



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y
AUDITORÍA**

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA
EL REPOSICIONAMIENTO Y MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE
LA FÁBRICA BOLOS ROGI DE LA CIUDAD DE IBARRA
PROVINCIA DE IMBABURA.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

AUTORAS: Cabrera Narvárez Verónica del Consuelo
Mena Chávez Mirian Germania

DIRECTOR: Ing. Marlon Pineda Msc.

Ibarra, Marzo, 2011

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace de la necesidad de incorporar a la Fábrica de Bolos Rogi domiciliada en la ciudad de Ibarra, un Modelo de Gestión Administrativo Financiera para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad; ya que presenta necesidades de orden administrativo, financiero y comercial. El propósito de esta investigación es poner una herramienta de tipo organizacional, financiera y de marketing para dinamizar el trabajo en las áreas de trabajo de la fábrica. La parte administrativa se verá fortalecida con los valores corporativos, el proceso administrativo y estructura organizacional, acompañada de una delimitación de funciones; la parte financiera contribuirá con la estructuración de costos e ingresos, análisis financiero con los principales indicadores VAN, TIR y B/C. En cambio que el área de marketing se ocupará de las variables del marketing mix y sus estrategias, incluida la de reposicionamiento. El **objetivo general** de la investigación consistió en: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la fábrica de bolos "ROGI" en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura. **Los objetivos Específicos** que contribuyeron al logro del Objetivo General son: (1) Diagnosticar la situación actual sobre la gestión administrativa y financiera en la fábrica de bolos "ROGI". (2) Fundamentar técnicamente del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero. (3) Desarrollar los componentes del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la fábrica de bolos "ROGI". (4) Realizar un estudio de impactos que tendría el Modelo de Gestión en los ámbitos: administrativo, financiero, social, económico, empresarial, comercial, y de marketing mix. Los contenidos del marco teórico sirvieron como premisas de la investigación para sustentar las variables, y contribuir en el diseño y elaboración del Modelo de Gestión Administrativo Financiero. Las etapas del proceso para desarrollar la investigación fueron: recolección de material bibliográfico y documental, diseño del formato y metodología de la investigación, desarrollo de la propuesta, redacción del borrador y del informe final de la investigación. El Modelo de Gestión Administrativo Financiero se validó con los directivos de la Fábrica Rogi y el Director de Tesis Ingeniero Marlon Pineda, Catedrático de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte. La utilidad del presente trabajo de investigación será de aporte muy valioso para directivos y trabajadores de la fábrica Rogi, estudiantes, investigadores y microempresarios, entre otros.

EXECUTIVE SUMMARY

This researching stems from the need to incorporate a Financial Administrative Management Model for the repositioning and improving profitability for ROGI Bowling Factory located in Ibarra city, due the necessity of administrative, financial and commercial. The purpose of this researching is to establish an organizational, financial and marketing tool to boost the work in the areas of factory work. The administrative side will be strengthened with the corporate values, the administrative process and organizational structure will be strength by a delineation of roles, and the financial part will contribute to the cost and revenue structure, financial analysis with leading indicators NPV, IRR and B / C. In contrast the marketing department will handle the marketing mix variables and strategies, including repositioning. The overall objective of the research was to: Develop a Model of Administrative and Financial Management for the repositioning and improving of profitability of the mill bowling "ROGI" in Ibarra city, Imbabura Province. The Specific objectives that contributed to achieve the general objective are: (1) Diagnose of the current situation on the administrative and financial management at the factory in Bowling ROGI. (2) Technical principles of the Model Administrative and Financial Management. (3) To develop the components of the Administrative model and Financial Management for the mill bowling ROGI. (4) Carry out an impact study would have the Management Model in the areas: administrative, financial, social, economic, business, commercial, and marketing mix. The contents of the theoretical framework served as information to support the researching variables, and contribute to the design and preparation of the Financial Administrative Management Model. The stages of the process to develop the researching were: collection of bibliographical and documentary format design and researching methodology, proposal development, drafting and final report of the investigation. The Financial Administrative Management Model was validated with ROGI Factory managers and the Director of Engineering Thesis Marlon Pineda, Professor at the Faculty of Administrative Sciences and Economics at the Technical University of the North. The usefulness of this research will be very valuable contribution to management and ROGI factory workers, students, researchers and entrepreneurs, among others.

DECLARACIÓN

Nosotras, Verónica Cabrera y Mirian Mena declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Verónica Cabrera

Mirian Mena

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por las egresadas CABRERA NARVÁEZ VERÓNICA DELCONSUELO y MENA CHÁVEZ MIRIAN GERMANIA para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoria CPA cuyo tema es **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL REPOSICIONAMIENTO Y MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE LA FÀBRICA BOLOS ROGI DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**.

Considero el presente trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los tres días del mes de Enero del 2011.

Msc. Marlon Pineda

CI. 100134899-2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotras, Cabrera Narvárez Verónica del Consuelo con cédula de identidad N° 100260319-7 y Mena Chávez Mirian Germania con cédula N° 100334298-5, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autoras de la obra o trabajo de grado denominado: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL REPOSICIONAMIENTO Y MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE LA FÁBRICA BOLOS ROGI DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”** que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Cabrera Verónica

100260319-7

Mena Mirian

100334298-5

Ibarra, a los tres días del mes de Enero del 2011.

DEDICATORIAS

A ti Dios gracias por darme la oportunidad de vivir y hacer que todos mis sueños y anhelos se hagan realidad.

Mi trabajo de grado dedico con todo el amor del mundo a mis queridos padres quienes me han dado la vida y me han apoyado incondicionalmente en los momentos buenos y malos que he tenido que pasar durante esta larga vida estudiantil, ellos han sido la fuente de mi inspiración, motivación y superación en cada día para ser mejor y así cumplir con las metas propuestas.

A mis hermanos, sobrinos, cuñados gracias por estar conmigo y brindarme su confianza y apoyo para culminar mi carrera profesional y creer en mí sin pedir nada a cambio.

MIRIAN MENA

Este modelo de gestión está dedicado especialmente a los seres que más amo en este mundo: Mi madre y mi pequeño hijo quienes han sido mi pilar principal para mi superación diaria. A mi madre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome, aconsejándome siempre haciendo de mí una persona de bien a través de sus consejos enseñanzas y amor.

A mi hermano, sobrina, abuelito, tíos, primos quienes siempre me apoyaron incondicionalmente en los duros momentos de mi vida. A ti abuelita que aunque te fuiste de nuestro lado siempre te tengo presente en mi mente y corazón, y sé que desde el cielo iluminas mi camino.

VERÓNICA CABRERA

AGRADECIMIENTO

Deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos:

A Dios por darnos la oportunidad de vivir y guiarnos por el camino correcto fortaleciendo nuestras vidas.

A nuestros padres por ser el apoyo incondicional, confiando siempre en nuestra capacidad para tomar la mejor decisión para un futuro lleno de éxitos.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE por darnos la oportunidad de estudiar en sus aulas y ser hoy en día unas profesionales de bien.

A nuestros maestros quienes han puesto en nosotros sus conocimientos y experiencias, deseándonos que seamos mejores cada día.

A nuestro asesor de proyecto Ing. Marlon Pineda quien nos guió durante este largo proceso de investigación brindándonos su apoyo profesional, conocimientos y su tiempo.

Queridos compañeros con ustedes que hemos compartido difíciles momentos en nuestra vida estudiantil sigamos luchando por nuestros sueños sin dejarnos vencer de los obstáculos que se presentan en la vida. Gracias por el apoyo brindado.

A nuestros amigos por darnos su sincera amistad poniendo siempre un granito de arena en las metas que nos hemos propuesto.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo se realizó en la fábrica de bolos ROGI, que a pesar de operar por más de diez años, presenta necesidades manifestadas en la ausencia de una estructura organizacional lo que ha truncado la ejecución de los planes empresariales, una dirección no efectiva que no ha permitido la comunicación y coordinación de actividades entre directivos y trabajadores; deficiencia de un control efectivo que ha impedido medir y evaluar el rendimiento empresarial y la falta de un plan de marketing operativo, que no ha permitido a través de estrategias, potencializar la marca, producto, precio, canales de distribución y promoción para la mejora de la rentabilidad de la empresa.

Las bases teóricas consideradas que sustentaron las variables de investigación son: Modelo de gestión administrativo financiero, reposicionamiento, rentabilidad, marketing mix.

El Modelo se estructuró al criterio de las investigadoras, asesor de tesis, catedráticos de la facultad de Ciencias Administrativas, y sobre todo apegadas a las necesidades del personal directivo y trabajadores de la Fábrica de Bolos Rogi. La propuesta se inicia con la descripción de los valores corporativos, objetivos, políticas. Se hizo una revisión de la gestión administrativa poniendo énfasis en el proceso administrativo. En la fase de control se pone atención en la medición del rendimiento real, comparación del rendimiento real con el estándar, acción administrativa para corregir las desviaciones o estándares. Seguidamente se analizó la gestión financiera, en la que se hizo referencia a la capacidad de la planta, los ingresos y en el tratamiento minucioso de los costos de operación. En la evaluación financiera se consideró indicadores VAN y TIR en dos escenarios antes y después del reposicionamiento; es decir considerando los costos e ingresos de la producción actual de bolos y una vez reposicionado la marca; es decir con la incorporación de la naranjada Rogi a la línea de productos de la fábrica. Como resultado se observa

que puede mejorarse la rentabilidad a través del reposicionamiento de marca.

En la parte administrativa se espera ver resultados positivos en el mejoramiento de la eficiencia y la implementación de una herramienta de control como base del mejoramiento continuo, a través de las actividades de planeación, organización, dirección y control. Estos resultados podrán observarse en la gestión financiera a través de los indicadores de ventas y costo de ventas mediante un manejo eficiente de los recursos de la fábrica. En la parte social lo que se espera como contribución de la fábrica es el incremento de un nuevo producto para que las plazas de trabajo de la fábrica se incrementen como resultado de la buena gestión generacional.

INDICE

Contenido	Pàg.
RESUMEN EJECUTIVO	i
EXECUTIVE SUMMARY	ii
DECLARACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIAS	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRESENTACIÓN.....	viii
INDICE	x
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
Descripción del Problema	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Metodología Utilizada.....	3
CAPÍTULO I	5
Diagnóstico Situacional.....	5
Antecedentes Diagnósticos.....	5
Objetivos Diagnósticos.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Variables Diagnósticas.....	7
Indicadores que definen las variables	7
Gestión Administrativa	7
Gestión Financiera	8
Marketing Mix.....	8
Rentabilidad	8
Matriz de Relación Diagnóstica.....	9
Metodología Utilizada.....	10
Población o Universo	10
Identificación de la Muestra	11
Diseño de Instrumentos de Investigación	11
Recopilación de Información	12
Tabulación, Graficación y Análisis de la Información	12
Evaluación de la Información	32
Gerente	32
Cruces Estratégicas FA, FO, DO, DA	34
Determinación del Problema Diagnóstico	35
CAPITULO II	36
BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS	36
Definición de Empresa	36
Importancia	36
RECURSOS.....	37

Clasificación de las Empresas	38
El Proceso Administrativo	39
Planificación	39
Organización	40
Dirección	41
Control	41
Moelo de Gestión Administrativo y Financiero	42
Definición de Modelo.....	42
Gestión Administrativa	43
Gestión Financiera	45
Reposicionamiento.....	46
Bolo	55
Envase	55
Empaque	56
Diseño	56
CAPITULO III	58
PROPUESTA	58
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	60
Misión	61
Visión	61
Valores	61
Objetivos del Modelo.....	64
Políticas	64
Planificación	77
Organización	80
Dirección	97
Control	98
GESTIÓN FINANCIERA	100
Costos de Operación	101
Evaluación Económica.....	122
REPOSICIONAMIENTO	128
Marketing Mix.....	129
Planteamiento de Estrategias	129
Medios Necesarios.....	137
Evaluación Financiera con Reposicionamiento.....	142
CAPITULO IV	146
Análisis de impactos del modelo de gestión administrativo financiero.	146
Impactos e indicadores	147
Impacto Administrativo	147
Impacto Financiero.....	148
Impacto Social.....	149
Impacto Económico.....	150
Impacto Empresarial	151
Impacto Comercial	152
Impacto Del Marketing Mix.....	153
Impacto General.....	154
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES	156

BIBLIOGRAFÍA	157
LINKOGRAFÍA	158
GLOSARIO	160
ANEXO 1	166
ANEXO 2	168
ANEXO 3	172
ANEXO 4	175

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro No. 1 Matriz de Relación Diagnóstica	9
Cuadro No. 2 Personal de la Empresa	11
Cuadro No. 3 Decisión de compra	16
Cuadro No. 4 Frecuencia de Compra	17
Cuadro No. 5 Exhibición de Productos	17
Cuadro No. 6 Motivo Compra.....	18
Cuadro No. 7 Recuerda la marca del bolo	18
Cuadro No. 8 Calificación de Competencia	19
Cuadro No. 9 Empaque de Bolos.....	19
Cuadro No. 10 Calificación al Personal.....	20
Cuadro No. 11 Qué no le gusta de la Fábrica de Bolos	20
Cuadro No. 12 Pedidos a Proveedor	21
Cuadro No. 13 Gestión Administrativa	21
Cuadro No. 14 Planificación de Actividades	22
Cuadro No. 15 Estructura Organizacional.....	22
Cuadro No. 16 Comunicación entre directivos y trabajadores	23
Cuadro No. 17 Forma de Administrar la Fábrica.....	23
Cuadro No. 18 Control de actividades	24
Cuadro No. 19 Nivel de ventas	24
Cuadro No. 20 Satisfacción de Producto	25
Cuadro No. 21 Gestión para incrementar volumen de ventas	25
Cuadro No. 22 Debilidad comercial de la fábrica	26
Cuadro No. 23 Instalaciones Físicas de la fábrica	26
Cuadro No. 24 Entrega de Pedidos	27
Cuadro No. 25 Problemas de abastecimiento.....	27
Cuadro No. 26 Selección de personal.....	28
Cuadro No. 27 Capacitación de personal	28
Cuadro No. 28 Compromiso para el cumplimiento de los objetivos	29
Cuadro No. 29 Incentivos a los trabajadores en la ´fabrica.....	30
Cuadro No. 30 Matriz FODA	33
Cuadro No. 31 CRUCES ESTRATÉGICAS FA, FO, DO, DA	34
Cuadro No. 32 Presupuesto Mensual de Ventas de Bolos 2.010	65
Cuadro No. 33 Canales De Distribución	66
Cuadro No. 34 Políticas De Producción.....	69
Cuadro No. 35 Modelo de Solicitud de Empleo.....	73
Cuadro No. 36 Procesamiento de una Solicitud de Empleado	74
Cuadro No. 37 Proceso de Selección de Personal	75

Cuadro No. 38 Procesamiento de una Solicitud de Empleado	76
Cuadro No. 39 El Sistema de Administración de Salarios	77
Cuadro No. 40 Modelo de Plan para Lograr Objetivos.....	79
Cuadro No. 41 Modelo de planificación del trabajo n°. 1	81
Cuadro No. 42 Modelo Moderno de Planificación del Trabajo	82
Cuadro No. 43 Organigrama Estructural.....	83
Cuadro No. 44 Organigrama Funcional	84
Cuadro No. 45 Registro de Tiempos en una Actividad X en la Fábrica ..	99
Cuadro No. 46 Capacidad Instalada: Aprovechamiento Anual	102
Cuadro No. 47 Costo de Materias Primas.....	103
Cuadro No. 48 Costo de Envases y Embalajes	103
Cuadro No. 49 Costo de otros Materiales	104
Cuadro No. 50 Equipo de Trabajo Rogi	104
Cuadro No. 51 Costo de Energía Eléctrica	105
Cuadro No. 52 Consumo de Agua	105
Cuadro No. 53 Costo de Agua	106
Cuadro No. 54 Costo de combustible, gasolina súper	106
Cuadro No. 55 Costo de mantenimiento	107
Cuadro No. 56 Costo de Control de Calidad	107
Cuadro No. 57 Costo de Mano de Obra Directa	108
Cuadro No. 58 Costos Totales de Producción	108
Cuadro No. 59 Gastos de Administración	109
Cuadro No. 60 Gastos de Venta	109
Cuadro No. 61 Costos Totales de Operación de la Fábrica.....	110
Cuadro No. 62 Activos Fijos de Producción	110
Cuadro No. 63 Activo Fijo de Oficina y Ventas	111
Cuadro No. 64 Terreno y Obra Civil.....	111
Cuadro No. 65 Activo Diferido.....	112
Cuadro No. 66 Inversión Total en Activo Fijo y Diferido.....	112
Cuadro No. 67 Depreciación y Amortización de Activos Fijos	112
Cuadro No. 68 Depreciación y Amortización de Activos Fijos	113
Cuadro No. 69 Depreciación y Amortización de Activos Fijos	113
Cuadro No. 70 Depreciación y Amortización de Activos Fijos de	114
Cuadro No. 71 Determinación de la Tmar y la Inflación Considerada....	114
Cuadro No. 72 Cuadro de Inversiones y Ponderación	115
Cuadro No. 73 Valores e Inversiones	115
Cuadro No. 74 INVENTARIOS.....	116
Cuadro No. 75 Cuentas por Cobrar	116
Cuadro No. 76 Activo Corriente	117
Cuadro No. 77 Pasivo Corriente	117
Cuadro No. 78 Financiamiento de la Inversión	117
Cuadro No. 79 Tabla de Amortización de la Deuda	118
Cuadro No. 80 Capacidad Instalada	118
Cuadro No. 81 Costos Fijos	119
Cuadro No. 82 Costos Variables.....	119
Cuadro No. 83 Volumen, ingresos, cf, ct.....	119
Cuadro No. 84 Punto De Equilibrio	120
Cuadro No. 85 Ingresos por Ventas.....	120

Cuadro No. 86 Balance General	121
Cuadro No. 87 Estado de Resultados Pro-Forma.....	122
Cuadro No. 88 Flujo de Caja no Financiado	123
Cuadro No. 89 Flujo de Caja Financiado	124
Cuadro No. 90 Relación Beneficio/Costo sin financiamiento	127
Cuadro No. 91 Relación Beneficio/Costo con Financiamiento.....	127
Cuadro No. 92 Bosquejo 1	131
Cuadro No. 93 Bosquejo 2.....	131
Cuadro No. 94 Bosquejo 3.....	131
Cuadro No. 95 Ciclo de Vida Producto-Fase de Reposicionamiento	135
Cuadro No. 96 Objetivos de Producción	136
Cuadro No.97 Presupuesto de Recursos Financieros	137
Cuadro No. 98 Gastos de Ventas	138
Cuadro No. 99 Gastos Publicidad	138
Cuadro No. 100 Mensaje de Reposicionamiento	139
Cuadro No. 101 Gastos Promociones Consumidor	140
Cuadro No. 102 Flujo de Caja sin Financiamiento	142
Cuadro No. 103 Flujo de Caja con Financiamiento.....	144
Cuadro No. 104 Relación Beneficio/Costo	145
Cuadro No. 105 Escala de Valoración Cualitativa y Cuantitativa	146
Cuadro No. 106 Impacto administrativo	147
Cuadro No. 107 Impacto Financiero	148
Cuadro No. 108 Impacto Social	149
Cuadro No. 109 Impacto económico.....	150
Cuadro No. 110 Impacto Empresarial	151
Cuadro No. 111 Impacto Comercial	152
Cuadro No. 112 Marketing Mix.....	153
Cuadro No. 113 Impacto General	154

INTRODUCCIÓN

Descripción del Problema

La demanda de bolos en la ciudad de Ibarra ha crecido en los últimos años, por la rápida expansión que alcanzado su población que llega a 157.000 habitantes. Un factor que contribuye al consumo constituye las altas temperaturas que se registran al medio día y coincide con la hora de salida de niños de las escuelas, estudiantes de los colegios. Sin embargo la fábrica de bolos "ROGI" no ha podido cumplir con las expectativas de incrementar sus ventas, debido sobre todo a un estilo administrativo y financiera obsoleta, que se ve reflejado en la gestión empresarial tradicional. Estos son factores que no han contribuido a obtener una rentabilidad satisfactoria para sus propietarios.

Para sustentar la problemática por la que atraviesa la fábrica de bolos Rogi, a continuación se describe los síntomas de cada causa para concluir con la sumatoria de consecuencias, el problema central y una propuesta solución para la fábrica.

Las necesidades del bolo tienen relación con el diseño, tamaño, color y sabor del producto; por lo que se determinó que existe poco conocimiento de las necesidades del consumidor, que en este caso constituyen los estudiantes de preprimaria, primaria y secundaria.

Las escasa diversidad del producto traen como consecuencias la baja satisfacción de las necesidades del cliente. Esto obedece a que no hubo un adecuado estudio de mercado y sobre todo se está haciendo caso omiso de las necesidades del consumidor.

La escasa capacitación y evaluación de desempeño de trabajadores y las bajas remuneraciones e incentivos, constituyen los síntomas de la mala calidad del servicio, que trae como consecuencia la insatisfacción de los rasgos y características del servicio.

Los altos costos, bajos ingresos, poca demanda y la regular productividad, son síntomas de una decreciente rentabilidad, lo que trae como consecuencia una posible quiebra de la microempresa.

Justificación

El diseño y desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la fabrica bolos “Rogi” en la ciudad de Ibarra, nació por la necesidad de mejorar la calidad global de la empresa a través de los siguientes componentes: Monitoreo permanente de las necesidad del cliente, gestión de calidad del bolo y gestión del servicio al cliente, eficiencia de las actividades productivas, satisfacción de los rasgos y características del producto de acuerdo a las necesidades del cliente, y optimización de los recursos materiales y económicos. Con estos componentes, se armará un plan de marketing para reposicionar el refresco que produce la fábrica “Rogi” y mejorar su rentabilidad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la fábrica de bolos “ROGI” en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual sobre la gestión administrativa y financiera en la fábrica de bolos “ROGI”.
- Fundamentar técnicamente del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero.
- Desarrollar los componentes del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la fábrica de bolos “ROGI”.
- Realizar un estudio de impactos que tendría el Modelo de Gestión en los ámbitos: empresarial, educativo, económico y productivo.

Metodología Utilizada

Para el presente trabajo se utilizó el Método Inductivo aportando a la investigación cuatro etapas básicas: la observación – registro, análisis – clasificación, derivación inductiva y la constatación de los hechos. Este método ayudo en el planteamiento del problema, estudio diagnostico y en la verificación de hipótesis que plantea una solución anticipada al problema planteado.

Se aplicó el Método Deductivo en la búsqueda del problema de investigación, una vez obtenidos los principales síntomas y causas, correspondió buscar las consecuencias de los supuestos. El método deductivo infiere los hechos observados basándose en la ley general. Por lo que si ciertas empresas y sus unidades departamentales tienen causas

similares de una problemática, se deduce que las consecuencias serían similares para otras sociedades que tengan un diagnóstico de similares causas.

El Método Analítico separa las partes de un problema en componentes, examina cada una de ellos, así como sus interrelaciones. En el caso de la investigación, se lleva a cabo analizando las variables y estableciendo como se relaciona con otras. Básicamente este método se aplicara en la estructuración del Modelo Administrativo Financiero, como el problema, marco teórico, estudio metodológico, propuesta, y sobre todo conocer la esencia de la causa que originó el problema de investigación.

En la presente investigación la aplicación del método Sintético corresponde a la unión de los componentes para obtener el propósito y el fin previsto que es desarrollar el Modelo Administrativo y Financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la fábrica de bolos "Rogi".

Técnicas básicas que se aplicaran en el desarrollo de la investigación

- Observación
- Encuesta
- Entrevista
- Instrumentos:
 - Cuestionarios

CAPÍTULO I

1. Diagnóstico Situacional

1.2. Antecedentes Diagnósticos

La fábrica de bolos Rogi nace como una empresa de tipo familiar el 24 de Agosto de 1999, la iniciativa surge de dos personas, Ing. Roberth Aldás, Ing. Gilber Rosas, promotores de este proyecto (ROGI), como respuesta a una necesidad sentida de autogenerar empleo por la ausencia de oportunidades de trabajo en el sector público y privado. Además de ser parte del emprendimiento y demostración de capacidades en la gestión productiva como laboral.

La microempresa comenzó con un capital que permitió comprar una maquina, un compresor, tanques, mangueras, accesorios para empacar, plástico, fundas y más elementos necesarios para iniciar las operaciones de la fábrica.

La unidad de producción de bolos Rogi es dedicada a la producción, comercialización de bolos, para lo que utiliza el talento humanos con experiencia profesional, capaces de fascinar al consumidor. Se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, en la Calles Juana Atabalipa 10-89 y Tobías Mena. Actualmente la fábrica cuenta con equipo de trabajo de 12 personas; entre las que podemos citar: un gerente, tres trabajadores en el área de producción, un contador en el área financiera, dos trabajadores en el área de empaquetado, un chofer, cuatro vendedores en el área de comercialización.

La demanda de bolos en la ciudad de Ibarra ha crecido en los últimos años, por la rápida expansión que alcanzado la población que llega a 158.094 habitantes. Además de un factor que contribuye al consumo de estos refrescos es sin lugar a dudas las altas temperaturas que se registran al medio día coincidiendo con la hora de salida de estudiantes de escuelas, colegio. Sin embargo la fábrica de bolos "ROGI" no ha

podido cumplir con las expectativas de incrementar sus ventas, debido sobre todo a un estilo de gestión administrativo, financiero y de comercialización tradicional, que se ve reflejado en las especificaciones técnicas del producto; factores que no han contribuido a obtener una rentabilidad satisfactoria para sus propietarios, ni posicionamiento del bolo en el mercado.

Las necesidades del producto se manifiestan en el diseño, tamaño, color, sabor y precio, variables que representan las exigencias cambiantes del consumidor, que en este caso constituyen los estudiantes de primaria, secundaria público en general de la ciudad de Ibarra.

La ausencia de capacitación y evaluación de desempeño de los trabajadores acompañado de remuneraciones e incentivos bajos, constituyen los síntomas de un deficiente servicio al cliente.

Los altos costos de operación, reducidos ingresos, disminución de la demanda y la baja productividad, se han constituido en síntomas de una rentabilidad no satisfactoria, que puede traer como consecuencia una posible quiebra de la fábrica.

La ausencia de gestión empresarial en el proceso de producción y una gestión de talento humano tradicional, se han constituido en síntomas de una gestión empresarial que presenta imitaciones a los retos del mundo cambiante de los negocios, lo que ha traído como consecuencia el limitado posicionamiento del bolo en el mercado.

1.2. Objetivos Diagnósticos

1.2.1. Objetivo General

Conocer la situación actual de la fábrica de bolos Rogi respecto a la gestión administrativa y financiera para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el tipo de gestión administrativa que se aplica en la empresa.
- Determinar el tipo de gestión financiera que se utiliza en la fábrica.
- Conocer las herramientas del marketing mix para el posicionamiento del bolo Rogi.
- Determinar la rentabilidad actual de la fábrica.

1.3. Variables Diagnósticas

- Gestión administrativa
- Gestión financiera
- Marketing mix
- Rentabilidad

1.4. Indicadores que definen las variables

1.4.1. Gestión Administrativa

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control.

1.4.2. Gestión Financiera

- Ventas
- Costo de ventas
- Capital de trabajo
- Costos financieros

1.4.3. Marketing Mix

- Producto
- Precio
- Distribución
- Promoción

1.4.4. Rentabilidad

- VAN
- TIR
- B/C

1.4.5. Matriz de Relación Diagnóstica

Cuadro No. 1 Matriz de Relación Diagnóstica

Objetivos	Variables	Indicadores	Tipo de Información	Técnica	Fuente de Información
Conocer el tipo de gestión administrativa que se aplica en la fábrica de bolos Rogi .	Gestión Administrativa	Planificación	Primaria	Entrevista	Gerente
		Organización	Primaria	Entrevista	Gerente
		Dirección	Primaria	Entrevista	Gerente
		Control	Primaria	Entrevista	Gerente
Determinar el tipo de gestión financiera que se utiliza en la fábrica de bolos Rogi	Gestión Financiera	Ventas	Primaria	Encuesta	Contador
		Costos de ventas	Primaria	Encuesta	Contador
		Capital de trabajo	Primaria	Encuesta	Contador
		Costos financieros	Primaria	Encuesta	Contador
	Producto	Cartera de productos	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Diferenciación de productos	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Marca	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Presentación	Primaria	Encuesta	Gerente General
	Precio	Costos de producción, distribución	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Margen de ganancia deseado.	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Competencia	Primaria	Encuesta	Gerente General
Conocer las herramientas del marketing mix para el posicionamiento del bolo Rogi en el mercado.		Objetivos establecidos	Primaria	Encuesta	Gerente General
	Plaza	Canales de distribución	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Planificación de distribución	Primaria	Encuesta	Gerente General

		Distribución física	Primaria	Encuesta	Vendedor
		Merchandising	Primaria	Encuesta	Gerente y Vendedores
	Promoción	Características del producto.	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Beneficios del producto.	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Marca/producto.	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Publicidad.	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Relaciones públicas.	Primaria	Encuesta	Gerente General
		Venta personal.	Primaria	Encuesta	Gerente General
	Determinar la rentabilidad actual de la fábrica de bolos Rogi	Rentabilidad	VAN	Primaria	Encuesta
TIR			Primaria	Encuesta	Contador
B/C			Primaria	Encuesta	Contador

Fuente: Fábrica de bolo Rogi

Elaborado por: Las Autoras

1.5. Metodología Utilizada

Para realizar el diagnóstico de la fábrica de bolos Rogi, se siguió el procedimiento apegado a las técnicas de investigación que a continuación se detalla:

1.5.1. Población o Universo

Para realizar el diagnóstico se consideró la información proporcionada por el propietario y trabajadores de la microempresa, Por lo que se identificó 12 personas que laboran en la fábrica para realizar la investigación, además se ejecutó encuestas a los 23 distribuidores que cuenta actualmente la fábrica para determinar la situación comercial de la unidad productiva.

Cuadro No. 2 Personal y Distribuidores de la Empresa

Cargo	Departamentos				Total
	Administración	Producción	Finanzas	Comercialización	
Gerente	1				1
Contador			1		1
Vendedores				4	4
Despachadores		2			2
Trabajadores de producción		4			4
Total	1	6	1	4	12

	Otavalo	Ibarra	Montufar	Bolívar	Tulcán	Total
Distribuidores	10	6	2	3	2	23

Fuente: Fábrica de bolo Rogi

Elaborado por: Las Autoras

1.5.2. Identificación de la Muestra

En vista que el personal de la empresa no es un número relativamente significativo, se procedió a trabajar con toda la población para obtener resultados más confiables. Por lo que se realizó un censo.

1.6. Diseño de Instrumentos de Investigación

Para recopilar la información relacionada con la gestión administrativa -financiera, herramientas de marketing mix, y rentabilidad de la fábrica de bolos Rogi, se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) Entrevista al gerente de la fábrica de bolos Rogi
- b) Encuestas dirigidas al personal que labora en la empresa en el nivel directivo y operativo.
- c) Encuestas a los distribuidores de la fábrica en los diferentes puntos de comercialización.
- d) Instrumentos para información secundaria.

Constituye básicamente la información que proveen algunas instituciones que se detallan a continuación:

- Datos estadísticos del INEC (Población urbana y rural, entre otras).
- Datos estadísticos del SIISE (Datos demográficos, población por cantones).
- Páginas web en línea que han contribuido a proporcionar información necesaria para realizar el diagnóstico. (Información de diferentes fuentes sobre el bolo y sus componentes, gestión administrativa - financiera, marketing mix y rentabilidad).

1.6.1. Recopilación de Información

Para recopilar la información mediante entrevistas y encuestas, se diseñó los cuestionarios tomando en cuenta los objetivos del diagnóstico, para determinar la situación actual sobre la gestión administrativa, gestión financiera, marketing mix y rentabilidad de la unidad productiva.

1.6.2. Tabulación, Graficación y Análisis de la Información

Una vez realizado la entrevista y las encuestas se procedió a tabular, graficar y analizar la información.

1.6.2.1. Resultados de la entrevista realizada al gerente de la fábrica de BOLOS ROGI.

1. ¿Cuál es el propósito de esta organización?

