



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad
y Auditoría CPA.**

Tema:

“La planificación presupuestaria del proceso de producción y la toma de decisiones en el modelo del bus interprovincial “Majestic” en la empresa Carrocerías Jácome de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”.

Autor: Angulo Salazar Andrés Gabriel

Tutor: Dr. Naranjo Santamaría Joselito Ricardo Mg.

Ambato – Ecuador

2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, con cédula de identidad N° 180262124-1 en mi calidad de Tutor del Análisis de Caso sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL MODELO DEL BUS INTERPROVINCIAL “MAJESTIC” EN LA EMPRESA CARROCERÍAS JÁCOME DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por Andrés Gabriel Angulo Salazar de la carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, octubre 2019

TUTOR



Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Mg.

C.I. 180262124-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrés Gabriel Angulo Salazar, con cédula de identidad N° 1803371697 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL MODELO DEL BUS INTERPROVINCIAL “MAJESTIC” EN LA EMPRESA CARROCERÍAS JÁCOME DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Análisis de Caso.

Ambato, octubre 2019

AUTOR



Andrés Gabriel Angulo Salazar
C.I. 1803371697

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de discusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, octubre 2019

AUTOR



Andrés Gabriel Angulo Salazar

C.I. 1803371697

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el análisis de caso sobre el tema: “**LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL MODELO DEL BUS INTERPROVINCIAL “MAJESTIC” EN LA EMPRESA CARROCERÍAS JÁCOME DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, elaborado por Andrés Gabriel Angulo Salazar, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, octubre 2019



.....
Eco. Mg. Diego Proaño
PRESIDENTE



.....
Eco. Álvaro Vayas
MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Dr. César Salazar
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios por ser la esencia de mi ser, quien es mi guía, luz y caminar para lograr los anhelos de mi corazón.

A mi madre quien es el motor de mi vida y gracias a ella por ser mi inspiración para alcanzar mis metas.

A mi esposa, mi idónea que me ha acompañado en mis aciertos y desiertos, quien es la merecedora de todo mi amor.

A mi tutor, el Dr. Joselito Naranjo quien me ha enseñado la grandeza del aprendizaje durante mi trayectoria universitaria.

Angulo Salazar Andrés Gabriel

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a Dios por permitirme ser parte de una gran institución educativa como es la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por la gran oportunidad de formarme como un profesional.

A mi familia, mi madre que es un motor esencial en mi vida, a mis hermanas por ser parte de esta historia, pero sobre todo a mi esposa Gabriela Santamaría por ser una mujer que me ha apoyado en todos mis proyectos personales.

Finalmente, al Dr. Joselito Naranjo por toda su entrega en brindarme todo su tiempo y conocimiento para cumplir mi carrera profesional. A la empresa Carrocerías Jácome por abrirme las puertas de su empresa para poder realizar este análisis de caso.

Angulo Salazar Andrés Gabriel

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL MODELO DEL BUS INTERPROVINCIAL “MAJESTIC” EN LA EMPRESA CARROCERÍAS JÁCOME DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

AUTOR: Andrés Gabriel Angulo Salazar

TUTOR: Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Mg.

FECHA: octubre 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente análisis de caso tiene como objetivo analizar la planificación presupuestaria del proceso de producción y la toma de decisiones en el modelo del bus interprovincial “Majestic” en la empresa Carrocerías Jácome de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. El principal problema de la organización es el insuficiente capital de trabajo, porque existe una inadecuada gestión de cobranza de la cartera de los clientes, que afecta a la empresa a que no disponga de la suficiente liquidez y de esta manera hace que busque el financiamiento en las instituciones financieras locales para obtener un capital de trabajo inicial para producir las carrocerías. A través del análisis actual de la planificación presupuestaria que realiza el gerente, se determina que es ineficiente el proceso que efectúa, ya que ha afectado en la toma de decisiones presentes y futuras de la organización y calificarse como una empresa medianamente competitiva, puesto que aun en la actualidad es considerada una empresa artesanal. Por lo tanto, recomienda proponer un modelo de planificación del proceso de producción que permita identificar el capital de trabajo para mejorar la toma de decisiones en la empresa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA, TOMA DE DECISIONES, CAPITAL DE TRABAJO, PROCESO DE PRODUCCIÓN, LIQUIDEZ.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CARRER ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: “THE BUDGET PLANNING OF THE PRODUCTION PROCESS AND THE DECISION MAKING IN THE MODEL OF THE INTERPROVINCIAL BUS “MAJESTIC” IN THE COMPANY CARROCERÍAS JÁCOME OF THE CITY OF AMBATO, PROVINCE OF TUNGURAHUA”.

AUTHOR: Andrés Gabriel Angulo Salazar

TUTOR: Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Mg.

DATE: october 2019

ABSTRACT

The purpose of this case analysis is to analyze the budgetary planning of the production process and the decision making in the “Majestic” interprovincial bus model in the Carrocerías Jácome Company in the city of Ambato, province of Tungurahua”. The main problem of the organization is the insufficient working capital, because there is an inadequate collection management of the clients' portfolio, which affects the company to not have enough liquidity and in this way makes it look for financing in local financial institutions to obtain an initial working capital to produce the bodies. Through the current analysis of the budget planning carried out by the manager, it is determined that the process is inefficient, since it has affected the present and future decisions of the organization and qualify as an averagely competitive company, since even It is currently considered a craft company. Therefore, it is recommended to propose a production process planning model that allows the identification of working capital to improve decision making in the company.

KEYWORDS: BUDGET PLANNING, DECISION MAKING, WORK CAPITAL, PRODUCTION PROCESS, LIQUIDITY.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CASO.....	2
1.1.- Tema de investigación.....	2
1.2.- Antecedentes.....	2
1.3.- Justificación.....	3
1.4.- Objetivos.....	5

1.4.1.- Objetivo general.....	5
1.4.2.- Objetivos específico.....	5
1.5.- Preguntas de reflexión.....	5
CAPÍTULO II.....	6
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	6
2.1.- Variable dependiente: toma de decisiones.....	6
2.2.- Variable independiente: planificación presupuestaria.....	14
2.3.- Capital de trabajo.....	20
CAPÍTULO III.....	26
METODOLOGÍA.....	26
3.1.- Metodología e instrumentos de recolección de información.....	26
3.1.1.- Modalidad de la investigación.....	26
3.1.2.- Nivel o tipo de investigación.....	27
3.1.3.- Población.....	27
3.2.- Método de análisis de información.....	28
CAPÍTULO IV.....	27
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO.....	27
4.1.- Análisis y categorización de la información.....	27
4.2.- Narración del caso.....	54
CAPÍTULO V.....	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
5.1.- Conclusiones.....	56

5.2.- Recomendaciones.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1 Personal de la empresa Carrocerías Jácome.....	28
Tabla N° 2 Plan de recolección de información.....	28
Tabla N° 3 Materiales que intervienen proceso de producción de la carrocería.....	30
Tabla N° 4 Materiales costo promedio de una carrocería de bus interprovincial...	32
Tabla N° 5 Plan de cuentas de la empresa.....	34
Tabla N° 6 Análisis de los estados financieros.....	40
Tabla N° 7 Análisis del proceso de producción y cuentas que intervienes.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura N° 1.- Cadena de valor.....	10
Figura N° 2.- Matriz FODA.....	12
Figura N° 3.- Proceso para la toma de decisiones.....	13
Figura N° 4.- Proceso de producción de un bus.....	27

INTRODUCCIÓN

Este análisis de caso cuenta con cinco capítulos que se detallan a continuación.

Capítulo I: Se plantea la identificación del caso de estudio, se plantea el objetivo general como los objetivos específicos que se desea alcanzar creando preguntas de reflexión que se espera cumplir en el análisis de caso.

Capítulo II: Contiene el marco teórico de la investigación aquí se detalla los antecedentes investigativos que describe las investigaciones realizadas antes de elaborar el presente análisis de caso, la fundamentación científica- técnica del estudio

Capítulo III: Integrado por la metodología para la recolección de datos durante la investigación, así también se toma la población y muestra para el estudio del análisis de caso.

Capítulo IV: Se realiza el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

Capítulo V: Por último, se finaliza la investigación con las conclusiones y recomendaciones que se efectúan al terminar el análisis de caso logrando.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CASO

1.1.- Tema de investigación

La planificación presupuestaria del proceso de producción y la toma de decisiones en el modelo del bus interprovincial “Majestic” en la empresa Carrocerías Jácome de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”-

1.2.- Antecedentes

En las empresas de la provincia de Tungurahua, cada año existe un crecimiento representativo en la industria, abarca un importante ingreso económico para el país con producciones que alcanzan hasta un 70%. El sector metal mecánico en Ambato, su capital, despunta con dos grandes empresas que ya han empezado a exportar el producto nacional. Además, Tungurahua se encuentra dentro de las cinco provincias que concentran al 62% de las empresas en el país. Este aceleramiento y posicionamiento de las empresas, se debe a que ha existido una administración basada en resultados a corto y largo plazo. También hay que reconocer que la gestión financiera ha sido trascendental para que las organizaciones puedan mantenerse dentro del giro de negocio y de esta manera puedan crecer dentro su patrimonio y con la visión de abrir otras líneas de negocio. Es así que, en esta provincia se concentra al menos el 65% de la producción de carrocerías a nivel nacional, que hace que exista un gran número de mano de obra establecida dentro de este sector industrial.

Ambato, conocida como centro comercial y financiera de la zona centro del país, se concentra un gran número de empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes y servicios. Pero, a nivel empresarial, el éxito de muchas está en la comercialización y las estrategias de competitividad que cada una de ellas se establece como metas al iniciar cada año de operaciones.

Es por ello, que la empresa Carrocerías Jácome requiere de toda una re organización de un eficiente manejo de administración, gestión financiera, competitividad, producción, planificación estratégica para establecer un crecimiento en su capital de trabajo y de esta manera poder operar como otra gran empresa de carrocerías.

Esta empresa nace de una idea de emprendimiento por parte del ingeniero automotriz Luis Jácome, que luego de obtener experiencia en este sector, decide consolidar hace 14 años a esta organización con el objetivo de fabricar carrocerías de buses para cubrir la demanda a nivel local y nacional. Esta empresa desarrolla su línea de productos de acuerdo a las necesidades del mercado, gustos y preferencias de los clientes, brindando seguridad y calidad en todo lo que desarrollan con procesos tecnológicos y normativos.

Visión: una empresa consolidada y reconocida en la fabricación de carrocerías por el cumplimiento de estándares de calidad de los productos fabricados, satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes, generando fuentes de empleo permanentes y creando rentabilidad equitativa que contribuye al desarrollo del país, bajo un marco de ética y responsabilidad social.

Misión: Fabricar carrocerías para el transporte de pasajeros, que cumplan con estándares de calidad, para satisfacer permanentemente las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo las normativas legales, integrando la mejora continua de nuestros procesos, con un equipo humano altamente capacitado y con tecnología adecuada, que nos permite operar de manera sustentable.

Carrocería Jácome ha logrado posicionarse dentro del segmento carroceros porque ha ejecutado constantes cambios que le ha permitido establecer su nicho de mercado, como son las cooperativas de buses interprovinciales, las mismas que existe una gran demanda a nivel nacional. Sin embargo, no ha sido suficiente para alcanzar grandes resultados, porque la empresa Carrocerías Jácome requiere en la parte interna manejar estratégicamente su planificación presupuestaria en los procesos de producción de carrocerías de los diferentes modelos de carrocerías de los buses y su influencia en la toma de decisiones en la organización.

1.3.- Justificación

El estudio de caso se desarrollará en la empresa Carrocerías Jácome en la ciudad de Ambato, la misma que se encuentra ubicada en el sector sur de la misma. Esta empresa ambateña abrió sus puertas hace aproximadamente 14 años, la que a través de su gerente envuelto en su ímpetu emprendedor ha logrado posicionarse en el mercado de la industria carroceros; la cual por su excelente servicio y aporte

a la sociedad le ha permitido mantenerse aún dentro de este sector. Sin embargo, dentro de su contexto interno empresarial se requiere de un análisis de caso para conocer la situación actual de la empresa dentro del ámbito económico, es así que conlleva a saber cuál es la planificación presupuestaria en los procesos de producción y las decisiones que se ha establecido dentro de la empresa.

La planificación presupuestaria en los procesos de producción permite lograr las metas, siempre y cuando exista dicha planeación y la misma que contribuya a la oportuna toma de decisiones. Por lo que, la planificación presupuestaria en los procesos de producción es una herramienta estratégica dentro de las organizaciones para que las personas que lo dirigen puedan tener una perspectiva que les permita tomar decisiones acertadas y no ingresen en una etapa de pérdidas económicas en cualquier campo de desarrollo. La toma de decisiones puede desembocar en: “una solución satisfactoria, frente al racional “hombre económico” que maximiza su comportamiento y elige la mejor alternativa”.

Además, es importante la planificación presupuestaria en los procesos de producción, porque es considerada una herramienta para gestionar, dirigir y controlar la organización dentro del contexto económico, que es considerado como un pilar fundamental para el desenvolviendo de la misma.

El impacto de este análisis de caso es establecer un estudio en el área administrativa – financiera para que el personal administrativo y de producción diseñen una adecuada planificación presupuestaria en los procesos de producción a corto o largo plazo para generar decisiones eficaces para el crecimiento empresarial.

