a aumentar a 70 días promedio en el 2016, observándose un aumento en las cuentas por cobrar.

Rotación de Activos no Corrientes

Tabla 30

Cálculo de la rotación de los activos no corrientes para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
Ventas	3.600.609,44	3.031.280,17	3.172.359,50
Activo No Corriente	882.068,67	1.720.724,61	2.172.207,23
Rotación Act. No Corriente	4,08	1,76	1,46

En el 2014 los activos fijos tienen una rotación aproximada de 4 veces por año, reduciéndose a 1,76 por año en el 2015 y a 1,46 en el 2016.

Rotación de Inventario

Tabla 31

Cálculo de la rotación del inventario para los años 2014, 2015 y 2016

Cuentas	2014	2015	2016
	360	360	360
Inventario	67.281,88	742.141,37	389.524,50
Costo de ventas	2.615.305,08	2.323.857,04	2.281.018,77
Rotación Inventario	9,26	114,97	61,48

En el año 2014 los inventarios tenían una rotación promedio aproximada de 9 días, subiendo a cifras alarmantes de 114 días en el año 2015 y reduciéndose a 61 días en el año 2016, lo cual muestra un descenso en las ventas con respecto al año 2014.

Rotación de Cuentas por Pagar

Tabla 32

Cálculo de la rotación de las cuentas por pagar para los años 2014, 2015 y 2016

Cuentas	2014	2015	2016
	360	360	360
Cuentas por pagar	293.201,54	145.864,45	152.677,23
Costo de ventas	2.615.305,08	2.323.857,04	2.281.018,77
Rotación CxP	40,36	22,60	24,10

En el año 2014, las cuentas por pagar se cancelaban en un promedio de 40 días, en el 2015 se cancelaban en 22 días promedios y aumentaron a un promedio de 24 días en el año 2016.

Ciclo de Caja

Tabla 33

Cálculo del ciclo de caja para los años 2014, 2015 y 2016

	CICLO DE CAJA		
CUENTAS	2014	2015	2016
Días Cuentas por cobrar	87,77	51,33	69,91
Días Inventario	9,26	114,97	61,48
Ciclo Operativo	97,03	166,30	131,38
Días cuentas por pagar	40,36	22,60	24,10
Ciclo de pagos	40,36	22,60	24,10
CICLO DE CAJA	56,67	143,70	107,29

En el año 2014 el ciclo completo de caja duraba 57 días promedio, reduciéndose a 143 días promedio en el 2015 y mejorando a un promedio de 107 días en el año 2016.

Margen neto

Tabla 34

Cálculo del margen neto para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
Ganancia Neta	58.457,15	74.497,02	80.238,87
Ventas	3.600.609,44	3.031.280,17	3.172.359,50
Margen Neto	0,016235349	0,024576091	0,02529312

El margen neto del año 2014 es del 1,62%, alcanzando un 2,45% en el año 2015 y subiendo al 2,53% en el año 2016, muestra un creciente margen de utilidad en la empresa, siendo un indicador bueno para el rendimiento operativo de la misma.

Rentabilidad sobre Activo

Tabla 35

Cálculo del ROA para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
Ganancia Neta	58.457,15		80.238,87
		74.497,02	
ACTIVO	1.763.878,40	2.848.900,09	2.708.222,74
Rentabilidad sobre Activo	3,31%	2,61%	2,96%

En el año 2014 el ROA de la empresa es del 3,31%, descendiendo al 2,62% en el año 2015 y mejorando al 2,96% en el año 2016. Este indicador muestra que los activos de la empresa son poco productivos ya que no alcanzan ni un 5% en ninguno de los tres años.

Retorno de la inversión

Tabla 36

Cálculo del ROI para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
Ganancia Neta	58.457,15		80.238,87
		74.497,02	
Gastos financieros	41.273,88	18.860,38	89.572,18
ACTIVO	1.763.878,40	2.848.900,09	2.708.222,74
ROI	5,65%	3,28%	6,27%

En el 2014 el ROI es del 5,65%, decreciendo al 3,28% en el 2015 y aumentando en el 2016 al 6,27%; nos muestra que los retornos sobre la inversión de la empresa son bajos, pero empiezan a ser mejores en el 2016.

Retorno del Patrimonio

Tabla 37

Cálculo del ROE para los años 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
Ganancia Neta	58.457,15	74.497,02	80.238,87
PATRIMONIO NETO	1.236.558,32	2.549.818,23	1.988.955,10
ROE	4,73%	2,92%	4,03%

En el 2014 la ganancia sobre el patrimonio o ROE fue del 4,73%, disminuyendo al 2,92% en el 2015 y aumentando al 4,03% en el 2016, nos dice que la ganancia con respecto al patrimonio es baja, reafirmando lo visto en los ratios anteriores.

2.5.4 Conclusión del Analisis de la situación actual

A través de los distintos ratios obtenidos en puntos pasados se llegó a la conclusión que la empresa actualmente enfrenta a un alto grado de endeudamiento que se llevó a cabo para mejorar a futuro la producción con la compra de nuevas maquinarias, esto provoco un mayor incremento en la rotación del inventario vendiéndose el producto en casi la mitad del tiempo que demora anteriormente y a sus ves reflejando costos de ventas inferiores que el año pasado, cabe destacar que las ventas a crédito se incrementaron y las de contado se redujeron.

Según el ratio de endeudamiento esta empresa se encuentra en 0.67 por ciento donde lo recomendable es 0.5 por ciento y cuenta con un índice de endeudamiento según su patrimonio de 36.16% esta cantidades refleja el encamino que tiene la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos para lo cual busca mejorar sus ventas y su capacidad productiva, pero esta actividad no mejoró considerablemente las ventas actuales, presentando una mejora de alrededor del 4% en contraste con la deuda que según su balance general su incremento fue de más de 300%, lo cual puede causar problemas en el pago al acreedor.

Considerando que la empresa ha generado un crédito hace poco tiempo para mejorar el activo fijo no se puede aplicar ninguna estrategia financiera que incluya un préstamo bancario ya que ningún banco lo considera y la empresa no se encuentra en la situación para endeudarse más hasta que las ventas despeguen definitivamente, por tal motivo se puede cumplir una serie de actividades, las cuales se contemplan a continuación:

- **Recapitalizar la empresa:** no se puede considerar algún préstamo bancario por lo tanto se debe buscar financiación del propio consumidor, se puede conseguir los ingresos requeridos a través de la creación y emisión de acciones o bonos.