Ante todo el propósito del propietario es ubicar la actividad de la fábrica de bolos en primer lugar en relación a otras empresas del sector en el norte del país.

2. ¿Se utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo para la mejora institucional?

No utiliza las herramientas de tipo organizacional, que en este caso constituye el proceso administrativo, se apega a los conocimientos adquiridos y la experiencia.

3. ¿Cómo está estructurada la fábrica, por áreas de trabajo, o departamentos?

La estructura organizacional de la fábrica adolece de necesidades, por tratarse de una microempresa de tipo familiar; las decisiones son tomadas de acuerdo a sus requerimientos y donde siempre predomina la voz del propietario. Los grupos de trabajo no tienen delimitado sus funciones, atribuciones y responsabilidades, carecen de un organigrama que les permita jerarquizar sus puestos de trabajo. Por lo que no hay un documento de apoyo de tipo organizacional.

**4. ¿Realiza planes sobre temas administrativos y financieros?
¿Quién participa en las reuniones?**

En cuanto a temas administrativos y financieros, no se realiza planes. Más bien se apega a un proceso de negociación con ventaja en las compras de materias primas. En cuanto a quienes participan en las reuniones, cabe anotar que por tratarse de un negocio de tipo familiar participan el gerente general y de ventas.

5. ¿Cuál es la misión y la visión organizacional, como punto de partida y como meta a lograr en el mediano y largo plazo?

También manifiesta que la misión es: crecer e ir para arriba; y la visión está en constituirse en uno de los primeros fabricantes de refrescos del norte del país. Y en el largo plazo estar en capacidad de exportar el producto.

6. ¿Ha logrado crear un ambiente laboral agradable para sus trabajadores? ¿De qué forma?

En cuanto al ambiente laboral, manifiesta que existe una bonita área de trabajo.

7. ¿Dispone de herramientas, estándares o medidas que le permitan realizar el control de las actividades de la fábrica? ¿Cuáles son las principales?

En cuanto a la disponibilidad de estándares de control de las actividades de la fábrica, manifiesta que no se dispone y que el control se lo hace en forma personal.

8. ¿Tiene estructurado, ubicado y valorado el posicionamiento en el mercado?

Manifiesta también que tiene estructurado, ubicado y valorado el posicionamiento del bolo en el mercado; ya que el producto se vende y también llaman para hacer pedidos desde diferentes lugares.

9. ¿Con las empresas de su misma línea económica que relaciones tiene?

En cuanto a las relaciones que mantiene con empresas de la misma línea de producción, manifiesta que sólo con una mantiene relación de trueque de productos que cada uno no produce. A fin de satisfacer las necesidades de sus cliente.

10. ¿Cuál fue su estrategia inicial de producto para ingresar al mercado? Cuáles fueron los objetivos.

La estrategia inicial del producto para ingresar al mercado, se basó en la observación. Se determinó la necesidad, inicialmente se compraba el producto a una fábrica de Quito. Luego se decide fabricar en forma personal.

11. ¿Tiene estructurado un plan estratégico de la distribución del bolo? Cuáles son sus objetivos.

No se dispone de un plan estratégico, ni de marketing. La estrategia personal consiste en producir y distribuir con los vehículos de la empresa a las zonas de Carchi, Imbabura y parte de Pichincha.

12. ¿Tiene estructurado una política de precios para las participaciones en el mercado? Le ha permitido incrementar sus ventas.

La política de precios del bolo se basa en que sea sensible a todo público a través de un precio económico.

13. ¿La estrategia de promoción del bolo, le ha permitido posicionar su marca en el mercado?

Manifiesta que la estrategia de promoción del bolo, le ha permitido posicionar su marca en el mercado, manifestado en los pedidos que realizan por teléfono de otros lugares, por la calidad del producto, la propaganda que hacemos en radio. Con estos elementos hemos logrado introducir el producto en el mercado.

14. ¿Considera que la marca del bolo (Rogi) llama la atención a los clientes?

En cuanto a la marca del bolo, si llama la atención de los clientes, ya que se dispone de su propio diseño, y no compite con otras empresas en la presentación del producto.

15. ¿Cuenta con una estrategia de servicio a sus clientes (Distribuidores)? Le ha permitido incrementar o disminuir los clientes.

Las políticas de servicio al distribuidor, le ha permitido mantener sus clientes, manifestado especialmente por la calidad del producto. En cuanto al crecimiento comercial, es aparente en el incremento de los clientes, en otras zonas y provincias del país.

16. ¿Cuenta con una página en internet?

Manifiesta que no dispone de una página en internet. Lo que se observa la limitación en el aprovechamiento de los medios necesarios para hacer publicidad y dar un mejor servicio a los clientes, además de negociar con

ventajas. La propaganda que se ha realizado ha sido a través del programa del Licenciado Toaquiza.

17. La inversión inicial en su negocio ha generado las utilidades proyectadas?

Sin embargo manifiesta que la inversión inicial en el negocio si ha generado las utilidades proyectadas. Lo que se puede observar en la inversión de maquinaria y en la estabilidad de las ventas.

1.6.2.2. Tabulación de la Encuesta a Distribuidores

1. ¿Cuál es el motivo decisorio a la hora de comprar bolos a la fábrica de bolos Rogi para su comercialización?

Cuadro No. 3 Decisión de compra

Variables	f	%
Precios bajos	6	26,00
Calidad del servicio	10	43,00
Calidad del bolo	5	22,00
Créditos	2	9,00
Otros	0	0,00
Total	23	1,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada nos podemos dar cuenta que el motivo decisorio de los distribuidores a la hora de comprar bolos a la fábrica Rogi, en primera instancia toman en cuenta en un alto porcentaje la calidad del servicio, seguido por la calidad del producto sin dejar de considerar los precio bajos.

2. ¿Cuál es la frecuencia con que compra bolos a la fábrica?

Cuadro No. 4 Frecuencia de Compra

Variables	F	%
Diario	1	4,30
Semanal	21	91,30
Quincenal	1	4,30
Mensual	0	0,00
Bimestral	0	0,00
Total	23	100,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Después de haber realizado la tabulación se llega a determinar que en un mayor porcentaje los clientes compran el producto semanalmente, en un menor porcentaje se realizan las compras diarias o quincenales.

3. ¿Cómo exhibe sus productos para comercializarlos?

Cuadro No. 5 Exhibición de Productos

Variables	F	%
Exhibidores	0	0,00
vitriñas frigoríficas	7	0,30
Muestras	12	0,52
No exhibe	4	0,17
Total	23	1,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Según los resultados de la encuesta se puede determinar que la forma de exhibir los productos para su comercialización es preferentemente a través de muestras y vitriñas frigoríficas. Sin embargo hay un porcentaje pequeño de distribuidores que manifiestan que no exhibe el producto para su comercialización.

4. ¿Al momento de compra, sus clientes se fijan preferentemente en?

Cuadro No. 6 Motivo Compra

Variables	f	%
Precio	8	34,80
Calidad	10	43,50
Atención y servicio	4	17,40
Promoción	0	0,00
Ninguna	1	4,30
Total	23	100,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Los resultados de las encuestas a distribuidores determinan que al momento de comprar sus clientes se fijan preferentemente en los precios y en la calidad, pero también consideran importante la atención y el servicio.

5. ¿La marca del bolo es un nombre fácil de recordar a la hora de comprar?

Cuadro No. 7 Recuerda la marca del bolo

Variables	f	%
Si	11	47,80
No	10	43,50
No se pronuncia	2	8,70
Total	23	100,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Después del análisis obtenido de la encuesta, se puede determinar que el nombre de la marca es recordado por los distribuidores en un mayor porcentaje y existen distribuidores que a la hora de la compra no les influye, un número pequeño no se pronuncia.

6. ¿Cómo califica la competencia de otras fábricas de bolos?

Cuadro No. 8 Calificación de Competencia

Variables	F	%
Muy importante	4	17,39
Regularmente importante	8	34,78
Neutral	0	0,00
No tan importante	10	43,48
No es importante en absoluto	1	4,35
Total	23	100,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: De los resultados obtenidos de la encuesta se determina que al ser consultados sobre la forma de calificar la competencia de otras empresas, un grupo más representativo se pronuncia como no tan importante, seguido de un sector que manifiesta que es regularmente importante, un grupo que considera a la competencia como muy importante y un grupo pequeño que considera que no es importante en absoluto.

7. ¿Cómo considera el empaque de los bolos?

Cuadro No. 9 Empaque de Bolos

Variables	f	%
Adecuados	21	91,30
Inadecuados	1	4,35
No se pronuncia	1	4,35
Total	23	100,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Después del análisis obtenido, se concluye que los distribuidores consideran como adecuado el empaque utilizado para el producto, mientras que un porcentaje muy pequeño considera inadecuados y otro no se pronuncia.

8. ¿Cómo califica al personal que realiza el servicio de provisión de bolos?

Cuadro No. 10 Calificación al Personal

Variables	f	%
Muy amable	20	86,96
Algo amable	3	13,04
No muy amable	0	0,00
No es amable en absoluto	0	0,00
Total	23	100,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: A continuación de los resultados obtenidos de la encuesta realizada, la mayoría de distribuidores califica como muy amable al personal que realiza provisión del producto, y un grupo pequeño considera que es algo amable.

9. ¿Qué no le gusta de la Fábrica de Bolos al momento de la compra?

Cuadro No. 11 Qué no le gusta de la Fábrica de Bolos

Variables	F	%
Pagos de contado	12	52,17
Servicio	0	0,00
Precios altos	8	34,78
Limitada calidad de los bolos	1	4,35
Limitada puntualidad en la entrega	2	8,70
No abastece el pedido completo	0	0,00
Total	23	100,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de la consulta realizada sobre que no les gusta de la fábrica de bolos a los distribuidores al momento de realizar sus compras. La mayoría de distribuidores no se encuentran de acuerdo con los pagos de contado, sin dejar de lado su inconformidad con los precios altos, y un grupo reducido manifiesta que no le gusta de la fábrica la limitada puntualidad en la entrega y calidad del bolo.

10. ¿Qué medio utiliza para realizar los pedidos a su proveedor?

Cuadro No. 12 Pedidos a Proveedor

Variables	F	%
Teléfono/Celular	8	0,35
e - mail	0	0,00
Distribuidor directo	15	0,65
Otros cuáles	0	0,00
Total	23	1,00

Fuente: Encuesta a distribuidores

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Del cuadro anterior podemos determinar que la adquisición del producto se realiza directamente a la empresa, seguido por un grupo menos representativo realiza sus pedidos a través de teléfono celular. Sin que se utilice el e-mail para lograr este propósito.

1.6.2.3. Tabulación y Análisis de la Encuesta a Trabajadores de la Fábrica

1. ¿Cómo califica la gestión administrativa realizada por los directivos de la fábrica?

Cuadro No. 13 Gestión Administrativa

Variables	f	%
Excelente	2	18,18
Buena	5	45,46
Regular	2	18,18
Deficiente	2	18,18
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Posteriormente de los resultados obtenidos de la encuesta se puede determinar un grupo representativo de trabajadores de la empresa califican la gestión administrativa realizada por los directivos de la fábrica como buena, seguido en un igual porcentaje un grupo que califica de excelente, regular y deficiente la gestión de los directivos de la fábrica.

2. ¿Cómo califica la planificación de actividades de producción de bolos en la fábrica?

Cuadro No. 14 Planificación de Actividades

Variables	f	%
Muy Buena	1	9,09
Regularmente buena	5	45,45
Ni Buena ni mala	3	27,27
No muy buena	2	18,18
Mala	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada se puede determinar que la forma de calificar la planificación de actividades, mayoritariamente se han pronunciado como regularmente buena, seguidos de una calificación de ni buena ni mala, no muy buena; y apenas un grupo pequeño se pronunció cómo muy buena.

3. ¿Cómo observa la estructura organizacional de la fábrica?

Cuadro No. 15 Estructura Organizacional

Variables	f	%
Excelente	1	9,09
Buena	4	36,36
Regular	4	36,36
Deficiente	2	18,18
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Después del análisis de la encuesta se concluyó que un grupo representativo de trabajadores manifestaron en un mismo porcentaje que la estructura organizacional de la fábrica es buena, como regular, encontrando que existe personal que no se encuentra muy de acuerdo a la estructura. Por lo que se concluye que la estructura organizacional tiene sus limitaciones al interior de la fábrica.

4. ¿Está satisfecho con la comunicación que existe entre directivos y trabajadores en la fábrica?

Cuadro No. 16 Comunicación entre directivos y trabajadores

Variables	f	%
Totalmente satisfecho	2	18,18
Muy satisfecho	2	18,18
Bastante satisfecho	1	9,09
De alguna manera satisfecho	6	54,55
Muy insatisfecho	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autora

Análisis: De acuerdo a los resultados de la encuesta se conoció que los trabajadores de alguna manera están satisfechos con la comunicación entre directivos y trabajadores, seguido de un grupo de trabajadores que manifiestan estar totalmente satisfechos, muy satisfecho y un porcentaje pequeño manifiesta estar bastante satisfecho. Por lo que se concluye que la comunicación tiene algunas necesidades que solucionar.

5. ¿Cómo califica la forma de administrar la fábrica por parte del gerente/propietario?

Cuadro No. 17 Forma de Administrar la Fábrica

Variables	f	%
Excelente	1	9,09
Buena	6	54,55
Regular	2	18,18
Deficiente	2	18,18
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Los resultados de la encuesta arrojan los siguientes resultados, un grupo representativo de trabajadores califica como buena la forma de administrar la fábrica por parte del gerente/propietario; otros trabajadores califican como deficiente y regular; y un número muy pequeño califican

como excelente. Por lo que se concluye que los trabajadores perciben como limitada la forma de administrar la fábrica por el gerente.

6. ¿Con que frecuencia los directivos hacen control de las actividades de producción ejecutadas por los trabajadores?

Cuadro No. 18 Control de actividades

Variables	f	%
Diario	4	36,36
Semanal	3	27,27
Quincenal	0	0,00
Mensual	4	36,36
Trimestral	0	0,00
Semestral	0	0,00
Anual	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Del cuadro anterior se pudo obtener la siguiente información: un grupo de trabajadores mayoritario manifiesta que la frecuencia con la que hacen control de las actividades de producción los directivos es diariamente y mensualmente, otro grupo de trabajadores consideran que se hace el control en forma semanal. Por lo que se concluye que existen limitaciones en la utilización y aplicación de esta herramienta de control.

7. ¿Cómo califica el nivel de ventas de la fábrica?

Cuadro No. 19 Nivel de ventas

Variables	f	%
Muy Buena	1	9,09
Regularmente buena	2	18,18
Ni Buena ni mala	6	54,55
No muy buena	2	18,18
Mala	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada se pudo conocer que un grupo mayoritario de trabajadores considera que el nivel de ventas de la fábrica es ni bueno ni malo, otros manifiestan que no es muy bueno y regularmente bueno; y un porcentaje pequeño califica como muy bueno el monto de ventas que realiza la empresa. Por lo que podemos apreciar que el nivel de ventas es un factor fundamental para el crecimiento de la fábrica sin que se lo haya explorado en su totalidad.

8. ¿Está satisfecho con los bolos que produce la fábrica Rogi?

Cuadro No. 20 Satisfacción de Producto

Variables	f	%
Totalmente satisfecho	1	9,09
Muy satisfecho	6	54,55
Bastante satisfecho	1	9,09
De alguna manera satisfecho	3	27,27
Muy insatisfecho	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Después del análisis de la encuesta realizada, se puede determinar que un grupo mayoritario de trabajadores están muy satisfechos con los bolos que produce la fábrica, a continuación manifiestan estar de alguna manera satisfechos y bastante satisfechos y apenas un pequeño grupo está totalmente satisfecho con los productos que produce la empresa.

9. ¿Está satisfecho con las gestiones que hace en la fábrica para incrementar el volumen de ventas?

Cuadro No. 21 Gestión para incrementar volumen de ventas

Variables	f	%
Totalmente satisfecho	2	18,18
Muy satisfecho	2	18,18
Bastante satisfecho	1	9,09
De alguna manera satisfecho	6	54,55
Muy insatisfecho	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Posteriormente al estudio de los resultados en la encuesta realizada, la mayoría de trabajadores manifiestan estar de alguna manera satisfecho con las gestiones del gerente para incrementar el volumen de ventas, seguido de un grupo de trabajadores que manifiesta estar totalmente satisfecho y muy satisfecho y un porcentaje muy pequeño manifiesta estar bastante satisfecho con las gestiones para incrementar el volumen de ventas.

10. ¿Cuál cree que es la debilidad de la actividad comercial de la fábrica?

Cuadro No. 22 Debilidad comercial de la fábrica

Variables	f	%
Calidad del producto	0	0,00
Precio	2	18,18
Canales de distribución	3	27,27
Limitada promoción	6	54,55
Demora en entregas	0	0,00
Cobranza	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: De los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores respecto a conocer cuál es la debilidad de la actividad comercial de la fábrica, se pudo conocer que es la limitada promoción de los productos, seguido de los canales de distribución, y un grupo más pequeño consideró que es el precio la debilidad de la actividad comercial de la empresa.

11. ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la fábrica?

Cuadro No. 23 Instalaciones Físicas de la fábrica

Variables	f	%
Muy adecuada	4	36,36
Regularmente adecuada	4	36,36
Ni adecuada ni no adecuada	2	18,18
No muy adecuada	1	9,09
No adecuada	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Del cuadro podemos concluir que un grupo de trabajadores califican en un igual porcentaje a las instalaciones físicas de la fábrica como regularmente adecuadas y muy adecuadas, a demás un grupo pequeño consideran que las instalaciones son ni adecuadas ni no adecuadas, siendo en un reducido número los que consideran que no es muy adecuadas. Por lo que se concluye que las instalaciones físicas de la fábrica cumplen con las necesidades y expectativas de los trabajadores.

12. ¿Se entrega los pedidos dentro de los plazos establecidos?

Cuadro No. 24 Entrega de Pedidos

Variables	f	%
Siempre	8	72,73
A veces	3	27,27
Nunca	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Después de los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se pudo conocer que un grupo mayoritario de trabajadores manifiesta que los pedidos son entregados dentro del plazo establecido, mientras que un grupo más pequeño considera que a veces se entrega los pedidos dentro de los plazos establecidos. Por lo que se concluye que hay necesidades que deben ser atendidas en relación a esta actividad para dar un servicio de calidad al cliente.

13. ¿Han tenido problema con el abastecimiento de bolos a los clientes, por falta de producción?

Cuadro No. 25 Problemas de abastecimiento

Variables	f	%
Con mucha frecuencia	0	0,00
Con frecuencia	0	0,00
A veces	7	63,64
Raramente	3	27,27
Nunca	1	9,09
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada se ha podido conocer que la empresa a veces han tenido algún problema respecto al abastecimiento de los bolos a los clientes por falta de producción, un grupo más pequeño considera que raramente y otros trabajadores consideran que nunca han tenido este tipo de problemas.

14. ¿Para ingresar a esta fábrica tuvo que participar de una selección de personal?

Cuadro No. 26 Selección de personal

Variables	f	%
Sí	0	0,00
No	11	100,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: De los resultados obtenidos de la encuesta realizada se pudo conocer que para ingresar a trabajar a la empresa, los trabajadores no tuvieron que participar en un proceso de reclutamiento y selección de personal. Por lo que se concluye que el personal directivo de la empresa no tomo en cuenta aptitudes, escolaridad y experiencia de los aspirantes a la hora de contratar personal para la empresa.

15. ¿Cree estar capacitado para realizar su trabajo en esta fábrica?

Cuadro No. 27 Capacitación de personal

Variables	f	%
Muy capacitado	1	9,09
Bastante capacitado	1	9,09
Algo capacitado	3	27,27
Capacitado	6	54,55
No capacitado en absoluto	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: En base a resultados obtenidos de la encuesta, se pudo conocer que un grupo mayoritario de trabajadores cree estar capacitado para realizar el trabajo en la fábrica, seguido de otros trabajadores que manifiestan estar algo capacitados; también se encuentran dos grupos pequeños que manifiestan estar muy capacitados y bastante capacitados para realizar el trabajo en la fábrica.

16. ¿Qué tan comprometido está con las actividades para cumplir con los objetivos de la fábrica?

Cuadro No. 28 Compromiso para el cumplimiento de los objetivos

Variables	f	%
Muy comprometido	1	9,09
Bastante comprometido	2	18,18
Algo comprometido	3	27,27
Comprometido	4	36,36
No comprometido en absoluto	1	9,09
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: Luego del análisis obtenido de la encuesta realizada se pudo conocer que un grupo de trabajadores manifiestan estar comprometidos para cumplir con los objetivos de la fábrica, seguido por los que dijeron estar algo comprometidos, otros manifestaron estar bastante comprometidos y sólo un porcentaje pequeño aseguró estar muy comprometidos. Por lo que se puede concluir que el personal de la fábrica no está comprometido en su totalidad para cumplir con los objetivos de la fábrica.

17. ¿Cómo cataloga los incentivos de la fábrica a los trabajadores para el buen desempeño de su trabajo?

Cuadro No. 29 Incentivos a los trabajadores en la fábrica

Variables	f	%
Muy buenos	1	9,09
Regularmente buenos	1	9,09
Ni buenos ni malos	5	45,45
No muy buenos	4	36,36
No es bueno en absoluto	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se pudo conocer que un grupo de trabajadores manifestó que no son ni buenos ni malos los incentivos de la fábrica a los trabajadores para el buen desempeño del trabajo, un grupo menor manifestó que no son buenos, y dos grupos pequeños consideraron que son muy buenos y regularmente buenos. Por lo que se concluye que existe disconformidad en los trabajadores con los incentivos que da la empresa.

1.6.2.4. Información Secundaria

1.6.2.4.1. Periódicos

Los periódicos locales contribuyen a comunicar sobre las necesidades de la colectividad y sus posibles soluciones. Para el caso de análisis es importante conocer sobre el cambio de temperaturas y sobre las necesidades que causan en los niños y adolescentes a la hora de salida de los establecimientos educativos.

1.6.2.4.2. Internet

El internet aportó a la realización del diagnóstico a través del sustento de las variables de la investigación en el marco teórico. Es decir, la información que se necesitó para entender las variables y los indicadores que permiten calificar las fortalezas y debilidades de la fábrica de bolos Rogi.

1.6.2.4.3. SIISE

El sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador contribuye a determinar la población, empleo, tasas de crecimiento, entre otras. Con los datos que informa este sistema, se puede determinar la población que es el mercado para nuestro producto; que en este caso constituye los niños y adolescentes de las escuelas y colegios de la ciudad de Ibarra.

1.6.2.4.4. Otros

Documentos y revistas que difundan sobre el contenido dietético de los bolos, del empaque con las mejores características encaminadas a proteger la salud de los niños y adolescentes, como también a proteger el medio ambiente.

1.7. Evaluación de la Información

1.7.1. Gerente

En términos generales conoce el propósito de la fábrica de bolos Rogi, sin embargo presenta ciertas debilidades respecto a la gestión administrativa, financiera y de comercialización.

- a) No utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo a su gestión como gerente, más bien se apega a los conocimientos adquiridos y la experiencia
- b) La estructura organizacional de la fábrica presenta necesidades respecto a la ausencia de elementos de tipo organizacional, como organigrama, manual de funciones, diseño de procesos administrativos y operativos. Por lo que los grupos de trabajo no tienen delimitado sus funciones, atribuciones y responsabilidades.
- c) En cuanto a la misión y visión de la fábrica, la situación es clara cuando el gerente menciona los objetivos actuales y futuros de la fábrica y del producto.
- d) Una necesidad notoria es no disponer de estándares de control de las actividades de la fábrica, ya que este se hace en forma personalizada y sin el apoyo de herramientas.
- e) En cuanto al posicionamiento del producto, manifiesta que es positivo por el grado de conocimiento de los distribuidores y de los clientes.
- f) Sin embargo no dispone de herramientas empresariales como un plan estratégico o plan de marketing operativo, que ayude a posicionar el producto.
- g) La estrategia de la empresa para promocionar el producto consiste en la publicidad en la radio. El gerente manifiesta que la marca del bolo es llamativa a los clientes, ya que corresponde a una presentación única.

- h) Las políticas de servicio al distribuidor, le ha permitido fidelizar los clientes, a través de productos de buena calidad.
- i) Y por último, manifestó que a pesar de las limitaciones, ha existido un crecimiento sostenido de la fábrica en infraestructura, maquinaria, nueva tecnología.

1.7. Matriz FODA

Cuadro No. 30 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Talento humano, con conocimientos específicos y habilidades competitivas	Eficiencia operativa mediante capacitaciones.
Capacidad para el aprovechamiento de la Infraestructura.	Mejoramiento de los procesos.
Maquinaria y equipo con tecnología automatizada.	Incrementar la productividad.
Distribuidores con liderazgo ampliamente reconocido en el mercado	Potencializar la comercialización,.
Rogi tiene bolos de calidad con una posición ventajosa respecto a otros productos sustitutos.	Posicionar la marca del bolo con calidad del producto.
Debilidades	Amenazas
Ausencia de objetivos e incumplimiento de propósitos	Inestabilidad económica.
Imposibilidad de ejecutar los planes por ausencia de una estructura organizacional	Demoras en el crecimiento del mercado.
Limitada comunicación y coordinación de actividades.	Perdida de ventas por productos sustitutos.
Imposibilidad de medir y evaluar el rendimiento real empresarial	Ingreso de nuevos competidores
Perder la capacidad de potencializar el producto, precio, canales de distribución y promoción para mejorar la rentabilidad	Cambios o innovaciones en los productos que disminuyan la demanda

Fuente: Diagnóstico Fábrica de Bolos Rogi

Elaborado por: Las Autoras

1.7.2. Cruces Estratégicas FA, FO, DO, DA

Cuadro No. 31 CRUCES ESTRATÉGICAS FA, FO, DO, DA

MATRIZ ESTRATÉGICA	
FO	FA
Con la talento humano con conocimientos específicos y habilidades competitivas se podrá mejorar la eficiencia operativa mediante capacitaciones y utilización de destrezas y conocimientos tecnológicos.	Con talento humano capacitado, se fijará objetivos y se cumplirá con el propósito de la fábrica.
Con infraestructura disponible, se mejorará los procesos productivos y administrativos mediante la utilización adecuada de las instalaciones	La capacidad para el aprovechamiento de la Infraestructura debe ser utilizada para un mejor crecimiento del mercado.
Con maquinaria y equipo automatizado con tecnología de punta, se podrá incrementar la productividad	Con maquinaria y equipo de tecnología automatizada se dispondrá del tiempo necesario para elaborar nuevos productos y no tener perdida en ventas por productos sustitutos.
Con distribuidores líderes se podrá potencializar la comercialización mediante la segmentación de mercados y búsqueda de nuevos clientes	Los distribuidores con liderazgo ampliamente reconocido en el mercado cubrirán el mismo sin dejar nichos para los nuevos competidores.
Con un bolo de buena calidad y una posición ventajosa potencializará y posicionará el bolo en la mente del consumidor implementando nuevas líneas de productos.	Con bolos de calidad que produce la fábrica podrán combatir los cambios o innovaciones en los productos sustitutos que disminuyan la demanda.
DO	DA
Con una eficiencia operativa mediante capacitaciones al personal podrán cumplir con los objetivos, metas y propósitos que se implementen en la empresa.	Con la ausencia de objetivos e incumplimiento de propósitos la empresa no podrá mantenerse en el mercado ya que la inestabilidad económica afectará directamente para la toma de decisiones.
Mediante el mejoramiento de los procesos se podrá ejecutar de una mejor manera los planes incorporados en la estructura organizacional.	La ausencia de una estructura organizacional imposibilita la ejecución de planes empresariales demorando el crecimiento en el mercado.
Para incrementar la productividad se necesita de una buena comunicación y coordinación interna para la fluidez de las actividades asignadas a cada departamento.	Sin una dirección efectiva, se limita la comunicación y coordinación de actividades no permitiéndonos cumplir con los pedidos y dejar el mercado libre para productos nuevos.
Con un sistema de control, se conseguirá hacer eficiente el proceso de comercialización.	Si no existe un control efectivo, no es posible medir y evaluar el rendimiento empresarial siendo esto una oportunidad para que los competidores se introduzcan en el mercado.

Con apoyo del marketing Mix, se mejorará el posicionamiento de la marca en el mercado.	Sin un plan de marketing Mix, se perderá la capacidad de potencializar el producto, precio, canales de distribución y promoción permitiendo que los cambios o innovaciones en los productos sustitutos disminuyan la demanda imposibilitándonos así mejorar la rentabilidad de la fábrica.
--	--

Fuente: FODA, Cuadro No 30

Elaborado por: Las autoras

1.7.3. Determinación del Problema Diagnóstico

Luego de hacer un análisis de los datos obtenidos de la investigación, se ha podido determinar las siguientes necesidades en la fábrica de bolos Rogi: Ausencia de una estructura organizacional que ha truncado la ejecución de los planes empresariales. Acompañada de una dirección inefectiva que no ha dado fluidez a la comunicación y coordinación de actividades entre directivos y trabajadores. Además de ausencia de un control efectivo, que ha impedido medir y evaluar el rendimiento empresarial. Sin embargo se considera que existe una necesidad que tiene igual o mayor importancia de las ya analizadas, que es la falta de implementación de un plan de marketing Operativo, lo que no ha permitido potencializar la marca, producto, precio, canales de distribución y la promoción para la mejora de la rentabilidad de la fábrica de bolos Rogi.

CAPITULO II

2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.1. Definición de Empresa

Según Powered by Wordpress < Daily WP, manifiesta que: “Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). Las empresas pueden clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio)”. [Consulta www.definiciondeempresa.com 01/06/2010]

Según Gabriel afirma que: “Una empresa es una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital y el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, etc. Según su actividad, las empresas se clasifican en empresas de servicios, comerciales, extractivas o industriales; según su dimensión, en microempresa, pequeña empresa, mediana empresa o gran empresa; según su forma jurídica, en empresas individuales, societarias o cooperativas; según la titularidad del capital, en empresas públicas, estatales o mixtas; y finalmente, según el lugar donde actúan, las empresas se clasifican en empresas locales, regionales, nacionales o multinacionales”. [Consulta: www.definicionabc.com 01/06/2010]

La empresa como tal cumple con un propósito que es producir bienes y servicios para satisfacer una necesidad de la colectividad. Independientemente de su actividad, de la procedencia de su capital, estructura organizacional, forma jurídica, tamaño, ámbito de actuación y cuota de mercado que posea.

2.1.1. Importancia

Según Jimmy Wales afirma que: “La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras. A continuación se

puede encontrar los beneficios concretos y tangibles que significa para la empresa:

- a) Incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor;
- b) Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional;
- c) Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario;
- d) Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, a través del fortalecimiento del compromiso de los trabajadores, mejoramiento de su imagen corporativa y reputación de la empresa, entre otros.
- e) Rentabilidad de sus negocios a través de la relación entre prácticas de negocios socialmente responsables y la actuación financiera positiva.
- f) Reducción de costos operativos a través de iniciativas que logran reducir costos a las empresas, principalmente del área ambiental, como los es el reciclaje, que genera ingresos extras. [Consulta: es.wikipedia.org 01/06/2010].

La importancia de las empresas radica en que son un eslabón en la cadena de producción, distribución y consumo. Además de ser un punto de encuentro entre proveedores, productores, compradores y consumidores. La empresa está directamente relacionada con la sociedad dependiendo una de la otra para subsistir en la economía del mercado.

2.1.2. RECURSOS

Según Jimmy Wales, manifiesta que: “Los sistemas de planificación de recursos empresariales, son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios. La planificación de recursos empresariales es un término derivado de la planificación de recursos de manufactura y seguido de la planificación de requerimientos de material. Los sistemas típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la empresa. Sin embargo, la planificación de recursos empresariales puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos. [Consulta: es.wikipedia.org 01/06/2010]

La empresa básicamente está constituida por recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos. Todos necesarios a la hora de cumplir con el propósito de la unidad económica, es producir bienes y servicios de buena calidad para satisfacer las necesidades de la colectividad.

