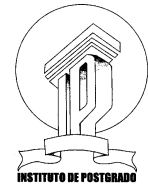




UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA PLANTA FAENADORA AVÍCOLA CACMU DE LA CIUDAD DE IBARRA. MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magister en Administración de Negocios.

AUTOR: Anita Mariana Simbaña García

DIRECTOR: Dr. César Pinto Acosta

Ibarra, julio del 2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por Anita Mariana Simbaña García, para optar por el grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública y privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 24 días del mes de julio del 2015

DR. CÉSAR PINTO ACOSTA
CI:

APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DE LA PLANTA FAENADORA AVÍCOLA CACMU DE LA CIUDAD DE IBARRA.
MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
PROCESOS

Por: Anita Mariana Simbaña García

Trabajo de grado de Maestría, aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por
el siguiente Jurado, a los 24 días del mes de julio del 2015.

CI:

CI:

CI: _____

DEDICATORIA

Con profundo amor y cariño a Fernando Valencia, a mis padres y a mis hermanas.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte y al Instituto de Postgrado, quienes me han brindado la oportunidad de superarme intelectual profesional y académicamente.

En particular hago un extensivo reconocimiento de gratitud al Dr. César Pinto Acosta, ya que con sus conocimientos y experiencia ha sido una acertada guía para el desarrollo del presente trabajo de grado.

Al Sr. Jaime Cadena, Gerente General de la Planta Faenadora Avícola CACMU, por brindarme todo el apoyo, información y sugerencias para el desarrollo del presente proyecto.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Anita Mariana Simbaña García, con cédula de ciudadanía Nro. 1002162723, manifiesto mi 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 autor (es) del trabajo de grado denominado: “Estudio de los Procesos de la Gestión Administrativa y Financiera de la Planta Faenadora Avícola CACMU de la Ciudad de Ibarra. Modelo Administrativo Financiero para el Mejoramiento de los Procesos”, que ha sido desarrollado para optar por el grado de Magister en Administración de Negocios la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma):

Nombre: Anita Mariana Simbaña García

Cédula: 1002162723



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002162723		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Simbaña García Anita Mariana		
DIRECCIÓN:	Panamericana Sur Km 3		
EMAIL:	anita_mariana@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Estudio de los Procesos de la Gestión Administrativa y Financiera de la Planta Faenadora Avícola CACMU, de la Ciudad de Ibarra. Modelo Administrativo Financiero para el mejoramiento de los Procesos.
AUTOR (ES):	Ing. Anita Simbaña
FECHA: AAAAMMDD	2015-07-24
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	Magister en Administración de Empresas, MBA
ASESOR /DIRECTOR:	Dr. César Pinto

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Anita Mariana Simbaña García, con cédula de ciudadanía Nro. 1002162723, en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado

descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de julio de 2015

EL AUTOR:

(Firma).....

Nombre: Anita Mariana Simbaña García

C.C.: 1002162723

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACION DEL DIRECTOR.....	ii
APROBACION DEL JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Cuadros	xv
Índice de Tablas	xvii
RESUMEN	xix
ABSTRACT.....	xx
CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Situación Actual del Problema.....	2
1.3. Prospectiva Planta Faenadora Avícola CACMU	3
1.4. Identificación de Causas y Efectos	4
1.5. Delimitación del Problema	4
1.6. Planteamiento del Problema	5
1.7. Objetivos de la Investigación.....	5
1.8. Preguntas de Investigación	6
1.9. Justificación	7
1.10. Viabilidad.....	8
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1. Organización	9
2.1.1. Etapas de la Organización.....	15

2.1.2. Principios de la Organización	15
2.1.2.1. Integración	16
2.1.2.4. Control	18
2.2. Planificación	20
2.2.1. Elementos de la Planificación Estratégica.....	21
2.2.2. Principios Básicos de la Planificación Estratégica	22
2.3. Administración.....	23
2.4. Gestión Administrativa	24
2.5. Manuales Administrativos	27
2.5.1. Objetivos de los Manuales Administrativos	28
2.5.2. Clasificación Básica de los Manuales Administrativos.....	29
2.6. Administración de Talento Humano	31
2.6.1. Objetivos de la Gestión de Talento Humano	32
2.6.2. El Departamento de Personal	33
2.6.3. Procesos de la Administración de Talento Humano	33
2.6.4. Selección de Personal	36
2.6.5. Estructura Orgánica	36
2.6.6. Organigrama	36
Descripción de puestos	37
2.7. Gestión por procesos.....	37
2.7.1. Niveles de procesos	37
2.7.2. Tipos de procesos	39
2.7.3. Mapa de Procesos	40
2.8. Gestión Financiera	41
2.8.1. Elementos de la Gestión	41

2.8.2.	Control de las finanzas de la empresa	42
2.8.3.	Estructura Financiera de la Empresa	43
2.8.4.	Estructura financiera y solvencia empresarial	43
2.8.5.	Riesgo Económico y Riesgo Financiero.....	44
2.9.	Planificación Financiera.....	45
2.9.1.	Presupuesto Financiero.....	45
2.9.2.	Control del capital circulante.....	46
2.9.3.	Gestión financiera del activo corriente	46
2.9.4.	Gestión de la tesorería	51
2.9.5.	Gestión de inventarios	51
2.9.5.2.	Tipos de Inventario	55
2.10.	Fundación CACMU	57
2.10.1.	Reseña Histórica	57
2.10.2.	Ubicación	58
2.10.3.	Misión Institucional	58
2.10.4.	Visión Institucional de la Cooperativa CACMU	58
CAPITULO III METODOLOGIA		62
3.1.	Tipo de Investigación.....	62
3.2.	Diseño de la Investigación	63
3.3.	Población y Muestra	63
3.4.	Definición de Variables	64
3.5.	Operacionalización de las Variables	64
3.6.	Método de Investigación.....	68
3.7.	Técnicas	68
3.8.	Instrumentos.....	69

3.9. Proceso de desarrollo de la Investigación.....	69
3.10. Proceso para elaborar la propuesta de solución	70
3.11. Valor Práctico de la Investigación	71
3.12. Trascendencia Científica.....	72
CAPITULO IV ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
4.1. Presentación de los datos de la investigación de campo.....	73
4.1.1. Presentación, análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los trabajadores.....	73
4.1.4. Presentación, análisis e interpretación de la línea base levantada	89
4.2. Discusión de resultados.....	105
4.3. Contratación de Preguntas de Investigación con los Resultados	106
CAPITULO V PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	109
5.1. Justificación de la Propuesta.....	109
5.2. Objetivos	110
5.3. Beneficiarios	111
5.3.1. Beneficiarios Directos.....	111
5.3.2. Beneficiarios Indirectos	111
5.4. Modelo Administrativo.....	111
5.4.3. Direccionamiento Estratégico	112
5.4.4. Estructura Organizacional.....	114
5.4.5. Manuales y Formatos.....	144
5.4.6 Capacitación.....	147
5.4.7. La Administración de Proceso Productivo.....	148
a) <i>El Personal</i>	149
b) <i>La Supervisión</i>	149
c) <i>Los Horarios</i>	149

5.4.8. Administración Sanitaria.....	150
5.5. Modelo Financiero	155
Información a revelar:.....	158
Identificación	158
Período de presentación	159
Notas a los estados financieros	159
Información Adicional	159
5.5.1. Gestión de la Rentabilidad	160
a) <i>Los Controles.</i> -	162
b) <i>Los rendimientos.</i> -	163
c) <i>El Mercadeo.</i> -.....	163
5.5.2. Gestión de Capital de Trabajo.....	165
5.5.2.1.3.2. Administración y políticas de Crédito.....	171
1.- Objetivo	171
2.- Filosofía de Crédito	171
3.- Calificación.....	172
5.5.2.1.4. Administración de Inventarios	178
5.5.3. Evaluación y acreditación	200
5.5.4. Financiamiento.....	202
5.6. Validación de la propuesta.....	203
5.7. Contratación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta.....	205
CAPÍTULO VI IMPACTOS DEL PROYECTO	207
6.1. Determinación de impactos.....	207
Impacto Económico	208
Impacto Social	208

Impacto empresarial.....	210
Impacto Ambiental.....	211
Impacto General.....	213
CONCLUSIONES	214
RECOMENDACIONES.....	215
BIBLIOGRAFÍA	216

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Modelo de diagnóstico de la Administración de Talento Humano	35
Gráfico 2. Elementos de un proceso	38
Gráfico 3. Mapa de Procesos, según Porter (Pérez Fernández de Velasco, 2013)	40
Gráfico 4 Mapa de ubicación de la Planta Faenadora.....	58
Gráfico 5. Diseño de la Planta Faenadora CACMU	61
Gráfico 6. Atribuciones trabajadores	75
Gráfico 7. Especificaciones de entrega.....	76
Gráfico 8. Supervisión de trabajo	77
Gráfico 9. Ambiente de trabajo.....	78
Gráfico 10. Materia prima.....	79
Gráfico 11. Tiempo Asignado.....	80
Gráfico 12. Capacitación	81
Gráfico 13. Opciones de Capacitación.....	82
Gráfico 14. Organigrama actual de la Faenadora Avícola CACMU	104
Gráfico 15. Estructura de la Planta Faenadora CACMU	117
Gráfico 16. Mapa de Procesos	118

Gráfico 17. Cadena de Valor	119
-----------------------------------	-----

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Descripción de la Población.....	63
Cuadro 2. Cargos	74
Cuadro 3. Edad Trabajadores.....	83
Cuadro 4. Nivel de Instrucción	83
Cuadro 5. Productos.....	90
Cuadro 6. Resumen del Área de Procesamiento	92
Cuadro 7. Terreno y construcción.....	93
Cuadro 8. Maquinaria y equipos área de proceso	94
Cuadro 9. Maquinaria y equipos área de almacenamiento	95
Cuadro 10. Vehículos.....	95
Cuadro 11. Activos fijos	96
Cuadro 12. Gastos administrativos	97
Cuadro 13. Gastos Sueldos	97
Cuadro 14. Materia Prima.....	98
Cuadro 15. Materia Prima.....	98
Cuadro 16. Cartera vencida.....	99
Cuadro 17. Personal que labora en Área Administrativa.....	101
Cuadro 18. Personal que labora en área de proceso.....	102
Cuadro 19. Personal que labora en área de mantenimiento	103
Cuadro 20. Personal que labora en área de comercialización.....	103
Cuadro 21. Formato de registro de higiene del personal	152

Cuadro 22. Formato de control de limpieza y desinfección	154
Cuadro 23. Formato de costos de producción.....	161
Cuadro 23. Codificación Contable de Activos Corrientes.....	166
Cuadro 24. Dinámica de registro contable de activos corrientes.....	166
Cuadro 25. Codificación contable de cuentas por cobrar	169
Cuadro 26. Dinámica de registro contable de cuentas por cobrar	169
Cuadro 27 Montos y Plazos de Concesión de Créditos	174
Cuadro 28. Cuentas Contables de Inventarios Faenadora Avícola CACMU	179
Cuadro 29. Dinámica de registro contable de inventarios	180
Cuadro 30. Código de Cuentas Contables de Inventarios en Proceso	181
Cuadro 31. Códigos Contables de Inventarios de Productos Terminados.....	182
Cuadro 32. Dinámica de movimientos contables de inventarios de productos terminados.....	183
Cuadro 33. Códigos contables de inventarios de consumo interno	183
Cuadro 34. Dinámica de registro contable de inventarios de consumo interno.....	185
Cuadro 35. Códigos de inventarios de desechos y desperdicios.....	185
Cuadro 36. Dinámica de registro contable de inventarios de desechos y desperdicios.....	186
Cuadro 37. Código contable de registro de IVA.....	190
Cuadro 38. Dinámica de registro contable de impuestos por cobrar	190
Cuadro 39. Codificación contable de activos no corrientes.....	192
Cuadro 40. Dinámica de registro contable de los activos no corrientes	193
Cuadro 41. Dinámica de registro contable de la depreciación de activos no corrientes.....	194
Cuadro 42. Codificación contable de cuentas por pagar proveedores	197
Cuadro 43. Dinámica de registro contable de cuentas por pagar a proveedores	197
Cuadro 44. Codificación contable de cuentas por pagar obligaciones patronales.....	198
Cuadro 45. Registro contable de cuentas por pagar por obligaciones patronales.....	199

Cuadro 46. Códigos contables de cuentas por pagar pasivos no corrientes.....	199
--	-----

Índice de Tablas

Tabla 1. Autodiagnóstico Situacional	65
Tabla 2. Matriz del Modelo Administrativo Financiero	67
Tabla 3. Atribuciones trabajadores	75
Tabla 4. Especificaciones de entrega	76
Tabla 5. Supervisión de trabajo	77
Tabla 6. Ambiente de trabajo.....	78
Tabla 7. Materia prima.....	79
Tabla 8. Tiempo Asignado.....	80
Tabla 9. Capacitación.....	81
Tabla 10. Opciones de Capacitación.....	82
Tabla 11. Tabla de Valoración de Impactos	207
Tabla 12. Impacto Económico	208
Tabla 13. Impacto Social	208
Tabla 14. Impacto Empresarial	210
Tabla 15. Impacto Ambiental.	211
Tabla 16. Impacto General.....	213

Índice de Anexos

Anexo 1. Encuesta a Trabajadores.....	221
Anexo 2. Entrevista.....	222
Anexo 3. Guía Línea Base	224
Anexo 4. Costos Fijos.....	225

Anexo 5. Costos de producción.	226
Anexo 6. Formato estado de situación financiera.....	227
Anexo 7. Formato estado de resultados integrales.....	228
Anexo 8. Formato estado de cambios en el patrimonio.....	229
Anexo 9. Formato flujos del efectivo	230
10. Formatos inventarios ingreso materia prima.....	231
Anexo 11. Ingreso de Materia Prima – Inventario – Contabilidad.....	232
Anexo 12. Formato de Kardex Valorado	233
Anexo 13. Formato de constatación física de inventarios	233
Anexo 14. Formato de constatación física de activos no corrientes	235
Anexo 15. Formatos Gestión Administrativa-Talento Humano	236
Anexo 16. Juicio de Expertos	237
Anexo 17. Material Fotográfico.....	239

ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DE LA PLANTA FAENADORA AVÍCOLA CACMU DE LA CIUDAD DE IBARRA.
MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
PROCESOS

RESUMEN

Por: Anita Mariana Simbaña García
Director: Dr. César Pinto Acosta
Año: 2015

La presente investigación se desarrolló en la Planta Faenadora Avícola CACMU, de la Ciudad de Ibarra, que se articula a una propuesta de desarrollo local con la Fundación CACMU, formando parte del grupo de empresas de la Fundación. El Objetivo de la investigación es conocer la situación de la Faenadora con relación a la gestión administrativa y financiera, para lo cual se requirió levantar la línea base, misma que analiza la situación real del estado de los procesos organizacionales, formación de talentos, estado de equipos y maquinaria, gastos administrativos, gastos de mantenimiento, número de clientes, cuentas por cobrar, tipo de mercado al que se cubre, ingresos, costos fijos, costos variables, para con estos datos determinar la situación de la Faenadora.

Para lo descrito se requirió de un análisis diagnóstico, realizado con amplia participación del Gerente de la Faenadora, como también de la información recolectada de la investigación de campo, el levantamiento de línea base, para luego proceder a construir una propuesta alternativa mediante la construcción del Estatuto Orgánico por Procesos y la viabilidad económica.

Los resultados obtenidos en la presente investigación arrojan que se requiere de una organización interna en la Faenadora, en la parte administrativa y de personal que labora en la Faenadora, para establecer responsables, atribuciones y responsabilidades, productos y servicios por cada puesto de trabajo. Para proponer una solución se diseñó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, para contribuir al mejoramiento de la Gestión Administrativa.

Se elaboró un Manual Administrativo y Financiero, los mismos que contribuirán al buen desempeño y Direccionamiento Estratégico Administrativo y Financiero de la Faenadora Avícola CACMU, los mismos que contienen políticas, normas, controles y formatos para utilizar como herramienta en la ejecución de las actividades diarias.

Esta propuesta fue validada con personas profesionales y especialistas procesos y planificación, como por el Gerente General de la Faenadora, quien se encuentra con el deseo de implementar la propuesta, que facilitará la toma de decisiones y acciones correctivas.

STUDY OF THE PROCESSES OF ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL
MANAGEMENT OF THE POULTRY SLAUGHTERING PLANT CACMU OF THE CITY
OF IBARRA . FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR PROCESS IMPROVEMENT

Author: Anita Mariana Simbaña García

Director: Dr. César Pinto Acosta

Year: 2015

ABSTRACT

This research was conducted at the Poultry Slaughterhouse Plant CACMU, Ibarra City, that articulates to a local development proposal with CACMU Foundation, being part of the micro enterprises group of the Foundation. The objective of the research is to understand the situation of the Slaughterhouse in relation to the administrative and financial management, which was required to raise the baseline, it analyzes the real situation of the state of organizational processes, talent training, administrative and financial and status of equipment and machinery.

For this it was required a diagnostic analysis, conducted with wide participation of the Manager of the Slaughterhouse, as well as the information collected from field research and then to proceeded to build an alternative proposal through the building of the Organic Statute for processes and economic viability.

The results obtained in this investigation shed that is required of an internal organization in the Slaughterhouse, in the administrative and personnel part that work in the Slaughterhouse, to establish responsibility, powers and responsibilities, products and services for each job zone. To propose a solution was designed the Organic Statute of Organizational Process Management to help to the improve of administrative management.

An Administrative and Financial Handbook was developed, they will contribute to the good performance and Managing Strategic Management and Financial Slaughterhouse Poultry CACMU, thereof containing policies, standards, controls and formats to use as a tool in performing daily activities.

This proposal was validated by professionals and specialists and planning processes, such as the General Manager of the Slaughterhouse, who is with the desire to implement the proposal, which will facilitate decision making and corrective actions.

CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

Dentro de las actividades comerciales en el Ecuador se encuentran las Empresas Avícolas dedicadas a la crianza de pollos, para que esta actividad se complemente se han venido implementando las Plantas Faenadoras Avícolas, para que el pollo sea comercializado a todo el País de una manera saludable, sin contaminaciones y sin manipulaciones directas del producto y así esté en óptimas condiciones para el consumo humano.

Una de estas plantas faenadoras existentes en nuestra provincia es la Planta Faenadora Avícola CACMU, la misma que pertenece a la Fundación Cooperación de Acción Comunitaria CACMU, que creó la Planta procesadora para realizar los procesos de faenamiento y comercialización del Pollo en el mercado de la Provincia del Carchi e Imbabura, logrando abarcar en su mayoría el mercado de la Provincia del Carchi.

La Faenadora CACMU, fue creada inicialmente como fundación para ayudar a los pequeños comerciantes de Pollos en Pie, para que la Planta sea considerada como centro de acopio, creándose las reglas del negocio de manera equivocada, ya que el precio de la libra del Pollo la establecieron a una precio fijo, por lo que en los momentos donde más subía el precio los comerciantes, preferían vender a otras faenadoras, lo que ocasionaba pérdidas financieras.

La Faenadora cuenta con maquinaria propia en estado bueno, espacio físico propio y suficiente para realizar las actividades de faenamiento. No existe una planificación de actividades, balances contables, y existe una cartera vencida alta y muy difícil de recuperar, por lo que es necesario establecer un modelo administrativo financiero para el mejoramiento de los procesos de la Faenadora Avícola CACMU.

1.2. Situación Actual del Problema

Hoy en día la Fundación CACMU, se encuentra atravesando momentos difíciles económicos y administrativos por lo que una de las acciones que ha tomado es la de Arrendar la Planta Faenadora, que se encuentra con todos los trámites legalizados, con los registros sanitarios debidamente actualizados y el nombre comercial del Producto es “Gran Pollo”.

Lamentablemente esta solución es parcial, ya que ningún arrendatario ha podido mantenerse por más de 6 meses en el mercado, debido al alto costo de arrendamiento y mantenimiento de la Faenadora.

Otro de los Factores que se identificaron en esta investigación para que no puedan mantenerse es que no cuentan con el suficiente capital para iniciar en este tipo de negocio, ya que los créditos con los que se trabajan no se logran recuperar en el menor tiempo posible.

La Fundación CACMU, ha decidido re capitalizarse y re abrir la Planta a partir del mes de Marzo del 2014, por lo que se encuentra realizando las respectivas adecuaciones en la Planta, ya que también por la ubicación de la Planta ha sufrido inundaciones causando graves daños en las instalaciones.

En la Faenadora no existe actualmente una Contadora, no existen balances contables y lo recaudado y valores por cobrar lo tienen en un cuaderno nada más, no existe un Administrador, solamente se trabaja con el Gerente que es el Dueño de la Fundación.

En Talento humano se cuenta con cuatro personas fijas que son el Gerente, el jefe de planta, el técnico de cárnicos y el conserje; en donde el técnico de cárnicos cumple las funciones de despachador, comercializador y chofer.

Cuenta con la maquinaria necesaria, espacio suficiente para realizar los procesos de faenamamiento y camiones fríos para despachar.

El método de entrega es al pedido mediante llamadas telefónicas y la forma de pago es a crédito hasta el próximo pedido que por lo general es semanal, pero no todos pagan el total de

la deuda por lo que esta ha venido creciendo y no se ha logrado recuperar, el tiempo que llevan en cartera vencida son de más de un año, según cuentas de la Gerencia.

La Faenadora CACMU, debe encontrar la manera de producir más, encontrar proveedores directos e invertir en materia prima para obtener la rentabilidad esperada para reactivar el negocio.

1.3. Prospectiva Planta Faenadora Avícola CACMU

La Planta Faenadora Avícola CACMU, nace a través de un proyecto anexo a la Fundación CACMU, en el año 2006 con el nombre de Empresa de Cárnicos del Norte, la cual nunca fue inscrita, por lo que a partir del año 2007, se le inscribe con el nombre de Faenadora Avícola CACMU, y como Gerente se nombró al Sr. Jaime Cadena, quien es uno de los dueños de la Fundación CACMU, el objetivo del proyecto era el de comercializar los pollos faenados, y los proveedores de la materia prima serían los habitantes de las comunidades de la Provincia de Imbabura, por lo que el Proyecto era de carácter netamente social, actualmente ya no cuenta con los proveedores de las comunidades por no contar con un convenio claro y bien definido en los precios.

La Faenadora ha venido produciendo y comercializando aproximadamente 2000 pollos semanales, de los cuales 1500 han sido entregados en la Provincia del Carchi y 500 en la Provincia de Imbabura, lo que nos quiere decir que en la Provincia de Imbabura no se encuentra cubierto el mercado. Esta Faenadora ha venido funcionando con clientes fijos, en el último año no se han incrementado clientes, y ha trabajado con un solo Técnico de Comercialización y despacho para las dos provincias. (Según línea base levantada y entrevista al Gerente)

Actualmente se encuentra ubicada en el Sector el Naranjal de la Parroquia de Caranqui de la Ciudad de Ibarra. Dentro de las actividades que realiza la Planta Faenadora Avícola CACMU, muestra una debilidad en la Gestión Administrativa Financiera, ya que no cuenta con un modelo de procesos administrativo y un modelo financiero a seguir.

1.4. Identificación de Causas y Efectos

La presente investigación tiene las siguientes causas, según el árbol de problemas que se anexa:

Improvisación de actividades, Bajo nivel de capacitación del medio empresarial avícola, Mercado limitado, Liderazgo Débil, Baja capacidad de Inversión, Producto no competitivo, No se asumen riesgos, Alta dependencia del proveedor, Baja Capacidad de sostenibilidad, No se toman decisiones efectivas, Fluctuación del precio, Falta de Gestión Administrativa, Falta de Balances Financieros, Falta de garantías en las ventas.

Además de lograron determinar los siguientes efectos, según el árbol de problemas que se anexa: Bajo nivel de Producción, Mercado Inestable, Irregularidad de ventas, Pocas ventas, Baja capacidad de inversión, Baja competitividad, Pérdida de recursos, Pérdida de imagen, baja recuperación de cartera vencida.

1.5. Delimitación del Problema

Para la presente investigación se pretende incluir para el análisis (marco teórico) los siguientes temas, dentro de las causas: Gestión Administrativa y Financiera, Organización, Procesos administrativos de talento humano y modelo financiero.

No se considerará como objeto de estudio a los procesos de producción, estudio de mercado y modelos de comercialización para la Planta Faenadora Avícola CACMU.

1.6. Planteamiento del Problema

La problemática de la Planta Faenadora Avícola CACMU, nos lleva a creer que no se cumple con la misión con la que se creó, que es el “brindar servicios de faenamiento y comercialización de pollos y productos derivados de alta calidad, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes, siempre buscando la excelencia, calidad y precio justo; buscando mejorar las condiciones de vida de las comunidades proveedoras de materia prima y de la Planta Faenadora Avícola CACMU”, debido a las dificultades que presenta la actual gestión administrativa y financiera.

La actividad avícola, se encuentra en un ambiente altamente competitivo y requiere de una pronta solución, por lo tanto, el presente estudio de investigación, se realizó a través de la aplicación de encuestas y entrevistas entre el investigador, Gerente y empleados de la Faenadora CACMU, para poder identificar aquellas debilidades en la gestión administrativa y financiera y que son causantes de la problemática actual de la Faenadora. En este sentido se buscara dar una solución a través de la elaboración de un Modelo Administrativo y un Modelo Financiero para la Faenadora Avícola CACMU.

1.7. Objetivos de la Investigación

1.7.1. Objetivos General

Analizar la situación actual de la Gestión Administrativa Financiera para poder proponer un modelo de gestión administrativo financiero que se ajuste a la realidad de la Faenadora Avícola CACMU.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de la línea base de la Faenadora para establecer la situación actual de la Gestión Administrativa y Financiera.
- Elaborar el Modelo de Gestión Administrativo de la Planta Faenadora Avícola CACMU.
- Elaborar el Modelo de Gestión Financiero de la Planta Faenadora Avícola CACMU.
- Analizar los impactos que genera la implementación de la propuesta, económico, social, comercial y ambiental.

1.8. Preguntas de Investigación

Con lo expuesto, se plantea las siguientes preguntas de investigación:

- Cómo se encuentra el estado administrativo y financiero de la Planta Faenadora CACMU?.
- Qué debe contener un modelo administrativo, que mejore la Gestión Administrativa de la Planta Faenadora Avícola CACMU?
- Qué debe contener un modelo financiero que mejore la Gestión Financiera de la Planta Faenadora Avícola CACMU?
- Las políticas de crédito ayudarán a mejorar la cartera crediticia de la Planta Faenadora CACMU?
- Las políticas de cobro ayudarán a mejorar la gestión de cobro y a disminuir la cartera vencida?

1.9. Justificación

La mayoría de experiencias desarrolladas a nivel de nuestro país relacionadas a las microempresas avícolas no han tenido éxito debido a la carencia de una verdadera planificación que permita entrelazar la producción, transformación y comercialización.

El desconocimiento del medio y por la falta de recursos económicos, desorganización administrativa financiera operativa y productiva, pérdida de posicionamiento en el mercado, ineficiente manejo del talento humano, financiero y no existe un análisis de los factores internos y externos que afectan a la administración y rentabilidad de la Faenadora Avícola CACMU.

La comercialización es una conexión entre la producción y el mercado, atendiendo con el producto a clientes satisfechos. Como el medio avícola y los factores externos son cambiantes se requiere establecer una línea base real para proyectarla en una planificación ordenada a corto y mediano plazo que garantice un mercado seguro.

Todas las actividades productivas micro empresariales de apoyo a los procesos de desarrollo están basadas en las premisas anteriores, de disponer una adecuada propuesta alternativa que genere rentabilidad a la empresa.

Bajo esta óptica la elaboración de la propuesta alternativa de mejoramiento permitirá apoyar al desarrollo y sostenibilidad de la Faenadora CACMU, contribuyendo al mejoramiento financiero de la Fundación CACMU y promocionando un reconocimiento y posicionamiento del producto en el mercado.

El modelo administrativo como parte de la propuesta está enfocado a la organización del personal que labora en la empresa, así como a definir las funciones que tiene que cumplir cada uno, logrando así una mayor eficiencia y eficacia en las actividades de la empresa.

El modelo financiero servirá como herramienta para la toma de decisiones financieras diarias, como la rentabilidad del negocio.

1.10. Viabilidad

Para el desarrollo de esta investigación se considerarán los siguientes tipos de viabilidades:

Viabilidad Administrativa.- Existe la disponibilidad de colaboración por parte del Señor Jaime Arturo Cadena Illanes, Presidente de la Fundación CACMU, y del proyecto de la Faenadora Avícola CACMU, en cuanto a información que se requiere a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación, además de permitir acudir a la Planta Faenadora, y asistir a los procesos de faenamiento de los pollos.

Viabilidad Económica.- Así mismo el desarrollo de la presente investigación es financiada con recursos propios.

Viabilidad técnica.- El investigador se encuentra en la capacidad técnica de llevar a cabo todo el proceso de investigación, contando con el apoyo de los técnicos en cárnicos y procesos que laboran en la Faenadora, para detallar e investigar cada uno de estos pasos y procesos hasta que llegue al consumo humano.

Viabilidad Legal.- La investigación es viable desde el punto de vista legal; ya que, al tratarse de un tema educativo, se cuenta con los documentos en regla para realizar esta investigación.

Adicionalmente, en las áreas en las que el investigador no posea un conocimiento profundo o técnico, se contará con el apoyo de expertos.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Organización

La Organización. La organización nació de la necesidad humana de cooperar para ser más solidarios. Los hombres se han visto obligados a unirse para obtener sus fines personales y sociales. Con todo, es obvio, que las personas, trabajarán más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

(Delgado González & Ena Ventura, 2006) opinan que “la Organización es un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según una determinada jerarquía o estructura administrativa y dirigidos por una función directiva o empresario” (p.3).

Según (Chiavenato, 2010) La Organización puede definirse de dos formas: como objeto y como acción

Como Objeto, una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, ejemplo: una ONG, sin fines de lucro o una empresa, con fines de lucro.

Como acción, la organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias de tal manera, que se logren los fines propuestos, por ejemplo la organización de una empresa para que ofrezca productos o servicios de valor y sea competitiva en el mercado.

Visión. La Visión es el inicio para articular la jerarquía de metas de una empresa, la misma que es descrita como un objetivo ampliamente inspirador a largo plazo, pero que

engloba a los objetivos generales y específicos. La visión puede o no puede tener éxito, depende de si las demás estrategias de la empresa se cumplen.

(Gregory G, 2003) comenta que “la visión puede también contener un slogan, un diagrama o imagen, cualquier cosa que enganche la atención” (p.30)

El objetivo principal de la visión es que pueda ser fácil de recordar y que pueda ser de fuente inspiradora para los trabajadores de la Empresa. Muchas veces la visión no se cumple por las siguientes causas:

- a) Lo que se hace no concuerda con lo que se dice.- Muchas veces la visión está descrita por palabrerías que no son la realidad de la empresa, lo que puede ocasionar frustración de los trabajadores, si se dan cuenta que los altos cargos no es consistente con la visión.
- b) Irrelevancia.- La visión debe estar anclada en la realidad y no creada en el vacío sin hacer relación con las amenazas y oportunidades o recursos y capacidades de la organización.
- c) No es el Santo Grial.- La visión no debe ser considerada como la salvadora mágica de los males de la organización.

Misión. La misión de una empresa difiere de la visión, ya que esta abarca tanto el propósito como la base de la competencia y la ventaja competitiva. La misión es mucho más específica y centrada en los medios en los que la empresa competirá.

Gregory G. Dess (2003) aclara que “Las declaraciones de la misión tienen además su máximo impacto cuando reflejan las prioridades estratégicas y el posicionamiento competitivo del conjunto de la empresa que son perdurables en el tiempo” (p.31)

La misión de una empresa puede cambiar cuando las condiciones competitivas cambian drásticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y debilidades.

Objetivos. Los objetivos en una empresa sirven para ser operativa la misión, es decir ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos. Los objetivos para que tengan sentido, necesitan satisfacer varios criterios, como son:

a) **Mensurables.**- Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo

b) **Específicos.**- Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.

- **Apropiados.**- Deben ser consistentes con la visión y misión de la organización.
- **Realistas.**- Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno, es decir debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno.**- Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

(Delgado González & Ena Ventura, 2006) Consideran que “el principal objetivo de una empresa es el Objeto Económico, que consiste en maximizar el beneficio empresarial” (p. 3).

Los objetivos que puede perseguir una organización son:

a) **Objetivos de crecimiento.**- Como pueden ser aumentar el tamaño de la empresa, aumentar la plantilla de trabajadores, aumentar el número de clientes.

b) **Objetivos de eficacia y eficiencia.**- Sirven para aumentar la productividad, minimizar costes o conseguir una mayor rentabilidad.

c) **Objetivos Sociales.**- Se relacionan sobre todo con el personal de la empresa, como el desarrollo profesional, seguros médicos.

Funciones de la Organización. Toda organización para alcanzar sus objetivos, debe llevar a cabo una serie de funciones que a su vez están interrelacionadas entre sí. Estas funciones guardan relación con los diferentes departamentos o áreas funcionales de la empresa y son las siguientes:

- a) **Función Productiva.**- Se denomina también función técnica, su objetivo es producir bienes o servicios, esta función transforma factores productivos (inputs) en productos finales (outputs), a través de una serie de operaciones previamente organizadas que constituyen el proceso productivo, esta función la lleva a cabo el Departamento de Producción.
- b) **Función Comercial.**- Esta función comprende todas las actividades necesarias para llevar el producto desde el almacén de la empresa hasta el cliente, es decir se encargaría de todo lo relacionado con el producto, fijación de precios, la distribución y la publicación, esta función la lleva a cabo el Departamento de Marketing.
- c) **Función Financiera.**- Esta función consiste por un lado en proporcionar a la empresa los fondos excedentes de la empresa de forma que se obtenga la máxima rentabilidad.
- d) **Función de Talento Humano.**- Esta función está considerada como un subsistema que está formado por personas miembros de una organización junto a sus características, comportamientos y motivaciones. Estas personas a su vez se relacionan en la empresa y además necesitan ser motivadas adecuadamente, por lo tanto es indispensable una adecuada política de dirección de recursos humanos, esta función se lleva a cabo en el Departamento de Talento Humano.
- e) **Función de Administración.**- Esta función ejerce el control de la empresa a través del manejo de documentación, esta función se lleva a cabo en el Departamento Administrativo o Financiero.

Clases de Organización. Existen diferentes tipos de organizaciones para asociar a distintos grupos humanos ya sea por su cultura, lugar de residencia, ocupación u oficio, sexo, edad o fines comunes que persiguen.

(Chiavenato, 2010) consideran que existen las siguientes clases de organización:

- Organización por su finalidad.- Son aquellas que al formarse se identifican de otras por la clase de servicios que brindan como por ejemplo, para proporcionar créditos, para prestación de servicios de riego, de producción agrícola, pecuaria.
- Organización por su estructura.- Son las que se caracterizan por la categoría de sus socios que pueden ser personas naturales o jurídicas, las personas naturales son las que se representan a sí mismas y se identifican con su cédula de identidad, las personas jurídicas son las que tienen reconocimiento legal y representan a una organización, según esta clasificación pueden ser organizaciones de primer, segundo y tercer grado, que se conforma de hombres, mujeres o mixtas, con duración limitada o indefinida.
- Organizaciones por su ámbito.- Tienen relación a su área física de influencia y pueden ser sectoriales al interior de una parroquia; cantonales, provinciales o nacionales, dependiendo del número y clase de los socios: personas naturales o jurídicas.