- **Reestructuración operativa:** Se puede cambiar los objetivos y la alineación estratégica de la empresa, redimensionarla y controlar la gestión de la empresa, puede aplicar esta técnica para cambiar los rumbos de la empresa a situaciones más favorables siguiendo en el mismo mercado.

- **Dar entrada a un nuevo socio financiero o fusión:** Se puede contemplar esta medida para solventar gastos de la deuda y a la vez mejorar técnicas y conocimientos actuales en el campo arrocero y sus derivados, este método es un poco delicado y en muchos casos ni siquiera se considera, pero dado que la empresa es una sociedad anónima es posible que este más abierta a la aceptación de una tercera persona a diferencia de que si fuera una empresa de responsabilidad limitada las cuales se caracterizan por su ambiente familiar.

- **Abrir nuevos horizontes:** Dado que la empresa cuenta con un considerable grado de financiación por el préstamo y por las moderadas utilidades se puede pensar en la posibilidad de reencaminar el dinero a una mejora en el diseño, presentación e innovación del producto, de esta forma se adelante a los acontecimientos para que cuando llegue el despegue de las ventas se pueda maximizar sus beneficios, además con atraerá nuevos clientes y será una empresa atractiva para inversionistas externos.

- Aplicar el sistema de información integral y gerencial: utilizado para unificar la información de los departamentos, cuenta con un costo relativamente alto, cada módulo estará contenido y unificado con los demás, el costo depende de los datos que se desean agregar, las cualidades aplicada en la plataforma y la unificación de los datos, la disponibilidad para cada departamento y demás costos designados por el técnico. Al unificar las acciones, mejora el desempeño de las mismas y el tiempo de reacción, lo que produce un mejor desempeño en la producción y por consecuente en las ventas, lo que crea mayor utilidad para solventar el problema de la gran deuda.

Todas estas técnicas se las puede realizar como un seguro temporal dado que la empresa debe cubrir una posible falta de ingreso, no obstante, las ventas anuales mejoran a un ritmo constante y en base a la utilización adecuada de la nueva maquinaria o alguna innovación del producto podría despegar las ventas.

Capítulo III

Propuesta de Reestructuración Administrativa & Financiera

3.1. Objetivo de la Propuesta

Reestructuración Administrativa Financiera

- Crear mejoras en el aspecto comunicacional de la compañía.
- Procurar que la administración y procesos de la compañía, estén enfocados en el mismo objetivo, de tal manera que genere un impacto positivo en las actividades.
- Capacitar y motivar al personal para la efectiva realización de las tareas encomendadas.
- Identificar procesos críticos de la compañía que deberán tener un control especial y mejoramiento continuo.
- Distribuir de forma equitativa los recursos de la compañía.
- Estrategias que permitan maximizar los índices financieros que representan liquidez y rentabilidad.
- Proporcionar información financiera precisa y confiable, que lleve a una correcta toma de decisiones.
- Incrementar el valor de la compañía, consiguiendo a su vez recuperar clientes y valores dados por perdidos.

3.2 Restructuración administrativa

Algo que caracteriza a la piladora "INAREN S.A" son los valores organizacionales que promueve y hacen parte de cada una de sus actividades, destacándose de entre todos la honestidad y compromiso. Con esto la compañía busca transmitir a sus clientes, confianza hacia sus servicios o productos y en sus colaboradores, despertar un sentimiento de inclusión y pertenencia, aunque estos no puedan estar identificados por completo a la compañía, debido a la carencia de vision y misión corporativa debidamente registrados en estatutos de las entidades correspondientes.

A causa de estos inconvenientes, la empresa ha tenido varios problemas relacionados a su identidad, alcance de expectativas comerciales, sin dejar de lado la desorientación del personal, que se refleja en los bajos niveles de productividad e inestabilidad proyectada en un futuro cercano, de no hacerse algo al respecto.

Para toda empresa, sin importar la actividad comercial, es fundamental tener una misión que vaya acorde con los procesos y acciones que se realizan en la consecución de planes trazados. De igual manera pasa con la vision, puesto que será la referencia que guie a todos quienes pertenecen a la compañía, hasta llegar a través del tiempo donde se visualizó al inicio.

La falta de estas cualidades en la piladora INAREN, impiden que la misma crezca de la manera esperada, desaprovechando todos los recursos y estructura organizacional que poseen; este motivo es el que incita a generar la propuesta de reestructuración administrativa siguiendo los rumbos específicos que su propietario expresa.

La misión que describa a piladora INAREN S.A deberá poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué realizamos?
- ¿Cuál es el motivo de lo que hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

Estas preguntas deberán quedar totalmente claras, con el fin de ser una carta de presentación hacia el mercado y clientes.

Misión propuesta.

“Producir la mejor calidad de arroz y sus derivados, siendo comercializando bajo reglas de estándar y compromiso, con precios competentes al mercado actual que impulse su desarrollo dentro del sector agrícola de Samborondón.”

Para garantizar el cumplimiento de lo planteado dentro de un mediano o largo plazo es necesario responder correctamente a las siguientes preguntas:

- ¿Qué imagen del negocio desea proyectar hacia los demás?
- ¿Qué se espera de la empresa en un futuro?
- ¿Qué actividades se incluirán para dar un toque de innovación y dar continuación a la compañía en el tiempo?

Ya resueltas estas interrogantes se puede proseguir con el desarrollo de la visión que se tendrá como base la misión actual del negocio.

Visión propuesta.

“Convertirse en la más grande empresa agrícola de la región, país e incursionar en el comercio internacional.”

“Ser una de las más grandes empresas agrícola de la nación “

Esta visión refleja el deseo del señor Rengifo el cual empieza con el deseo de que la producción y distribución de arroz y sus derivados se extienda a nivel nacional y no solo en el cantón Samborondón y sus alrededores.

A pesar de que la empresa cuenta con un organigrama bien definido para tener solo 20 colaboradores entre los cuales se encuentra los hijos del propietario no están bien distribuidos en las distintas áreas que conforma la empresa.

Esta cualidad provoca problemas en la comunicación de los departamentos y en algunos una baja producción o improductividad, dado que algunos trabajadores no se encuentran conforme en estas áreas o no las pueden desempeñar bien.

Dado esta cualidad se sugiere una reingeniería del personal, lo cual no quiere decir que se realizara una reducción del personal, más bien se trata minimizar las consecuencias o los impactos negativos que tiene el talento humano cuando es organizado erróneamente.

