



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

Autora: Anita Simbaña

Director: Dr. César Pinto.

Septiembre 2015

Resumen

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 proponer una solución que ayude a mejorar la Gestión administrativa y financiera de la faenadora.

Prospectiva Planta Faenadora Avícola CACMU

- Empresa faenadora desde 2006, Grupo CACMU
- Ubicada en Ibarra, Caranqui
- Comercializar los pollos faenados, proveedores comunitarios, no existe convenio
- Produce 2000 pollos semanales, no existe incremento de clientes

Delimitación del problema

- 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.

Problema

- 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.

Objetivo 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.

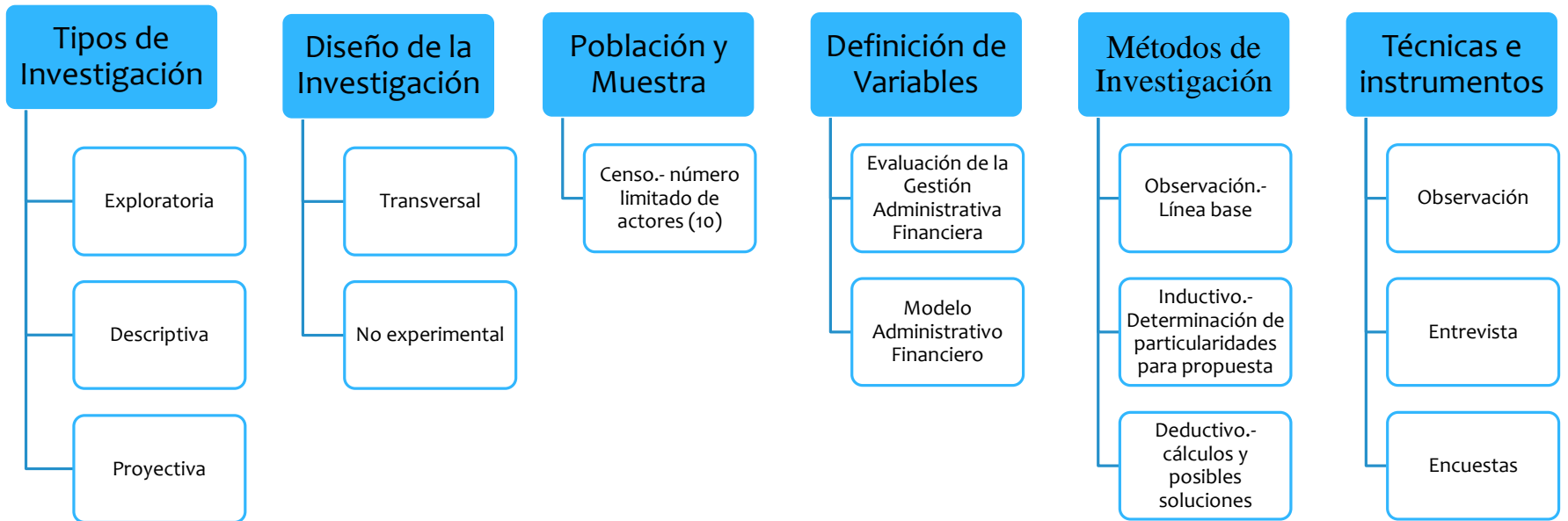
Objetivos Específicos

- 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.

Marco Teórico

- Organización
- Planificación
- Administración
- Gestión Administrativa, Financiera
(inventarios, tesorería)
- Gestión por procesos
- Faenadora CACMU
- Estructura Orgánica
- Procesos Administrativos

Metodología




Análisis e interpretación de resultados

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 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.

Propuesta de la Investigación

Justificación

- 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 políticas internas
- 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.



MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

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.