Estatutos de una Organización. El estatuto constituye un instrumento legal el cual incluye normas de procedimiento para una administración eficiente dentro de la organización, misma que se transforma en una ley interna.

Según (Chiavenato, 2010) “los estatutos se pueden reformar de acuerdo a las necesidades que se presenten al interior de la organización en el transcurso del tiempo” (p. 11).

Reglamento interno de la Organización. Es un instrumento para apoyar al mejoramiento de la administración de la organización. Este reglamento se elabora con la participación de todos los miembros de la organización.

Las Organizaciones No Gubernamentales ONGs

Definición.- En el Blog de Ingeniería Legal (2009) definen a las ONGs como “Entidades compuestas por un conjunto de activos y recursos ya sea monetarios o no, que se forman con el objeto de realizar una actividad específica y generalmente temporal por las limitaciones presupuestarias o partidas presupuestarias fijas con las que finalmente cuentan”

Clasificación de las ONGs

- Nacionales.- Aquellas cuyo origen de gestión administrativa y financiamiento está localizado en territorio local.
- Internacionales.- Aquellas que se originan en la gestión diplomática de un grupo de organizaciones no gubernamentales y no lucrativas de otro país. Gestión que se plasma en un acuerdo llamado Convenio Marco suscrito entre la o las organizaciones.

Tanto las ONGs nacionales e internacionales al ser entidades sin fines de lucro pueden ser exentas de pago de impuestos siempre y cuando el Estado lo autorice.

2.1.1. Etapas de la Organización

División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

2.1.2. Principios de la Organización

1.- Principio del Objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

2.- Principio de la Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

3.- Principio de la Jerarquía: Se deben de establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo, al nivel más bajo.

4.- Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

5.- Unidad de Mando: Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más

de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenas de más de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.

6.- Difusión: Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.

7.- Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.

8.- La Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.

9.- Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.1.2.1. Integración

Concepto.- Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Etapas de la Integración

Reclutamiento: Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.

Selección: Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.

Inducción: Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.

Capacitación: Llegar a ser más productivo y capaz

Principios de la Integración

Estos principios se dividen en: Principios de las cosas y principios de las personas

Principios de las Cosas

- 1.- Carácter administrativos: Es tener especialistas en cada área, conocedores y prepararlos para realizar sus actividades.
- 2.- Abastecimiento Oportuno: Tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.
- 3.- Instalación y Mantenimiento: Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.
- 4.- Delegación y Control: Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

Principios de las Personas

- 1.- Ecuación de nombres y funciones: Poner en claro cuáles son las funciones que se van a llevar a cabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.
- 2.- Previsión de Elementos Administrativos: Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.
- 3.- Introducción Adecuada: Saber todo acerca del lugar donde trabajas, no tener ningún tipo de incertidumbre.

2.1.2.3. Dirección

Concepto.- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión.

Etapas de la Dirección

Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.

Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes

Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.

Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Supervisión: Checar que las cosas se estén dando de una manera correcta.

Principios de la Dirección

1.- De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.

2.- Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

3.- De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.

4.- De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

5.- De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.

6.- Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

2.1.2.4. Control

Concepto.- Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Etapas del Control

Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.

Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.

Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Principios del Control

- 1.- **Equilibrio:** Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- 2.- **De los Objetivos:** El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- 3.- **De la oportunidad:** El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- 4.- **De las Desviaciones:** Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- 5.- **Costeabilidad:** Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- 6.- **De la Excepción:** El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

7.- De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

2.2. Planificación

La planificación es una actitud consciente asumida de las ideas de largo plazo y de la construcción colectiva de una propuesta de desarrollo no sería posible si es que no se inscriben en una actitud propensa a la planificación. Aunque no lo notemos de alguna manera nuestras actividades cotidianas representan un proceso implícito de planificación de lo contrario sería imposible realizarlas como normalmente lo hacemos.

La concepción de que cualquiera de las actividades se organiza a través del pensamiento y de que éste impulsa la acción, fue expresada brillantemente por Carlos Malthus al definir que la planificación “es el acto de predecir y que preside a la acción”. Esto significa que diseñamos y definimos claramente lo que vamos a realizar. (Burgwal & Cuellar, 1999)

Definiciones de Planificación Estratégica

A continuación se enunciará algunas definiciones de Planificación Estratégica de varios autores:

Para Russell Ackoff la planificación consiste en el proceso para establecer objetivos escogiendo el medio más apropiado para el logro de aquellos antes de emprender la acción. (Goodstein, 2001)

Según Goodstein la planificación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (Goodstein, 2001)

Para Burgwal y Cuellar, “La planificación estratégica constituye una importante herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca de qué hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les imponga el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.” (Goodstein, 2001)

Finalmente Humberto Serna la define como aquel proceso según el cual los Administradores de una empresa, obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de gestión administrativa con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”

Beneficios de la Planificación Estratégica.- La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas en lugar de sólo responder y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directivos ejecutivos, los presidentes o gerentes de muchas organizaciones lucrativas o no lucrativas han reconocido y obtenido beneficios de administrar sus estrategias.

2.2.1. Elementos de la Planificación Estratégica

Para desarrollar una planificación estratégica es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias. Los elementos son:

Evaluación del entorno.- Para Alcides Aranda (2000) “Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones de la comunidad, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional.” (p.28-30)

Estrategias y Acciones.- La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos.

Organización y Sistemas de Control.- El trabajo en equipo es la mejor garantía de articulación entre niveles e integración interdisciplinario, es decir, que el resultado del trabajo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

¿Para qué sirve la Planificación Estratégica?- La planificación estratégica nos permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una institución o una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo.

Gracias a la planificación, se puede prever las evoluciones del entorno, los problemas por venir, y así hacer cambios que mejorarán los resultados de las organizaciones.

Estas condiciones se enmarcan en la visión y misión de la organización. A partir de estas, visión y misión, se definen los objetivos por lograr. Estos pueden ser: mejorar la calidad, ofertar un mejor servicio, aumentar las ventas, fidelizar a los clientes, innovar el proceso de producción de futuro.

2.2.2. Principios Básicos de la Planificación Estratégica

Democracia.- La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

Integral.- La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible.- La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.

Operativa.- Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

Sistémica.- Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

Prospectiva.- Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

Evaluativo.- La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Líder.- Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

2.3. Administración

Administración. Se puede definir a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías y conceptos, que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Definición. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

La administración desde el punto de vista clásico, se basaba en tener el control operativo de las actividades de la empresa a partir del planeamiento financiero; más adelante, evoluciono y el planeamiento se volvió más complejo; se incluyeron más actividades y un presupuesto más diversificado para la asignación de recursos. Finalmente, se llegó a la perspectiva actual de administración estratégica. (Chiavenato, 2010, p. 85).

Arbaiza (como se citó en Chiavenato, 2010) piensa que la estrategia es definir en un entorno empresarial determinado, público o privado, quiénes somos, dónde estamos y a dónde queremos ir.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede concluir que:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera estratégica.

2.4. Gestión Administrativa

La gestión administrativa no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de la gestión administrativa a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

(Pérez Fernández de Velasco, 2013) afirma “La gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión” (p.53) Es el desarrollo de actividades planteadas en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales de una organización.

2.4.1. Tipos de Gestión

Existen los siguientes tipos de Gestión Administrativa:

Gestión de Cambio.- La “gestión de cambio” es una disciplina reciente que ha empezado a tomar cuerpo durante los años 90 y que, actualmente, se encuentra en fuerte expansión.

- Para mejorar la gestión de los cambios en curso, se debe tomar en cuenta, lo siguiente:
 1. La asimilación de las nuevas tecnologías de la comunicación
 2. Los procesos de mejora de la calidad
 3. Las reestructuraciones
 4. Las fusiones
 5. Las absorciones
 6. La acomodación a las nuevas circunstancias de la globalización

- Para potenciar la capacidad de cambio de la organización.

Las técnicas de gestión de cambio se utilizan también para asistir los procesos de transformación que tiene como objetivo específico la potenciación de la flexibilidad de la organización educativa y su capacidad de respuesta rápida a situaciones nuevas.

Gestión del Cambio de Personal.- La gestión del cambio aparece como nueva área del conocimiento. La “gestión del cambio” ha surgido como disciplina diferenciada, en gran parte, a consecuencia de los fracasos registrados en muchas organizaciones durante los últimos 30 años, al intentar adaptarse a nuevas circunstancias o cuando trataron de asimilar las nuevas tecnologías o de recomponerse después de reestructuraciones, fusiones o absorciones.

Gestión de Desempeño.- La gestión del desempeño es básica para el buen funcionamiento de las organizaciones modernas ya que se pueden conseguir definir planes de acción que conllevará a la mejora de resultados globales. Entre las principales tenemos:

1. Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
2. Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
3. Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
4. Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos.
5. Optimizar las capacidades personales.
6. Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones.
7. Fomentar la comunicación y cooperación entre la alta dirección y los trabajadores.

Gestión por Competencia.- Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias

individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.

Gestión del Conocimiento.- La gestión del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible y el requerido, la planeación y el control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Gestión de la Innovación.- Se puede definir la gestión de la innovación tecnológica como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos resultados en bien de la organización.

Gestión de la tecnología.- La gestión tecnológica de una empresa suele desarrollarse teniendo presente tres elementos o ejes complementarios: Mercado, Tecnologías, Clientes.

2.5. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son independientes en las empresas debido a la complejidad de las estructuras, el tamaño de las operaciones, los recursos económicos, la actividad a la que se dedican, la demanda de productos, tecnología empleada para atender a la dinámica empresarial.

Concepto

Según (Franklin, 2004)“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.” (p. 170)

2.5.1. Objetivos de los Manuales Administrativos

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detener omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional del talento humano, material, financiero y tecnológico disponible.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- Servir como medio de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y clientes o usuarios con los que interactúa la organización.

2.5.2. Clasificación Básica de los Manuales Administrativos

Para (Franklin, 2004) los Manuales Administrativos se clasifican de la siguiente manera:

1. Por su naturaleza

Micro administrativos.- Corresponden a una sola organización

Macro administrativos.- Son documentos que perteneces a más de una organización.

Meso administrativos.- Incluyen una o más organizaciones de un mismo sector o actividad.

2. Por su Contenido

De organización.- Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.

De procedimientos.- Instrumento técnico que contiene información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica de la organización.

De calidad.- Información y documentos que describen los elementos del sistema de calidad incluyen alcance, políticas, objetivos, normas.

De historia de la organización.- Contienen información que describe la historia de la organización, creación, crecimiento, logros.

De políticas.- Se denomina también manual de normas, guías básicas que sirven como marco de actuación.

De contenido múltiple.- Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización, como consulta.

De puestos.- Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, contiene información de funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas.- Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas.- Contiene la información específica para apoyar la función de ventas como:

- Definición de estrategias
- Descripción de productos y/o servicios
- Mecanismos para llevarlas a cabo
- Políticas de funcionamiento
- Estructura del equipo de trabajo
- Análisis ambiental
- División territorial
- Medición del trabajo.

De Producción.- Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en toda su fase.

De Finanzas.- Manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De Personal.- Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, como son:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Análisis y evaluación de puestos
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Capacitación y desarrollo
- Higiene y seguridad
- Prestaciones.

De operación.- Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas.

De sistemas.- Instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos de una organización.

3. Por su ámbito

Generales.- Son manuales que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos.- Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos. (p.174)

2.6. Administración de Talento Humano

La administración de Talento humano consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos de personal.

Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor

completa. Las actividades de administración de talento humano ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

2.6.1. Objetivos de la Gestión de Talento Humano.- Dentro de los

Objetivos de la Gestión del Talento Humano, (García, 2000) menciona los siguientes:

1. Garantizar la excelencia en el proceso de producción y/o servicio como factor esencial del desarrollo de la actividad empresarial, mediante el empleo de administradores y trabajadores idóneos y debidamente calificados.
2. Garantizar la elaboración y puesta en práctica de las políticas de recursos humanos de la empresa
3. Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en la empresa y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de administración en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los dirigentes y trabajadores para la formación de una cultura organizacional propia de la empresa.
4. Preparar a la empresa para que sea capaz de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.

5. Ejecutar de forma integral y ordenada todo el trabajo de ingreso, permanencia y egreso de los directivos, técnicos y trabajadores de la empresa sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados. (p.80)

2.6.2. El Departamento de Personal

Concepto.- El Departamento de Personal es un Departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal. Aunque en sus orígenes el departamento del personal asumía fundamentalmente funciones de administración de personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa, dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con la gestión de personal. Aunque todavía en muchas empresas dicho departamento no existe o realiza solamente funciones de administración de personal.

Según (Chiavenato I. , 2009), define a la Administración de Recursos Humanos como “El área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (p.9)

2.6.3. Procesos de la Administración de Talento Humano

La Administración de Talento Humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la Administración de Talento Humano son:

1. Procesos para integrar personas.- Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas.- Son los procesos para diseñar en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas.- Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas.- Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas.- Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Procesos para auditar a las personas.- Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

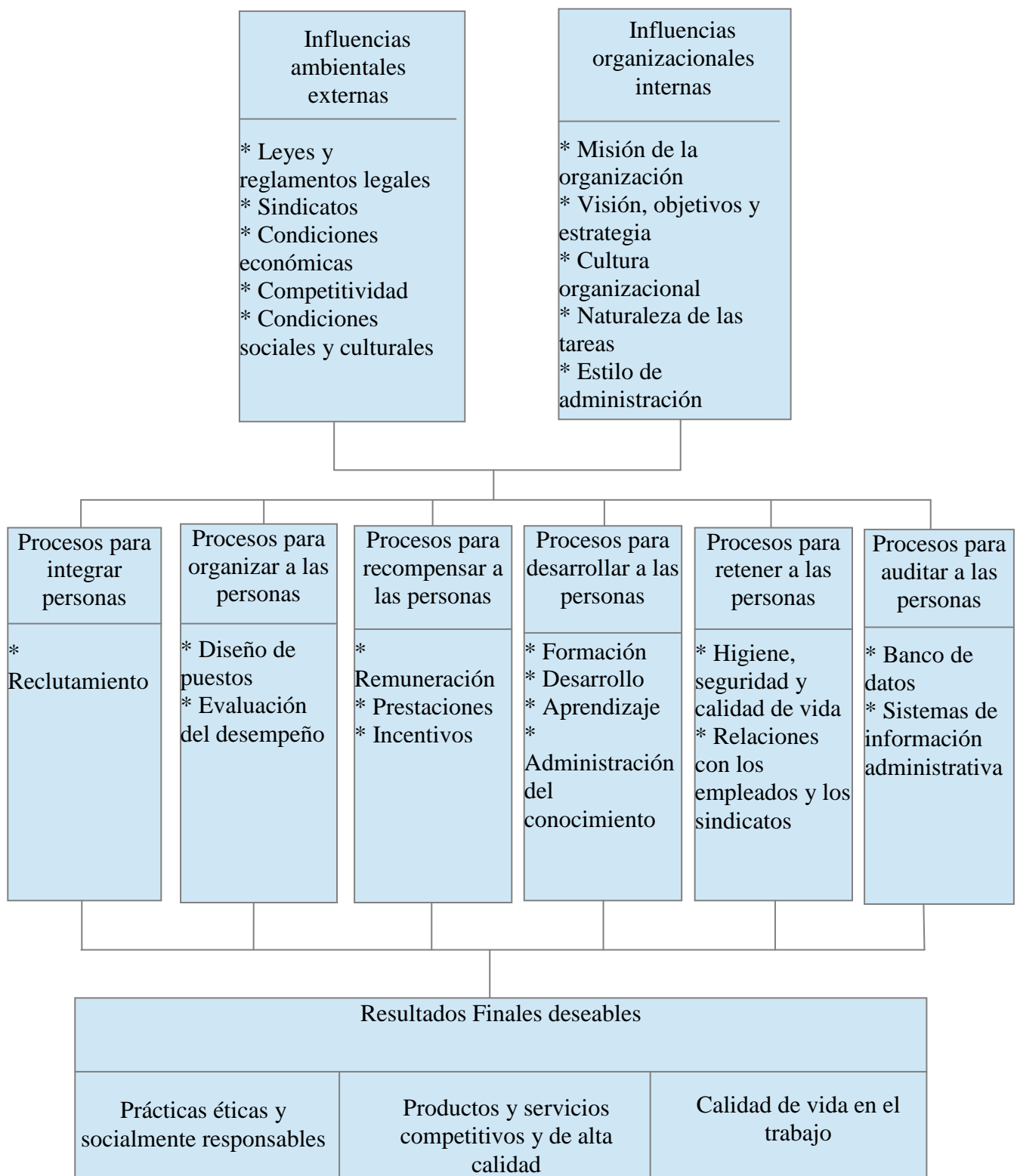


Gráfico 1 Modelo de diagnóstico de la Administración de Talento Humano

2.6.4. Selección de Personal

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la selección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

(Chiavenato I. , 2009) afirma que “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. (p. 137)

2.6.5. Estructura Orgánica

Según (Franklin, 2004) la Estructura Orgánica es “ La descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización según sus relaciones de jerarquía” (p.176)

Esta descripción debe corresponder con la presentación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción.

Conviene codificarla de tal forma que sea posible visualizar con claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

2.6.6. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Descripción de puestos

En la descripción de los puestos se debe incluir la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades de decisión y las relaciones de línea y asesoría
- Funciones generales y específicas
- Responsabilidades o deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad

2.7. Gestión por procesos

Proceso.- El proceso es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Pérez, 2013) define al proceso como “una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.49). Por lo que se convierte el proceso en una secuencia de actividades que dan por resultado un producto con valor.

2.7.1. Niveles de procesos.- Los niveles de los procesos varían de acuerdo a las características y tamaño de la empresa.

Alta Dirección:

- Proceso de elaboración, comunicación, implementación, seguimiento y revisión de la estrategia.
- Proceso de determinación, difusión, seguimiento y revisión de los objetivos.
- Proceso global de entrega de productos o servicios.
- Proceso de comunicación interna.

Dirección Intermedia:

- Ejecución de los procesos en cascada.
- Proceso de gestión y comunicación con el cliente
- Proceso de producción realización del producto o servicio.
- Proceso de gestión económica.
- Proceso de gestión e integración de personal.

Mando Intermedio:

- Proceso de contacto con clientes
- Proceso de mantenimiento, facturación, cobros

Personal de Base

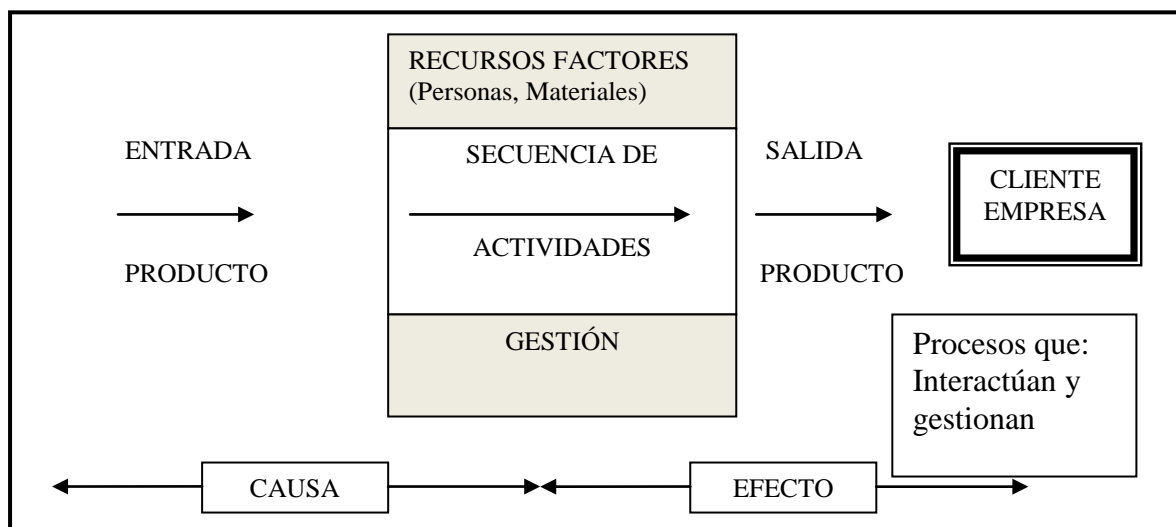


Gráfico 2. Elementos de un proceso

En el gráfico anterior, se muestran los elementos de un proceso, con las entradas, actividades y las salidas que se convierten en productos, para satisfacer una necesidad del cliente.

La entrada es la justificación del inicio del proceso, las actividades son los medios y recursos que se utilizan para ejecutarlo y las salidas es el producto con la calidad exigida por es estándar del proceso.

El sistema de control son los indicadores de funcionamiento del producto.

2.7.2. Tipos de procesos

No existen tipos de procesos normalizados, por lo que según (Pérez, 2013), se propone la siguiente clasificación:

- **Procesos Operativos.**- Es el proceso en el cual se combinan y transforman los productos y aportan a la ejecución de los objetivos, estos procesos no pueden funcionar solos, puesto que necesitan recursos para la ejecución e información para su control y gestión.
- **Procesos de Apoyo.**- Este proceso lo proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes, este proceso facilita la ejecución de las actividades de los otros procesos.
- **Procesos de Gestión.**- El proceso de gestión es el proceso de control y toma de decisiones, en donde se nutre de información de los demás procesos para procesarla y convertir en información comprensible, útil, fiable y precisa para establecer planes de mejora para la empresa y ayuda a la toma de decisiones.
- **Procesos de Dirección.**- Son procesos transversales en referencia del resto de procesos, es decir realiza la determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos de la empresa.

2.7.3. Mapa de Procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica de los objetivos globales de la empresa y puede dar ideas para la identificación de los auténticos procesos clave, según la cadena de valor de Porter, que a continuación se presenta.

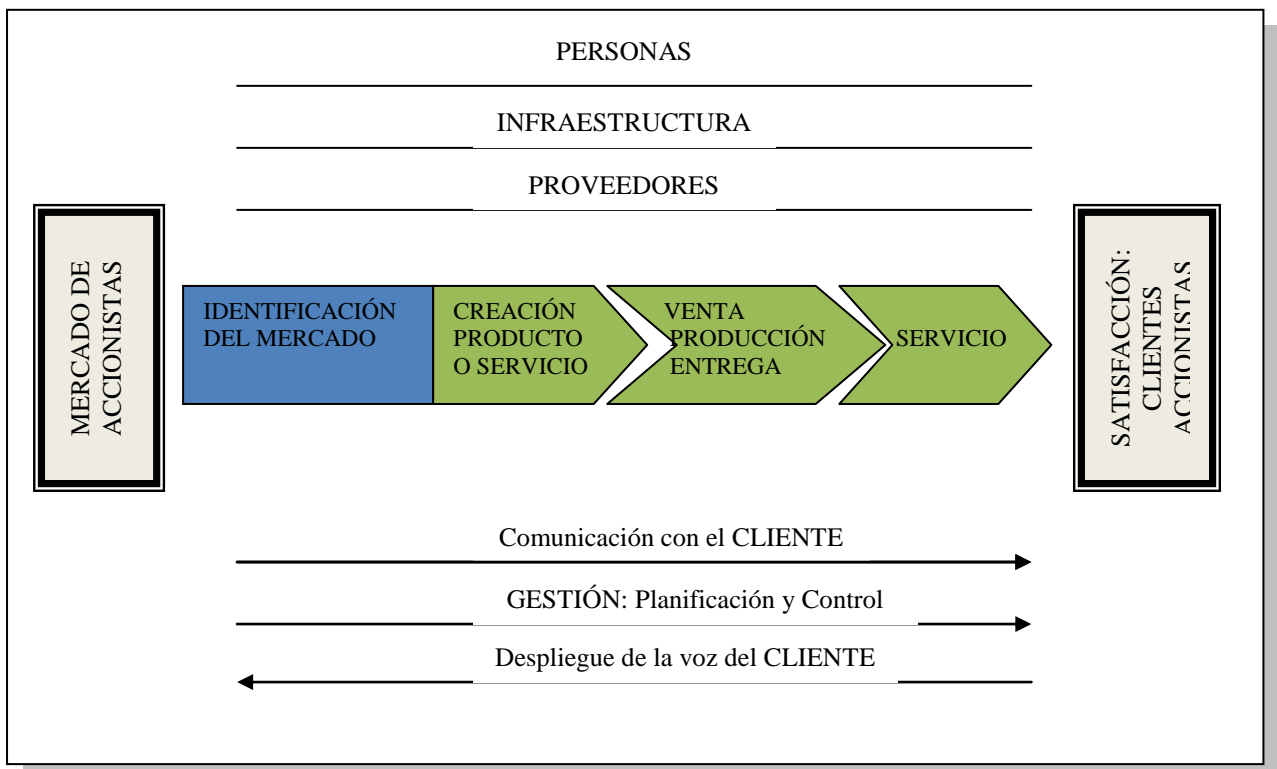


Gráfico 3. Mapa de Procesos, según Porter (Pérez Fernández de Velasco, 2013)

En el gráfico anterior se muestra el proceso del negocio, el mismo que utiliza como entradas laterales las salidas de los diferentes procesos de apoyo y de gestión, así como se puede observar que en la parte superior se encuentran los procesos de apoyo los mismos que

proporcionan recursos para el cumplimiento de los objetivos, en la parte inferior se encuentran los procesos de gestión, quienes controlan, evalúan y proporcionan información.

2.8. Gestión Financiera

En la Administración Financiera se toman decisiones con relación a la expansión del negocio, tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento, los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones y utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos.

2.8.1. Elementos de la Gestión

Toda institución requiere de una planificación estratégica, de parámetros e indicadores en razón de sus necesidades de carácter social, de la rendición de cuentas, de demostrar su gestión, de sus resultados y la del auditor a evaluar la gestión en cuanto a las cinco “E” estas son:

Economía. - Es el costo de operación en relación con otras organizaciones, teniendo en cuenta la adecuada calidad de operación.

Eficiencia. - La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de clientes se encuentran satisfechos con los bienes o servicios adquiridos, de allí sale la calidad

Eficacia. - Es la relación entre los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades.

Ecología. - Son las condiciones, operación y prácticas relativas a los requerimientos ambientales a su vez el impacto en el que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

Ética.- Es la identidad de una institución expresada en la moral y en el comportamiento individual y grupal de los funcionarios de la institución, basada en sus deberes, en su ética, en las leyes y normas, establecidas por la institución y la constitución.

2.8.2. Control de las finanzas de la empresa

Según (Pérez, 2013), El Control de la gestión financiera incluye las siguientes tareas:

- Estructura de financiación.- En esta área se aborda la composición del pasivo de la empresa, es decir, definir un objetivo en cuanto a la relación entre deuda y fondos propios y controlar su mantenimiento y ajuste de acuerdo a las condiciones cambiantes de su entorno. Este control contempla a largo plazo.
- Liquidez operativa.- El control de la liquidez persigue definir la dimensión objetivo del capital circulante y compararla con la real a fin de identificar las desviaciones producidas por áreas de gestión y corregir los eventuales desajustes que se originen. Este control se refiere a corto plazo, puesto que analiza las necesidades de fondos derivadas de las operaciones de aprovisionamiento, transformación, almacenaje y venta.
- Gestión de la tesorería.- Es la gestión del movimiento de fondos de la empresa y de las cuentas bancarias que utiliza, como también son objetos de control los saldos en cuentas corrientes, la rentabilización de excedentes, las situaciones de descubierto en cuenta, la disponibilidad de créditos para cubrir las previsiones de pagos, el coste de la financiación a corto de terceros y la conformidad, según lo convenido y las normas vigentes, de las liquidaciones practicadas por las entidades financieras.
- Riesgo Financiero.- El Control del riesgo financiero pretende limitar la repercusión sobre la liquidez y el beneficio de la empresa de fluctuaciones experimentadas por sus

ventas o por parámetros asociados a su entorno, como son el tipo de interés del mercado y las cotizaciones de las divisas.

2.8.3. Estructura Financiera de la Empresa

La estructura financiera de la empresa puede definirse como la composición de los diferentes recursos que esta posee en un momento determinado, entendiendo por recursos financieros todos los medios necesarios que la empresa ha de utilizar para poder realizar los proyectos de inversión con los que alcanzar los objetivos marcados por la gerencia. (Aragó & Cabedo, 2011)

2.8.4. Estructura financiera y solvencia empresarial

La empresa está formada por dos estructuras claramente interrelacionadas: la estructura de inversión (o económica) y la de financiación (o financiera). Se dice que existe un equilibrio entre ambas estructuras cuando la empresa puede satisfacer a su vencimiento todas las obligaciones financieras, sin la necesidad de alterar su funcionamiento normal o afectar su rentabilidad.

En este sentido podemos resumir lo siguiente:

a) Las deudas a corto plazo nunca deben financiar las inversiones en activo no corriente. En caso contrario la empresa se vería condenada a renovar de forma continua sus créditos, lo que podría provocar, en situaciones de dificultad en la obtención de crédito, situaciones de suspensión de pagos.

b) El capital permanente debe financiar el activo no corriente y parte del activo corriente. La parte del capital permanente que se destina a financiar activo corriente es lo que se conoce como fondo de maniobra o rotación. Este fondo puede considerarse como un fondo de previsión para poder hacer frente a las discontinuidades que pueden presentarse en el ciclo de explotación de una empresa.

c) Los capitales permanentes, por lo general, no deberían financiar las necesidades financieras a corto plazo.

2.8.5. Riesgo Económico y Riesgo Financiero

Este riesgo depende de la composición del activo de una empresa, por lo que el riesgo económico será mayor cuando:

- La demanda de los productos de la empresa sea sensible a la situación económica del entorno.
- Las ventas de la empresa estén concentradas en pocos clientes, es decir, cuando la diversificación de los clientes sea baja.
- La empresa utilice muy pocas materias primas diferentes cuyo suministro y precio futuro sea incierto.
- La proporción de los costos fijos dentro de la estructura de costos sea más alta, ya que en dicho caso si bajan las ventas, los costos variables disminuirán en la misma proporción que las ventas, pero el beneficio antes de intereses e impuestos bajará de forma más que proporcional debido a la existencia de los costos fijos, pudiendo aparecer antes las pérdidas.

El Riesgo financiero que a igual riesgo económico es mayor cuanto mayor sea el coeficiente de endeudamiento.

2.9. Planificación Financiera

En la empresa el Director Financiero o encargado de estas funciones, debe procurar que la misma tenga recursos suficientes para el desarrollo de las actividades previstos, además debe procurar que la empresa no tenga problemas de liquidez, negociando y obteniendo aquellas fuentes de financiación que sean necesarias.

El objetivo de la planificación financiera es la liquidez, esto es, que en cada momento se disponga de los recursos necesarios para hacer frente a aquellas necesidades de inversión que se hayan evaluado positivamente y que se haya decidido llevar a cabo. En definitiva, el objetivo de la planificación financiera pasa por disponer en todo momento de la financiación, de los fondos necesarios para hacer frente a los compromisos de pago. (Aragó & Cabedo, 2011).

2.9.1. Presupuesto Financiero

La planificación recoge las decisiones estratégicas de la empresa, y se plasma en el denominado presupuesto de capital o plan financiero, en el que se recogen las entradas y salidas de fondos para un periodo de varios años.

Para, (Pérez, 2013) el presupuesto financiero es útil para anticipar las acciones financieras necesarias y como prueba de validez del presupuesto económico (p.300).

El presupuesto financiero permitirá generar los siguientes documentos presupuestarios, desglosados por períodos mensuales:

- Balance de situación con detalle de la composición de activos y pasivos.
- Cuenta de resultados de la empresa con inclusión de los gastos financieros.
- Previsión de tesorería con indicación de las partidas relevantes de ingresos y pagos.

2.9.2. Control del capital circulante

El Capital circulante operativo depende del nivel de actividad de la empresa y de los parámetros del activo y pasivo circulantes (tesorería, deudores, existencias y acreedores), y expresa las necesidades de fondos requeridas para realizar el ciclo de la empresa.

- Si el capital circulante es mayor que el capital circulante operativo, se produce un exceso de liquidez que podrá materializarse en tesorería o permitirá la modificación de alguno de los parámetros de gestión del circulante operativo.
- Si el capital circulante es menor al capital circulante operativo, se genera un déficit que exigirá ser financiado recurriendo a fuentes externas o alterando alguno de los parámetros de gestión de las partidas del capital circulante operativo.

2.9.3. Gestión financiera del activo corriente

Aspectos financieros de la gestión de clientes

El Departamento financiero es quien deberá tomar las decisiones en cuanto a la gestión de crédito de los clientes, y que se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos, de acuerdo con (Aragó & Cabedo, 2011):

- 1. *Establecimiento de las condiciones de venta.***- Existen dos condiciones de venta sea a crédito y Contado. Cuando el pago sea a crédito se debe exigir al cliente que efectúe uno o varios pagos a cuenta, y que la operación se liquide contra la entrega de la mercancía. También como estrategia se puede establecer condiciones de pago, cuando este se realiza a crédito, como la aplicación de descuentos por pronto pago, según el número de días establecido (5 o 10 días). Esta financiación, lógicamente, debe reportar un beneficio, un ingreso financiero para la empresa, que debe ser superior a

los costes financieros que soporta. Que debe ser superior, en definitiva, al coste medio ponderado de capital de la empresa.

De este modo, el importe nominal que figura en la factura (N) deberá establecerse mediante la adición de dos importes:

- El precio de venta de la mercancía al contado (C).
- El ingreso financiero derivado del aplazamiento del cobro ($N \cdot d$), que depende del descuento por pronto pago (d).

$$N = C + N \cdot d$$

2. *Determinación de los instrumentos que se van a utilizar para documentar la*

operación.- La transacción comercial realizada con el cliente, en los términos pactados, puede quedar documentada simplemente a través de la emisión de una factura por parte de la empresa vendedora, a través de una letra de cambio, aceptada o no por el cliente, a través de un pagaré de este.

El director financiero, en esta fase del proceso de gestión del crédito a clientes, deberá asegurarse de que el soporte documental a través del cual se documente la operación sea de una naturaleza tal que permita la obtención directa de financiación.

3. *Cuantificación de la probabilidad de impago.*- Uno de los aspectos fundamentales de

la gestión del crédito a clientes es el de la determinación de la probabilidad de que un cliente al cual se le va a realizar una venta pague al vencimiento de la deuda. El director financiero debe participar, en esta fase, en el diseño de los modelos y procedimientos que permitan cuantificar la probabilidad de impago.

Se puede tomar en cuenta las siguientes opciones para calificar a un cliente

a) Informes externos:

Análisis realizado por agencias de calificación. Una primera posibilidad para determinar la probabilidad de impago de un cliente es utilizar informes de empresas especializadas en análisis de situación y solvencia de otras.

b) Análisis realizados internamente por la empresa:

- Análisis a través de ratios financieros.- Esta posibilidad es la realización de un estudio del cliente a través de ratios financieros. Esta herramienta, que también comportará una asignación subjetiva de probabilidades de impago, será utilizable tanto para analizar la calidad crediticia de un nuevo cliente como para realizar un seguimiento de la solvencia de clientes con los que ya se viene operando.
- Análisis tradicional de clientes. Para aplicar este análisis se debe analizar varios factores que la propia empresa los determinará, a la hora de realizar el análisis, aquellos que deben contemplarse y pueden ser la solvencia del mismo (relacionada con el volumen de renta generado), las garantías que puede ofrecer en caso de impago (esto es, su patrimonio) y el entorno. La determinación de la probabilidad de impago para cada una de las categorías en las que puede resultar clasificado el cliente se realizará, también, de un modo subjetivo.
- Método de las Cinco C.- Se puede evaluar a un cliente utilizando este método que consiste en investigar el carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones. Según (<http://www.elfuturoentusmanos.org>).

