UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración Financiera.

Título del Proyecto de Investigación:

"LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES, PARROQUIA SAN CARLOS, AÑO 2015".

Autora:

LUCAS PONCE EVELYN LUISANA

Director de proyecto de investigación:

ING. ENRIQUE NARCISO INTRIAGO ZAMORA. MSc

QUEVEDO - LOS RIOS - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **LUCAS PONCE EVELYN LUISANA,** declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

_____

LUCAS PONCE EVELYN LUISANA

C.I. 0940233059

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El suscrito, **ING. ENRIQUE NARCISO INTRIAGO ZAMORA. MSc,** Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la estudiante **LUCAS PONCE EVELYN LUISANA**, realizó el Proyecto de Investigación de grado titulado **"LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES, PARROQUIA SAN CARLOS, AÑO 2015"., ** previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración Financiera , bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

_____

ING. ENRIQUE NARCISO INTRIAGO ZAMORA. MSc
DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO

El suscrito, **ING. ENRIQUE INTRIAGO ZAMORA, M.SC.** Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la estudiante **LUCAS PONCE EVELYN LUISANA,** con cédula de identidad 094023305-9. Realizó el proyecto de investigación previo a la aprobación del tema por medio de la Comisión Académica celebrada el 26 de junio del 2015, de la carrera Ingeniería en Administración Financiera, **TITULADO "LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES, PARROQUIA SAN CARLOS, AÑO 2015"**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto, e incluye el informe de URKUND, el cual avala los niveles de originalidad de un 99% y de copia 1% del trabajo investigativo.

URKUND

Document	EVELYN LUISANA LUCAS PONCE02.pdf (D15920598)
Submitted	2015-10-29 19:47 (-05:00)
Submitted by	evyluksponx@hotmail.com
Receiver	entriago.uteq@analysis.urkund.com
Message	Evelyn Lucas Show full message
	1% of this approx. 16 pages long document consists of text present in 2 sources.

ATENTAMENTE

ING. ENRIQUE NARCISO INTRIAGO ZAMORA, M.SC
TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Presentado al Consejo Académico como requisito previo a la obtención del título de:
Ingeniera en Administración Financiera

APROBADO:

_____

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Vásquez Aguirre Enrique Virgilio, M.Sc

_____	_____
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS	MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS
Licdo. Escobar Terán Harold Elbert, M.Sc	Ing. Jaramillo Mieles Silvia, M.Sc

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO.

A lo largo de una carrera profesional, se tienen que tocar muchas puertas y es por esa razón que se le agradece a quien escribió todo, he hizo posible que el autor de esta investigación llegue hasta dónde quiere llegar, él es Dios, pues ha dado el milagro de la vida y no deja rendirse.

Se le agradece con infinito amor a los seres que Dios el autor del mundo y el universo uso de instrumentos para materializar la presencia de quien hizo esta investigación: su adorada madre Ángela Petita Ponce Baños una señora que ha dedicado su vida a cuidar de su familia y ha dado lo mejor de ella por ellos, a su padre Luis Petronio Lucas Bajaña un hombre extraordinario, luchador, paciente y tolerante el cual ha protegido a su hogar.

A Irvin, Israel y María de los Ángeles por sus cuidados. Sus macotas Loky que le enseño a ser paciente y aceptar a las personas como son, a Gaby un gato que siempre la acompaño, a Blanquito un perro negro que le alegra la vida y a sus gatas a quienes considera como su familia.

A Cristina, Ángela, Miriam, a quienes conoce desde el colegio, por las cuales siente admiración y respeto, también: Bertha, Elsa, Diana, Cristina, Viviana, Gabriela, Margarita sus íntimas de la universidad y muy en especial a Kerly Vera una mujer extraordinaria que siempre ha estado a su lado de una forma física o espiritual quien ha sido su apoyo incondicional en los peores momentos de su vida y por esa razón no tiene palabras para agradecerse su amistad.

A la familia Fernández Barreiro por haberle acogido y tratarle como si hubiera sido parte de ellos. A Glady Ponce se le agradece por abrirle la puerta todas las noches y cuidarle como si fuera una hija, no alcanza una hoja para agradecer a todas las personas que hicieron posible la culminación de una meta muy importante.

DEDICATORIA.