Teóricamente con este proceso se busca crear en la organización una mayor flexibilidad en sus actividades para que produzca mayor valor económico, mejore la satisfacción de los trabajadores y cambie completamente el clima organizacional.

En este caso no se obtendrá los indicadores más comunes para casos de reingeniería del talento humano, ya que el problema no se centra en los 20 colaboradores, los altos cargos están bien controlados por sus respectivos encargados y los cargos medios es decir los

distintos departamentos se encuentra en buen funcionamiento a excepción del departamento de administración, producción y venta, si se quiere cumplir los objetivos planteados y la visión de la empresa se debe reformar estos departamentos.

Para comenzar la reingeniería del personal se comienza evaluando la cultura organizacional de la empresa, la cual está acorde a sus valores organizacionales, mantiene un buen grado de respeto mutuo y cumplimiento hacia los objetivos planteados individualmente y en ciertos casos en actividades departamentales, mantiene al trabajador enfocado en su deber y sobre todo comprometido con el trabajo.

Dado que la cultura organizacional se encuentra bien se pasa al diseño de los perfiles de los puestos, en el área administrativa y financiera se necesita personal con:

- Título de pregrado o superior en alguna carrera administrativa
- Conocimiento contables y financieros
- Experiencia laboral de mínimo 2 años en alguna empresa del sector
- Proactivo
- Con conocimiento actuales de las tendencias administrativas y financieras

En esta área se debe colocar menos trabajadores que en el área de producción y venta, dado que si se quiere poder vender a nivel nacional se tiene que centrar una gran cantidad de esfuerzos en la producción de un producto de calidad y en la venta del mismo en los distintos puntos de venta del cantón y en futuro del país.

En el área de producción se necesita personas con conocimientos en las técnicas arroceras y en la maquinaria con la que cuenta el negocio, capaz de controlar de manera eficiente todas

las plantas con la que cuenta la empresa y de dar un mejoramiento continuo a las técnicas aplicadas en la producción.

En el área de ventas debe contar con personal que tenga las siguientes cualidades:

- Título de pregrado en venta o afín
- Experiencia en venta de mínimo 3 años
- Conocimiento del sector de la industria
- Cartera de contactos
- Proactivo
- Facilidad de palabra
- Disponibilidad de tiempo y transporte

La fuerza laboral de este sector se debe encargar de los negocios que tenga la empresa, siendo este el punto de partida de los ingresos y de una posible apertura nacional de la piladora, la personas encargada de esta labor debe tener un gran sentimiento de pertenecía a la empresa y un fuerte compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Después se procede a la reorganización por parte del encargado del recurso humano y por último un re-entrenamiento en su nueva área laboral, el re-entrenamiento contara con controles sobre la comodidad y el desempeño del colaborador en el nuevo puesto designado.

Por último, la empresa puede utilizar un software de un sistema de información integral y gerencial, este sistema unifica todas las comunicaciones y la gestión de cualquier tipo de información que manejen los distintos departamentos de la empresa, soporta todas las actividades del negocio.

Este sistema tendrá los siguientes módulos:

- Información sobre la venta diaria y datos históricos
- Información de la facturación que realice la empresa en cualquier actividad
- Información sobre las campañas publicitarias usadas o planeadas en un futuro y en general información sobre marketing que utilice la empresa.
- Información sobre los procesos productivos y el inventario final e inicial que maneja la empresa mensualmente

Estos cuatro módulos principales se unificarán para poder tener en un programa la información importante que cada departamento maneja, este software estará disponible para todos los departamentos y se podrá modificar dependiendo de las necesidades que tengan los jefes de cada división, el sistema prioriza los datos y es fácilmente migrable a distintas plataformas.

Actualmente se encuentra muchos trabajadores en el área de producción lo que de cierto modo está bien pero no hay que descuidar el área de ventas, se debe destinar más personal de esta área proviniendo del área administrativa y de producción, ya que en estas áreas hay personal poco productivo el cual puede desempeñarse mejor en otro ámbito, estos son los cambios en la estructura administrativa que tiene la piladora IRANEN S.A. cabe destacar que cuenta con una gran cartera de productos y con un mejor manejo de la fuerza de ventas podrá exportar el producto a distintos cantones del país.

A continuación se planteará un nuevo organigrama, ya que la implementación de un nuevo departamento que regule la comunicación interna será llamado sistema.

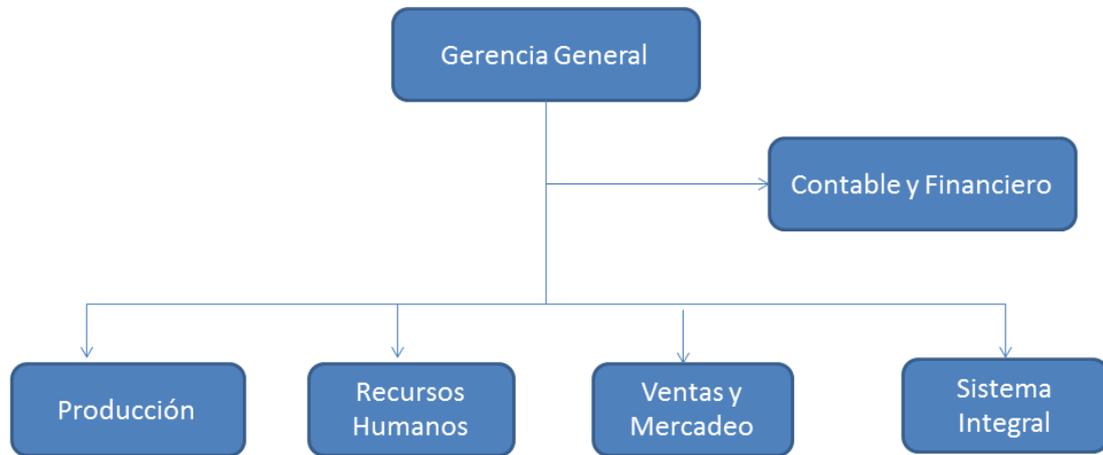


Figura 26. Organigrama.

Se presentarán a continuación los estados financieros de la empresa Piladora INAREN S.A. para el año 2014, 2015 y 2016, con los respectivos análisis económicos.

3.3 Políticas y Normas para La Restructuración Financiera.

3.3.1 Propósito.

Establecer normas las cuales sirvan como herramienta para la toma de decisiones que permita planificar, organizar y optimizar los recursos financieros de la empresa de tal manera que desarrolle sus actividades de manera eficiente entre los departamentos.