Cuando los prestamistas evalúan el carácter, estudian la estabilidad, por ejemplo cuánto tiempo ha vivido en su dirección actual, cuánto tiempo lleva en su trabajo actual, y si tiene buenos antecedentes de pagar sus cuentas puntualmente y en su totalidad.

La capacidad se refiere a su capacidad para pagar el préstamo, tomando en consideración sus otras deudas y gastos. Los acreedores o prestamistas evalúan la proporción entre sus deudas y sus ingresos, es decir, hacen la comparación entre lo que debe y lo que gana.

Capital se refiere a su valor neto – el valor de sus activos menos sus pasivos. En términos sencillos, cuánto vale lo que usted tiene (por ejemplo, un vehículo, propiedades inmobiliarias, dinero en efectivo e inversiones) menos lo que usted debe.

Colateral se refiere a cualquier activo (por ejemplo, una vivienda) del que puede apropiarse el prestamista para pagar la deuda si el prestatario no puede hacer los pagos del préstamo según lo acordado.

Los prestamistas toman en cuenta diversas circunstancias externas que pueden afectar a la situación financiera del prestatario y a su capacidad para pagar, por ejemplo, la situación de la economía local. Si el prestatario es una empresa, el prestamista puede evaluar la salud financiera de la industria del prestatario, su mercado local y a sus competidores.

Algunos prestamistas pueden exigir un aval, además del colateral. Un aval quiere decir que otra persona firma un documento obligándose a pagar el préstamo si usted no puede hacerlo.

- 4. *Decisión sobre la concesión de crédito.***- La función del director financiero dentro de esta etapa de la gestión del crédito a clientes, se limitará, al diseño del procedimiento a seguir, siendo responsabilidad del departamento comercial la concesión o no del crédito, utilizando árboles de decisión.

 - 5. *Recaudación del dinero al vencimiento.***- El director financiero deberá controlar, dentro de esta última fase de gestión del crédito a clientes, que los plazos establecidos para el cobro de clientes se cumplan, con la finalidad de poder confiar, en el plan financiero que habrá realizado utilizando la información sobre dichos plazos. En ocasiones, las empresas, para determinados clientes, utilizan en esta fase de recuperación de saldos los servicios de una empresa externa, especializada. Se trata de las denominadas empresas de factoring, que, a cambio de una prima, asumen las tareas de gestión de cobro y en ocasiones, directamente el riesgo con determinados clientes. Las empresas de factoring también suelen financiar a la empresa, a través de la modalidad de descuento, por un montante equivalente al de las facturas cuya gestión de cobro y/o riesgo asumen.
- Finalmente, en caso de que se produzcan retrasos en los pagos y el riesgo no haya sido cedido a una empresa de factoring, la empresa deberá habilitar un procedimiento de recuperación de saldos, que contemple, la posibilidad de acciones legales.

2.9.4. Gestión de la tesorería

Los movimientos de la tesorería se generan en la empresa como consecuencia de la existencia de diferencias entre las entradas y las salidas de fondos, las empresas deben mantener obligatoriamente un saldo positivo en la cuenta de tesorería por tres motivos:

- Transacción. Para hacer frente a los pagos derivados de la actividad diaria de la empresa.
- Precaución. Para hacer frente a salidas de efectivo imprevistas.
- Especulación. Para poder aprovechar oportunidades de inversión que surgen en momentos concretos.

Los saldos de tesorería se mantienen principalmente en dos tipos de cuenta:

- Depósitos a la vista, de disposición inmediata, que suelen generar un rendimiento prácticamente nulo (es la denominada tesorería en sentido estricto). En este tipo de depósitos se mantienen habitualmente los saldos de tesorería por motivo transacción, y parte de los mantenidos por motivo precaución.
- Inversiones en activos financieros a corto plazo, fácilmente liquidables, como son, por ejemplo, los del mercado monetario. Este tipo de inversiones genera un rendimiento positivo, y el montante de las mismas suele corresponder a la tesorería mantenida por motivo precaución y especulación.

2.9.5. Gestión de inventarios

El primer parámetro importante del ciclo de conversión del efectivo es la edad promedio de inventario. El objetivo de administrar el inventario, es circular el stock del

inventario tan rápido sin perder la oportunidad de vender por consecuencia a la falta de stock. La persona encargada de poner las políticas y supervisar el proceso de administración de inventario es el Director financiero.

2.9.5.1. Técnicas comunes para la administración de inventarios.- Las técnicas para administrar el inventario, según Albán (2010) son:

El sistema ABC

Una empresa que usa el sistema de inventarios ABC divide su inventario que tres grupos A, B, y C. El grupo A incluye artículos con la mayor inversión en dólares. Por lo general este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario de la empresa, pero el restante 80% de su inversión es inventario. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

El grupo de inventario de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo. Los artículos del grupo A reciben la supervisión más intensa debido a la enorme inversión en dólares. Comúnmente, se mantiene un registro de los artículos del grupo A en un sistema de inventario perpetuo que permite la verificación diario del nivel de inventario de cada artículo. Los artículos del grupo B reciben un control frecuente a través de verificaciones periódicas, quizá semanales, de sus niveles. Los artículos del grupo C se supervisan con técnicas sencillas, como el control de inventarios de dos contenedores. Con el control de inventarios de dos contenedores, el artículo se almacena en dos contenedores. A medida que un artículo se requiere, el inventario se retira del primer contenedor. Cuando ese contenedor está vacío, se hace un pedido para rellenar el primer contenedor en tanto que el inventario se retira del segundo contenedor. El segundo contenedor se usa hasta que se vacía, y así sucesivamente.

La importante inversión en dólares en los artículos de los grupos A y B sugiere la necesidad de un mejor método de administración de inventarios que el sistema ABC. El modelo CEP, que se analiza a continuación, es un modelo apropiado para la administración de los artículos de los grupos A y B.

El modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)

Una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inversión es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). El modelo CEP toma en cuenta diversos costos de inventarios. El modelo CEP asume que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento (el modelo excluye el costo real del artículo en inventario). Cada uno de estos costos tiene componentes y características clave.

Los costos de pedido incluyen los costos administrativos fijos de la solicitud y recepción de pedidos: el costo de redactar una orden compra, procesar el papeleo resultante, recibir un pedido y verificarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en dólares por pedido.

Los costos de mantenimiento son los costos variables por unidad de un artículo mantenido en inventario durante un periodo específico. Los costos de mantenimiento incluyen los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de deterioro y desuso, y el costo de oportunidad o financiero de tener fondos invertidos en inventario. Estos costos se establecen en dólares por unidad por periodo.

Los costos de pedido disminuyen conforme el tamaño del pedido aumenta. Sin embargo, los costos de mantenimiento se incrementan cuando aumenta el tamaño del pedido.

El modelo CEP analiza el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento para determinar la cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo total del inventario.

Desarrollo matemático de la CEP Es posible desarrollar una fórmula para determinar la CEP de la empresa para un artículo específico en inventario, en la que:

S = uso en unidades por periodo

O = costo de pedido por pedido

C = costo de mantenimiento por unidad de periodo

Q = cantidad de pedido en unidades

El primer paso consiste en obtener las funciones de costos de pedido y el costo de mantenimiento. El costo de pedido se expresa como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como el número de pedidos es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido (S/Q), el costo de pedido se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Costo de pedido} = O \times S/Q$$

El costo de mantenimiento se define como el costo de mantener una unidad de inventario por periodo multiplicado por el inventario promedio de la empresa. El inventario promedio es la cantidad de pedido dividida entre 2 ($Q/2$) porque se supone que el inventario se agota a una tasa constante. Así, el costo de mantenimiento se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Costo de mantenimiento} = C \times Q/2$$

Es costo del inventario de la empresa se obtiene sumando el costo de pedido y el costo de mantenimiento. Por lo tanto la función del costo total es:

$$\text{Costo total} = (O \times S/Q) + (C \times Q/2)$$

Puesto que la CEP se define como la cantidad de pedido que disminuye al mínimo la función de costo total, debemos resolver la función de costo total para la CEP. Aunque el modelo CEP tiene debilidades, es ciertamente mejor que la toma subjetiva de decisiones. A

pesar del hecho de que el uso del modelo CEP está fuera del control del administrador financiero, éste debe estar consciente de su utilidad y proporcionar ciertas recomendaciones, específicamente con respecto a los costos de mantenimiento del inventario.

Sistema justo a tiempo (JIT)

El sistema justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés, just-in-time) se una para disminuir al mínimo la inversión en inventario. Su filosofía es que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ninguna existencia de seguridad(o usa muy poca). Debe existir una amplia coordinación entre los empleados de la empresa, sus proveedores y las empresas de envío para garantizar que las entradas de materiales lleguen a tiempo. La dificultad para que los materiales lleguen a tiempo ocasiona una interrupción de la línea de producción hasta que éstos lleguen. Asimismo, un sistema JIT requiere que los proveedores entreguen partes de excelente calidad. Cuando surgen problemas de calidad, la producción debe detenerse hasta que los problemas se resuelven.

La meta del sistema JIT es la eficiencia de manufactura. Este sistema usa el inventario como una herramienta para lograr la eficiencia destacando la calidad de los materiales utilizados y su entrega oportuna. Cuando el sistema JIT funciona adecuadamente, hace que surjan las deficiencias de los procesos.

2.9.5.2. Tipos de Inventario

La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos, según El Catálogo de cuentas contables de la SEPS (2012):

- Inventarios de materia prima.- Agrupa las subcuentas que representan los insumos que intervienen directamente en los procesos de fabricación, para la obtención de productos terminados.
- Inventarios de producción en proceso.- Los costos de producción o transformación comprenden los costos directamente relacionados con las unidades en producción y los costos indirectos atribuibles.
- Inventarios de productos terminados.- El ingreso de productos terminados se mide al costo de fabricación y otros costos que fueran necesarios para tener las existencias de productos terminados en su condición y ubicación actuales. La salida de productos terminados se reconoce de acuerdo al promedio ponderado y costo histórico.
- Inventarios de materiales y suministros.- En este tipo de inventarios se registran el valor de los combustibles, suministros de oficina, otros insumos y accesorios, adquiridos por la entidad en el mercado local y por importaciones para su futura utilización.

2.10. Fundación CACMU

2.10.1. Reseña Histórica

La Fundación CACMU nace en el año 2000, siendo creada inicialmente como caja solidaria conformada por 13 organizaciones y se legaliza como cooperativa de ahorro y crédito el 4 de diciembre del 2001 mediante Acuerdo Ministerial N° 137 del MIES para viabilizar el microcrédito de desarrollo y la voluntad de unir los pequeños esfuerzos de las Organizaciones y Grupos Solidarios de las mujeres y sus familias del norte ecuatoriano de las provincias de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Pichincha. Surge para apoyar el trabajo de las organizaciones de sectores rurales y urbanos populares potenciando la capacidad productiva de mujeres microempresarias, mestizas, negras e indígenas y sus familias, mediante la asistencia financiera y no financiera y el fortalecimiento socio-organizativo popular.

La Fundación CACMU se articula a una propuesta de desarrollo local en coparticipación con la Fundación Cooperación y Acción Comunitaria y, la Fundación Ecológica para la protección de la Flora y la Fauna, Faenadora Avícola CACMU que se crea en el año 2005, buscando acompañar a las microempresas en todo su ciclo, desde el financiamiento, la investigación, la capacitación técnica-productiva y administrativo contable, hasta la comercialización. Esta propuesta integra estructuras de economía solidaria creadas en cogestión con las organizaciones. Son socias de la Cooperativa, organizaciones como: asociaciones de hecho y de derecho, cajas solidarias comunitarias y grupos solidarios. Al 31 de diciembre de 2011 contamos con 8075 socias y socios, agrupadas en 67 organizaciones, 962 grupos solidarios y 12 Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito.
(www.cacmu.com)

2.10.2. Ubicación

La Planta Faenadora se encuentra ubicada en el Sector el Naranjal de la Parroquia Caranqui de la Ciudad de Ibarra

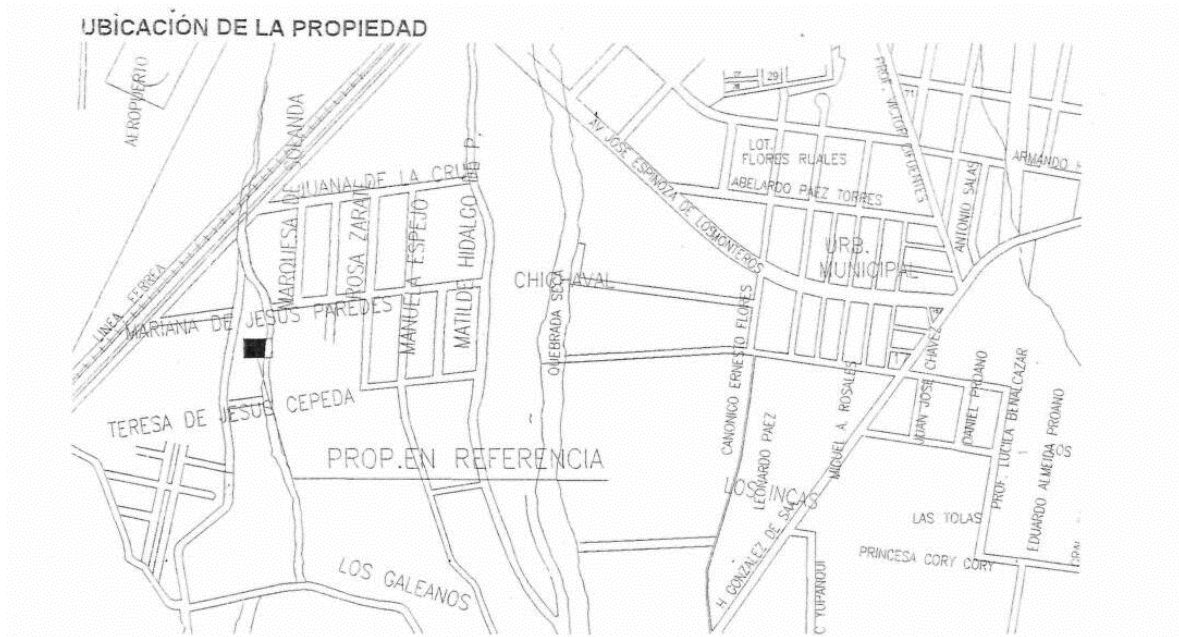


Gráfico 4 Mapa de ubicación de la Planta Faenadora

Fuente: Planta Faenadora CACMU

2.10.3. Misión Institucional

Contribuir en mejorar las condiciones de vida de las mujeres y sus familias de los sectores rurales y urbanos populares de la región norte del país brindando servicios financieros y generando alianzas para la prestación de servicios no financieros, con un enfoque de competitividad y sostenibilidad financiera y social. (www.cacmu.com)

2.10.4. Visión Institucional de la Cooperativa CACMU

Ser la cooperativa referente en la atención innovativa con enfoque de género, rural y de fomento a la asociatividad. Su modelo de gestión financiera, administrativa, productos y gobierno corporativo le permite alcanzar una calificación de riesgo no menor de A-. Al año 2013, CACMU ampliará su presencia con al menos 6 oficinas operativas, alcanzando más de un 2.5% de participación en el mercado financiero de Imbabura e implementará servicios financieros soportados en nuevas tecnologías. (www.cacmu.com)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas – Tantankushka Warmikunapk – "Cacmu Ltda", surge como propuesta alternativa de micro financiamiento productivo y económico para procurar el desarrollo local en el norte ecuatoriano, en cogestión con organizaciones productivas. Nuestra cooperativa aglutina organizaciones mixtas y grupos solidarios de las mujeres y sus familias, en las cuales se potencia el liderazgo femenino y las actividades productivas predominantes de las mismas. En torno al microcrédito, se desarrolla la asistencia técnica y la capacitación, buscando armonía entre la eficiencia económica y la equidad, el medio ambiente y la interculturalidad. En esta tarea nos involucramos técnicos(as) y sectores vulnerables de las etnias indígena, negra y mestiza. Este trabajo de algunos años nos ha permitido validar esta experiencia piloto e innovadora en el que hacer del desarrollo, buscando en la unión de ideas y esfuerzos con las bases, la solución a nuestros propios problemas. Queremos contribuir a una mejor calidad de vida, desde nuestra visión de mujeres y de un manejo transparente de los recursos como herramienta válida para conseguir no solo los derechos económicos de nuestras familias sino también la participación activa de la mujer en la sociedad. Nuestros logros han sido posibles gracias al esfuerzo y aporte de las mismas organizaciones, así como a la confianza depositada en nosotras por organismos internacionales y nacionales, los cuales han compartido nuestra minga por el desarrollo.

2.10.5. Marco Legal

La Faenadora avícola CACMU, fue creada en el año 2006, con el Nombre de Empresa de Cárnicos del Norte, pero nunca fue inscrita, por lo que a partir del año 2007 se le da el nombre de Faenadora Avícola CACMU, que fue creado como proyecto social para el faenamiento de pollos, para que las asociaciones de mujeres sean las que obtengan el financiamiento a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACMU, y puedan hacer criaderos de los mismos. La faenadora cuenta con el Registro Sanitario y todos los permisos de funcionamiento en regla.

2.10.6. Servicios y Productos

La Faenadora CACMU, desde su creación en el 2006, faena y comercializa los siguientes productos:

Pollo Entero.- El Pollo faenado entero, es decir con menudencia o vísceras.

Pollo Solo.- El Pollo completo, pero sin las vísceras.

Presas Seleccionadas.- Son presas del pollo seleccionadas como Pechugas, piernas o alas, las mismas que se obtienen de los pollos que sufren algún rompimiento de las alas en el proceso de faenado.

2.10.7. Diseño de la Planta Faenadora

La Planta Faenadora consta de dos bloques, uno utilizado para las Oficinas y para vivienda del conserje y otro es el galpón en donde se encuentran todos los equipos de la faenadora.



Gráfico 5. Diseño de la Planta Faenadora CACMU

Fuente: Faenadora CACMU

En el gráfico 5, se puede observar que existe el Galpón, en donde se encuentra el área de proceso de los pollos a faenar, con la maquinaria de todo el proceso, así como los cuartos fríos.

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se trata de un proyecto en el que se utiliza enfoque integrativo o mixto, es decir que en realidad es una investigación exploratoria, descriptiva, proyectiva.

Es exploratoria porque explora los elementos constitutivos del problema que se utilizan para investigar datos de campo en la Planta Faenadora.

Es descriptiva porque a partir de los datos encontrados se describe en detalle, capaz de integrar un diagnóstico concreto, preciso y actual del problema de investigación y todos sus elementos asociados.

Es proyectivo porque busca contribuir con la disminución del impacto del problema en la realidad a través del planteamiento de una solución viable y pertinente que provoque una modificación de la realidad en términos de cambios y transformaciones positivas con relación a las condiciones anteriores del problema.

Se sigue entonces en la presente investigación los principios de la denominada ciencia contextual que tiene como propósito principal el estudio de problemas concretos de la realidad y el planteamiento de soluciones a dichos problemas en formas o modelos prácticos que ayuden a mejorar las condiciones de las poblaciones investigadas.

3.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación es de carácter transversal porque se estudia el problema en un periodo de tiempo determinado; así como también es una investigación de carácter No experimental porque no es necesario llegar a probar nada.

Además en la presente investigación se utiliza datos teóricos del problema que se complementan con datos de campo por lo que es una investigación de carácter mixto.

3.3. Población y Muestra

En la presente investigación no se aplica muestra por el tamaño limitado de actores, por lo que la investigación utilizará un censo, para cumplir con los propósitos de la investigación.

La investigación se realizó en la Faenadora Avícola CACMU, conformada por los siguientes actores:

Cuadro 1. Descripción de la Población

UNIDADES DE ESTUDIO	Cant.	Hombres	Mujeres
Gerente de la Fundación	1	1	0
Técnico de Comercialización de Cárnicos	1	1	0
Jefe de Proceso	1	1	0
Despachador	1	1	0
Trabajadores de proceso	5	2	3
Conserje, Mantenimiento	1	1	0
SUMAN	10	7	3

Fuente: Las unidades de estudio se obtuvieron de los archivos de la Planta Faenadora CACMU, así como roles de pagos y recibos.

La presente investigación es de carácter homogéneo, ya que todos los actores persiguen el mismo fin que es el de fortalecer administrativa y económicamente la Faenadora CACMU.

3.4. Definición de Variables

Las variables de esta investigación poseen varias dimensiones, características o alternativas que son susceptibles de medición en un determinado objeto o fenómeno y permiten la confrontación con la realidad empírica.

En este contexto encontramos las siguientes variables:

- 1.- Evaluación de la Gestión Administrativa Financiera
- 2.- Modelo Administrativo Financiero

3.5. Operacionalización de las Variables

Definición conceptual de la variable Evaluación de la Gestión.- Determinar la situación actual económica y administrativa para llevar a cabo el proyecto y poder definir fortalezas y debilidades de la empresa.

Definición operacional de la variable Gestión Administrativa financiera.- Para la presente investigación definimos a la Gestión administrativa financiera como un proceso dinámico permanente para lograr una eficiencia administrativa y financiera.

Definición conceptual de la variable Evaluación de la Gestión Administrativa Financiera.- Con el levantamiento de la línea base, se puede determinar los procesos que se llevan a cabo actualmente y poder plasmarlos en un futuro en una planificación de procesos

bien estructurados de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Definición operativa de la variable Modelo Administrativo Financiero.- Con un modelo definido se puede lograr una buena administración de la Planta Faenadora CACMU, en donde las reglas, organigramas, funciones se vean claras. Matriz de la Operacionalización de la Variable Gestión Administrativa Financiera

Tabla 1. Autodiagnóstico Situacional

Nombre de la variable: Autodiagnóstico Situacional			
DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES DE MEDICIÓN
Evaluación de la Gestión Administrativa y Financiera.- Descripción del estado del ambiente.	Ámbito Económico	Estructura financiera	Existen balances financieros al 2012
		Presupuesto establecido	Presupuesto definido
	Ámbito Administrativo	Estructura organizativa	Existe orgánicos funcionales y estructurales
		Modelo de Planificación	Planificaciones semanales
	Ámbito Técnico	Maquinaria y Equipos	Descripción y mantenimiento de equipos

Definición conceptual de la variable Modelo Administrativo Financiero.- Los manuales administrativos y financieros son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la

información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Definición operativa de la variable Modelo Administrativo Financiero.- Con un modelo definido se puede lograr una buena administración de la Planta Faenadora CACMU, en donde las reglas, organigramas, funciones se vean claras. Matriz de la Operacionalización de la Variable Gestión Administrativa Financiera

Matriz de la Operacionalización de la Variable Modelo Administrativo Financiero

Tabla 2. Matriz del Modelo Administrativo Financiero

Nombre de la variable: Modelo Administrativo Financiero				
DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES DE MEDICIÓN	
Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas	Análisis Administrativo	Estructura orgánica	Organigrama	
		Orgánico funcional	Manuales de funciones.	
		Procesos administrativos	Presupuesto, rentabilidad	
	Análisis Financiero	Aspectos patrimoniales		Capital inicial, formas de capitalización
			Estructura Contable	Cálculo de liquidez, solvencia
			Cartera vencida	Plan de recuperación de cartera vencida

3.6. Método de Investigación

La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque híbrido, que es el resultado de la utilización del enfoque cualitativo y el cuantitativo, por tal razón se recurrirán a métodos y estrategias cualitativas y cuantitativas como las siguientes: observación, inducción y deducción; procedimientos que permitieron comprender la problemática existente y plantear la propuesta alternativa enmarcados en los fundamentos teóricos presentados, estos métodos se utilizarán en los distintos procesos de la investigación como en la recolección de datos, es decir la información de campo, como procesos de ventas, clientes, proveedores.

La Observación en la presente investigación se utilizó para realizar el levantamiento de la línea base, es decir el autodiagnóstico situacional de la Faenadora.

El método inductivo y deductivo se utilizó una vez definida la línea base, la observación y tener las particularidades encontradas para establecer la propuesta de esta investigación y las deducciones como cálculos o posibles soluciones al problema.

Una vez obtenidos los datos relacionados a la investigación, se aplican métodos estadísticos (porcentajes, promedios, cuadros y gráficos) que ayudan al análisis e interpretación de los mismos, así como para establecer conclusiones y recomendaciones.

3.7. Técnicas

Se considera las técnicas pertinentes para la recolección de información como son las siguientes: observación, entrevistas, encuestas, lo que permite reunir toda la información requerida para el desarrollo de la investigación.

La observación se utilizó para el levantamiento de la línea base en cuanto al ámbito económico, administrativo y técnico.

Las Entrevistas se realizaron al Gerente de la Planta Faenadora Avícola CACMU. Las Encuestas se realizaron al Departamento de Contabilidad y empleados de la Planta Faenadora CACMU.

3.8. Instrumentos

La aplicación de las técnicas antes señaladas conllevan, como es lógico, la utilización de instrumentos apropiados, que de manera general los denominamos fichas de observación, cuestionarios o guía de entrevista específicos para cada caso.

3.9. Proceso de desarrollo de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza el proceso definido dentro de la concepción positivista de la ciencia como método científico que consiste en:

1. Identificar el problema
2. Plantear objetivos.- Una vez identificado el problema se plantea los objetivos de la investigación.
3. Definir preguntas de investigación o hipótesis.- Las preguntas se establecen en concordancia a los objetivos planteados.
4. Fundamentar teóricamente la investigación.- En el marco teórico se procede a fundamentar teóricamente las variables de la investigación.
5. Buscar evidencia empírica sobre el problema.- Con los métodos de investigación se procede a evidenciar los problemas.

6. Discutir los resultados o hallazgos.- Se describe los resultados encontrados en la investigación mediante cuadros estadísticos.
7. Definir conclusiones y recomendaciones

3.10. Proceso para elaborar la propuesta de solución

La propuesta de solución para la investigación en realidad es la consecuencia del estudio previo del problema, a través de la utilización del método científico. Para construir la propuesta se necesita a tender los siguientes pasos:

1. Análisis de los resultados de la investigación sobre el problema, puestos a manera de antecedentes, en el documento de la propuesta.
2. La justificación de la propuesta define el qué se va a hacer en la propuesta, los alcances, para qué, a quiénes se ayuda con la propuesta.
3. Señalamiento de los beneficiarios de la propuesta, en este caso la Planta Faenadora CACMU, desde el Gerente, que tendrá un modelo de propuesta para aplicar, hasta los empleados quienes tendrán un empleo estable.
4. Breve descripción de la propuesta, que es un esquema que muestra gráficamente la constitución integral de la propuesta.
5. Diseño técnico de la propuesta, que consiste en el desarrollo mismo de la propuesta.
6. Diseño administrativo de la propuesta, define tiempos, recursos, personas, acciones, formas de seguimiento que se desarrollarán una vez que la propuesta técnica haya sido concluida y llevada a la práctica.
7. Determinación de impactos, que precisa los impactos que la propuesta generará en las personas, en los grupos, en las instituciones y en la sociedad, además del señalamiento de los impactos en las actividades económicas, productivas, sociales y culturales.

8. Evaluación, consiste en indicar que momentos, que estrategias de evaluación se utilizarán para determinar las bondades o limitaciones de la propuesta.

3.11. Valor Práctico de la Investigación

Esta investigación luego de su culminación servirá para ayudar a generar una planificación administrativa, la misma que aportará para mejorar los aspectos administrativos y financieros, lo que generará mayor rentabilidad para la Faenadora Avícola.

El estudio busca adicionalmente, brindar una ayuda a las personas que se encuentran inmersas en el problema descrito, mejorando con esto su calidad de vida.

Se espera que los resultados finales de la investigación, es decir la propuesta, además de ayudar en la parte económica de la Faenadora CACMU y las familias que dependen de este empleo, desarrolle las habilidades de las personas que pondrán en práctica el proyecto.

3.12. Trascendencia Científica

La investigación a desarrollar, contribuirá en las disciplinas de Administración y Administración Financiera, mediante la investigación y los resultados logrados ya que contribuirán al desarrollo de este proyecto específico.

En ese sentido, el estudio aporta con datos económicos y administrativos, obtenidos de la fuente misma de la problemática, los que permiten establecer resultados y una propuesta final de solución.

CAPITULO IV ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la dinámica que requirió el proceso metodológico, de este trabajo de investigación, se levantó las encuestas a los 8 trabajadores directos, se realizó la entrevista al Gerente de la Faenadora y el levantamiento de la línea base de la Faenadora CACMU, en todo el contexto administrativo y financiero.

Una vez diseñado el cuestionario y la entrevista en base a las variables, se procedió a aplicar las diferentes encuestas a los trabajadores y la entrevista al Gerente y al Técnico de Comercialización, para la obtención de la información. Una vez recopilada la información, se realizó la tabulación y análisis de los datos para la exposición y análisis que serán detallados a continuación en este capítulo.

4.1. Presentación de los datos de la investigación de campo

4.1.1. Presentación, análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Encuesta dirigida a los trabajadores. - Se realizó la encuesta a las ocho personas que trabajan en el proceso de faenamiento de los pollos en la Fundación CACMU, en donde las respuestas son las siguientes:

1. ¿Qué cargo ocupa dentro del departamento de proceso de faenamiento?

Cuadro 2. Cargos

	CARGO	CANTIDAD
1	Desviscerador, lavador	1
2	Desviscerador, lavador	1
3	Desviscerador, lavador	1
4	Volteador, lavado de instalaciones, descargue	1
5	Colgador, cortador, mantenimiento maquinaria, clasificador, almacenamiento, carga y despacho	1
6	Jefe de Proceso, almacenador	1
7	Enfundador, clasificador	1
8	Despachador	1

Fuente: Encuesta Trabajadores

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- Al tener el acercamiento a los trabajadores de la Faenadora, se comprobó que existen cinco trabajos del proceso, un Jefe de Proceso y una persona que vive en la planta que hace las funciones de conserje, pero que también es trabajador de proceso y mantenimiento de la maquinaria de la Faenadora, todos los trabajadores cumplen tres o cuatro funciones en el proceso de faenamiento.

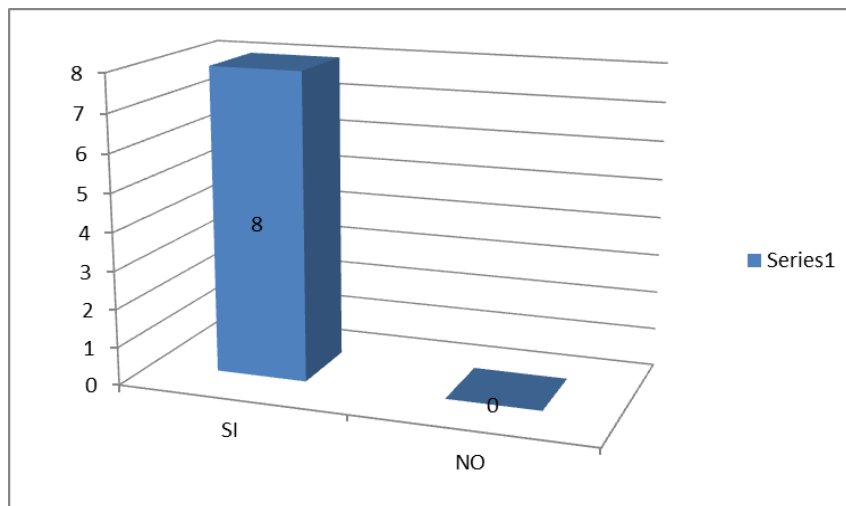
2. ¿Conoce las atribuciones y obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual?

Tabla 3. Atribuciones trabajadores

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

Gráfico 6. Atribuciones trabajadores



Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

ANALISIS.- De los ocho trabajadores encuestados todos tienen claro, las funciones que tienen que desempeñar, en cuanto a los procesos de la Faenadora, sin que exista un manual de funciones, pero cada trabajador conoce las actividades a realizar, en cada proceso de faenamiento, sabiendo que tienen que cumplir con varias funciones en todo el proceso.

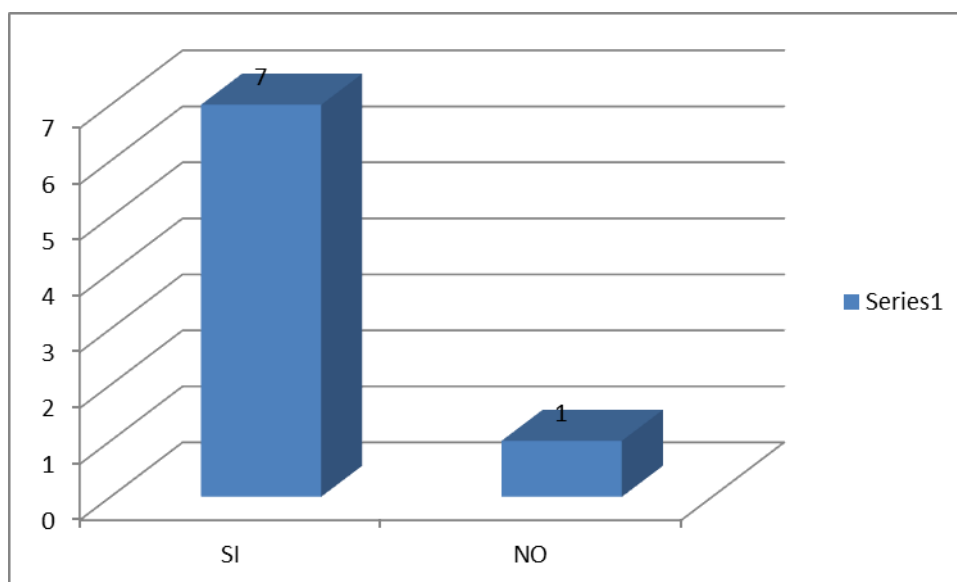
3. ¿Le proporcionan todas las especificaciones que debe llevar en cada entrega a los clientes?

Tabla 4. Especificaciones de entrega

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87.5%
NO	1	12.5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

Gráfico 7. Especificaciones de entrega



Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados, siete de los mismos concuerdan que sí se les proporcionan las especificaciones necesarias para realizar las entregas de los productos a los clientes, de una manera manual pero se lleva el registro de cada uno de los pedidos por cliente.

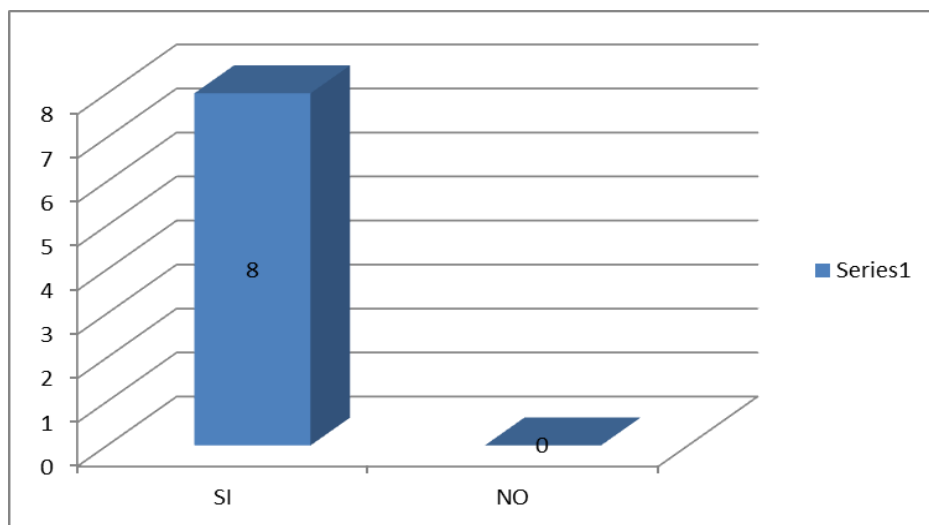
4. ¿Existe una supervisión del trabajo que se está realizando?