2.1.3. Clasificación de las Empresas

2.1.3.1. Empresas Comerciales

Según Jimmy Wales, afirma que: “son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- a) Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- b) Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.
- c) Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación”.
[Consulta: es.wikipedia.org 02/06/2010]

Hemos considerado la información de esta página web en línea respecto a las empresas comerciales, ya que expresan su propósito que es comprar y vender productos al por mayor y por menor, utilizando los diferentes canales de distribución.

2.1.3.2. Empresas de Servicios

Según Jimmy Wales, afirma que: Las empresas de servicios son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- e) Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- f) Educación
- g) Finanzas
- h) Salubridad

El sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Además este sector dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos

pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.
[Consulta: es.wikipedia.org 02/06/2010]

Las empresas de servicios están relacionadas con el transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos (energía, agua, comunicaciones), servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo), educación, finanzas y salubridad, y que por lo tanto deben apegarse a las normas de calidad, además de reportar a los organismos correspondientes el resultado del ejercicio económico siendo una base de los sectores primario y secundario.

2.2. El Proceso Administrativo

Según José Antonio Sánchez Cortés, manifiesta que: “Un proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. En su concepción más sencilla se puede definir como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Para lograr el propósito del proceso administrativo se apoya en los siguientes elementos: planeación, organización, dirección y control”. [Consulta: www.eumed.net 02/06/2010]. En el proceso administrativo se sintetiza las fases que una empresa debería seguir en forma sistemática para lograr el propósito deseado. Constituye además la herramienta de tipo organizacional que posibilita al gerente planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una empresa, aún sin estar presente.

2.2.1. Planificación

Según, Harold y WEIHRICH, Heinz, (2004), manifiestan que: “La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación también extiende un puente entre el

punto donde se está y aquel otro donde se desea ir”. Se ha considerado la definición de estos autores ya que la planeación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que ejecuten sus actos apoyados en algún método y no en corazonadas. La situación actual de las empresas implica que se definan los objetivos organizacionales, se establezcan estrategias para alcanzar las metas y tácticas individuales para lograr el propósito deseado.

2.2.2. Organización

Según El Prisma, manifiesta que: “Es el elemento que trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria se asignan las responsabilidades y la autoridad formal a cada puesto. Es en este sentido que se concibe la organización como:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- b) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos,
- c) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y
- d) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa la gente, las tareas y los materiales para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- a) Definición de las tareas.
- b) Selección y colocación de los empleados.
- c) Definir autoridad y responsabilidad.
- d) Determinar relaciones de autoridad y responsabilidad,
- e) Entre otras [Consulta: www.elprisma.com 02/07/2.010].

El propósito de la organización es establecer un sistema formal de funciones. Además de explicar las estructuras y niveles de organización,

como también de la asignación de un número determinado de trabajadores en cada departamento o puesto de trabajo.

2.2.3. Dirección

Según El Prisma, manifiesta que: “Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; lo que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas. Respecto a este punto también existen ciertos principios en lo que se apoya la dirección como se detalla a continuación:

- a) Principio de armonía de objetivos,
- b) Principio de motivación,
- c) Principio de liderazgo,
- d) Principio de claridad en la comunicación,
- e) Principio de integridad en la comunicación, y
- f) Principio de uso de complemento de la organización informal. [Consulta: www.elprisma.com 02/07/2.010].

Esta etapa del proceso administrativo analiza los factores humanos, la motivación, el liderazgo, la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones. Para lograr este propósito se apoya en la comunicación entre el gerente y sus trabajadores manteniendo un ambiente solidario entre todos.

2.2.4. Control

Según El Prisma, manifiesta que: “Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan

como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- a) Establecer las normas de desempeño.
- b) Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- g) Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas. [Consulta: www.elprisma.com 02/07/2.010].

Se ha considerado la información de esta página web en línea, ya que en esta fase del proceso administrativo se determina el sistema del proceso de control, las técnicas de control para el mejoramiento de la productividad. Todo proceso básico de control implica tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño en base a esas normas y corrección de las variaciones respecto a las normas y planes. Las cuales ayudaran al gerente a verificar si las actividades se están cumpliendo con los resultados deseados.

2.3. Modelo de Gestión Administrativo y Financiero

2.3.1. Definición de Modelo

Según El Prisma, afirma que: "El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gestión y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito

privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. [Consulta: definicion.de/modelo-de-gestión/ 02/07/2.010].

Un esquema o marco de referencia contribuye a administrar una organización, y para el caso del análisis es la fábrica de bolos Rogi. El modelo administrativo - financiero nos ayuda a gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar la unidad productiva; considerando también otras variables como el reposicionamiento y la rentabilidad.

2.3.2. Gestión Administrativa

2.3.2.1. Talento Humano

Según Carpio Solano, José Alberto, manifiesta que: “Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano” [Consulta: www.ilo.org 02/07/2.010].

Los recursos humanos son la base fundamental para el buen desempeño diario de una empresa ya que de las buenas decisiones que sean tomadas dependen los recursos económicos, materiales y tecnológicos. El talento humano debe estar sujeto a cambios drásticos para competir en este mundo globalizado, mediante constantes capacitaciones, dándoles así una estabilidad laboral.

Las empresas exigen profesionales capaces de reflexionar y actuar ante el cambio, de trabajar en equipos multifuncionales, capaces de desenvolverse en un entorno cambiante y altamente competitivo; en

definitiva profesionales capaces de adaptarse a los retos que plantean la diversidad y la globalización de la economía.

2.3.2.2. Compras

Según página web, manifiesta que: “Las compras constituyen un proceso en el que participan el solicitante que formula el requerimiento de un bien tanto de patrimonio como un bien para el consumo en el proceso de su actividad dentro de la institución. Además del servicio que solicita la compra, participa la oficina de compras propiamente dicha, esta oficina de compras recibe el requerimiento, selecciona el proveedor y registra las ofertas, luego selecciona el proveedor y emite la orden de compra. Con la orden de compra el servicio que realizó el requerimiento podrá recibir el material solicitado y tener control sobre requerimientos no satisfechos, requerimientos con órdenes de compra emitidas y saldos que debe entregar el proveedor.” [Consulta 02/07/2.010].

Según página web, manifiesta que: “Un programa de gestión de compras proporciona:

- a) Dominar las herramientas de compras para la selección y evaluación de los mejores proveedores.
- b) Estructurar las necesidades de tu empresa.
- c) Implementar un plan de productividad y de reducción de coste.
- d) Evaluar y medir tus resultados a través de la construcción de indicadores claves.
- e) Desarrollar la capacidad de negociación que genere relaciones estables y positivas con los proveedores.” [Consulta: www.proyectoangel.net 02/07/2.010].

La adecuada planificación de compras contribuye a un aprovisionamiento oportuno de todos y cada uno de los insumos y materias primas para la producción de bienes que son requeridos por la sociedad.

2.3.2.3. Ventas

Según MELTOM, manifiesta que: “El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados. En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa. Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica. Una venta involucra al menos tres actividades:

- a) Cultivar un comprador potencial,

- b) Hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y
- c) Cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades. [Consulta: www.degerencia.com 02/06/2010]

Las ventas representa el resultado de la gestión comercial en la que se planifica su volumen y utilidad. Los ingresos son la parte dinámica de una organización y para lograrlo es importante apoyarse en un plan de marketing operativo que viabilice una buena gestión comercial. No es cuestión de producir por producir; sino de planificar la producción en función de las necesidades y especificaciones del mercado.

2.3.3. Gestión Financiera

Según Paulo Núñez, manifiesta que: “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- ✓ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.” [Consulta: www.knoow.net 15/06/2010]

La gestión financiera es el conjunto de procesos que consiste en analizar, decidir y tomar acciones de los recursos financieros a través de herramientas administrativas, convirtiendo a la visión y misión en técnicas monetarias. Encargándose de administrar el capital de trabajo con criterios de riesgo y rentabilidad con el manejo optimo de los recursos

financieros y físicos que forman parte de la entidad a través de las diferentes áreas Contables y Recursos Humanos.

2.3.4. Reposicionamiento

Según AdPublis, afirma que: “Mientras en el fútbol lo llaman contragolpe. Nosotros le decimos reposicionamiento, que es una técnica de pensamiento que aprovecha los espacios vacíos y/o puntos débiles de la competencia para reposicionarla en beneficio de nuestro cliente y asaltar así la mente del consumidor para motivar así, a una actitud deseada. Por eso creemos que si trabajamos de esa manera veremos las cosas desde otro enfoque, tanto así que para nosotros, La competencia en vez de ser un obstáculo será una oportunidad. Se vale también del posicionamiento de un competidor como si fuera un trampolín que sirva para desnudar sus falencias en favor de nuestro producto, sin caer en el clásico error de la comparación directa, que más favor le hace al competidor con una precepción más arraigada. El reposicionamiento no supone una publicidad comparativa ni de confrontación, sino un reacomodo sutil de la competencia en la mente del consumidor” [Consulta: gesfra 02/07/2.010].

Si existe en la ciudad de Ibarra fábricas de bolos, y un estudio de mercado determina que algunas empresas no cumplen con las expectativas de los clientes, este será el momento propicio para adentrarse en la mente del consumidor, adecuando las mejoras de los productos a las necesidades exclusivas del cliente y aprovechando el posicionamiento de otras empresas, se podrá sacar ventaja si se trabaja en forma paralela con agregados y con ventajas que nuestros competidores no conocen.

Según Ceci Quinteros, afirma que; “Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un reposicionamiento. Por ejemplo, Johnson & Johnson lo hizo con uno de sus champús originalmente posicionado para niños. Cuando se dio cuenta que el mercado de niños estaba disminuyendo, y decidió reposicionar su producto cómo familiar, refrescando la vida del mismo. En definitiva, reposicionamiento apunta a una sola clave: “Saber cambiar a tiempo” [Consulta: www.wikilearning.com 02/07/2.010].

Este criterio es justamente lo que se va a proponer en la fábrica de bolos “Rogi” para reposicionar el producto como producto familiar, en tamaño, diseño, color de empaque, marca, o si las necesidades lo requieren cambiar de producto.

Según Cecilia Quinteros, afirma que: "Cuando hace mucho años se enseñaba en las universidades la curva del ciclo de vida de los productos, se decía que había diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez e, indefectiblemente, declive y muerte del producto. Hoy en día las empresas tienen un desafío importante: lograr que, cuando se llegue a la madurez del producto, se lo pueda reposicionar y revitalizar para que pueda mantenerse en el mercado. La inversión que se hizo para lograr entrar en el mercado lo justifica." [Consulta: www.monografias.com 02/07/2.010]

El reposicionamiento según esta información, nace del monitoreo permanente de las necesidades del cliente. En sus respuestas se irá encontrando los cambios esperados; y a esta realidad tiene que ajustarse el diseño de los productos y servicios. Si este trabajo no lo hacen las empresas establecidas, otras lo harán y se ajustarán a las necesidades cambiantes del cliente.

2.3.4.1. Mercado

Según Iván Thompson, manifiesta que: "En la práctica, cada persona tiene una definición de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación con los valores o el capital; para una ama de casa, el mercado es el lugar donde compra los productos que necesita; desde el punto de vista de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda." [Consulta: www.promonegocios.net 02/07/2.010].

Según la página web en línea: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>, manifiesta que: "Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta. Todos los integrantes del mercado deberían reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto." [Consulta: es.wikipedia.org 02/07/2010]

El mercado es dónde concurren las empresas de productos y servicios con el propósito de vender y percibir ingresos. Los productores y vendedores acuden con sus productos para venderlos y los compradores para adquirirlos, la oferta y la demanda se encarga de determinar los precios.

2.3.4.2. Producto

Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", nos brindan la siguiente definición (bastante completa) de lo que es el producto: "El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera

que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada.” [Consulta 02/06/2010]

Según página web en línea: <http://www.promonegocios.net/producto/concepto-producto.html>, manifiesta que: “El producto es una de las herramientas más importantes de la mezcla de mercadotecnia (4 p's) porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no lucrativa) a su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos, y de esa manera, lograr también los objetivos de la empresa u organización (utilidades o beneficios).” [Consulta: www.promonegocios.net 02/07/2010].

Un producto es el resultado de un esfuerzo del creador, emprendedor o microempresario, que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor), los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un pan, un servicio como la asesoría legal, entre otros.

2.3.4.3. Distribución

Según Rafael Muñiz, manifiesta que: “Si sentáramos alrededor de una mesa de trabajo a fabricantes, consumidores y distribuidores, obtendríamos de ellos una opinión unánime: el mercado está evolucionando muy rápidamente a consecuencia de un marcado y profundo cambio en el comportamiento de los diferentes protagonistas que inciden en el mercado y su entorno:

a) Los fabricantes. El antiguo poder del fabricante se ha diluido y se enfrenta a serios retos que le plantean la globalización, los avances tecnológicos, la competencia, el poder de la distribución y, por qué no, la falta de fidelización del cliente.

b) Los consumidores. El consumidor es cada día más exigente, ya que al estar más formado e informado demanda productos y servicios con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor añadido. Por ello fidelizarlo se ha convertido en el principal objetivo de las compañías y es ahí donde el concepto de «cuota de mercado» ha dado paso al concepto anglosajón share of customer (cuota de cliente).

c) Distribuidores. Competencia, concentración de mercados, globalización y diversificación hacia nuevos formatos y canales, así como el avance rápido de las nuevas tecnologías y comercio electrónico, conforman los grandes retos a los que se enfrenta la distribución tanto en nuestro país como en el resto del mundo.

Pero para intentar dar respuestas válidas a la multitud de interrogantes que se han planteado, conviene adentrarnos en el concepto de «mercado», pero siempre desde una óptica comercial, refiriéndose al producto y lugar donde se produce el intercambio y las transacciones entre la demanda y la oferta. Por tanto, podemos indicar que el mercado existe cuando se dan cita en él los siguientes elementos:

- a) Productos y/o servicios.
- b) Una oferta en mayor o menor medida.
- c) Una demanda real o con probabilidades de crearse.
- d) El contexto o entorno donde desarrollarse.
- e) Las fuerzas comerciales o intermediarios.” [Consulta: www.marketing-xxi.com 02/07/2.010].

Las exigencias creadas por la forma de comercialización moderna han obligado a las empresas a dinamizar la forma de distribuir los productos. Si existe demanda y esta puede ser cubierta por la producción de nuestra empresa; debe existir una planificación adecuada respecto a la forma de distribuir los productos.

2.3.4.4. Comunicación e Imagen

Según EIPG, manifiesta que: “La comunicación corporativa se revela como uno de los ejes centrales que contribuyen a divulgar la imagen de las empresas e instituciones en términos de excelencia y de responsabilidad y compromiso social.” [Consulta 02/06/2010]

Según Paco Barranco, manifiesta que: “La comunicación es la interacción simbólica de dos partes (como mínimo: emisor y receptor) que comparten un código común y responden en función del estímulo del otro. A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas. Pero, para que dicha calidad sea óptima, la organización no puede “permitirse el lujo” de dejar al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de manera que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución. Por ello, podemos considerar que la comunicación estratégica es la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa, institución u organización (publicidad, marketing, folletos, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa,...) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan. De tal forma que, la política de comunicación así descrita tiene los rasgos que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación de que, en este caso y para el logro de sus metas, los agentes que intervienen utilizan el poder de

la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. La Comunicación Estratégica cumple, al menos, tres funciones:

a) Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos: Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende lograr.

b) Define una línea directriz de la comunicación: Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno de ellos, en función de los objetivos asignados, los públicos objetivo que se han establecido, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.

c) Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización: La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando "de facto" una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismos valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución." [Consulta: www.eipgranada.com 02/07/2.010].

La información de la web hace referencia a interacción simbólica entre el emisor y el receptor. A las empresas les corresponde comunicarse hacia su interior y con su entorno. Lo que se quiere lograr a través de la comunicación e imagen es llevar la idea del producto y sobre todo que esta pueda comunicar el mensaje que el creador quiere que llegue al consumidor, que en este caso es la marca y el producto en sí.

2.3.4.5. Determinación de Objetivos

Según ELA, manifiesta que: "Para la determinación de los objetivos hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

Los objetivos, tanto personales como profesionales, van a determinar las motivaciones del sujeto. Las prioridades establecidas van a estar condicionadas por las motivaciones del sujeto, el carácter del objetivo y por coacciones externas al sujeto. Se puede establecer tres tipos de objetivos:

a) Objetivos de acción:

Son los que la persona se propone realizar en un periodo de tiempo determinado (una semana, un mes, un año,...). Estos objetivos han de tener una serie de características para que puedan conseguirse:

- Realistas, ni sobrevalorados ni infravalorados.
- Motivantes, satisfactorios tratar de ser "el mayor" o "el mejor" en el momento que se llega al objetivo.
- Flexibles, aceptar cierto grado de lo imprevisto.

- Han de ser realizables, implicando un plazo de tiempo, ser expresados en términos de acción, determinando quien es el responsable de la acción a emprender, y el resultado ha de ser claramente cuantificable.

- Han de ser planificados, integrados en la gestión del tiempo.

b) Objetivos de mejora:

Podrían ser equivalentes a las buenas decisiones, pero que no se cumplen siempre. Este tipo de objetivo requiere unas propiedades determinadas para que puedan ser efectivos:

- Han de ser traducidos en objetivos de acción a corto plazo.

- Han de tenerse en cuenta las características del entorno que los rodea, si este entorno va a actuar como freno o como motor.

- Ha de saberse cuando hay que cogerse a ellos para que puedan ser cumplidos, de manera particular en los momentos de frustración, cólera, miedo, soledad, aburrimiento. Hay que plantarles cara a estas situaciones negativas y tomar la seria decisión de afrontarlas.

- No han de imponerse normas demasiado estrictas.

- Se debe proceder por etapas

c) Objetivos vitales:

Los rumbos significativos que queramos darle a nuestra vida van a determinar la garantía de la coherencia en nuestras acciones. Para ser operativos, este tipo de objetivos tienen que ser formulados con claridad. Hay cuatro aspectos que pueden esclarecer como abordar este tipo de objetivos:

- El nivel de satisfacción: A partir de una lista de actividades sobre el día o la semana, debe determinarse en cada caso el grado de satisfacción que va a provocar en el sujeto cada una de ellas.

- El grado de decisión: A partir del empleo del tiempo, el sujeto ha de preguntarse si lo quiso o no, y concluir con lo que decidió cambiar o no.

- La esencialidad vital: Supongamos que nos quedasen unos meses de vida, que no son suficientes para realizar todo lo que hubiésemos querido, ¿en qué centraríamos toda nuestra energía?

- La valoración personal: Imaginemos que cambiamos de empleo, o nos trasladan de ciudad y debemos despedirnos de los que nos rodean. ¿Qué elogios sinceros nos gustaría oír?

d) La formulación de los objetivos es más eficaz si:

- Son coherentes con nuestro estilo de vida, teniendo en cuenta las redes familiares, profesionales y sociales a las cuales pertenecemos. Como se decía anteriormente, tal vez tengamos que flexibilizar nuestros objetivos para ajustarlos al entorno.

- Han de ser contruidos en términos positivos, ya que las palabras están subjetivamente cargadas de modo positivo o negativo. Por ejemplo, palabras como "noche, gris, frío, negro, apagado" están cargados de un componente negativo que palabras como "día, luz, brillo,..." no tienen. Las expresiones también pueden traducirse a una visión más positiva. Por ejemplo, es más positivo decir que "quiero resultar más atractivo" que decir que "quiero perder peso", o es mejor decir que "quiero respirar a pleno pulmón" que decir que "quiero dejar de fumar".
- Dependen de uno mismo, ya que sólo el sujeto que aborda este objetivo puede tomar la iniciativa y la responsabilidad de los objetivos que se fijan.
- Son cuantificables para controlar su evolución. Se deben pasar a cifras o categorías todo lo que sea posible y establecer un cronograma, tomando previsión sobre el momento en el que tendríamos que comprobar el desfase entre lo previsto y lo realizado." [Consulta 03/08/2010].

Consideramos importante la redacción de los objetivos, por el beneficio que estos pueden dar al direccionar las actividades encaminadas a lograr el propósito empresarial. Por ello se considera y analiza los objetivos de mejora, de acción y objetivos vitales.

2.3.4.6. Estrategias y Medios

Los elementos del marketing mix, son aquellas variables sobre las que podemos y debemos operar intensificando o disminuyendo sus magnitudes, con el objetivo de alcanzar los objetivos de la empresa. El conjunto de ellas, junto a sus valores, es la acción o proceso denominado marketing mix. La clave del éxito de su aplicación se basa en la coherencia y sinergia de sus componentes.

2.3.4.6.1. Estrategias de Producto

Según José Alejandro RM, afirma que: "La pregunta básica de un buen planteamiento de marketing es: ¿Qué quiere nuestro cliente? El producto tendrá éxito en la medida en que satisfaga las necesidades de su target group (clientes o grupo objetivo). Nunca se deben confundir las necesidades de los consumidores con las personales. Existen muchas necesidades, y también muchas teorías acerca de ellas. Por prioridades, se puede establecer la siguiente escala:

- Un producto puede cubrir una o varias necesidades. Saber qué necesidad concreta satisface es fundamental para dirigirse con éxito a su target group.
- Es primordial determinar las características físicas del producto: color, tamaño, etc. También debe decidirse la profundidad y extensión de la gama de productos, la garantía, el servicio posventa, etc.

- Las decisiones sobre el producto, dentro del marketing mix, dependen de la estrategia global, así como de los segmentos a los que la empresa haya decidido dirigirse dentro de la estrategia genérica, que se analiza más adelante.” [Consulta: www.barandilleros.com 03/08/2010].

La estrategia fundamental del producto está en cubrir una o varias necesidades del consumidor. Es decir que debe ajustarse al marketing mix. Y cubrir los segmentos que la empresa haya decidido dirigirse.

2.3.4.6.2. Estrategias de Precio

Según José Alejandro RM, afirma que: “El precio es una variable fundamental en el marketing mix que genera beneficios, afecta a la marca y a la percepción misma del producto, y debe ser el resultado de una estrategia. La relación precio/calidad es un referente comercial para muchos clientes, de tal manera que una estrategia de precio mal desarrollada puede desprestigiar un producto determinado ya que muchas veces se asocia el precio bajo a la mala calidad, y el precio alto a la buena calidad. Las empresas tienden a comercializar amplias gamas de productos para poder cubrir todos los segmentos potenciales; por ello, es frecuente encontrar que un mismo producto tenga diferente precio en función del público objetivo al que se dirige, del lugar donde se compra o de diferentes situaciones que hacen variar el precio.” [Consulta: www.eipgranada.com 03/08/2010].

Es la única variable del marketing mix que genera beneficios, afecta a la marca y a la percepción misma del producto. Debe ser el resultado de una estrategia sustentable que permita posicionarse, generar rentabilidad y sobre todo permita al producto conservarse en el mercado apoyado en la calidad.

2.3.4.6.3. Estrategias de Distribución y Logística

Según José Alejandro RM, manifiesta que: “Todo director comercial o microempresario debe velar por la distribución de sus productos. Es un elemento fundamental del marketing mix. Está demostrado que una adecuada política de distribución, su correspondiente implantación y el estar permanentemente encima de ella son factores clave en el logro de unos objetivos. Sin embargo, la distribución es el elemento más delicado del marketing mix y el que más se puede escapar del control del ejecutivo comercial. Las razones son evidentes: el permanente cambio de los canales, la presión constante de los competidores y los propios cambios del mercado pueden ir minando una determinada posición en los mismos. Conviene recabar periódicamente sobre el terreno sea a través de un instituto de estudios de mercado, sea a través de la propia organización comercial, lo siguiente:

- a) Datos clave sobre cobertura-compras-ventas-stocks.
- b) Fidelidad del canal hacia las propias marcas.
- c) Servicio de entrega.

d) El producto en el punto de venta.” [Consulta: www.barandilleros.com 03/08/2010].

La idea de distribuir los productos tiene que estar relacionada con la capacidad de producción de la empresa, pero sobre todo ir en sincronía con las necesidades del consumidor. Es importante planificar las actividades de distribución, ya que permiten a la empresa realizar sus ventas, obtener rentabilidad y sobre todo demostrar al entorno el grado de cumplimiento y puntualidad.

2.3.4.6.4. Estrategia de Promoción y Publicidad

Según José Alejandro RM, afirma que: *“La promoción o comunicación es el proceso mediante el cual la empresa (emisor) elabora un mensaje dependiendo de los objetivos que tiene y del público objetivo al que quiere comunicar los (clientes potenciales), que es el receptor. Una vez elaborado el mensaje, se selecciona el canal más adecuado para transmitirlo a los receptores. El proceso de comunicación no acaba cuando el mensaje ha llegado a su destino ya que se deben conocer las reacciones de los receptores, a esta respuesta se la denomina retroalimentación o feedback, para saber si los objetivos se han cumplido y la reacción esperada es la que ha logrado el mensaje. Los conceptos fundamentales del marketing de los que se responsabiliza la Promoción son:*

a) *Propaganda.*

b) *Publicidad.*

c) *Venta personal.”* [Consulta: www.barandilleros.com 03/08/2010].

El Marketing es ante todo una filosofía de gestión empresarial, la cual se basa en centrar todas las actividades de la empresa en función de las necesidades del consumidor. Esto, resulta evidente pues el consumidor es quien aporta con las compras a la empresa y éstas son las que aseguran su permanencia, crecimiento y desarrollo. Sin embargo, para que esta filosofía sea efectiva debe concretarse a través de acciones concretas.

Es mediante la aplicación coherente y coordinada de las diferentes estrategias del marketing que la empresa será capaz de conseguir satisfacer las necesidades del consumidor en forma satisfactoria y con ello posicionarse en el mercado.

2.3.5. Bolo

Según las autoras, afirman que: “El bolo es una mezcla de agua, azúcar, (Frutas) en sabores de, fresa, limón, uva, piña, tamarindo, chicle, coco, naranja entre otros. La presentación es en una funda y puede ser de textura dura (Helado) y de textura suave (Líquido). Esto depende de la necesidad del cliente.”

Según Dánae Morton Montemayor, manifiesta que: “En algunos países se consideran las aguas frescas una parte importante de sus tradiciones culinarias, por citar un ejemplo en México gracias al movimiento migratorio por parte de la población de este país, las aguas frescas ya son conocidas en muchos otros lugares. El procedimiento es sencillo y rápido, con un resultado que sorprende por su sabor y que es bien recibido por parte de la familia. La combinación para las aguas frescas es fruta, azúcar y agua, si se mezcla con leche tendremos un delicioso licuado.” [Consulta: batidosjugos.suite101.net 03/08/2010].

Con la finalidad de acercarnos a la definición de bolo, podemos mencionar que es un refresco elaborado a base de agua, azúcar y frutas y conservantes que se puede consumir en estado sólido o líquido.

2.3.6. Envase

Según XHTML & CSS, informa que: “Es todo recipiente o soporte que contiene o guarda un producto, protege la mercancía, facilita su transporte, ayuda a distinguirla de otros artículos y presenta el producto para su venta. Es cualquier recipiente, lata, caja o envoltura propia para contener alguna materia o artículo. Una de las principales funciones del envase es la de conservar el producto. En este sentido, las características de un buen envase son las siguientes:

- a) Posibilidad de contener el producto
- b) Permitir su identificación
- c) Capacidad de proteger el producto
- d) Adecuado a las necesidades del consumidor en términos de tamaño, ergonomía, calidad, etc.
- e) Ajuste a las unidades de carga y distribución del producto
- f) Fácil adaptación a las líneas de fabricación y envasado del producto, y en particular a las líneas de envasado automático
- g) Cumplimiento de las legislaciones vigentes
- h) Precio adecuado a la oferta comercial que se quiere hacer del producto
- i) Resistente a las manipulaciones, transporte y distribución comercial.” [Consulta 03/08/2010].

El envase constituye el material que protege en primera instancia al producto. Este debe reunir características que tienen relación con el bien. Una de las características principales es la de conservar al productos.

2.3.7. Empaque

Según Admin, afirma que: "Empaque se puede definir como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase con el fin de salvaguardar la integridad del producto y facilitar la entrega del producto al consumidor. El objetivo del empaque es 100% proteger el producto y conservarlo en buen estado. El empaque facilita el manejo, preserva la frescura del producto e incluso sirve de vendedor silencioso al poner publicidad en el. Por este motivo es de suma importancia hacerlo atractivo y agradable a la vista del consumidor. El empaque puede ser intocable (que no cambia nunca) o efímero (usualmente cambia cada 3 años). Existen tres tipos de empaques:

a) Empaque primario

Se refiere al envase inmediato de un producto. (Ejemplo: Frasco que contiene una loción o perfume)

b) Empaque secundario

Se refiere al contenedor del producto (Ejemplo: Caja donde se encuentra el perfume)

c) Empaque terciario:

Se refiere al embalaje. Caja donde se encuentran las demás cajas de un producto en específico. Estos empaques pueden ser cajas de cartón, madera, hule, fibras de vidrio, etc. Por último cabe mencionar que el empaque no es retornable, usualmente es creado a base de materias primas no renovables, pueden ser reutilizados y como ya se mencionó, es un vendedor silencioso que provoca reacciones por parte del comprador."[Consulta 03/08/2010].

A pesar de que hay una similitud con la definición de envase, sin embargo cuando se refiere a empaque se está hablando de la protección terciaria; es decir la que va después del producto en su envase primario debidamente protegido por una funda plástica o de papel. Cabe anotar que las características del empaque es que son no retornables, ya que es creado con materias primas no renovables.

2.3.8. Diseño

Según Kloter, Philip y Armstrong Gary. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. 1991, afirma que: "Otra manera de aumentar las singularidad el producto es mediante el proceso de diseño. Los productos bien diseñados captan atención y provocan mayores ventas. El diseño no es superficial, si no que llega al núcleo del mismo

producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad de un producto tanto como a su aspecto, y en los considerados: La apariencia, su facilidad de uso, su seguridad y que sean baratos de usar y reparar. También, deben ser sencillos y económicos de producir y distribuir. Un buen diseño puede captar la atención, mejorar el funcionamiento de un producto, disminuir sus costos de producción, y otorgarse gran ventaja dentro del mercado meta.” [Consulta: www.infomipyme.com 03/08/2010].

El diseño de producto constituye una estrategia para aumentar su singularidad, es decir que una vez dotados de una característica diferenciadora estarían posibilitados para captar la atención del público. También cuenta en el diseño la sencillez, su fácil uso y reparación. Además deben ser económicos y ajustarse a las necesidades cambiantes del cliente y del mercado en general.

CAPITULO III

3. PROPUESTA



FÁBRICA DE BOLOS ROGI

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL REPOSICIONAMIENTO Y MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE LA FÁBRICA BOLOS ROGI DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”

INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión administrativo y financiero es una herramienta de tipo organizacional que pretende crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la fábrica de bolos Rogi. Es por ello que esta investigación se apoyó en información primaria y secundaria, con el propósito de sustentar la propuesta; encaminada a atacar las variables problema a través de objetivos.

La fábrica de bolos, durante los últimos años ha sufrido un bajón en el nivel de ventas por lo que su rentabilidad se ha visto disminuida, lo que ha traído necesidades de orden financiero para el propietario el Ing. Gilbert Rosas.

Luego de hacer el diagnóstico se ha determinado que la empresa carece de objetivos por lo tanto no se ha podido determinar ni cumplir con sus propósitos. No se han desarrollado planes por ausencia de una estructura organizacional que permita la delimitación de funciones, establecimiento de responsabilidades y coordinación de actividades a través de los canales adecuados de comunicación.

Frente a esta realidad ha sido imposible para los directivos medir la eficiencia y evaluar el rendimiento de las actividades que se ejecutan en la empresa; así como también determinar el rendimiento financiero a través de indicadores.

En estas circunstancias, las debilidades de la organización se han convertido sistemáticamente en amenazas a medida que ha transcurrido el tiempo, sin que se haya puesto en marcha un plan encaminado a solucionar sus necesidades. Por lo que se ha propuesto potencializar el producto a través del marketing mix y sobre todo la mejora de la rentabilidad.