A continuación se puntualizara algunos puntos críticos de las normas.

- Todas las áreas de la compañía elaboraran presupuestos los cuales servirán para medir el gasto total global, el cual debe ser aprobado por la gerencia.
- Todos los presupuestos deben ser mensuales con proyecciones anuales, los cuales deben ser presentados al final de cada mes.
- Se debe tomar en cuenta los ingresos netos de los balances y pedir un porcentaje para su departamento, el cual lo aprobara la gerencia conforme a sus requerimientos.
- El departamento de ventas deberá presentar su plan de negocios, el cual sirve de referencia como estimación de los costos y gastos.
- Los departamentos deberán analizar las ventas y sus proyecciones para su presupuesto individual, ya que este tendrá que ser el referente y objetivo global de la empresa.
- Los egresos deben ser debidamente soportados por los departamentos, ya que si alguno no es verificado afectara la operatividad de la empresa a largo plazo.
- El jefe de financiero preparara todos los balances, flujos, etc. En base a los presupuestos enviados por cada departamento para poder asignar los recursos de manera eficiente.
- Cuando se realice alguna inversión adicional se analizara el propósito de la inversión donde se clasificará en función de: Reducción de costos, mejoramiento y expansión de productos y servicios existentes, expansión de nuevos productos o servicios e incremento de ingresos.

- Cuando exista un exceso de gasto en los presupuestos el departamento de financiera podrá reducir el gasto y verificar por medio de auditoría la utilización de recursos de esos departamentos.

3.3.2 Procedimientos para las Políticas.

3.3.2.1 Planeación.

En la programación cada departamento será encargado de realizar índices de sus presupuestos con el fin de controlar las razones más importantes para la rentabilidad. A continuación se puntualizará cada una de ellas.

- Cada trimestre se realizará un análisis de variables económicas que afectan a la rentabilidad, es decir aspectos gubernamentales y de competencia externa.
- Cuando se realice un proyecto de inversión que supere los US\$ 50.000 deberá contar con el plan de negocios respectivo, incluyendo su factibilidad, excepto aquellos que sean cualitativos y deberán estar inmersos dentro del Plan Operativo de la organización.
- Los proyectos de inversión inferiores a US\$ 50.000 deberán contar mínimo con el estudio Costo-Beneficio y flujo mensual proyectado a tres años y deberán estar inmersos dentro del Plan Operativo de la Organización.

3.3.2.2 Elaboración.

- Los programas de trabajo y sus correspondientes presupuestos deberán ser preparados por cada jefe de área y sus subordinados en coordinación, ya sea del área Financiera, Comercial, Administrativa, etc. Para luego ser remitida y debidamente aprobada por el directorio
- Se tomara en cuenta la tasa mínima determinada por la Gerencia para la elaboración del presupuesto de ingresos de los negocios. La alta gerencia deberá aprobar estos presupuestos basados en los planes aceptados para cada uno de los niveles funcionales de la gerencia, se ingresará en una etapa en la que estos mismos obtendrán un nivel monetario en término de presupuestos, según se detallan en las siguientes pautas.
- El valor de las ventas se estimará dependiendo de las expectativas de los volúmenes de ventas y los precios esperados.

- El presupuesto de nómina debe ser preparado con base a los planteamientos del requerimiento del personal.
- Para los proyectos de inversión especiales se usará un tratamiento distinto, el cual estará relacionado con la cantidad de los recursos empleados.
- La presidencia o la gerencia recibirá el presupuesto consolidado, el cual será la unión de todos los presupuestos, este contendrá los comentarios y recomendaciones pertinentes, será analizado, y procederá a ser ajustado una vez discutidas las conveniencias financieras de la empresa, luego será publicado y difundido.

3.3.2.3 Implantación

Es la etapa en la cual se realiza lo presupuestado.

- Para lograr los objetivos minimizando los errores o desviaciones, se deberá tomar oportunamente las medidas correctivas
- Según las políticas de efectivo se deben mantener los niveles de caja recomendables con estas políticas.
- Con la ejecución de las políticas monetarias, financieras y de precios a corto plazo, es posible que los flujos de ingresos y egresos sean compatibles con el requerimiento de los programas
- Se disminuye la probabilidad de que se eleven los costos, evitando paralizar los programas por falta de recursos financieros, exceptuando cuando ocurran hechos imprevisibles.

3.3.2.4 Dirección

La mejor forma de llevar el control del presupuesto, es haciéndolo recurrentemente, haciéndolo de forma quincenal o mensual, verificando que el presupuesto se esté cumpliendo en la realidad continuamente y corrigiendo los desvíos de manera rápida.

El presupuesto maestro de Inaren S.A. estará conformado por sus respectivos presupuestos financieros y operativos.

Estos dos presupuestos serán analizados previamente por sus áreas responsables antes de ser aceptados, deberán ser adjuntados los soportes y las conjeturas que los siguieron llegar a las cifras establecidas.

Las actividades más importantes en esta etapa son las siguientes:

- La preparación y ejecución de informes que detallen las comparaciones numéricas y porcentuales entre lo presupuestado y lo real.
- Se deberá analizar y luego explicar el porqué de las diferencias entre lo presupuestado y lo real
- Modificar el presupuesto si es necesario, en caso de que ocurran imprevistos como por ejemplo cambios en las tasas de interés e implementar los correctivos necesarios.

3.3.2.5 Evaluación

- El consejo directivo de Inaren S.A deberá evaluar el Presupuesto Financiero para cerrar el ciclo presupuestario.
- Se deberá presentar un informe con fecha máxima al 31 de Enero del año siguiente del ejercicio en curso, este contendrá el comportamiento y las variaciones de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Se reconocerán los éxitos y las fallas en cada etapa, con esto se elaborarán mejores presupuestos en el futuro.

3.3.2.6 Caja General

Se encarga de la gestión de la liquidez inmediata que la empresa tiene en cuentas de entidades financieras y en caja, también se encarga de la gestión de los activos financieros a corto plazo los cuales son fácilmente liquidables para el uso y control de los excedentes.

3.3.3 Políticas de control del Circulante.

Es el control recurrente de los estados que reflejen la liquidez de la empresa así como sus déficits de liquidez, realizado por la tesorería de la organización.

- Lo recaudado en un día será consignado al siguiente día.
- No se aceptarán aquellos cheques que los usuarios entreguen posfechados.