Se le dedica esta investigación al Creador del universo, al Señor de Señores de quien se dice muchas cosas pero no se puede negar que existe.

A Petronio Lucas y Ángela Ponce, a sus hermanos Irvin, Israel y María de los Ángeles Lucas Ponce, su familia por el apoyo constante porque gracias a ellos ha logrado cumplir un sueño.

A las mascotas Loky, Blanquito, Loba y Sasha porque sus travesuras de perros ha alegrado su vida y le han hecho entender que los seres humanos son muy complicados y hay que quererlos como son y a sus gatas.

A las amistades, sus íntimas, esas mujeres extraordinarias que conoció en el transcurso de su vida estudiantil y cotidiana.

A Glady Ponce quien se tomó la molestia de ejercer el papel madre interrumpiendo su tranquilidad por protegerla.

Y a todas esas personas que no se atreve a nombran pero de las que si se acuerda siempre por el apoyo moral que ha recibido.

Sobre todo se dedica este trabajo al autor de esta investigación la señorita Evelyn Luisana Lucas Ponce, porque solo ella y nadie más que ella sabe el sacrificio y el esfuerzo que consto lograr ese objetivo.

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES.

Las empresas en la actualidad planean sus finanzas con el propósito de tener ideas claras para invertir sus recursos de una forma eficaz y eficiente, analizar los estados financieros, evaluar alternativas y escoger la más adecuada en momentos claves para aumentar su rentabilidad.

Una planeación financiera es una estrategia utilizada para el conocimiento de la situación económica y financiera con el propósito de servir de ayuda para la toma de decisiones acertadas, aunque las proyecciones no son seguras ya que las empresas se manejan en un ambiente político, comercial y económico, es decir, se está sujeto a las decisiones gubernamentales y propensas a las afectaciones de las crisis económicas que atraviesa un país.

La variable descrita como objeto de investigación es la planeación financiera y su relación con los procesos administrativos de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, ubicada en la Parroquia San Carlos, Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, año 2015 con el propósito de que sirva como estrategia para aumentar la rentabilidad y la toma de decisiones para controlar los recursos de la entidad.

En la elaboración de la investigación se utilizaron métodos como por ejemplo, la observación empleado para recabar información de manera directa, deductivo se utilizó para examinar los instrumentos de la investigación e inductivo aplicado para la formulación de las preguntas concernientes a la investigación ayudo a la realización del FODA. Estos métodos empleados facilitaron la obtención de datos necesarios.

Palabras claves: planificación financiera, procesos administrativos, plan financiero a corto plazo.

ABSTRACT AND KEYWORDS.

The companies now plan their finances in order to have clear ideas to invest their resources effectively and efficiently, analyze financial statements to evaluate alternatives and choose the most appropriate at key times to increase their profitability

A financial planning is a strategy used for the knowledge of the economic and financial situation in order to be helpful in making the right decisions, but projections are not safe because companies are handled in a political, commercial and economic environment, is it is subject to government and prone to the effects of the economic crisis in a country decisions.

The variable described as an object of research is the financial planning and its relationship with the administrative processes of the Production Cooperative Cafetalera Los Angeles, located in St. Charles Parish, Canton Quevedo, Los Rios Province, 2015 for the purpose of serving as a strategy to increase profitability and decision making to control the resources of the entity.

In developing research methods they were used such as , observation used to gather information directly, deductive was used to examine the instruments of research and inductive applied to the formulation of the questions concerning the research helped the realization SWOT . These methods facilitated obtaining necessary data.

Keywords: financial planning, administrative, short-term financial plan.