Tabla 5. Supervisión de trabajo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

Gráfico 8. Supervisión de trabajo



Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- Según la encuesta realizada, los ocho trabajadores, de la faenadora, concuerdan que si existe una supervisión del trabajo que realizan, en los procesos de Faenamiento, desde que entra la materia prima hasta el despacho del producto a los clientes. Esta supervisión se realiza en todos los pasos que se realizan en el proceso de faenamiento, ya que existen personas del mismo grupo de trabajadores designados para realizar esta actividad.

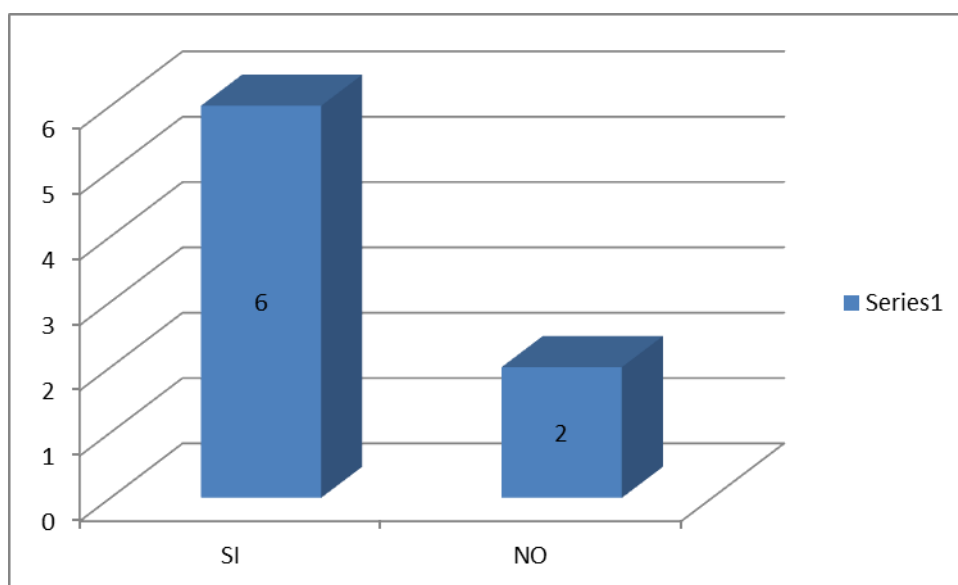
5. ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

Tabla 6. Ambiente de trabajo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

Gráfico 9. Ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- En la Faenadora CACMU, según la encuesta realizada, seis trabajadores concuerdan que si existe un buen ambiente de trabajo, que se puede considerar que es la mayoría de empleados de la Faenadora, se debería tomar en cuenta la opinión de las personas que respondieron lo contrario para determinar el porqué de esta situación y poder tomar alguna medida como solución.

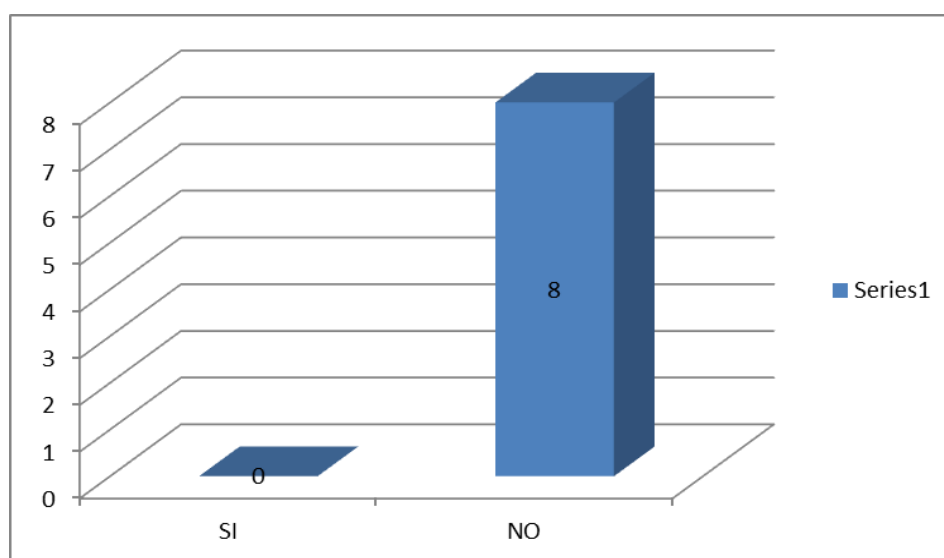
6. ¿Se le proporciona a tiempo la materia prima para realizar el trabajo?

Tabla 7. *Materia prima*

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

Gráfico 10. *Materia prima*



Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- Según la encuesta realizada ocho trabajadores contestó que no se les proporciona la materia prima a tiempo, esto es porque no existen distribuidores de pollo en pie que abastezcan a las faenadoras medianas, y si existe el pollo en pie no cumple con el peso deseado, el que solicitan los clientes principalmente de la Provincia del Carchi.

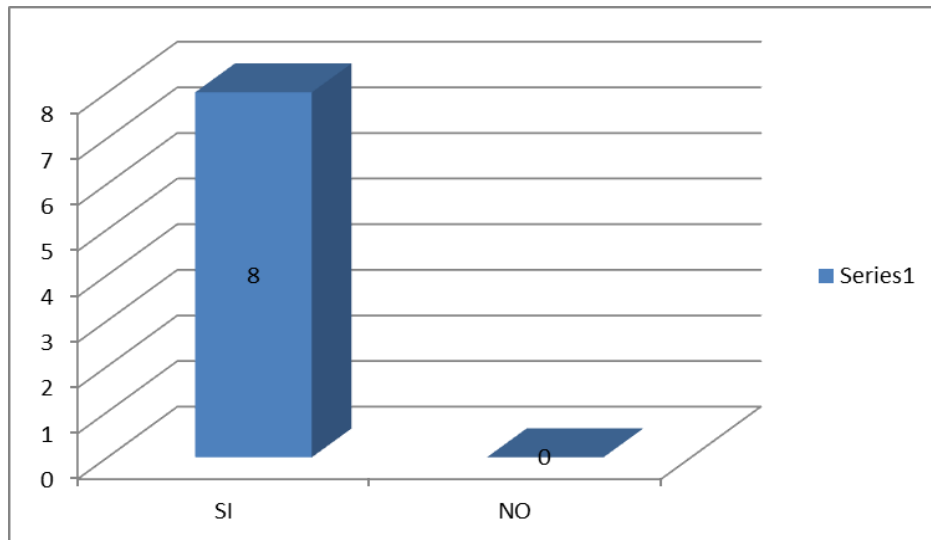
7. ¿El tiempo asignado para realizar el faenamiento le parece adecuado o necesita más para hacerlo?

Tabla 8. Tiempo Asignado

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

Gráfico 11. Tiempo Asignado



Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- Según la encuesta realizada los ocho trabajadores concuerdan que el tiempo asignado para el proceso si es el adecuado, ya que cumplen con el faenamiento en los plazos establecidos, por ejemplo 2000 pollos son faenados y procesados en 7 horas aproximadamente, por lo que se encuentran en el rango adecuado de tiempo de procesamiento, dependiendo de los pedidos que realizan los clientes.

8. ¿Cree usted que necesita capacitación para mejorar su trabajo?

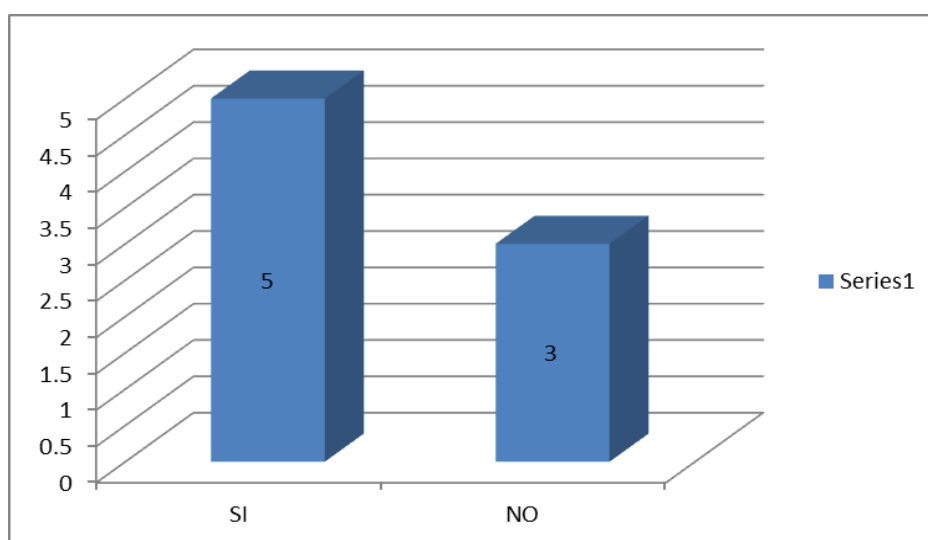
Tabla 9. Capacitación

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62.5%
NO	3	37.5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta Trabajadores

Elaborado por: Autora

Gráfico 12. Capacitación



Fuente: Encuesta Trabajadores

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- Según la encuesta realizada a los trabajadores de la Faenadora CACMU, cinco trabajadores contestaron que necesitan capacitación para mejorar su trabajo, en las diferentes áreas.

De los ocho trabajadores a quienes se realizó la encuesta la mayoría coincide en que necesitan la capacitación correspondiente a las funciones que realizan para mejorar su desempeño.

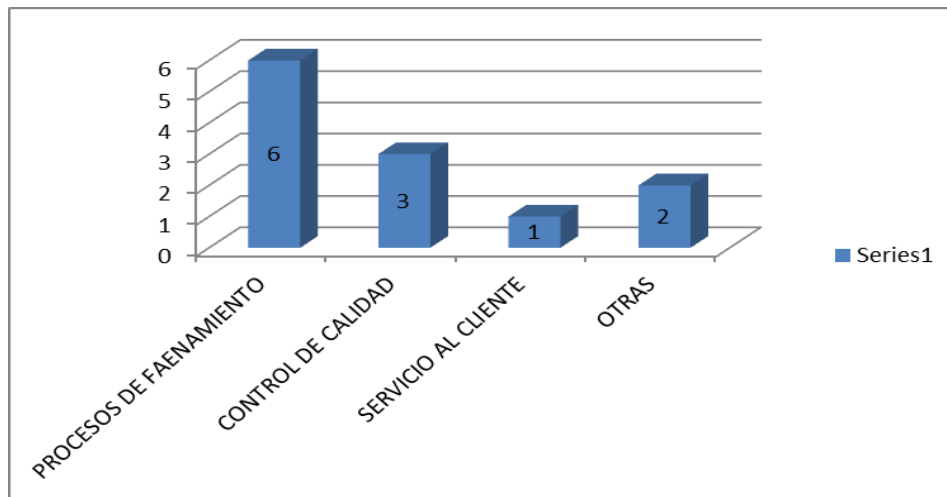
9. ¿De las siguientes opciones de capacitaciones, cuál cree usted que necesita?

Tabla 10. Opciones de Capacitación

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROCESOS DE FAENAMIENTO	6	50.00%
CONTROL DE CALIDAD	3	25.00%
SERVICIO AL CLIENTE	1	8.33%
OTRAS	2	16.67%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

Gráfico 13. Opciones de Capacitación



Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores de la Faenadora CACMU, la mayoría concuerdan que necesitan capacitación en el área de procesos de faenamiento y control de calidad, pero también concuerdan que es necesario la capacitación en otras áreas concernientes al trabajo que realizan, así como servicio al cliente que se considera como parte fundamental en el ámbito laboral.

DATOS TÉCNICOS

Cuadro 3. Edad Trabajadores

EDAD	CANTIDAD
18-25	2
26-35	1
36-45	3
46-55	
.+56	2
TOTAL	8

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

Cuadro 4. Nivel de Instrucción

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	CANTIDAD
PRIMARIA	7
SECUNDARIA	1
SUPERIOR	

Fuente: Encuesta Trabajadores
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS.- De acuerdo a la encuesta realizada, la mayoría de trabajadores del área de proceso se encuentran entre la edad de 18 a 35 años, y en el área administrativa son de 36 años en adelante

La mayoría de trabajadores de la planta cuentan con un nivel de instrucción primaria.

4.1.2. Presentación, análisis e interpretación de la entrevista aplicada al Gerente de la Faenadora CACMU

Esta entrevista se realizó al Señor Jaime Cadena, Gerente de la Faenadora CACMU, en donde se presenta a continuación:

1. ¿Cómo surgió la idea para crear esta empresa?

“La idea de crear la empresa surgió, cuando me encontraba trabajando en las comunidades, fue de crear un centro de acopio de los animales, para los pequeños emprendimientos de las personas de las comunidades, para que tengan donde vender el producto, en específico los pollos, con esta idea se fue formando la Faenadora de Pollos”.

2. ¿Cuánto tiempo de operación tiene la empresa?

“La empresa tiene ocho años de encontrarse funcionando, desde sus inicios con los pequeños productores”.

3. ¿Cómo ha sido la evolución de la empresa?

“La experiencia de acoplarse con los pequeños productores fue novedosa, por lo que siempre vendían a los grandes comerciantes, con resultados positivos, ya que encontraron un lugar donde vender sin movilización, ni intermediarios”.

4. ¿Considera usted que la empresa es sostenible y como ha sido la administración durante este tiempo?

“Si es sostenible, ya que la empresa trabaja de acuerdo al volumen del faenamiento de pollos y ventas, por lo que con un promedio de faenamiento de 1500 pollos semanales, la empresa es sostenible, de 1500 para arriba ya es rentable.

La administración al inicio ha sido bastante dura, por la falta de experiencia, al pasar el tiempo se fue detectando los errores, el problema más grave no es en la empresa, sino los clientes ya que es un mercado muy duro los asaderos de pollos, que han sido acostumbrados a trabajar con el capital de todas las faenadoras de pollos y eso ha complicado la administración”.

5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de este negocio respecto a los factores mencionados?

“La fortaleza es tener el producto, desde los pequeños emprendimientos de las comunidades, ya que van mejorando sus ingresos y su nivel de vida.

La debilidad es la cartera que se tiene con los asaderos, ya que no ha existido una estrategia de cobranzas a los clientes.

La competencia es Grupo ORO, PRONACA, quienes al ser empresas nacionales, no exigen que les paguen a tiempo cantidades grandes como 50000 o 20000 usd, por lo que estamos dependiendo de la costumbre de pago de los clientes”.

6. ¿Qué factores considera usted afectan actualmente la competitividad de este sector de negocios. Concretamente como se ve afectado su negocio?

“En la actualidad el factor que afecta es la forma de trabajar de las grandes cadenas nacionales de pollos, ya que no nos encontramos en la capacidad de competir, ya que faenan de 300000 pollos diarios y nosotros 2000 diarios o semanales, por lo que la cartera de los asaderos no les afecta y a nosotros si nos afecta porque es capital con el que se viene trabajando”.

7. ¿Existe presupuesto para invertir en la Faenadora?

“El capital para invertir en la faenadora directamente no existe, por lo que se tendría que acudir a alguna otra opción de financiamiento para que comience a funcionar la planta”.

8. ¿Bajo qué condiciones de pago se trabajará con los clientes?

“Se debe buscar la estrategia de buscar nuevos clientes y crear una estrategia de cobranza u opciones de venta, sin afectar el capital inicial, posiblemente eliminar el crédito en ventas”.

9. ¿Qué tipo de mercado piensa cubrir con su producto?

“El mercado que se debe ganar es el norte de Pichincha e Imbabura ya que podemos decir que tenemos la gran cantidad de clientes cubiertos en la Provincia del Carchi”.

10. ¿Para la administración de la empresa, se aplican procesos administrativos?

“Se aplica procesos administrativos, pero nada se encuentra documentado, por lo que también se han ido regularizando por la falta de experiencia”.

4.1.3. Entrevista dirigida al Área de Ventas, Comercialización.- Se realizó a una persona que se encuentra encargada del departamento de ventas en donde la respuesta fue la siguiente:

1. ¿Qué cargo y que funciones desempeña en la Faenadora CACMU?

“Mi cargo es Técnico de Cárnicos y Comercialización y cumpla con las funciones de venta de productos, entrega de productos a los clientes y chofer de los carros para realizar la entrega de los productos a los clientes”

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

“En la Faenadora Avícola CACMU, llevo trabajando dos años”

3. ¿En el último año las ventas se incrementaron respecto al año anterior?

“Si en el último año las ventas se han visto incrementadas, ya que se ha logrado conseguir mercado en la Provincia del Carchi, con respecto a las ventas del año anterior”

4. ¿Utiliza algún sistema (aun sea manual) para realizar una proyección de ventas (metas)?

“No en la Faenadora Avícola CACMU, no existe ningún sistema de metas o planificación, ni manual ni sistema informático”

5. ¿Los clientes de donde provienen?

“La mayoría de clientes que se han ganado para la Faenadora Avícola CACMU, provienen de la Provincia del Carchi y en menor porcentaje de la Provincia de Imbabura”

6. ¿Los Clientes manifiestan satisfacción con el producto entregado?

“Los clientes manifiestan que no existe satisfacción con el producto entregado, en vista de que a veces el peso no es justo, los clientes vuelven a comprar el producto cada semana, si existe reclamos de los clientes por el peso del producto”

7. ¿Cada cuánto vuelve el cliente a comprar el producto?

“Los clientes solicitan el producto cada semana”

8. ¿La presentación del producto le gusta al cliente?

“La presentación del producto no es muy atractiva para el cliente”

9. ¿La materia prima para el faenamiento de donde se adquiere?

“La materia prima principalmente viene de proveedores de la Provincia de Imbabura”

10. ¿Es fácil encontrar la materia prima para el faenamiento y de donde son los proveedores?

“La adquisición de la materia prima se hace cada semana, no es fácil encontrar la materia prima para el faenamiento, ya que por la fluctuación del precio, los proveedores de las comunidades prefieren vender a la competencia.”

4.1.4. Presentación, análisis e interpretación de la línea base levantada

Planta Faenadora CACMU

Como punto de partida de este estudio para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Planta Feanadora CACMU (Pollos faenados), se han tomado las definiciones institucionales de la Organización. Estas definiciones tienen relación con la Misión de la Planta, sus valores, objetivos y políticas institucionales:

La **Misión** Institucional propuesta en el inicio por la Gerencia de la Planta Faenadora CACMU es la de “Garantizar mejores condiciones de vida de las familias interesadas en el crecimiento de Pollos, a través de la generación de créditos para que puedan proveer de materia prima (Pollos en pie) a la Planta Faenadora CACMU, para su faenamamiento y comercialización”.

Los **Valores** bajo los cuales opera la organización son: La solidaridad, la reciprocidad, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la unidad y la confianza en la Organización.

Como **objetivos**, la Planta Faenadora CACMU se ha propuesto los siguientes:

1. Capacitación
2. Mejoramiento de la producción
3. Mejoramiento de la Gestión Administrativa
4. Mejoramiento de la Gestión Financiera
5. Mejoramiento de la Comercialización

Las **políticas** generales que rigen la operación y accionar de la Organización son las siguientes:

- Conservación de la calidad de faenamiento
- Propiciar la participación de personas para la crianza de pollos
- Potenciar empleo de capacidades y recursos propios

Producción

Los principales productos que Oferta la Planta Faenadora CACMU, de acuerdo a la razón social y objetivos de la empresa son:

Cuadro 5. Productos

Nº	PRODUCTO
1	Pollo entero (incluido menudencias)
2	Pollo entero (sin menudencias)
3	Presas Seleccionadas
4	Menudencia

Fuente: Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

Instalaciones

Una de las fortalezas del proyecto constituye el hecho de contar con unas instalaciones propias, amplio y acorde a la función de la Organización y que fue concebido específicamente para el funcionamiento del proyecto. A continuación se incluye el levantamiento esquemático de cada una de las edificaciones que conforman la planta faenadora.

Área de Faenamiento o Procesamiento



Foto1: Fachada del Galpón

Fuente: La Investigadora

Esta área denominada el Galpón, se utiliza como área de faenamiento o proceso de los Pollos y tiene las siguientes características:

- Superficie total 201 m²
- Piso de cemento
- Cubierta de Eternit
- Paredes de ladrillo

- Estructura metálica
- Cielo raso

Cuadro 6. Resumen del Área de Procesamiento

Nº	ESPACIOS
1	Desembarque
2	Colgado
3	Cortado y desangrado
4	Escaldado (entrada al agua caliente)
5	Desplumado
6	Volteado
7	Escaldado de las patas
8	Pelado de las patas
9	Desviscerado
10	Lavado
11	Hidratado
12	Enfriado
13	Sellado (Cerrar poros de la piel)
14	Empacado
15	Almacenado en cuarto frío
16	Distribuido

Fuente: Elaborado por la Investigadora

Área de Oficinas

Esta área se encuentra a una distancia considerable del Galpón, en donde se encuentran las Oficinas y la Vivienda del Conserje y tiene las siguientes características:

- Superficie total 140 m²
- Comprende 2 plantas
- Piso de cemento
- Cubierta de Eternit
- Hormigón
- Cielo raso

Cuadro 7. Terreno y construcción

Nº	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Terreno de 1000 m	7000
2	Bloques de construcción de 340 m	16000
TOTAL		23000

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

El metro cuadrado del terreno según levantamiento catastral del Municipio de Ibarra al bienio 2013-2014, se considera el metro cuadrado por el valor de 7 usd, en el sector del Naranjal, de la Parroquia de Caranqui.

Maquinaria y Equipos

La maquinaria y equipos con que cuenta la Faenadora CACMU, se encuentran en estado bueno, según constatación física, esta maquinaria que se utiliza para realizar un proceso completo de faenamiento.

Cuadro 8. Maquinaria y equipos área de proceso

Nº	DESCRIPCIÓN
1	Cadena de Colgado
1	Aturdidor (aturdirle al pollo, para que no se estrese)
1	Mesa de desangrado
1	Escaldadora (remojar la pluma)
1	Peladora de pollo
1	Escaldadora de patas
1	Peladora de patas
1	Mesa de desviscerado
1	Peladora de molleja
1	Chiller de patas y cabeza (Hidrata y voltea)
1	Pre chiller de pollo
1	Chiller de Pollo
1	Grapadora o tipiadora (enfundadora)
1	Balanzas
VALOR TOTAL	90000

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

El cuadro siguiente describe los equipos que se encuentran en el área de almacenamiento, como la cámara de fabricación de hielo, que se utiliza para el proceso de faenamiento y las cámaras frías que se utilizan para almacenar el producto luego de ser procesado.

Cuadro 9. Maquinaria y equipos área de almacenamiento

Nº	DESCRIPCIÓN	VALOR
2	Cámaras frías	24000
1	Cámara de fabricación de hielo	2000
TOTAL		26000

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

A continuación se describe los vehículos que existen en la empresa, son dos vehículos que sirven para la distribución del producto, el vehículo NPR es del año 2008 y el vehículo NHR es del año 2007.

Cuadro 10. Vehículos

Nº	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Vehículos refrigerados NPR	28000
1	Vehículos refrigerados NHR	16000
TOTAL		44000

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

Análisis Financiero

Según el levantamiento de línea base que se realizó en la faenadora CACMU, se pudo encontrar, valores de gastos de sueldos, gastos administrativos, valores de activos o inmuebles, materia prima, valores de ventas mensuales, por lo que con esta información se puede establecer una estimación de ingresos y gastos, cabe recalcar que este levantamiento se realizó con el Sr. Jaime Cadena, Gerente de la Faenadora.

Activos Fijos

En este cuadro se describe un resumen de los valores en activos fijos que presenta la empresa, tomando la información de los cuadros anteriores, donde se encuentra detallado a que corresponde (Cuadro 7, Cuadro 8, Cuadro 9, Cuadro 10)

Cuadro 11. Activos fijos

DESCRIPCIÓN	VALOR
Inmuebles	23000
Maquinaria	90000
Equipos y Muebles	26000
Vehículos	44000
Capital de Trabajo	10000

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

Gastos Administrativos

En este cuadro se detalla en resumen los gastos administrativos de la faenadora, como gastos de arriendo, suministros (hojas, facturas) servicios básicos, gastos generales (imprevistos), legales (pago de impuestos, matrículas) y permisos y patentes.

Cuadro 12. Gastos administrativos

DESCRIPCIÓN	VALOR
Arriendos	0
Suministros	30
Servicios Básicos	450
Generales	20
Legales	1000
Permisos y Patentes	1000
TOTAL	2500

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

Gastos Sueldos Empleados y Trabajadores

A continuación se detalla en el siguiente cuadro, el sueldo mensual del Gerente, técnico y trabajadores, según roles de pagos.

Cuadro 13. Gastos Sueldos

CANTIDAD	CARGO	SUELDO	TOTAL
1	Gerente	800	800
1	Técnico	450	450
8	Trabajadores	354	2832
TOTAL			4082

Fuente: Roles de pagos - Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

Materia Prima

En el siguiente cuadro se detalla los valores gastados en materia prima en cantidades de producción semanal con 2000 pollos faenados, en pollos de 5 libras y tomando el precio unitario con el que entregan el pollo en pie, esto también se refleja de manera mensual.

Cuadro 14. Materia Prima

CANT. SEMANAL	DESCRIPCIÓN	LIBRAS	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL MENSUAL
2000	Pollo en pie	5	0.9	36000
50	Sal en grano	50	0.15	30
2000	Fundas		0.05	400
TOTAL MENSUAL				36430

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora (facturas)

Elaborado por: Autora

Precio de Venta de Pollo Faenado

A continuación se detalla el precio con el que se entrega la libra de pollo, ya faenado, este valor es variable dependiendo del valor del mercado.

Cuadro 15. Materia Prima

PRODUCTO	VALOR UNIT. x LIBRA
Pollo	1.1

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora (facturas)

Elaborado por: Autora

Cartera Vencida de Clientes

En el siguiente cuadro se detalla los valores por cobrar, que se encuentran registradas como cartera vencida, y que son muy difíciles de cobrar, según el Sr. Jaime Cadena, Gerente de la Faenadora.

Cuadro 16. Cartera vencida

CLIENTES	TOTAL
Pichincha	5000
Carchi	25000
Imbabura	12000
TOTAL	42000

Fuente: Jaime Cadena, Gerente - Línea Base Faenadora
Elaborado por: Autora

Balance general inicial – actual

A continuación se presenta el balance inicial con el que se encuentra actualmente la faenadora CACMU, cabe recalcar que esta información se tomó de archivos y declaraciones estimadas por el Gerente de la empresa. Se tomaron valores del análisis financiero realizado.

Caja y Bancos	10000	Cuentas por Pagar	55984
Inventarios		TOTAL PASIVO CIRCULANTE	55984
Cuentas por Cobrar	42000		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	52000		
ACTIVO FIJO			
Activos Tangibles	183000	TOTAL PASIVOS PATRIMONIO	55984
Activos Intangibles	-		179016
TOTAL ACTIVO FIJO	183000	TOTAL CAPITAL	
TOTAL DE ACTIVOS	235000	TOTAL PASIVOS + CAPITAL	235000

Fuente: El Gerente
Elaboración: Autora

Personal y Organización

Área Administrativa

En el Área Administrativa se encuentra el Gerente, que es el Dueño de la Faenadora avícola CUCMU, que a la vez cumple con las siguientes funciones:

- Gerente

Cuadro 17. Personal que labora en Área Administrativa

Personal	8 horas/día	22 días/mes
1 Jaime Cadena	216	27
Subtotal	216	27

Fuente: Faenadora CACMU

Área de Contabilidad

Dentro del Área Contable, de la Fundación CACMU, existe la Contadora, que se encarga de apoyar a la Faenadora, siendo parte externa de la Faenadora, que se encarga de realizar las siguientes actividades:

- Cuadrar facturas
- Manejo de ingresos
- Manejo de egresos

No cuentan con un sistema informático, en la que se pueda llevar el control contable.

Área de Procesamiento

Al frente del área de proceso o faenamiento de la Faenadora CACMU y consecuentemente, como responsable de esta área se encuentra un Coordinador, bajo su competencia se ubica un personal compuesto por los trabajadores, dedicados exclusivamente al faenamiento de los Pollos.

Cuadro 18. Personal que labora en área de proceso

Personal	8 horas/día	22 días/mes
1 Pedro Andrango	96	12
2 Andy Quilumbaquín	96	12
3 Tito Estupiñan	96	12
4 Carmen Peranchimba	96	12
5 Viviana Cuascota	96	12
6 Soledad Quilumbaquín	96	12
7 Julio Guerrero	96	12
8 Jorge Quilumbaquín	96	12
Subtotal	768	96

Fuente: Faenadora CACMU

Elaborado por: Autora

Área de Mantenimiento

Existe una persona que se encarga del mantenimiento de los equipos y de las instalaciones y que realiza las siguientes actividades:

- Limpieza y mantenimiento de equipos de proceso
- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la faenadora
- Conserje
- Ayudante del proceso de faenamiento.

Cuadro 19. Personal que labora en área de mantenimiento

Personal	8 horas/día	22 días/mes
1 Tito Estupiñan	240	30
Subtotal	240	30

Fuente: Faenadora CACMU

Elaborado por: Autora

Área de Comercialización

En el área de comercialización, se cuenta con una persona que tiene la denominación de Técnico de cárnicos, el mismo que además realiza las siguientes actividades: Despachador, comercialización, ventas, cobranzas y muchas veces como chofer de los vehículos de refrigeración y entrega.

Cuadro 20. Personal que labora en área de comercialización

Personal	8 horas/día	22 días/mes
1 Fernando Valencia	216	27
Subtotal	216	27

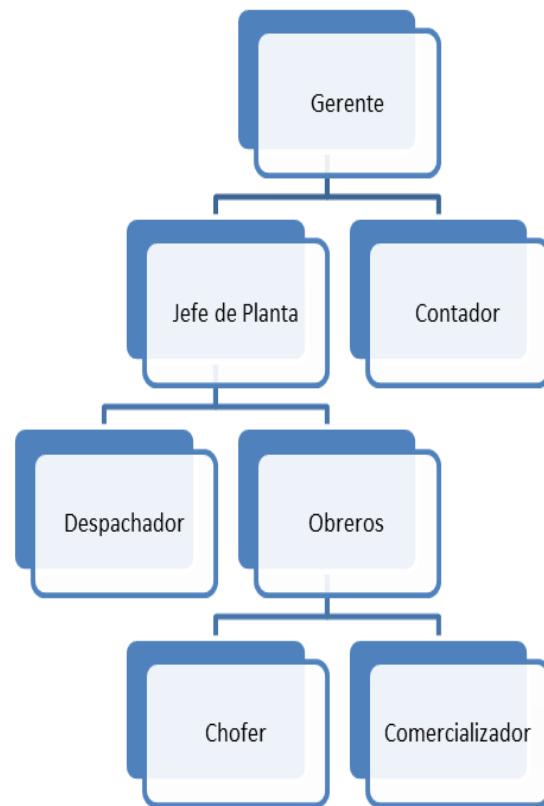
Fuente: Faenadora CACMU

Elaborado por: Autora

Organigrama

En la Faenadora avícola CACMU, actualmente no se cuenta con un organigrama definido, por lo que se presenta el Organigrama de acuerdo al funcionamiento en la actualidad y a la descripción del Gerente.

Gráfico 14. *Organigrama actual de la Faenadora Avícola CACMU*



Fuente: Faenadora avícola CACMU
Elaborado por: Autora

4.2. Discusión de resultados

A continuación, se analiza específicamente los resultados obtenidos de las encuestas, la entrevista aplicada a los trabajadores y al Gerente de la Faenadora CACMU, así como también el levantamiento de la línea base.

En lo que respecta a las ventas en la faenadora CACMU, se puede evidenciar que la mayor parte de clientes son de la Provincia del Carchi y corresponden a los asaderos, por lo que requieren pollos grandes, se quiere ganar mercado en la Provincia de Imbabura.

Para el control de ventas no cuentan con un sistema informático o un sistema manual que les permita llevar un control exacto de las ventas, fluctuación de precios, cartera vencida o cuadros comparativos gerenciales.

La presentación del producto no es la más adecuada o atractiva hacia el cliente.

No existe una planificación de actividades, simplemente se trabaja de acuerdo a los pedidos de los clientes, en ese momento se organiza el proceso de faenamiento.

No existe una estructura financiera dentro de la Faenadora, ya que solamente llevan las cuentas de acuerdo a las ventas y se realiza manualmente, por lo que contabilidad y estados financieros no existe, la cartera vencida solamente se reporta las fechas y los totales por cobrar de los clientes.

El tiempo que se utiliza en el proceso de faenamiento es el adecuado, para cumplir con los pedidos.

Existe un orgánico estructural de la Faenadora, que no se aplica en la realidad, ya que no se cubren todas las áreas, por lo que todos los trabajadores tienen dobles funciones, no existe el Orgánico Funcional de la Faenadora.

La maquinaria y equipos utilizados se encuentran en muy buenas condiciones y cuentan con la maquinaria completa para realizar el proceso de faenamiento, almacenaje y transporte.

Los trabajadores están en la capacidad y conocen el trabajo asignado, pero solicitan capacitación en atención al cliente y procesos de faenamiento.

Se puede determinar también de acuerdo al levantamiento de la línea base en la parte financiera, una vez obtenidos los valores del costo de producción y el valor promedio de ventas que existe una ganancia de 0.10 centavos por libra de pollo ya faenado.

4.3. Contratación de Preguntas de Investigación con los Resultados

Una vez realizada la tabulación y el análisis de la información obtenida de los trabajadores, gerente y levantamiento de la línea base se procede a realizar la siguiente contrastación de las preguntas de investigación:

¿Cómo se encuentra el estado administrativo y financiero de la Planta Faenadora CACMU?.

De los resultados obtenidos en la investigación se puede determinar que el estado administrativo y financiero de la faenadora, no es el adecuado ya que no existe planificación, procesos y no cuentan con un modelo de gestión a seguir.

No existen un orgánico funcional de cada puesto de trabajo, se evidenció el orgánico estructural existente, pero que no se aplica de acuerdo al diseño, todos los trabajadores realizan dos o tres funciones en un mismo proceso.

¿Qué debe contener un modelo administrativo por procesos, que mejore la Gestión Administrativa de la Planta Faenadora Avícola CACMU?

De acuerdo al levantamiento de la línea base se puede definir que no existe una estructura orgánica por procesos, por lo que existen procesos repetitivos en las funciones del personal, por lo que el modelo administrativo debe contener una estructura orgánica por procesos que describa el mapa de procesos, la misión, las atribuciones y el producto de cada puesto de trabajo de la Faenadora CACMU, así como normas y controles a aplicar en la Gestión administrativa.