- Por concepto de viáticos, se hará un recibo de caja, con la respectiva copia de la consignación y será reportado al departamento de contabilidad para que sea legalizado.
- Las prioridades de la tesorería serán los pagos de servicios básicos, los sueldos de personal con sus respectivas prestaciones sociales, los seguros, servicios públicos, impuestos, sentencias, pensiones y transferencias asociadas a la nómina.
- La tesorería deberá reservar los valores de la disponibilidad monetaria neta de tesorería para la cancelación de las cuentas por pagar legalmente constituidas.
- Con la autorización de la Gerencia, la tesorería podrá conceder préstamos en efectivo a cuentas de convenios.
- No podrán ser autorizados créditos externos con el objetivo de financiar convenios, exceptuando aquellos que tengan que ver con el objeto social de la organización.
- Ningún trabajador o título podrá recibir préstamos de unidad de caja por parte de la tesorería.
- Está prohibido el gasto de los fondos de reposición en proyectos distintos al objeto por el cual el fondo fue creado. Estos recursos son exclusivos para la reposición de activos, y en caso de emergencia por catástrofes naturales o eventos fortuitos.

3.3.4 Procedimientos del Control del Circulante

- Cobro de dinero por distintos conceptos.
- Registro en los libros auxiliares, o registro en los sistemas automatizados para el procesamiento de los documentos que soportan las transacciones.
- Verificación de los documentos de soporte y el efectivo (cuadre de ingresos)-
- Elaboración de los depósitos diarios y envío a los respectivos bancos.
- Cuadre del fondo de Tesorería (llamado también fondo remanente) y Manual de Procedimiento Operativo de Tesorería (diariamente).
- Recepción de cheques por concepto de pagos a terceros y entrega de los mismo.
- Archivo de los documentos de caja.
- envío de los reportes correspondientes a las distintas áreas.
- Atención de llamadas telefónicas por consulta de entrega de cheques.

Area Contable

El area Contable es una herramienta importante para el control financiero interno de los recursos y las actividades. Nos proporciona una buena referencia para la asignación de responsabilidad para áreas específicas y, es la base para la presentación de los distintos informes financieros.

Uno de los medios más eficaces para establecer la responsabilidad financiera es la contabilización de las operaciones por áreas específicas, esto debe tomarse en cuenta cuando se desarrolla el sistema de contabilidad y la presentación de informes. Estos informes se basan en líneas de responsabilidad.

3.3.5 Políticas de Activos Corrientes o Líquidos.

3.3.5.1 Caja Chica

- La Gerencia establecerá el monto de Caja Chica, el valor propuesto para el inicio de operaciones es de \$200,00 y valor máximo de pago en efectivo será de \$50,00. Cualquier cambio sólo podrá hacerse con la aprobación del Gerente.
- La Caja Chica será de uso exclusivo para cubrir las necesidades operativas de la empresa.
- Todos los fondos, así como el cheque de apertura serán emitidos a nombre del encargado de Caja Chica.
- Se realizarán Arqueos de Caja sorpresivos y sin previo aviso.
- La custodia y manejo de caja serán ejecutados por personas distintas e independientes a las que revisan, registran y controlan la misma.
- Será llenado un formulario diario de recepción del efectivo, donde debe constar el número del recibo, fecha y monto.
- Los ingresos deberán ser depositados a más tardar al siguiente día laborable, se debe anexar el volante del depósito y debe registrarse una fotocopia del depósito.
- Sera verificado por un empleado independiente si coinciden el valor del efectivo con los depósitos diarios.

3.3.5.2 Cuentas Bancarias

- Los pagos mayores a \$50,00 deben ser emitidos con cheques y deben ser aprobados por los responsables autorizados, con su respectivo respaldo.
- No se deben firmar cheques en blanco bajo ningún concepto y se debe llenar la talonera para un mejor control.
- Todos los días serán realizados los depósitos bancarios.
- Los pagos a proveedores serán realizados con cheques cruzados.
- No se podrán realizar los cheques de forma manual.
- Bajo ningún concepto se emitirán cheques posfechados, con excepciones de casos especiales o la aprobación del comité financiero.
- Los cheques única y exclusivamente serán girados a nombre del proveedor.

3.3.5.3 Cuentas por cobrar.

- Las cuentas por cobrar se registran al monto o valor de la factura emitida. Las cuentas incobrables son dadas de baja o saldadas en el momento en que son reconocidas

3.3.5.4 Inventarios.

- Será designado por el Gerente un responsable de realizar las compras, será el encargado de constatar las existencias de útiles y suministros de oficina.
- El método de medición de costo de inventario será el método de promedio ponderado, aplicado para su mejor manejo.
- Por cada producto se deberá llevar día a día el control de existencias de los inventarios.
- A las menos dos veces al año se deberá realizar el control de inventario físico de los suministros.

3.3.5.5 Propiedad, terrenos, plantas, equipos.

- Se valorará por su costo a todos los elementos de propiedades planta y equipo que cumplan con las respectivas condiciones para ser consideradas o reconocidas como un activo.

3.3.6 Procedimiento para el manejo de caja chica

- En el mismo día en que se den las operaciones serán registrados los movimientos de Caja Chica.
- Aquella persona responsable de la Caja Chica, deberá recibir el cheque y proceder a cobrarlo.

- Luego de ser cobrado el dinero, la persona responsable de la Caja Chica deberá contar el dinero físico para su verificación y se deberá realizar la posterior apertura del fondo de Caja Chica.
- Se deberá solicitar un desembolso al responsable de caja chica en caso de que algún empleado necesite hacer una compra por motivos diarios como combustibles, suministros, etc.
- Se registrará en el libro de caja una vez que el responsable de la Caja Chica reciba el respectivo justificativo de gasto.
- El responsable de Caja chica deberá estar presto para facilitar el control de Arqueo de Caja Chica, ya que este se realizará sorpresivamente.

3.3.7 Procedimiento para el manejo de bancos

- El Gerente será quien firme los cheques que serán emitidos, ya que con su firma se harán efectivos.
- A través de las chequeras se realizara el manejo, por lo tanto debe anotarse el saldo disponible en el talonario con los datos del cheque.
- Por la numeración de los cheques del banco se archivara la documentación de pago, esta deberá ser archivada por un periodo de cinco años mínimo.
- Dentro de los diez primeros días del siguiente mes deberán ser preparadas las conciliaciones bancarias mensuales.