TABLA DE CONTENIDO

Portada…...……...……...i
Hoja en blanco……..ii

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS iii

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....iv

CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO v

CERTIFICACIÒN DE APROBACIÒN POR TRIBUNAL DE SUSTENTACIÒN.....vi

AGRADECIMIENTO. vii

DEDICATORIA. viii

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES. ix

ABSTRACT AND KEYWORDS. x

TABLA DE CONTENIDO xi

ÍNDICE DE CUADROS xviii

ÍNDICE DE GRÁFICOS xix

ÍNDICE DE ECUACIONES xx

CÓDIGO DUBLÍN. xxi

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 3

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 3

1.1. Problema de investigación. 4

1.1.1. Planteamiento del problema. 4

1.1.2. Formulación de problema. 5

1.1.3. Sistematización. 5

1.2. Objetivos. 6

1.2.1. Objetivo general. 6

1.2.2. Objetivos específicos. 6

1.2. Justificación. 6

CAPÍTULO II 8

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN 8

2.1. Marco conceptual. 9
2.1.1. Planeación financiera. 9
2.1.1.1. FODA. 9
a. Análisis interno. 10
Debilidades. 10
Fortalezas. 10
b. Análisis externo. 11
Amenazas. 11
Oportunidades. 11
2.1.1.2. Estados financieros. 12
a. Estados de situación financiera. 12
Activos. 12
Activo corrientes. 13
Activo fijos. 13
Otros activos. 14
Pasivo. 14
Pasivo corriente. 15
Pasivo no corriente. 15
Otros pasivos. 15
Patrimonio. 16
Capital. 16
Utilidades. 16
b. Estado de resultados. 17
Ingresos. 17
Ingresos operacionales. 17
Ingresos no operacionales. 18
Gastos. 18
Gastos operacionales. 18
Gastos no operacionales. 19
Gastos administrativos. 19
Gastos financieros. 20

Gastos operativos. 20
c. Estado de flujo de efectivo. 21
d. Análisis financiero. 21
Razones de rentabilidad. 21
Margen de utilidad. 22
Margen de utilidad neta (o rendimiento neto sobre ventas). 22
Rendimiento sobre activos totales. 23
Rendimiento sobre el capital de los accionistas. 23
Razones de liquidez. 24
Tasa actual. 24
Capital de trabajo. 25
Prueba Ácida. 25
Razones de apalancamiento financiero. 26
Razón deuda- activos. 26
Razón entre deuda y capital. 27
Razones de cobertura. 27
2.1.1.3. Proceso de la planeación financiera. 28
a. Plan financiero a corto plazo. 28
Objetivos financieros. 28
Estrategias financieras. 29
Estados financieros proyectados. 29
Balance general proyectado. 30
Estado de resultado proyectado. 30
Presupuestos. 30
Presupuesto de caja. 31
Pronostico de ventas. 31
2.1.2. Proceso administrativo. 32
2.1.2.1. Administración. 32
2.1.2.2. Planeación. 32
a. Misión. 33
b. Visión. 33

c. Metas. 34
d. Objetivos. 34
Objetivos generales. 34
Objetivos específicos. 35
e. Estrategias. 35
Formulación de estrategias. 35
Estrategias FODA. 36
Estrategias de Integración. 36
Integración hacia delante. 36
Integración hacia atrás. 37
Integración horizontal. 37
Estrategias Intensivas. 38
Penetración en el Mercado. 38
Desarrollo del Mercado. 38
Desarrollo del Producto. 39
Estrategias de Diversificación. 39
Diversificación Concéntrica. 39
Diversificación Horizontal. 40
Diversificación en conglomerado. 40
Estrategias Defensivas. 40
La Empresa de Riesgo Compartido (joint venture). 41
El encogimiento. 41
Desinversión. 41
Liquidación. 42
f. Planes. 42
2.1.2.3. Organización. 42
a. División del trabajo. 43
b. Coordinación. 43
c. Estructura organizacional. 43
Funcional. 44
d. Organigramas. 44

Modelos de organización. 45
Lineo-funcional. 45
Staff. 45
Comités. 46
Divisional. 46
Matricial. 47
2.1.2.4. Integración. 47
a. Administración de los recursos humanos. 48
Planeación de recursos humanos. 48
Reclutamiento. 49
Selección. 49
2.1.2.5. Dirección y liderazgo. 50
a. Motivación. 50
b. Liderazgo. 50
Estilos de liderazgo. 51
Estilo de liderazgo autocrático. 51
Estilo de liderazgo democrático o participativo. 51
Estilo de liderazgo liberal. 51
El poder. 52
Poder legítimo. 52
Poder de recompensa. 53
Poder coercitivo. 53
Poder experto. 53
Poder de referencia. 54
Liderazgo transformacional. 54
Inteligencia emocional. 55
c. Comunicación. 55
Comunicación formal. 56
Comunicación informal. 56
Comunicación verbal. 57
Comunicación escrita. 57