Beneficiarios directos

- Faenadora CACMU
- Empleados faenadora

Beneficiarios indirectos

- Proveedores
- Clientes

Modelo Administrativo

Orgánico Funcional por Procesos

1

- **Ámbito**

2

- **Responsable del proyecto**

3

- **Direccionamiento del proyecto**

Direccionamiento Estratégico

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.

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.

4

- Objetivos Estratégicos

- 
- 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

- Principios y Valores.- Confiabilidad, calidad, honestidad, transparencia, compromiso social

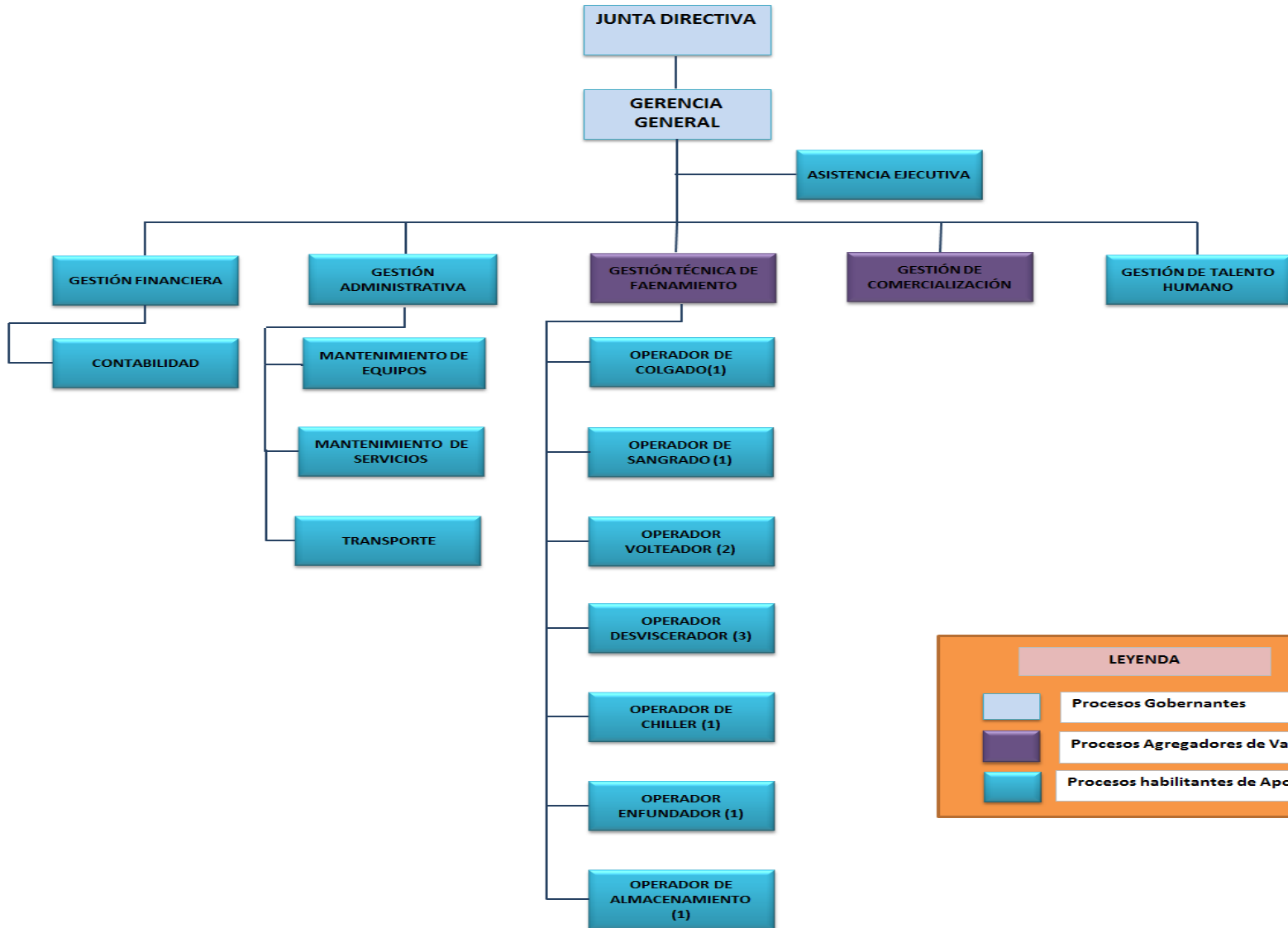
6

- Procesos de la faenadora.- Proceso Gobernante, Proceso agregador de valor, Proceso habilitante de Apoyo.