¿Qué debe contener un modelo financiero que mejore la Gestión Financiera de la Planta Faenadora Avícola CACMU?

En los resultados obtenidos del levantamiento de información de la investigación, se puede evidenciar que el grave problema es la inexistencia de estados financieros de la Faenadora, por lo que para incorporar un modelo financiero este debe contener los procesos a seguir de cada unidad financiera, así como el control de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios.

¿Las políticas de crédito ayudarán a mejorar la cartera crediticia de la Planta Faenadora CACMU?

En la investigación realizada se puede identificar que no existen políticas de crédito, no se realiza ningún análisis crediticio a los clientes previos a la entrega del crédito de los productos, por lo que existe una alta posibilidad de que el crédito no sea recuperado en tiempos estipulados o lo que puede pasar es que el crédito se vuelva incobrable.

¿Las políticas de cobro ayudarán a mejorar la gestión de cobro y a disminuir la cartera vencida?

De acuerdo a la investigación realizada se puede identificar que no existen políticas de cobro formalizadas, que permita realizar un seguimiento adecuado y continuo de la cartera vencida, que permita disminuir la cartera vencida.

CAPITULO V PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

El Modelo de Gestión de la Administración y financiera es el documento que facilitará la Gestión Administrativa y Financiera de la Planta Faenadora Avícola CACMU, en este documento se describe la manera en que los procesos administrativos y financieros se deben llevar a cabo, con la finalidad de facilitar la aplicación y ejecución de las actividades que se desarrollan en la Faenadora.

5.1. Justificación de la Propuesta

La falta de interés en cuanto a la importancia de la gestión administrativa y financiera de la Faenadora CACMU, al no contar con un modelo administrativo de la empresa, en donde contenga un orgánico funcional por procesos, todo se está realizando de manera esporádica e imprevista.

También se debe considerar que al no contar con un sistema financiero contable, no se puede establecer de manera óptima balances financieros y ver la situación real financiera de la Faenadora.

Dentro de la Gestión administrativa financiera, se encuentran los siguientes problemas y limitaciones que se encontró de acuerdo a la información levantada:

- No existe una estructura orgánica por procesos
- No existe planificación en cuanto a ventas y entregas de productos.
- Falta capacitación en el área de procesos a los funcionarios
- Falta de políticas y estrategias con los proveedores de materia prima.
- Falta de control y falta de políticas en cuanto a las cuentas por cobrar.
- No existe un sistema financiero contable, que emita reportes de balances, estado de situación financiera, ingreso de presupuesto, inventarios, activos fijos para saber la verdadera realidad financiera.

Por lo que la presente investigación pretende contribuir a la Planta Faenadora Avícola CACMU, con una herramienta que le permita tener un direccionamiento en su estructura organizacional, funcional y financiera en las actividades que realiza la faenadora, como es el faenamiento y comercialización de pollo.

5.2. Objetivos

- Elaborar un Modelo Administrativo para el mejoramiento de la Gestión Administrativa, de la Faenadora Avícola CACMU, de la Ciudad de Ibarra.
- Elaborar un Modelo Financiero, para el mejoramiento de la Gestión Financiera de la Planta Faenadora Avícola CACMU, de la Ciudad de Ibarra.

5.3. Beneficiarios

5.3.1. Beneficiarios Directos

La Faenadora CACMU, ya que a través de la aplicación de este orgánico se podrá mejorar la administración y por ende la organización dentro de la empresa.

Los empleados, ya que con podrán saber cuáles son sus funciones y así mejorar la productividad dentro de su trabajo.

5.3.2. Beneficiarios Indirectos

Los proveedores, se podrá establecer una política clara en cuanto a costos en la entrega de materia prima.

Los clientes, porque tendrán productos de calidad, en los tiempos acordados y que cumplan con sus requerimientos.

5.4. Modelo Administrativo

5.4.1. Ámbito.- El presente modelo determina las funciones y responsabilidades del personal de la Planta Faenadora Avícola CACMU.

5.4.2. Responsable del Proyecto.- El Gerente General de la Planta Faenadora Avícola CACMU, será el responsable de la administración de la Faenadora, y suscribirá todo documento necesario para su ejecución, así como informará a la Junta Directiva del avance y desarrollo.

5.4.3. Direccionamiento Estratégico

5.4.3.1. Misión.- Somos una empresa reconocida por brindar servicios de faenamiento y comercialización de pollos y productos derivados de alta calidad, capaz de satisfacer de manera inmediata las necesidades de los clientes, siempre buscando la excelencia, calidad y precio justo; buscando mejorar las condiciones de vida de las comunidades proveedoras de materia prima.

5.4.3.2. Visión.- En el año 2019, Será una procesadora líder en la comercialización de pollos faenados, que este a la vanguardia del sector de alimentos. Para satisfacer las necesidades de sus consumidores y clientes, con productos de alta preferencia por su calidad, peso y precios justos, sustentada en un equipo humano y técnico que garantice su calidad y sanidad.

5.4.3.3. Objetivos Estratégicos.- Los Objetivos Estratégicos son:

- Disponer de una estructura por procesos, con las áreas necesarias, lideradas por personal técnico especializado.
- Coordinar acciones tendientes a satisfacer las necesidades de la comunidad, por medio de la integración y participación de las comunidades como proveedoras de materia prima.
- Extender la cobertura de clientes hacia el norte de Pichincha
- Trabajar planificada y sistemáticamente en las ventas, para obtener mejores rendimientos económicos.
- Mejorar la calidad de los productos, comercializados por la Planta Faenadora CACMU.

- Proveer soluciones tecnológicas integrales para la gestión administrativa financiera para la optimización de la gestión.

5.4.3.4. Principios y Valores.- Son principios y valores del Proyecto los siguientes:

- Confiabilidad: Integridad y honestidad, cumpliendo con los beneficiarios directos e indirectos.
- Calidad: Mejorar constantemente, para entregar un producto faenado de calidad.
- Honestidad: Rectitud, disciplina, honradez y compromiso en el cumplimiento de las obligaciones y en la prestación de servicios.
- Transparencia: Capacidad para demostrar de forma íntegra sus conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales en la convivencia diaria.
- Compromiso social.- Integración Faenadora y comunidad, para lograr dinamizar la economía en el sector avícola comunitario.

5.4.4. Procesos de la Faenadora.- La Planta Faenadora Avícola CACMU, para el cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión y visión, ha definido dentro de su estructura los procesos gobernantes, procesos agregadores de valor y habilitantes de apoyo.

1. Procesos gobernantes: Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y estrategias para el funcionamiento de la empresa y son realizados por la Junta Directiva.

2. Procesos agregadores de valor: Son los esenciales de la empresa, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la empresa.

3. Procesos habilitantes de apoyo: Son los responsables de generar productos y servicios de asesoramiento y apoyo logístico para la elaboración del portafolio de productos demandados por los procesos gobernantes, sustantivos y para sí mismos, viabilizando la gestión empresarial.

5.4.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional responderá al talento humano contratado en la Planta Faenadora Avícola CACMU.

5.4.4.1. Estructura alineada a la Misión:

Para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, la Faenadora define los siguientes procesos internos:

1. Procesos Gobernantes:

1.1. Gestión de la Junta Directiva de la Faenadora

1.2. Gestión de la Gerencia General

2. Procesos Sustantivos:

- 2.1. Gestión de Comercialización
- 2.2. Gestión Técnica de Faenamiento
 - 2.2.1. Operador de Colgado
 - 2.2.2. Operador de sangrado
 - 2.2.3. Operador volteador de cabeza
 - 2.2.4. Operador volteador de cuello y patas
 - 2.2.5. Operador de Chiller
 - 2.2.6. Operador desviscerador
 - 2.2.7. Operador enfundador
 - 2.2.8. Operador de almacenado

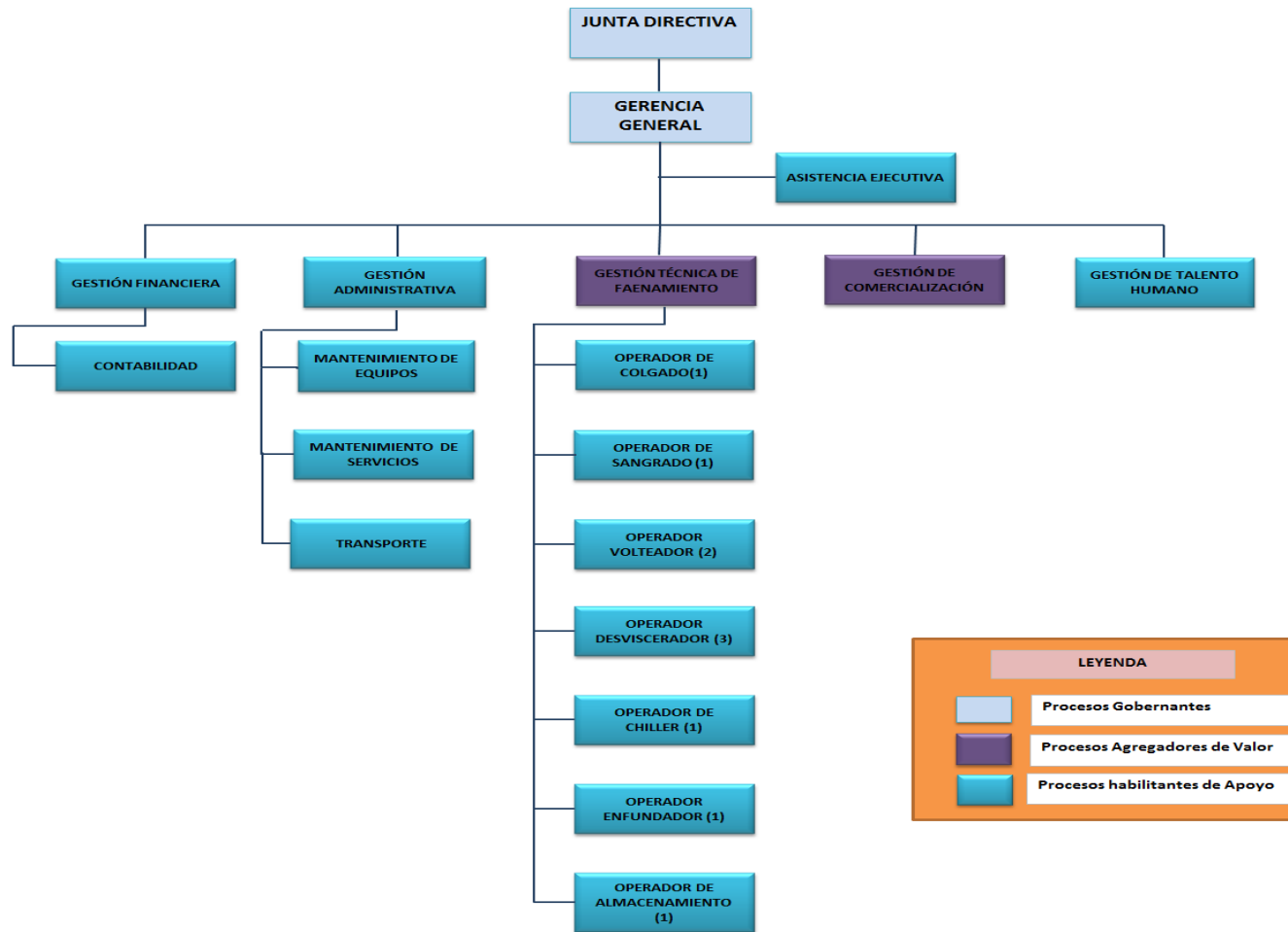
3. Procesos Adjetivos De Apoyo

- 3.1. Gestión Financiera
- 3.2. Gestión de Administrativa
- 3.3. Gestión de Talento Humano
- 3.4. Gestión de Transporte
- 3.5. Asistencia Ejecutiva

5.4.4.2. Representaciones Gráficas.- Se definen las siguientes representaciones gráficas para la Planta Faenadora CACMU

- a) Estructura de la Planta Faenadora Avícola CACMU.- Corresponde a la nueva estructura que se propone para la aprobación por la Junta Directiva de la Faenadora CACMU.

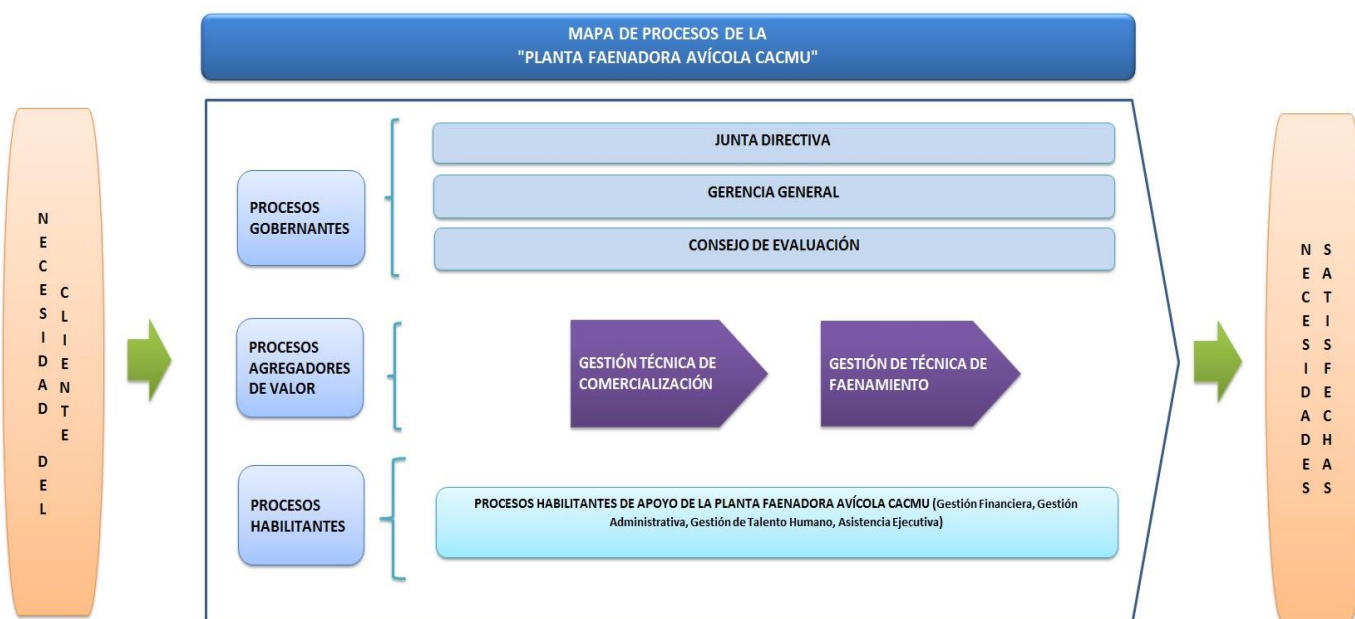
Gráfico 15. Estructura de la Planta Faenadora CACMU



Elaborado por: La Autora

b) Mapa de Procesos

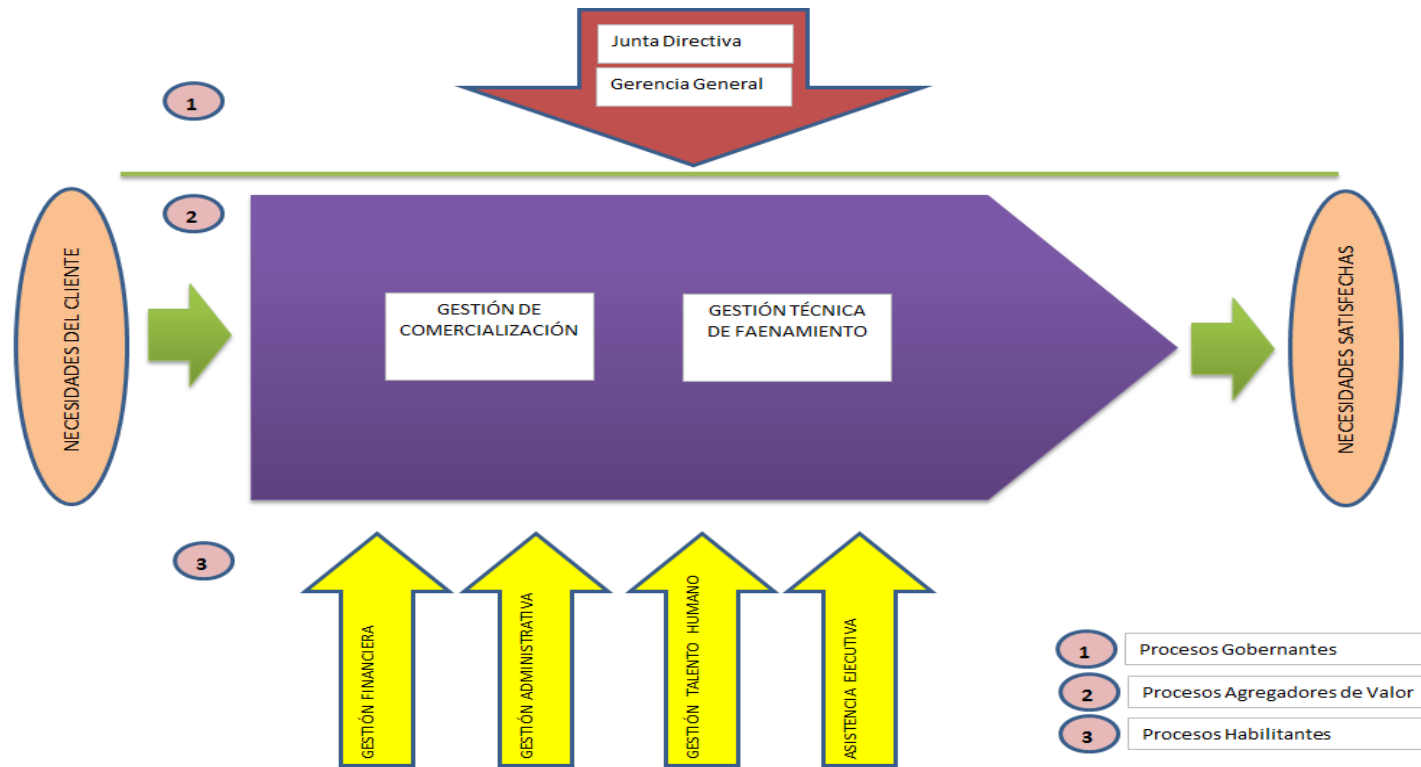
Gráfico 16. Mapa de Procesos



Elaborado por: La Autora

b) Cadena de Valor

Gráfico 17. Cadena de Valor



Elaborado por: La Autora

5.4.4.3. Estructura Descriptiva.- Para la descripción de la estructura establecida para la Faenadora, se definen la misión, atribuciones y responsabilidades, y los productos y servicios de sus distintos procesos internos.

N° Cargos 3	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Junta Directiva	Sueldo
<p>MISIÓN: Formular políticas, actos normativos y resolutivos, en los cuales se sustentarán las unidades administrativas para lograr y cumplir con la misión y objetivos de la faenadora.</p>		
<p>RESPONSABLES:</p>	<p>Director (a) Ejecutivo (a) Coordinador(a) Gerente General</p>	
<p>PERSONAS QUE LE REPORTAN:</p>	<p>Gerente General</p>	
<p>ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir, vigilar y garantizar el buen funcionamiento administrativo financiero de la Faenadora CACMU • Resolver en el ámbito administrativo los asuntos que sean de su competencia. • Sancionar de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. • Aprobar los estados financieros 	<p>PRODUCTOS Y SERVICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Gestión de la Planta Faenadora • Plan Operativo Anual 	
<p>PERFIL:</p> <p>Accionista del Grupo CACMU</p> <p>Elaborado por: _____ Aprobado por: _____</p>		

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Gerente General	Sueldo: 1000 usd
<p>MISIÓN: El Gerente General de la Planta Faenadora Avícola CACMU, es la máxima autoridad administrativa de la misma y responde por el correcto desarrollo de todas y cada una de las actividades que se desarrollen en sus instalaciones.</p>		
RESPONSABLES:	Gerente General	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:	Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión Talento Humano, Gestión Técnica de Faenamamiento, Gestión de Comercialización, Asistencia Ejecutiva.	
<p>ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la Faenadora CACMU • Cumplir y hacer cumplir a los empleados, las disposiciones emitidas por la Juntas Directiva • Administrar la Faenadora, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; • Presentar el informe administrativo, los estados financieros para conocimiento de la Junta de Directiva 		<p>PRODUCTOS Y SERVICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Gestión del a la Junta Directiva • Informe Económico • Presupuesto Anual • Plan de implementación de los reglamentos
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional del Sector Financiero con conocimientos en el campo de la Industria Cárnica. • Experiencia en cargos similares • Amplio conocimiento de los sistemas contables y financieros. • Buenos conocimientos sobre la comercialización y mercadeo de los productos de la industria cárnica. • Excelente presentación personal. • Magníficas relaciones humanas. • Excelentes referencias de su desempeño laboral y personal 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Técnico (a) de Comercialización	Sueldo: 600 usd
MISIÓN: Planificar, ejecutar, controlar y coordinar programas de marketing y ventas de productos de la Faenadora CACMU.		
RESPONSABLES:	Técnico (a) de Comercialización	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades de selección e investigación de mercados para establecer programas de marketing, atraer nuevos clientes y satisfacer al usuario ofreciendo el producto de la Faenadora Avícola CACMU • Desarrollas programas de publicidad y promociones para lograr la atracción de nuevos clientes. • Organizar de manera directa las ventas de los productos de la Faenadora CACMU, según las metas establecidas por la Gerencia General. • Llevar un control de ventas realizadas • Coordinar y entregar la documentación de ventas al Área Contable, para el registro contable. • Coordinar las entregas de las ventas con el Área Operativa, para el despacho oportuno a los clientes. • Informará de las quejas sobre el producto mediante reporte escrito • Establecer prioridades a nivel de clientes. • Manejar pedidos especiales. • Manejar cartera de clientes. • Arreglar la ruta de visitas. • Preparar informes especiales sobre la situación del mercado y sobre la 		<ul style="list-style-type: none"> • Informes ejecutivos mensuales de ventas • Propuestas de programas de marketing • Metas de ventas cumplidas • Campañas de promoción de los productos • Reportes de cartera vencida periódicos • Informes de evaluación y seguimiento a clientes

competencia mensual.

- Cobrar cuentas vencidas.
- Entregar el producto
- Demás funciones asignadas por el Gerente General.
- Realizar encuestas de seguimiento y evaluación de productos a clientes
- Coordinar con Gerencia sobre pedidos a proveedores

PERFIL:

- Hombres mayores de 23 años
- Nivel de educación superior
- Disponibilidad de tiempo completo
- Experiencia en área de ventas (recomendables)
- Licencia de Conducir Tipo C

Elaborado por:

Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Jefe de Planta	Sueldo: 600 usd
MISIÓN: Planificar, organizar y dirigir todos los procesos operativos que se desarrollan en la sala de sacrificio de las aves, de la Planta Faenadora Avícola CACMU.		
RESPONSABLES:	Jefe de Planta	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:	Gestión Técnica de Faenamiento	
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el personal bajo su cargo las diferentes labores de las secciones. • Coordinar con la parte contable el registro diario de los animales a sacrificar. • Coordinar con la Gerencia General los volúmenes de sacrificio de los pollos en pie. • Controlar los volúmenes de materias primas con destino a la sección de subproductos. • Revisar los formatos y demás reportes que se generen en cada una del área bajo su cargo. • Ejerce control directo sobre la asistencia a sus lugares de trabajo de las personas bajo su cargo y reportar las novedades. • Controlar diariamente las condiciones técnicas y sanitarias de los pozos de agua. • Coordinar con las autoridades sanitarias todos los aspectos relacionados con el control sanitario de la Faenadora. • Ejercer control de la dotación del personal bajo su cargo, para cumplir con las actividades de proceso. • Solicitar la compra de materias primas, repuestos, lubricantes, desinfectantes, combustibles, papelería, útiles de escritorio y demás elementos de trabajo y aseo que se requieran en el área bajo su cargo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Entregar productos de calidad a los clientes • Reportes de pollos faenados diarios • Cumplir con los estándares de salud. • Selección del proveedor de los pollos, para su respectivo Faenamiento. • Pollos Faenados • Determinación de las cantidades de pollos que serán faenados diariamente, y la realización de reportes para el Gerente General. • Control del proceso de distribución del producto. • Verificación y control del peso de la producción que se distribuirá.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Reportar a contabilidad los volúmenes de animales ingresados en pie a la Faenadora, los pollos pesados con su respectivo peso, los pollos sacrificados, el peso del pollo con el que se va a despachar para la venta.• Las demás que la Gerencia General le asigne. | |
|--|--|

PERFIL:

- Bachiller, con amplios conocimientos sobre las actividades propias de una planta de sacrificio, manejo de personal en la Industria Cárnica.
- Buenos conocimientos sobre manejo y uso de la maquinaria utilizada en la planta de sacrificio, deshuese y almacenamiento de producto faenado.
- Conocimientos sobre la legislación sanitaria
- Excelente presentación personal.
- Excelentes relaciones humanas
- Excelentes referencias laborales y personales

Elaborado por:

Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Operador de Colgado	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Colgar y verificar el pollo en pie, al inicio de la cadena de proceso de faenamiento		
RESPONSABLES:	Operador(a) de Colgado	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el buen estado del Pollo en pie, para ser faenado. • Verificar el número correcto de pollos, que ingresan a la faenadora. • Colgar los pollos en pie en la cadena de proceso para faenarse. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pollos en pie colgados y listos para iniciar con la cadena de faenamiento
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Con o sin experiencia en labores de faenado de animales. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Operador de Sangrado	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Cortar la arteria principal e iniciar el proceso de sangrado del pollo en pie.		
RESPONSABLES:	Operador(a) de Sangrado	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Cortar la arteria principal del pollo en pie, para iniciar el proceso de sangrado • Verificar que el corte sea solo a la arteria, sin comprometer vertebras y músculos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pollos con la arteria principal cortada • Pollos muertos
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Con o sin experiencia en labores de faenado de animales. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Operador Volteador	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Descolgar el Pollo y volver a colgar de la cabeza, para que la máquina pueda extraer la piel dura de las patas y uñas.		
RESPONSABLES:	Operador(a) Volteador(a)	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se encuentre bien colgado el Pollo • Verificar el correcto funcionamiento de la peladora de patas. • Voltear el pollo de las patas a la cabeza. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pollos volteados y colgados de la cabeza
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Con o sin experiencia en labores de faenado de animales. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Operador Volteador de Cuello y de patas	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Colgar al Pollo muerto y pelado de las patas y cabeza.		
RESPONSABLES:	Operador(a) Volteador(a)	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Colgar de la cabeza y las patas al pollo muerto, para continuar con el proceso de desviscerado 		<ul style="list-style-type: none"> • Pollos volteados y agarrados de la cabeza y patas
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Con o sin experiencia en labores de faenado de animales. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 3	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Operador Desviscerador	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Cortar el vientre del pollo muerto, para extraer las vísceras.		
RESPONSABLES:	Operador(a) Desviscerador(a)	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Cortar el vientre en forma transversal • Extraer las vísceras del pollo • Separar las mollejas y el hígado • Separar los intestinos • Cortar las patas • Voltear y lavar el conducto anal • Limpieza y lavado de mollejas • Verificar la limpieza general del producto 		<ul style="list-style-type: none"> • Pollos desviscerados • Pollos limpios • Subproductos separados por vísceras
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Con o sin experiencia en labores de faenado de animales. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:	Aprobado por:	

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Operador de Chiller	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Preparar el chiller, para el proceso de sellado y desinfección del producto.		
RESPONSABLES:	Operador Chiller	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el chiller, con agua, hielo y sal en grano, con las medidas establecidas. • Transportar el producto de la cadena de proceso al chiller. • Activar el mecanismo del chiller, tomando en cuenta las normas de seguridad. 		<ul style="list-style-type: none"> • Chiller funcionando de manera óptima • Pollo bien sellado y desinfectado
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Con o sin experiencia en labores de faenado de animales. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:	Aprobado por:	

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Operador Enfundador	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Enfundar y sellar al vacío el producto faenado		
RESPONSABLES:	Operador(a) Enfundador(a)	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Enfundar y sellar el producto faenado. • Enfundar y sellar los subproductos • Verificar que se encuentre bien sellado el producto. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pollos enfundados al vacío
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Con o sin experiencia en labores de faenado de animales. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Operador de Almacenado	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Pesar, clasificar y almacenar el producto faenado.		
RESPONSABLES:	Operador(a) Almacenado	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Pesar el producto faenado • Clasificar en las gavetas de transporte según su peso. • Almacenar el producto en los cuartos fríos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Informe de pollos pesados • Informe de almacenamiento de los productos
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Con o sin experiencia en labores de faenado de animales. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Asistente Ejecutiva	Sueldo: 400 usd
MISIÓN: Administrar las actividades del Gerente General		
RESPONSABLES:	Asistente Ejecutiva(o)	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la recepción el movimiento diario de la correspondencia llegada a la empresa • Seleccionar la correspondencia para la revisión del Gerente General • Archivar en forma ordenada la documentación de la oficina. • Elaborar en forma eficiente las cartas, memorandos y demás documentos requeridos por la Gerencia General. • Efectuar llamadas telefónicas, concertar citas con proveedores y clientes según lo requiera el Gerente General. • Preparar las reuniones de la Junta Directiva. 		<ul style="list-style-type: none"> • Archivo Ordenado • Agenda del Gerente General bien administradas. • Informes que se requieran
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Secretariado Ejecutiva(o), Contabilidad o afines • Un año de experiencia en manejo de archivo • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Contador(a)	Sueldo: 600 usd	
MISIÓN: Llevar todas las actividades contables de manera organizada y oportuna, de la Planta Faenadora Avícola CACMU.			
RESPONSABLES:		Contador(a)	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		Gestión de Comercialización, Asistente Ejecutivo, Gestión de Talento Humano, Gestión Administrativa	
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar diariamente la correcta ejecución de los movimientos contables de la Faenadora Avícola CACMU. • Coordinar con el Área Operativa el envío al área contable de los registros de pesaje de pollo en pie, sacrificio, deshuese y despachos de productos y demás documentos que sean necesarios para llevar un correcto registro de las actividades contables de la Planta Faenadora Avícola CACMU. • Coordinar con el área de comercialización el envío de documentación de ventas para llevar un adecuado registro contable en la Faenadora CACMU. • Informar periódicamente por escrito a la Gerencia General de los movimientos contables. • Efectuar la liquidación de impuestos y demás aportes fiscales requeridos por las autoridades competentes. • Llevar el control de los inventarios y activos fijos de la Faenadora. • Reportar oportunamente a la Gerencia General de cualquier anomalía contable que se detecte en las áreas de la faenadora. • Revisar las órdenes de elaboración de cheques, transferencias bancarias y diferentes comprobantes de egreso e ingreso que se tramiten en la Faenadora. • Dar aprobación a las órdenes de pago de acuerdo a las indicaciones de la Gerencia General. 		<ul style="list-style-type: none"> • Balances contables y presupuestarios a tiempo • Reportes de cuadros gerenciales de estados financieros • Impuestos pagados a tiempo • Pagos a proveedores al día • Reportes de cartera vencida • Roles de Pagos • Pagos de impuestos y declaraciones al fisco 	

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Solicitar a la Gerencia General la aprobación para la adquisición de existencias o bienes para la Faenadora.• Las demás que la Gerencia General le asigne. | |
|---|--|

PERFIL:

- Contador Público Titulado
- Amplio conocimiento de las disposiciones tributarias
- Experiencia en cargos similares
- Buenos conocimientos sobre manejo de computadores, paquetes contables informáticos y ofimática.
- Amplios conocimientos sobre la legislación laboral y liquidación de nóminas.
- Excelente presentación personal.
- Excelentes relaciones humanas
- Excelentes referencias laborales y personales

Elaborado por:

Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Administrador	Sueldo: 600 usd
MISIÓN: Administrar los bienes de la Planta Faenadora CACMU.		
RESPONSABLES:	Administrador(a)	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:	Mantenimiento de equipos, Mantenimiento de servicios, Transporte	
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar todas las funciones administrativas de la Faenadora • Supervisar las áreas de mantenimiento de equipos y de servicios, que funcionen correctamente • Informar al Gerente novedades existentes en las áreas a su cargo • Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la faenadora • Solicitar y controlar los repuestos y existencias para la Faenadora. 		<ul style="list-style-type: none"> • Informes de funcionamiento de equipos • Informes de existencias
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración de Empresas • Dos años de experiencia en administración de empresas • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Técnico de Mantenimiento de Equipos	Sueldo: 600 usd
MISIÓN: Realizar un control y mantenimiento de los equipos técnicos y administrativos de la faenadora CACMU		
RESPONSABLES:	Técnico de Mantenimiento de Equipos	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar personalmente el correcto funcionamiento de la maquinaria y equipos de toda la empresa. • Llevar hoja de vida de cada una de las máquinas y señalar en ellas todas las novedades de mantenimiento. • Formular programas de mantenimiento preventivo para la maquinaria de la Faenadora. • Llevar control de las existencias de repuestos de la maquinaria y equipos. • Llevar control de los consumos de agua y energía de la Faenadora. • Las demás que el Jefe de Planta le asigne. 		<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y maquinaria funcionando de manera óptima • Reportes de mantenimientos
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Mecánica Automotriz • Experiencia en Mecánica Industrial y refrigeración • Conocimientos sobre lubricación de maquinaria industrial. • Excelente presentación personal. • Excelentes relaciones humanas • Excelentes referencias laborales y personales 		
Elaborado por:		Aprobado por:

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Auxiliar de Servicios	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Mantener en buen estado físico y de limpieza la Planta Faenadora Avícola CACMU		
RESPONSABLES:	Auxiliar de Servicios	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la limpieza de la Faenadora • Cuidar y velar por los bienes de la Planta las 24 horas del día. • Mantener un registro de las personas que ingresan y salen de la Planta. 		<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de entradas y salidas de personal autorizado y no autorizado a la Planta. • Limpieza de la Planta Faenadora. • Mantenimiento de las instalaciones de la Planta.
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Buena presentación personal • Excelentes referencias personales 		
Elaborado por:	Aprobado por:	

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Chofer	Sueldo: 354 usd
MISIÓN: Conducir los vehículos para entregar a tiempo los productos de la Faenadora a los clientes.		
RESPONSABLES:	Chofer	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		PRODUCTOS Y SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar el producto a los clientes a tiempo. • Conducir los vehículos de la Faenadora CACMU, solo con fines laborales. • Solicitar salvo conducto al Jefe de Planta. • Informar de las actividades realizadas al Jefe de Planta • Informar del estado de los vehículos al Jefe de Planta • Solicitar mediante informe los mantenimientos de los vehículos • Estar al día en los documentos habilitantes para conducir los vehículos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Vehículos con sus mantenimientos preventivos y correctivos realizados. • Clientes satisfechos con la entrega.
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • Chofer Profesional Licencia Tipo E • Personal empírico preferiblemente que hayan terminado el bachillerato. • Buena presentación personal 		
Elaborado por:	Aprobado por:	

N° Cargos 1	DENOMINACIÓN DEL CARGO: Jefe de Talento Humano	Sueldo: 600 usd
<p>MISIÓN: Apoyar en el desarrollo de los productos y servicios de la faenadora, fortaleciendo y potencializando las competencias del Talento Humano que permitan desempeñarse en forma exitosa en los puestos asignados.</p>		
RESPONSABLES:	Jefe de Talento Humano	
PERSONAS QUE LE REPORTAN:	Gestión Técnica de Faenamamiento, Gestión de Comercialización.	
<p>ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades del Talento Humano • Liderar y responsabilizarse de la Gestión del Talento Humano • Analizar y dar visto bueno de los informes de selección del personal, de su formación y capacitación y de los movimientos administrativos que se generen dentro de la faenadora • Organizar, dirigir y aplicar el Sistemas de Seguridad Integral donde se contemple la Seguridad Laboral, la Salud Ocupacional y la Gestión Ambiental. • Asesorar, en el ámbito de su competencia, en la toma de decisiones de la Gerencia General. • Evaluar el desenvolvimiento en el trabajo del personal que labora en la Faenadora CACMU. • Las demás que determinen las leyes, reglamentos, decretos y demás normas conexas. 		<p>PRODUCTOS Y SERVICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear buen ambiente de trabajo • Personal que labora en la Faenadora CACMU capacitado constantemente. • Elaborar informes de evaluación del personal. • Elaborar informes de asistencia, vacaciones y permisos • Acciones de personal • Registros en el IESS.
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración de Empresas o afines • Dos años de experiencia en administración de empresas 		

- Buena presentación personal
- Excelentes referencias personales

Elaborado por:

Aprobado por:

5.4.5. Manuales y Formatos

Para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, deben ser realizados y legalizados con la debida antelación las normas y reglamentos que regularán todas las labores con el fin de garantizar el logro de los objetivos.

a) **Manuales.-** En los manuales que se diseñen en la Faenadora, deberán quedar registradas todas las normativas que darán la estructura orgánica a la misma y se deben considerar los siguientes:

- Reglamento interno de trabajo para el personal administrativo y operarios
- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
- Manual de procesos
- Reglamento Interno para usuarios del servicio de faenamiento

b) **Formatos.-** Los formatos son hojas de control que pueden ser implementadas en las diferentes secciones de la empresa, para dejar consignados en ellos las actividades desarrolladas en esas áreas de trabajo. Estas planillas de control y registro deberán diseñarse de acuerdo con lo reglamentado en el manual de procesos y servirán de base para sistematizar todos los procesos contables, productivos y disciplinarios.