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL REPOSICIONAMIENTO Y MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE LA FÁBRICA BOLOS ROGI DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA

El Modelo se estructuró al contenido de los criterios de las investigadoras, Asesor de Tesis, catedráticos de la Facultad de Ciencias Administrativas, y sobre todo apegadas a las necesidades del personal directivo y trabajadores de la Fábrica de Bolos Rogi.

a) Investigadoras

Acogiendo las necesidades de los directivos de la unidad productiva y de los trabajadores, quienes en las encuestas y entrevistas supieron expresar sus inquietudes para mejorar la situación actual de la fábrica.

b) Asesor De Tesis

Quien contribuyó en la parte técnica y metodológica de la investigación, haciendo aportes de carácter puntual en el direccionamiento de la investigación.

c) Fuentes De Investigación

Del caudal de información correspondió recopilar lo que más se adecuaba a las necesidades de la organización, y que podía ser entendida por el microempresario y sus trabajadores.

3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa a desarrollarse en la fábrica de bolos Rogi, tiene que ver con las acciones mediante las cuales el gerente desarrollará sus actividades apoyándose en las fases del proceso administrativo.

3.1.1. Misión

Producir bolos de calidad apoyados en la gestión administrativa y financiera y marketing mix, para contribuir a mejorar la calidad de vida de niños y adolescentes de escuelas y colegios de la ciudad de Ibarra.

3.1.2. Visión

A partir del año 2.011 la empresa producirá bolos y naranjadas, como resultados de las necesidades del cliente, que apuesten al crecimiento y mejora de la rentabilidad para posicionarse entre las primeras empresas de bolos y refrescos del Ecuador.

3.1.3. Valores

Son los principios que se constituirán como marco de referencia de la forma de actuar y del estilo para alcanzar los objetivos personales y organizacionales. Los valores compartidos en la fábrica proporcionaran un sentido de identidad, de pertenencia, e imprimen un carácter propio a las personas que trabajan al interior de la empresa.

Los valores también constituyen los lineamientos de apoyo para que la empresa cumpla con su misión. Por lo que es importante que la organización realice estos valores con pasión, alegría, humanidad y responsabilidad; que los trabajadores sientan la empresa como propia, queriéndola y estando dispuestos a hacer los esfuerzos necesarios para lograr el éxito.

A continuación se describe un conjunto de valores, para que constituyan el marco de referencia que se quiere construir al interior de la organización:

3.1.3.1. Esfuerzo

Directivos y trabajadores invertirán su energía en forma voluntaria para conseguir resultados mejorados en forma permanente. Sobre todo si estos se integran en un solo equipo.

3.1.3.2. Responsabilidad

Constituye el valor que se asigna a la capacidad de los trabajadores de cumplir las actividades de acuerdo a las disposiciones de superiores. Esto quiere decir que deben estar en capacidad de afrontar las consecuencias de las diferentes acciones que se toma en la empresa.

3.1.3.3. Trabajo En Equipo

Si una empresa quiere ser sólida, rentable y su marca esté posicionada en la mente del consumidor, sus miembros deben fomentar y practicar el trabajo en equipo. Esta modalidad permitirá la generación de nuevas ideas, nuevos productos y sobre todo el mejoramiento continuo de la calidad de los mismos. Además de la mayor efectividad en el logro de los objetivos personales e institucionales.

3.1.3.4. Honestidad

Directivos y trabajadores deben ejecutar sus acciones apegados a principios de modestia, con la finalidad de tener en el futuro inmediato tranquilidad en las acciones realizadas. La honestidad da cavidad a la franqueza y a la búsqueda permanente de la verdad.

3.1.3.5. Compromiso

Constituirá un acuerdo entre directivos y trabajadores en el logro de los objetivos institucionales y personales. No se puede pedir a un empleado que rinda y que coopere con la empresa, si no tienen un sueldo mejorado. Es por ello que debe existir una gestión encaminada a lograr el

progreso continuo de la empresa, con la participación decidida de todos los colaboradores, a través de la repartición equitativa de los beneficios.

3.1.3.6. Profesionalismo

Significa tener la capacidad de hacer bien el trabajo considerando la visión institucional; es decir pensar en el futuro e ir logrando las fases previas, para luego alcanzar el propósito y fin deseados. Todo esto a través de iniciativa, creatividad, innovación y control de todas las actividades en el puesto de trabajo.

3.1.3.7. Innovación

Los trabajadores y directivos de la fábrica de bolos Rogi deben estar en capacidad de innovar a través del producto existente. Por ello se plantea reposicionar el producto para que contribuya al incremento de las ventas y por ende al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.

3.1.3.8. Transparencia

Significa manejar de manera correcta, limpia y adecuada todas nuestras actividades al interior y fuera de la fábrica, y nos invita a pensar y hablar siempre con la verdad y a actuar de manera fiel en relación al objeto social de nuestra empresa. Es importante aprender a rechazar la corrupción en todas sus manifestaciones, apoyándonos en una comunicación permanente para hacer visibles la forma como se administra y los resultados obtenidos de la empresa.

3.1.3.9. Respeto

Tanto los trabajadores como equipo de trabajo y la fábrica como institución deben dar un trato respetuoso y servicial hacia la ciudadanía. A aceptar a los demás dentro de un espacio de convivencia, permitiendo ideas, opiniones, formas de ser y de obrar, diferentes a la nuestra. Como también respetar a nuestros clientes internos y externos ofreciéndoles un

trato amable y oportuno ante cada una de sus necesidades y expectativas.

3.1.3.10. Integridad

Cumplir cabalmente con las reglas y el orden establecido con cliente (distribuidores), de tal forma que generen confianza para la convivencia, en el diseño y elaboración del producto como en la prestación del servicio. Aplicar las políticas, procedimientos y prácticas empresariales de forma correcta, derecha, sin ambigüedades e imparcialmente.

3.1.4. Objetivos del Modelo

- ✓ Proponer herramientas administrativas, financieras y de marketing que viabilicen la gestión de las actividades en la fábrica de bolos Rogi.
- ✓ Proponer una estrategia para reposicionar el Bolo Rogi, a través de las variables del marketing mix.
- ✓ Diseñar el producto de reposicionamiento en la fábrica de bolos Rogi, una vez conocidas las necesidades del cliente.
- ✓ Producir y comercializar el 20% del monto actual de facturación como cantidad de arranque del nuevo producto.
- ✓ Incrementar el 5% mensual de la producción y comercialización del nuevo producto.
- ✓ Determinar la factibilidad de seguir produciendo y comercializando bolos a través de variantes de mejora en el marketing mix.
- ✓ Evaluar la rentabilidad de la fábrica de bolos Rogi de acuerdo a los indicadores financieros VAN, TIR, B/C.

3.1.5. Políticas

Las políticas constituirán las directrices básicas de la empresa, las mismas que orientaran al gerente, mediante guías de las acciones

globales. A continuación se desarrollan políticas encaminadas al logro de los objetivos de la organización.

3.1.5.1. Presupuesto

El presupuesto señala la forma en que se ha planificado arrancar con una actividad, por ejemplo trescientos cuarenta y cinco mil seiscientos bolos en el mes de enero a un precio de cuatro centavos.

Cuadro No. 32 Presupuesto Mensual de Ventas de Bolos 2.010

Meses	Nivel de ventas	Porcentaje	Precio	Ingresos
Enero	354000	0,09	0,031	11062,50
Febrero	354000	0,09	0,031	11062,50
Marzo	345600	0,08	0,031	10800,00
Abril	330000	0,08	0,031	10312,50
Mayo	360000	0,09	0,031	11250,00
Junio	356000	0,09	0,031	11125,00
Julio	325000	0,08	0,031	10156,25
Agosto	320000	0,08	0,031	10000,00
Septiembre	354000	0,09	0,031	11062,50
Octubre	354000	0,09	0,031	11062,50
Noviembre	354000	0,09	0,031	11062,50
Diciembre	340600	0,08	0,031	10643,75
Total	4147200	1		129600,00

Fuente: Cuadro de capacidad de producción diaria de bolos

Elaborado por: Las autoras

El presupuesto a través de la planeación contribuye a proveer lo que se puede vender en el próximo mes o en el próximo año, considerando la situación del sector y del entorno.

3.1.5.1.1. Distribución

En la fábrica de bolos Rogi se realizará las actividades de distribución apegados a los siguientes niveles:

a) Fabricante - Consumidor

Este nivel no será aplicable para las actividades de distribución de la fábrica, ya que su cobertura actual no permitiría cubrir ni el 20% de sus ventas actuales.

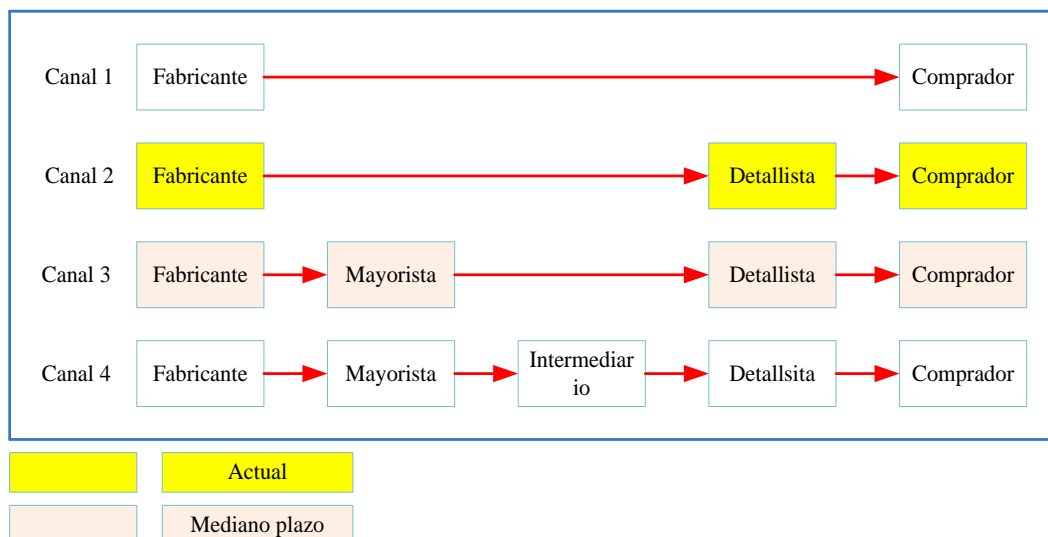
b) Fabricante – Detallista - Consumidor

El ejecutivo de ventas de Rogi llevará los bolos al detallista, de acuerdo a lo estipulado en el pedido. Y sobre todo dentro del plazo establecido y con una atención esmerada al cliente (Detallista). El cliente detallista abastece las tiendas, supermercados, heladerías, entre otros.

c) Productor – mayorista - detallista - consumidor.

Este canal está previsto para que entre en funcionamiento, una vez que se inicie la fase de reposicionamiento del producto. Para este canal la empresa hará una selección del candidato mayorista más calificado para que haga el trabajo de distribución a los detallistas. Este nivel permitirá al gerente de Rogi dedicar más tiempo a la planificación y a la innovación.

Cuadro No. 33 Canales De Distribución



Fuente: Rogi y Marketing y Ventas Cultural

Elaborado por: Las autoras

3.1.5.1.2. Venta

Los siguientes términos comerciales se aplicarán para la venta de bolos en la fábrica:

a) Precios:

- Los precios regirán de acuerdo a las negociaciones establecidas al iniciar la relación comercial con el detallista o mayorista, al igual que los incrementos que se realicen, especificando el periodo de vigencia y las razones correspondientes.
- Los precios que se den a conocer, será los vigentes para los distribuidores detallista y mayoristas, según el caso. Se informará los cambios de precios con la debida oportunidad y sustentaciones correspondientes.

b) Impuestos:

- Los clientes pagará el 12% de impuesto al valor agregado. Por lo que se cobrará el momento de facturar el producto.

c) Tiempo De Entrega:

- El pedido será entregado según el tiempo especificado en la factura. Mismo que regirá desde la fecha y hora de elaboración de la factura de compra.
- Las entregas parciales de productos se darán sólo sí el cliente específico por escrito que acepta las entregas parciales, en caso de que no haya mercadería en existencia. Por fallas de maquinaria de producción, o por enfermedad del personal.

d) Fletes:

- Los fletes serán cubiertos por la fábrica, ya que para realizar el trabajo de distribución dispone de dos camionetas para cubrir las zonas de Tulcán, San Gabriel, Ibarra, Otavalo y Norte de Quito.

- Los reclamos de entrega en tiempo y calidad se deberán realizar directamente a la gerencia comercial de Rogi, no más de quince días.

e) Seguro

- No existe seguro con respecto a la mercadería, ya que es responsabilidad de la fábrica entregar en el punto de venta del detallista. Cuando se utilice el canal de distribución productor – mayorista – detallista – cliente; se establecerá los lineamientos respectivos que normen la nueva relación comercial.
- Si el cliente tiene una urgencia de adquirir mercadería y Rogi no pueda realizar la entrega en forma oportuna, podrá solicitar por escrito su envío con alguna empresa específica a fin de evitar malos entendidos y pérdidas.
- Para hacer un seguimiento al envío, el ejecutivo de ventas, enviará al cliente por correo electrónico el número de guía del envío, fecha y hora de despacho, hora de salida y hora probable de llegada al lugar de destino.

f) Pago

- El pago se debe realizar en la moneda especificada en la factura o cotización al 100% antes de que se envíe la mercadería solicitada. Esta política será para clientes detallistas nuevos, por un periodo de tres meses.
- El pago puede realizarse en efectivo, depósito bancario, cheque. El ejecutivo de ventas se contactará con los clientes detallistas para informarles de números de cuenta y procedimientos de pago.
- Rogi recomienda a los clientes conservar la papeleta de depósito original, ya que constituye su comprobante de pago.

g) Garantía

Los términos y condiciones de la garantía son estipulados y son responsabilidad del fabricante. En calidad, fecha de elaboración y caducidad y plazo de entrega.

h) Devoluciones

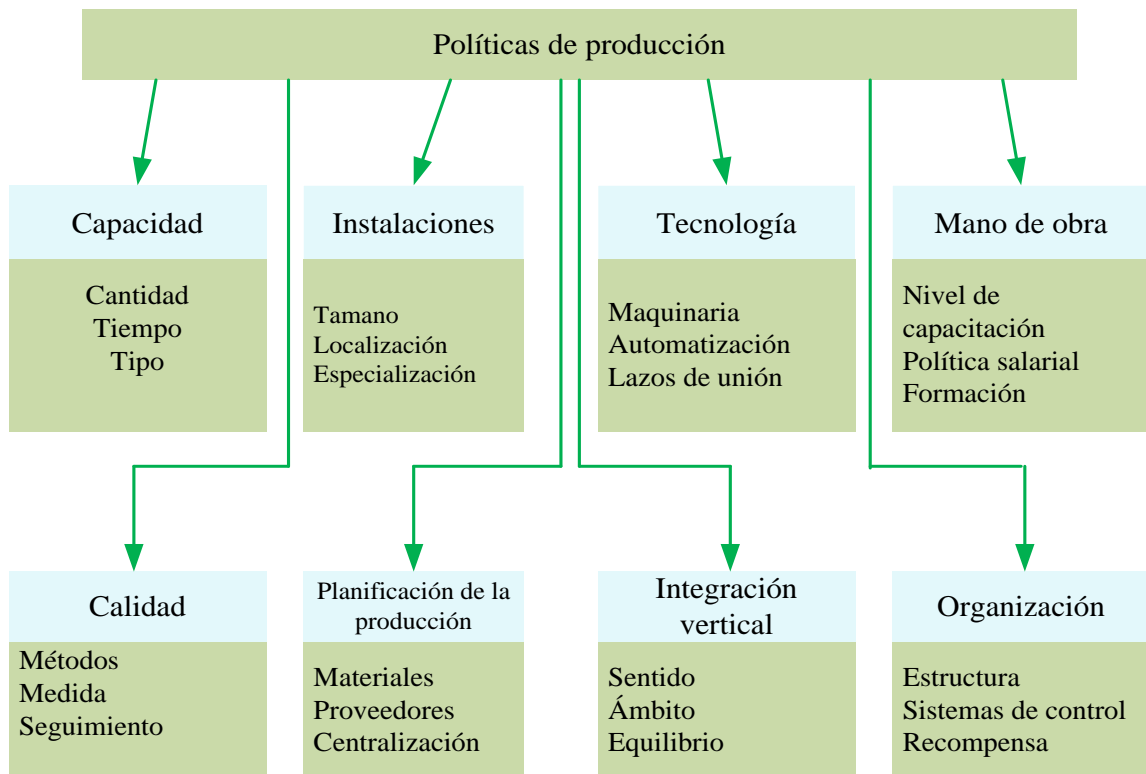
La empresa aceptará devoluciones en los siguientes casos:

- Por entrega de productos con fecha de caducidad vencida. O por no cumplir acuerdos de calidad, cantidad, y tiempo de entrega.

3.1.5.1.3. Producción

Las políticas de producción son importantes para la planificación porque constituyen alternativas para regular la producción. Por lo que estarán en función de la demanda o del nivel de ventas.

Cuadro No. 34 Políticas De Producción



Fuente: <http://www.slideshare.net/fcubillosa/estrategia-de-operaciones>

Elaborado por: Las autoras

En Rogi las políticas de producción son analizadas desde las variables de capacidad, tomando en cuenta la cantidad de productos elaborados, el tiempo en el proceso de producción del bolo y sobre todo la posibilidad de diferenciar el tipo de producto y en un tiempo determinado. Por ejemplo la capacidad de la máquina procesa 1 bolo cada dos segundos.

Las instalaciones de la microempresa están diseñadas, considerando el tamaño de acuerdo a la demanda; previendo inclusive un incremento del 67% de producción, ya que en la actualidad se utiliza apenas el 33% de la capacidad instalada. En cuanto a la localización de la planta, se puede manifestar que corresponde a las necesidades del tipo de producto; es decir que existe la necesidad de utilizar el marketing mix para llegar con el producto al consumidor final. Además en Rogi se considera la especialización como un elemento indispensable para mejorar la calidad del producto, incluso con el reposicionamiento del producto que está prevista ejecutar para mejorar la rentabilidad, constituirán dos productos con los que trabaje y esté en el mercado la marca Rogi.

La tecnología es un elemento importante dentro de las políticas de producción que siempre se analizará en Rogi. Es por ello que para la compra de maquinaria debe existir el conocimiento especializado sobre la versatilidad futura, con la finalidad de ir incluyendo agregados tecnológicos a las necesidades de la comercialización moderna; y sobre todos que la maquinaria existente permita incorporar esos cambios. En cuanto a la automatización del proceso de producción ha constituido una carencia de acuerdo a las necesidades del producto y el proceso de producción, y los lazos de unión son los elementos que se irán incorporando a través del tiempo a las máquinas y al proceso de elaboración del bolo. El momento que la tecnología disponible no permita mejorar su tecnología existente, perderá valor y capacidad por obsolescencia.

La mano de obra se complementa con la tecnología de la microempresa. Es necesario que se siga el debido proceso de reclutamiento y selección de personal, para incorporar el mejor talento humano con un excelente nivel de capacitación, una política salarial que garantice bienestar a propietarios y trabajadores y sobre todo un proceso de formación para la mejora permanente de la calidad del producto y calidad de servicio al cliente.

Otro factor que contribuye a lograr niveles estables de producción son las políticas, las mismas que se traducen en estabilidad en el empleo de mano de obra, ya que las previsiones de personal se ajustan al presupuesto de producción. Además de reducir las pérdidas por almacenamiento de materias primas e insumos y mejorar la optimización de utilización de la planta. Todo esto va asociado al ritmo de volumen de producción que recomienda no tener inventarios tan bajos ya que se traducen en pérdida de clientes.

3.1.5.1.4. Financieras

Las políticas financieras serán las decisiones que definirán los criterios y marcos de actuación en la fábrica de bolos Rogi. A sus miembros les corresponderá cumplir, ya que el propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos a la mejora de la rentabilidad. El marco de actuación de las decisiones financieras de la fábrica será:

a) Capital de Trabajo

Integrar en el capital de trabajo en valores negociables, inventarios de mercadería y cuentas por cobrar, todo en función de las ventas y el periodo de recuperación del crédito otorgado al cliente.

La liquidez de la empresa se medirá a través del ratio que divide los activos circulantes sobre pasivos circulantes, con una relación promedio de 1,5.

Rogi necesita un capital de trabajo, directamente proporcional al número de días, desde la elaboración del producto (bolo), entrega al detallista, hasta la fecha promedio de cobro que es de diez días.

b) Capital

El uso de capital estará en función de las inversiones de ampliación o inyección de capital de trabajo para ampliación de la producción de la fábrica.

c) Uso del Excedente o Utilidad

Constituye una fortaleza para la empresa el reinvertir sus excedentes, ya que se han destinado en nuevas inversiones. Por ello han constituido una fuente importante de recursos financieros.

d) Reparto del Excedente

Es consecuente con el uso de excedentes, ya que en Rogi, no existe distribución de dividendos.

3.1.5.2. Personal

Las políticas de personal que se implementarán en la fábrica de bolos Rogi, entre otras serán las siguientes:

3.1.5.2.1. Reclutamiento

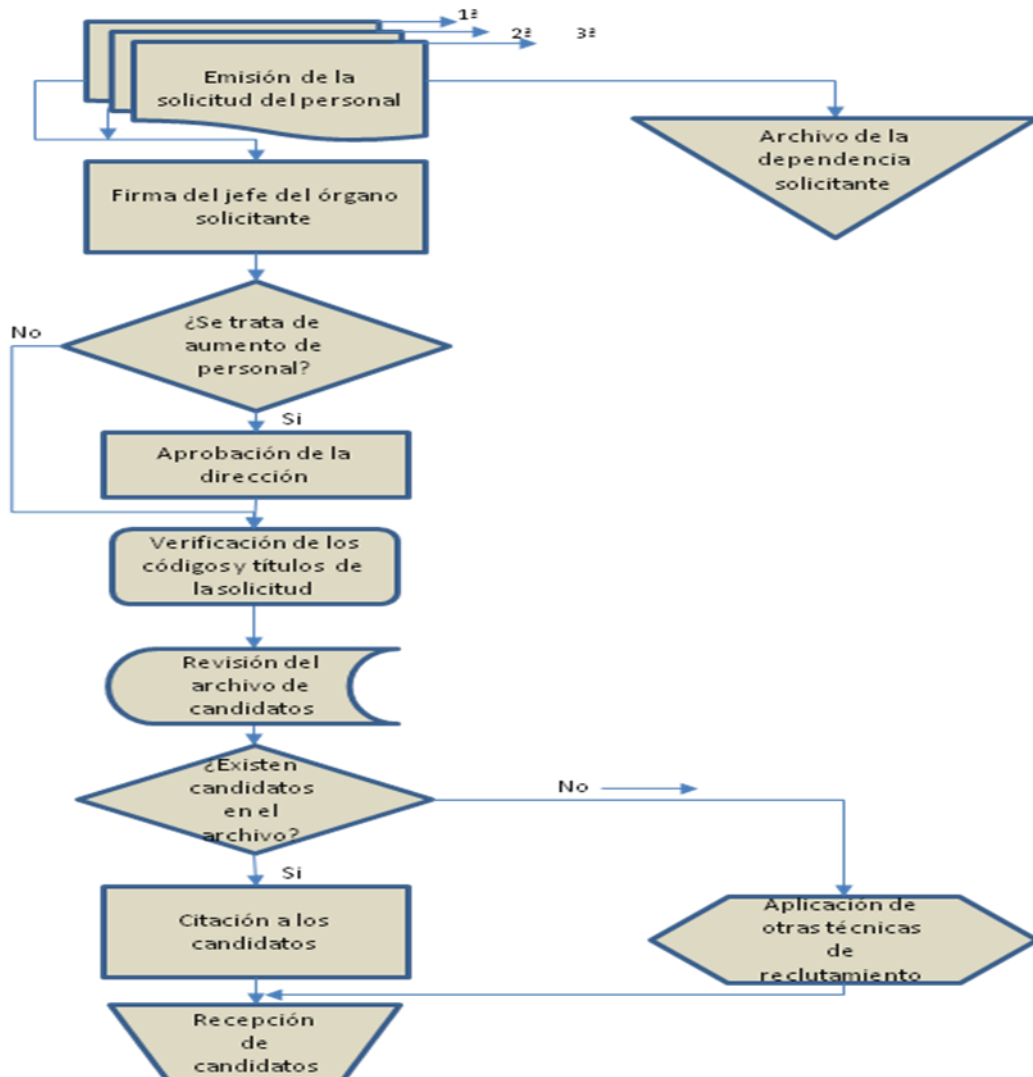
Constituye el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la fábrica de bolos Rogi. En esta fase se diseña un sistema de información para divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se pretende llenar.

Cuadro No. 35 Modelo de Solicitud de Empleo

De: Departamento _____ Para: División de relaciones industriales Sección de reclutamiento y selección	Fecha/Emisión / /																								
	Fecha / Recepción _____																								
	N° /																								
SOLLICITUD DE EMPLEO																									
SECCIÓN	CODIGO DE SECCIÓN																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 80%;">NOMBRE DEL CARGO</th> <th style="width: 20%;">CODIGO</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </table>	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO			<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 70%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 30%;">CLASE</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </table>	CANTIDAD	CLASE																		
NOMBRE DEL CARGO	CODIGO																								
CANTIDAD	CLASE																								
<input type="checkbox"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30%;">REGISTRO</th> <th style="width: 20%;">FECHA/SALIDA</th> <th style="width: 40%;">NOMBRE</th> <th style="width: 10%;">CARGO</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	CARGO		/ /				/ /				/ /				/ /				/ /		
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	CARGO																						
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
<input type="checkbox"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 100%;">POR AUMENTO DE PLANTA</th> </tr> <tr> <td style="height: 60px; vertical-align: top; padding: 5px;">MOTIVO DE AUMENTO</td> </tr> </table>	POR AUMENTO DE PLANTA	MOTIVO DE AUMENTO																						
POR AUMENTO DE PLANTA																									
MOTIVO DE AUMENTO																									

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág.219
Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 36 Procesamiento de una Solicitud de Empleado

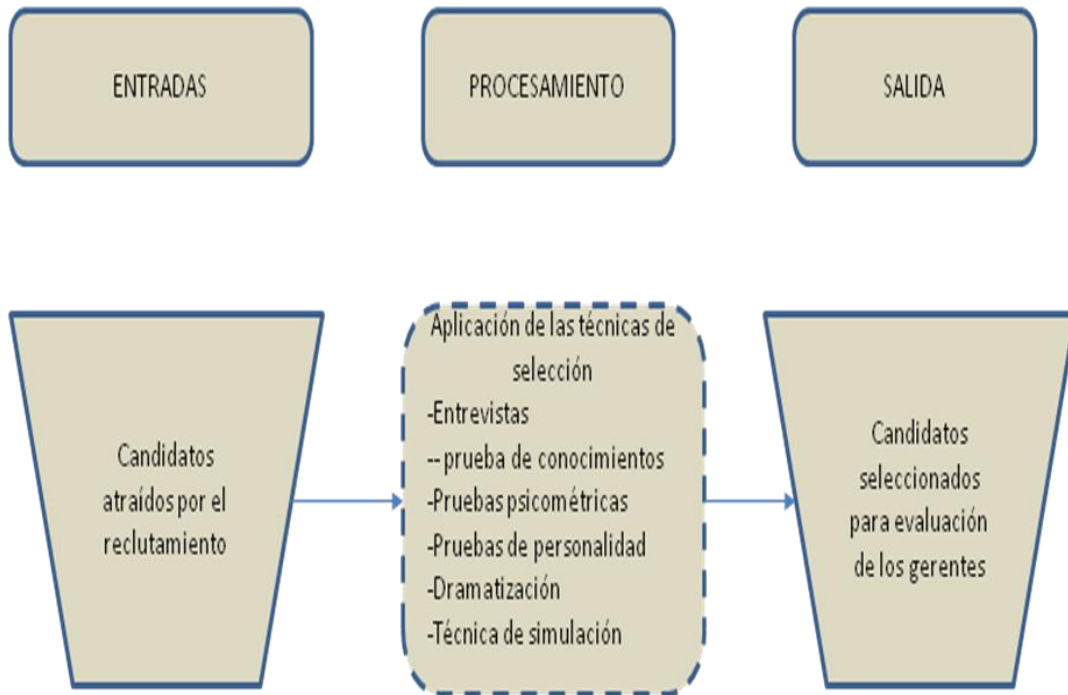


Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 220
Elaborado por: Las autoras

3.1.5.2.2. Selección de personal

El objetivo de la selección de personal es escoger y clasificar los candidatos que reúnen los requisitos exigidos para satisfacer las necesidades de la empresa de bolos. El propósito en la selección es escoger el individuo adecuado para el cargo adecuado de entre los candidatos reclutados. Lo que se busca en este proceso es la adecuación de la persona al cargo y a través de la capacitación buscar la eficiencia al cargo.

Cuadro No. 37 Proceso de Selección de Personal



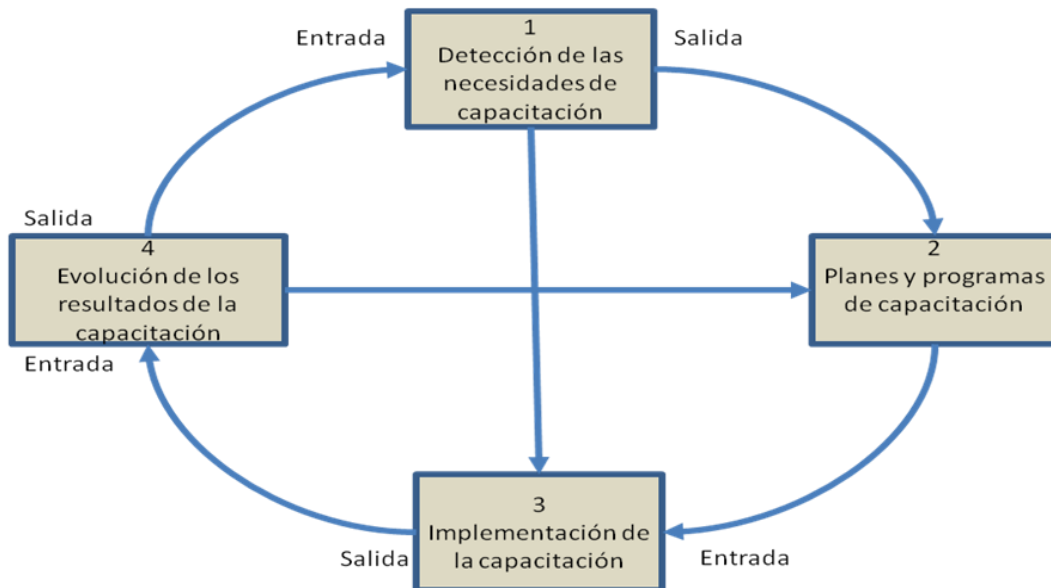
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 250
Elaborado por: Las autoras

3.1.5.2.3. Capacitación

La capacitación de personal constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, además de fomentar el bienestar para los trabajadores y la organización. Cuando una empresa capacita a sus trabajadores obtiene logros importantes como los que se detalla a continuación:

- a) Mayor rentabilidad
- b) Mejor rendimiento individual y en equipo
- c) Se fortalece la relación jefes-subordinados
- d) Se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas

Cuadro No. 38 Procesamiento de una Solicitud de Empleado



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 250
Elaborado por: Las autoras

3.1.5.2.4. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que permite estimular o juzgar las cualidades de alguna persona. Esta actividad del personal permite el logro de los siguientes objetivos:

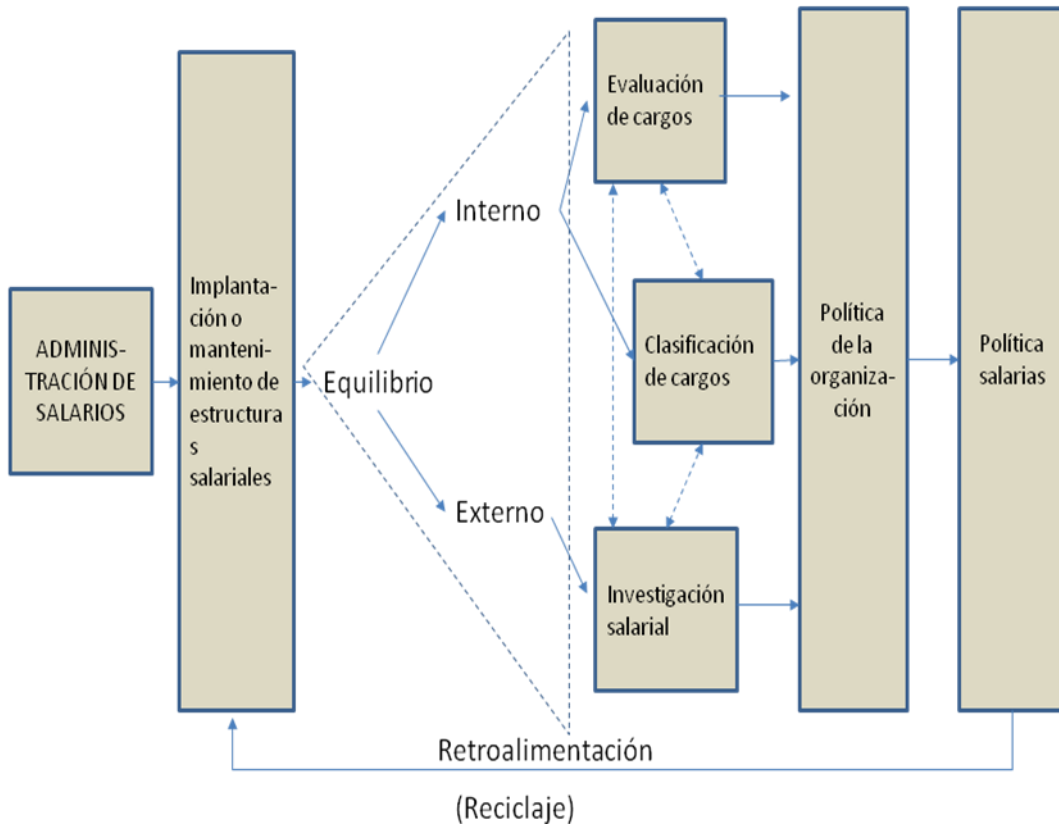
- a) Medición del potencial humano en la fábrica
- b) Desarrollar la productividad del personal a través de la medición y administración efectiva.
- c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales.