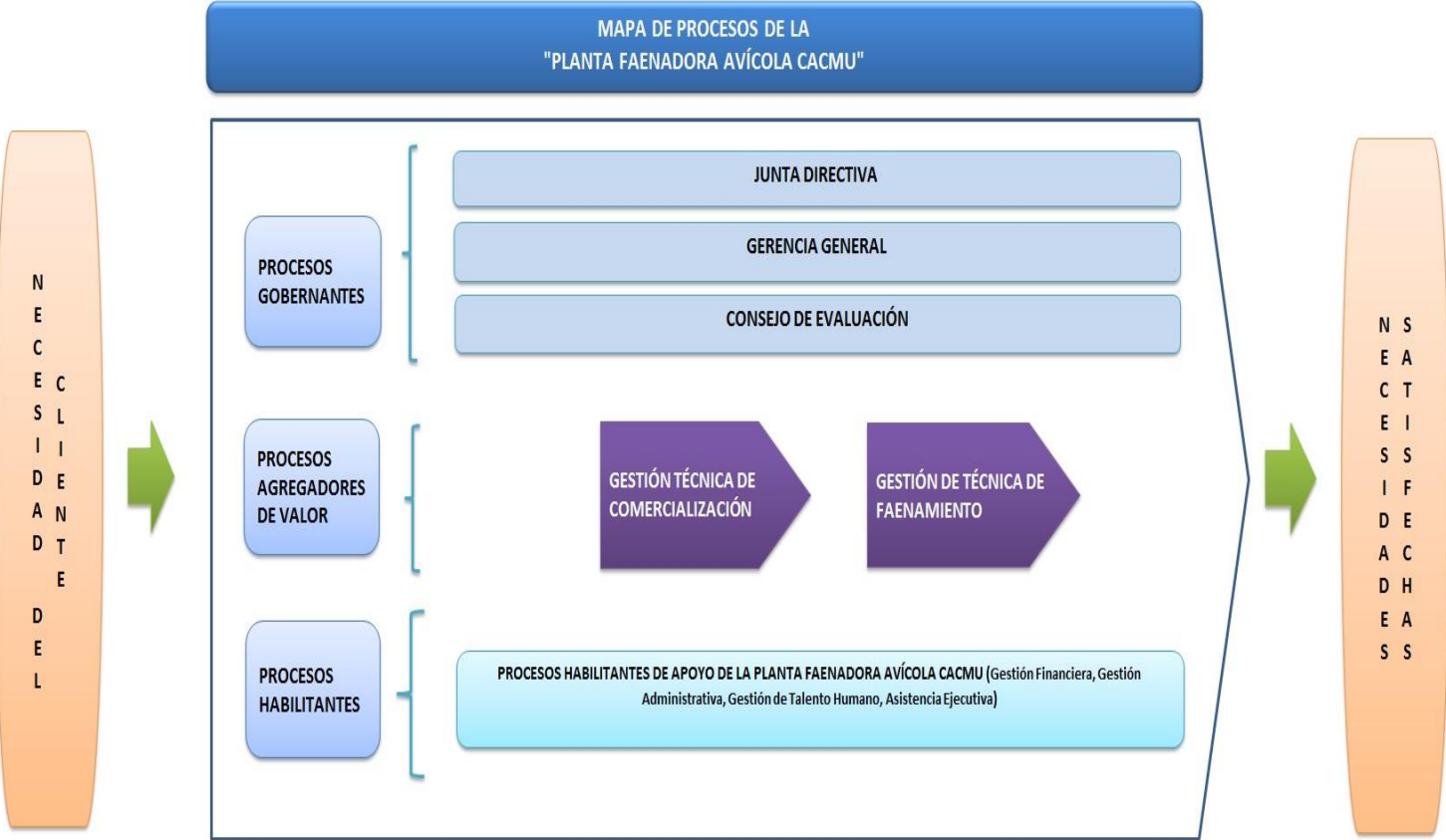
7

- Representaciones gráficas

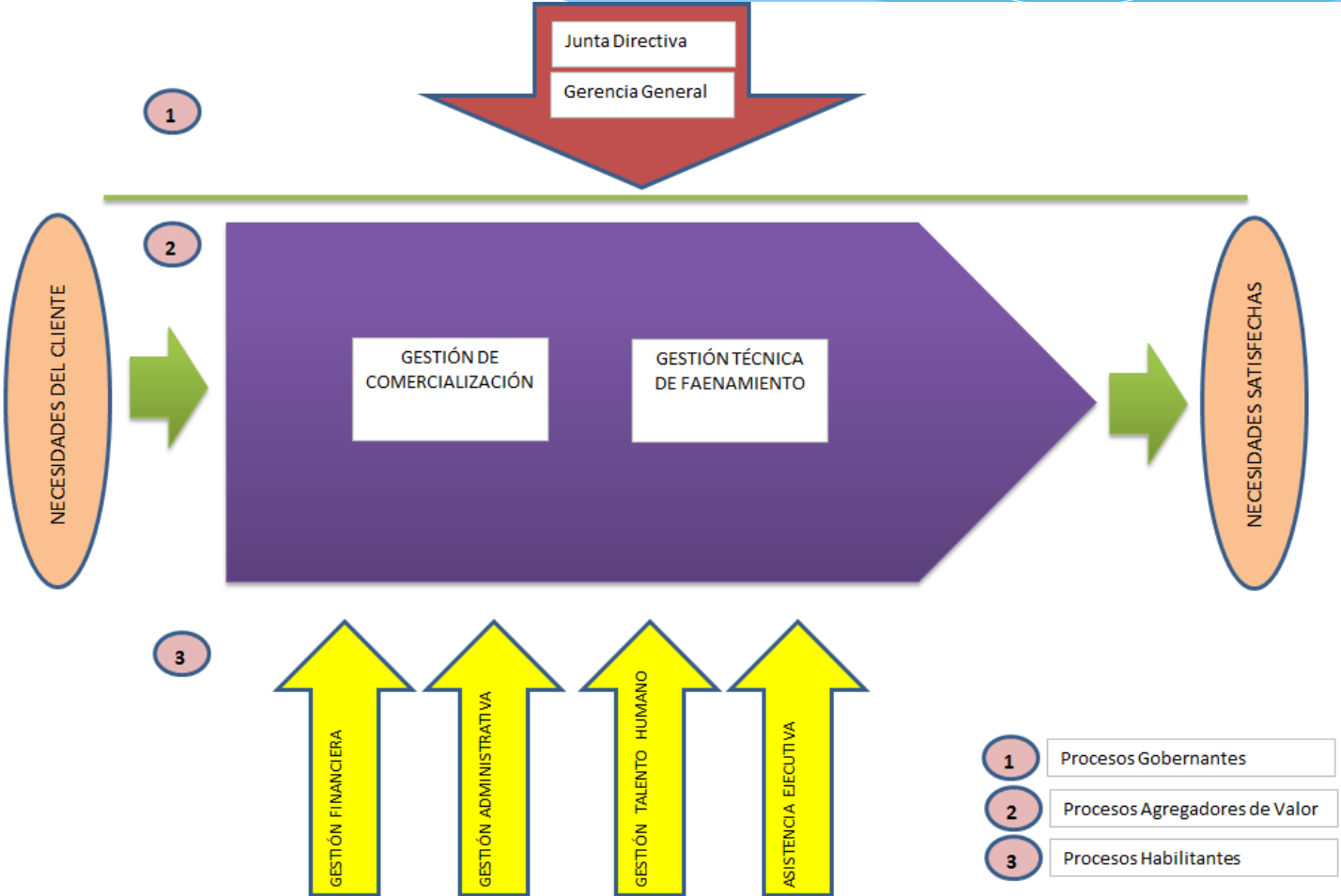
Estructura de la Faenadora CACMU



Mapa de Procesos



Cadena de Valor





7

- Estructura Descriptiva

N° Cargos 1

DENOMINACIÓN DEL CARGO:
Gerente General

Sueldo: 1000 usd

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.

RESPONSABLES: Gerente General

PERSONAS QUE LE REPORTAN: Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión Talento Humano, Gestión Técnica de Faenamiento, Gestión de Comercialización, Asistencia Ejecutiva.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- 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

PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- Informe de Gestión a la Junta Directiva
- Informe Económico
- Presupuesto Anual
- Plan de implementación de los reglamentos

PERFIL:

- 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:

Gestión Administrativa

Manuales

Reglamento interno de trabajo para el personal administrativo y operarios
Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
Manual de procesos

Formatos

Gestión Administrativa.- control de entrada y salida de clientes, vehículos, materia prima
Gestión Talento Humano
Gestión técnica de faenamiento.- Ingreso, control faenamiento, refrigeración, entrega

Administración del Proceso Productivo

- Personal
- Supervisión
- Horarios

Administración Sanitaria

- Normas de higiene para operadores