1. *Gestión Administrativa.-* En esta Gestión se deberá tomar en cuenta los formatos que se utilizarán para el control desde el ingreso y salida a la faenadora, así como el proceso administrativo interno del mismo.

- Control de ingreso y salida de materiales y equipos a la Faenadora
- Control de ingreso de pollos en pie
- Control de salida de productos faenados
- Control de ingreso y salida del personal interno y externo
- Control de ingreso y salida de vehículos
- Formato para reporte de novedades
- Formato de mantenimiento de equipos
- Formato de mantenimiento de servicios
- Formatos de kilometrajes y uso de vehículos
- Formatos de control de combustible

2. Gestión Talento Humano.- Son los formatos que se deben tomar en cuenta para la buena administración del Talento Humano.

- Control de Hojas de Vida
- Formatos de ingreso y salida del IESS
- Reporte de incapacidades
- Formato de liquidación de nómina
- Control de asistencia
- Formatos de acciones de personal

2. *Gestión Técnica de Faenamiento.*- Son los formatos que se deben aplicar en el proceso de faenamiento y estos variarán a medida que varíen las características propias de producción de la Faenadora.

Ingreso

- Control de ingreso de pollos en pie
- Formatos de pesaje de pollos en pie

Sala de Sacrificio

- Reporte de pollos faenados
- Formato de control de pesaje y clasificación de productos
- Reporte control disciplinario de los operadores

Refrigeración

- Control de inventarios de pollos faenados
- Control de subproductos
- Control de temperaturas de los cuartos refrigerantes

Subproductos

- Control de ingresos de materias primas
- Control de producción
- Control de salidas de producto terminado

5.4.6 Capacitación

La capacitación es la parte integral de la Gestión Administrativa, se entiende por capacitar el dar un conocimiento adecuado a una persona relativa al ejercicio de sus funciones. Una vez definidos los perfiles y el orgánico por procesos, se requiere vincular a la empresa, se efectúan las contrataciones respectivas siguiendo las líneas de selección que permitan ajustar el individuo al perfil requerido. Terminada la selección y ubicados los diferentes funcionarios en su cargo, se requiere iniciar un proceso de capacitación permanente en donde cada empleado conozca las políticas de la empresa, cuáles son las metas proyectadas y la función de cada quien dentro de la organización.

Con lo anterior, se consigue dar orientación a cada empleado y cuál es su papel dentro de los objetivos generales de la empresa, cuáles son sus responsabilidades. A partir de esta etapa de entrenamiento inicial, en forma secuencial y dentro de una programación adecuada, se debe impartir capacitación a todos los niveles de la organización para permitir mantener el equipo humano de trabajo actualizado en los últimos adelantos y técnicas relacionadas con el objetivo de la empresa.

Una alternativa para mantenerse actualizado es la suscripción a revistas especializadas o asistencia a eventos de la Industria de la Carne o Faenamiento.

5.4.7. La Administración de Proceso Productivo

El objetivo de la faenadora es la ejecución de procesos que lleven a la obtención del producto primario, el pollo faenado o los subproductos. Para administrar el proceso productivo en la faenadora se debe involucrar las siguientes actividades:

La Administración Operativa.- La administración operativa hace referencia a los aspectos de supervisión de las actividades que se llevan a cabo en las salas de faenamiento o proceso. Esta supervisión es muy importante porque es el soporte de toda la planta faenadora, si no existe un control adecuado de los procesos productivos, la planta no se podrá desarrollar de manera rentable.

Por lo que para llevar una buena administración del proceso productivo se debe tomar en cuenta algunas variables.

a) El Personal

El número de personas que intervienen en las operaciones de la planta están directamente relacionadas con las actividades productivas. A mayor volumen de procesos, necesariamente será mayor el número de personas involucradas en los procesos.

No se debe sobredimensionar la cantidad de operarios o personal de administración para evitar incremento en los costos de producción. Se debe utilizar el número de personal, suficiente para cumplir adecuadamente con las labores de planta, sin dañar la calidad del producto final.

b) La Supervisión

La supervisión de la planta de proceso se encuentra bajo la dirección del Jefe de Planta, quien tiene a su cargo el personal que labora en las áreas operativas de la Faenadora.

c) Los Horarios

En el desarrollo de las actividades de la faenadora es necesario establecer los horarios de producción para definir parámetros de rendimiento de horario y crear los controles disciplinarios recomendados para una buena marcha de las actividades operativas. Los horarios se determinan de acuerdo a los procesos y a los volúmenes de producción.

Es necesario establecer horarios que permitan una adecuada supervisión de las actividades. Los horarios diurnos dan mejores oportunidades de vigilancia que los nocturnos.

5.4.8. Administración Sanitaria

La administración sanitaria de la Faenadora es de vital importancia para el buen desarrollo de las actividades operativas. El cumplimiento de las normas y leyes en el aspecto sanitario deben ser cumplidas de la mejor manera para dar al consumidor final un producto de primera calidad.

Las leyes sanitarias que rigen los destinos de las faenadoras y camales en el Ecuador son:

- Ley de Mataderos
- Ordenanzas Municipales
- Ley de Sanidad Animal Codificada, Ecuador

Otra parte fundamental dentro de la administración sanitaria, es el establecimiento de programas especiales de higienización de las plantas de proceso y control de insectos y roedores, estos programas deben estar a cargo del Jefe de Planta y Gerente General.

Dentro de la administración sanitaria se debe tomar en cuenta las siguientes normas de Higiene tanto para operarios como para las instalaciones.

a) Normas de higiene para los operadores

- Al Manipular la carne, el operador debe despojarse de relojes, anillos, cadenas y todo accesorio que se pueda caer o contaminar.

- El operador debe estar provisto de ropa limpia y utilizar protección en el cabello y los pies.
- El personal deberá lavarse bien las manos y las uñas antes de manipular el pollo.
- El personal debe ser sometido a exámenes periódicos para conocer su estado de salud.
- Un operador con heridas o con síntomas de enfermedad, no debe manipular el producto.
- La Faenadora dotará una vez al año de los implementos o uniformes necesarios para la correcta higiene de los operadores como son: ropa impermeable, botas de goma y gorras que cubran el cabello, mascarillas y cinturones lumbares de ser el caso.
- El personal deberá cambiarse de ropa y lavar los impermeables al momento de salir del proceso.
- Cada empleado será responsable de la limpieza y uso de su uniforme y accesorios.
- No comer, no fumar, no escupir, no toser o estornudar en el área de proceso, para ello debe cubrirse y alejarse del pollo y lavarse las manos.

Para llevar el control de la higiene personal se establece el siguiente formato:

Cuadro 21. Formato de registro de higiene del personal

REGISTRO DE HIGIENE DEL PERSONAL			
FECHA:		REALIZADO POR:	
INSPECCIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Llevan uniforme completo y limpio			
Uso de mascarilla			
Se lavan las manos antes de manipular los productos			
Operadores fuman, beben o comen en el área de proceso			
Operadores cubren el cabello			
Operadores utilizan objetos personales en el área de proceso			
Firma Responsable:			

Fuente: (Procanor, 2010)

Elaborado por: Autora

b) Higiene de las instalaciones y equipos

El aseo de los equipos, instalaciones y utensilios que se utilizan en el proceso, deberá realizarse antes y después del proceso de faenamiento y deberá incluir la limpieza de los pisos, utensilios como cuchillos, y todos los accesorios que se utilicen en el faenamiento. Después de realizar la limpieza se deberá efectuar la desinfección para eliminar microorganismos.

Así mismo se deberá realizar la limpieza de los camiones que se utilizan como medio de transporte del producto.

No se usará químico, desinfectante, dentro de las instalaciones de almacenaje y transporte.

Para el control de la limpieza y desinfección se utilizará el formato

Cuadro 22. Formato de control de limpieza y desinfección

Control de limpieza y desinfección						
Desde el: Día_____Mes_____Año_____			Hasta el: Día_____Mes_____Año_____			
Actividades diarias	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Observaciones
Equipos	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	
Estantes y mesas	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	
Cuchillos y accesorios de corte	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	
Pisos y paredes	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	
Cuarto frío	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	
Área de vísceras	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	
Sanitarios personal	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	
Limpieza de oficinas	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	
Limpieza del transporte	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	Realizado por:	

Fuente: (Procanor, 2010)

Elaborado por: Autora

5.5. Modelo Financiero

El Modelo Financiero para la Planta Faenadora CACMU, servirá de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a perspectivas de crecimiento operacional que proyectará la Faenadora y que posibilitará la generación y el uso adecuado de recursos de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad.

Presentación de estados financieros.- La información financiera servirá para la toma de decisiones sobre la administración financiera de la Faenadora CACMU. Los estados financieros según las NIIF (Zapata L, 2011), tienen los siguientes objetivos:

- Suministrar información de la situación financiera de la empresa
- Reportar la situación financiera de la empresa
- Reportar el desempeño mediante los flujos del efectivo y el estado de resultados
- Reportar cambios en la posición financiera.

Esta información debe ser comprensible, relevante y comparable, para que facilite la toma de decisiones de la Faenadora en el ámbito financiero.

NIC 1.10 Según las Normas Internacionales de Contabilidad los estados financieros a presentar al iniciar una empresa con las NIIF son:

- Estado de situación financiera al final del periodo
- Estado de resultado integral del periodo
- Estado de cambios en el patrimonio del periodo
- Estado de flujos de efectivo del período

Clasificación del balance

NIC 1.60 El formato del balance debe distinguir entre activos corrientes y no corrientes, así como pasivos corrientes y no corrientes, a no ser que la presentación en función de su liquidez permita una información más relevante y fiable.

NIC 1.61 En cualquiera de los casos, se debe mostrar para cada elemento incluido el activo o el pasivo, que incluya cantidades cuya liquidación o cobro se espere realizar antes y después de doce meses respecto a la fecha de cierre del balance, cualquier cantidad que se espere recuperar o pagar en más de doce meses.

En el balance debe incluir las cuentas: activos corrientes, activos no corrientes, pasivos, pasivos no corrientes y el patrimonio.

NIC 1.79b El patrimonio equivale al importe residual de los activos de la entidad tras deducir todos sus pasivos.

Partidas del Estado de Resultados

NIC 1.82 Como mínimo en el estado de resultados se deben incluir los siguientes epígrafes, cuando sean significativos:

- Ingresos ordinarios
- Gastos financieros
- Parte del beneficio o pérdida
- Gasto por impuestos

- Beneficio o pérdida después de impuestos consecuencia de operaciones discontinuadas y ganancia o pérdida después de impuestos consecuencia de la valoración al valor razonable menos los costos de venta de activos de operaciones discontinuadas.
- Resultado del ejercicio.

NIC 1.87 No se puede clasificar ninguna partida como extraordinaria ni en el estado de resultados ni en las notas.

Ingresos y Gastos

MC.- Marco conceptual para la preparación y presentación de los estados financieros

MC 4.29 La definición de ingresos incluye tanto los ingresos de actividades ordinarias como las ganancias. Los ingresos de actividades surgen en el curso de las actividades ordinarias de la entidad, las ganancias son partidas que, cumpliendo la definición de ingresos, pueden o no surgir de las actividades ordinarias.

MC 4.33-35 La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la entidad.

Clasificación de los gastos

NIC 1.99 Los gastos deben ser presentados de acuerdo con una de las siguientes clasificaciones.

Por su naturaleza:

- Depreciación
- Compra de materiales

- Transporte
- Sueldos y salarios
- Publicidad

Por su función:

- Costo de ventas
- Gastos de distribución
- Gastos administrativos

Estado de cambios en el patrimonio

NIC 1.106 El estado de cambios en el patrimonio debe incluir:

El resultado del ejercicio

Cada una de las partidas de ingreso y egreso reconocidas directamente en el patrimonio, y su total.

El total de los ingresos y gastos (suma de los dos puntos anteriores) del ejercicio atribuible a los propietarios de la matriz y a las participaciones no controladoras.

Información a revelar:

Identificación

NIC 1.50 Los estados financieros deben estar claramente identificados y diferenciados del resto del documento

NIC 1.51-53 Se consideran encabezamientos apropiados para cada página de los Estados Financieros o sus Notas si estos incluyen los siguientes.

- El nombre de la entidad que presenta los estados financieros.
- La fecha de cierre o el período que cubren los estados financieros.
- La moneda en la que se presentan
- Grado de redondeo que se usa en la presentación de las cifras(dólares, miles de dólares, millones de dólares)

Período de presentación

NIC 1.36 Una entidad presentará un juego completo de estados financieros al menos anualmente.

Notas a los estados financieros

NIC 1.112 Las notas deben:

Revelar la información requerida por las NIIF que no se presente en el balance, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio o el estado de flujos de efectivo.

Información Adicional

NIC 1.138 El domicilio y forma legal de la entidad, país donde se constituyó y la dirección de su lugar principal de actividad.

5.5.1. Gestión de la Rentabilidad

En este tema se efectuarán algunas recomendaciones prácticas sobre algunos tópicos a tomar en cuenta en la administración de la Faenadora y que puedan ayudar a buscar niveles adecuados de rentabilidad.

La rentabilidad es el mayor ingreso obtenido en la comercialización de un producto, acorde con los costos de producción.

En la rentabilidad de la Faenadora forman parte una serie de factores y variables que son necesarios definir adecuadamente para lograr los mejores resultados económicos. Para esto en la Faenadora se deben tomar en cuenta las siguientes variables:

- Volumen de faenamiento
- Precios
- Venta de productos y subproductos
- Costos de producción
- Costos administrativos
- Compras
- Inversiones

El volumen de los pollos a faenar, es la parte fundamental de la rentabilidad de la faenadora, esto, necesariamente acompañado del valor que se determinen para el servicio. La relación entre volumen de faenamiento y rentabilidad es directamente proporcional, no solo, en el cobro del precio directo, sino en la obtención de los productos a partir del proceso de los subproductos.

El precio de venta debe ser analizado, en forma adecuada para que realmente compense los gastos que se producen por el faenamiento de los pollos. En este precio no solo debe tomarse en cuenta el proceso de faenamiento en si, sino en todos los factores que intervienen en la actividad de faenamiento, como son la mano de obra, el valor de agua, la energía, los materiales utilizados, los insumos para el aseo y demás gastos generados.

Es muy importante dentro de un programa de costos, estar en permanente contacto con los proveedores para determinar las fluctuaciones de los precios, de los insumos que se están adquiriendo, para realizar los ajustes correspondientes, y si es necesario buscar alternativas que permitan reducir los precios, ya sea buscando nuevos proveedores o artículos de la misma calidad a precios más ajustados a los del presupuesto de la Faenadora.

Costos de Producción

Para el cálculo de los costos de producción se tomó como referencia los 4000 pollos de venta proyectados, en pollos de aproximadamente 5 libras, que son los que generalmente se faena de acuerdo a la demanda de los clientes de la Provincia del Carchi. (Ver el siguiente cuadro)

Cuadro 23. Formato de costos de producción.

Costos de producción			
Costos Fijos	Valor	Costos Variables	Valor
Mano de obra	7694	Materia Prima	72830
Gastos de fabricación	1838		
Total costos fijos	9532	Total costos variables	72830
COSTOS TOTALES			82362
Unidades producidas			80000
Costo unitario de producción			1.029525
Porcentaje de utilidad			0.1029525
COSTO DE VENTA DEL PRODUCTO	1.1324775		
Elaborado por: La Autora			

En el gráfico anterior se puede identificar que el costo de venta se determina de los costos fijos, los costos variables y las unidades producidas, para el caso de la Faenadora, se trabaja con datos en libras, que es como se vende el producto a los clientes. Los datos utilizados se encuentran en los anexos.

a) Los Controles.- Para la buena administración financiera de la Faenadora, es necesario ejercer un control estricto sobre todos los aspectos productivos que se llevan a cabo en las áreas de proceso, no solamente, sobre la producción en si, sino también sobre la utilización de insumos de las diferentes etapas de producción, tales como desinfectantes, cuchillos, desinfectantes, overoles, mandiles, cascos y demás materiales que se utilicen en esta área de proceso.

Es importante el adecuado mantenimiento de los equipos y materiales que se utilizan en el área de proceso, ya que la falta de mantenimiento o el mal mantenimiento de estos equipos, arrojará pérdidas económicas considerables, un consumo exagerado de repuestos sin causa justificada, eleva los costos de producción.

Es necesario establecer un control estricto sobre las compras de todo tipo que se realicen para la empresa, buscando siempre establecer la figura de las tres cotizaciones autorizadas por la Gerencia, para evitar fugas de dineros en las adquisiciones. Una buena revisoría fiscal en todas las actividades de la empresa asegura un éxito económico.

Se debe tener especial control sobre los consumos de los servicios de agua, luz y los demás servicios básicos. El dinero utilizado para el pago de estos servicios, tiene uno de

los mayores pesos financieros en el ejercicio contable. Si no se ejerce un control adecuado del gasto en servicios, la rentabilidad de una empresa puede verse seriamente afectada, una forma de ejercer control en estas actividades, es llevar diariamente un registro de las lecturas de los consumos para ir comparándolas con resultados anteriores, para determinar en forma rápida cualquier variación negativa que influya sobre el incremento costo final del servicio. Es necesario en este tema involucrar a todo el personal administrativo y operativo para que se cree conciencia en la necesidad del ahorro en los servicios, si no hay colaboración del personal es difícil obtener buenos resultados.

b) *Los rendimientos.*- Los empleados encargados del área de proceso, deben trabajar en base a rendimientos, tanto del producto en sí, como de la mano de obra. A mejores rendimientos mayor rentabilidad. Para esto, una herramienta eficaz es hacer uso de los formatos establecidos.

Se deben medir todos los parámetros utilizados en el proceso productivo, tales como, rendimiento horario de faenamiento, mermas en refrigeración, peso de los subproductos.

Se debe entender que los rendimientos así sean ajenos, afectan el capital propio, en una parte importante de una buena administración financiera.

c) *El Mercadeo.*- Una parte fundamental de una labor administrativa financiera que afecta directamente la rentabilidad de la Faenadora, es elaborar un buen programa de mercadeo de los servicios y productos que ofrece la Planta Faenadora Avícola CACMU, diseñando estrategias adecuadas para la comercialización de estos, dentro del mercado meta.

Estas operaciones están en relación directa con las características productivas de la Faenadora, la clase de productos que ofrezca al mercado. No solamente se vende lo tangible como los Pollos Faenados, los subproductos como presas seleccionadas, sino lo intangible como la atención al cliente, buena imagen corporativa, sanidad y calidad.

La Faenadora debe tener presente que sus clientes son la parte fundamental de sus ingresos, de tal forma que es necesario brindar una atención adecuada a estas personas para buscar su entera satisfacción del servicio que se le está prestando. Una buena atención personalizada conlleva necesariamente a la satisfacción del cliente con el servicio y, esta misma persona se encargará de promocionar la empresa con otros posibles clientes, lo cual benéfica con el incremento en el faenamamiento.

Para la comercialización de los productos es necesario estar permanentemente informado de las fluctuaciones de los precios en los mercados de influencia para estar midiendo efectuando los ajustes correspondientes que permitan una mejor rentabilidad.

5.5.2. Gestión de Capital de Trabajo

La Gestión del capital de trabajo se refiere al manejo de todos los activos y pasivos corrientes, y es de responsabilidad del área de Gestión Financiera, deberán administrar los activos y pasivos circulantes de la Faenadora para que se mantenga en un nivel aceptable.

La administración del capital de trabajo es una de las actividades que exigen una gran responsabilidad, ya que debe manejar las cuentas circulantes como caja, valores negociables, cuentas por pagar y pasivos acumulados, a fin de alcanzar el equilibrio entre la utilidad y el riesgo de las operaciones.

5.5.2.1. Activo

El activo está integrado por todos los recursos de que se dispone en la empresa, para realizar los objetivos, los cuales presentan beneficios económicos provenientes de eventos o movimientos financieros.

5.5.2.1.2. Activo Corriente

Los activos corrientes son los activos que pueden convertirse en dinero en efectivo en el periodo de hasta un año, como caja o fondos a rendir cuentas y se representaran con la siguiente nomenclatura:

Cuadro 24. Codificación Contable de Activos Corrientes

1.	Activos
1.1	Corrientes
1.1.1	Disponible
1.1.1.1	Caja
1.1.1.1.01	Efectivo
1.1.1.2	Bancos
1.1.1.2.01	Cuenta Corriente

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica.- En el siguiente cuadro se muestra el registro contable de los activos corrientes

Cuadro 25. Dinámica de registro contable de activos corrientes

Debitado por	Acreditado por
Las entradas de efectivo a caja	Las salidas de efectivo por pagos a través de caja
Los depósitos de cheques o transferencias bancarias	Los pagos por medio de cheques o transferencias bancarias

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5.5.2.1.3. Activos Financieros

Los activos financieros son los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes o servicios, que se realizan por el objeto social de la empresa.

5.5.2.1.3.1. Administración de Cuentas por Cobrar

En la administración de cuentas por cobrar se han considerado el objetivo, filosofía de cobranza, procedimiento y políticas de cobranza, las mismas que contribuirán para una mejor administración y recuperación de cuentas por cobrar.

1.- Objetivo.-

Realizar continuo seguimiento de cartera, obteniendo de esta manera un alto grado de efectividad en la gestión realizada, a través de la formación de un Comité de Cartera integrado por el Gerente General, Contador, Tesorero y Técnico de comercialización

2.- Filosofía de Cobranza

Hay que entender que la gestión de cobranza no es únicamente la de recuperar los valores vencidos que representan cierto grado de dificultad, sino más bien el proceso y ciclo continuo, en el cual, el personal de cobranzas enfoca su esfuerzo al seguimiento de crédito en el período previo al vencimiento, porque de esto depende el cumplimiento en los vencimientos futuros, lo

que evitará que la cobranza se dilate, ya que cuanto más tiempo de vencido el crédito más será el grado de dificultad en la recuperación.

3.- Procedimiento

Los cobros se realizarán de la siguiente manera:

- 1) Los clientes podrán realizar el pago a través de depósito bancario, transferencia bancaria y cheque a nombre de la Planta Faenadora Avícola CACMU.
- 2) Los clientes podrán realizar el pago en efectivo, a través del Técnico de Comercialización, quien es la persona encargada de realizar las funciones de cobranza in situ.

4.- Políticas de Cobranza

- 1) Se realizará llamadas telefónicas preventivas con 1 día de anticipación, comunicando al cliente que su crédito está a punto de vencer.
- 2) En caso de que el pago de la deuda se realice mediante cheque, y el mismo resultara devuelto por cualquier motivo, el cliente asumirá los costos bancarios, acorde al valor estipulado por la entidad financiera.
- 3) Si la última cuota o cancelación total de la deuda se realiza con cheque, el pagaré no deberá ser devuelto al cliente hasta que cumpla con los plazos pactados de efectivización.

- 4) Los plazos de cobro no podrán ser mayores a los promedios obtenidos por la faenadora durante los últimos 6 meses.
- 5) Se otorgarán descuentos si los pagos se realizan en efectivo, hasta del 2.7%.
- 6) No se podrá entregar un tipo de crédito diferente al que corresponde a cada cliente de acuerdo a la calificación obtenida.
- 7) Todo crédito que se encuentre en mora por más de un mes, se atenderá al pago del capital más intereses, los intereses serán iguales a los generados por cualquier crédito de consumo.

Nomenclatura.- Es la codificación utilizada para el registro contable de las cuentas por cobrar

Cuadro 26. Codificación contable de cuentas por cobrar

1.1.2	Activos Financieros
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar
1.1.2.1.01	Clientes

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica.- Es el registro contable de las cuentas por cobrar

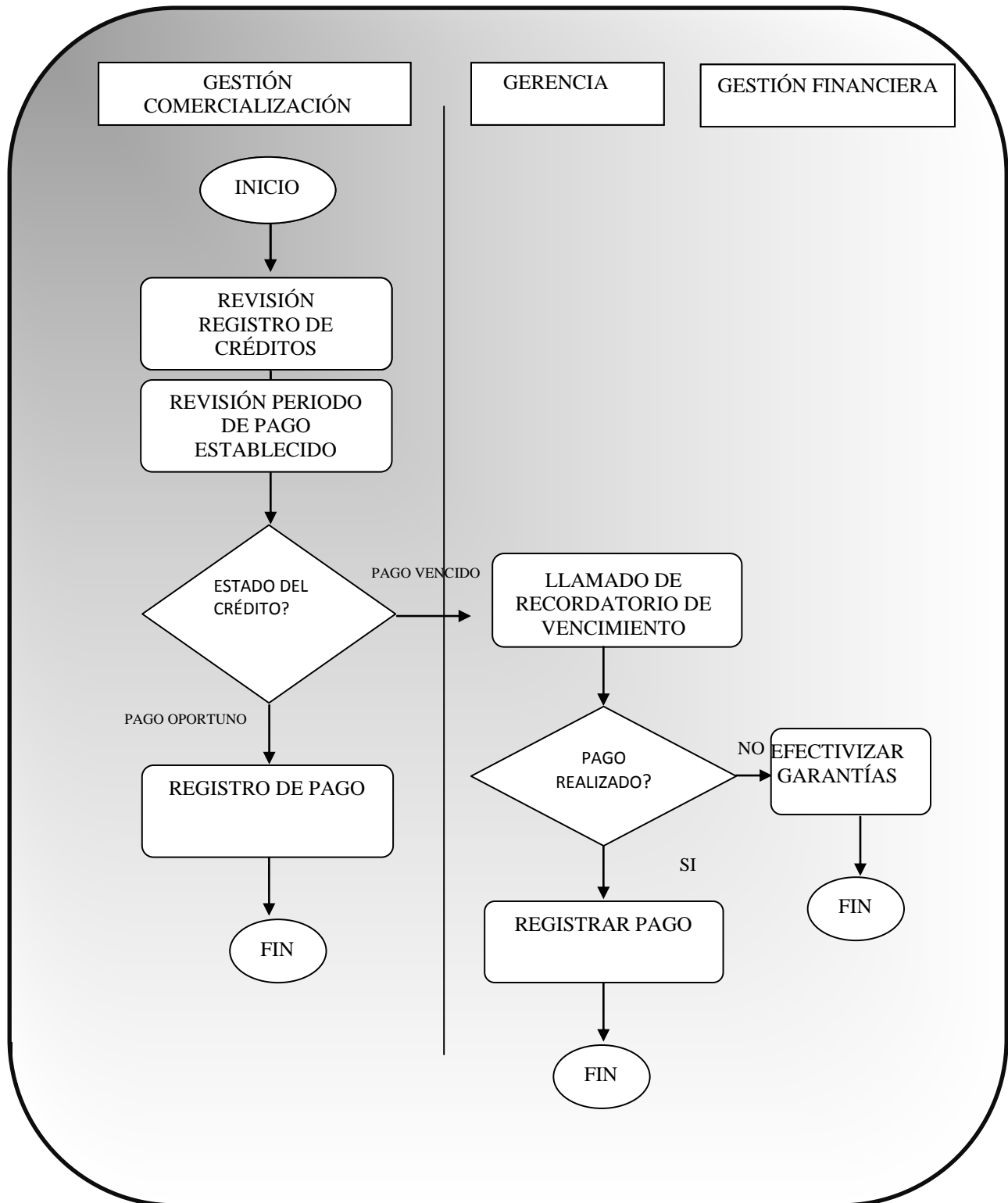
Cuadro 27. Dinámica de registro contable de cuentas por cobrar

Debitado por	Acreditado por
La venta de bienes o servicios a clientes	El cobro total o parcial de la deuda
Los depósitos de cheques o transferencias bancarias	Los pagos por medio de cheques o transferencias bancarias

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5. Diagrama de Flujo de Proceso de Recuperación de Cartera



5.5.2.1.3.2. Administración y políticas de Crédito

Para la Administración de créditos que se otorguen a los clientes, es necesario establecer las políticas previas a la concesión del crédito.

1.- Objetivo

Proporcionar a la Planta Faenadora CACMU y a los clientes vías crediticias a través del cumplimiento de normas y políticas de análisis y aprobación de crédito que permitan contribuir al logro de una cartera crediticia rentable y de alta calidad.

2.- Filosofía de Crédito

Al ser la comercialización de pollos faenados una de las actividades principales de la Faenadora CACMU, el otorgamiento de crédito a los clientes es una forma de trabajar, siendo importante por ello, que se lo haga de una manera cuidadora, responsable, por el mismo hecho de no acumular cartera vencida y que esta se vuelva incobrable.

Así mismo se busca el equilibrio entre maximizar el rendimiento de capital de la Faenadora y la creación y mantenimiento de una base de clientes de crédito que proporcione seguridad y certeza de pago.

La calidad crediticia sólo se logra realizando operaciones con clientes cuya solvencia moral y económica sea incuestionable, por lo cual es imperativo el tener un pleno conocimiento de nuestro cliente, así como el realizar una adecuada evaluación de sus requerimientos. La decisión de otorgar un financiamiento debe estar sustentada principalmente en la capacidad de pago del cliente, considerando las posibles garantías sólo como una segunda fuente de pago para mejorar la posición de la Faenadora.

3.- Calificación

Se ingresará una solicitud de crédito, en la que se detallará datos personales del cliente, del conyugue, del domicilio, referencias personales con números telefónicos convencionales verificables al momento de receptor la solicitud, cuenta bancaria, adicionalmente presentarán los siguientes documentos: Original y copia de cédula de identidad, y una copia de la última planilla de pago de servicios básicos y certificado bancario.

Para otorgar un crédito, La Planta Faenadora Avícola CACMU, deberá evaluar la capacidad de pago de los clientes, a través de la evaluación de las 5 C de crédito, como son, carácter, capacidad, capital, colateral (garantía) y condiciones.

Todos los clientes deben recibir una calificación de crédito, sea A, B o C para evaluar el tiempo de cobro de sus obligaciones y el monto máximo de crédito a otorgar.

4.- Cupos de Crédito

Los cupos de crédito se otorgarán bajo las siguientes condiciones:

- Los clientes podrán obtener un crédito cuando la compra sobrepase el valor de 1000 usd, y a partir de los seis meses
- El pago de este crédito será hasta 5 días plazo máximo, ya que por la dinámica del negocio, estos son recuperables en periodos de tiempos cortos.
- Al realizar el pago en el periodo de 5 días, el cliente se hará acreedor al siguiente crédito.

5.- Garantías

Para la concesión del crédito a los clientes se deberá tomar en cuenta las siguientes garantías:

- Se deberá suscribir un pagaré, el mismo que va a contener la deuda total y las condiciones de pago, con la firma de deudor.
- Si el monto de crédito sobrepasa los 2000 el cliente deberá respaldar su deuda con un garante o bien inmueble (escritura pública) a favor de la empresa.

6.- Aumentos, Disminuciones y Suspensión De Crédito

Las únicas personas encargadas de incrementar, disminuir, bloquear y desbloquear los créditos son el Gerente General.

De la misma manera si dicha obligación o cuota pactada es cancelada, se activará el crédito inmediatamente, dependiendo de las condiciones de pago de cancelación del crédito este será activado.

Condiciones de reactivación de crédito

- Si el crédito es cancelado dentro del plazo estipulado en los términos de negociación, el crédito se reactivará de forma inmediata.
- Si el crédito se cancela dentro de cinco días después del plazo estipulado en los términos de negociación, el crédito se reactivará luego de un nuevo análisis crediticio.
- Si el crédito se cancela después de hasta tres meses del tiempo estipulado en los términos de negociación el crédito no será renovado.

7.- Montos y Plazos.- a continuación se detalla los montos y plazos de crédito a los clientes.

Cuadro 28 Montos y Plazos de Concesión de Créditos

MONTOS (usd)	PLAZO (días) Calendario
1000 a 2000	5 días
2001 a 4000	8 días
4001 a 6000	12 días

Fuente: Faenadora CACMU

Elaborado por: Autora

8.- Solicitud de Crédito.- Se presenta el modelo de la Solicitud de crédito, para ser llenado por los clientes

SOLICITUD DE CRÉDITO

MONTO SOLICITADO

FECHA DEUDOR GARANTE

DATOS DEL SOLICITANTE

SEXO M F PRIMER APELLIDO SEGUNDO APELLIDO PRIMER NOMBRE SEGUNDO NOMBRE

NÚMERO DE CÉDULA LUGAR DE NACIMIENTO FECHA DE NACIMIENTO CARGAS FAMILIARES

ESTADO CIVIL Soltero Casado Divorciado Separado Unión Viudo NIVEL DE INSTRUCCIÓN

DATOS DEL CÓNYUGE

PRIMER APELLIDO SEGUNDO APELLIDO PRIMER NOMBRE SEGUNDO NOMBRE

NÚMERO DE CÉDULA LUGAR DE NACIMIENTO FECHA DE NACIMIENTO NIVEL DE INSTRUCCIÓN

SITUACIÓN LABORAL

Nombre de la Institución o del Negocio Dirección: Ingreso Mensual Teléfono

DATOS DEL DOMICILIO DEL SOLICITANTE

Dirección Teléfono

Tipo de Vivienda Nombres del Dueño de Casa Años de Residencia Teléfono

DATOS FINANCIEROS

INGRESOS MENSUALES	EGRESOS MENSUALES	DETALLE DE ACTIVOS
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	BIENES INMUEBLES <input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	VEHICULOS <input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	INVERSIONES/OTROS <input style="width: 100%;" type="text"/>
TOTAL <input style="width: 100%;" type="text"/>	TOTAL <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

REFERENCIAS BANCARIAS

NÚMERO DE CUENTA	AHORROS/CORRIENTE	ENTIDAD
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

REFERENCIAS FAMILIARES Y PERSONALES

Apellidos	Nombres	Parentesco	Dirección	Teléfono de Contacto
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

ACEPTACIÓN DEL CLIENTE

Declaro que todos los bienes e ingresos detallados en este documento, no provienen ni serán destinados a ninguna actividad ilícita, y que los datos presentados son verídicos. Por lo cual autorizo a CACMU a confirmarlos por el medio que consideren pertinente e informar a las autoridades competentes cuando se detecte alguna inconsistencia. Certifico que he firmado el presente documento con posterioridad al registro de toda la información solicitada en este formulario.