La factibilidad para realizar este estudio investigativo en la empresa Carrocerías Jácome, es que el investigador puede acceder a toda la información primaria y secundaria para el desarrollo del análisis de caso

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo general:

- Analizar la planificación presupuestaria del proceso de producción y la toma de decisiones en el modelo del bus interprovincial “Majestic” en la empresa Carrocerías Jácome de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”.

1.4.2.- Objetivos específicos:

- Analizar la planificación del proceso de producción para identificar el capital de trabajo en la empresa Carrocerías Jácome.
- Evaluar como la toma de decisiones se ve afectada por el presupuesto del proceso de producción en la empresa Carrocerías Jácome
- Proponer un modelo de planificación del proceso de producción que permita identificar el capital de trabajo para mejorar la toma de decisiones en la toma de decisiones en la empresa

1.5.- Preguntas de reflexión

- ¿La planificación del proceso de producción permite identificar el capital de trabajo?
- ¿La toma de decisiones se ve afectada por el presupuesto del proceso de producción?
- ¿Con un modelo de planificación de presupuestos de producción se logra optimizar el capital de trabajo que permita una adecuada toma de decisiones?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.1.- Variable dependiente: toma de decisiones

ADMINISTRACIÓN.

Administración no es más que un proceso por el cual se puede planear, coordinar, además de controlar las actividades que deben llevar a cabo una empresa, dichas actividades serán realizadas por el trabajo de varias personas que poseen una sola finalidad y es la poder lograr a cabalidad con la meta propuestas, sin importar los recursos que deban utilizar. En si la administración está compuesta tanto de principios como de técnicas que permita llevar un proceso lógico hasta llegar a cumplir con sus objetivos planteados (Ramirez, 2010).

Como se puede evidenciar la administración no es más que el proceso por el cual se llegara a satisfacer todos los objetivos institucionales mediante la utilización de una estructura bien organizada además del esfuerzo de las personas que lo realizaran de una manera coordinada, en otras palabras es el logro de realizar cosas a través de la utilización de otros medios (Reyes, 2004).

Control administrativo

El control administrativo para Welsch & Hilton (2005) no es más que la supervisión de todas las actividades dentro del proceso administrativo que se está empleando dentro de la empresa, esta permite observar el rendimiento que está generando, genera información para la toma de decisiones, además de que dicho control permitirá la temprana corrección de posibles errores que puedan existir. En si el control permite observar si las actividades que se llevan a cabo son las mismas que las que se planearon anteriormente. En otras palabras el control administrativo no es más que la medida que se utiliza para medir el rendimiento, desempeño de una empresa con la finalidad de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Etapas del control administrativo

Para Reyes (2004) menciona que existe cuatro etapas o pasos lo primero es establecer los medios de control que son controladas por el administrador, seguidamente se implanta las operaciones que permitirá recolectar y agrupación de datos e información dicho paso será realizado por el técnico del control, como tercer paso es la valoración e interpretación de los resultados obtenidos, en este paso interviene tanto el administrador como el técnico, finalmente como último paso es la utilización de los resultados obtenidos, lo cual es utilizado esencial y únicamente por el administrador para la toma de decisiones.

Finalidad del control administrativo

La finalidad del control administrativa es simple pues genera seguridad en las acciones que persigue, es decir que lleva por un rumbo adecuado a cada una de las actividades, además de mitigar y corregir los errores y defectos que puedan presentarse, lo que permite mejorar en gran medida lo que ya se ha obtenido anteriormente, además de generar una nueva planeación siempre pensando en el bienestar y motivación del personal (Reyes, 2004).

Organización empresarial

Se lo puede definir como el conjunto de personas que trabajan de manera coordinada y ordenada con la finalidad de establecer normas, reglas, toma de decisiones, además de ser elegidos de una manera deliberada pues en si pretenden facilitar y agilizar los objetivos de la empresa, mediante un trabajo justo e igualitario, además de representarse como un vínculo fuerte y estable entre los miembros de la empresa (Crespo, Lopez, Peña, & Carreño, 2003).

Ventajas y desventajas de la organización empresarial

En primera instancia se puede observar que el trabajo en equipo permite reducir los costos tanto de producción como los de comercialización a comparación de lo que costaría si se lo realizara de manera individual. Otra ventaja es que a mayor capacidad de personas permitirá cumplir a cabalidad con los objetivos y metas trazados, además de que los miembros de la empresa pueden compartir sus conocimientos y habilidades con otras personas, las decisiones que se pueden tomar en grupo son mejores y a la vez

realistas. Sin embargo no todo es bueno pues a existirá discrepancias con algunos miembros respecto a que trabajo deberá realizar cada quien, otro lado negativo es el tiempo que se emplea en la toma de decisiones pues al ser en grupo existirá varios criterios por lo cual existirá un proceso menos participativo pues se deberá tomar las decisiones de una manera rápida (Gutierrez & Rivas, 2007).

Planificación empresarial

Tuvo su origen tras la segunda guerra mundial se basaban en la planificación presupuestaria dichos presupuestos eran considerados como una herramienta tanto para el control como para el desarrollo en un futuro de la empresa, permitía considerar los efectos que pueden ocurrir a largo plazo. Sin embargo para los años cincuenta se modernizo la planificación gracias a Harvard Business School pues antiguamente todos los procesos se los realizaba de manera independiente como la producción, finanzas, el marketing, es por este motivo que se observó la necesidad de crear nuevas estrategias que agrupen a toda la empresa. En si la planificación empresarial no es más que los pasos a seguir para poder alcanzar los objetivos y metas planteados por la empresa, esto no se refiere al hacer por hacer, pues se debe estar consiente que para poder llegar al objetivo en el plazo establecido se debe realizarlo de una manera correcta (Membrado, 2007).

Entorno organizacional

Es aquel conjunto compuesto por fuerzas y condiciones que están en constante cambio por lo que para la empresa representa tanto oportunidades como amenazas, el entorno organizacional está compuesto por nuevas tecnología, en ámbitos económicos pues ante una recesión económica que pueda existir la empresa deberá está preparada para poder solventar todos los recursos, por otra parte también se contara con problemas tanto sociales como políticos, todo esto está conformado del macro entorno de la organización.

COMPETITIVIDAD

Para Hernandez (2000) afirma que:

Competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener-o aumentar- su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido. (p.23)

Además se puede mencionar que la competitividad no es más que la capacidad tanto de las personas como de una empresa para poder crear ventajas competitivas a comparación de su competencia, para la teoría económica clásica las ventajas competitivas las basara tanto en la capacidad de los factores de producción como los son mano de obra, tierra y capital como en la disponibilidad de recursos naturales, lo cual se presentara como una ventaja para su futuras competencias (Rojas & Sepúlveda, 1999).

PRODUCTIVIDAD

La productividad se refiere a la relación que existe entre producción y el insumo, es decir cuánto se ha producido tanto de bienes como de servicios por cada factor empleado en su creación, durante un periodo de tiempo ya establecido. En otras palabras es la relación output / input es decir el producto o servicio que sale por lo que entra. Además dentro de la empresa se puede evaluar la productividad tanto de la mano de obra como de los recursos utilizados. Para el cálculo de la productividad se utiliza la formula producto total sobre los insumos totales (Olavarrieta, 1999).

Importancia de la productividad

La productividad posee una relación estrecha con la inflación, es decir si se aumenta el salario de los empleados esta debe corresponder de igual manera con un aumento en su productividad caso contrario se producirá una inflación, sin embargo dicha inflación puede ser utilizada para el beneficio de la empresa pues al incrementarse esta tiende a disminuir el salario en su valor real, provocando así que los empleados produzcan más al mismo salario (Olavarrieta, 1999).

Cadena de valor

La cadena de valor fue creada por el profesor Michael E. Porter, con la finalidad de dar un valor justo y correcto a los productos o servicios mediante un sistema que

permita controlar las acciones que se realizan en la empresa, además de lograr un éxito en el mercado. Las empresas la utilizan para poder dar un valor y mejorar la competitividad en el mercado y así poder lograr sus objetivos. Los objetivos de la cadena de valor son tres el primero mejorar el servicio, seguidamente de la reducción de costes y finalmente crear un valor al producto (Robben, 2016).

A continuación, se mostrara el esquema de la cadena de valor:



Figura 1: Cadena de valor

Fuente: Luis Arimany

PARTICIPACION EN EL MERCADO

La participación en el mercado se la considera el porcentaje de los productos o servicios vendidos por una empresa a comparación de las ventas totales de las demás empresas con el mismo producto dentro del mercado. Además se la puede calcular de tres formas la primera participación del mercado total donde se evidencia las ventas totales de la empresa expresadas como las ventas totales del mercado. Seguidamente con la participación del mercado servido donde dicho mercado es más grande que el total, además que los compradores están dispuestos a comprar el producto ofertado. Finalmente, la participación de mercado relativa hace referencia a su participación a comparación de la empresa líder (Keller & Kotler, 2006).

Posición frente a la competencia

Al hablar de posicionamiento frente a la competencia hace referencia a como está posicionado el producto o servicio dentro del mercado, además de que debe resaltar

las características más importantes del producto para los consumidores, en otras palabras, cuenta mucho como está posicionado el producto en la mente de los consumidores a comparación de su competencia. Dicho posicionamiento es de gran relevancia para la empresa pues permitirá la supervivencia y éxito de la misma. Es por este motivo que se debe tener en cuenta varios puntos clave que debe poseer el producto entre ellos a quien está dirigido, que necesidad va a cubrir.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta de gran importancia pues permite a la empresa realizar un análisis, reflexionar y tomar decisiones de una manera acertada, para así poder llevar a cabo todas sus actividades tanto en el presente como en el futuro. Además de poder responder tanto las demandas del mercado así como las transformaciones que lo requiera. Esta herramienta permite mostrar la visión de la empresa de cómo debería ser el mundo que lo rodea, aportando ideas claves. El objetivo principal de esta herramienta es mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que oferta al mercado (Navajo, 2009).

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno de la empresa hace referencia a todas las fortalezas y debilidades que posee, es decir cuando un negocio está yéndose por el mal camino no es porque exista más debilidades que fortalezas, al contrario, es porque no existe un trabajo en equipo. Por otra parte, al hablar de análisis externo se refiere a las oportunidades y amenazas que puedan existir pues aquí intervienen varios factores como los demográficos, naturales, políticos entre otros (Keller & Kotler, 2006).

FODA

El análisis FODA o también llamado DOFA O DAFO se refiere a las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee una empresa, esta matriz permite trabajar con toda la información obtenida de la empresa. Es decir se analizara las actividades realizadas en el entorno empresarias a este se lo considera la perspectiva externa donde se incluye las oportunidades y amenazas que se debe enfrentar las empresas, mientras que la si se habla de la capacidad estratégica de una organización

se la relaciona con la perspectiva interna, donde se puede observar las fortalezas y debilidades (Martinez & Milla , 2012).

El objetivo principal del análisis FODA es transformar por una parte las debilidades en fortalezas mientras que las amenazas en oportunidades. Por otra parte para poder realizar una matriz FODA se debe tener en cuenta que primero se debe identificar todos los cambios que pueda existir en el entorno, una vez realizado lo anterior se procederá a analizar los recursos y la capacidad que posee la empresa, es decir se realizara un análisis interno de la mismas, luego se procederá a realizar una matriz que posean cuatro cuadrantes, para finalmente evaluar en qué situación se encuentra la empresa y así mitigar las posibles debilidades y amenazas (Martinez & Milla , 2012).

MATRIZ DOFA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 2.- Matriz FODA

Fuente: degerencia.com

PLAN OPERATIVO ANUAL

Para Paris (2005) menciona que:

El plan operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria. Significa conducir el “día a día” de nuestra organización de acuerdo con los objetivos y estrategias elegidos.

Características del plan operativo anual

Se puede evidenciar varias características de POA pero a continuación se mencionara las principales:

El POA posee una relación con el plan estratégico de la organización pues ambos van a la par y representaría una pérdida de tiempo si se lo realiza por separado.

El POA además posee una relación con el presupuesto pues sin el mismo no existiera la realización del POA.

El POA está relacionado con la gestión pues es aquí donde se integran todos los proyectos que se pretende realizar por la empresa (Paris, 2005).

Toma de decisiones

La toma de decisiones no es un proceso fácil pues no es solo una elección entre varias alternativas, sino que se debe seguir un proceso riguroso que va desde la identificación del problema, seguidamente de la elección de una solución y finalmente la evaluación acerca de la decisión que se ha tomado y si ha permitido solucionar dicho problema, además de tomar en cuenta cuáles serán las consecuencias de dichas decisiones. Esta toma de decisiones genera una gran responsabilidad, además de generar tensiones e inseguridad a la persona que debe realizar este proceso (Crespo, Lopez, Peña, & Carreño, 2003).