3.3.8 Procedimiento para el manejo de cuentas por cobrar

- Verificación de las existencias y aplicación de políticas para el correcto manejo de cuentas por cobrar.
- Se deberá determinar la eficiencia de estas políticas de cuentas por cobrar.
- Se debe verificar que la documentación de las cuentas por cobrar estén en orden y regidas a las disposiciones legales.
- Observar si son registrados correctamente los movimientos de las cuentas por cobrar.
- Junto a la persona responsable de las cuentas por cobrar se deben verificar físicamente los documentos que las respaldan.
- Comprobar la existencia física que las letras, cheques y documentos e investigar en caso de que haya cualquier irregularidad.
- Se debe verificar que los datos de los deudores son correctos.
- Comprobar que los documentos estén legalizados.
- Examinar los documentos justificativos de las cuentas por cobrar.

- Conciliar el saldo de esta partida con el mayor de Clientes, Deudores Varios, Documentos por Cobrar Y Documentos y Cuentas por cobrar a Organizaciones relacionadas.

3.3.9 Procedimiento para el manejo de inventarios

- Se manejarán las tarjetas kárdex para su control y estas podrán ser llevadas de forma electrónica o manual.
- Los costos de los derivados de adquisición y transformación estarán comprendidos en los costos de inventarios, también estarán comprendidos los costos en los que se haya incurrido para su condición y ubicación actual.
- Precio de compra, impuestos no recuperables, transportes, almacenamiento y otros costos directamente atribuidos a su adquisición comprenderán los costos de adquisición de los inventarios.

3.3.10 Procedimiento para el manejo de propiedad, terreno, planta y equipos.

- Los aranceles e impuestos indirectos serán incluidos a su precio de adquisición después de haber deducido cualquier rebaja de precio.
- Los costos relacionados con la ubicación y las condiciones para que el activo opere de la forma prevista por la gerencia.
- La estimación de los costos del retiro del elemento o costos de desmantelamiento, también cuando haya el caso de la rehabilitación del lugar sobre el cual se asienta.
- Las permutas de estos elementos se medirán por su valor real razonable, los edificios y terrenos se tratarán contablemente de manera separada, aunque hayan sido adquiridos de manera conjunta.

3.3.11 Procedimiento para el manejo de los ingresos.

- El Gerente deberá ser informado de manera mensual por el administrador sobre los ingresos y sus movimientos, detallando los cierres diarios de las cuentas en bancos y el informe de ingresos diarios.
- Se efectuarán los cobros por los servicios prestados o bienes en base a la política establecida para el cobro de efectivo.
- La partida de movimiento diario de ingresos se elaborará al final de cada día, se cargará a la cuenta de bancos y se acreditará la cuenta de ingresos.

3.3.12 Procedimiento para el manejo de los egresos.

- La gestión de recursos es muy importante para desarrollar sus actividades, y también es muy importante tener los controles para hacer un correcto uso de los recursos de la empresa.
- En el libro de control de egresos se colocan diariamente los egresos que se realizan, se debe llevar de manera apropiada este libro con su respectivo resumen de ingresos diarios.
- De acuerdo con el catálogo de cuentas, se lleva la codificación de las facturas, se hace la posterior partida del libro diario, debitando la cuenta del egreso y acreditando la cuenta de bancos.

Capítulo IV

Estudio Económico y Financiero

La reestructuración administrativa y financiera arroja un análisis de la compañía, donde este implica la implementación de medidas que ayuden al buen funcionamiento de esta, además que se pueda tener una idea de los gastos que se deben asumir para la aplicación de los resultados de la reestructuración.

4.1 Inversión de la Reestructuración

A continuación la tabla 37 mostrara la inversión en un sistema de información integral para que los departamentos se relacionen y la información administrativa y financiera sea proyectada de manera eficiente y pueda ayudar a la toma de decisiones dentro de la empresa.

Tabla 38

Inversión del Proyecto.

Inversión	
Sistema de Información integral	\$ 10.000,00
Departamento de sistemas	\$ 1.200,00
Capacitación a Empleados	\$ 1.000,00
Adecuación de Oficinas	\$ 4.000,00
Gasto total de la Reestructuración	\$ 16.200,00

Como se puede observar en la tabla 37 la empresa comprara un sistema de información integral el cual se detalló sus funciones en el capítulo III, además la implementación de este sistema tendrá costos anuales \$1200, además de \$1000 por capacitación a los empleados para que conozcan el correcto funcionamiento del mismo, pero al momento de implementar la empresa necesitara adecuar todas las oficinas con redes internas que permitan la transmisión de datos vía LAN. Por estas razones el costo total para el año 2017 de la implementación del sistema de información integral será de \$16.200,00.

A continuación la tabla 38 mostrara los porcentajes de variación de los ingresos, costos y gastos, para luego mostrar las proyecciones del Estado de pérdidas y ganancias del 2017.

Tabla 39

Variaciones

Variables	
Aumento o Disminución del Ingreso	5%
Aumento o Disminución del costo	-2%
Aumento o Disminución del Gasto	2%

Se calcula que con la implementación del sistema de información integral, la empresa incrementara un 5% de sus ingresos totales, además sus costos disminuirán debido a que cuando se implemente el sistema se tendrá un mejor control de los inventarios de la empresa, lo que mejorara sus rotación, tiempos de producción, entre otros factores que contribuirán con el decrecimiento de la misma, y como aspecto final el gasto aumentara en el 2017 debido a que la inversión se la destinara a las cuentas de gastos.

4.2 Proyecciones

A continuación la tabla 39 mostrara la proyección y análisis del estado de resultado 2017 si se implementa el sistema de información integral.

Tabla 40

Proyección estado de resultado 2017

Cuentas	Real			Proyección	
	2015	2016	Variación 15-16	2017	Variación 16-17
Ingresos	\$ 3.031.280,17	\$ 3.172.359,5	5%	\$ 3.330.977,4	5%
Costo	\$ 2.323.857,04	\$ 2.281.018,7	-2%	\$ 2.235.398,3	-2%
Utilidad Bruta	\$ 707.423,13	\$ 891.340,73	26%	\$ 1.095.579,0	23%
Gastos	\$ 604.132,37	\$ 786.198,53	30%	\$ 802.398,53	2%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 103.290,76	\$ 105.142,20	2%	\$ 293.180,55	179%

Como se puede observar la columna 4 con las variaciones del 2015-2016, la utilidad antes de impuesto o neta incrementa un 2%, pero en la variación 2016-2017 la empresa luego de la implementación aumentara un 179%, esto debido a que los gastos solo aumentara por la implementación del sistema de información integral, además se espera un disminución del costo del 2% debido a que el sistema mejorara de manera indirecta la producción, ya que al tener un mejor control de los inventarios, ventas y distribución de los productos, se podrá tener mejores costos en la transportación, almacenaje y precio del producto final.