3.1.5.2.5. Políticas de salarios.

Constituye la clave de las relaciones de intercambio entre las personas y las empresas, ya que las primeras su tiempo, esfuerzo y conocimiento a cambio de dinero. Obviamente que existen factores internos y externos que condicionan el valor de los salarios que está en

función del tipo de cargos de la empresa, política de salarios, mercado de trabajo, y sobre todo la legislación vigente.

Cuadro No. 39 El Sistema de Administración de Salarios



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 415

Elaborado por: Las autoras

3.1.6. Planificación

En la fase de planificación es dónde se determinan objetivos, estrategias, políticas, y presupuestos. Por lo que a continuación se propone los requisitos y criterios para definir los objetivos empresariales:

3.1.6.1. Requisitos mínimos para el establecimiento de objetivos

Corresponde a los requisitos mínimos para el establecimiento de objetivos de la organización:

- a) Definición precisa del estado final que se persigue
- b) Condicionantes, con qué o sin qué

c) Plazo o fecha

d) Cantidad

3.1.6.2. Criterios para definir objetivos

Una vez que se describo los requisitos, al responsable de fijar los objetivos le corresponde incorporar criterios para definir los objetivos:

3.1.6.2.1. Específicos

Hay que asegurar que apunta a una meta puntual que no se plantea a un sentido excesivamente amplio

3.1.6.2.2. Medibles

Tiene que existir algún medio de juzgar el progreso realizado. En este caso constituirán las herramientas de eficiencia, eficacia y productividad. Además de la utilización de la desviación estándar para que contribuya al diseño de estándares de rendimiento, como se propone en la fase de análisis de control.

3.1.6.2.3. Asequibles

Asegurado que está dentro del área de poder y responsabilidad.

3.1.6.2.4. Realistas

Que se sitúa en el margen de posibilidad adecuado, ni más fácil ni más difícil.

3.1.6.2.5. Limitados en el Tiempo

Que tenga una fecha de realización, aunque admitiendo cierta flexibilidad si las circunstancias varían, se debe incluir supuestos en las previsiones.

3.1.6.3. Planes para Lograr los Objetivos

Para el logro de los objetivos es necesario elaborar un plan para cada uno de ellos. Por lo que a continuación se describe las características de un plan que acompañará a los objetivos:

- Un objetivo sin un plan no pasa de ser una buena intención
- Un objetivo es la respuesta a la pregunta ¿A dónde vamos? Un plan es el mapa que señala el camino a seguir.
- Si un objetivo puede lograrse sin planes, no es un objetivo sino una predicción.
- No basta con predecir el futuro, hay que determinar varias alternativas de futuro, seleccionar una de ellas, convertirla en objetivos y trabajar para alcanzarla a través de un plan.
- Los planes a corto plazo deben ser detallados, si bien concretados en un reducido número de etapas, para evitar la complejidad.

Cuadro No. 40 Modelo de Plan para Lograr Objetivos

			Tiempo				
			Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
			Objetivo específico				
Porqué quiero hacer		Iniciar la fase de reposicionamiento del Bolo Rogi, a través de las variables del marketing mix.					
Cómo quiero hacer	Actividad A	Determinar la situación actual negativa					
Dónde quiero llegar	Meta	Planificación de reposicionamiento					
Cuándo y dónde lo quiero hacer	Lugar y fecha	Ibarra - Ecuador					
Con qué lo voy hacer	Recursos	US.D. 50					

Fuente: Modelo Administrativo Financiero

Elaborado por: Las autoras

3.1.6.4. Selección del Plan más Adecuado

A la hora de seleccionar un plan se debe tener varias alternativas, sobre las cuales debe evaluarse la trascendencia en función de los siguientes aspectos:

- a) Objetivos
- b) Oportunidades
- c) Riesgos
- d) Fortalezas
- e) Debilidades
- f) Recursos
- g) Colaboraciones necesarias

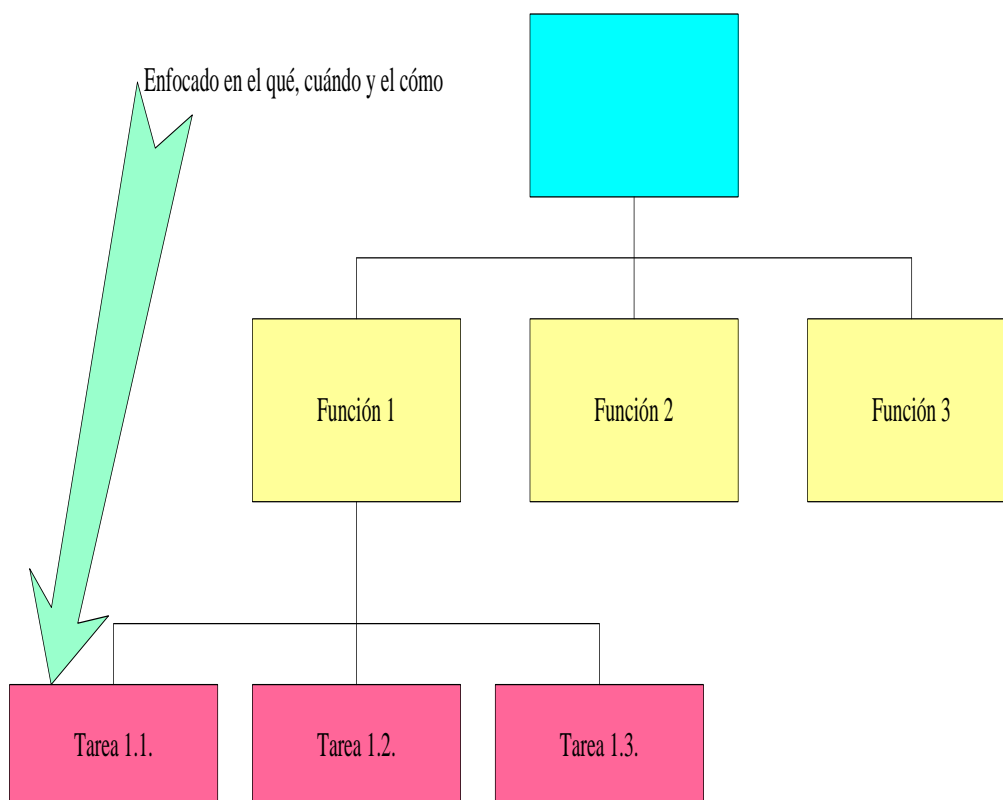
3.1.7. Organización

Es importante considerar la reflexión siguiente respecto a la forma de trabajar en una organización con modelo 1 y modelo 2 para seguir analizando la situación estructural y funcional de una empresa.

3.1.7.1. Modelo 1 de planificación del trabajo, enfocado en la tarea.

Constituye el esquema enfocado en la tarea. Parte de comunicar el qué, cuándo y el cómo.

Cuadro No. 41 Modelo de planificación del trabajo n°. 1



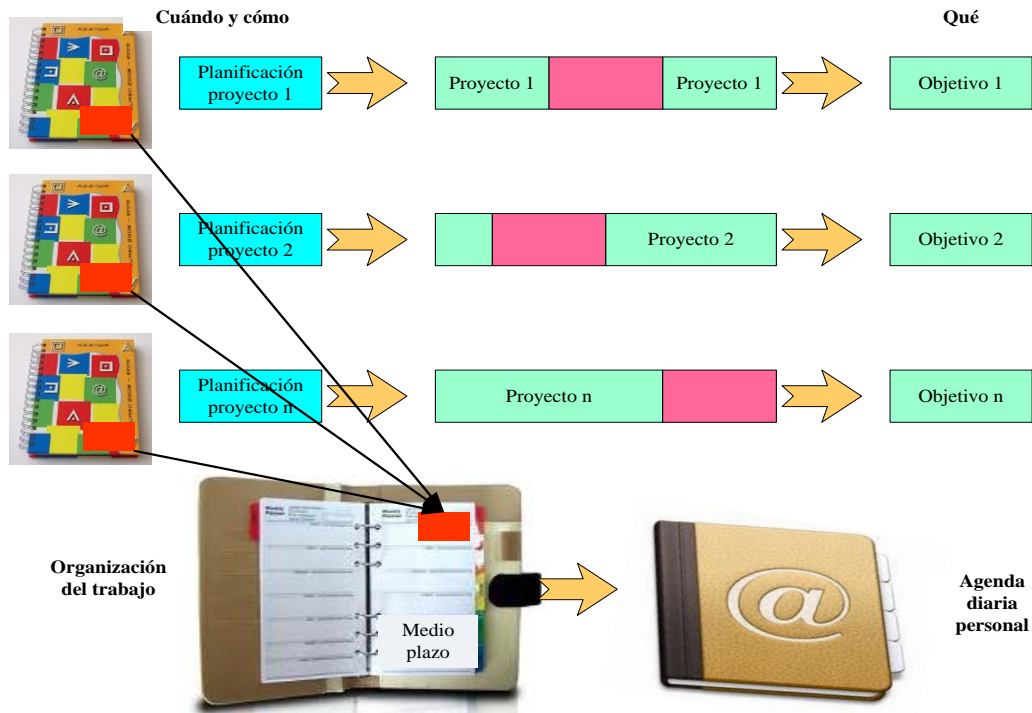
Fuente: Curso de planificación del trabajo OCEANO/CENTRUM

Elaborado por: Las autoras

Este modelo está enfocado en las actividades que hay que realizar, cuando se van hacer y cómo se las va a ejecutar. Dejando aún lado el propósito que se quiere lograr y en función de este iniciar la planificación del trabajo en la organización.

Modelo 2 De Planificación del Trabajo, Enfocado al Resultado N° 2

Cuadro No. 42 Modelo Moderno de Planificación del Trabajo



Fuente: Curso de planificación del trabajo

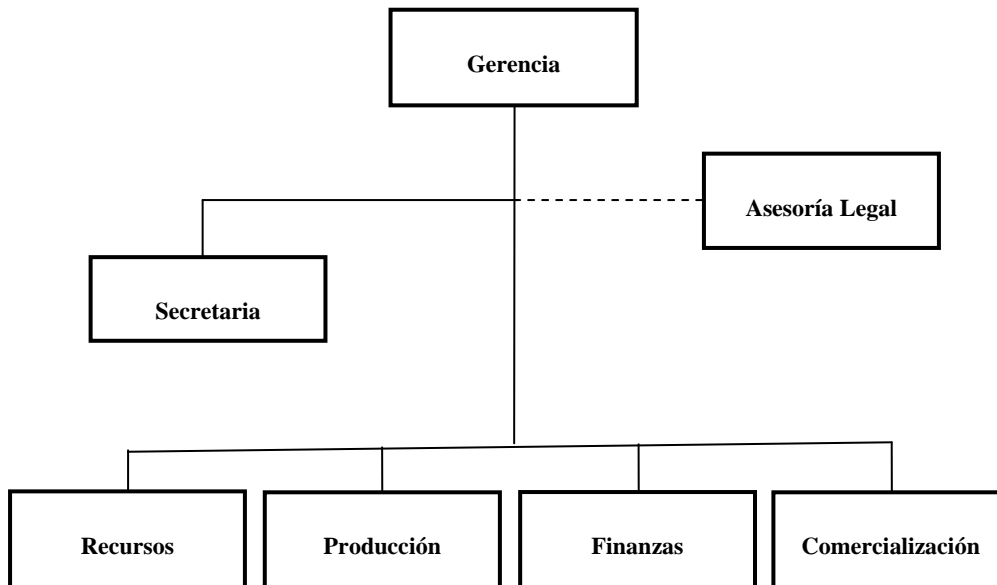
Elaborado por: Las autoras

En cambio que en este modelo primeramente se fijan los objetivos y luego se determina el cuándo y el cómo. Es importante que las microempresas tengan un norte o un direccionamiento para canalizar las acciones y recursos necesarios para lograrlas. Aquí se puede trabajar con el modelo de marco lógico de proyectos, donde existe un fin, propósito, componentes y actividades. Conociendo el fin de la implementación de un proyecto corresponderá determinar el cuándo y el cómo.

3.1.7.3. Organigrama Propuesto

El organigrama que se propone para la fábrica de bolos Rogi, básicamente corresponde a los departamentos de una microempresa, la misma que está integrada por la gerencia, un asesor legal, una secretaria, y los departamentos de recursos humanos, producción, finanzas y comercialización.

Cuadro No. 43 Organigrama Estructural

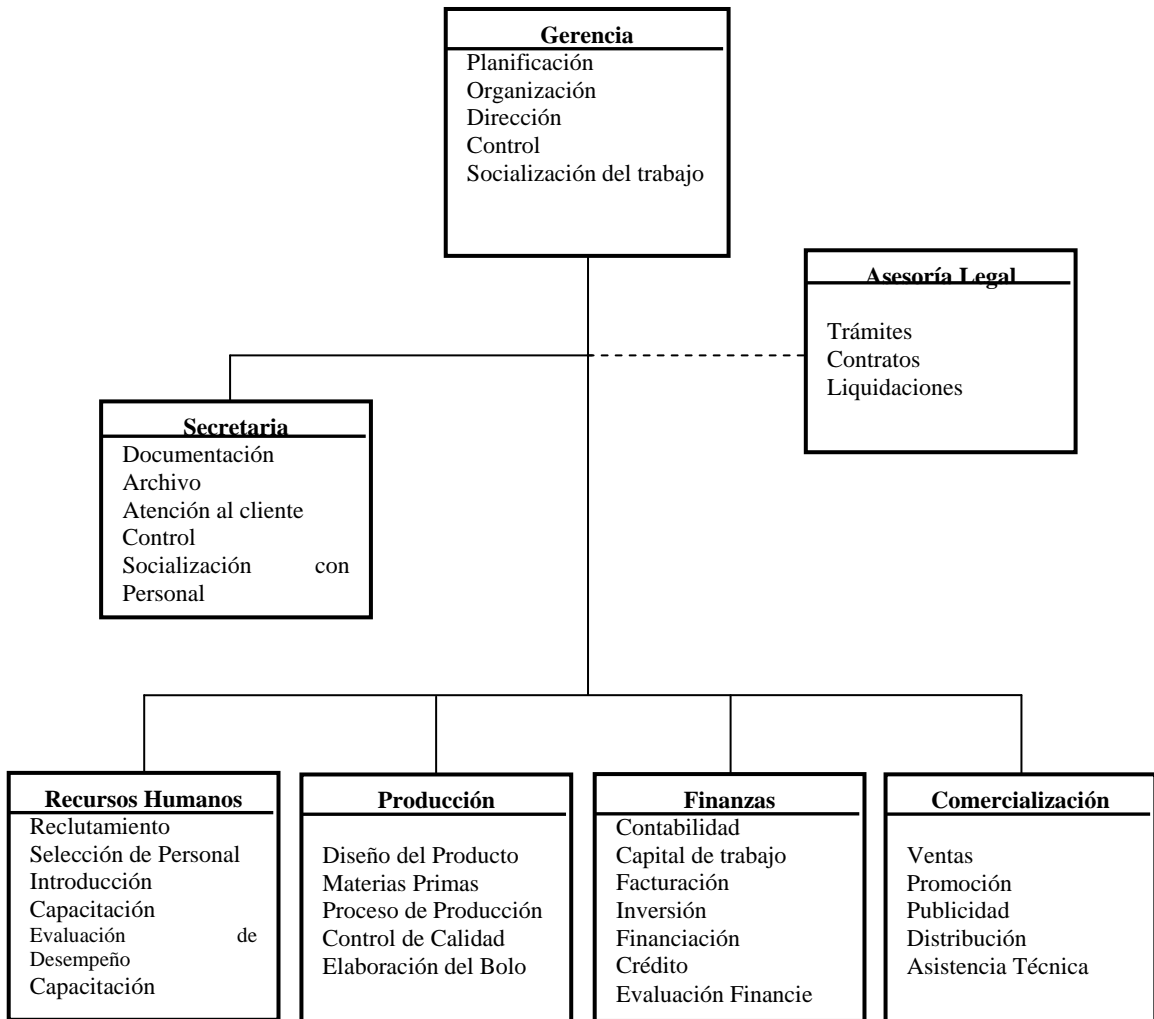


Fuente: Fábrica de bolos Rogi
Elaborado por: Las autoras

Este organigrama corresponde a las necesidades mínimas de una microempresa y mediana empresa. Sus componentes se ajustan a los requerimientos de la estructura organizacional que le permitirá cumplir con el fin y propósito de la fábrica Rogi.

En cambio que el organigrama funcional describe las funciones principales de cada unidad departamental de la fábrica Rogi., a continuación se propone una descripción detallada en función de la realidad actual y de previsiones futuras.

Cuadro No. 44 Organigrama Funcional



Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

3.1.7.4. Funciones

A continuación se propone las principales funciones que debe cumplir el personal de la fábrica de bolos Rogi.

3.1.7.4.1. Gerente

- a) Designar todas las posiciones gerenciales.
- b) Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos y funcionarios.

- c) Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación en reuniones con la propietaria.
- d) Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y análisis se están ejecutando correctamente.
- e) Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, funcionarios y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la organización.

3.1.7.4.2. Asesor Legal

- a) Contratos laborales
- b) Convenios institucionales
- c) Trámites judiciales
- d) Interpretación de disposiciones legales respecto a leyes tributarias (SRI).
- e) Entre otras

3.1.7.4.3. Recursos Humanos

a) Contratación y Empleo

- Gestionará el proceso de reclutamiento y selección de personal
- Vigila la contratación del personal seleccionado
- Se encarga de la fase de introducción o inducción.
- Luego de la evaluación de desempeño se encarga de la promoción, transferencias y ascensos.

b) Capacitación y Desarrollo

- Una vez contratado el personal le corresponde dirigir el entrenamiento, capacitación y desarrollo.

c) Sueldos y Salarios

- Análisis y evaluación de puestos
- Calificación de méritos
- Remuneración y vacaciones

d) Relaciones Laborales

- Comunicación con el personal, sobre las necesidades y aspiraciones de los trabajadores

e) Higiene y Seguridad Industrial

- Determinar la incidencia de los riesgos de trabajo.
- Identificar los principales mecanismos de producción de las lesiones y el daño.
- Identificar los principales agentes lesivos.
- Establecer los principales factores condicionantes de los riesgos de trabajo
- Determinar los principales efectos indirectos de los riesgos de trabajo sobre la familia del asegurado y las repercusiones en su entorno laboral y social.

f) Planeación de recursos humanos

Consistirá en hacer las previsiones correspondientes en función de las aspiraciones de los trabajadores y de estabilidad. Con el propósito de cubrir vacantes como motivo de las necesidades de crecimiento de la organización.

g) Control de recursos humanos

- **Proceso de control**

- ✓ Establecimiento de estándares deseados
- ✓ Seguimiento o monitoreo de desempeño
- ✓ Comparación del desempeño con los estándares deseados
- ✓ Acción correctiva, si es necesaria

- **Criterios de Control**

- ✓ El control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas.
- ✓ El control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender acciones correctivas.
- ✓ Debe mantener una relación favorable costo/beneficio; es decir el control no debe costar más que el elemento controlado.

- **Medios de Control**

- ✓ Jerarquía de autoridad
- ✓ Reglas y procedimientos
- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Sistemas de información verticales
- ✓ Relaciones laterales

3.1.7.4.4. Producción

En la fase de producción se debe considerar aspectos relacionadas con la ingeniería del producto, de planta, industrial, planeación y control de producción, entre otras.

3.1.7.4.4.1. Gerente de producción

a) Ingeniería del Producto

- Planificación del diseño y desarrollo
 - ✓ Planes de diseño:

Ideas de diseño, equipo necesario, revisión de diseño, verificación y validación
- Entradas al diseño y desarrollo
 - ✓ Necesidades del cliente a través de encuestas, considerando aspectos legales y medioambientales
- Resultados del diseño y desarrollo
 - ✓ Cumplir requisitos y necesidades del cliente, considerando el criterio de aceptación y las características especiales del producto.
- Revisión del diseño y desarrollo
 - ✓ Identificar problemas, evaluar capacidad de cumplir con los requisitos.
- Verificación del diseño y desarrollo
 - ✓ Verificación en etapas planificadas.
- Validación del diseño y desarrollo

✓ Comprobación de que el producto y/o servicio cumple con los requisitos definidos.

- Control de cambios del diseño y desarrollo

✓ Antes de realizar el cambio se debe determinar el efecto en el resto del diseño, así como entre las partes del producto y/o servicio

b) Ingeniería de la Planta

- Diseño de instalaciones y sus aplicaciones
- Mantenimiento y control del equipo

c) Ingeniería Industrial

- Estudio de métodos y procedimientos para ahorrar tiempo y dinero en el proceso de producción.
- Medida del trabajo a través de estándares de tiempo en cada proceso.
- Distribución de la planta considerando la ergonomía y la optimización de tiempo.

d) Planeación y Control de Producción

- Programación, considerando objetivos, metas y planes de ejecución
- Informes de avances de la producción a través de control concurrente.
- Estándares como medida de comparación de lo planificado con lo ejecutado.

3.1.7.4.4.2. Proveedor

a) Necesidades de Materias Primas e Insumos

- En coordinación con la gerencia, comercialización producción se procederá a determinar el stock necesario para producir en función de días o de cantidades de producto.

b) Abastecimiento

- Provisión de materias primas oportuna para cumplir con los pedidos de los clientes
- Control de inventarios a través de mediciones estadísticas con mínimos, máximos y rango de aceptación.

c) Bodega

- Recepción y entrega de materias primas e insumos.
- Control de existencias ingresos y egresos de mercadería
- Información oportuna de stock
- Reposicionamiento planificado

3.1.7.4.4.3. Fabricante

- a) Una vez determinado el diseño de producto, corresponde aplicar la fórmula (mezcla) y proceder a la producción de bolos.
- b) En la mezcla poner mucho énfasis en las proporciones de la materia prima e insumos, por lo que se transformará a gramos para mayor precisión.
- c) En esta fase corresponde hacer control de calidad de todos los insumos, incluso del agua.
- d) La fase siguiente es el enfundado automático del bolo con el embase primario.

3.1.7.4.4.4. Empacador

a) Empaquetado

- Cumple con la función de incorporar el empaque secundario a los 24 bolos que van en cada paquete, como protección y para facilitar la comercialización.

b) Control de Calidad

- Constituye la última fase en la cual se puede hacer control de calidad antes de que la mercadería sea llevada al cliente detallista.
- Por ello corresponde la inspección visual del producto en los paquetes que están listos para su comercialización.
- Corresponde también el registro estadístico de las inspecciones y detección de fallas en producto y empaque, con la finalidad de implementar un plan de mejora continua.

3.1.7.4.4.5. Finanzas

A este departamento de la fábrica le corresponderá la preparación, procesamiento y análisis de los siguientes componentes:

- a) Análisis de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa y satisfacer las necesidades de incrementar la capacidad productiva.
- b) Determinar los activos de la empresa, en términos de dinero y en función de activos circulantes y fijos.
- c) Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse, en función de la obsolescencia tecnológica y versatilidad.
- d) Tomar dos decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital respecto a la composición más adecuada de financiamiento a corto

plazo y largo plazo, ya que afecta la rentabilidad y liquidez general de la organización.

- e) Evaluar a través de balance la situación financiera general de la microempresa.
- f) Alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa, para lo que debe plantear una estrategia más viable que los esfuerzos para maximizar utilidades, es decir una estrategia que contribuya al aumento del valor actual de la inversión del dueño.
- g) Crear planes financieros para que la fábrica de bolos Rogi obtenga los recursos y pueda expandir todas sus actividades.
- h) Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones de:
 - Compra de materia prima e insumos,
 - Adquisiciones de maquinas y equipos,
 - Pago de salarios entre otros.
- i) Invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como:
 - Inversiones en el mercado de capitales,
 - Adquisición de inmuebles,
 - Terrenos u otros bienes para la organización.

3.1.7.4.5. Comercialización

a) Investigación de Mercados

Conocimiento del mercado (población demandante y competidores del sector, que están integrados por las empresas similares que se dedican a la producción de bolos, refrescos y helados.

b) Estudios de Mercado de Nuevos Productos

Para la fábrica de bolos Rogi constituye una alternativa reposicionar la marca a través de un nuevo producto. Por lo que se realizará un estudio

de mercado para la búsqueda de una fórmula de un producto que tenga un impacto en las ventas y rentabilidad.

c) Planeación y Desarrollo del Producto

- Conocimiento de los productos y servicios objeto de la actividad de la empresa en relación a un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca.
- Los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto: compran satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir el producto.
- Justamente esto es lo que va hacer Rogi, responder a las necesidades del cliente en forma integral. Dar frescura al cliente en un día soleado.

d) Precio

- En cuanto al precio del bolo Rogi se ha establecido en función del mercado, considerando la capacidad de pago de los niños y jóvenes.
- Con esta política de precios hemos venido laborando y seguiremos siendo obedientes a las necesidades del cliente. Lo que se modificará será las estrategias para maximizar las utilidades a través de la reducción de costos,

e) Distribución y Logística

- En la situación actual no se tiene problema con la distribución y logística. Sin embargo con la reposición del producto, habrá que diversificar los canales de distribución. Seguiremos apoyándonos en el sistema de distribución personalizado, pero habrá que buscar aliados que contribuyan a este trabajo.

f) Administración y Ventas

- Corresponde hacer una prospección de ventas para planificar el volumen de fabricación.
- Mediante la administración de ventas, se puede planificar una revisión de todos sus objetivos lo que incluye una revisión sobre cómo se cumplen estos mediante sus ventas realizadas y su participación en el mercado.

g) Comunicación

Para comunicar la existencia del bolo Rogí y el nuevo producto de reposicionamiento de la marca Rogi, se apoyará en las siguientes herramientas de marketing:

• Herramientas de Marketing

✓ Cupones

Son certificados que otorgarán a los compradores con un ahorro cuando compren los productos Rogi.

✓ Descuentos:

Se hará una reducción momentánea al precio regular del producto; por lo cual, los consumidores logran un ahorro con respecto al precio normal del producto.

✓ Bonificaciones:

Son artículos que se ofrecen gratuitamente o a costo muy bajo como incentivo para comprar un producto.

✓ Muestras Gratuitas:

Consiste en hacer probar una cantidad pequeña de producto; ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima. Las muestras pueden entregarse de puerta en puerta o a través de las tiendas. Para el caso de

análisis se lo hará como degustación de un producto nuevo que necesita ser validado por el cliente.

✓ **Concursos o Sorteos:**

Se realizará actividades que proporcionen a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo o reclame un producto.

✓ **Promociones en Puntos de Compra:**

Incluyen exhibiciones y demostraciones que se efectúan en el punto de compra o de venta.

✓ **Especialidades Publicitarias**

Constituirán artículos como plumas, calendarios, llaveros, cerillos, bolsas para compras, camisetas, gorras, tazas para café, para obsequiar a los clientes.

• **Herramientas de promoción de ventas para comerciantes y distribuidores:**

✓ **Exhibidores en Puntos de Venta**

Serán los esfuerzos que se realizan en los puntos de venta, como exhibición de productos y hojas de información que sirven directamente a los detallistas a la vez que apoyan la marca.

✓ **Concursos para Vendedores**

Son aquellas actividades que dan a los vendedores del intermediario, la oportunidad de ganar algo de dinero por recomendar el producto que se está promocionando.

✓ **Demostraciones del Producto**

✓ En las tiendas se podrá realizar la fase de demostración de uso para atraer la atención hacia un producto, mediante la demostración del cómo se usa.

✓ **Descuentos Especiales**

Se realizaran reducciones al precio regular del producto por compras mayores o paquetes preestablecidos. Estas reducciones pueden beneficiar únicamente al comerciante y/o a sus clientes.

✓ **Bonificaciones**

Son artículos que se ofrecen gratuitamente a cambio de una compra mayor.

Las herramientas de marketing están encaminadas al logro de un propósito de la empresa que consiste en:

Estimular las ventas del bolo.

- ✓ Atraer nuevos mercados.
- ✓ Ayudar en la etapa de lanzamiento del nuevo producto.
- ✓ Dar a conocer los cambios en los productos existentes.
- ✓ Aumentar las ventas en las épocas críticas.
- ✓ Atacar a la competencia.

h) Estrategias de Mercado

- Análisis de la competencia
- Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa
- Variables del marketing mix

3.1.8. Dirección

Al gerente de la fábrica Rogi, le corresponde coordinar los esfuerzos de subordinados, para alcanzar las metas de la organización a través de motivación, liderazgo e incentivos. Pero es necesario que conozca los productos y servicios que produce su organización, así como el proceso de producción y comercialización. Por lo que es importante que conozca las personas.

3.1.8.1. Motivación

Independientemente de la preparación en materia de personal del gerente de una organización y en caso especial de la fábrica de bolos Rogi, debe conocer técnicas y procedimientos de motivación, que no estén relacionados únicamente con sueldos; sino con el involucramiento en las necesidades del trabajador y sus posibles soluciones.

3.1.8.2. Liderazgo

Únicamente a través de la actuación, dinamismo del gerente y efectividad en la comunicación podrá ejercer un verdadero liderazgo, y sobre todo el conocer el comportamiento y necesidades de los trabajadores. La única forma sería que conociera las causas que les llevaría a un determinado comportamiento. Por lo que debería conocer cómo piensa, como siente y porque se comporta de una u otra forma un trabajador.

3.1.8.3. Comunicación

La comunicación debe ser fluida en forma vertical y horizontal con la finalidad de que los procedimientos puedan cumplirse de acuerdo a lo planificado. Debe estar perfectamente delimitado los niveles de autoridad, responsabilidad para que la secuencia en la ejecución de actividades tenga un direccionamiento planificado.

3.1.9. Control

Toda organización debe poner énfasis en la función que cumplen los departamentos a través de su personal. Sin embargo en esta sección se dará más importancia a la fase de control, ya que compara a través de sus herramientas el cumplimiento de los objetivos.

El control se apoya en las siguientes herramientas para cumplir con su misión que es monitorear y evaluar las actividades de la organización. Esto le permitirá tomar decisiones oportunas a los gerentes en las diferentes áreas de la organización.

3.1.9.1. Medición del Rendimiento Real

El gerente necesita obtener información para generar un informe estadístico, para lo que se apoyará en la medición del rendimiento real que lo puede hacer a través de las siguientes fuentes de información:

- a) Observación personal,
- b) Informes estadísticos,
- c) Informes verbales y
- d) Escritos.