Proceso para la toma de decisiones facilita la conversión de información en acciones, en la siguiente figura se puede observar el proceso que se llevara a cabo:

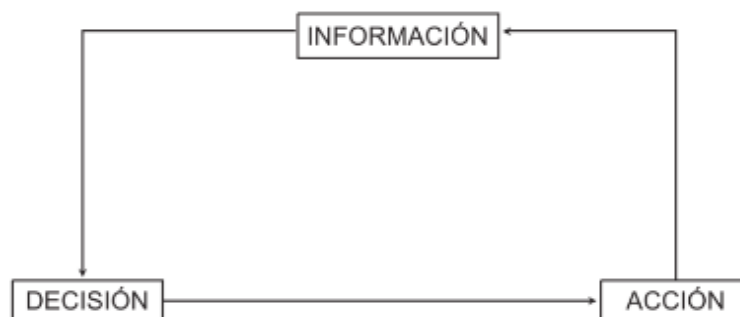


Figura 3.- Proceso para la toma de decisiones

Fuente: Administración de empresas

2.2.- Variable independiente: planificación presupuestaria

PRODUCCIÓN

La producción es el proceso mediante el cual se transforma insumos en productos terminados que siguen una serie de procesos. Es por esto que la producción además de generar productos también debe tener en cuenta la accesibilidad económica de los consumidores por lo cual están en la obligación de mejorar tanto la calidad como la distribución del producto (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2003).

Tipos de producción

Para mencionar que existe dos tipos de producción el primero es el llamado producción continua o de procesos, mientras que el segundo es la producción discreta donde se encuentra la producción en serie aquí se produce bienes de manera continua siempre cambiando de modelos, por otra parte la producción en stock donde existe productos almacenados con la finalidad de satisfacer las necesidades de la demanda, seguidamente de la producción sobre pedido donde se fabrica única y exclusivamente las peticiones del cliente y finalmente la producción única los productos son únicos pues la finalidad es la de que no exista un producto idéntico o similar (Olavarrieta, 1999).

Capacidad de producción

Capacidad de producción se refiere a lo que es capaz una empresa de producir, mediante la utilización del tiempo, recursos y además de haberse establecido en un tiempo, cuya finalidad es la de cubrir la demanda existente del mercado.

Infraestructura de la planta de producción

Hace referencia al conjunto de elementos que permita funcionar de una manera correcta a una empresa, dichos elementos pueden ser planta física donde permita la producción de los bienes a ofertar es de suma importancia mantener la higiene, servicios básicos aquí pertenecen los servicios de electricidad, agua potable y finalmente el equipamiento constituido principalmente por los materiales y equipos a utilizar. En si la infraestructura de la planta de producción está constituida por todos

los bienes de capital, aunque algunos no se vinculen estrechamente con el proceso de producción son importantes pues permite contribuir con la mejora de las relaciones tanto colectivas como individuales (Pópulo, Romero, & Delgado, 2002).

GESTION DE CALIDAD

Para (Udaondo, 1992) afirma que gestión de calidad es

... el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés <management>, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades. De este modo, una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente. (p.5)

Fundamentos de la gestión de calidad

Existe varios tipos de fundamentos los mismos que serán detallados a continuación:

En primera instancia el objetivo debe ser el mismo que el de la empresa es decir debe ser competitivo además de siempre buscar la mejora continua. Seguidamente deberá satisfacer las necesidades que tenga el cliente, debe tener en cuenta la importancia de los recursos humanos, así como el trabajo en equipo, por otra parte la comunicación juega un papel importante pues permite transmitir información además de fomentar la participación, finalmente se pretende la mitigación de costes mediante la anomalías que se puedan presentar (Udaondo, 1992).

Control del proceso de producción

El control del proceso de producción es el encargado tanto de manejar como regular todas las actividades dentro del proceso es decir parte desde la materia prima hasta el producto terminado. Los objetivos principales del control es la verificación de los planes y programas ya establecidos en el ámbito de la producción, seguidamente la detección y corrección oportuna de posibles desviaciones, finalmente una mejora constante tanto de la planificación de la producción futura. Al hablar de control del proceso es importante mencionar que la función principal del mismo es la proveer de todos los servicios a la manufactura (Olavarrieta, 1999).

COMERCIALIZACIÓN

La comercialización no es más que el intercambio de productos por dinero en un mercado, es además considerada como la etapa final del producto o servicio a ofertar.

Marketing

Marketing es un proceso mediante el cual una empresa o individuos obtienen valor para sus clientes mediante la creación de ofertas e intercambios de bienes o servicios. Dicho proceso además se enfoca en la promoción, precios, distribución de dichos productos, pues al marketing se lo conoce como el arte de vender, ya que ofertara bienes que satisfagan las necesidades de los consumidores (Kotler, 2002).

Otra definición acerca de maletín es la planteada por...donde menciona que es una técnica que permite ofrecer un producto o servicio para satisfacer las necesidades de los demandantes, además de obtener una rentabilidad para la empresa. En otras palabras, es el poder de cambiar o convertir el objeto del poder de compra en una demanda que se efectiva (Editorial Vertice, 2010).

Importancia del marketing

El marketing en si es utilizado en la vida cotidiana por todos sin darnos cuenta, es decir que realizamos o aplicamos las leyes con la finalidad de obtener un beneficio a cambio. Dentro de las empresas el marketing es el encargado de guiar las acciones y estrategias con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado (Rivera & López, 2007).

Estudio de mercado

El estudio de mercado es un análisis profundo de la empresa pues empieza con los requerimientos de los demandantes es decir tanto de los bienes como servicios ofertados por la empresa, además de los canales de comercialización que ellos utilizan así como de los costos y los precios establecidos. Este estudio deberá tener en cuenta la calidad, cantidad y tipo de bien o servicio a ofrecer, además de los potenciales clientes que pueda tener, y lo más importante que tipo de estrategia que utilizara para poder tener una ventaja a sus competidores (Zúñiga, Montoya, & Cambronero, 2003).

Tipos de estudio de mercado

Según (Rivera & López, 2007) menciona que existe dos tipos de mercados:

El primero son los estudios de mercado del consumidor donde se estudia y se trata de entender cuáles son las preferencias de los compradores en el mercado, es más un estudio entre la psicología y la sociología. Por otra parte, el estudio de mercado entre empresas analiza más al mercado que al consumidor en sí.

VENTAS

Para De la Parra & Madero (2003) menciona que

Ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.
(p.33)

Las ventas se pueden definir como la comunicación de una persona con otra con la finalidad de intercambiar productos por dinero, cabe mencionar que es considerada como una profesión pues para lograrlo se deben apoyar tanto en la ciencia como en el conocimiento, es decir se trata de convencer al consumidor para adquirir un bien o servicios, lo que permitirá cumplir dos objetivos el primero cubrir las necesidades del consumidor y la segundo generar rentabilidad para la empresa.

Estrategia de ventas

La estrategia de ventas constituye un pilar importante de la empresa pues es aquella que permitirá conseguir tanto los resultados económicos como los objetivos, cuya finalidad es la de ayudar a crecer y mejorar la rentabilidad de la empresa. Para poder llegar a eficacia no solo se deberá analizar y organizar el departamento de ventas o comercial, sino que además también tendrán la misma importancia los demás departamentos con la finalidad de mejorar el rendimiento. Para poder desarrollar una mejor estrategia hay que incluir los siguientes aspectos, primero deberá encontrarse los canales de venta de los productos, seguidamente de los objetivos de cada uno de

los canales, luego con qué medios se podrá lograr cada objetivo, por otra parte, se encuentra el presupuesto y el tiempo de cada acción (Madurga, 2015).

GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera para Camacho y López (2007) (como se citó en Córdova, 2012) menciona que:

... es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. (p.3)

La gestión financiera en sí es aquella que se encarga en el manejo del dinero que posee la empresa, es decir que transforma la misión y visión en operaciones monetarias, mediante la toma de decisiones, siempre con el control adecuado del mismo.

Importancia de la gestión financiera

La importancia radica en que debe seguir el control de cada una de las operaciones, además de la delicadeza de la toma de decisiones y la misma que sea más eficaz y eficiente para la gestión, siempre cuidando de la confiabilidad de la información que se pueda obtener. La gestión es importante para cualquier institución ya que se encargará del control de cada operación que realice, además de llevar con el cumplimiento tanto de las leyes como de las regulaciones que se aplicaran (Córdova, 2012).

Administración general financiera

La administración financiera o también llamada la gerencia financiera es aquella que se encarga en velar la satisfacción de todos los miembros, propietarios o inversores de la empresa, el objetivo principal es poder cumplir a cabalidad las metas trazadas para así poder obtener el margen de utilidad deseado por los inversores. Para lo mencionado anteriormente se implementa la utilización de un indicador que permita que tanto se acerca al cumplimiento del objetivo planteado por la empresa (Navarro, 2003).

Contabilidad financiera

Se entiende como contabilidad financiera, como se lo señala en el artículo de la Universidad Interamericana para el Desarrollo (2016):

Es un medio a través del cual los usuarios de la contabilidad pueden medir, evaluar y seguir el progreso, estancamiento o retroceso de la situación financiera de las entidades, a partir de la lectura de datos económicos y financieros de naturaleza cuantitativa, recolectados, transformados y resumidos en informes. (pág. 4)

Importancia de la contabilidad financiera:

La importancia de la contabilidad financiera, como lo describe en el informe académico de la Universidad Interamericana para el Desarrollo (2016):

Permite conocer en cualquier momento la situación y desenvolvimiento de la empresa en aspectos financieros y económicos, tener un control sobre los ingresos, costos y gastos. Es información confiable que permite la adecuada toma de decisiones. Ayuda a proyectar de manera anticipada. Proporciona información fidedigna ante terceras personas. Ayuda a identificar las fuentes de financiamiento e inversión. (pág. 4)

Planificación financiera

La planificación financiera es la parte más importante ante la toma de decisiones pues se analizará y tratará toda la información financiera de la empresa, además se debe realizar documentos previsionales, los mismos que reflejan los resultados de las acciones tras la implementación de la estrategia definida. Es por este motivo que la planificación financiera es considerada como un proceso ya que sigue fases con la finalidad de cumplir a cabalidad el plan, dentro de la planificación es esencial los objetivos financieros pues estos se convierten en la base fundamental del mismo, dichos objetivos deben seguir los lineamientos de los objetivos generales planteados por la empresa. En si el plan financiero no es más que un documento que permite valorar las decisiones que afecten a la empresa (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013).

Metodología de la planificación financiera

La metodología que maneja es la elaboración de documentos provisionales que reflejen todos los resultados de las acciones que emprenden, provocada por la estrategia planteada, cuya finalidad es la de evaluar las decisiones que se ha llevado a cabo (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013).

Información necesaria para la planificación financiera

En primera instancia se empleará información con respecto a los estados contables de la misma, seguidamente de la evolución tanto de los ingresos, gastos, cobros, pagos, recursos y empleos, así como el saldo total de la tesorería. Cabe mencionar que para poder tener una planificación de calidad es de vital importancia que la información a utilizar sea fiable pues en caso de que la información sea falsa, esta no permitirá realizar una planificación adecuada (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013).

2.3.- CAPITAL DE TRABAJO

Definición

Capital de trabajo

Se describe como: “Los activos circulantes de la una firma. El término “circulante quiere decir aquellos activos que la compañía espera convertir en efectivo en un periodo menor a un año” (Peñaloza, 2008, págs. 161-162).

Otra definición es: “El capital de trabajo neto o capital de trabajo es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio” (Rizzo, 2007).

Capital de trabajo neto

Se define al capital de trabajo neto: “Es la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa” (Peñaloza, 2008, pág. 161).

Administración del trabajo

Se entiende como administración de trabajo: “Buscar a lograr un equilibrio, de tal manera que se puedan cubrir las salidas de efectivo diarias con los ingresos de efectivo diarios, evitando inconvenientes con los proveedores y con los deudores” (Peñaloza, 2008, pág. 161).

Conceptos para administrar el capital de trabajo

Los elementos para administrar el capital del trabajo tienen cuatro enfoques:

- “La clasificación de los activos circulantes de acuerdo al tiempo.
- La liquidez y la rentabilidad.
- Ciclo operativo
- Tendencia” (Peñaloza, 2008, pág. 162).

Elementos del capital del trabajo

Administración del efectivo

Se entienden a la administración del efectivo como: “La cantidad de dinero que se mantiene en caja chica de una empresa, así como al dinero depositado en las cuentas corrientes de los bancos, y puede ser utilizado en cualquier momento para realizar una transacción” (Peñaloza, 2008, pág. 164).

Saldos mínimo, óptimo y máximo de efectivo

“Se debe tomar en cuenta varios criterios como es obtener efectivo cuándo lo necesite; pronosticar las necesidades de efectivo; y conocer con cuánto dinero se debe conservar para casos de emergencia” (Peñaloza, 2008, pág. 164).

Pronóstico de flujos de efectivo

“Estimar las entradas y salidas de efectivo con los Estados de Resultados, se debe planificar los flujos de efectivo desarrollando un presupuesto de efectivo, mismo que servirá para determinar cuánto efectivo se debe financiar externamente para cubrir los déficit y por el otro lado con cuánto efectivo excedente se contará en determinado momento” (Peñaloza, 2008, pág. 165).

Administración del flujo de efectivo

Se debe perseguir cuatro pasos: “Incrementar la entrada del flujo de efectivo en el negocio; Disminuir la salida del flujo de efectivo del negocio; Recibir efectivo lo más pronto posible; Pagar efectivo lo más posible, sin cumplir las fechas de vencimiento” (Peñaloza, 2008, pág. 165).

Administración de las cuentas por cobrar

Se describe como los: “montos de dinero adeudados a una empresa por sus clientes, debido a que éstos adquirieron productos a crédito” (Peñaloza, 2008, pág. 166).