- Normas de higiene para instalaciones y equipos

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.

Información

- Suministrar y reportar información de 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.

Estados financieros.- según las NIIF

- 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

Gestión de rentabilidad

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

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

Gestión Capital de trabajo

- Activos
- Activos Corrientes
- Activos no corrientes
- Pasivos
- Pasivos Corrientes
- Pasivos no corrientes

Administración de cuentas por cobrar

Procedimiento

- Los clientes podrán realizar el pago a través de depósito bancario, transferencia bancaria y cheque a nombre de la Planta Faenadora Avícola CACMU.
- 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.

Políticas de cobranza

- Se realizará llamadas telefónicas preventivas con 1 día de anticipación, comunicando al cliente que su crédito está a punto de vencer.
- 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.
- 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.

- Los plazos de cobro no podrán ser mayores a los promedios obtenidos por la faenadora durante los últimos 6 meses.
- Se otorgarán descuentos si los pagos se realizan en efectivo, hasta del 2.7%.
- No se podrá entregar un tipo de crédito diferente al que corresponde a cada cliente de acuerdo a la calificación obtenida.
- 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.

Administración y políticas de crédito

Calificación

- Solicitud de crédito
- 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 se 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.

Cupos de crédito

- 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.
- Al realizar el pago en el periodo de 5 días, el cliente se hará acreedor al siguiente crédito.

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.

Administración y políticas de crédito

Aumentos, disminuciones y suspensión del 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

- 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.

Montos y plazos

- 1000 a 2000 5 días
- 2001 a 4000 8 días
- 4001 a 6000 12 días

Administración de Inventarios

- Materia prima
- Producción en proceso
- Producto terminado
- Consumo interno
- Desechos y desperdicios

Administración de cuentas por pagar

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 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.

Cuentas por pagar corrientes

- Proveedores
- Obligaciones patronales
- Cuentas por pagar no corrientes
- Deudas a largo plazo como créditos bancarios

Seguimiento y evaluación

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

Impactos Generales

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

$$NI = \frac{8}{4} = 2 \quad \text{Impacto positivo medio}$$

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.