Si se toma en cuenta únicamente una fuente de información, las decisiones pueden tener un alto grado de desviación, lo que es recomendable combinar las dos o tres.

3.1.9.2. Comparación del Rendimiento Real con el Estándar

Una vez que se ha realizado la medición del rendimiento real de las actividades, corresponde realizar una comparación con un estándar. Las desviaciones que excedan del rango establecido serán consideradas significativas y requerirán la atención del gerente departamental. A

continuación se determina la forma de establecer un estándar, el rango de aceptación y sus desviaciones fuera de los límites.

Cuadro No. 45 Registro de Tiempos en una Actividad X en la Fábrica de Bolos Rogi

Nº	Tiempo registrado	X	X - x	(X - x) ²
1	10	13,4	3,40	11,56
2	12		1,40	1,96
3	14		-0,60	0,36
4	12		1,40	1,96
5	15		-1,60	2,56
6	16		-2,60	6,76
7	17		-3,60	12,96
8	14		-0,60	0,36
9	13		0,40	0,16
10	11		2,40	5,76
Total	134			44,40
X	13,4		S ²	4,44
			S	2,11

Referencia tiempo en minutos, horas, días, etc.

Fuente: Departamento de producción

Elaborado por: Las autoras

	X	
	13,4	
Li	S	Ls
11,293	2,107	15,507
10	12	16
11	14	17
	12	
	15	
	14	
	13	

En el ejemplo anterior se puede observar que el factor de análisis es el tiempo. Por lo que los valores que están dentro del rango de aceptación son 12, 13, 14, 15. También se puede observar que existen registros de tiempos de 10 y 11 que están bajo el límite inferior y rango de aceptación, al igual que los tiempos que están sobre el límite superior y exceden el rango de aceptación 16 y 17. Este instrumento de medición y control se puede utilizar para medir y evaluar el nivel de ventas e ingresos en los diferentes meses del año, tiempo para producir un determinado lote de bolos; o tiempo para distribuir una cantidad determinada de producto en una zona X.

3.1.9.3. Acción Administrativa para Corregir las Desviaciones o los Estándares

Sí los estándares constituyen los objetivos específicos a través de los cuales podrá medirse la situación actual y el progreso de la microempresa, la gerencia debe utilizarlos como los indicadores específicos de rendimiento. Y en caso de que las unidades y funcionarios no hayan cumplido con los objetivos, deberán tomar las acciones correspondientes, que pueden ser administrativas o correctivas.

3.2. GESTIÓN FINANCIERA

Al gerente de la fábrica de bolos Rogi le corresponde vigilar la gestión financiera a través del análisis, toma de decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para el desenvolvimiento de las actividades operativas y administrativas de la empresa.

La gestión financiera que deberá cumplir el gerente financiero, se puede resumir en lo siguiente:

a) Determinación de las necesidades de recursos financieros para la operación de la fábrica, considerando los recursos disponibles y las necesidades en función de la previsión de gastos.

b) Consecución de financiación según su forma más beneficiosa, considerando el costo del dinero, plazos, la estructura financiera de la empresa y otras condiciones contractuales.

c) Utilización adecuada de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de caja para obtener una estructura financiera equilibrada, sin que el peso de la deuda agobie la estabilidad financiera de la empresa.

d) Le corresponderá también analizar y evaluar las finanzas de la fábrica a través de indicadores financieros.

A continuación se procede a analizar la situación financiera y de costos de la fábrica de bolos Rogi, con la finalidad de conocer la composición de sus activos, pasivos, volumen de ventas, rentabilidad y sobre todo la posibilidad de vida del proyecto en función de tiempo.

3.2.1. Costos de Operación

Los costos de operación de la fábrica de bolos Rogi es la valoración monetaria de los recursos destinados a la administración, operación y funcionamiento. Y que para el caso de análisis los denominaremos costos de producción, de administración y de ventas.

3.2.1.1. Costos de Producción

Los costos de producción están determinados en función del proceso productivo, en el que interviene hombres, máquinas y la capacidad de la planta. El trabajo para determinar los costos de producción no fue difícil ya que la fábrica está en operación y sobre todo la decidida colaboración del gerente propietario que proporcionó la información necesaria y real de la empresa.

Cuadro No. 46 Capacidad Instalada: Aprovechamiento Anual

Periodo anual	Producción diaria	Producción mensual	Producción anual en unidades	Producción en paquetes	Aprovechamiento de la capacidad
2.010	14400	345600	4147200	172800	0,33
2.011	16560	397440	4769280	198720	0,38
2.012	19044	457056	5484672	228528	0,44
2012	21901	525614	6307373	262807	0,51
2013	25186	604457	7253479	302228	0,58
2014	28964	695125	8341501	347563	0,67

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en el cuadro N° 46, la producción está en función de la capacidad instalada de la fábrica en una relación de 1/3; es decir que actualmente se está trabajando a una capacidad del 33%. Por lo que se observa que la producción en el año 2010 es de 172.800 paquetes. Con el reposicionamiento del producto “bolo” a través de la “naranjada” que es el producto seleccionado y aceptado por el mercado, se tiene previsto crecer un 15% anual en toda la producción de la fábrica luego de la fase de introducción del producto

3.2.1.1.1. Presupuesto de Costos de Producción

Para la valoración de los costos de producción se ha considerado la producción actual que corresponde a siete lotes en día, y en función de esto se ha obtenido el costo total anual de cada rubro.

3.2.1.1.1.1. Costos de Materia Prima

Cuadro No. 47 Costo de Materias Primas

Costo de materias prima	Cantidad gr	Consumo diario	Costo 1 lote	Costo 7 lotes (día)	Costo total anual en USD
Acido cítrico	200	1400	0,38	2,63	795,00
Agua	200000	1400000	0,31	2,14	645,00
Benzoato de sodio	40	280	0,10	0,67	203,00
Color	40	280	0,52	3,64	1099,00
Sabor	40	280	0,56	3,92	1184,00
Azúcar	11364	79545	10,10	70,70	21351,00
Total	211684	1481785	11,96	83,70	25277,00

Fuente: Casa comerciales

Elaborado por: Las autoras

Las materias primas para la producción de los bolos son: el ácido cítrico, agua, benzoato de sodio, color, sabor y azúcar. Para su valoración todos productos se los ha convertido en gramos y asignado el costo correspondiente.

Como puede observarse en el Cuadro N° 47, una vez calculado el costo de un lote, se multiplica por el número de tirajes que se produce al día.

3.2.1.1.1.2. Costos de Embases y Embalajes

Cuadro No. 48 Costo de Envases y Embalajes

Envases y embalajes	Cantidad por lote	Cantidad día	3% de merma	Costo por millar	Consumo año en miles	Costo anual USD
Rollo polietileno gr	2117,00	14819,00	444,57	8,47	4475338,00	2557,94
Fundas unidades	88,00	616,00	0,03	2,64	186032,00	797,28
Niquelina centímetros		1,33		0,03	401,66	9,06
Teflón metros		0,01		0,06	2,11	18,12
Total						3382,40

Fuente: Casa comerciales

Elaborado por: Las autoras

Los envases primarios están en contacto directo con el bolo, en cambio que el envase secundario que lleva los 24 bolos, cumple con la función de identificar al producto y estar de acuerdo a las necesidades del detallista y facilitar su distribución.

3.2.1.1.1.3. Otros Materiales

Cuadro No. 49 Costo de otros Materiales

Otros materiales	Cantidad Anual	Consumo diario	Costo unitario en USD	Consumo anual	Costo total anual en USD
Guantes	48	0,1590	0,35	48,00	16,80
Batas	8	0,0260	5,00	8,00	40,00
Franela	48	0,1590	1,00	48,00	48,00
Detergente kg	5	0,0170	8,50	5,00	42,50
Escobas	12	0,0400	2,00	12,00	24,00
Cloro ajax litros	48	0,1590	1,50	48,00	72,00
Baldes	8	0,0260	2,00	8,00	16,00
Tinas	4	0,0130	2,00	4,00	8,00
Tijeras	2	0,0070	3,00	2,00	6,00
Trapeador	12	0,0400	5,00	12,00	60,00
Mandil	20	0,0660	12,00	20,00	240,00
Toallas	48	0,1590	1,25	48,00	60,00
Jabón	12	0,0400	0,75	12,00	9,00
Recogedor	1	0,0030	1,50	1,00	1,50
Basureros	3	0,0100	5,00	3,00	15,00
Cofias	72	0,2380	1,00	72,00	72,00
Total					730,80

Fuente: Casa comerciales

Elaborado por: Las autoras

En cambio que otros materiales son costos que sin ser parte del producto, interviene en el proceso de producción. Así tenemos las botas para los trabajadores, detergente para el aseo, entre otros

3.2.1.1.1.4. Consumo de Energía Eléctrica

Cuadro No. 50 Equipo de Trabajo Rogi

Equipo	Cantidad	Número motores
Básculas	1	1
Compresor	2	1
Envasadora	3	1
Computadora	1	1
Alumbrado	12	1

Fuente: Casa comerciales

Elaborado por: Las autoras

En el cuadro N° 50 se presenta el equipo y maquinaria de Rogi, con el propósito de cuantificar el costo de energía eléctrica que absorben para su funcionamiento

Cuadro No. 51 Costo de Energía Eléctrica

Fecha de facturación	Lectura facturada	Ultimo consumo facturado	
22/09/2010	11828	898	113,65
23/08/2010	10930	636	80,29
23/07/2010	10294	591	74,59
26/06/2010	9703	984	124,60
21/05/2010	8719	926	117,,22
21/04/2010	7793	805	96,96
23/03/2010	6988	910	106,75
19/02/2010	6078	939	110,88
20/01/2010	5139	795	99,06
21/12/2009	4344	724	91,39
23/11/2009	3620	671	84,66
22/10/2009	2949	659	83,11
23/09/2009	2290	942	119,14
24/08/2009	1348	438	54,98
23/07/2009	910	443	107,53
		Total	1347,59
		Mensual	89,84
		Anual	1078,07

Fuente: EMELNORTE
Elaborado por: Las autoras

En el cuadro N° 51 se presenta un informe estadístico de consumo de luz en los años 2009 y 2010. Se ha calculado la media aritmética y se ha considerado como base de cálculo para cuantificar el consumo de luz mensual y anual.

3.2.1.1.1.5. Consumo de Agua

Cuadro No. 52 Consumo de Agua

Rubro	Litros diarios
Limpieza diaria del equipo de producción	200
Limpieza diaria general de la empresa	100
lavado carros distribuidores	200
Agua disponible para el personal	100
Consumo diario total	600

Fuente: Casa comerciales
Elaborado por: Las autoras

El consumo de agua a más de constituir el principal rubro de los componentes de las materias primas, sirve para actividades de limpieza del equipo de producción, lavado de carros distribuidores y agua para el personal.

Cuadro No. 53 Costo de Agua

Ano 2010	Lectura anterior	Lectura actual	Consumo	Total carta
Enero	1240	1351	111	159,00
Febrero	1351	1464	113	162,47
Marzo	1464	1563	99	132,43
Abril	1563	1658	95	160,67
Mayo	1668	1770	102	155,64
Junio	1770	1887	117	180,79
Julio	1887	2004	117	180,79
Agosto	2004	2070	66	83,38
Septiembre	2070	2155	85	113,42
			Total	1329,00
Fuente: EMAPA			Mensual	147,64
Elaborado por: Las autoras			Anual	1771,70

Para el cálculo se siguió igual procedimiento que para el consumo de la luz. La media aritmética de consumo sirvió de base para su valoración.

3.2.1.1.6. Combustibles

Cuadro No. 54 Costo de combustible, gasolina súper

Dos camionetas

Combustibles	
Consumo de las camionetas	1,18
Horas que permanece encendida por día	8
Consumo diario	9,44
Consumo anual	6117,12
Precio de la gasolina = 1,48 / 4	0,37
Costo anual	2263,33

Fuente: Contabilidad

Elaborado por: Las autoras

En el cálculo de combustible se determinó que cada camioneta de repartición consumía 1,18 litros por hora a razón de USD. 1,48 el galón. Obteniendo un total de USD. 2263.33 anual.

3.2.1.1.1.7. Mantenimiento

Cuadro No. 55 Costo de mantenimiento

Equipo	Costo	Periodo	Total
Envasadora	400	Semestral	800
Compresor	100	Semestral	200
Mantenimiento vehículos	1800	Anual	1800
Total			2800

Fuente: Planillas de pago

Elaborado por: Las autoras

Es un costo fijo en el que incurre la empresa para conservar en buen estado los equipos de la fábrica es de USD. 400 para el mantenimiento de la envasadora, USD. 100 para el compresor y USD. 1.800 para el mantenimiento de vehículos.

3.2.1.1.1.8. Costo de Control de Calidad

Cuadro No. 56 Costo de Control de Calidad

Rubro	Cantidad	Consumo diario	Costo en USD/u	Consumo anual	Costo total anual en USD
Permiso sanitario	1		86	1	86
Análisis bacteriológico de	4		100	4	400
Total					486

Fuente: Recibos de pago

Elaborado por: Las autoras

Dos rubros de costos se necesitan en Rogi para que el producto sea de excelente calidad. El permiso sanitario y el análisis bacteriológico.

3.2.1.1.1.9. Costo de Mano de Obra Directa

Cuadro No. 57 Costo de Mano de Obra Directa

Personal	Plazas/ Turno	Turnos/ día	Sueldo mensual /plaza en USD	Sueldo anual plaza en USD	Sueldo total anual en USD
Obrero	4	1	264	1056	12672,00
Bodegueros	2	1	264	528	6336,00
6				Total	19008,00
Fuente: Planilla de pago a personal				(=)prestaciones sociales	7061,47
Elaborado por: las autoras				Total anual	26069,47

La mano de obra directa está conformada por 4 obreros y 2 bodegueros, que trabajan en un solo turno en los diferentes departamentos de la empresa. Al sueldo básico se le incorpora las prestaciones sociales.

3.2.1.1.1.10. Presupuesto de Costos de Producción

Cuadro No. 58 Costos Totales de Producción

Materia prima	25277,10
Embases y embalajes	3382,40
Otros materiales	730,80
Energía eléctrica	1078,07
Agua	1771,72
Combustible	2263,33
Mano de obra directa	26069,47
Mantenimiento	2800,00
Control de calidad	486,00
Depreciación	15490,00
Total	79348,90

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

En el cuadro N° 58 se encuentra un resumen de los costos de producción. Se incluye la depreciación de activos, que por tratarse de una empresa constituida hace diez años aproximadamente, algunos rubros se han depreciado en su totalidad.

3.2.1.1.11. Presupuesto de Gastos de Administración

Cuadro No. 59 Gastos de Administración

Concepto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Gerente	350	4200,00
Gastos de Oficina	50	600,00
Subtotal	400	4800,00
(+) Prestaciones sociales		1474,30
Total anual		6.274,30

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Los gastos de administración representan los pagos al gerente, además de los gastos de oficina que ascienden a la cantidad de USD 50.00

3.2.1.1.12. Presupuesto de Gastos de Venta

Cuadro No. 60 Gastos de Venta

Concepto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Gerente de ventas	350,00	4200,00
Sueldos vendedores	1056,00	12672,00
Comisión por ventas	200,00	2400,00
Publicidad	120,00	1440,00
Subtotal	1376,00	20712,00
(+)prestaciones sociales	258,72	6873,55
Total anual	1634,72	27585,55

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Los gastos de ventas representan el pago del gerente de ventas, comisiones y publicidad de la fábrica. Este rubro es muy importante para la empresa, ya que permite establecer el enlace entre la empresa y el mercado. Su costo anual asciende a USD. 27585,55.

3.2.1.1.13. Costo Total de Operación de la Empresa

Cuadro No. 61 Costos Totales de Operación de la Fábrica

Concepto	Costo	Porcentaje
Costo de producción	79348,90	0,70
Costos de administración	6274,30	0,06
Costos de venta	27585,55	0,24
Total	113208,75	1,00

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Los 113208,75 dólares representa el costo total en que tiene que incurrir la empresa para producir 172.800 paquetes de 24 bolos.

3.2.1.1.14. Activo Fijo de Producción

Cuadro No. 62 Activos Fijos de Producción

Cantidad	Equipo	P. U. USD	Valor depreciado	USD.
1	Báscula 10	290,00	261,00	29,00
1	Compresor	2.200,00	440,00	1.760,00
1	Envasadora	8.000,00	8.000,00	0,00
1	Envasadora	5.000,00	4.500,00	500,00
1	Envasadora	10.000,00	6.000,00	4.000,00
1	Estufa de gas	250,00	250,00	0,00
Total		25.740,00	19.451	6.289,00

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

Los activos fijos de producción representan las máquinas que dispone la empresa para el proceso de producción de bolos. Aquí se determina que existen tres envasadoras. Por lo que el volumen de producción actual equivale al 33% de la capacidad instalada de la planta.

3.2.1.1.15. Activo Fijo de Oficina y Ventas

Cuadro No. 63 Activo Fijo de Oficina y Ventas

Cantidad	Concepto	Precio unitario en USD	Costo total en USD	Valor depreciado	USD.
1	Computadora e impresora	500,00	500,00	500,00	0,00
2	Escritorio secretarial	1000,00	2000,00	600,00	1400,00
2	Silla secretarial	230,00	460,00	138,00	322,00
1	Vestidor	800,00	800,00	160,00	640,00
2	Impresora	400,00	800,00	799,98	0,02
1	Teléfono	150,00	150,00	150,00	0,00
1	Camioneta	24000,00	24000,00	9600,00	14400,00
1	Camioneta	28000,00	28000,00	5600,00	22400,00
1	Muebles de baño	150,00	150,00	30,00	120,00
8	Sillas de comedor	160,00	1280,00	1280,00	0,00
1	Mesa	200,00	200,00	200,00	0,00
Total			58340,00	19057,98	39282,02

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

Estos activos contribuyen al correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de administración y ventas de la empresa. Básicamente están constituidos por computadoras, camionetas, muebles, entre otros.

3.2.1.1.16. Terreno y Obra Civil

Cuadro No. 64 Terreno y Obra Civil

Concepto	Costo USD
Terreno	30000
Construcción en hormigón armado	60000
Total	90000

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

El terreno es dónde se encuentra la planta de la fábrica de bolos Rogi, diseñada en hormigón armado. En la actualidad su valor en libros es de USD. 51000, ya que han transcurrido tres años desde que se edificó su construcción.

3.2.1.1.17. Inversión Total en Activo Diferido

Cuadro No. 65 Activo Diferido

Concepto	Cálculo	VD	Saldo
Gastos de trámites de marca	3000	3000	0
Ingeniería del proyecto	1500	1500	0
Total	4500	4500	0

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

El activo diferido corresponde a los gastos de trámites de marca y a la ingeniería del proyecto. Como se trata de una inversión diferida que se amortizó desde el año 1.999, en la actualidad su valor es cero.

3.2.1.1.18. Inversión Total en Activo Fijo y Diferido

Cuadro No. 66 Inversión Total en Activo Fijo y Diferido

Concepto	Costo en USD
Equipo de producción	6289,02
Terreno	30000,00
Equipo de oficina	39282,00
Obra civil	51000,00
Total	126571,02

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

En el cuadro anterior se encuentra el valor actual de los activos fijos y diferidos, deducido el valor depreciado y amortizado.

3.2.1.1.19. Depreciación y Amortización de Activo Fijo y Diferido

Cuadro No. 67 Depreciación y Amortización de Activos Fijos de Producción

Cantidad	Concepto	P. U. USD.	C.T. USD.	%	Año compra	Años depre	Depre. Anual
1	Báscula 10	290,00	290,00	10%	2002	9	29,00
1	Compresor	2200,00	2200,00	10%	2009	2	220,00
1	Envasadora	8000,00	8000,00	10%	1999	10	800,00
1	Envasadora	5000,00	5000,00	10%	2002	9	500,00
1	Envasadora	10000,00	10000,00	10%	2005	6	1000,00
1	Estufa de gas	250,00	250,00	10%	1999	10	25,00
Total		25740,00					2574,00

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 68 Depreciación y Amortización de Activos Fijos de Producción

Cantidad	Equipo	P. U. USD	Valor depreciado	USD.
1	Báscula 10	290,00	261,00	29,00
1	Compresor	2200,00	440,00	1760,00
1	Envasadora	8000,00	8000,00	0,00
1	Envasadora	5000,00	4500,00	500,00
1	Envasadora	10000,00	6000,00	4000,00
1	Estufa de gas	250,00	250,00	0,00
Total		25740,00	19451,00	6289,00

Fuente: Fábrica de bolos Rogi
Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 69 Depreciación y Amortización de Activos Fijos de Oficina y Ventas

Cantidad	Concepto	P.U. USD	C. T.USD.	%	Año compra	Años depreciados	Depre. anual
1	Computadora e impresora	500	500	33%	2005	3	166,67
2	Escritorio secretarial	1000	2000	10%	2008	10	200,00
2	Silla secretarial	230	460	10%	2008	10	46,00
1	Vestidor	800	800	10%	2009	10	80,00
2	impresora	400	800	33%	2005	3	266,67
1	Teléfono	150	150	33%	2008	3	50,00
1	Camioneta	24000	24000	20%	2009	5	4800,00
1	Camioneta	28000	28000	20%	2010	5	5600,00
1	Muebles de baño	150	150	10%	2009	10	15,00
8	Sillas de comedor	160	1280	10%	2000	10	128,00
1	Mesa	200	200	10%	2000	10	20,00
Total		55590	58340				

Fuente: Fábrica de bolos Rogi
Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 70 Depreciación y Amortización de Activos Fijos de Oficina y Ventas

Cantidad	Concepto	Precio unitario en USD	Costo total en USD	Valor depreciados	USD.
1	Computadora impresora e	500	500	500,00	0,00
2	Escritorio secretarial	1000	2000	600,00	1400,00
2	Silla secretarial	230	460	138,00	322,00
1	Vestidor	800	800	160,00	640,00
2	Impresora	400	800	800,00	0,00
1	Teléfono	150	150	150,00	0,00
1	Camioneta	24000	24000	9600,00	14400,00
1	Camioneta	28000	28000	5600,00	22400,00
1	Muebles de baño	150	150	30,00	120,00
8	Sillas de comedor	160	1280	1280,00	0,00
1	Mesa	200	200	200,00	0,00
Total			58340	19058,00	39282,00

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

En los cuadros de depreciaciones y amortizaciones de activos fijos y diferidos se excluye los valores de años anteriores y únicamente se presenta la valoración actual, como se demuestra en el cuadro N° 70.

3.2.1.1.1.20. Determinación de la Tmar de la Fábrica y la Inflación Considerada

Cuadro No. 71 Determinación de la Tmar y la Inflación Considerada

TMAR = i + f + if				
f	15,00%			
i	3,82%			
Tasa interés Cooperativa	18%			
TMAR	Inflación	Premio al riesgo	if	Total
Inversionista	3,82%	15,00%	0,57%	19,39%
Cooperativa				18%

Fuente: INEC, Cooperativa Pablo Muñoz Vega

Elaborado por: Las autoras

La TMAR representa la tasa mínima que el inversionista pediría para aportar con su capital en la fábrica de Bolos Rogi. Para compensar los efectos inflacionarios, se prevé dos factores: el efecto inflacionario que es de 3,82% y segundo el premio o sobretasa por arriesgar su dinero en la inversión que realiza en la fábrica. El premio al riesgo que ha fijado el inversionista es del 15%, obteniendo un TMAR de; 19,39%.

Cuadro No. 72 Cuadro de Inversiones y Ponderación

Accionista	Aportación	% Aportación	TMAR	Ponderación
Inversionista	106571,02	0,841985946	19,39%	0,163
Cooperativa	20000,00	0,158014054	18,00%	0,028
Total	126571,02	1	37,39%	0,192

Fuente: Fábrica de bolos Rogi

Elaborado por: Las autoras

En el presente cuadro se puede apreciar los valores monetarios que aportan el inversionista y un crédito que puede ser solicitado en el año 2.011. Una vez que se ha determinado el porcentaje de la estructura de la inversión, multiplicamos por los TMAR individuales y obtenemos la ponderación de cada rubro de inversión y el TAMAR que regirá para la evaluación financiera a través de VAN y TIR.

3.2.1.1.1.21. Determinar el Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la inversión líquida que debe aportarse para que la empresa comience a elaborar el producto. Este rubro es el resultado de restar activos corrientes menos pasivos corrientes. El capital de trabajo está constituido por valores e inversiones, inventarios y cuentas por cobrar.

a) Valores e Inversiones

Cuadro No. 73 Valores e Inversiones

Gastos de ventas diario	54,68
Días	20,00
Total	1093,51

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Dado que la empresa concede a sus clientes un crédito de diez días, corresponde multiplicar los gastos de ventas diario por el número de días; que para el caso de estudio se ha fijado en 20 días; es decir, el doble de los días de concesión de crédito.

b) INVENTARIOS

Cuadro No. 74 INVENTARIOS

Concepto	Consumo diario	Costo 10 días
Materias prima		
Acido cítrico	2,63	26,32
Agua	2,14	21,35
Benzoato de sodio	0,67	6,72
Color	3,64	36,40
Sabor	3,92	39,20
Azúcar	70,70	707,00
Total	83,70	836,99

Envases y embalajes		
Rollo polietileno en gramos	8,47	84,70
Fundas unidades	2,64	26,40
Niquelina centímetros	0,03	0,30
Teflón metros	0,06	0,60
Total	11,20	112,00
Total Inventarios		948,99

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Este rubro depende del crédito otorgado a los clientes. Como la cantidad diaria de bolos es de 144.000 bolos al día, en la producción se destinan valores para el ácido cítrico, agua, sabor, entre otros. Estos valores multiplicados por diez se obtienen un total de USD. 948,99.

c) Cuentas por Cobrar

Cuadro No. 75 Cuentas por Cobrar

Cantidad	10 días	Precio	U.S.D.
14400	144000	0,031	4500

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Este rubro depende del crédito otorgado a los clientes. Como la cantidad diaria de bolos es de 144.000 bolos al día, multiplicado por diez días de crédito, a tres centavos. Se obtiene un valor de US.D. 4500.

d) Activo Corriente

Cuadro No. 76 Activo Corriente

Concepto	Costo en USD
Valores e inversiones	1093,51
Inventarios	948,99
Cuentas por cobrar	4500,00
Total	6542,50

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

En este cuadro se puede observar en resumen los componentes del activo corriente. Valores e inversiones, inventarios, cuentas por cobrar, sumando un total de 6.354,21

e) Pasivo Corriente

Cuadro No. 77 Pasivo Corriente

AC/PC =	2	2,5
PC=	AC/2	3271,25

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

El pasivo circulante es el resultado de dividir el activo corriente para 2 0 2,5. En el caso de análisis se dividió para 2, obteniendo un valor de USD. 3.271,25.

3.2.1.1.1.22. Financiamiento de la Inversión

Cuadro No. 78 Financiamiento de la Inversión

Importe del préstamo	20000
Tasa de interés anual	18%
Plazo del préstamo en años	5
Número de pagos al año	1
Fecha inicial del préstamo	01/01/2.011
Pagos adicionales opcionales	0

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

En el cuadro anterior se detalla el financiamiento de la inversión: importe del préstamo, tasa de interés y número de pagos anuales, además de la fecha de iniciación de pago del préstamo.

Cuadro No. 79 Tabla de Amortización de la Deuda

PERIODO	SALDO INICIAL	PAGO DE INTERESES	PAGO DE PRINCIPAL	PAGO TOTAL	SALDO FINAL
0	20000,00	0,00	0,00	0,00	20000,00
1	20000,00	3600,00	2795,56	6395,56	17204,44
2	17204,44	3096,80	3298,76	6395,56	13905,69
3	13905,69	2503,02	3892,53	6395,56	10013,15
4	10013,15	1802,37	4593,19	6395,56	5419,96
5	5419,96	975,59	5419,96	6395,56	0,00
TOTAL		11977,78	20000,00	31977,78	

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

En la tabla de amortización, el valor del crédito es un supuesto para ver la capacidad del flujo y la rentabilidad en función de los ingresos y egresos.

3.2.1.1.1.23. Determinación del Punto de Equilibrio

Cuadro No. 80 Capacidad Instalada

Capacidad de producción	12441600
Producción actual	4147200
Precio de venta	0,031

Fuente: Dto. Producción Rogi

Elaborado por: Las autoras

Para el cálculo del punto de equilibrio corresponde tomar como referencia la capacidad de producción de la planta, la producción actual que es de 4.147.200 bolos anuales y el precio de venta de 0,031 centavos de dólar por unidad.

Ahora corresponde hacer una clasificación de costos fijos y variables. Los costos variables es el resultado de dividir el valor del costo variable sobre la cantidad de bolos, obteniendo el costo variable unitario variable que es de USD. 0,01428

Cuadro No. 81 Costos Fijos

Costos fijos	
Mano de obra directa	26069,47
Gastos Administrativos	6274,30
Gastos de venta	27585,55
Mantenimiento	2800,00
Control de calidad	486,00
Depreciación	15490,00
TOTAL	78705,32

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 82 Costos Variables

Costos variables	
Materia prima	25277,10
Embases y embalajes	3382,40
Otros materiales	730,80
Energía eléctrica	1078,07
Agua	1126,95
Combustible	2263,33
Total	33858,65

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 83 Volumen, ingresos, cf, ct.

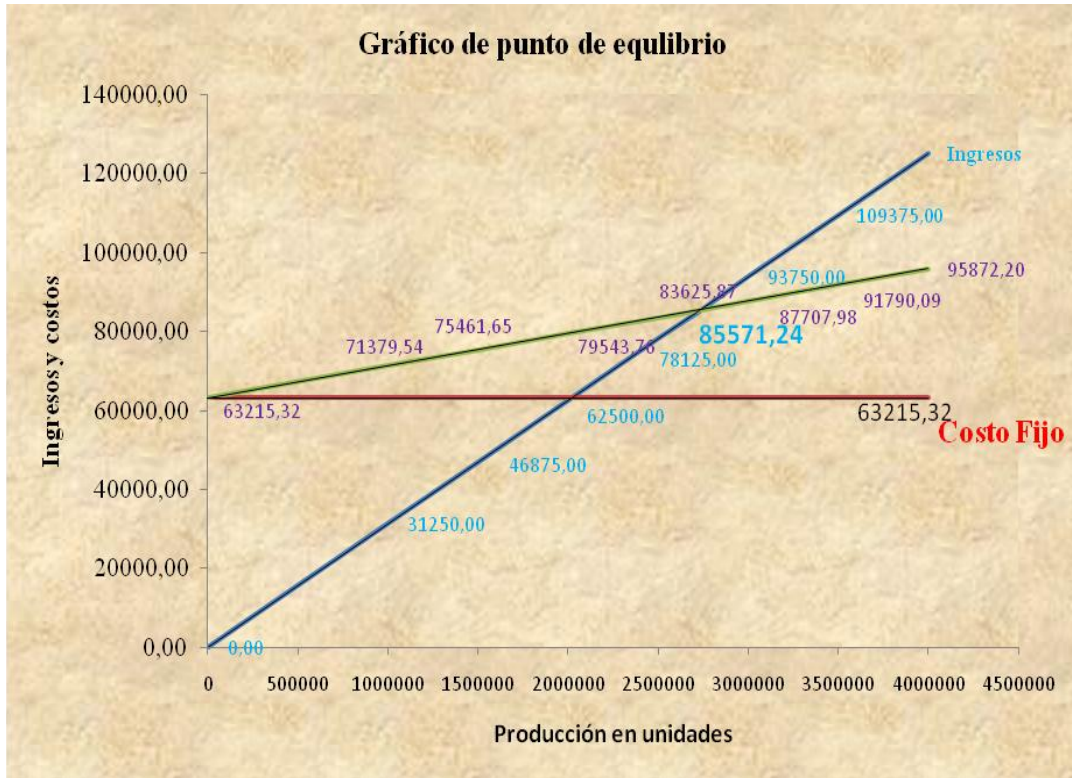
Unidades	Ingresos	CF	CT
0	0,00	63215,32	63215,32
1.000.000,00	31250,00	63215,32	71379,54
1.500.000,00	46875,00	63215,32	75461,65
2.000.000,00	62500,00	63215,32	79543,76
2.500.000,00	78125,00	63215,32	83625,87
2.738.279,62	85571,24	63215,32	85571,24
3.000.000,00	93750,00	63215,32	87707,98
3.500.000,00	109375,00	63215,32	91790,09
4.000.000,00	125000,00	63215,32	95872,20

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

En el cuadro anterior se puede observar la producción de la fábrica, los ingresos, costos fijos y costo total. Para la obtención del costo total se procede a sumar el costo fijo más el valor de las unidades multiplicado por el costo variable unitario.