Para la administración de las cuentas cobrar se deben planear en dos aspectos como son las políticas de crédito y definir las políticas de cobranza

Políticas de créditos

“Selección de crédito, es decir los requisitos mínimos que deben cumplir los clientes para acceder al crédito. Condiciones de crédito, es decir determinar los requisitos de reembolso exigidos a todos los clientes que compran a crédito” (Peñaloza, 2008, pág. 166).

Políticas de cobranza

“Es la serie de procedimientos establecidos para el cobro de las cuentas por cobrar una vez que éstas han vencido. La eficacia de estas políticas puede ser parcialmente evaluada considerando el nivel de los gastos por cuentas incobrables” (Peñaloza, 2008, pág. 167).

Modificación de políticas de crédito

“Se debe en primera instancia realizar estados proforma para cada política de crédito en consideración, para luego realizar un análisis de los flujos incrementales comparados con la política actual” (Peñaloza, 2008, pág. 168).

Administración de inventarios

Se define como: “Una parte de los activos circulantes y constituyen una inversión sin retornos en bienes tangibles, debido a que el dinero utilizado para la producción o compra de los bienes está parado mientras no se logre vender los productos terminados" (Peñaloza, 2008, pág. 168).

Clasificación de inventarios

Se clasifican en tres tipos básicos que se presenta de la siguiente forma:

- **Inventario de Materia Prima:** Productos comprados por la empresa para ser transformados en productos terminados.
- **Inventario de Productos en Proceso:** Productos parcialmente terminados que se encuentran en alguna etapa del proceso de producción.
- **Inventario de Productos Terminados:** Productos que han concluido el proceso de producción y son aptos para la venta. (Peñaloza, 2008, pág. 169)

Nivel óptimo de inventarios

- Se describe para: “Para determinar el nivel óptimo de inventarios se deben estimar los costos asociados a éste. Los dos principales se refieren a los costos de mantener el inventario y los costos de realizar un pedido” (Peñaloza, 2008, pág. 170).

Financiamiento del capital de trabajo

Para el financiamiento del capital de trabajo se realiza en tres enfoques:

- **Enfoque agresivo**, que se refiere a financiar la mayor parte del capital de trabajo con deudas a corto plazo, lo que implica un menor costo de la deuda a corto plazo pero un mayor riesgo porque el periodo de pago es muy corto. Esta política genera un capital de trabajo neto mínimo.
- **Enfoque conservador**, promueve la financiación de la mayor parte del capital de trabajo con deudas a largo plazo y capital contable, este modelo tiene mayor costo pero menor riesgo y da como resultado un gran capital de trabajo neto.
- **Enfoque moderado**, maneja la financiación de los activos circulantes permanentes a través de deuda a largo plazo y de los activos circulantes temporales mediante deuda a corto plazo (pasivos circulantes). De esta manera se genera un capital de trabajo neto moderado. (Peñaloza, 2008, pág. 171)

¿Cómo reestructurar el capital de trabajo?

Según el artículo denominado “El Capital de Trabajo Neto y el Valor en las Empresas. La importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras” se sugiere que debe generarse una reestructuración en la organización financiera, principalmente en dos partes que son: “Reestructuración de activos y la reestructuración de pasivos o reestructuración financiera” (Rizzo, 2007, pág. 108).

Reestructuración de activos

Se debe enfocar en tres ejes:

- **Venta de activos:** La reestructuración de activos es la venta de activos no corrientes, tales como, maquinarias, inmuebles, rodados, con el fin de conseguir dinero para continuar con la operación del negocio. Lo ideal sería que las empresas que reestructuran su activo trataran de deshacerse de los activos sobrantes o superfluos. Muchas veces se venden activos que son necesarios en el proceso productivo, con la idea de tercerizar estos procesos, lo que ocasiona que se obtengan fondos en el corto plazo, pero que, en el largo plazo, la falta de estos ocasiona problemas.
- **Reducción de gastos de capital y de investigación y desarrollo:** empresas con dificultades para afrontar sus compromisos de corto plazo no realizan nuevas inversiones, salvo las estrictamente necesarias. Esto se debe básicamente a la falta de fondos y al aumento del costo de capital.
- **Fusiones o adquisiciones:** la empresa que está atravesando por dificultades prefiere fusionarse o ser adquirida. En apariencia, estas soluciones son las mejores, pero analizando cuidadosamente el tema nos encontramos con dificultades importantes, tales como la determinación del precio de la compañía que se va a adquirir, y problemas en la posterior operación, ocasionados por los choques culturales y la definición del "staff" de la nueva compañía. (Rizzo, 2007, pág. 108)

Reestructuración de pasivos o reestructuración financiera

Se establece como uno de los:

Puntos de inflexión más importantes en la vida de las empresas y en el estudio de las finanzas. Es una toma de decisiones de largo plazo originada en problemas del corto plazo, a partir de la cual se define la continuidad de la firma y la nueva estructura de capital. (Rizzo, 2007, pág. 108)

Además, Rizzo dice que la estructura del capital es considerada como un capital relevante en la determinación del valor de una organización en base de dos factores que son: los futuros flujos de fondos y la tasa a la que descuenten esos flujos, de esta manera se reestablecerá la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

3.1.- Metodología e instrumentos de recolección de información

El presente análisis de caso se basa en el enfoque mixto, es decir que es una investigación cuantitativa y cualitativa. Se entiende como enfoque mixto: “incluye las características de los enfoques cualitativo y cuantitativo” (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013, pág. 10).

Se define al enfoque cuantitativo como: “el que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, confiar en la medición numérica el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013, pág. 10).

En cambio, el enfoque cualitativo se define como: “emplea métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones y por su flexibilidad se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría” (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013, pág. 10).

3.1.1.- Modalidad de la investigación.

El presente análisis de caso se basa en la investigación de campo y la investigación bibliográfica o documental.

Investigación de campo.

De acuerdo con la autoría del libro ‘Tutoría de la Investigación Científica’ se menciona que: El estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (Herrera E., Medina F. , & Naranjo L., 2008, pág. 95). Es decir, el investigador se involucra con los fenómenos o hechos que acontecen en la empresa Carrocerías Jácome, en la que le permite recolectar información para poder realizar el análisis de caso respectivo.

Investigación bibliográfica o documental

Se define como: “La que tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar referentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos, y otras publicaciones (fuentes secundarias)” (Herrera E., Medina F. , & Naranjo L., 2008, pág. 95). Este tipo de investigación permite recolectar toda la información necesaria para poder ejecutar el análisis de datos, basándose en las fuentes secundarias como son: libros, revistas científicas, artículos de la web, otras fuentes; y, la fuente primaria como es la recolección de estados financieros y otra clase de información de aporte investigativo para analizar el caso.

3.1.2.- Nivel o tipo de investigación.

El nivel o tipo de investigación a aplicarse es descriptiva y/o correlacional.

Investigación descriptiva.

Es una investigación descriptiva porque permite la recolección de información o datos en la empresa Carrocerías Jácome, con la finalidad de obtener aportes significativos.

Investigación correlacional.

Es una investigación correlacional, porque existe un grado de relacionamiento entre las dos variables de estudio como es la planificación presupuestaria del proceso de producción y la toma de decisiones.

3.1.3.- Población.

Se considera a la población como el todo de un objeto de estudio. En el presente análisis de caso se presenta como población de estudio a todo el personal administrativo y/o de producción de la empresa Carrocerías Jácome de la ciudad de Ambato.

Tabla N° 1 Personal de la empresa Carrocerías Jácome

N°	Cargo	Área
1	Gerente	Administrativo
2	Sub gerente	Administrativo
3	Contadora	Administrativo
4	Asistente Administrativa	Administrativo
5	Directora de Talento Humano	Administrativo
8	Pasantes	Administrativo
6	Jefe de Producción	Producción
7	Jefe de Calidad	Producción
9	Operarios de producción	Producción

Elaborado por: Angulo, G. (2019).

3.2.- Método de análisis de información

Plan de recolección de información

A continuación, se resume en la presente tabla de cómo se recolectará la siguiente información para el desarrollo investigativo:

Tabla N° 2 Plan de recolección de información

Preguntas Básicas	Descripción
1.- ¿Para qué?	Analizar la planificación presupuestaria del proceso de producción y la toma de decisiones en el modelo del bus interprovincial “Majestic” en la empresa Carrocerías Jácome de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”.

2.- ¿De qué personas u objetivos?	El personal administrativo proveerá de toda la información.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Variable Independiente: Planificación presupuestaria del proceso de producción. Variable Dependiente: Toma de decisiones
4.- ¿Quién o quiénes?	Autor: Angulo Andrés Gabriel
5.- ¿A quiénes?	Serán partícipes todo el personal administrativo y de producción para recolectar la información.
6.- ¿Cuándo?	El presente trabajo se desarrolló en el año 2019.
7.- ¿Dónde?	Se desarrollará en la empresa Carrocerías Jácome, que se encuentra ubicado en la parroquia Huachi Grande, barrio Gran Colombia, calle Alabama.
8.- ¿Cuántas veces?	El análisis del caso se realizará por una sola vez por tratarse de una investigación de carácter transaccional o transversal.
9.- ¿Cómo?	Recolección de información financiera de la empresa para ejecutar el análisis de caso.
10.- ¿Con qué?	Se levantará la información como son los estados financieros u otra información que sea de aporte significativo para poder realizar el análisis de caso.

Elaborado por: Angulo, G. (2019).

CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

4.1.- Análisis y categorización de la información

Se procede a analizar la problemática que se identificó en la empresa Carrocería Jácome, en relación a las variables de estudio como son: la planificación presupuestaria del proceso de producción y la toma de decisiones. Esta problemática se presenta en la organización por el insuficiente capital de trabajo que mantiene la misma, y que a continuación se procede a analizar la información financiera que se otorga la contadora, para responder a los objetivos específicos de este análisis de caso.

El resultado después del analizar el caso de estudio por medio de los datos o información será de carácter cualitativo y cuantitativo en la que permita demostrar y relacionar las dos variables de estudio, con la finalidad de cumplir con el objetivo de análisis.

Definición del proceso de producción de la carrocería de bus



Figura 4.- Proceso de producción de un bus
Elaborado por: Angulo, G. (2019).

Listado de materiales del proceso de producción

Tabla N° 3 Materiales que intervienen en el proceso de producción de la carrocería

Descripción
Chasis
Chasis
Costos de mat. Carroceria bus urbano
Preparación de chasis

Preparación de material para anclaje
Preparación de material para estructura
Armado de anclajes y piso
Armado de estructura
Fabricación de gradas
Rematado de estructura enderezado y alineado
Forrado exterior techo, laterales frente y posterior
Preparación y pintura
Instalaciones eléctricas
Forrado interior
Ensamblaje de acabados
Revisión eléctrica y mecánica
Control de calidad y limpieza
Entrega de la unidad

Elaborado por: Angulo, G. (2019).

Tabla N° 4 Materiales costo promedio de una carrocería de bus interprovincial

CARROCERÍAS JACOME						
CUADRO 1: Gastos de chasis						
Item	Descripción	Und	Cantidad	Costo / Und	Valor (US)	
CHASIS						
1	Chasis	u	1,00	66.071,43	66.071,43	
COSTOS DE MAT. CARROCERIA BUS						
1	PREPARACION DE CHASIS	U	1,00	229,65	229,65	
2	PREPARACION DE MATERIAL PARA ANCLAJE	U	1,00	1.901,76	1.901,76	
3	PREPARACION DE MATERIAL PARA ESTRUCTURA	U	1,00	4.808,22	4.808,22	
4	ARMADO DE ANCLAJES Y PISO	U	1,00	1.363,52	1.363,52	
5	ARMADO DE ESTRUCTURA	U	1,00	3.207,87	3.207,87	
6	FABRICACION DE GRADAS	L	1,00	1.128,14	1.128,14	
7	REMATADO DE ESTRUCTURA ENDEREZADO Y ALINEADO	U	1,00	1.794,11	1.794,11	
8	FORRADO EXTERIOR TECHO, LATERALES FRENTE Y POSTERIOR	U	1,00	2.583,52	2.583,52	
9	PREPARACION Y PINTURA	U	1,00	4.592,92	4.592,92	
10	INSTALACIONES ELECTRICAS	U	1,00	3.638,46	3.638,46	

11	FORRADO INTERIOR	M	1,00	3.494,93	3.494,93
12	ENSAMBLAJE DE ACABADOS	U	1,00	3.875,28	3.875,28
13	REVISION ELECTRICA Y MECANICA	U	1,00	976,00	976,00
14	CONTROL DE CALIDAD Y LIMPIEZA	U	1,00	358,82	358,82
15	ENTREGA DE LA UNIDAD	U	1,00	789,41	789,41
SUB-TOTAL				34.742,61	100.814,04
IVA					
		0,12			12.097,68
TOTAL					112.911,72
1	Prueba de vuelco	u	3500		3.500,00
2	Homologación	u	2500		2.500,00
Total, a ser aplicado en la FABRICACION DE BUSES					118.911,72

Elaborado por: Angulo, G. (2019).

Análisis. - El precio promedio de una carrocería de bus interprovincial, que se incluye el IVA es de \$ 118.911,72 dólares, en la que se incluye el valor del chasis y el costo de cada una de las materias de la carrocería; además, se adicional el precio de la prueba de vuelco y homologación que es el establecimiento de las características técnicas y específicas del bus para que pueda circular libremente como un medio de transporte público.