REGISTRO DE FIRMAS DEL SOLICITANTE

Fuente: Faenadora CACMU
Elaborado por: Autora

9.- Herramienta de cobro.- A continuación se presenta el modelo de pagaré, que servirá como medio de garantía para el cobro de los créditos, y que será legalmente inscrito.

**PLANTA FAENADORA AVÍCOLA CACMU
PAGARÉ A LA ORDEN**

Fecha:

Nº

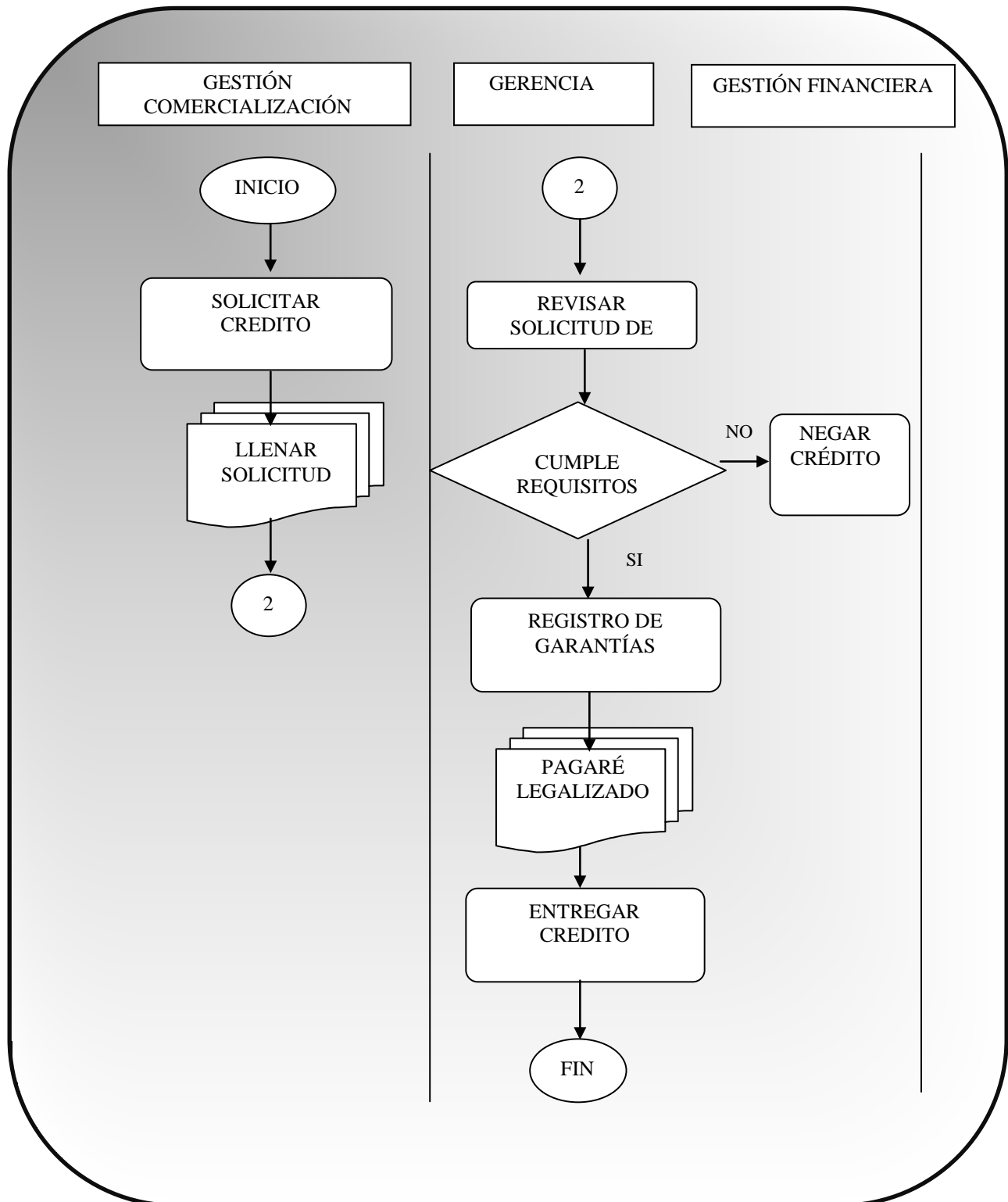
Debo y pagaré a la Planta Faenadora Avícola CACMU, incondicionalmente y sin protesto la suma de _____ **DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD_____)**, más los intereses y cargos por servicio, en caso de mora pagaré la tasa establecida autorizada para dicho efecto por el emisor . Exímase de la presentación para el pago. Declaro que el producto de esta transacción no será utilizado en actividades de lavado de dinero y activos (Ley 180).

Al fiel cumplimiento me obligo con todos mis bienes presentes y futuros. El pago no podrá hacerse por partes ni aún por mis herederos o sucesores. Me sujeto a los jueces de esta ciudad, al juicio ejecutivo o verbal sumario, a elección del demandante.

.....
Firma del Deudor
CC.....
Telf:
Dirección:

.....
Firma del Garante
CC.....
Telf:
Dirección:

10. Diagrama de flujo del Proceso de Crédito



5.5.2.1.4. Administración de Inventarios

En la Faenadora CACMU, la importancia de llevar un adecuado inventario recae sobre el Jefe de Planta y el Contador, ya que en los dos departamentos se llevará el registro de las entradas y salidas de los Productos, el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Los inventarios se registran a su costo de adquisición, incluyendo todos los costos necesarios para que las mercaderías tengan su condición (materia prima, producción en proceso, producto terminado) y registro en las cuentas respectivas.

Las salidas de existencias se reconocen de acuerdo al promedio ponderado y costo histórico.

El sistema de inventarios permanente, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lleva mediante tarjetas o Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario. De esta manera se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de ventas.

5.5.2.1.4.1. Materia Prima

Son las subcuentas que representan los insumos que intervienen directamente en los procesos de fabricación, para la obtención de los productos terminados.

Las materias primas se registran al costo, el mismo que incluye todo costo atribuible a la adquisición, hasta que estén disponibles para ser utilizadas en el proceso de Faenamamiento. Los descuentos que existan se deducirán al costo de adquisición.

La salida de materias primas se reconoce de acuerdo al promedio ponderado y costo histórico.

En la Faenadora CACMU, existe un solo producto principal que es considerado Materia Prima Directa como es el Pollo en pie. Se determinó como materia prima indirecta los insumos que se utilizan para el proceso de faenamiento.

Nomenclatura: Es la codificación con la que se trabajará para el registro contable, de cada grupo de inventarios.

Cuadro 29. Cuentas Contables de Inventarios Faenadora Avícola CACMU

Código Cuentas Contables	Materia Prima
1.1.3.1.01	Materia Prima A
1.1.3.1.01.001	Pollos en pie
1.1.3.1.02	Materia Prima indirecta
1.1.3.1.02.001	Sal en grano
1.1.3.1.02.002	Hielo
1.1.3.1.03.001	Fundas plásticas para empaque

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica:

La dinámica de registro se realiza por el ingreso del costo de la materia prima y el costo de las devoluciones de materia prima que existan en cada entrega de productos, como se puede ver en el cuadro siguiente:

Cuadro 30. Dinámica de registro contable de inventarios

Debitado por	Acreditado por
El costo de las materias primas	El valor en libros de las materias primas utilizadas en la producción
El costo de las materias primas devueltas	El costo de las devoluciones de materias primas a proveedores

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5.5.2.1.4.2. Productos en Proceso

Los costos de producción o transformación de las existencias comprenden los costos directamente relacionados con las unidades y los costos indirectos atribuibles.

Para realizar una adecuada asignación de los costos indirectos y otros elementos del costo a los productos, existen diferentes sistemas de costeo como son: costeo real, costeo normal y costeo estándar.

Costeo Histórico.- Los tres elementos del costo son cargados a la producción cuando es conocido su valor real o actual; es decir, cuando se conoce el valor de los materiales, mano de obra y costo indirecto consumidos en la producción, información que está disponible únicamente cuando se termina el periodo contable y tiene la ventaja de que no utiliza métodos de estimación para calcular el costo.

Nomenclatura: Son los códigos de cuentas contables de inventarios en proceso, es decir de cuantos pollos entran a ser procesados, luego del ingreso, que pudo existir devoluciones a proveedores.

Cuadro 31. Código de Cuentas Contables de Inventarios en Proceso

Código Cuentas Contables	Productos en Proceso
1.1.3.2.01	Productos en Proceso
1.1.3.2.01.001	Pollos

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

5.5.2.1.4.3. Producto Terminado

El ingreso de productos terminados se mide al costo de fabricación y otros costos que fueran necesarios para tener las existencias de productos terminados en su condición y ubicación actuales. La salida de productos terminados se reconoce de acuerdo al promedio ponderado y costo histórico.

Nomenclatura.- Es la codificación contable a utilizar para el registro de los productos terminados.

Cuadro 32. Códigos Contables de Inventarios de Productos Terminados

Código Cuentas Contables	Productos Terminados
1.1.3.3.01	Productos Terminados
1.1.3.3.01.001	Pollos enteros con menudencias
1.1.3.3.01.002	Pollos enteros sin menudencias
1.1.3.3.02	Subproductos Terminados
1.1.3.3.02.001	Presas seleccionadas Pechugas
1.1.3.3.02.002	Presas seleccionadas Piernas
1.1.3.3.02.003	Presas seleccionadas Alas
1.1.3.3.02.004	Menudencias

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica: Como se observa en el siguiente cuadro, la dinámica de registro de los inventarios de productos terminados es por el costo total de proceso incluyendo el costo de productos para la venta como el costo de registro de venta del producto terminado.

Cuadro 33. Dinámica de movimientos contables de inventarios de productos terminados

Debitado por	Acreditado por
El costo de manufactura de los productos para la venta	El costo de los productos procesados, de los productos naturales extraídos y procesados.
El costo de los productos devueltos	El costo de los servicios prestados y vendidos
Los ajustes por diferencia de inventarios	Los ajustes por diferencia de inventarios

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5.5.2.1.4.4. Consumo Interno

En esta cuenta se registra el valor de los combustibles, lubricantes, repuestos, accesorios, suministros de oficina, otros insumos y accesorios, materiales de aseo, adquiridos por la Faenadora.

Nomenclatura: Es la codificación contable de los inventarios de consumo interno.

Cuadro 34. Códigos contables de inventarios de consumo interno

Código Cuentas Contables	Consumo Interno
1.1.3.4.01	Combustibles y lubricantes
1.1.3.4.01.001	Diesel
1.1.3.4.01.002	Aceite Quemado
1.1.3.4.02	Materiales de Oficina
1.1.3.4.02.001	Hojas de Papel Bond

1.1.3.4.02.002	Esferos
1.1.3.4.02.003	Cuadernos de apuntes
1.1.3.4.02.004	Archivadores
1.1.3.4.02.005	Carpetas de cartón
1.1.3.4.02.006	Sobres manila
1.1.3.4.04.003	Toners
1.1.3.4.03	Materiales de Aseo
1.1.3.4.03.001	Detergentes
1.1.3.4.03.002	Desinfectantes
1.1.3.4.03.003	Escobas
1.1.3.4.03.004	Trapeadores industriales
1.1.3.4.04	Repuestos y Accesorios
1.1.3.4.04.001	Bujías
1.1.3.4.04.002	Dedos de caucho de repuesto

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica.- En el siguiente cuadro se muestra el registro de los inventarios de consumo interno se registran por el costo de la compra de los bienes contra el consumo de los suministros y sus respectivos ajustes por diferencias de inventarios.

Cuadro 35. Dinámica de registro contable de inventarios de consumo interno

Debitado por	Acreditado por
El costo de compra de bienes para consumo interno	El consumo de los suministros en las actividades de la empresa.
Los ajustes por diferencia de inventarios	Los ajustes por diferencia de inventarios

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5.5.2.1.4.5. Desechos y desperdicios

En este grupo de cuentas de inventario se incluyen los residuos o mermas de producción de toda naturaleza, originadas en los procesos productivos, pero que mantienen algún valor en su realización. Los desechos y desperdicios se registran al costo, la salida de este tipo de existencias se mide utilizando el promedio ponderado y costo histórico.

Nomenclatura.- Es la codificación que se utiliza para contabilizar los desechos o desperdicios.

Cuadro 36. Códigos de inventarios de desechos y desperdicios

1.1.3.5	Desechos y desperdicios
1.1.3.5.001	Pollos desechos
1.1.3.5.002	Sangre de pollo
1.1.3.5.003	Plumas de pollo

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica.- Es el registro contable de los desperdicios y desechos generados en el proceso de faenamiento, se debe utilizar cuentas contables diferentes para este registro y realizar el ajuste contable correspondiente.

Cuadro 37. Dinámica de registro contable de inventarios de desechos y desperdicios

Debitado por	Acreditado por
El costo	El valor en libros de desechos y desperdicios vendidos
Los ajustes por diferencia de inventarios	Los ajustes por diferencia de inventarios

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

Diagrama de Flujo de Proceso de ingreso de inventario

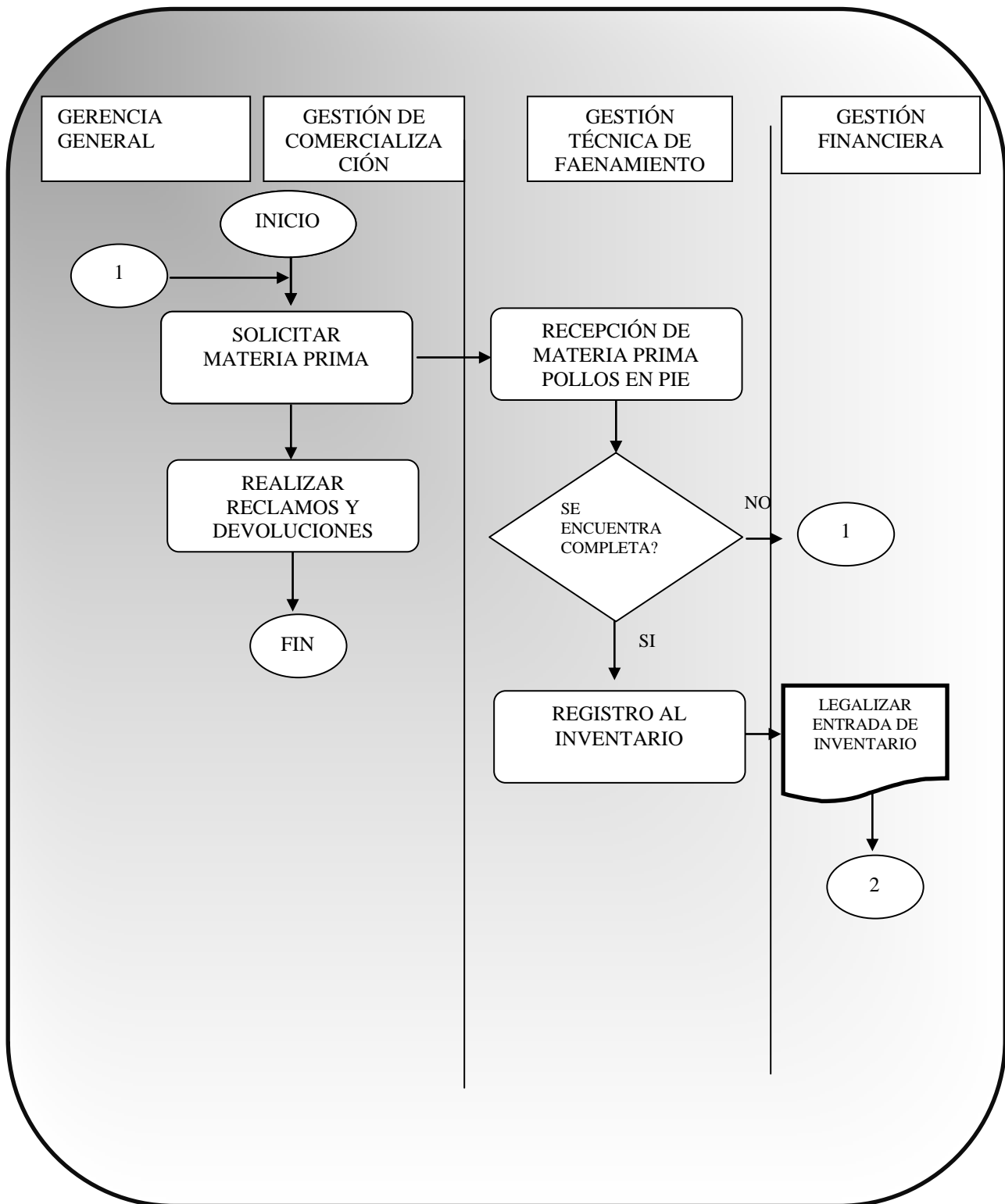


Diagrama de Flujo del Proceso de salida de materia prima para faenamiento

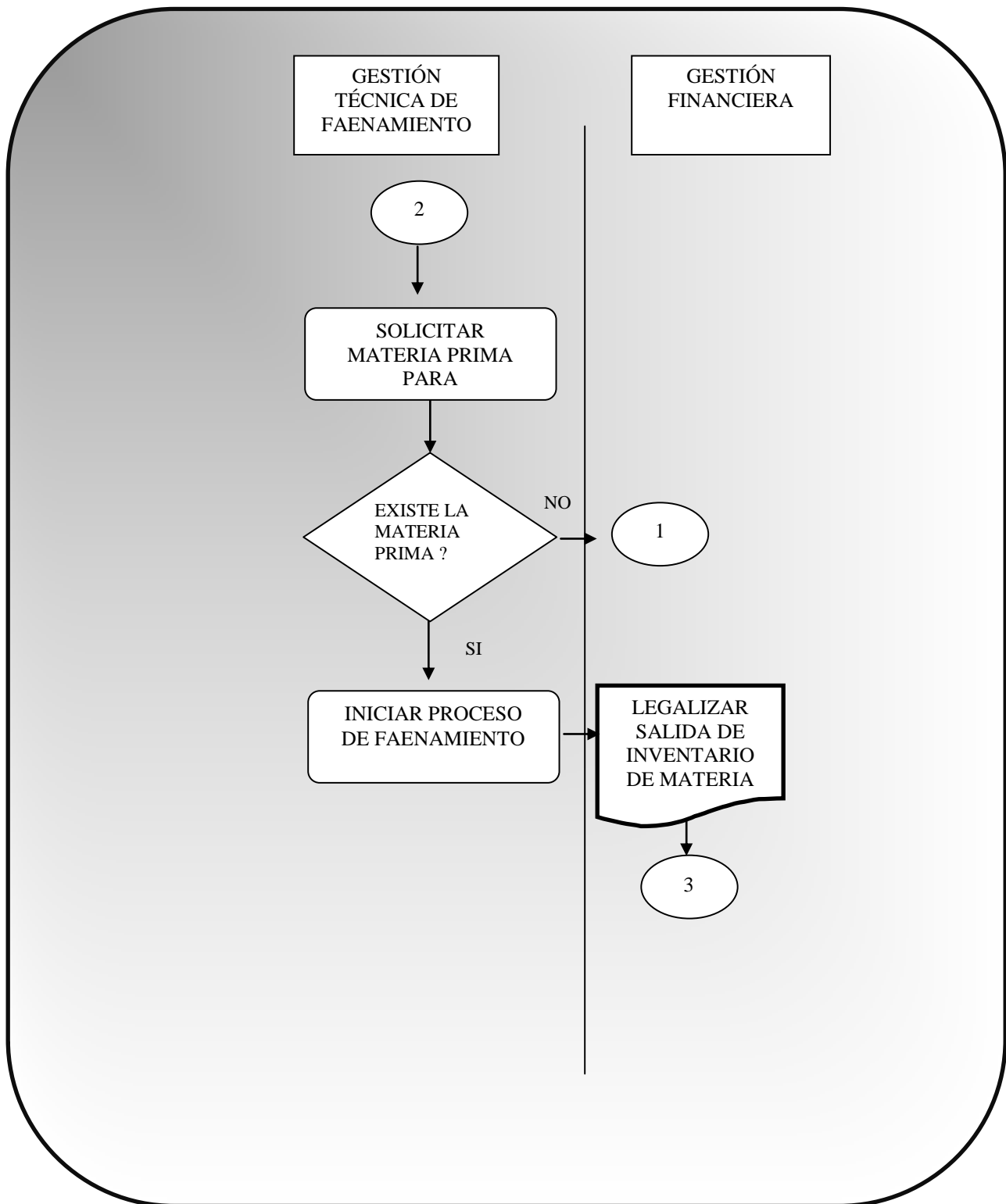
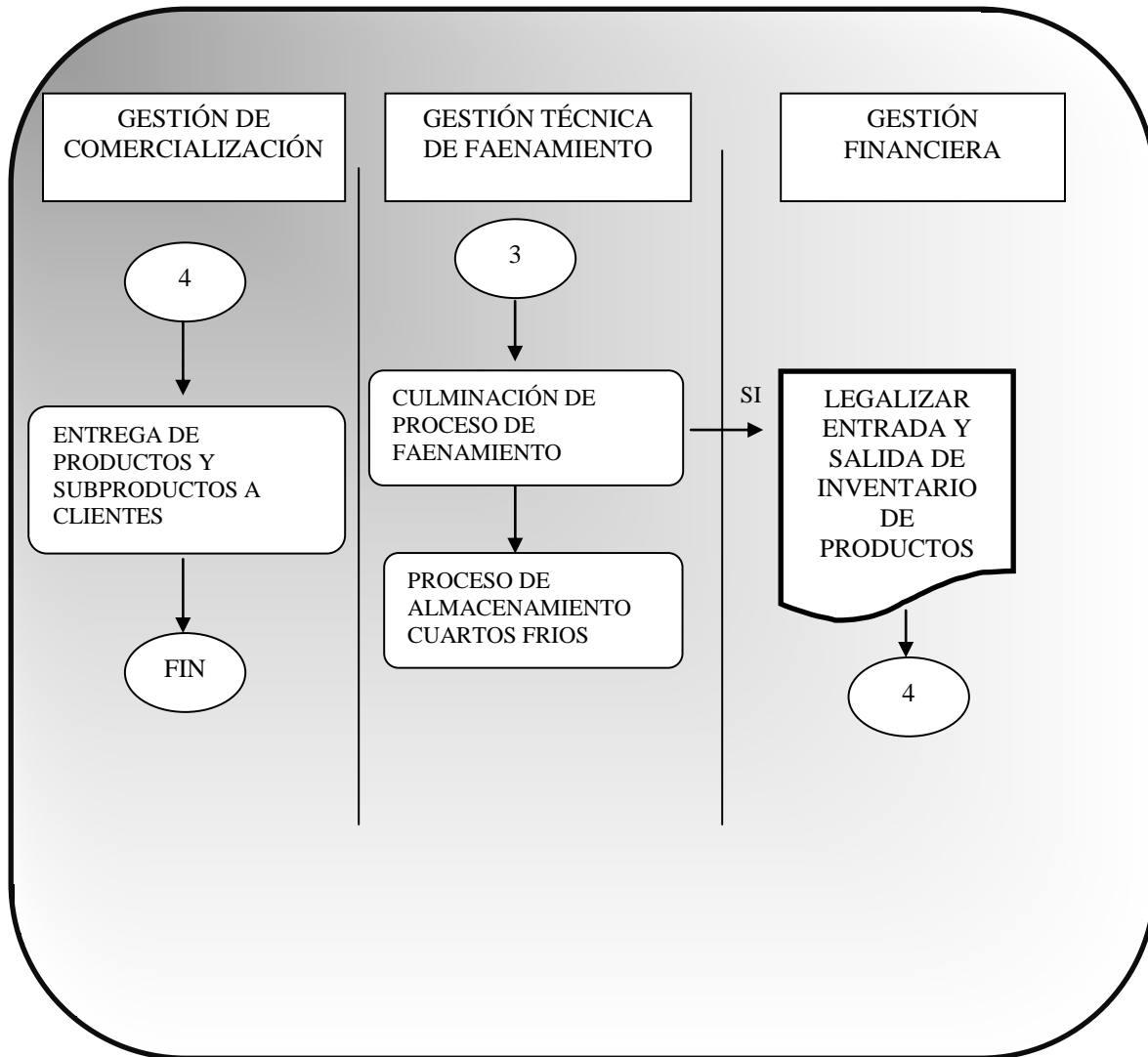


Diagrama de Flujo del Proceso de entrada y salida de productos faenados en inventario



5.5.2.1.5. Otros Activos corrientes

Impuesto al Valor Agregado IVA.- Se registra el impuesto pagado en la adquisición de bienes y servicios para la venta o para uso de la entidad.

Nomenclatura.- Es la codificación contable para el registro del IVA y su recuperación.

Cuadro 38. Código contable de registro de IVA

1.1.4.1	Impuestos por cobrar al SRI
1.1.4.1.001	Retenciones del IVA
1.1.4.1.002	IVA en compras
1.1.4.1.003	Retenciones en la fuente

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica.- En el siguiente cuadro se muestra el registro contable de los valores retenidos y a recuperar del IVA y retención en la fuente.

Cuadro 39. Dinámica de registro contable de impuestos por cobrar

Debitado por	Acreditado por
El valor pagado por las entidades por concepto de impuesto al valor agregado.	La compensación mensual del pago del IVA en cada declaración
El valor de retenciones de IVA	La devolución por reclamo de impuestos.

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5.5.2.1.6. Activos no corrientes

En este grupo de activos no corrientes comprenden los activos que no se vuelven dinero efectivo en corto plazo, como bienes inmuebles, terrenos y maquinaria. Estos activos se utilizan para la producción de bienes o servicios.

Nomenclatura.- Es la codificación contable de los activos no corrientes.

Cuadro 40.Codificación contable de activos no corrientes

1.2.1	Propiedad o Equipo
1.2.1.1	Terreno
1.2.1.1.01	Terreno de la Faenadora
1.2.1.2	Edificio y Local
1.2.1.2.01	Edificio de la Faenadora
1.2.1.3	Muebles y Enseres
1.2.1.4	Maquinaria y herramientas
1.2.1.4.01	Cadena de colgado
1.2.1.4.02	Aturdidor
1.2.1.4.03	Mesa de sangrado
1.2.1.4.04	Escaldadora
1.2.1.4.05	Peladora de pollo
1.2.1.4.06	Escaldadora de patas
1.2.1.4.07	Peladora de patas
1.2.1.4.08	Mesa de desviscerado
1.2.1.4.09	Peladora de molleja
1.2.1.4.10	Chiller de patas y cabeza
1.2.1.4.11	Pre Chiller de pollo
1.2.1.4.12	Chiller de pollo
1.2.1.4.13	Grapadora o tipiadora
1.2.1.4.14	Enfundadora

1.2.1.4.15	Cámara fría
1.2.1.4.16	Cámara de fabricación de hielo
1.2.1.5	Vehículos
1.2.1.5.01	Vehículo refrigerado NPR
1.2.1.5.02	Vehículo refrigerado NHR

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica.- Es el movimiento o registro contable de los activos no corrientes

Cuadro 41. Dinámica de registro contable de los activos no corrientes

Debitado por	Acreditado por
El costo de adquisición, de las maquinarias, construcciones, vehículos y demás activos no corrientes	El valor de las unidades dadas de baja por obsolescencia o robo.
La revaluación del activo	Venta de propiedad o equipo
La baja del activo	

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5.5.2.1.7. Depreciación Acumulada

La revisión de la vida útil de los activos no corrientes deberá ser revisada periódicamente, y se deberá calcular mediante el método lineal, cuando existan partes significativas en un bien, este podrá ser depreciado de forma separada.

Dinámica.- Es el movimiento o registro contable de la depreciación acumulada.

Cuadro 42. Dinámica de registro contable de la depreciación de activos no corrientes

Debitado por	Acreditado por
La baja, transferencia o venta de bien	La acumulación de la depreciación de forma periódica
	El valor de la revaluación efectuada

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5.5.2.2. Pasivos

Son todas las obligaciones que tiene la Planta Faenadora Avícola CACMU.

5.5.2.2.1. Corrientes

Los pasivos corrientes son los que se espera pagar durante el periodo contable, es decir en doce meses.

5.5.2.2.1.1. Administración de las cuentas por pagar

El principal objetivo de la administración de las cuentas por pagar es utilizar el tiempo de pago para pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse dentro del plazo y las condiciones establecidas.

Políticas

- La Planta Faenadora CACMU, negociará con sus proveedores de materia prima, se establezca el pago del 40 % del pago en efectivo al momento de realizar el pedido y el 60% del resto de la deuda se pagará en un plazo de 10 días.
- Los pagos a los proveedores se realizarán únicamente con cheques de la empresa o a través de transferencias bancarias de acuerdo a las condiciones establecidas.
- La Planta Faenadora CACMU, deberá realizar convenios con sus principales proveedores de materia prima, ya que se constituyen principalmente personas de comunidades de la Provincia, con quienes la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACMU, trabaja para la concesión de créditos para la crianza de pollos en pie, estableciendo que el precio será fijado de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.
- En el convenio la Planta Faenadora CACMU y sus proveedores deberán establecer los descuentos por pronto pago.

- Establecer días fijos de pago a los proveedores sean estos los lunes o jueves, ya que son días en los que ya se recuperan las cuentas por cobrar.
- En el convenio realizado entre la Planta Faenadora CACMU y los proveedores deberán hacer constar las devoluciones o compensación de pollos muertos.

Normas

- Los pagos deben ser autorizados por el Gerente General, quien firma los cheques y autoriza las transferencias bancarias.
- Los pagos que se realicen deberán estar respaldados por las facturas correspondientes, la misma que debe ser revisada ante en línea ante el SRI, para constatar su validez, estas facturas no deberán contener errores.
- Las cuentas por pagar que se encuentren prontas a vencerse deberán ser notificadas con tres días de anticipación al Gerente General, esta obligación recae sobre el Departamento de Contabilidad.

Proveedores

Son las obligaciones que tiene la Faenadora CACMU, con los proveedores de materia prima.

Nomenclatura.- En el siguiente cuadro se identifica la codificación contable de las cuentas por pagar a proveedores

Cuadro 43. Codificación contable de cuentas por pagar proveedores

2.1.1	Proveedores
2.1.1.01	De bienes
2.1.1.01.001	Proveedores de Lita
2.1.1.01.002	Proveedores de Ibarra
2.1.1.01.003	Proveedores de Pifo
2.1.1.02	De servicios

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica.- Es el registro contable de las cuentas por pagar a los proveedores

Cuadro 44. Dinámica de registro contable de cuentas por pagar a proveedores

Debitado por	Acreditado por
Pagos totales o parciales de las deudas a proveedores.	La cantidad de bienes y servicios entregados y recibidos.
Devolución de los productos	Transferencia con otro pasivo

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

Obligaciones Patronales

Comprende los pagos de sueldos, salarios, comisiones, incluyendo las remuneraciones en especie y obligaciones que por ley le corresponde al trabajador.

Nomenclatura.- Es la codificación contable de registro de cuentas por pagar empleados

Cuadro 45. Codificación contable de cuentas por pagar obligaciones patronales

2.1.2	Obligaciones Patronales
2.1.2.01	Remuneraciones
2.1.2.02	Aportes al IESS
2.1.2.03	Fondos de reserva
2.1.2.04	Horas Extras
2.1.2.05	Décimo tercero
2.1.2.06	Décimo cuarto
2.1.2.07	Aporte Patronal

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

Dinámica.- En el siguiente cuadro se muestra el registro contable de las cuentas por pagar de obligaciones patronales.

Cuadro 46. Registro contable de cuentas por pagar por obligaciones patronales

Debitado por	Acreditado por
Pagos de las obligaciones acreditadas a los empleados y trabajadores	Los no pagos de remuneraciones.
Pago y obligaciones al IESS	Provisiones de remuneraciones adicionales y aportes al IESS (Fondos de reserva)

Fuente: Catálogo de cuentas contables SEPS

Elaborado por: Autora

5.5.2.2.2. Pasivos No Corrientes

Son aquellos pasivos que constituyen una obligación de la entidad y que sobrepasan el cumplimiento del pago por más de un año.

Nomenclatura.- Es la codificación de las cuentas por pagar de pasivos no corrientes, es decir cuentas por pagar a largo plazo.

Cuadro 47. Códigos contables de cuentas por pagar pasivos no corrientes

2.2.1	Obligaciones Largo Plazo
2.2.1.01	Con Instituciones Financieras Privadas
2.2.1.01.001	Crédito por pagar

Fuente: Planta Faenadora Avícola CACMU

Elaborado por: Autora

5.5.3. Evaluación y acreditación

Con el fin de conseguir la competitividad de la Faenadora CACMU se desarrollan a varios niveles el proceso de seguimiento y evaluación:

Nivel 1.-Seguimiento administrativo financiero, con el propósito de que la eficiencia y la eficacia de la empresa tenga coherencia y éxito esperado se define claramente el seguimiento gerencial enfocado a los fines y objetivos de la Faenadora Avícola CACMU, para lo cual se desarrollara semestralmente el seguimiento por parte de la Junta Directiva, esto permitirá definir si se están cumpliendo con los roles y funciones de los diferentes procesos de la faenadora; esta propuesta se conseguirá mediante registros diarios de eficiencia de cada uno de los trabajadores.

El seguimiento y evaluación de la gestión financiera, se realizará mediante la presentación de los estados financieros como balances y flujos, para verificar los movimientos financieros de la Faenadora.

Nivel 2.- Seguimiento de los clientes.- mediante encuestas trimestrales se realizara el sondeo de mercado y el estado de aceptación del producto de la Faenadora CACMU, mediante el Departamento de Comercialización.

Nivel 3.- Seguimiento control de impactos.- Mediante informes trimestrales de control y seguimiento de impactos se verificará los niveles de impactos económico, social, empresarial y ambiental.

PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIOS VERIFICACIÓN	RESPONSABLES	SUPUESTOS
Seguimiento administrativo financiero	Cada semestre se realizarán juntas directivas para presentar informes de avance de la Gestión Administrativa	Logros alineados al direccionamiento estratégico de la faenadora Informes de cumplimiento de actividades Balances Financieros Informes de ventas y metas cumplidas	Gerencia, Gestión Financiera, Gestión Administrativa, Gestión Técnica de Faenamiento, Gestión de Comercialización, Gestión de Talento Humano.	Falta de recursos para concretar el plan
Seguimiento de los clientes	Cada semestre se realizará encuestas de satisfacción del producto a los clientes.	Informes gerenciales de encuestas realizadas.	Gerencia, Gestión de Comercialización.	Falta de recursos para concretar el plan
Seguimiento control de impactos	Cada trimestre se realizará informes de control y seguimiento de impactos.	Informes gerenciales de mitigación y control de impactos	Gerencia, Gestión Financiera, Gestión Técnica de Faenamiento	Falta de recursos para concretar el plan

5.5.4. Financiamiento

La Faenadora Avícola CACMU, al ser parte del grupo de microempresas del grupo CACMU, cuenta con la apertura para gestionar y conseguir el financiamiento necesario en la Cooperativa de ahorro y crédito CACMU.