4.3 Calculo de la Tmar o Trema

A continuación la tabla 40 mostrara el calculo de la Tmar, el cual se usaron indices de Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Tabla 41

Calculo del Tmar

CALCULO DE LA TMAR O TREMA				
TREMA				
Beta (empresas servicios)	73%	Mensual		
Rent. Libre riesgo	5%			
Prima por riesgo	11%		TREMA >= CCPP	
Ke= (Costo de Capital)	12,61%		12,61% > 11,74%	
Fuente de financiamiento:	(en miles)	%	Coste	CCPP (WACC)
Pasivos	719.267,64	26,56%	9,20%	2,44%
Patrimonio (accionista)	1.988.955,10	73,44%	12,00%	8,81%
	2708222,74	100,00%		11,26%

El método que se utilizara es muy utilizado para la evaluación de proyectos sin deuda, consiste en aplicar el Modelo de CAPM (Capital Asset Pricing Model), la idea es considerar que la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) es equivalente a la Tasa de rentabilidad que un accionista exige, teniendo la formula $re = rf + \beta (rm - rf)$

Así la TMAR considerando aspectos como la inflación, riesgo país y tasa pasivas de inversiones resulto del 12,61%, lo cual es mayor al costo de capital de la empresa, el cual esta en 11,74%.

4.4 Flujo de Caja Incremental.

Tabla 42

Flujo de Caja Incremental

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DE LA RESTRUCTURACIÓN						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERATIVOS						
VENTAS TOTALES		\$	\$	\$	\$	\$
		158.618	166.549	174.876	183.620	192.801
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		\$	\$	\$	\$	\$
		158.618	166.549	174.876	183.620	192.801
EGRESOS OPERATIVOS						
		\$	\$	\$	\$	\$
		153.049	160.702	168.737	177.174	186.032
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		\$	\$	\$	\$	\$
		153.049	160.702	168.737	177.174	186.032
FLUJO OPERATIVO		\$	\$	\$	\$	\$
		5.569	5.847	6.139	6.446	6.769
FLUJO DE INVERSION						
INVERSION FIJA	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	16.200,00	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
TOTAL FLUJO DE INVERSION	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	(16.200,00)	-	-	-	-	-
FLUJO FINANCIERO						
APORTE	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	16.200,00	-	-	-	-	-
PRESTAMO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
TOTAL FLUJO FINANCIERO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-

	16.200,00							
FLUJO NETO GENERADO	\$ (16.200,00)	\$ 5.568,63	\$ 5.847,06	\$ 6.139,42	\$ 6.446,39	\$ 6.768,71		
(+) SALDO INICIAL		\$ -	\$ 5.568,63	\$ 11.415,70	\$ 17.555,11	\$ 24.001,50		
SALDO FINAL	\$ (16.200,00)	\$ 5.568,63	\$ 11.416	\$ 17.555,11	\$ 24.001,50	\$ 30.770,21		

Como se puede observar en la tabla 41, la empresa con la implementación de la restructuración administrativa y financiera, la cual tendrá un costo de \$16.200,00 tendrá flujos incrementales sobre aquella ganancia, lo cual valida la inversión teniendo así mejores prácticas administrativas y financieras.

A continuación la Tabla 27 mostrará la evaluación financiera del proyecto.

4.5 Evaluación Financiera.

Tabla 43

Evaluación Financiera

TMAR	12,61%					
FLUJO	0	1	2	3	4	5
INVERSION	\$ (16.200,00)					
FLUJO DE CAJA FINAL	\$ (16.200,00)	\$ 5.568,63	\$ 5.847,06	\$ 6.139,42	\$ 6.446,39	\$ 6.768,71
TIR	25%					
VNA	\$ 5.401,81					
VAE	\$ 1.521,23					
PAYBACK	3	Años				

Como se puede observar la empresa por medio de la restructuración financiera y administrativa, obtendrá una tasa interna de retorno (TIR) del 25%, con un Valor actua Neto (VNA) de \$5.401,81, además de un valor anual equivalente (VAE) de \$1.521,23, el cual tiene un tiempo de recuperación de 3 años.

Obteniendo los resultados detallados anteriormente se puede decir que el proyecto de restructuración financiera es viable.

Conclusiones.

- Se identificó los problemas de la compañía Inaren S.A. dando como resultado un análisis de los estados financieros con sus respectivos ratios financieros, además de identificar un problema de los ingresos por la descoordinación de los departamentos al momento del paso de información de los gastos departamentales de la empresa.
- La compañía Inaren S.A. en sus razones de liquidez o corrientes frente a sus datos históricos muestra un decrecimiento, este se debe al endeudamiento a corto plazo que la compañía adquiere por la mala gestión de cobranza que a su vez genera falta de circulante para cubrir los giros normales del negocio.
- El representante de la compañía reafirmo los problemas identificados en el análisis financiero y administrativo, considerando que los problemas pasan por la comunicación departamental, y falta de control en los gastos de la compañía, teniendo como resultado un exceso de gastos innecesarios, por esta razón se realizó la creación de políticas que reestructuren financieramente a la empresa y así estos problemas de comunicación.
- Se plantearon políticas de reestructuración financiera las cuales generan una comunicación departamental que contribuya al control de los egresos de la compañía, además se identificó los procedimientos que la compañía debería tener para el manejo de la liquidez de la compañía, es decir cuenta de activos circulantes.
- Todas las políticas serán reguladas por la gerencia, ya que su cumplimiento es de vital importancia para el buen funcionamiento de la compañía, además de contribuir con el mejoramiento financiero de la empresa, teniendo como objetivo la buena salud financiero e incremento de la rentabilidad.

Recomendaciones.