Plan de cuentas de la empresa Carrocerías Jácome

Tabla N° 5 Plan de cuentas de la empresa

1	ACTIVO
101	CORRIENTE
10101	DISPONIBLE
1010101	CAJA GENERAL
1010102	CAJA CHICA
1010103	BANCO GUAYAQUIL
1010104	BANCO DEL AUSTRO
1010105	BANCO INTERNACIONAL
10102	EXIGIBLE
1010201	DOCUMENTOS POR COBRAR
1010202	CLIENTES
1010203	(_) PROVISION CTAS INCOBRABLES
1010204	CREDITO TRIBUTARIO DEL IVA
1010205	IVA PAGADO EN COMPRAS
1010206	RETENCION FUENTE IMP RENTA
1010209	RETENCION DE IVA
1010210	INVERSIONES SAC AIET
1010211	INVERSIONES B. INTERNACIONAL
1010212	ANTICIPO SUELDO
1010213	ANTICIPO A PROVEEDOR
1010214	CXCOBRAR LUIS JACOME
1010215	PRESTAMOS A TERCEROS
10103	INVENTARIOS
1010301	INV. HERRAMIENTAS MENORES
1010302	INV. MATERIA PRIMA DIRECTA
1010303	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PRO
1010304	INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADO
1010305	INVENT. CONSUMIBLES TALLER
102	ACTIVO FIJO. (PROP. PLANTA Y E
10201	DEPRECIABLE
1020101	EDIFICIOS
1020102	VEHICULOS
1020103	MAQUINARIA Y EQUIPO
1020104	MUEBLES Y ENSERES
1020105	EQUIPO DE OFICINA
1020106	EQUIPO DE COMPUTACION

1020107	HERRAMIENTAS MENORES	.
10202	DEP. ACUMULADA	
1020201	() DEP.ACUMULADA DE EDIFICIO	.
1020202	() DEP.ACUMULADA VEHICULOS	.
1020203	() DEP. ACUMULADA MAQUINARIA	.
1020204	() DEP. ACUMULADA MUEBLES Y E	.
1020205	() DEP. ACUMULADA EQUIPO DE O	.
1020206	() DEP. ACUMULADA EQUIPO DE	.
10203	NO DEPRECIABLE	
1020301	TERRENOS	.
103	DIFERIDO	
10301	GASTOS DE CONSTITUCION	.
10302	AMORTIZACION GASTOS DE CONSTIT	.
104	OTROS ACTIVOS	
10401	PAGOS ANTICIPADOS	
1040101	SEGUROS PREPAGADOS	.
1040102	ARRIENDOS PREPAGADOS	.
2	PASIVOS	
201	CORRIENTE CORTO PLAZO	
20101	PROVEEDORES	
2010101	PROVEEDORES	.
20102	CUENTAS POR PAGAR	
2010201	CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS	.
2010202	CXPAGAR LUIS JACOME	.
20103	DOCUMENTOS POR PAGAR	
2010301	DOCUMENTOS POR PAGAR A TERCERO	.
20104	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS Y OTR	
2010401	IVA COBRADO EN VENTAS	.
2010402	RETENCION FUENTE IR POR PAGAR	.
2010403	RETENCION FUENTE IR POR PAGAR	.
2010404	RETENCION FUENTE IR POR PAGAR	.
2010405	RETENCION DE IVA POR PAGAR 30%	.
2010406	RETENCION DE IVA POR PAGAR 70%	.
2010407	RETENCION DE IVA POR PAGAR 100	.
2010408	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	.
2010409	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	.
2010410	IESS POR PAGAR	.
2010411	SUELDOS POR PAGAR	.
2010412	FONDOS DE RESERVA POR PAGAR	.

2010413	XIII SUELDO POR PAGAR	.
2010414	XIV SUELDO POR PAGAR	.
2010415	VACACIONES POR PAGAR	.
2010416	ICE X PAGAR	.
2010417	PRESTAMO QUI IESS X PAGAR	.
202	PASIVO LARGO PLAZO	.
20201	HIPOTECAS POR PAGAR	.
2020101	HIPOTECA XPAG CFN OP.50010067	.
2020102	HIPOTECA XPAG CFN OP.50104887	.
20202	PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR	.
2020201	PRESTAMOS B. GUAYAQUIL	.
2020202	PRESTAMOS B. INTERNACIONAL	.
20203	COBROS ANTICIPADOS	.
2020301	ARRIENDOS PRECOBRADOS	.
3	PATRIMONIO	.
301	CAPITAL	.
30101	CAPITAL SOCIAL	.
3010101	CAPITAL ING. LUIS JÁCOME	.
302	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER	.
30201	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCIC	.
3020101	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIO	.
3020102	PÉRDIDA DE EJERCICIOS ANTERIOR	.
303	RESULTADOS DEL EJERCICIO	.
30301	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCIC	.
3030101	UTILIDAD DEL EJERCICIO	.
3030102	PÉRDIDA DEL EJERCICIO	.
30702	(_) PÉRDIDA NETA L PERIODO	.
4	INGRESOS	.
401	INGRESOS OPERACIONALES	.
40101	VENTAS	.
4010101	VENTAS ORDINARIAS	.
4010102	.	.
4010103	VENTAS DE MATERIALES	.
4010104	VENTAS SERVICIOS VARIOS	.
40102	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	.
4010201	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	.
402	INGRESOS NO OPERACIONALES	.
40201	DESCUENTOS EN COMPRAS	.
4020101	DESCUENTO EN COMPRAS	.

4020102	SOBRANTES DE CAJA	.
403	INTERES GANADO	
40301	INTERES GANADO INVERSIONES	
4030101	INT. GANADO INVERS. B.INTERNAC	.
5	COSTOS Y GASTOS	
501	COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS D	
50101	COSTOS DE MATERIA PRIMA	
5010101	COSTOS DE MATERIA PRIMA UTILIZ	.
50102	MANO DE OBRA DIRECTA (PROVEEDO	
5010201	M.O.D. ESTRUCTURAS PARTES Y PI	.
5010202	M.O.D. PINTURA	.
5010203	M.O.D. FIBRA DE VIDRIO	.
50103	DESCUENTO EN VENTAS	
5010301	DESCUENTO EN VENTAS	.
502	GASTOS	
50201	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
5020101	SUELDOS Y SALARIOS	.
5020102	AUXILIAR	
5020103	G. APOORTE PATRONAL	.
5020104	G. XIII SUELDO	.
5020105	G. XIV SUELDO	.
5020106	G. VACACIONES	.
5020107	G. FONDOS DE RESERVA	.
5020108	GASTO APOORTE PATRONAL	.
5020109	GASTO CERTIFICACION CARROCERIA	.
5020110	GASTO EVALUAC. ESTRUCT Y VUELC	.
5020111	GASTO MANT.EDIFICIO E INSTALAC	.
5020112	GASTO MANT. MUEBLES Y EQ. DE O	.
5020113	GASTO MANT. EQUIPO Y MAQUINARI	.
5020114	GASTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANT	.
5020115	GASTO REPAR. Y MANT. VEHICULO	.
5020116	GASTO EQUIPO DE PROTEC. PERSON	.
5020117	GASTO UTILES DE OFICINA	.
5020118	GASTO UTILES DE ASEO	.
5020119	GASTO SERVICIOS BÁSICOS	.
5020120	GASTO TELEFONIA FIJA Y CELULAR	.
5020121	GASTO TRANSPORTE Y ENCOMIENDAS	.
5020122	GASTO PEAJES Y PARQUEOS	.
5020123	GASTO SERV. MONITOREO Y VIGILA	.

5020124	GASTO IMPUESTO MUNICIPAL	.
5020125	GASTO IMPUESTO BOMBEROS	.
5020126	GASTO ALIMENTACION Y REFRIGERI	.
5020127	GASTO APORTACIONES CAMARAS	.
5020128	GASTO CAPACITACIONES	.
5020129	GASTO PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	.
5020130	GASTO CERTIFIC. Y CALIBRACIONE	.
5020131	G. HONORARIOS PROFESIONALES	.
5020132	G. SEGUROS DE VIDA	.
5020133	G. SERV. INTERNET	.
5020134	G. SERV. TV CABLE	.
5020135	GASTO MANT. SISTEMA Y REDES	.
5020136	G. PREPARACION MATRICES	.
5020137	G. CONS CABINA PINTURA	.
5020138	G. CONSTRUCCION EDIFICIO	.
5020139	GASTOS FIRMA DIGITAL	.
5020140	G. CONTRIBUCION 3% UTILIDADES	.
5020141	G. HOSPEDAJE	.
5020142	G. SEGUROS Y RENOV. SEGUROS	.
5020143	G. TASAS AMBIENTALES	.
50202	GASTOS DEPRECIACIONES	.
5020201	GASTO DEPREC. DE EDIFICIO	.
5020202	GASTO DEPREC. VEHICULOS	.
5020203	GASTO DEPREC. MAQUINARIA Y EQU	.
5020204	GASTO DEPREC. MUEBLES Y ENSERE	.
5020205	GASTO DEPREC. EQUIPO DE OFICIN	.
5020206	GASTO DEPREC. EQUIPO DE COMPUT	.
50203	GASTOS BANCARIOS	.
5020301	GASTO INTERES BANCARIO PRESTAM	.
5020302	GASTO INTERES SOBREGIROS	.
5020303	GASTO SERVICIOS BANCARIOS	.
5020304	GASTO SEGURO BANCARIO	.
50204	OTROS GASTO DE PRODUCCIÓN	.
5020401	OTROS GASTO DE PRODUCCIÓN	.
5020402	G. SEGUROS FIANZA S. PUBLICO	.
50205	GASTOS NO DEDUCIBLES	.
5020501	GASTOS NO DEDUCIBLES SIN FACTU	.
5020502	G.NO DEDUC CONST CABINA PINTUR	.
5020503	G.NO DEDUC CONST EDIFICIOS	.

50206	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS
5020601	FALTANTES DE CAJA .
5020602	G. DIFERENC.CENTAVOS PROVEEDOR .
503	GASTOS OTRAS ACTIVIDADES
50301	GASTOS BUS URBANO
5030101	GASTOS BUS NUEVA UNION .

Fuente: Carrocerías Jácome.

Tabla N° 6 Análisis de los estados financieros

AL 31 DE DICIEMBRE 2018				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
Cuentas contables	Valores	Semaforización de las cuentas	Interpretación	Toma de decisiones
		<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> Rojo Naranja Verde </div>		<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-weight: bold;"> Meta Estrategia </div>
ACTIVO				
CORRIENTE				
DISPONIBLE				
CAJA – BANCOS				
CAJA				
Caja general	263,32		La cuenta caja de la empresa es mínima, es decir, que sus niveles de liquidez son mínimo para cubrir ciertos gastos operacionales o emergentes que se le presente en caso de emergencia	Incrementar los niveles de liquidez de la empresa, a través de la cuenta caja. Que permita cubrir ciertos gastos operacionales o no operacionales. Que exista mayor liquidez en la empresa, a través del incremento de ventas y optimizar las cuentas por cobrar.

Caja chica	-	No exige un fondo de caja chica para gastos emergentes	Crear un cierto rubro para la cuenta de caja chica, para gastos menores, porque de lo contrario se entendería que sale del bolsillo del gerente para esta clase de gastos.	Crear un rubro fijo para la cuenta de caja chica
BANCOS				
Banco Pichincha	10.555,33	El valor en la cuenta bancos para una empresa carrocera es baja, porque no alcanzaría a cubrir un pago para adquirir un chasis para una nueva carrocería.	Incrementar el valor de la cuenta bancos	Incrementar la producción de carrocerías y realizar una gestión de cobranza efectiva.
CUENTAS POR COBRAR				
CUENTAS POR COBRAR				

CLIENTES GENERALES**Cientes reparaciones**

2.985,00

Cientes. Carrocerías

378.402,47

La cuenta de clientes está sobre girada y se entiendo el por qué la empresa no dispone de mayor nivel de liquidez, sea en la cuenta de caja o bancos. Por lo tanto, se debe implementar una gestión óptima de cobranza para que exista mayor rotación de dinero y de esta manera la empresa no busque un canal de endeudamiento

Gestionar la cobranza efectiva de la empresa
Realizar la gestión de cobranza de la cuenta clientes.

Anticipo empleados

-

Anticipo a proveedores

35.210,00

Lo valores por concepto de cobros en la empresa son montos representativos que no han permitido incrementar su capital de trabajo para poder operar.

Efectuar los cobros respectivos por concepto de valores impagos
Delegar a una persona para realizar la gestión de cobranza

Otras cuentas x cobrar

43.644,00

(-) PROVISION CTAS X COBR

(-)Provi. Ctas. Incobrable

436,44

El valor de provisiones es representativo porque existe un valor alto por concepto de cobranza incobrable. Gestionar la cobranza de los valores que aún no han sido cancelados por los clientes. Minimizar el valor de provisión cuentas incobrables.

CREDITO FISCAL**CREDITO TRIBUTARIO IVA****Crédito tributario IVA**

1.159,02

La empresa se ha beneficiado por este concepto y se califica como un aspecto positivo. Mantener el crédito tributario en la empresa. Obtener comprobantes de venta de respaldo para obtener el crédito tributario.