5.6. Validación de la propuesta

El Modelo Administrativo para la Planta Faenadora Avícola CACMU, es una herramienta en el que se describen reglas, responsabilidades y productos, para mejorar los procesos internos de la Faenadora.

El Modelo Financiero, es un instrumento que permite mejorar la Gestión Financiera de la Faenadora, para llevar un control sistematizado de la información financiera de la Empresa, tomando en cuenta las políticas y normas que se recomiendan en este modelo.

Para la validación de la propuesta se procedió de la siguiente manera:

- Se procedió a la elección de profesionales para que con su opinión y experiencia puedan validar la propuesta, en un inicio se entregó la propuesta impresa a cada experto para que la puedan analizar, hay que señalar, que también se les brindó información a manera de antecedentes para darles a conocer la problemática existente de la Faenadora CACMU para que puedan comprender de manera más integral la propuesta de solución.
- Cada experto emitió observaciones y puntos de vista a la propuesta, para esto, se efectuó una reunión para poder analizar en detalle aquellas observaciones encontradas en el contenido de la propuesta, para así poder determinar aquellos cambios y modificaciones que se necesitaba hacer en la propuesta.
- Una vez efectuados los cambios se llevó a cabo un nuevo análisis de la propuesta con cada uno de los expertos, con lo que se obtuvo la aprobación final de la Propuesta.

Los comentarios realizados al Modelo Administrativo son los siguientes:

“Para la elaboración del Modelo Administrativo por procesos de cualquier entidad, debemos dejar de lado es como está hoy, y proyectarnos a futuro, en la misión, responsabilidades y entrega de productos.”

Msc. Francisco Frey

1002356739

Técnico de Planificación del Consejo Nacional Electoral

“En la estructura del Orgánico por Procesos, se debe guiar por los diferentes procesos de la cadena de valor y el esquema de procesos, como los colores que se les asigna a los diferentes procesos, gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de apoyo.”

Ing. Vilma Pacheco

1714535778

Especialista en Procesos de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

5.7. Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta

¿Cómo se encuentra el estado organizativo y la planificación de la Planta Faenadora CACMU?

Mediante el Modelo Administrativo, se establecen normas, en las que se rige para la planificación y organización de la Gestión Administrativa de la Faenadora, ya que se tiene definido los responsables, atribuciones y responsabilidades y productos que se entrega en cada proceso, por puesto de trabajo.

¿Qué debe contener un modelo administrativo por procesos, que mejore la Gestión Administrativa de la Planta Faenadora Avícola CACMU?

El Modelo Administrativo que se presenta incluye el direccionamiento estratégico que contiene la misión, visión, objetivos estratégicos y principios y valores, estructura orgánica por procesos de la Faenadora, así como los controles y normas a aplicar en las diferentes áreas de la Gestión administrativa como en Talento Humano, Proceso Productivo o Planta de Proceso y Administración Sanitaria, los mismos que contribuirán al mejoramiento de la eficiencia administrativa de la Faenadora.

¿Qué debe contener un modelo financiero que mejore la Gestión Financiera de la Planta Faenadora Avícola CACMU?

El Modelo Financiero que se presenta a la Faenadora CACMU, contiene los procesos a seguir de cada unidad financiera, así como el control de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, con las políticas y normas a aplicar para el mejoramiento de la Gestión Financiera. Así mismo al no contar con la contabilidad de la empresa, se presenta la

codificación y estructura de movimientos contables de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

También contiene las políticas y normas a aplicar en los procesos de cobranza y dotación de crédito a los clientes, los mismo que van a contribuir al mejoramiento y recuperación de la cartera de la Faenadora.

¿Las políticas de crédito ayudarán a mejorar la cartera crediticia de la Planta Faenadora CACMU?

En el Modelo Financiero, se establecen políticas y normas para aplicar a los clientes antes de conceder los créditos, para que el crédito que se concede tenga el 99% de probabilidad de ser recuperado en los tiempos estipulados y que no se vuelvan incobrables.

¿Las políticas de cobro ayudarán a mejorar la gestión de cobro y a disminuir la cartera vencida?

En el Modelo Financiero que se presenta, se establecen políticas y normas para realizar un seguimiento adecuado y continuo a los clientes que mantienen deuda alguna con la Faenadora y que permita disminuir la cartera vencida. Así también se presentan las garantías necesarias que deben presentar los clientes al hacerse acreedores a los créditos de la Faenadora, esto para garantizar la recuperación del mismo.

CAPÍTULO VI IMPACTOS DEL PROYECTO

6.1. Determinación de impactos

Los impactos de la presente investigación fueron evaluados por el Gerente General de la Faenadora CACMU, en torno a su influencia en el desarrollo de la actividad de la faenadora, para lo cual se utilizará la respectiva matriz de impactos.

Por lo que se hace necesario efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de cada uno de los impactos que generará el proyecto, por lo que se ha realizado una Matriz de Valoración, aplicando la siguiente escala de puntuación:

Tabla 11. Tabla de Valoración de Impactos

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Impacto positivo alto	3
Impacto positivo medio	2
Impacto positivo bajo	1
No hay impacto	0
Impacto negativo bajo	-1
Impacto negativo medio	-2
Impacto negativo alto	-3

Al cuantificar los valores dentro de los rangos de cada uno de los elementos, se procederá a realizar una sumatoria de los mismos y ese resultado será dividido para el número de elementos que se tiene, obteniendo así el impacto que se obtendrá de la investigación. Una vez analizados todos los elementos relacionados a los impactos que la investigación otorgue sobre su entorno de influencia, se podrá determinar el impacto general del mismo sobre el ámbito de actividad de la faenadora.

Impacto Económico

Tabla 12. Impacto Económico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Calidad de Vida							x	3
Estabilidad Laboral							x	3
Rentabilidad							x	3
Efecto Multiplicador						x		2
TOTAL						2	9	11

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\#\text{Indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{11}{4} = 2,75 \text{ Impacto positivo alto}$$

Análisis:

La elaboración de un Orgánico por procesos y el análisis de inversión para la Faenadora Avícola CACMU, generará un impacto positivo alto; puesto que al contar con una herramienta administrativa mejorará la Gestión Administrativa y Financiera, lo que le permitirá ampliar su participación dentro del sector de cárnicos de la Ciudad de Ibarra e incrementará sus utilidades; las cuales serán reinvertidas en capacitación a los empleados, y estabilidad laboral, incentivando a las comunidades a formar parte de los proveedores de materia prima y por ende a mejorar su estilo de vida.

Impacto Social

Tabla 13. Impacto Social

NIVEL DE IMPACTO								
INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Confianza							x	3
Fuentes de Empleo							x	3
Calidad de vida							x	3
Bienestar							x	3
TOTAL							12	12

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\#\text{Indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{12}{4} = 3 \quad \text{Impacto positivo alto}$$

Análisis:

El proyecto generará un impacto positivo alto dentro del aspecto social, puesto que al mejorar la Gestión Administrativa y Financiera, la Faenadora podrá incrementar sus ventas, sus proveedores quienes son parte de las comunidades, logrando mejorar la calidad de vida, económica y social de las personas, así como la faenadora estará en la capacidad de crear más fuentes de empleo, para personas aledañas a las instalaciones de la Faenadora.

Impacto empresarial

Tabla 14. Impacto Empresarial

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Gestión							x	3
Competitividad						x		2
Manejo de Recursos							x	3
Posicionamiento						x		2
TOTAL						4	6	10

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto empresarial} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\# \text{Indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{10}{4} = 2,5 \quad \text{Impacto positivo alto}$$

Análisis:

A través de la implementación del Orgánico por procesos, se mejorará la Gestión administrativa, ya que se podrá tener organización, planificación, responsabilidades y productos establecidos por cada unidad de la cadena de valor, que es la razón de ser de la Faenadora, mediante un plan de marketing, que se realice a través del Departamento Técnico de Comercialización, se podrá lograr un mejor posicionamiento empresarial, la organización contara con una herramienta administrativa que le permitirá proyectar una imagen corporativa sólida, se promoverá un alto grado de manejo de recursos logrando eficiencia en todo el proceso empresarial.

Impacto Ambiental

Tabla 15. Impacto Ambiental.

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Generación de malos olores		x						-2
Tratamiento de Aguas Residuales			x					-1
Tratamiento de desechos			x					-1
Contaminantes Químicos			x					-1
TOTAL		-2	-1	0				-5

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\#\text{Indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{-5}{4} = -1.25 \quad \text{Impacto negativo bajo}$$

Análisis:

El proyecto generará un impacto ambiental negativo bajo, puesto que genera malos olores en el momento que ingresa el pollo y en el proceso de faenamiento, este impacto se solventa inmediatamente, cuando se termina con el procesos de faenamiento ya que se procede a la limpieza inmediata.

El tratamiento de aguas residuales tiene un tratamiento de cinco etapas en las cuales el agua que se va utilizando se va tratando en los pozos, en el primero se selecciona la grasa, plumaje y residuos, mediante una rejilla en el pozo, luego pasa al segundo pozo hecho a base de piedra y ripio, el tercer pozo está hecho a base de piedra, ripio y piedra pómez, el cuarto está hecho a base de ripio, piedra y carbón activo, en estos pozos se va limpiando el agua dejando

los residuos, para poder reutilizar en la limpieza de la planta, el excedente de esta agua se va por el alcantarillado.

Para la limpieza se utilizan detergentes químicos, los mismos que generan el impacto negativo.

De esta manera se realiza el proceso de tratamiento ante el impacto ambiental generado.

Impacto General

Tabla 16. Impacto General

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Económico							x	3
Social							x	3
Empresarial							x	3
Ambiental			x					-1
TOTAL			-1					8

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\#\text{Indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{8}{4} = 2 \quad \text{Impacto positivo medio}$$

Análisis:

De acuerdo al análisis de los impactos generados por la implementación de la propuesta, Estatuto Organizacional de Gestión Orgánica por Procesos, y de acuerdo al estudio de viabilidad económica realizado, se ha logrado determinar que su implementación es viable ya que el impacto general del mismo es positivo medio, y que se organizará la empresa para la producción de manera más eficiente y generará rentabilidad financiera no solo para la Faenadora, sino para los proveedores, quienes forman parte de las comunidades y por ende contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de trabajadores, empleados y proveedores.

CONCLUSIONES

- El Modelo Administrativo que se propone, para la Planta Faenadora Avícola CACMU, está encaminada a lograr que se cumplan los objetivos estratégicos que tiene la unidad investigada, con el fin de lograr una correcta y adecuada gestión administrativa financiera.
- El Modelo, en lo referente al aspecto financiero propone una guía de trabajo para controlar y evaluar los resultados operativos de la faenadora CACMU, en vista de que no disponen de una herramienta ágil y confiable para establecer informes financieros oportunos y adecuados.
- Referente al otorgamiento de créditos a los clientes se debe utilizar lo que el modelo aconseja para evitar problemas de morosidad que afectan a la rentabilidad y además que impida el crecimiento de la cartera vencida.
- Respecto a los impactos que originará la implementación del modelo se han establecido niveles positivos medianos que en todo caso resaltan el aspecto de contexto, que tiene la empresa, relevando especialmente el ambiental en donde se prevé actividades de mitigación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar este modelo en el corto plazo para lograr la meta que propone la presente propuesta, porque de esta manera se estará fortaleciendo la eficacia y eficiencia operativa.

- Utilizar de la forma más adecuada el presente modelo que se propone para el control y evaluación de las actividades financieras, porque de esta manera se estaría logrando una adecuada gestión financiera que redundará en la confianza de la fundación CACMU.

- Tratar en lo posible aplicar la forma operativa de controlar la cartera vencida y el otorgamiento de créditos, lo cual tendrá como efecto final mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa.

- Conservar los niveles de afectación que tendrán los impactos para manejar adecuadamente una relación entre empresa y la comunidad, tomando especial cuidado a la parte ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragó, V., & Cabedo, D. (2011). *Dirección financiera de la empresa: financiación, planificación y gestión de activo corriente*. Universitat Jaume.
- Burgwal, G., & Cuellar, J. (1999). *Planeación estratégica y operativa* (Primera ed.). Quito.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración, tendencias y estrategias de los nuevos paradigmas* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Delgado González, S., & Ena Ventura, B. (2006). *Recursos humanos*. Madrid: Internacional Thomson.
- Falla Cabrera, H. (2008). *Manual básico de administración de centros de faenamiento* (Primera ed.). Ibarra.
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.
- García, S. (2000). *De la economía protegida a la economía competitiva, en la nueva competencia de recursos humanos*. Barcelona: Gestión.
- Goodstein, L. D. (2001). *Planeación estratégica aplicada*.
- Gregory G, D. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración* (Novena ed.). Pearson Educación.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Pérez, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: Alfaomega.
- Procanor. (2010). *Buenas prácticas de manufactura*. Ibarra.
- Reyes Ponce, A. (2008). *Administración moderna*. Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Pearson Educación.
- Vera P, G. E. (2002). *Diseño de planta de procesamiento de carne*. Escuela politécnica del litoral.

Tesis y Trabajos de Grado

- Albán Ramos, María de Lourdes. (2010). *Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para aplicar en la Clínica Alemania*. (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica del Ejército.
- Cárdenas Sánchez, Delia Fernanda. Carreño Gallo, Paola Alexandra. y Párraga Quishpe, Liliana Elizabeth. (2009). *Proyecto de Inversión para la Comercialización e Industrialización de Aves en la Provincia de Santa Elena*. (Tesis de Pregrado). Guayaquil.
- Cuichán Simba, Edgar Fabián. (2012). *Modelo de Gestión Financiera para la empresa SERV.S.A.* (Tesis de Pregrado). Escuela Politécnica del Ejército.
- Quilumbaquin Tutillo, William Isaías. (2015). *Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Corporación Alli Ashpa de la Parroquia de Cangahua, Cantón Cayambe*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica del Norte
- Tamayo García, Ana Ibeth. (2011). *La Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa de la empresa Distrishoes S.A. de la ciudad de Ambato* (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato.

Libros En Versión Electrónica

- Alcides, Aranda. (2000). *Planificación Estratégica Educativa*.
<http://biblioteca.utm.edu.ec/>
- Cabrera, Falla Humberto. (2006). *Manual de Administración de Centros de Faenamiento*. <http://dspace.pucesi.edu.ec>
- Núñez, Diómedes. (2005). *Gerencia de proyectos I*. <http://biblioteca.utm.edu.ec/>
- Poyeeaux, Ana Rita. (1998). *Planificación y Dirección Estratégica*.
<http://biblioteca.utm.edu.ec/>
- Anónimo. (2012). Administración de Inventarios. <https://docs.google.com/document/>.

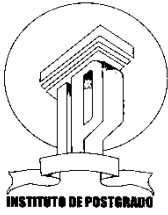
Referencia de Páginas en el World Wide Web

- Ortiz, Moisés. (2014). *Punto de equilibrio en Excel*. <https://exceltotal.com/punto-de-equilibrio-en-excel/>
- Pymes Futuro. *Periodo de recuperación de la inversión – PRI*.
<http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Estructura General para la Presentación de Proyectos de Inversión y de Cooperación Externa no Reembolsable*. www.senplades.gob.ec
- Planificación Estratégica. <http://es.slideshare.net/CarlosPradillo/libro-plan-estrategico>

Leyes

- COOTAD, Ecuador
- Ley de Mataderos, Ecuador
- Ley de Sanidad Animal Codificada, Ecuador
- Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, Ecuador

Appendix



Anexo 1. Encuesta a Trabajadores
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA MBA

Encuesta dirigida a Trabajadores de la Faenadora CACMU

Objetivo: Elaborar una propuesta de mejora en la gestión administrativa financiera de la Faenadora.

Instrucciones: Conteste o marque con una "X" la respuesta que más se acerque a su opinión respecto a la Faenadora CACMU.

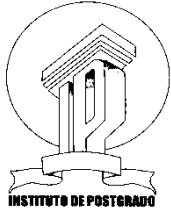
1. ¿Qué cargo ocupa dentro del departamento de proceso de faenamiento?
2. ¿Conoce las atribuciones y obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual?
Si _____ No _____
3. ¿Le proporcionan todas las especificaciones que debe llevar en cada entrega a los clientes?
Si _____ No _____
4. ¿Existe una supervisión del trabajo que se está realizando?
Si _____ No _____
5. ¿Existe un buen ambiente de trabajo?
Si _____ No _____
6. ¿Se le proporciona a tiempo la materia prima para realizar el trabajo?
Si _____ No _____ ¿por qué? _____
7. ¿El tiempo asignado para realizar el faenamiento le parece adecuado o necesita más para hacerlo?
Si _____ No _____ ¿Cuánto tiempo? _____
9. ¿Cree usted que necesita capacitación para mejorar su trabajo?
Si _____ No _____
10. ¿De las siguientes opciones de capacitaciones, cuál cree usted que necesita?
Procesos de faenamiento _____ Control de Calidad _____ Servicio al Cliente _____
Otras _____

DATOS TECNICOS

Edad: 18-25.... 26-35.... 36 -45.... 46-55.... +56.....

Sexo: Masculino..... Femenino.....

Nivel de instrucción: Primaria..... Secundaria..... Superior.....



Anexo 2. Entrevista

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA MBA**

Entrevista dirigida a la Gerencia de la Faenadora Avícola CACMU

Objetivos: Elaborar una propuesta de mejora en la gestión administrativa financiera de la Faenadora CACMU.

- 1.-¿Cómo surgió la idea para crear esta empresa?
- 2.- ¿Cuánto tiempo de operación tiene la empresa?
- 3.- ¿Cómo ha sido la evolución de la empresa?
- 4.- ¿Considera usted que la empresa es sostenible y como ha sido la administración durante este tiempo?
- 5.-¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de este negocio respecto a los factores mencionados?
- 6.-¿Qué factores considera usted afectan actualmente la competitividad de este sector de negocios. Concretamente como se ve afectado su negocio?
7. ¿Existe presupuesto para invertir en la Faenadora?
- 8.- ¿Bajo qué condiciones de pago se trabajará con los clientes?
- 9.- ¿Qué tipo de mercado piensa cubrir con su producto?
- 10.- ¿Para la administración de la empresa, se aplican procesos administrativos?



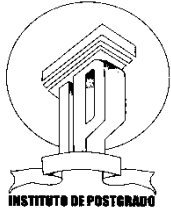
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (M.B.A)

ENTREVISTA DIRIGIDA AL TÉCNICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA FAENADORA AVICOLA CACMU

Objetivos: Elaborar una propuesta de mejora en la gestión administrativa financiera de la Faenadora CACMU.

1. ¿Qué cargo y que funciones desempeña en la Faenadora CACMU?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
3. ¿En el último año las ventas se incrementaron respecto al año anterior?
4. ¿Utiliza algún sistema (aun sea manual) para realizar una proyección de ventas (metas)?
5. ¿Los clientes de donde provienen?
6. ¿Los Clientes manifiestan satisfacción con el producto entregado?
7. ¿Cada cuánto vuelve el cliente a comprar el producto?
8. ¿Existen reclamos de los clientes por?
9. ¿La presentación del producto le gusta al cliente?
10. ¿La materia prima para el faenamamiento de donde se adquiere?
12. ¿Es fácil encontrar la materia prima para el faenamamiento y de donde son los proveedores?



Anexo 3. Guía Línea Base

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA MBA

GUIA DE LEVANTAMIENTO DE LINEA BASE DE LA FAENADORA AVICOLA CACMU

Recopilar toda la información posible, oportuna y confiable, que permita describir el estado actual de la Faenadora CACMU, para determinar posibles soluciones a los problemas encontrados.

Lineamientos de necesidades de información

Información	Detalle
Leyes	Creación, Permisos de funcionamiento, patente, Sri, misión, visión, objetivos institucionales, valores, políticas
Producción	Tipos de productos
Instalaciones	Áreas de la Faenadora, características de los sitios, distribución, estado.
Equipos y Maquinaria	Tipos de maquinaria, estado, funciones
Personal	Número de personal que labora en cada área, funciones
Organigrama	Orgánico funcional y estructural
Planificación	Ventas, compra materia prima, descripción de FODA
Financieros	Recursos financieros, capital, cartera vencida, recuperación de cartera

Anexo 4. Costos Fijos

BALANCE PERSONAL	N° DE PUESTOS	REMUNERACIÓN MENSUAL		REMUNERACIÓN ANUAL
		V. UNITARIO	TOTAL	TOTAL
Gerente General	1	1000	1000	12000
Jefe de Planta	1	600	600	7200
Contador	1	600	600	7200
Asistente Ejecutiva	1	400	400	4800
Técnico de Comercialización	1	600	600	7200
Técnico de Mantenimiento de Equipos	1	600	600	7200
Auxiliar de Servicios	1	354	354	4248
Operador de Colgado	1	354	354	4248
Operador de Sangrado	1	354	354	4248
Operador volteador	2	354	708	8496
Operador de Chiller	1	354	354	4248
Operador desviscerador	3	354	1062	12744
Operador enfundador	1	354	354	4248
Operador de almacenamiento	1	354	354	4248
Chofer	1	354	354	4248
Luz	1	450	450	5400
Teléfono	1	12	12	144
Internet	1	22	22	264
Seguro de equipos	1	1000	1000	12000
Total Costos Fijos	22	8470	6932	83184
Elaborado por: La Autora				

Anexo 5. Costos de producción.

Cuadro 29. Costos de Producción					
CANT. SEMANAL	DESCRIPCIÓN	LIBRAS	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	VALOR ANUAL
4000	Pollo en pie	5	0.9	72000	
50	Sal en grano	50	0.15	30	
4000	Fundas		0.05	800	
Total Costos de Producción				72830	873960
Elaborado por: La Autora					

Anexo 6. Formato estado de situación financiera

PLANTA FAENADORA AVÍCOLA CACMU ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Expresado en miles de dólares estadounidenses)			
ACTIVOS	NOTA	Al 31 de diciembre de 2014	Al 31 de diciembre de 2015
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo		XXXXX	XXXXX
Cuenta Corriente		XXXXX	XXXXX
Cuentas por cobrar clientes		XXXXX	XXXXX
Inventario materia prima		XXXXX	XXXXX
Inventario Terminado		XXXXX	XXXXX
Inventario Consumo Interno		XXXXX	XXXXX
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		XXXXX	XXXXX
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Inversiones		XXXXX	XXXXX
Otros activos		XXXXX	XXXXX
Activos fijos		XXXXX	XXXXX
Otras activos		XXXXX	XXXXX
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			
TOTAL ACIVO			
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas por pagar a proveedores		XXXXX	XXXXX
Cuentas por pagar servicios básicos		XXXXX	XXXXX
Impuestos por pagar		XXXXX	XXXXX
Obligaciones Patronales		XXXXX	XXXXX
TOTAL PASIVOS CORRIENTES			
PASIVOS NO CORRIENTES			
Cuentas por pagar Largo Plazo			
Con Instituciones Financieras Privadas		XXXXX	XXXXX
Crédito por pagar		XXXXX	XXXXX
Provisiones por beneficios a empleados		XXXXX	XXXXX
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES			
TOTAL PASIVOS			
PATRIMONIO			
Capital		XXXXX	XXXXX
Reservas		XXXXX	XXXXX
Resultados acumulados		XXXXX	XXXXX
TOTAL PATRIMONIO			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			
<hr/>			
Representante Legal		Contador	

Anexo 7. Formato estado de resultados integrales

PLANTA FAENADORA AVÍCOLA CACMU ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES Por los años terminados 31 de diciembre 2014 y 2015 (Expresado en miles de dólares estadounidenses)		
Ingresos por ventas	XXXXX	XXXXX
Costo de productos vendidos	(XXXXX)	(XXXXX)
Utilidad bruta	XXXXX	XXXXX
Gastos administrativos	(XXXXX)	(XXXXX)
Gastos de venta	(XXXXX)	(XXXXX)
Otros egresos, neto	(XXXXX)	(XXXXX)
Utilidad operacional	(XXXXX)	(XXXXX)
Gasto por intereses	(XXXXX)	(XXXXX)
Ingresos financieros	XXXXX	XXXXX
Utilidad antes del impuesto a la renta	(XXXXX)	(XXXXX)
Impuesto a la renta	(XXXXX)	(XXXXX)
Utilidad neta y resultado integral del año	(XXXXX)	(XXXXX)
Utilidad por acción básica (dólares)	(XXXXX)	(XXXXX)
Representante Legal	Contador	

Anexo 8. Formato estado de cambios en el patrimonio

PLANTA FAENADORA AVÍCOLA CACMU ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO Por los años terminados 31 de diciembre 2014 y 2015 (Expresado en miles de dólares estadounidenses)									
	Nota	Capital social	Reservas		Resultados acumulados				
			Legal	De capital	Reservas de capital	Por aplicación inicial NIIF	Resultados	Total	
Saldos al 1 de enero de 2014		xxxxx	xxxxx	xxxxx			xxxxx	xxxxx	
Resoluciones de la Junta Directiva de 2014									
Pago de dividendos							(xxxxx)	(xxxxx)	
Utilidad neta y resultado integral del año							xxxxx	xxxxx	
Transferencia de reservas de capital				(xxxxx)	xxxxx				
Transferencia del efecto de adopción NIIF sobre resultados del 2014						xxxxx	(xxxxx)	0	
Saldos al 31 de diciembre del 2014		xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	
Resoluciones de la Junta Directiva del 2015									
Pago de dividendos							(xxxxx)	(xxxxx)	
Otros movimientos menores							(xxxxx)	(xxxxx)	
Utilidad neta y resultado integral del año							xxxxx	xxxxx	
Saldos al 31 de diciembre del 2015		xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	
Representante Legal			Contador						

Anexo 9. Formato flujos del efectivo

PLANTA FAENADORA AVÍCOLA CACMU			
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO			
Por los años terminados 31 de diciembre 2014 y 2015			
(Expresado en miles de dólares estadounidenses)			
	Nota	2014	2015
Flujo de efectivo de las actividades operacionales:			
Utilidad neta del año		XXXXX	XXXXX
Más (menos) - cargos (créditos) a resultados que no representan movimiento de efectivo:			
Utilidad en venta de activos fijos		XXXXX	XXXXX
Depreciación		XXXXX	XXXXX
Provisión por deterioro de cuentas por cobrar		XXXXX	XXXXX
Provisiones v arias		XXXXX	XXXXX
Provisión para jubilación patronal, desahucio y otros		XXXXX	XXXXX
Cambios en activos y pasivos:			
Cuentas por cobrar comerciales a entidades relacionadas		XXXXX	XXXXX
Impuestos por cobrar		XXXXX	XXXXX
Otras cuentas por cobrar		XXXXX	XXXXX
Inventarios		XXXXX	XXXXX
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar		XXXXX	XXXXX
Cuentas por pagar a entidades relacionadas		XXXXX	XXXXX
Provisiones		XXXXX	XXXXX
Impuestos por pagar		XXXXX	XXXXX
Impuesto a la renta pagado		XXXXX	XXXXX
Impuesto a la renta diferido		XXXXX	XXXXX
Provisiones por beneficios a empleados		XXXXX	XXXXX
Efectivo neto provisto por las actividades de operación		<u>XXXXX</u>	<u>XXXXX</u>
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:			
Disminuciones de inversiones mantenidas para la venta y otras inversiones		XXXXX	XXXXX
Adiciones de inversiones mantenidas para la venta y otras inversiones		XXXXX	XXXXX
Adiciones de otros activos		XXXXX	XXXXX
Adiciones de propiedades, planta y equipo		XXXXX	XXXXX
Ventas/bajas de propiedades, planta y equipo		XXXXX	XXXXX
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión		<u>XXXXX</u>	<u>XXXXX</u>
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento:			
Efectivo recibido por nuevos préstamos con instituciones financieras		XXXXX	XXXXX
Efectivo pagado por préstamos con instituciones financieras		XXXXX	XXXXX
Pago de intereses		XXXXX	XXXXX
Pago de dividendos		XXXXX	XXXXX
Efectivo neto utilizado en las actividades de financiamiento		<u>XXXXX</u>	<u>XXXXX</u>
(Disminución neta) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo		XXXXX	XXXXX
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año		<u>XXXXX</u>	<u>XXXXX</u>
Representante Legal		Contador	

10. Formatos inventarios ingreso materia prima

Ingreso de Materia Prima - Inventario

Planta Faenadora Avícola CACMU			
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA		ORDEN #:	2
FECHA	30/07/2015	INGRESO	
PROVEEDOR	Betty Trujillo	PAGINA	Página 1 de 1
DETALLE : Ingreso de pollos en pie			
CODIGO	DESCRIPCION	UNID. MEDIDA	CANTIDAD
1.1.3.1.01.001	Pollos en pie	LIBRA	1,000.00
ENTREGUE CONFORME		RECIBI CONFORME	
<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; display: inline-block;"> Proveedor </div>		<div style="border-top: 1px solid black; width: 100%;"></div> Almacenamiento	

Anexo 11. Ingreso de Materia Prima – Inventario – Contabilidad

Planta Faenadora Avícola CACMU					
FECHA 30/07/2015		GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA		ORDEN #: 2	
PROVEEDOR Betty Trujillo		INGRESO - CONTABILIDAD		PAGINA Página 1 de 1	
DETALLE : Ingreso de pollos en pie					
CODIGO	DESCRIPCION	UNID. MEDIDA	CANT.	V. UNIT	V. TOTAL
1.1.3.1.01.001	Pollos en pie	LIBRA	1,000.00	0.900000	900.000000
				VALOR TOTAL	900.00
ENTREGUE CONFORME			RECIBI CONFORME		
_____ Proveedor			_____ Faenadora		

Anexo 12. Formato de Kardex Valorado

KARDEX VALORADO DE POLLOS EN PIE

FECHA: 30/07/2015

PAGINA: 1 de 1

DESDE: 01/01/2015 HASTA: 02/01/2015

CODIGO PATRIMONIAL: 1.1.3.1.01.001

NOMBRE DE LA CUENTA:

CODIGO				U. MEDIDA								
				ESTADO								
NOMBRE				STOCK MINIMO								
								ENTRADAS			SALIDAS	
FECHA	TIPO	#	DESCRIPCION	CANT.	VALOR	TOTAL	CANT.	VALOR	TOTAL	CANT.	VALOR	TOTAL
27-07-20	Entrada	2	Pollos en pie	1000	0.90	900				1000	0.90	900

Responsable

Anexo 13. Formato de constatación física de inventarios

Planta Faenadora Avícola CACMU

CONSTATAACION FISICA DE INVENTARIO

Fecha: 30/07/2015

CONSTATAACION #: 1

ESTADO: Pendiente

Página: 1 de 1

CODIGO PATRIMONIAL:

NOMBRE DE LA CUENTA:

CODIGO	ITEM	STOCK	VARIACION		OBSERVACIONES
			(+)	(-)	
0001	Pollos en pie	100			
0002	Pollos faenados	0			
0003	Pechugas	0			
0004	Piernas	0			
0005	Alas	0			
0006	Menudencias	0			

CONTROL
Nombre _____
Cargo _____

RESPONSABLE

Anexo 14.Formato de constatación física de activos no corrientes

Planta Faenadora Avícola CACMU
CONSTATAACION FISICA DE ACTIVO FIJO

Fecha: 30/07/2015

Página: 1 de 2

CONSTATAACION # 2 ESTADO: Pendiente

CODIGO PATRIMONIAL: 1.4.1.01.04
 NOMBRE DE LA CUENTA: maquinarias y equipos

CODIGO	ACTIVO FIJO	MARCA	MODELO	SERIE	COLOR	ESTADO	OBSERVACIONES
01	Cadena de colgado						
02	Aturdidor						
03	Mesa de desangrado						
04	Escaldadora						
05	Peladora de pollo						
06	Escaldadora de patas						
07	Peladora de patas						

CONTROL

RESPONSABLE

Nombre _____
 Cargo _____

Anexo 15. Formatos Gestión Administrativa-Talento Humano

Planta Faenadora Avícola CACMU

Identidad : 0401429832

Dependencia : TECNICO DE COMERCIALIZACION

Nombres : VALENCIA PRADO FERNANDO MAURICIO

Cargo : GESTION DE COMERCIALIZACION

REGISTRO DE ACCIONES POR FECHA FUNCIONARIO

No:	Acción	Fecha de Registro	Fecha de Fin	Descripción
1	Entrada	02-febrero-2015	02-feb-2015 7:00	Entrada Institución
2	Salida Almorzar	02-febrero-2015	02-feb-2015 12:30	Salida Almuerzo
3	Entrada Almorzar	02-febrero-2015	02-feb-2015 13:30	Entrada Almuerzo
4	Salida Definitiva	02-febrero-2015	02-feb-2015 16:00	Salida Institución

Fecha de Inicio martes, 3 febrero, 2015

No:	Acción	Fecha de Registro	Fecha de Fin	Descripción
1	Entrada	03-febrero-2015	03-feb-2015 7:00	Entrada Institución
2	Salida Almorzar	03-febrero-2015	03-feb-2015 12:30	Salida Almuerzo
3	Entrada Almorzar	03-febrero-2015	03-feb-2015 13:30	Entrada Almuerzo
4	Salida Definitiva	03-febrero-2015	03-feb-2015 16:00	Salida Institución

Fecha de Inicio miércoles, 4 febrero, 2015

No:	Acción	Fecha de Registro	Fecha de Fin	Descripción
1	Entrada	04-febrero-2015	04-feb-2015 7:00	Entrada Institución
2	Salida Almorzar	04-febrero-2015	04-feb-2015 12:30	Salida Almuerzo
3	Entrada Almorzar	04-febrero-2015	04-feb-2015 13:30	Entrada Almuerzo
4	Salida Definitiva	04-febrero-2015	04-feb-2015 16:00	Salida Institución

Anexo 16. Juicio de Expertos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Con la finalidad de mejorar la Gestión Administrativa y financiera que se llevan a cabo, dentro de la Planta Faenadora Avícola CACMU, se ha elaborado la propuesta referente a un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para el mejoramiento de la Gestión Administrativa y un Estudio de Viabilidad Económica de la Faenadora Avícola CACMU, de la Ciudad de Ibarra.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca de la misma, para efecto se detallan una serie de aspectos a evaluar, en los cuales deberá manifestar su acuerdo o desacuerdo mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara	9
Contribuye a la solución del problema	9
El sistema propuesto es adecuado	9
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y productividad	9
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado	8

Juicio del Experto

Se debe reflejar en el Organico por Procesos el futuro organizacional de la empresa, no ver al presente, para realizar la cadena de valor.

Lugar y Fecha Barrera 15/05/2015


Firma 

Nombres y Apellidos Ing. Mauricio Hey

Juicio del Experto

El organico por procesos se guía por los diferentes procesos de la cadena de valor y el esquema de procesos, los colores que se les asigna a los diferentes procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de apoyo, se deben reflejar en la estructura orgánica.

Lugar y Fecha Quito, 15 de mayo de 2015

Firma 

Nombres y Apellidos Vilma Pacheco

Anexo 17. Material Fotográfico