- El manual de políticas para el mejoramiento financiero de la compañía debe ser aplicado y respetado por todas las áreas de la compañía, además deben ser controlados mes a mes como se especifica en los procedimientos.
- Los presupuestos departamentales deben contemplar los gastos y después de un tiempo, verificado con el respectivo soporte contable, esto ayudara a que los gastos no se incrementen de forma abusiva como ha venido sucediendo dentro de la compañía.
- La rotación de la cartera debe estar acorde a la proporción de cuentas incobrables de la compañía, es decir que este rubro no puede depender simplemente de las estimaciones de cobro totales, sino también del historial de cuentas incobrables.
- Todos los departamentos puede hacer uso de la caja chica siempre y cuando esta salida sea autorizada por la gerencia, el manual es claro en este punto de vista, ya que se espera la oportuna actualización de los gastos de caja chica de la compañía.
- Las inversiones deben estimarse en base al circulante que se genere de excedente en la rotación del negocio, ya que eso ayudara a la compañía a tener una mejor diversificación del riesgo del dinero.
- Las nuevas inversiones deben ser evaluadas en un periodo máximo de 5 años, donde se contemple si afectara a la liquidez de la compañía y el riesgo que esta tenga a largo plazo.
- Los ingresos deben ser comparados anualmente para saber si su crecimiento es bueno frente al mercado y que los gastos son proporcionales a ellos.

Bibliografía

- Abad, C., & Arévalo, L. (2015). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9970/1/UPS-GT001006.pdf>
- AHORRO. (2015). *AHORRO.COM*. Obtenido de https://www.ahorro.com/acnet/finanzas_personales/glosario_lexico_terminos_financieros_bursatiles.acnet
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología Científica*. Caracas-Venezuela: Episteme.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. McGrawHill.
- Bodie, Z., & Merton, R. C. (1999). *Finanzas*. Naucalpan de Juárez, México: PRENTICE HALL.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Cohen, R. (2014). *Flujo de Caja (Cash Flow)*. Buenos Aires, Argentina.
- Contablia: Gestión contable integral. (s.f.). *Contablia*. Obtenido de <http://www.contablia.es/>
- Economipedia. (9 de Noviembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/volatilidad.html>
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: un enfoque interdisciplinar*. Paraninfo.
- Gonzales, E. M. (30 de Octubre de 2014). *REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/gpu7ajlccdbf/reestructuracion-financiera/>
- INEE. (2013). *INEE*. Obtenido de <http://www.inee.edu.mx/index.php/servicios/372-sistemas-de-administracion-del-conocimiento>
- ISO. (2015). *ISO 9000*. Obtenido de <http://www.normas9000.com/content/Glosario.aspx>
- jarach, D. (1996). *Finanzas Públicas y Derecho Tributario*. Buenos Aires: Abeledo - Perrot.
- Jiménez, R. (27 de Julio de 2016). *Economía y Finanzas para todos*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/renzojimenez/2012/07/27/un-glosario-financiero-para-todos-d/>
- Kozikowski, Z. Z. (2013). *Finanzas internacionales*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- López, W., & Urbina, R. (2014). *Universidad Privada del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4937/L%C3%B3pez%20Acu%C3%B1a%20Walter%20y%20Urbina%20Jara%20Romina%20Rosmeri.pdf?sequence=1>
- Mejora Continua. (2014). *EcuRed*.

- Meltom Technologies Inc. (2016). *De Gerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=45>
- N, G. (2015). *ConceptoDefinicionde*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/estado/>
- Nelly Campoverde, S. N. (2013). *Plan de reestructuracion administrativa y financiera de la empresa Tarquino Jr*. Guayaquil: Politécnica Salesiana.
- Partners, A. (2010). *El proceso de reestructuración financiera, Renegociar la deuda en tiempos de crisis*. Madrid: IE Business School .
- Pinzón, C., & Fandiño, G. (2014). Contrucción de los flujos de caja en un proyecto. *Pontificia Universidad Javeriana*, 241-242.
- Real Academia Española. (2016). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=OniqDn5>
- Rivas, A. (2015). *FOREX*. Obtenido de <https://angelrivastoribio-forex.jimdo.com/glosario-general-forex-web/>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas corporativas*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Sanchez, E. (15 de Octubre de 2010). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/eligiosan/anlisis-financiero-5457008>
- SIGNIFICADOS. (2014). *SIGNIFICADOS*. Obtenido de <https://www.significados.com/renovacion/>
- UNIVERSIDAD GUADALAJARA. (20 de Junio de 2012). *UNIVERSIDAD GUADALAJARA*. Obtenido de <http://www.cucsur.udg.mx/SGC/?q=glosario-tecnico>
- Vélez, V. E. (2009). *Casos Empresariales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.



**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, **López Rengifo Luis Francisco**, con C.C: # **0921734349** autor del trabajo de titulación: **Reestructuración Administrativa y Financiera empresa “Piladora Inaren S.A” para mejorar su Rentabilidad.** Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de Septiembre del 2017

f. _____

López Rengifo Luis Francisco

C.C: 0921734349



**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, **Rodriguez Palma Nancy Monserrat**, con C.C: # **0930897970** autor del trabajo de titulación: **Reestructuración Administrativa y Financiera empresa “Piladora Inaren S.A” para mejorar su Rentabilidad**. Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de Septiembre del 2017

f. _____

Rodríguez Palma Nancy Monserrat

C.C: 0930897970



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Reestructuración Administrativa y Financiera empresa "Piladora Inaren S.A" para mejorar su Rentabilidad.		
AUTOR(ES)	López Rengifo Luis Francisco / Rodriguez Palma Nancy Monserrat		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Lucia Magdalena Pico Versoza, Mgs / Ing. Valdiviezo Valenzuela Patricia Luciana, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de Septiembre del 2017	No. DE PÁGINAS:	166
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Finanzas, Contabilidad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Administración, Finanzas, Reestructuración, Resultados, Análisis, Estrategia.		
RESUMEN/ABSTRACT (158 palabras):			
<p>El contenido de la presente investigación, mostrara información acerca del mercado ecuatoriano de empresas Pymes, las cuales son las mas representativas tanto en número, aportes en la economía, además de generar fuentes de trabajo interno. La empresa que motivo a realizar este trabajo, es la empresa "Piladora Inaren s.a" , que se ubica en el grupo de las ya mencionadas PYMES, o medianas empresas. A pesar de ser muy importantes, en muchos de los casos, estas compañías no reciben los cuidados debidos para su correcto funcionamiento y servicios brindados. Por lo que se propone, identificar los principales factores que afectan a Inaren S.A, para de acuerdo a ello, hacer un diagnostico que sirva para una reestructuración administartiva y financiera, que de como resultado una mejoría en sus procesos, actividades cotidianas, y fundamentalmente, en los servicios y productos.</p> <p>Con esto se espera aportar para que la compañía sea mas competitiva y tenga mas expectativas de crecimiento en el futuro.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0996230644 0991504821	E-mail: luisfranciscolopez.rengifo@hotmail.com naxoynicole@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593-4-987209949		
	E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			