Retención Iva clientes**CREDITO****TRIBUTA.IMP.RENTA**

Retención fuente clientes	37.426,41	La empresa ha alcanzado un buen rubro por concepto de retención fuente.	Mantener el la retención de fuente en clientes	Realizar las retenciones respectivas cuando se proceda algún pago
Retención a la salida de divisas				
	-			
REALIZABLE				
INVENTARIOS GENERALES				
INVENTARIOS MATERIALES				
Inv. Materia prima directa y materiales	27.455,74	El valor referencial por concepto de materias primas es óptimo, es decir, el monto que disponen en el área de bodega o almacenamiento.	Mantener el inventario de materias primas para la producción de carrocerías	Rotar el inventario de materias primas
INV.PRODU.PROCE.GENERAL				
ES				

Inv. Productos en proceso		El monto por inventario de productos en proceso es alto, en esta cuenta no se especifica lo que se encuentra en proceso.	Minimizar el monto del inventario de productor proceso.	Bajar el valor de los inventarios de productos en proceso.
	139.285,72			

INV. PRODUCTOS

TERMINADOS

INV.PRODU.TERMI.GENERAL

ES

Inv.Prod.Term.Carrocerías

89.000,00

Se apreciaría que el valor de inventarios terminados es referencial a una carrocería.

Mantenerse como un valor referencial sobre el inventario de productos terminados

Inv.Prod.Ter.Reparaciones

-

ACTIVOS NO CORRIENTES

PROPIEDAD PLANTA Y

EQUIPO

PROP.PLAN.EQU			
DEPRECIABLE			
PROP.PLAN.EQU			
DEPRECIABLE			
Edificios		Los valores por concepto de activos corrientes se mantienen y sobre todo el valor por edificios es considerable, porque dispone de una amplia planta de producción de carrocerías	Incrementar los valores inmobiliario o equipo de oficina y muebles y enceres en el área administrativa.
	334.000,00		
Vehículos			
	23.205,36		
Maquinaria y equipo			
	74.850,33		
Muebles y enseres			
	385,00		
Equipo de oficina			
	385,00		
Equipo de computo			
	3.870,00		
Herramientas mayores			
	12.571,16		
(-)DEPRECIACION ACUMULADA			
(-)Dep. Acum. Edificios	-16.059,75		

(-)Dep. Acum. Vehículos	-2.784,64				
(-)Dep.Acum.Maquin.Equipo	-49.978,37				
(-)Dep.Acum.Muebl.Enseres	-173,25				
(-)Dep.Acum.Equipo Oficin	-268,33				
(-)Dep.Acum.Equipo Comput	-2.580,00				
(-)Dep.Acum.Herra.Mayores	-6.718,64				
OBRAS EN CONSTRUCCION					
Obra en construcción edificio	35.792,12	Este valor corresponde a la ampliación para el área de producción para poder abarcar la capacidad de producción.	Terminar la construcción del edificio.	Agilizar los permisos de construcción para finalizar las obras	los de construcción
ACTIVOS NO DEPRECIABLES					
Terreno	183.384,72	El valor del terreno es considerable por encontrarse en un área comercial	Adquirir plusvalía con el pasar del tiempo	Catalogarse como un sector altamente comercial.	
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
CTAS Y DOCUMENTOS X					
PAGAR					

CUENTAS POR PAGAR**CUENTAS POR PAGAR****Cuentas por pagar varios**

10.200,00

El valor por concepto de cuentas por pagar es considerable, por lo tanto, esta cuenta es a corto plazo.

En un corto tiempo cancelar las cuentas pendientes. Recuperar la cartera o clientes por cobrar, para cubrir los pagos pendientes.

CTAS X PAGAR**PROVEEDORES****CTAS X PAGAR****PROVEEDORES****Cuentas X pagar proveedor**

122.980,80

El valor por pagar es altamente significativo, es por ello que la empresa no ha podido incrementar su capital de trabajo, porque tiene altos por valores por cancelar y por recuperar la cartera clientes por cobrar.

Cubrir las cuentas por pagar, con la recuperación de la cuenta de clientes para que exista rotación de dinero en efectivo o en la cuenta bancos. Mejorar la gestión de cobranzas para que la empresa pueda cubrir sus pagos pendientes

Cuentas por pagar IVA

-

OTRAS OBLIGACIONES X

PAGAR

OBLIGACIONES VARIAS X

PAGAR

Aportes IESS por pagar

4.766,33

El valor de aporte al IESS es considerable porque existe un número representativo de personas laborando en la empresa.

Mantener el valor por concepto de aportación. Mantener el valor por concepto de aportación.

Sueldos por pagar

50.437,33

Al año los valores de sueltos por pagar son considerables.

Optimizar los sueldos y salarios de los empleados, sobre todo en el personal de producción optimizar las horas extras. Supervisar y agilizar el proceso de producción de las carrocerías

Anticipo de clientes

OBLIGACIONES

FINANCIERAS

PRESTAMOS BANCARIO

PRESTAMOS POR PAGAR L.P

Préstamo X pagar CFN OP

50106055 LP

87.500,00

A parte de las cuentas por pagar a corto plazo, existe un valor pendiente por un préstamo bancario que es una cantidad considerable.

Cancelar el crédito bancario en el menor tiempo posible. Recuperar el valor de cuentas por cobrar.

PATRIMONIO

CAPITAL

CAPITAL SOCIAL

CAPITAL SUSCRITO Y

PAGADO

CAPITAL PAGADO

Luis Jácome

542.075,05

El capital pagado es representativo.

Mantener el capital pagado. Mantener el capital pagado

RESERVAS

Reservas de utilidades

172.232,88

La empresa cuenta con una cantidad considerable de las reservas de las utilidades

Incrementar los resultados de las reservas de las utilidades. Incrementar el nivel de ventas

RESULTADOS

RESULTA.D				
EJER.ANTERIORES				
UTILIDADES ACUMULADAS				
UTILIDADES				
EJER.ANTERIORE				
UTIL.EJER. ANTERIORES			Las utilidades son considerables en el	Obtener un mayor
20XX	62.874,77		año	número de ventas
				Reducir los
				gastos
				operativos o no
				operativos para
				obtener
RESUL.DEL PRESENTE				
EJERCICIO				
UTILIDAD DEL EJERCICIO				
UTILIDAD DEL				
PRESE.EJERCICIO				
Utilidad Del Prese. Ejercí				
		-		
TOTAL PASIVOS				
		-		
TOTAL PATRIMONIO				
		-		

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	-
--------------------------------------	---

Elaborado por: Angulo, G. (2019).

Tabla N° 7 Análisis del proceso de producción y cuentas que intervienen

N	Descripción	Cuenta contable que interviene
1	Chasis	COSTOS DE MATERIA PRIMA
	COSTOS DE MAT. CARROCERIA BUS URBANO	
1	PREPARACION DE CHASIS	COSTOS DE MATERIA PRIMA
2	PREPARACION DE MATERIAL PARA ANCLAJE	COSTOS DE MATERIA PRIMA
3	PREPARACION DE MATERIAL PARA ESTRUCTURA	COSTOS DE MATERIA PRIMA
4	ARMADO DE ANCLAJES Y PISO	COSTOS DE MATERIA PRIMA
5	ARMADO DE ESTRUCTURA	COSTOS DE MATERIA PRIMA
6	FABRICACION DE GRADAS	COSTOS DE MATERIA PRIMA
7	REMATADO DE ESTRUCTURA ENDEREZADO Y ALINEADO	COSTOS DE MATERIA PRIMA
8	FORRADO EXTERIOR TECHO, LATERALES FRENTE Y POSTERIOR	COSTOS DE MATERIA PRIMA
9	PREPARACION Y PINTURA	COSTOS DE MATERIA PRIMA
10	INSTALACIONES ELECTRICAS	COSTOS DE MATERIA PRIMA
11	FORRADO INTERIOR	COSTOS DE MATERIA PRIMA
12	ENSAMBLAJE DE ACABADOS	COSTOS DE MATERIA PRIMA
13	REVISION ELECTRICA Y MECANICA	COSTOS DE MATERIA PRIMA
14	CONTROL DE CALIDAD Y LIMPIEZA	COSTOS DE MATERIA PRIMA
15	ENTREGA DE LA UNIDAD	COSTOS DE MATERIA PRIMA

Elaborado por: Angulo, G. (2019).

4.2.- Narración del caso

Carrocerías Jácome es una empresa que se dedica a la fabricación y reparación de buses escolares, provinciales, interprovinciales entre otras. Se encuentra ubicado en el sector sur de la ciudad de Ambato, en Huachi Grande, barrio Gran Colombia, calles Alabama, detrás de la gasolinera San Vicente.

Se efectuó un análisis de la planificación presupuestaria del proceso de producción del modelo de bus “Majestic”, lo mismo que se determina que esta programación financiera no es suficiente para que le permita describir el costo real de la carrocería, porque no llevan un control adecuado y oportuno de la planificación presupuestaria para la adecuada toma de decisiones. Además, el principal problema es el insuficiente capital de trabajo que dispone para poder operar en una o varias carrocerías, por lo que el gerente acude a endeudarse en las instituciones financieras y pagar intereses. Dentro de este análisis, se observó en los estados financieros que las cuentas de activo se encuentran inoperantes como son caja y bancos. En cambio, al analizar dentro de la matriz a la cuenta clientes, se define como un saldo en rojo porque alcanza entre los valores por cobrar, el monto de \$ 460.241,47 dólares, es decir, que se detecta también que si hay un insuficiente capital de trabajo es porque la gestión de cobranza o la recuperación de la cartera, no es eficiente y esto hace que la organización no tenga la suficiente liquidez y/o retorno del dinero es tardío y hace que no pueda incrementar su capital de trabajo al iniciar una nueva carrocería y que acuda al financiamiento externo.

También, en el análisis dentro de la planificación presupuestaria del modelo bus “Majestic”, las cuentas contables que intervienen dentro del proceso de producción es el costo de la materia prima, es decir, no existe un plan de cuentas con cuentas auxiliares para controlar cada proceso de producción y asignar dicho valor a cada

cuenta contable. Es así que, al no desarrollar efectivamente la planificación presupuestaria no se han tomado las decisiones efectivas, tal es el caso que el gerente debe acudir a fuentes de financiamiento externo para constituir un capital de trabajo propio y de esta forma poder operar de mejor manera y alcanzar un nivel de producción más efectivo y en tal vez en menor tiempo posible tarden los procesos de producción.

Por lo tanto, el investigador plantea a la empresa proponer un modelo de planificación del proceso de producción que permita identificar el capital de trabajo para mejorar la toma de decisiones en la toma de decisiones en la empresa

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

De acuerdo con el objetivo 1: Analizar la planificación del proceso de producción para identificar el capital de trabajo en la empresa Carrocerías Jácome.

- Se recolectó la información como son los estados financieros, la planificación presupuestaria actual del proceso de producción de la carrocería Majestic y al analizar en primera instancia los estados financieros como es el balance genera, se verifica que el ineficiente capital de trabajo y el endeudamiento en la empresa, se debe a que existe un alto monto por cobrar, en la cuenta clientes que sobrepasa los \$4000.000 dólares, es decir, limita la liquidez de circulación del dinero dentro de misma.

De acuerdo con el objetivo 2: Evaluar como la toma de decisiones se ve afectada por el presupuesto del proceso de producción en la empresa Carrocerías Jácome.

- Al evaluar la información financiera y la planificación presupuestaria del proceso de producción se verifica que las decisiones se han realizado en base empírica o por decisión del gerente, es decir, no se analizado por qué no ha incrementado los valores en la cuenta caja, bancos, y en el peor de los casos no manejar capital de trabajo para una capacidad de producción grande, hace que el empresario busco endeudamiento externo en las instituciones financieras.

De acuerdo con el objetivo 3: Proponer un modelo de planificación del proceso de producción que permita identificar el capital de trabajo para mejorar la toma de decisiones en la toma de decisiones en la empresa.

- La planificación presupuestaria del proceso de producción permite conocer los valores que se van a emplear en la construcción de una carrocería, el valor que debe ser cancelado por el cliente, la materia prima

y materiales indirectos que deben ser empleados, por lo tanto, al tener una correcta deducción y manejo de la planificación de los costos y gastos se optimiza los recursos y se puede evaluar la capacidad de toma de decisiones.

5.2.- Recomendaciones

- Para que se establezca el capital de la empresa debe implementarse una efectiva gestión de cobranza para que exista circulación del dinero, la cuenta caja o bancos pueda incrementar y lograr ese dinero colocar como un monto para el capital de trabajo y esto minimizaría el endeudamiento, por lo tanto, la empresa lograría bajar los gastos intereses. Además, la planificación presupuestaria, debe ser controlada en el manejo de inventarios y en el proceso del registro contable, debe existir una modificación en el plan de cuentas para que intervengan cuentas específicas para registrar el proceso de producción y obtener un costo más real de la carrocería del bus.
- Se recomienda que el gerente pueda basar sus decisiones en base a un análisis financiero y prever que su planificación presupuestaria sea estratégica para que le permita incrementar su capital de trabajo y no endeudarse demasiado para no tener gastos por concepto de intereses bancarios. Además, se debe mantener una gestión efectiva de cobranza para minimizar el valor en la cuenta de clientes.
- Es importante proponer un modelo de planificación del proceso de producción que permita identificar el capital de trabajo para mejorar la toma de decisiones en la toma de decisiones en la empresa.