Cuadro No. 84 Punto De Equilibrio



Fuente: Gerencia Rogi

Elaborado por: Las autoras

En el gráfico del punto de equilibrio se puede apreciar la cantidad de producción de bolos con la que no pierde ni gana la empresa es de 85571,24, o USD. 2739279,62

3.2.1.1.1.24. Determinación de los Ingresos por Ventas

Cuadro No. 85 Ingresos por Ventas

Año	Número de bolos	Precio Unitario en USD	Ingreso total en USD
1	4147200	0,0313	129600
2	4769280	0,0313	149040
3	5484672	0,0313	171396
4	6307373	0,0313	197105
5	7253479	0,0313	226671

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

Los ingresos por ventas es el resultado de multiplicar las ventas de los años de producción proyectados por el precio de venta a detallista o distribuidor.

3.2.1.1.1.25. Balance General

Cuadro No. 86 Balance General

ACTIVO		PASIVO	
Activo Circulante		Pasivo circulante	
Bancos	1093,51	Sueldos, deudores, impuestos	3271,25
Inventarios	948,99		
Cuentas por cobrar	4500,00		
Subtotal	6542,50		
Activo fijo			
Equipo de producción	6289,00		
Terreno	30000,00	Capital	
Equipo de oficina	39282,02	Capital social	129842,27
Obra civil	51000,00		
Subtotal	126571,02		
Total de activos	133113,52	total pasivo + capital	133113,52

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

En el balance general se registran el activo corriente, activo fijo, activo diferido, pasivo corriente y capital. El valor del capital social se puede apreciar que no corresponde al valor inicial, ya que se incorpora el valor del capital de trabajo que es de 3.271,25, por lo que suma un total de USD. 133113,52.

3.2.1.1.1.26. Determinación del Estado de Resultados Pro-Forma

Cuadro No. 87 Estado de Resultados Pro-Forma

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Producción	4147200,00	4769280,00	5484672,00	6307372,80	7253478,72
(+) Ingreso	129600,00	149040,00	171396,00	197105,40	226671,21
(-) Costo de producción	78704,13	93516,24	111116,00	132028,03	156875,71
(-) Costo de administración	6274,30	6513,98	6762,81	7021,15	7289,36
(-) Costo de ventas	27585,55	32777,15	32777,15	32777,15	32777,15
(=) Utilidad antes de impuestos	17036,03	16232,63	20740,04	25279,07	29729,00
(-) Impuestos 0,415%	7069,95	6736,54	8607,12	10490,81	12337,53
(=) Utilidad después de impuestos	9966,07	9496,09	12132,92	14788,26	17391,46
(+) Depreciación	15490,00	14961,00	14961,00	10161,00	3561,00
(=) Flujo neto de efectivo (FNE)	25456,07	24457,09	27093,92	24949,26	20952,46

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

En este cuadro se determina los niveles de producción, ingresos, costos de producción, utilidad y la depreciación. Además se puede obtener el flujo neto de efectivo que registra un saldo positivo en todos los años de evaluación del proyecto.

3.2.2. Evaluación Económica

La evaluación económica de la fábrica de bolos Rogi, a más de considerar el valor del dinero a través del tiempo con los indicadores VAN Valor Actual Neto y TIR Tasa Interna de Retorno, tiene una ventaja frente a un negocio nuevo que puede o no implementarse. Este factor es la experiencia, ya que por casi diez años la empresa ha venido operando con un margen de rentabilidad que le ha permitido sobrevivir y crecer a un ritmo lento. Por lo que se considera esta variable como base para iniciar el reposicionamiento del producto. A continuación se presenta el flujo de caja no financiado, en el que se incluye los ingresos en el año 1 por un valor de USD. 129600 con una tasa de crecimiento del 15% anual y los otros rubros de análisis.

3.2.2.1. Flujo de Caja no Financiado

Cuadro No. 88 Flujo de Caja no Financiado

	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos		129.600,00	149.040,00	171.396,00	197.105,40	226.671,21
Venta de activo						
Costos Variables		33.858,65	40.230,85	47.802,30	56.798,69	67.488,21
Costos Fijos		63.215,32	65.630,15	68.137,22	70.740,06	73.442,33
Interés préstamo						
Depreciación		15.490,00	14.961,00	14.961,00	10.161,00	3.561,00
Amortización Intangible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuesto		17.036,03	28.218,00	40.495,48	59.405,65	82.179,67
Impuesto		6.175,56	10.229,03	14.679,61	21.534,55	29.790,13
Utilidad Neta		10.860,47	17.988,98	25.815,87	37.871,10	52.389,54
Depreciación		15.490,00	14.961,00	14.961,00	10.161,00	3.561,00
Amortización Intangible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Inicial	-126.571,02					
Inversión capital de trabajo	-3.271,25					
Préstamo						
Amortización deuda						
Valor de desecho						70.708,25
Flujo de caja	-129.842,27	26.350,47	32.949,98	40.776,87	48.032,10	126.658,79
Valor actual del flujo	145.910,09					
VAN	16.067,82					
TIR	0,23					

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

3.2.2.2. Flujo de Caja Financiado

Cuadro No. 89 Flujo de Caja Financiado

	0	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ingresos		129.600,00	149.040,00	171.396,00	197.105,40	226.671,21
Venta de activo						
Costos Variables		33.858,65	40.230,85	47.802,30	56.798,69	67.488,21
Costos Fijos		63.215,32	65.630,15	68.137,22	70.740,06	73.442,33
Interés préstamo		3.600,00	3.096,80	2.503,02	1.802,37	975,59
Depreciación		15.490,00	14.961,00	14.961,00	10.161,00	3.561,00
Amortización Intangible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuesto		13.436,03	28.218,00	40.495,48	59.405,65	82.179,67
Impuesto		4.870,56	10.229,03	14.679,61	21.534,55	29.790,13
Utilidad Neta		8.565,47	17.988,98	25.815,87	37.871,10	52.389,54
Depreciación		15.490,00	14.961,00	14.961,00	10.161,00	3.561,00
Amortización Intangible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Inicial	-126.571,02					
Inversión capital de trabajo	-3.271,25					
Préstamo	20.000,00					
Amortización deuda		2.795,56	3.298,76	3.892,53	4.593,19	5.419,96
Valor de desecho						70.708,25
Flujo de caja	-109.842,27	21.259,91	29.651,22	36.884,34	43.438,91	121.238,83
Valor actual del flujo	132.483,93					
VAN	22.641,66					
TIR	0,26					

Fuente: Contabilidad Rogi

Elaborado por: Las autoras

3.2.2.3. Criterio del Van

El criterio de este indicador financiero permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, los mismos que son originados por una inversión. Por lo que para obtener el resultado de este indicador se actualiza mediante una tasa todos los flujos del proyecto, que para el caso de análisis es de cinco años y a continuación se resta la inversión inicial.

3.2.2.4. Van Flujo de Caja no Financiado

En el flujo de caja no financiado se utiliza el 18% que es la TMAR de la cooperativa Pablo Muñoz Vega.

$$\text{VPN} = -P + \frac{\text{FNE}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{FNE}_3}{(1+i)^3} + \frac{\text{FNE}_4}{(1+i)^4} + \frac{\text{FNE}_5 + \text{VS}}{(1+i)^5}$$
$$-129842,27 + \frac{26350,47}{1,19} + \frac{32949,98}{1,42} + \frac{40776,87}{1,69} + \frac{48032,10}{2,02} + \frac{126658,79}{2,40}$$
$$-129842,27 + 22111,13 + 23200,65 + 24092,48 + 23813,42 + 52692,41$$
$$-129842,27 + 145910,09$$

16067,82

3.2.2.4.1. Van Flujo de Caja Financiado

$$-109842,27 + \frac{21259,91}{1,19} + \frac{29651,22}{1,42} + \frac{36884,34}{1,69} + \frac{43438,91}{2,02} + \frac{121238,83}{2,40}$$
$$-109842,27 + 17839,55 + 20877,94 + 21792,63 + 21536,20 + 50437,60$$
$$-109842,27 + 132483,93$$

22641,66

3.2.2.4.2. Criterio del TIR

El criterio de la tasa interna de retorno consiste en evaluar el proyecto en función de una tasa única de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsados.

En el flujo de caja sin financiamiento se obtiene un TIR de 0,23 y para el flujo de caja con financiamiento se obtiene un TIR de 0,26. En ambos casos existe viabilidad del proyecto, ya que representa la tasa de interés

más alta que el inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados (El principal y los intereses acumulados).

3.2.2.4.3. TIR Flujo de Caja no Financiado

El TIR aplicado en el flujo de caja no financiado es igual a 13,4% que hace que el VAN sea cero.

$$P = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5} \quad r = 23\%$$

$$-129842,27 + \frac{26350,47}{(1+r)^1} + \frac{32949,98}{(1+r)^2} + \frac{40776,87}{(1+r)^3} + \frac{48032,10}{(1+i)^4} + \frac{126658,79}{(1+r)^5}$$

$$-129842,27 + \frac{26350,47}{1,23} + \frac{32949,98}{1,52} + \frac{40776,87}{1,88} + \frac{48032,10}{2,32} + \frac{126658,79}{2,86}$$

$$-129842,27 + 21362,09 + 21655,38 + 21726,01 + 20746,89 + 44351,90$$

$$-129842,27 + 129842,27$$

r = 23 % es la TIR que hace el VAN Cero

3.2.2.4.2. TIR Flujo de Caja Financiado

Igualmente el TIR aplicado al flujo de caja con financiamiento es igual a 26 % que hace que el VAN sea cero.

$$-109842,27 + \frac{21259,91}{(1+r)^1} + \frac{29651,22}{(1+r)^2} + \frac{36884,34}{(1+r)^3} + \frac{43438,91}{(1+i)^4} + \frac{121238,83}{(1+r)^5}$$

$$-109842,27 + \frac{21259,91}{1,26} + \frac{29651,22}{1,58} + \frac{36884,34}{1,99} + \frac{43438,91}{2,51} + \frac{121238,83}{3,16}$$

$$-109842,27 + 16893,17 + 18721,56 + 18505,09 + 17317,21 + 38405,24$$

$$-109842,27 + 109842,27$$

r = 26 % es la TIR que hace el VAN Cero

3.2.2.5. Beneficio/ Costo

Un tercer criterio tradicionalmente utilizado en la evaluación de proyectos es la razón Beneficio – Costo. Cuando se aplica teniendo en cuenta los flujos no descontados de caja, conlleva a los mismos problemas ya indicados respecto del valor del tiempo del dinero. Estas mismas limitaciones han inducido a utilizar factores descontados. Para ello simplemente se aplica la expresión siguiente:

$$B/C = \frac{\sum \text{Ingresos}/(1+i)^n}{\sum \text{Egresos}/(1+i)^n}$$

Cuadro No. 90 Relación Beneficio/Costo sin financiamiento

Año	Beneficios	Beneficios descontados	Costos	Costos descontados
2011	129.600,00	108.749,57	112.563,97	94.454,35
2012	149.040,00	104.941,66	120.822,00	85.072,87
2013	171.396,00	101.267,08	130.900,52	77.340,86
2014	197.105,40	97.721,18	137.699,75	68.268,97
2015	226.671,21	94.299,43	145.467,13	60.517,03
Relación Beneficio/Costo			1,56	

FUENTE: Flujo de Caja

ELABORACION: Las autoras

$$B/C = 94299,43 / 60517,03$$

$$B/C = 1,56\%$$

R; B/C > A, 1; Viable
R; B/C = A, 1; INDIFERENTE
R; B/C < A, 1; NO VIABLE

Cuadro No. 91 Relación Beneficio/Costo con Financiamiento

Año	Beneficios	Beneficios descontados	Costos	Costos descontados
2011	129.600,00	108.749,57	116.163,97	97.475,17
2012	149.040,00	104.941,66	123.918,80	87.253,38
2013	171.396,00	101.267,08	133.403,54	78.819,74
2014	197.105,40	97.721,18	139.502,12	69.162,55
2015	226.671,21	94.299,43	145.467,13	60.517,03
Relación Beneficio/Costo			1,56	

FUENTE: Flujo de Caja

ELABORACION: Las autoras

B/C = 94299,43 /60517,03

B/C = 1,56 %

Como conclusión del estudio financiero y evaluación económica y de acuerdo al análisis de los flujos de ingresos y costos descontados, se puede determinar que el proyecto es viable, ya que la relación es de 1,56%

3.3. REPOSICIONAMIENTO

El bolo Rogi es un producto que está en el mercado por más de diez años, debido a su posicionamiento de marca, respaldada por su calidad de producto y calidad de servicio. Sin embargo el propietario es consciente de las innovaciones tecnológicas. Por lo que está de acuerdo en que todas las actividades productivas se han vuelto más competitivas. Por lo que está consciente de que hay que modificar el posicionamiento actual e iniciar la fase de reposicionamiento.

El propósito del reposicionamiento de marca Rogi, es hacer frente a la estabilización de las ventas de bolos e iniciar un proyecto con un jugo Rogi, que tendría las características de ser un producto fresco, sin llegar al estado de helado. Por lo que sería recomendable para todo público y se contribuiría a potencializar las ventas y mejorar la rentabilidad. Por lo que prevé cubrir del 33% al 67% de la capacidad instalada de la fábrica en el periodo de evaluación que es de cinco años.

Con el producto actual bolo Rogi estamos entre los primeros lugares de ventas dentro de un segmento mercado definido. Por lo que es necesario reposicionar a la marca a través de un producto nuevo que potencialice el mercado y la rentabilidad de la fábrica.

3.3.1. Marketing Mix

3.3.1.1. Planteamiento de Estrategias

A pesar que ya se conoce las necesidades y el propósito del gerente de la fábrica de bolos Rogi, que consiste en reposicionar el bolo. Es importante conocer las necesidades del consumidor, para determinar las preferencias por los refrescos. Por lo que se ha convocado a un grupo de jóvenes estudiantes para conocer la opinión de consumir naranjadas. Luego de la fase de degustación se determinará las preferencias y necesidades del cliente. Por lo que se elabora el informe de degustación y se informa al departamento de producción el diseño de producto, la fórmula, para su elaboración.

Para el reposicionamiento del Bolo Rogi se propone las siguientes estrategias en función de las siguientes variables para diseñar el nuevo producto:

3.3.1.1.1. Identificación Estratégica de los Nuevos Productos

➤ Generación de Ideas

En esta etapa corresponde la generación de ideas, y de hecho se parte de una idea, la misma que generará muchas. A continuación se propone cuatro reglas para lograr este propósito:

a) Toda crítica está prohibida.

En el equipo de trabajo que se encargue de la generación de ideas no debe existir críticas, ya que el que Ud. Ponga en el tapete su idea, no quiere decir que esta sea aceptada.

b) Toda idea es bienvenida.

La generación de ideas para un nuevo producto surge de los clientes, sin embargo los que tienen que procesar estas necesidades son los

miembros del equipo de trabajo de Rogi. Por lo que toda idea es bienvenida para la empresa.

c) Toda idea debe decirse con una frase.

Jugos fríos de buena calidad para la familia en época de verano.

d) Está permitido montarse en las ideas de los demás para generar nuevas ideas.

Como las ideas nacen del equipo de trabajo, es posible trabajar sobre las existentes para que se multiplique en forma de abanico.

➤ **Filtración de Ideas**

En esta fase las ideas deben pasarse por un tamiz para desechar las que no son coherentes con las nuevas estrategias del nuevo producto.

➤ **Análisis de Negocios**

Aquí debe poner mucha atención el creador de Rogi, ya que la situación puede ser simple o compleja. Ya que corresponde calcular cifras preliminares de demanda, ventas, costos, rentabilidad. Para lo que se toma como referencia la situación financiera actual de Rogi.

3.3.1.1.2. Desarrollo de Prototipo

Para el desarrollo del prototipo de la naranjada Rogi, se siguió el siguiente procedimiento.

➤ **Bosquejo**

El bosquejo sirvió para establecer las líneas básicas del producto, respecto principalmente a funcionalidad y estructura del prototipo. Este diseño fue rápido y se hizo de una manera sencilla. La importancia del bosquejo es que dio a los directivos de Rogi y a los usuarios el tipo de producto que iba a producirse

Cuadro No. 92 Bosquejo 1



FUENTE: Departamento de Ventas, diseño de producto
ELABORACION: Las autoras

Cuadro No. 93 Bosquejo 2



FUENTE: Departamento de Ventas, diseño de producto
ELABORACION: Las autoras

Cuadro No. 94 Bosquejo 3



FUENTE: Departamento de Ventas, diseño de producto
ELABORACION: Las autoras

➤ **Diseño Detallado**

a) Claridad

La información para el desarrollo del prototipo tiene que ser clara y sencilla, y disponer de los requisitos de acuerdo a las necesidades manifiestas de los consumidores.

b) Contenido

Constituye la información que se va a mostrar en el prototipo. Nombre, ingredientes, peso, fecha de caducidad.

c) Estandarización

Una vez que se ha determinado la fórmula de elaboración de la naranjada o los ingredientes de mezcla. Se estandarizará la fórmula; es decir que servirá de base para la elaboración de producción futura.

d) Usabilidad

Corresponde al uso del prototipo, para desarrollar el producto definitivo. Determinar si el prototipo propuesto es el adecuado, y si realmente es fácil de usar por los usuarios.

3.3.1.1.3. Características de los Prototipos

A continuación se describe las características que debe disponer un prototipo:

- a) Identificar los requerimientos de información que el usuario conoce.
- b) Desarrollar un prototipo utilizable.
- c) Someterlo a la práctica y determinar las modificaciones.
- d) Realizar los cambios pertinentes.

- e) Repetir los pasos anteriores hasta que sean satisfechas las necesidades del usuario.

3.3.1.1.4. Elaboración del Producto

Una vez validado las características de los prototipos de productos, corresponde la elaboración de la naranjada como producto de reposicionamiento de la marca Rogi.

3.3.1.1.5. Desarrollo de Estrategias para el Desarrollo de Nuevos Productos

A continuación se describe las estrategias para el desarrollo de nuevos productos:

- a) Rapidez en el diseño y elaboración del producto al aprovechar la planta existente, los recursos y tecnología disponible.
- b) Feed back para la incorporación de ajustes y cambios en la prueba de mercado del producto.
- c) Delegar a todo el equipo de trabajo como función adicional a las tareas cotidianas a ellos delegadas innovar en forma permanente.

3.3.1.1.6. Prueba de Mercado

Para realizar la prueba de mercado, vamos a convenir con nuestros distribuidores de bolos, para que en sus refrigeradores panorámicos incluir el nuevo producto, con la finalidad de observar a los niños y jóvenes la preferencia por nuestro producto y sobre todo conocer al final del día cuantas naranjadas han comprado.

En lugares dónde no se venda nuestro bolo, se establecerá stand para hacer demostraciones del producto y observar la reacción del público, e inmediatamente consultaremos sus opiniones.

Otra forma de hacer la prueba de mercado consistirá en convocar a un grupo de personas para que degusten el nuevo producto. Estos grupos tendrán la característica de ser homogéneos. Por ejemplo estudiantes de escuela y/o estudiantes de colegio.

Para determinar el precio será necesario en las diferentes tiendas o stand colocar precios diferentes para luego preguntarles a los distribuidores los resultados y conocer la preferencia por los precios.

El producto debe tener un agregado que le dificulte copiar a la competencia. Sin embargo la ventaja principal de la prueba de mercado es que nos permite obtener información precisa sobre las reacciones y el comportamiento de las personas sobre el nuevo producto.

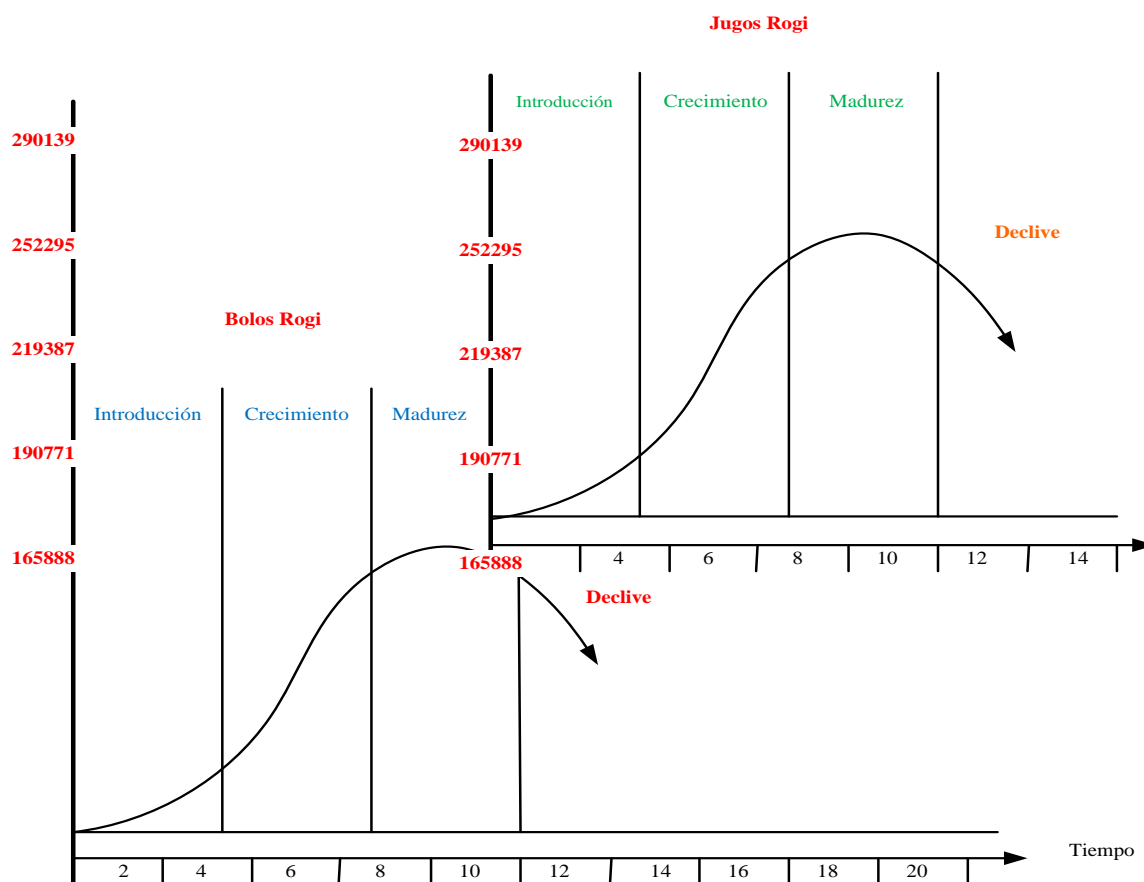
3.3.1.1.7. Reposicionamiento del Bolo por Naranjada Rogi

El reposicionamiento de marca o producto constituye en la actualidad un revitalizante para la empresa, debido a las principales causas que se detallan a continuación:

- a) Crecimiento de la competencia: economía global
- b) Mercados excesivamente segmentados
- c) Aceleración de los ciclos de vida de los productos
- d) Cambio de hábitos y actitudes de los consumidores

Por ello se tiene previsto reposicionar el bolo a partir del año 2011, como se puede observar en el gráfico, que registra los montos de ventas que constan en el cuadro de capacidad de producción de la empresa con los debidos porcentajes de crecimiento.

Cuadro No. 95 Ciclo de Vida de un Producto-Fase de Reposicionamiento



FUENTE: Ciclo de vida del producto
 ELABORACION: Las autoras

3.3.1.1.8. Comercialización

➤ Objetivos

- a) Producir y comercializar el 20% del monto actual de facturación como cantidad de arranque del nuevo producto.
- b) Incrementar el 5% mensual de la producción y comercialización del nuevo producto.

Cuadro No. 96 Objetivos de Producción

Periodo anual	Producción diaria	Producción mensual	Producción anual en unidades	Producción en paquetes	Aprovechamiento de la capacidad
2011	7200	172800	2073600	69120	0,33
2012	8280	198720	2384640	79488	0,38
2013	9108	218592	2623104	87437	0,42
2014	9563	229522	2754259	91809	0,42
2015	9563	229522	2754259	91809	0,42

Fuente: Departamento de Marketing y Producción

Elaborado por: Las autoras

➤ **Estrategias de Comercialización**

Las estrategias de comercialización estarán dirigidas en función de las variables del marketing mix.

➤ **Producto**

Calidad de la naranjada siguiendo las instrucciones de prueba de mercado y sobre todo conociendo las necesidades diarias del cliente

➤ **Precio**

Se trabajará con precios de la competencia, con tendencia hacia arriba, pero siempre manteniéndose dentro del rango de aceptación.

➤ **Plaza**

Seguir operando con los detallistas actuales y continuar segmentando para ampliar la cobertura de mercado.

➤ **Promoción**

Se utilizará el mejor medio para comunicar que es la imagen de Rogi. Se utilizará toda la creatividad para comunicar a más público con menos recursos.

➤ Justificación

Las estrategias de comercialización se justifican desde todo punto de vista. En primer lugar seguir las tendencias de la competencia respecto a la innovación, ayudar a posicionarse en la mente del consumidor, seguir en el mercado como una microempresa rentable y sobre todo ser competitivo a la hora de compararse con las empresas del sector y el entorno.

3.3.2. Medios Necesarios

3.3.2.1. En Producto

3.3.2.1.1. Recursos Necesarios

Cuadro No. 97 Presupuesto de Recursos Financieros para Materias Primas e Insumos

Costo de materias prima	Cantidad gr	Frecuencia	Costo 1 lote	Costo 7 lotes (día)	Costo total anual en USD
Ácido cítrico	800,00	5600	1,60	11,20	3382,40
Agua	200000,00	1400000	0,31	2,14	644,77
Benzoato de sodio	80,00	560	0,20	1,40	422,80
Sabor	120,00	840	1,80	12,60	3805,20
Colores permitidos	120,00	840	1,56	10,92	3297,84
Vitamina c	100,00	700	4,00	28,00	8456,00
Extracto de Naranja	100,00	700	4,00	28,00	8456,00
Azúcar	11364,10	168000	20,22	141,54	42745,08
Total	225320,00	1577240	33,69	235,80	71210,09

FUENTE: Departamento de Producción, Preparación de 200 litros de agua.

ELABORACION: Las autoras

En el presupuesto de recursos necesarios relacionados con el producto corresponde los valores por concepto de materias primas e insumos necesarios para la elaboración de la naranjada.

3.3.2.2. En Distribución

Para la distribución de naranjadas (producto de reposicionamiento), se utilizará el canal tradicional Productor – Detallista – Consumidor. Aunque más adelante se decida incursionar en un nuevo canal de distribución Productor - Intermediario - Detallista - Consumidor final.

Cuadro No. 98 Gastos de Ventas

Concepto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Sueldos vendedores	264,00	12672,00
Comisión por ventas	50,00	2400,00
Publicidad	60,00	720,00
Subtotal	374,00	15792,00
(+) Prestaciones sociales	76,93	5399,25
Total anual	450,93	21191,25

FUENTE: Departamento de Ventas

ELABORACION: Las autoras

3.3.2.3. En Comunicación

3.3.2.3.1. Publicidad

Cuadro No. 99 Gastos Publicidad

Concepto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Publicidad	60	720
Subtotal	60	720

FUENTE: Departamento de Ventas

ELABORACION: Las autoras

Únicamente se enriquecerá el mensaje y se conservará la cuota de gastos de publicidad en la fábrica de bolos y naranjadas Rogi.

3.3.2.3.2. Mensaje de Reposicionamiento, slogan y logotipo

Cuadro No. 100 Mensaje de Reposicionamiento, slogan y logotipo



"Refrescos Rogi tan natural como tu sonrisa"



Fuente: Departamento de Ventas

Elaboración: Las autoras

3.3.2.4. En Promociones Consumidor

En la fase de introducción del producto que durará un tiempo estimado de tres meses se hará promociones en ventas (al consumidor). Básicamente consistirá en un regalo de una naranjada por la presentación de diez fundas vacías.

Cuadro No. 101 Gastos Promociones Consumidor

	3 meses	10%		
Mensual	Trimestral	Promoción	Costo Unitario	Costo Promoción
69120	207360	20736	0,03	612

FUENTE: Departamento de Ventas

ELABORACION: Las autoras

El costo de la promoción es de USD 612, valor que se obtiene de multiplicar la cantidad de naranjadas producidas en tres meses dividido para diez y multiplicado por USD. 0,03 que es el costo unitario de una naranjada.

3.3.2.5. En Nuevos Productos

Toda empresa si quiere mantener posicionado su marca en la mente del consumidor, debe innovar y estar reposicionando en forma permanente de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las exigencias del mercado.

3.3.2.6. En Investigación de Mercados

La única forma de conocer el posicionamiento de nuestro producto es haciendo investigaciones de mercado, de acuerdo a las necesidades específicas del empresario. La herramienta de mercados contribuye a la aplicación del marketing en la empresa.

3.3.2.7. En Estructura Marketing

Los recursos de un plan de marketing obedecerán a temas puntuales de producto, precio, distribución y promoción. Sin embargo, es importante que se mantenga en forma permanente atención a las variables del mix.

3.3.2.8. En Estructura de Ventas

➤ Resultados

Las ventas de naranjadas se tiene previsto estructurar en función del monto de producción y venta de bolos al año 2010, que asciende a la cantidad de 2.073.600 unidades, que corresponde al 33% de arranque, con un crecimiento del 5% mensual de los once meses restantes del primer año.

➤ Desvíos y Por Qué

Pueden existir desvíos en más o en menos respecto a las ventas estimadas de naranjadas. A pesar de haber realizado todo el proceso de introducción de un nuevo producto, sobre todo la prueba de mercado. Lo que corresponde es aceptar que nos equivocamos en diagnóstico, mercado, diseño de producto, degustación, prueba de mercado; a lo mejor nuestro producto fue neutralizado por un producto sustituto.; e iniciar el reposicionamiento de la marca con otro producto.

➤ Medidas Propuestas para el Plan Original

La única medida para seguir con el plan original es mantener el producto estable y con apalancamiento del marketing mix mejorar las ventas y con estas la rentabilidad y continuar con el reposicionamiento. Para lo que hay que iniciar con una nueva idea de producto.

3.3.3. Evaluación Financiera con Reposicionamiento

Una vez que se han calculado los costos variables de la naranjada, le sumamos a los costos variables del bolo y le colocamos en la celda del año 2.011. Para el siguiente año se incrementa el 18% que es el resultado de sumar la inflación estimada del 3,82% y el 15%, 10% y 5% de crecimiento de la producción en los diferentes periodos de evaluación.

3.3.3.1. Flujo de Caja sin Financiamiento

Cuadro No. 102 Flujo de Caja sin Financiamiento

	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos		259.200,00	298.080,00	335.340,00	369.246,60	398.812,41
Venta de activo						
Costos Variables		111.300,94	132.247,77	157.136,80	186.709,95	221.848,76
Costos Fijos		63.215,32	65.630,15	68.137,22	70.740,06	73.442,33
Interés préstamo						
Depreciación		15.490,00	14.961,00	14.961,00	10.161,00	3.561,00
Amortización Intangible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuesto		69.193,74	85.241,08	95.104,98	101.635,59	99.960,32
Impuesto		25.082,73	30.899,89	34.475,56	36.842,90	36.235,62
Utilidad Neta		44.111,01	54.341,19	60.629,42	64.792,69	63.724,70
Depreciación		15.490,00	14.961,00	14.961,00	10.161,00	3.561,00
Amortización Intangible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Inicial	126571,02					
Inversión capital de trabajo	-3271,25					
Préstamo						
Amortización deuda						
Valor de desecho						85.708,25
Flujo de caja	129842,27	59.601,01	69.302,19	75.590,42	74.953,69	152.993,95
Valor actual del flujo	244279,68					
VAN 23,4%	114437,41					
TIR 23,4%	0,49					

FUENTE: Estudio Financiero

ELABORACION: Las autoras

3.3.3.1.1. Cálculo del Van sin Financiamiento

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= -129842,27 + \frac{59601,01}{1,19} + \frac{69302,19}{1,42} + \frac{75590,42}{1,69} + \frac{74953,69}{2,02} + \frac{152993,95}{2,40} \\ &= -129842,27 + 50012,22 + 48796,88 + 44661,61 + 37160,64 + 63648,32 \\ &= -129842,27 + 244279,68 \\ &= 114437,41 \end{aligned}$$

El VAN del flujo de caja sin financiamiento una vez realizado el reposicionamiento es de USD. 250029 y en el flujo de caja sin financiamiento el VAN es de U.S.D. 120281.