Bibliografía

- Arce Castro , B. A., & Calves Hernández , S. (2013). *La Evaluación de las Cadenas de Valor como Estrategia para la Competitividad de las Pymes*. Académico, México.
- Arce Castro , B. A., & Calves Hernández , S. (2015). *La Evaluación de las Cadenas de Valor como Estrategia para la Competitividad de las Pymes*. Académico, México.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom 2008.
- Borea, F., & Vélez, I. (2017). *Módulo Introductorio. Teoría de la Decisión*. Matanza: Universidad Nacional de la Matanza.
- Canós , L., Pons, C., Valero, M., & Maheut , J. (2016). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. *Universidad Politécnica de Valencia*.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2014). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Castro , A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera* (Primera ed.). México: Patria.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2014). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*. (Duodécima ed.). (R. A. Del Bosque Alayón, J. Chacón, Edits., P. Mascaró Sacristán, & M. E. Mauri Hernández, Trads.) México, México: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). Planificación financiera. En P. Cibrán, C. Prado, M. Crespo, & C. Huarte, *Planificación financiera* (Primera ed., págs. 43-44). Madrid: ESIC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=bRg-AQAAQBAJ&pg=PA43&dq=definicion++planificacion+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiI_paArb_kAhXkuFkKHZPcC5EQ6AEIKDAA#v=onepage&q=definicion%20%20planificacion%20financiera&f=false

- Córdova, M. (2012). Gestion financiera. En M. Córdova, *Gestion financiera* (Primera ed., pág. 3). Bogota: ECOE EDICIONES. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=cr80DgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Crespo, T., Lopez, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). Administracion de empresas. En T. Crespo, J. Lopez, J. Peña, & F. Carreño, *Administracion de empresas* (Vol. II, págs. 154-247). España: MAD, S.I. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=jo-goNah_osC&pg=PA9&dq=definicion+de+organizacion+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwidjMCR577kAhUxuVvKHXjpCaU4ChDoAQguMAE#v=onepage&q=%20organizacion%20empresarial&f=false
- Cruz Medina, I. R. (2013). Planeación Estratégica. Un pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*.
- Editorial Vertice. (2010). La gestion del marketing, produccion y calidad en las pymes. En E. Vertice, *La gestion del marketing, produccion y calidad en las pymes* (págs. 23-24). España: Vertice. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=SCZWoNL9SbgC&printsec=frontcover&dq=que+es+la+++produccion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjF8LDD7b_kAhUCw1kKHUvvD9sQ6AEIMDAB#v=onepage&q=que%20es%20la%20%20%20produccion&f=false
- Gutierrez, I., & Rivas, G. (2007). Organizacion empresarial para la comercializacion. En I. Gutierrez, & G. Rivas, *Organizacion empresarial para la comercializacion* (pág. 11). Mexico: CATIE. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=nNMOAQAIAAJ&pg=PA5&dq=que+es+la+organizacion+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjHioqijL7kAhWMtlkKHX9NCYg4ChDoAQgnMAA#v=onepage&q=que%20es%20la%20organizacion%20empresarial&f=false>
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (Séptima ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraww-Hill.

- Herrera E., L., Medina F. , A., & Naranjo L., G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato.
- Jácome, L. (27 de abril de 2019). Análisis FODA de la empresa Carrocerías Jácome. (G. Ángulo, Entrevistador)
- Keller, K., & Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. En K. Keller, & P. Kotler, *Dirección de marketing* (Duodécima ed., págs. 52-53-120). Mexico: Pearson. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA120&dq=que+es+la+participacion+en+el+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjIlaXZhb_kAhWLTvkKHxK8CusQ6AEIKDAA#v=onepage&q=que%20es%20la%20participacion%20en%20el%20mercado&f=false
- Kotler, P. (2002). Dirección de marketing. En P. Kotler, *Dirección de marketing* (pág. 4). Mexico: Pearson. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (Sexta ed., pág. 19). Mexico: Pearson. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=isbn&f=false
- Madurga, J. (27 de Noviembre de 2015). *Semrush: Estrategia de ventas*. Obtenido de Semrush: <https://es.semrush.com/blog/estrategia-ventas-superar-competencia/>
- Martínez, D., & Milla , A. (2012). Diagnóstico estratégico. En D. Martínez, & A. Milla, *Diagnóstico estratégico* (pág. 110). Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=3D_UfPjenakC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- Membrado, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. En J. Membrado, *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora* (pág.

- 77). España: Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=iiAUh3OOz8AC&pg=PA77&dq=concepto++de+la+planificacion+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjxmMP08L7kAhUwv1kKHTZnCJgQ6AEIKDA#v=onepage&q=concepto%20%20de%20la%20planificacion%20empresarial&f=false>
- Ministerio de Educación, República de Chile. (2010). *Para buscar e investigar. Herramientas para el estudiante*. Barcelona: Street Art.
 - Montaña, V. (2016). *Análisis y Planificación Financiera*. Universidad De Los Lagos.
 - Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de Operaciones*.
 - Navajo, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. En P. Navajo, *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas* (págs. 27-28). Madrid: NARCEA S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=r_H3dpKH5kMC&printsec=frontcover&dq=que+es+la+planificacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjA0K6viL_kAhXRrVvKkHdgwCtwQ6AEIOzAD#v=onepage&q=que%20es%20la%20planificacion%20estrategica&f=false
 - Navarro, D. (2003). Administración financiera. En D. Navarro, *Navarro, Diego*; (Primera ed., pág. 13). Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=FGZSq1nE7PUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
 - Olavarrieta, J. (1999). Conceptos generales de la productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa. En J. Olavarrieta, *Conceptos generales de la productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa* (Primera ed., págs. 13-49-50). Mexico: Universidad Iberoamericana. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=EXzhFaRE9rUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
 - Paris, F. (2005). La planificación estratégica. En F. Paris, *La planificación estratégica* (Cuarta ed., pág. 115). España: A&M Gràfic, S.L. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=qYKvdeXgbjgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Peñaloza, M. (enero-junio de 2008). Administración del Capital de Trabajo. *Redalyc*(21), 161-172.
- Pérez , S., & Pérez, F. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista publicando*(1390-9304), 3(8).
- Pópulo, M., Romero, P., & Delgado, G. (2002). La exposicion uniersal de Sevilla. En M. Pópulo, P. Romero, & G. Delgado, *La exposicion uniersal de Sevilla* (pág. 176). España: Focus - Abengoa. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=SrcpQkA7dY4C&pg=PA176&dq=infraestructura+de+producci%C3%B3n+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi66t2M9b_kAhVpoFkKHbcOCD0Q6AEIPDAD#v=onepage&q=infraestructura%20de%20producci%C3%B3n%20definicion&f=false
- Porter, M. (2009). *La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva*. (Deusto, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business.
- Ramirez, C. (2010). Fundamentos de administracion. En C. Ramirez, *Ramirez, Carlos*; (Tercera ed., págs. 4-5). Bogota: Ecoe ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=zXs5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=origen+de+la+administracion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj989nqgr7kAhVrxFkKHcnKDicQ6AEIPDAD#v=onepage&q&f=false>
- Reyes, A. (2004). Administracion moderna. En A. Reyes, *Administracion moderna* (págs. 3-4-443-448). Mexico: LIMUSA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=TwnmlLyBJIYC&pg=PA2&dq=definicion+de+administracion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjC0Ovfgb7kAhVPrVkKHeisDYcQ6AEIKDAA#v=onepage&q=definicion%20de%20administracion&f=false>
- Rivera, J., & López, M. (2007). Direccion de marketing. En J. Rivera, & M. López, *Direccion de marketing* (págs. 23-24-192). Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA23&dq=importancia+del+marketing&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwj00YG1iMDkAhVxzlkKHXO8DcIQ6AEIKDA
A#v=onepage&q=importancia%20del%20marketing&f=false

- Rizzo, M. (2007). El Capital de Trabajo Neto y el Valor en las Empresas. La importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. *Revista EAN*, 61, 103-122.
- Robben, X. (2016). La cadena de valor de Michael Porter. En X. Robben, *La cadena de valor de Michael Porter* (pág. 58). S/C: 50 minutos.es. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjz2P-ng7_kAhXyuFkKHXXwADMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=isbn&f=false
- Rodríguez Chunga, J. A., & Coveña Baque, S. E. (2014). *Impacto de los Procesos de Producción en los Niveles de Rentabilidad de la Empresa "Electrocomercial K.G.V."*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). Que es la competitividad. En P. Rojas, & S. Sepúlveda, *Que es la competitividad* (pág. 11). S/C: IICA. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=e0bC_zcWBfUC&pg=PA10&dq=que+es++competitividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjgvv7i_b7kAhVPuVkkHYRnAAUQ6AEILzAB#v=onepage&q=isbn&f=false
- Romero, A. (28 de abril de 2019). Planificación Financiera en la empresa Carrocerías Jácome. (G. Ángulo, Entrevistador)
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Revista Académica de Investigación Tlatemoani*(13).
- Udaondo, M. (1992). Gestion de calidad. En M. Udaondo, *Gestion de calidad* (págs. 5-6). Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=hoRIEGdLGxIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2016). *Contabilidad Financiera*. México: Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- Velasco, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

- Vilcarromero Ruiz , R. (2016). *La Gestión de la Producción*. (F. U. Garcilaso, Ed.)
- Vollmann, T. (2005). *Planeación y Control de la Producción. Administración de la Cadena de Suministros*. (Quinta ed.).
- Zúñiga, M., Montoya, J., & Cambronero, A. (2003). Gestion de proyectos de consevacion y manejo de recursos. En M. Zúñiga, J. Montoya, & A. Cambronero, *Gestion de proyectos de consevacion y manejo de recursos* (Primera ed., pág. 142). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Csfje0S9jQAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

ANEXOS

Anexo 1.- Proceso de producción de carrocerías
DISEÑO
OBJETIVO:

Verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y legales tanto del cliente como de los organismos de control de buses.

PROPIETARIO DEL PROCESO: coordinador de planta

DOCUMENTOS: FOLLETOS, REVISTAS NORMAS FOTOGRAFIAS, REQUISITOS DEL CLIENTE

ALCANCE: Para las unidades nuevas que tengan variaciones y para reparaciones si aplica.

Entradas:

- Normas legales
- Requisitos, folletos, revistas fotografías
- Manual de carrozado del chasis

Proveedores:

- Entes de regulación
- Cliente externo e interno
- Concesionarios
- Internet

PROCESO:

- Verificación de los requisitos del cliente con la normativa legal vigente
- Elaboración de pre diseño
- Validación del pre diseño con el cliente.
- Elaboración de planos finales y distribución al gerente planta y responsables de grupo
- Almacenamiento en directorio de planos

Salidas:

- Juego de planos.
- Lista de materiales y especificaciones
- Certificado de ensayo de impacto y vuelco si aplica.
- Calculo estructural

Cientes:

- Gerencia
- Gerencia de planta
- Responsables de grupos.

CONTROLES SOBRE ENTRADAS:

- Conformidad del cliente con el diseño (orden de trabajo)
- Planos.
- Solicitud de homologación si aplica

INDICADORES:

- Eficiencia en el diseño.
- Repeticiones del proceso para un mismo producto.

CONTROLES

- Dimensiones
- Cumplimiento de normas y reglamentos
- Detalles de los planos

REGISTROS:

- FE 47 Requisitos de fabricación del cliente
- Archivos de planos, fotografías, folletos.

REGISTROS:

- FG 16, plan de diseño de carrocería y partes.
- Planos y proformas elaborados.

REGISTROS

- Aceptación del cliente (FE 46 orden de producción)
- Archivos de los planos

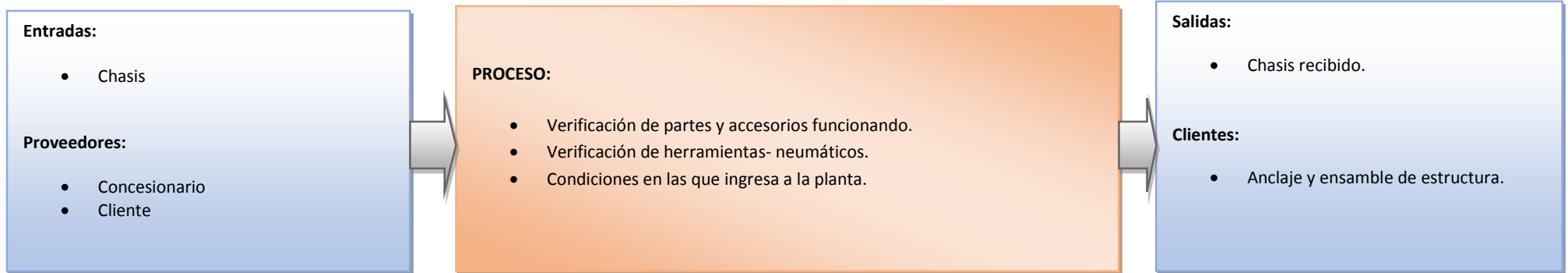
RECEPCIÓN DE CHASIS

OBJETIVO:

Verificar características del chasis y las condiciones en que llega a la planta, y proteger sus partes.

PROPIETARIO DEL PROCESO: Coordinador de Planta

DOCUMENTOS: ORDEN DE TRABAJO.

ALCANCE: Para todas las unidades nuevas y para reparaciones si aplica


CONTROLES SOBRE ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de partes y accesorios. 	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de protección al chasis 	CONTROLES <ul style="list-style-type: none"> • Control visual.
REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • Checklist de recepción de chasis, FE-05. • Orden de producción. 	REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • FE-05, Checklist de recepción de chasis. • FE 46 Orden de Producción. 	REGISTROS <ul style="list-style-type: none"> • Checklist de recepción de chasis, FE-05. • Orden de Producción.

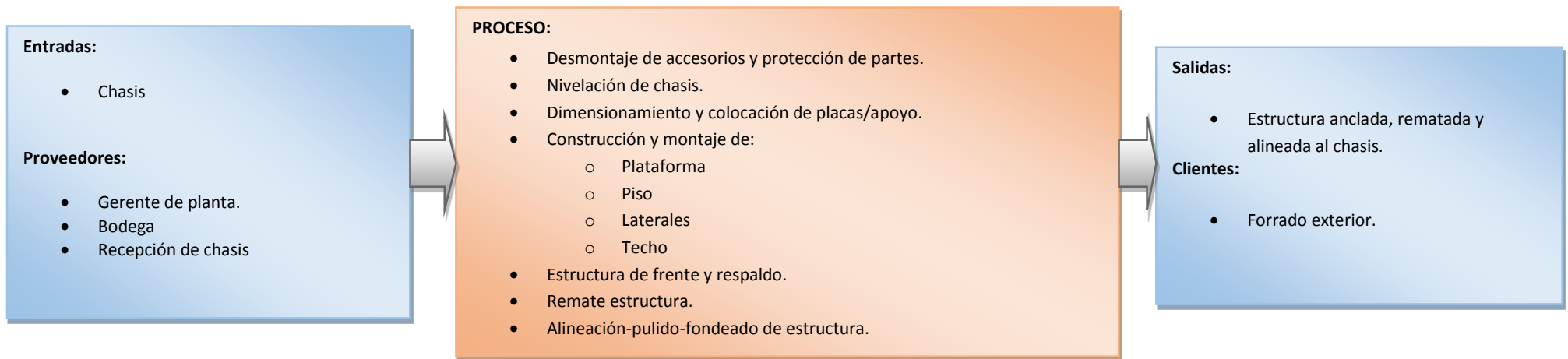
ENSAMBLE Y ANCLAJE DE ESTRUCTURA

OBJETIVO:

Construir las placas de apoyo, anclaje y ensamble de la estructura.

PROPIETARIO DEL PROCESO: Operario de Estructuras.

DOCUMENTOS: Orden de trabajo/planos.

ALCANCE: A todas las carrocerías nuevas y reparaciones si aplica.


CONTROLES SOBRE ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> • Control interno. 	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • % de re-procesos. • Promedio de no conformidades por el CICCEV. 	CONTROLES: <ul style="list-style-type: none"> • Control de estructura interno y externo (CCICEV).
REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • Instructivo de trabajo I1. 	REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • FE 04, Planificación avance de obra. • FE 06, Inspección de estructura para carrocería. 	REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • FE 06, Inspección de estructura para carrocería. • Informe del CCICEV.

FORRADO EXTERIOR

OBJETIVO:

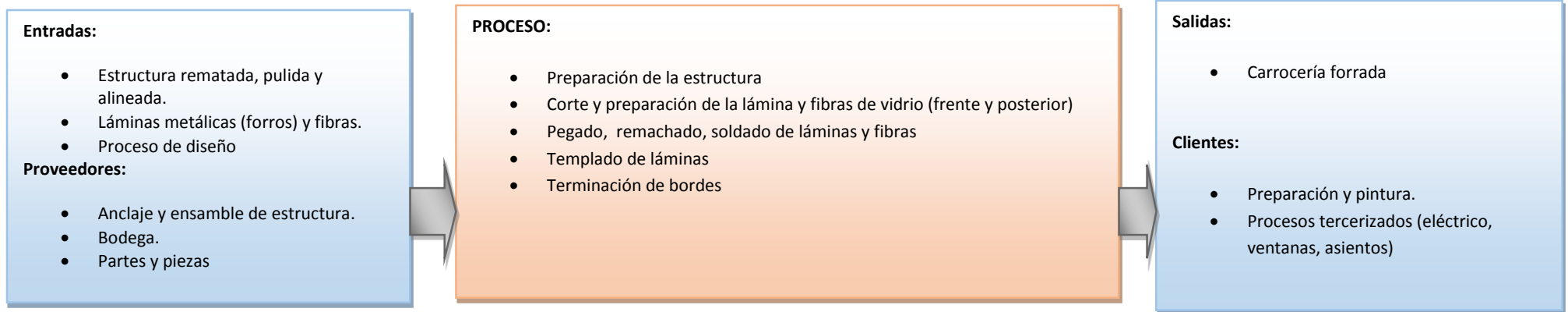
Recubrir externamente a la unidad, para completar el diseño y dar la imagen a la carrocería.

PROPIETARIO DEL PROCESO: Operario de forrado

DOCUMENTOS: Orden de trabajo y planos

ALCANCE:

A todas las carrocerías nuevas y para reparación si aplica.



CONTROLES SOBRE ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> • Control de estructura externo (CCICEV) • Control interno 	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • % de re-procesos. • Promedio de no conformidades por el CICEV. 	CONTROLES <ul style="list-style-type: none"> • Control del forrado
REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • FE 06, Inspección de estructura para carrocería. • Informe del CCICEV 	REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • FE 04, Planificación avance de obra. • FE 07, Inspección de revestimiento exterior. 	REGISTROS <ul style="list-style-type: none"> • FE 07, Inspección de revestimiento exterior.

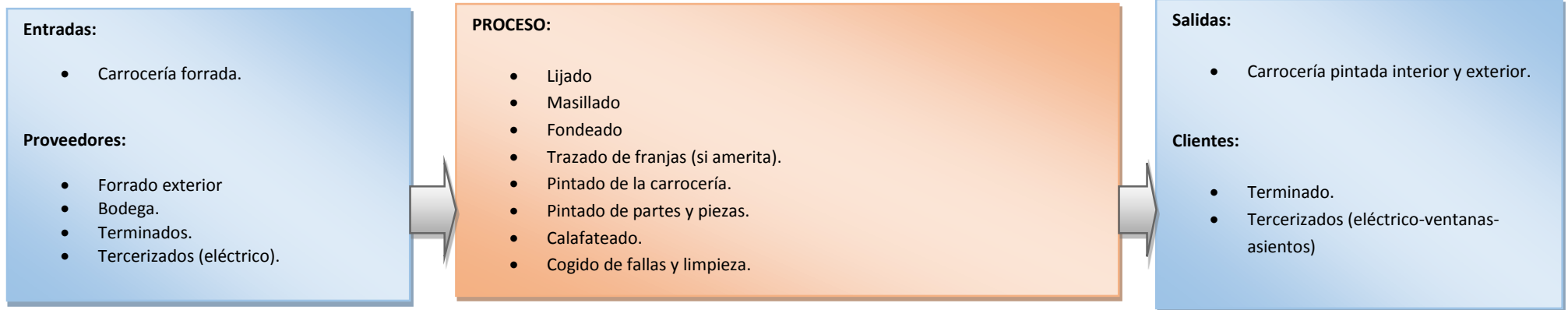
PREPARACIÓN Y PINTURA

OBJETIVO:

Revestir la superficie exterior e interior de toda la carrocería con pintura/según franjeado.

PROPIETARIO DEL PROCESO: Operario de pintura

DOCUMENTOS: Orden de trabajo/fotos del franjeado.

ALCANCE: A todas las carrocerías nuevas y reparaciones si aplica.

CONTROLES SOBRE ENTRADAS:

- Control de forrado.

INDICADORES:

- % de re-procesos.
- Promedio de no conformidades por el CICCEV.

CONTROLES:

- Estado de la superficie.
- Al tacto y visual.

REGISTROS:

- FE 07, Inspección de revestimiento exterior.

REGISTROS:

- FE 04, Planificación avance de obra.
- FE 11, Inspección de pintura.

REGISTROS:

- FE 04, Planificación avance de obra.
- FE 11, Inspección de pintura.

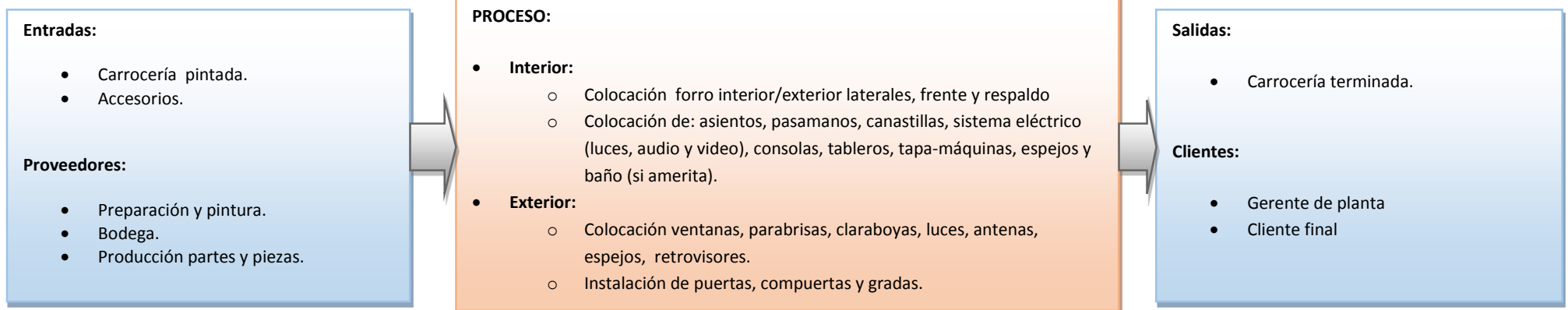
TERMINADO

OBJETIVO: Instalar y verificar funcionamiento de: piezas, partes, equipos, luces y accesorios previa a la entrega al cliente.

PROPIETARIO DEL PROCESO: Operario de acabados.

DOCUMENTOS: Orden de trabajo y planos.

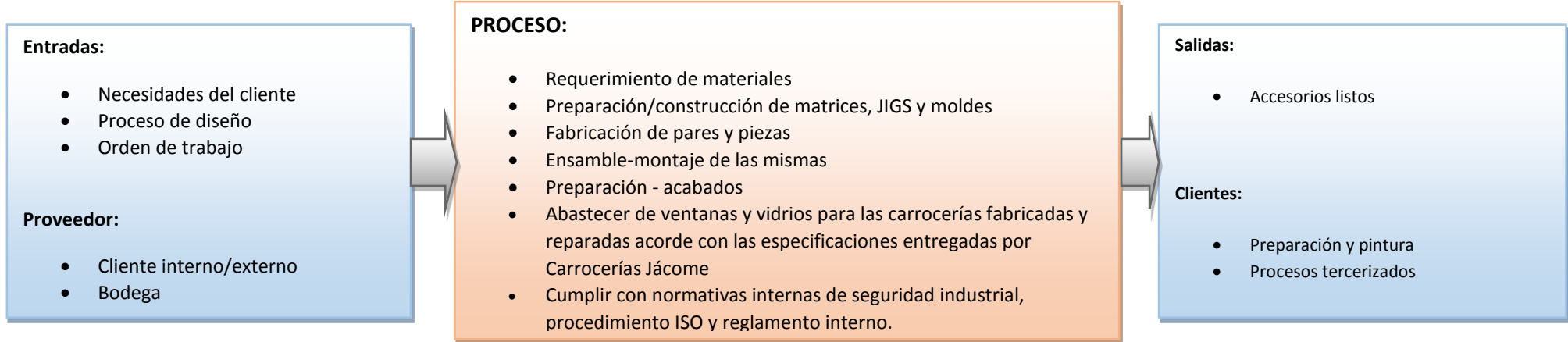
ALCANCE: A todas las carrocerías nuevas y reparaciones si aplica.



<p>CONTROLES SOBRE ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de pintura. 	<p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de re-procesos. • Promedio de no conformidades por el CICCEV. 	<p>CONTROLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de terminados.
<p>REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FE 04, Planificación avance de obra. • FE 11, Inspección de pintura. 	<p>REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FE 04, Planificación avance de obra. • FE 13, Control de medidas luces y accesorios. • FE 10, Inspección de acabados finales. 	<p>REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FE 10, Inspección de acabados finales. • FE 13, Control de medidas luces y accesorios. • Control externo (CCICEV).

	<h1>FICHA DE PROCESO</h1>	FP 09	
		Vigencia 06/12/2017	Rev. 00

PRODUCCIÓN DE PIEZAS Y PARTES	
OBJETIVO: Diseñar, validar, producir, ensamblar y comercializar partes y piezas.	PROPIETARIO DEL PROCESO: Operario de piezas y partes
DOCUMENTOS: Planos/orden de trabajo	
ALCANCE: A todas las carrocerías nuevas y reparaciones.	



	FICHA DE PROCESO	FP 09	
		Vigencia 06/12/2017	Rev. 00

CONTROLES SOBRE ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> • Validación de planos 	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de re-procesos. 	CONTROLES: <ul style="list-style-type: none"> • Control visual de dimensiones y formas
REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • FE 46, Orden de producción • Planos 	REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • Controles visuales • Planos 	REGISTROS: <ul style="list-style-type: none"> • FE 46, Orden de producción • Planos