3.3.3.1.2. Cálculo del Tir sin Financiamiento

En el flujo de caja sin financiamiento se obtiene un TIR de 49 % y para el flujo de caja con financiamiento se obtiene un TIR de 55,4%. En ambos casos existe viabilidad del proyecto.

$$\begin{aligned} & -29842,27 + \frac{59601,01}{(1+r)^1} + \frac{69302,19}{(1+r)^2} + \frac{75590,42}{(1+r)^3} + \frac{74953,69}{(1+i)^4} + \frac{152993,95}{(1+r)^5} \\ & -29842,27 + \frac{59601,01}{1,49} + \frac{69302,19}{2,22} + \frac{75590,42}{3,32} + \frac{74953,69}{4,94} + \frac{152993,95}{7,37} \\ & -29842,27 + 39969,09 + 31166,51 + 22797,05 + 15159,17 + 20750,44 \\ & -29842,27 + 129842,27 \end{aligned}$$

3.3.3.2. Flujo de caja con financiamiento

Al flujo de caja del cuadro N° 3.55, se le ancla un crédito de USD. 20.000, para observar el soporte del flujo. Obteniendo un VAN positivo de USD. 125409.

Cuadro No. 103 Flujo de Caja con Financiamiento

	0	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ingresos		259.200,00	298.080,00	335.340,00	369.246,60	398.812,41
Venta de activo						
Costos Variables		111.300,94	132.247,77	157.136,80	186.709,95	221.848,76
Costos Fijos		63.215,32	65.630,15	68.137,22	70.740,06	73.442,33
Interés préstamo		3.600,00	3.096,80	2.503,02	1.802,37	975,59
Depreciación		15.490,00	14.961,00	14.961,00	10.161,00	3.561,00
Amortización Intangible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuesto		65.593,74	85.241,08	95.104,98	101.635,59	99.960,32
Impuesto		23.777,73	30.899,89	34.475,56	36.842,90	36.235,62
Utilidad Neta		41.816,01	54.341,19	60.629,42	64.792,69	63.724,70
Depreciación		15.490,00	14.961,00	14.961,00	10.161,00	3.561,00
Amortización Intangible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Inicial	-126.571,02					
Inversión capital de trabajo	-3.271,25					
Préstamo	20.000,00					
Amortización deuda		2.795,56	3.298,76	3.892,53	4.593,19	5.419,96
Valor de desecho						85.708,25
Flujo de caja	-109.842,27	54.510,45	66.003,43	71.697,89	70.360,50	147.573,99
Valor actual del flujo	230.853,52					
VAN	121.011,25					
TIR	0,55					

FUENTE: Estudio Financiero

ELABORACION: Las autoras

3.3.3.2.1. Cálculo del VAN con Financiamiento

$$\begin{aligned}
 \text{VAN} = & -109842,27 + \frac{54510,45}{1,19} + \frac{66003,43}{1,42} + \frac{71697,89}{1,69} + \frac{70360,50}{2,02} + \frac{147573,99}{2,40} \\
 & -109842,27 + 45740,65 + 46474,17 + 42361,76 + 34883,42 + 61393,52 \\
 & -109842,27 + 230853,52 \\
 & 121011,25
 \end{aligned}$$

3.3.3.2. Cálculo del TIR con Financiamiento

$$\begin{aligned} \text{TIR} = & -109842,27 + \frac{54510,45}{(1+r)^1} + \frac{66003,43}{(1+r)^2} + \frac{71697,89}{(1+r)^3} + \frac{70360,50}{(1+i)^4} + \frac{147573,99}{(1+r)^5} \\ & -109842,27 + \frac{54510,45}{1,55} + \frac{66003,43}{2,42} + \frac{71697,89}{3,75} + \frac{70360,50}{5,83} + \frac{147573,99}{9,07} \\ & -109842,27 + 35074,88 + 27327,46 + 19100,97 + 12061,31 + 16277,65 \\ & -109842,27 + 109842,27 \end{aligned}$$

3.3.3.3. Relación Beneficio/Costo

Cuadro No. 104 Relación Beneficio/Costo

Año	Beneficios	Beneficios descontados	Costos	Costos descontados
2011	259200,00	217499,14	190006,26	159437,49
2012	298080,00	209883,32	212838,92	149863,59
2013	335340,00	198131,25	240235,02	141939,72
2014	369246,60	183065,57	267611,01	132676,54
2015	398812,41	165913,37	299827,68	124733,88
Relación Beneficio/Costo			1,33	

FUENTE: Flujo de Caja

ELABORACION: Las autoras

El análisis del Beneficio/Costo, corresponde a la relación de beneficios y costos descontados, obteniendo un valor de 1,33 lo que viabiliza el proyecto.

CAPITULO IV

4. Análisis de impactos del modelo de gestión administrativo financiero.

El modelo administrativo financiero es una herramienta de tipo organizacional encaminada a reposicionar la marca y mejorar la rentabilidad de la fábrica de bolos ROGI. Además de estos resultados se espera tener logros en la parte administrativa, social, económica, empresarial y en el Marketing Mix de la empresa.

Los cambios que se espera lograr con la implementación del modelo administrativo financiero, están en función de las alternativas que se han diseñado como propuesta a la solución de las necesidades de la microempresa.

Para expresar los resultados de los impactos, es importante valorar a través de indicadores de cada variable, asignando un parámetro de valoración cuantitativa y cualitativa a cada una. Para lo que se utilizará la siguiente escala:

Cuadro No. 105 Escala de Valoración Cualitativa y Cuantitativa

Impacto	Valoración
Positivo Alto	3
Positivo Medio	2
Positivo Bajo	1
No hay Impacto	0
Negativo Bajo	-1
Negativo Medio	-2
Negativo Alto	-3

4.1. Impactos e indicadores de análisis en torno al modelo administrativo financiero.

4.1.1. Impacto Administrativo

Es el proceso mediante el cual se espera ver resultados positivos de eficiencia, eficacia, efectividad y control a través de las actividades de planeación, organización, dirección y control, para alcanzar los objetivos de la fábrica de bolos Rogi; a través de la utilización de recursos económicos, humanos, materiales y técnicos.

Cuadro No. 106 Impacto administrativo

Nivel de Impactos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Indicadores								
Eficiencia							3	3
Eficacia							3	3
Efectividad							3	3
Control							3	3
Total	0	0	0	0	0	0	12	12

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo Financiero

12

Elaborado por: Las autoras

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Impacto administrativo} = 3$$

Con la implementación del Modelo de gestión administrativo financiero, lo que se espera lograr niveles aceptables de eficiencia, eficacia, efectividad y control; a través del apoyo de las fases del proceso administrativo.

4.1.2. Impacto Financiero

El impacto financiero que se espera lograr en la empresa es el mejoramiento de la rentabilidad. Para lo que se trabajará en mejorar el nivel de ventas, reducción de costos, utilización de la capacidad instalada de la fábrica, control de los gastos, optimización del capital de trabajo y reducción de costos financieros.

Cuadro No. 107 Impacto Financiero

Nivel de Impactos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Indicadores								
Ventas						2		2
Costo de ventas						2		2
Capital de trabajo							3	3
Costos financieros							3	3
Rentabilidad							3	3
Total	0	0	0	0	0	4	9	13
Fuente: Modelo de Gestión Administrativo Financiero							13	

Elaborado por: Las autoras

$$\text{Impacto Financiero} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Financiero} = \frac{13}{4}$$

Impacto financiero = 2,6 = 3

El impacto financiero esperado como consecuencia de la aplicación del modelo de gestión administrativo financiero en la gestión de la fábrica, será entre positivo alto y positivo medio; ya que los indicadores de ventas y costo de ventas tienen un impacto positivo medio, sin embargo se espera un manejo eficiente del capital de trabajo, costos financieros y la rentabilidad a través del reposicionamiento de marca con la naranjada.

4.1.3. Impacto Social

Es el cambio inducido a través del reposicionamiento y la mejora de la rentabilidad de la fábrica. Lo que se espera que contribuya a la fábrica es la mejora de la calidad del producto y calidad del servicio al cliente. Con estos resultados el personal de la fábrica seguirá beneficiándose con un puesto de trabajo.

Cuadro No. 108 Impacto Social

Nivel de Impactos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Indicadores								
Calidad de vida							3	3
Migración					1			1
Vivienda					1			1
Salud							3	3
Total	0	0	0	0	2	0	6	8

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Elaborado por: Las autoras

$$\text{Impacto Social} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social} = \frac{8}{4}$$

Impacto Social = 2

Los indicadores que se ha seleccionado para analizar el impacto social, como consecuencia de la implementación del modelo de gestión administrativo financiero, tiene una connotación significativa con la calidad de vida y salud; sin embargo muy poco se puede esperar en migración y vivienda, ya que los deseos de la gente de mejorar sus ingresos no podrían detener su partida, así como también resulta difícil para los trabajadores comprar o edificar una casa, manifestado primordialmente por el nivel de ingresos de los trabajadores que no alcanzar para el ahorro y la inversión.

4.1.4. Impacto Económico

El impacto económico como resultado de la implementación del modelo de gestión administrativo financiero, se verá reflejado en el nivel de eficiencia económica del mismo; a través de los indicadores financieros que relacionen la totalidad de los costos y beneficios resultantes del proyecto.

Cuadro No. 109 Impacto económico

Nivel de Impactos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Indicadores								
Empleo					1			1
Ingreso per cápita					1			1
Producto Interno Bruto					1			1
Estabilidad económica familiar						2		2
Capacidad de compra						2		2
Total	0	0	0	0	3	4	0	7

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Elaborado por: Las autoras

$$\text{Impacto económico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto económico} = \frac{7}{4} = 1.4$$

$$\text{Impacto Económico} = 1$$

Con la implantación del Modelo de gestión administrativo financiero, se pretende lograr un impacto positivo bajo, ya que la contribución que puede hacer la fábrica al empleo, ingreso per cápita, y producto interno bruto es positivo bajo, ya que la contribución a la sociedad no será con apertura de nuevas fuentes de trabajo sino con un producto de calidad. En cambio que si podrá contribuir en forma positiva media a la estabilidad económica familiar y a la capacidad de compra de sus miembros. Lo que realmente contribuye a los tres primeros indicadores es la sumatoria de producciones e ingresos de las microempresas, medianas y grandes empresas de todo el país.

4.1.5. Impacto Empresarial

Son los cambios que se espera observar en la fábrica de bolos Rogi como resultado de la implementación del modelo de gestión administrativo financiero. Se plantea la respuesta a través de la pregunta ué pasaría con la fábrica de bolos Rogi, si se sigue operando hasta oy, con concepción de calidad clásica? ¿Con su misma estructura organizacional, estructura financiera y políticas de comercialización?

Cuadro No. 110 Impacto Empresarial

Nivel de Impactos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Indicadores								
Gestión							3	3
Cultura de trabajo							3	3
Administración de recursos							3	3
Innovación						2		2
Trabajo en equipo							3	3
Total	0	0	0	0	0	2	12	14
							14	

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Elaborado por: Las autoras

$$\text{Impacto Empresarial} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto financiero} = \frac{3}{4} = 2,6$$

$$\text{Impacto Empresarial} = 3$$

Este impacto tendrá mucha importancia en la fábrica de bolos Rogi al implantarse el Modelo de gestión administrativo financiero; ya que contribuirá con la gestión, cultura de trabajo, administración de recursos y el fomento al trabajo en equipo. La innovación se ha considerado como un indicador que siempre tendrá que mejorarse. Por lo que se ha calificado como positivo medio. En general el impacto empresarial que se espera lograr es bueno, e irá con la estrategia adoptada para mejorar la rentabilidad a través del reposicionamiento de la microempresa.

4.1.6. Impacto Comercial

Se refiere a los resultados que se obtendrá por la implementación del modelo de gestión administrativo financiero a las actividades de la fábrica Rogi. Se formularía la siguiente interrogante. ¿Qué pasaría con la empresa, si no se reposiciona el producto o marca?

Cuadro No. 111 Impacto Comercial

Nivel de Impacto								
Indicadores	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Segmentación							3	3
Calidad del producto							3	3
Calidad de servicio al cliente							3	3
Imagen corporativa							3	3
Precios de mercado							3	3
Competitividad							3	3
Posicionamiento							3	3
Reposicionamiento							2	2
Total	0	0	0	0	0	0	23	23

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo Financiero

23

Elaborado por: Las autoras

$$\sum \text{Nivel de Impacto}$$

$$\text{Impacto Comercial} = \frac{\quad}{\text{No. de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Comercial} = \frac{23}{8} = 2,875$$

Impacto Comercial = 3

Lo que se espera lograr en el campo comercial es bastante ambicioso y con posibilidad de ser logrado si se trabaja en la segmentación, calidad del producto, calidad del servicio al cliente, precios, competitividad, posicionamiento y reposicionamiento de los productos de la fábrica. Los recursos existen para las operaciones de la empresa, lo que corresponde es darles una utilización eficiente a través de una gestión de calidad.

4.1.7. Impacto Del Marketing Mix

La aplicación de las herramientas del marketing mix, será que directivos y trabajadores de la fábrica, conozcan la importancia del producto, precio, plaza y promoción. Aquí se formularía la siguiente interrogante. ¿Qué pasaría con la fábrica si no hace el reposicionamiento de marca en forma oportuna?

Cuadro No. 112 Marketing Mix

Nivel de Impacto								
Indicadores	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Producto							3	3
Precio							3	3
Distribución							3	3
Promoción							3	3
Total	0	0	0	0	0	0	12	12
							12	

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Elaborado por: Las autoras

$$\sum \text{Nivel de Impacto}$$

$$\text{Impacto de Marketing Mix} = \frac{\quad}{\text{No. de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Marketing Mix} = \frac{12}{4} = 3$$

$$\text{Impacto Marketing Mix} = 3$$

Al igual que el impacto comercial, en el marketing mix se espera tener beneficios e impactos positivos en producto, precio, distribución y promoción. Nuestro producto estará en capacidad de competir con otras empresas semejantes incluso abrir mercado a nivel internacional, con precios razonables y accesibles a nuestro mercado meta. En esta fase corresponde realizar un diagnostico, determinar el problema de la organización; fijar los objetivos, estrategias y planes de acción correspondientes para transformar las necesidades en objetivos que hay que lograr.

4.1.8. Impacto General

Cuadro No. 113 Impacto General

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Indicadores								
Impacto administrativo							3	3,00
Impacto financiero							2,60	2,60
Impacto social						2,20		2,20
Impacto económico					1,40			1,40
Impacto empresarial							2,80	2,80
Impacto comercial							2,88	2,88
Impacto Marketing Mix							3,00	3,00
Total	0	0	0	0	1,40	2,20	14,30	17,88

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Elaborado por: Las autoras

$$\text{Impacto General} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto General} = \frac{17,88}{7} = 2,55$$

Impacto General = 3

Como resultado de la evaluación de los impactos a través de los indicadores, se obtuvo una calificación de 2,55; que está entre positivo medio y positivo alto. También se concluyó a través de análisis que los impactos que tienen mayor peso en el análisis son los que tienen relación con la rentabilidad, la parte administrativa, empresarial, comercial y con el marketing mix. Sin embargo presenta debilidades manifestadas en el impacto financiero, impacto social, económico, ya que son variables que dependen del entorno a la empresa, por lo tanto son variables incontrolables.

CONCLUSIONES

- Después del diagnóstico se determinó que en la fábrica de bolos ROGI existen necesidades de tipo organizacional, financiero; así como también existen ciertas debilidades en el campo comercial.
- A pesar de que la gestión gerencial de la fábrica se ha realizado en forma empírica, ha existido un crecimiento a través de los diez años de operaciones. Por lo que se ha observado mejora en infraestructura y maquinaria.
- Existe debilidad en general en la aplicación del proceso administrativo, sobre todo en la fase de planificación, ya que no se conoce la misión, visión, las metas, procedimientos y objetivos empresariales.
- En la parte comercial se ha observado y concluido que ha existido una limitada innovación en las actividades del marketing. Lo que sin lugar a dudas ayuda a posicionar la marca y/o producto ROGI.
- A pesar que el flujo de caja de Bolos ROGI presenta saldos positivos en el horizonte del proyecto, sin embargo el VAN es negativo.
- En cambio que la Tasa Interna de Retorno representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados, el préstamo y los intereses se pagaran con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.
- Como el propósito de la investigación fue reposicionar la marca ROGI o el bolo, para mejorar la rentabilidad de la empresa. Hubo la necesidad de trabajar en el incremento de las ventas. Pero con un nuevo producto que satisfaga las necesidades de los clientes.

Existe viabilidad de ingresos, costos, rentabilidad. Por lo que la propuesta para la fábrica es viable.

Los impactos son favorables para la implementación del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Proponer herramientas de gestión administrativa, financiera y comercial, para contribuir a solucionar las necesidades de la fábrica.
- Se inicie una transformación significativa en la gestión de las actividades de la fábrica. Para el bien de sus propietarios, trabajadores, detallistas y el público que son los clientes.
- Considerar al proceso como un instrumento de apoyo al logro de los objetivos. Y sobre todo en la determinación del escenario que le permitirá al gerente cumplir con el propósito de administrar una microempresa sólida.
- Innovación permanente del producto, distribución y promoción. Esto ayudará en los momentos difíciles de la organización. Le permitirá fijar alternativas y escoger la mejor para paliar los bajones de ventas por cualquier circunstancia en la vida de la fábrica.
- La evaluación se debería hacer con inversiones que si están siendo utilizadas. Sin embargo como son parte de la empresa corresponde hacer el análisis pertinente.
- Dependiendo de la inversión y la rentabilidad de la actividad, corresponde trabajar con crédito. Lo que permitirá expandir las operaciones en los diferentes campos. Lo importante en este análisis es saber hasta qué punto puede endeudarse la fábrica.
- Hacer una prueba de mercado luego del diseño del prototipo del producto para ver la viabilidad comercial, e iniciar las actividades a producir y comercializar el nuevo producto.
- Implementar a partir del año 2.011 la producción y comercialización de naranjadas ROGI, utilizando un 33% de la capacidad instalada de la planta, e ir incrementando 15%, 10% y 5% respectivamente.
- Velar por la armonía de los involucrados directa e indirectamente en torno a este proyecto, a través de una buena gestión empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- BACA, Gabriel, (2.008). Evaluación de Proyectos. México
- BENJAMIN, Enrique. Organización de Empresas. Editorial McGrawHill
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia
- CLEMENTS, Guido, (1999). Administración Exitosa de Proyectos. Buenos Aires-Argentina
- Enciclopedia de Marketing y ventas. Editorial Océano/Centrum. 2007
- FRANKLIN, Enrique, (2001). Organización de Empresas Análisis, diseño y estructura. México
- GALCERAN, Jorge (2000). Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa. Barcelona - España
- HARTLEY, Robert. Errores en el Marketing
- JÁCOME, Walter, (2005) Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de Inversión. Ibarra-Ecuador
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. 12a Edición, 2004. México
- MENDOZA, José, (2004). Gerencia y Toma de Decisiones. Colombia
- Océano/Centrum (2001). Enciclopedia del Empresario. España
- RIES AI y RIES Laura. Las 22 leyes inmutables del marketing
- RIES AI y RIES Laura. Las 22 leyes inmutables de la marca

- ROBBINS, Stephen y Coulter Mary. Administración. México. Sexta Edición. Prentice Hall. México.
- ROSENBERG, Jerry. Diccionario de Administración y Finanzas. P.p. 641. No. 0-471-86730-6. 2.001. Editorial Océano/Centrum. Barcelona-España.
- SAPAG, Nassir y Reinaldo. (2004). Preparación y Evaluación de Proyectos. México.
- STATON, William y Etzel, Michael (2004). Fundamentos de Marketing. México

LINKOGRAFÍA

- <http://www.definicionabc.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.eumed.net>.
- <http://www.elprisma.com>
- <http://www.ilo.org> .
- <http://www.proyectoangel.net>
- <http://www.degerencia.com>
- <http://www.knoow.net>
- <http://www.gesfra.htm> .
- <http://www.wikilearning.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.promonegocios.net>
- <http://www.marketing-xxi.com>
- <http://www.eipgranada.com>
- <http://pacobarranco.blogspot.com>

- <http://www.caribeinsider.com>
- <http://www.barandilleros.com>
- <http://batidosjugos.suite101.net>
- <http://www.quiminet.com>
- <http://www.tumercadeo.com>
- <http://www.infomipyme.com>
- <http://www.slideshare.net>

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN “La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO “Un proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. En su concepción más sencilla se puede definir como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Para lograr el propósito del proceso administrativo se apoya en los siguientes elementos: planeación, organización, dirección y control.”

LA PLANEACIÓN “La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación también extiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir”.

ORGANIGRAMAS “Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

PLANIFICACIÓN “La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros”.

ORGANIZACIÓN “En las funciones de organización se determina que es lo necesario hacer, cómo se llevará a cabo y quien lo realizará. Consiste en dividir el trabajo que se ha de realizar en tareas individuales para que

se fomente la especialización, definir las relaciones que se establecen entre las personas que deben cumplir con dichas tareas para establecer los canales de comunicación y las líneas de autoridad y responsabilidad”.

DIRECCIÓN “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados: a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas. b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten”.

CONTROL “El proceso de control consiste en tres pasos separados: medición del rendimiento real, comparación del rendimiento real con el estándar, la acción administrativa para corregir las desviaciones o los estándares”. Además “Es el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas. Todos los gerentes deberán participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando de acuerdo con lo planificado”.

DEFINICIÓN DE MODELO “El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja”.

PROCESO “Un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin

determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice”.

TALENTO HUMANO “Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.”

EFICACIA “No basta con ser eficientes, la administración también se ocupa de completar las actividades, a fin de que las metas de la organización puedan alcanzarse, ya que a la administración le interesa la eficacia”.

EFICIENCIA “En economía la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.):
$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$
”.

ASIGNACIÓN Y DELIMITACIÓN DE FUNCIONES “La agrupación de actividades conduce a la creación de departamentos o áreas de actividad que deben tener un encargado que, a su vez, informe a los niveles superiores de dirección. La pregunta común que se plantea el directivo, sea del nivel que sea, es ¿Cómo deben agruparse los deberes en tareas para que se produzcan los mejores resultados y de un modo eficiente? Las secciones creadas pueden llamarse divisiones, oficinas, ramas, secciones, unidades o llevar cualquier otro nombre de la sección creada, este proceso se llama departamentalización”.

GESTIÓN FINANCIERA “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los

medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.”

INDICADORES “Son en definitiva, conceptos que se van a “medir”. Una vez se han definido los indicadores de un Sistema de Calidad particular, se deben definir valores objetivos para los mismos en un determinado periodo. Esto permitirá, en primer lugar, establecer unos umbrales de calidad que se deben alcanzar y, en segundo lugar, comprobar hasta qué punto se alcanzan esos niveles”.

REPOSICIONAMIENTO “Mientras en el fútbol lo llaman contragolpe. Nosotros le decimos reposicionamiento, que es una técnica de pensamiento que aprovecha los espacios vacíos y/o puntos débiles de la competencia para reposicionarla en beneficio de nuestro cliente y asaltar así la mente del consumidor para motivar así, a una actitud deseada. Por eso creemos que si trabajamos de esa manera veremos las cosas desde otro enfoque, tanto así que para nosotros, La competencia en vez de ser un obstáculo será una oportunidad. Se vale también del posicionamiento de un competidor como si fuera un trampolín que sirva para desnudar sus falencias en favor de nuestro producto, sin caer en el clásico error de la comparación directa, que más favor le hace al competidor con una precepción más arraigada. El reposicionamiento no supone una publicidad comparativa ni de confrontación, sino un reacomodo sutil de la competencia en la mente del consumidor”.

DISTRIBUCIÓN “Si sentáramos alrededor de una mesa de trabajo a fabricantes, consumidores y distribuidores, obtendríamos de ellos una opinión unánime: el mercado está evolucionando muy rápidamente a consecuencia de un marcado y profundo cambio en el comportamiento de los diferentes protagonistas que inciden en el mercado y su entorno”.

COMUNICACIÓN E IMAGEN “La comunicación corporativa se revela como uno de los ejes centrales que contribuyen a divulgar la imagen de

las empresas e instituciones en términos de excelencia y de responsabilidad y compromiso social.” BOLO “El bolo es una mezcla de agua, azúcar, (Frutas) en sabores de, fresa, limón, uva, piña, tamarindo, chicle, coco, naranja entre otros. La presentación es en una funda y puede ser de textura dura (Helado) y de textura suave (Líquido). Esto depende de la necesidad del cliente.”

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE BOLOS ROGI.

Objetivo

Conocer la forma de abordar la gestión administrativa y financiera en la fábrica de bolos ROGI.

Cuestionario.

1. ¿Cuál es el propósito de la fábrica de bolos ROGI?
2. ¿Utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo para la mejora institucional?
3. ¿Cómo está estructurada la fábrica, por áreas de trabajo, o departamentos?
4. ¿Realiza planes sobre temas administrativos y financieros? ¿Quién participa en las reuniones?
5. ¿Cuál es la misión y la visión organizacional, como punto de partida y como meta a lograr en el mediano y largo plazo?
6. ¿Ha logrado crear un ambiente laboral agradable para sus trabajadores? ¿De qué forma?
7. ¿Dispone de herramientas, estándares o medidas que le permitan realizar el control de las actividades de la fábrica? ¿Cuáles son las principales?
8. ¿Tiene estructurado, ubicado y valorado el posicionamiento del bolo en el mercado?

9. ¿Con las empresas de su misma línea de producción que relaciones tiene?
10. ¿Cuál fue su estrategia inicial de producto para ingresar al mercado?
Cuáles fueron los objetivos
11. ¿Tiene estructurado un plan estratégico de la distribución del bolo?
Cuáles son sus objetivos
12. ¿La política de precios del bolo le ha permitido incrementar sus ventas?
13. ¿La estrategia de promoción del bolo, le ha permitido posicionar su marca en el mercado?
14. ¿Considera que la marca del bolo (Rogi) llama la atención a los clientes?
15. ¿Las políticas de servicio al distribuidor, le ha permitido mantener sus clientes?
16. ¿Cuenta con una página en internet?
17. ¿La inversión inicial en su negocio ha generado las utilidades proyectadas?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA FÁBRICA

Objetivo General.

Determinar la situación actual de la gestión administrativa y comercial de la fábrica de bolos ROGI a través de la matriz FODA.

Por favor marque con una x la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Cómo califica la gestión administrativa realizada por los directivos de la fábrica?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente

2. ¿Cómo califica la planificación de actividades de producción de bolos en la fábrica?
 - Muy Buena
 - Regularmente buena
 - Ni buena ni mala
 - No muy buena
 - Mala

3. ¿Cómo observa la estructura organizacional de la fábrica?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente

4. ¿Está satisfecho con la comunicación que existe entre directivos y trabajadores en la fábrica?
- Totalmente satisfecho
 - Muy satisfecho
 - Bastante satisfecho
 - De alguna manera satisfecho
 - Muy insatisfecho
5. ¿Cómo califica la forma de administrar la fábrica por parte del gerente/propietario?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
6. ¿Con que frecuencia los directivos hacen control de las actividades de producción ejecutadas por los trabajadores?
- Diario
 - Semanal
 - Quincenal
 - Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
7. ¿Cómo califica el nivel de ventas de la fábrica?
- Muy Buena
 - Regularmente buena
 - Ni buena ni mala
 - No muy buena
 - Mala
8. ¿Está satisfecho con los bolos que produce la fábrica ROGI?
- Totalmente satisfecho
 - Muy satisfecho
 - Bastante satisfecho
 - De alguna manera satisfecho
 - Muy insatisfecho

- 9.** ¿Está satisfecho con las gestiones que se hace en la fábrica para incrementar el volumen de ventas?
- Totalmente satisfecho
 - Muy satisfecho
 - Bastante satisfecho
 - De alguna manera satisfecho
 - Muy insatisfecho
- 10.** ¿Cuál cree que es la debilidad de la actividad comercial de la fábrica?
- Calidad del producto
 - Precio
 - Canales de distribución
 - Limitada promoción
 - Demora en las entregas
 - Cobranza
- 11.** ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la fábrica?
- Muy adecuada
 - Regularmente adecuada
 - Ni adecuada ni no adecuada
 - No muy adecuada
 - No adecuada
- 12.** ¿Se entrega los pedidos dentro de los plazos establecidos?
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 13.** ¿Han tenido problema con el abastecimiento de bolos a los clientes, por falta de producción?
- Con mucha frecuencia
 - Con frecuencia
 - A veces
 - Raramente
 - Nunca
- 14.** ¿Para ingresar a esta fábrica tuvo que participar de una selección de personal?
- Si
 - No

15. ¿Cree estar capacitado para realizar su trabajo en esta fábrica?
- Muy capacitado
 - Bastante capacitado
 - Algo capacitado
 - Capacitado
 - No capacitado en absoluto
16. ¿Qué tan comprometido está con las actividades para cumplir con los objetivos de la fábrica?
- Muy comprometido
 - Bastante comprometido
 - Algo comprometido
 - Comprometido
 - No comprometido en absoluto
17. ¿Cómo califica los incentivos de la fábrica a los trabajadores para el buen desempeño de su trabajo?
- Muy Buenos
 - Regularmente buenos
 - Ni buenos ni malos
 - No muy buenos
 - No es bueno en absoluto

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

ENCUESTA DIRIGIDA A DISTRIBUIDORES

Objetivo General.

Determinar la situación comercial actual entre la fábrica de bolos ROGI y los distribuidores, para conocer las fortalezas y debilidades, mediante la aplicación de la matriz FODA.

Marque con una x la respuesta que usted considere adecuada.

Cuestionario:

1. ¿Cuál es el motivo decisorio a la hora de comprar bolos a la fábrica de bolos ROGI para su comercialización?

- Precios bajos
- Calidad del servicio
- Calidad del bolo
- Créditos
- Otros ¿Cuál?.....

2. ¿Cuál es la frecuencia con que compra bolos a la fábrica?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Bimestral

3. ¿Cómo exhibe sus productos para comercializarlos?

- Exhibidores
- Vitrinas frigoríficas
- Muestras
- No exhibe

4. ¿Al momento de compra, sus clientes se fijan preferentemente en:
- Precio
 - Calidad
 - Atención y servicio
 - Promoción
 - Ninguna
5. ¿La marca del bolo es un nombre fácil de recordar a la hora de comprar?
- Si
 - No
 - No se pronuncia
6. ¿Cómo califica la competencia de otras fábricas de bolos?
- Muy importante
 - Regularmente importante
 - Neutral
 - No tan importante
 - No es importante en absoluto
7. ¿Cómo considera el empaque de los bolos?
- Adecuados
 - Inadecuados
 - No se pronuncia
8. ¿Cómo califica al personal que realiza el servicio de provisión de bolos?
- Muy amable
 - Algo amable
 - No muy amable
 - No es amable en absoluto
9. ¿Qué no le gusta de la Fábrica de Bolos al momento de la compra?
- Pagos de contado
 - Servicio
 - Precios altos
 - Limitada calidad de los bolos
 - Limitada puntualidad en la entrega
 - No abastece el pedido completo

10. ¿Qué medio utiliza para realizar los pedidos a su proveedor?

- Teléfono/ Celular
- e-mail
- Distribuidor Directo
- Otros Cuáles.....

CANTON:.....

PARROQUIA:.....

BARRIO:.....

ENCUESTADORAS: Verónica Cabrera y Mirian Mena

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 4