Comunicación no verbal. 57
d. Toma de decisiones. 58
Definición del problema. 58
Determinación y selección de alternativas. 59
Implantación. 59
2.1.2.6. Control. 59
a. Tipos de control. 60
Preliminar. 60
Concurrente. 60
Posterior. 61
b. Sistemas de control. 61
Reportes e informes. 61
Sistemas de información. 62
c. Auditoría. 62
Auditoría contable. 62
Auditoria administrativa. 63
d. Indicadores. 63
2.2. Marco referencial. 64
2.2.1. Modelos de planeación financiera. 64
2.2.2. Modelos de procesos administrativos. 66
CAPÍTULO III 69
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 69
3.1. Localización. 70
3.2. Tipos de investigación. 70
3.2.1. Investigación histórica. 70
3.2.2. Investigación explicativa. 71
3.2.3. Investigación descriptiva. 71
3.3. Métodos de investigación. 71
3.3.1. Método de observación. 71
3.3.2. Método deductivo. 72
3.3.3. Método inductivo. 72

3.4. Fuentes de recopilación de información. 72
3.5. Diseño de la investigación. 73
3.6. Instrumentos de investigación. 74
3.7. Tratamiento de los datos. 74
3.8. Recursos humanos y materiales. 74
3.8.1. Recursos humanos. 74
3.8.2. Recursos materiales. 75
CAPÍTULO IV 76
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 76
4.1. Resultados. 77
4.1.1. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas. 77
4.1.2. Análisis de las entrevistas 89
4.1.3. Análisis FODA de Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles. 92
4.1.4. Análisis de los estados financieros. 93
4.1.5. Plan financiero a corto plazo. 100
4.2. Discusión. 112
CAPÍTULO V 114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 114
5.1. Conclusiones. 115
5.2. Recomendaciones. 116
CAPÍTULO VI 117
BIBLIOGRAFÍA 117
6.1. Bibliografía 118
6.2. Linkografia. 122
CAPÍTULO VII 126
ANEXOS 126

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Ubicación geográfica de la cooperativa……....77
Cuadro 2. Crecimiento empresarial de la cooperativa…….……..…78
Cuadro 3. Innovación de infraestructura de la cooperativa……...……....79
Cuadro 4. Mejorar el crecimiento…….....80
Cuadro 5. Servicio de la cooperativa…….…….....81
Cuadro 6. Precio del servicio de la cooperativa…….....…....82
Cuadro 7. Evaluación de la capacidad del administrador…….....……83
Cuadro 8. Evaluación del presidente de la cooperativa…….…..…..84
Cuadro 9. Organización de la cooperativa…….……85
Cuadro 10. Evaluación de la dirección y liderazgo de la cooperativa……...…86
Cuadro 11. Controles aplicado a los empleados……87
Cuadro 12. Periodicidad del uso de los servicios de los clientes…….....88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ubicación geográfica de la cooperativa…….……...77
Gráfico 2. Crecimiento empresarial de la cooperativa……..…..…78
Gráfico 3. Innovación de infraestructura de la cooperativa……....…...79
Gráfico 4. Mejorar el crecimiento…….…....80
Gráfico 5. Servicio de la cooperativa…….……81
Gráfico 6. Precio del servicio de la cooperativa……82
Gráfico 7. Evaluación de la capacidad del administrador…….….83
Gráfico 8. Evaluación del presidente de la cooperativa……...…..84
Gráfico 9. Organización de la cooperativa……85
Gráfico 10. Evaluación de la dirección y liderazgo de la cooperativa……...…86
Gráfico 11. Controles aplicado a los empleados……...….87
Gráfico 12. Periodicidad del uso de los servicios de los clientes……..……....88

ÍNDICE DE ECUACIONES

N°1. Muestra……..……...…….....73
N°2. Razones de rentabilidad……..…….…….....96
N°3. Margen de utilidad…….……96
N°4. Margen de utilidad neta (o rendimiento neto sobre ventas)……..……97
N°5. Rendimiento sobre activos totales…….97
N°6. Rendimiento sobre el capital…….....98
N°7. Razones de liquidez……..…....98
N°8. Tasa actual…….....98
N°9. Capital de trabajo…….…..99
N°10. Razones de apalancamiento financiero……...……....99
N°11. Razón deuda- activos…….…….…..……99
N°12. Razón entre deuda y capital……..…..…100

CÓDIGO DUBLÍN.

Título:	La planeación financiera y su relación con los procesos administrativos de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, ubicada en la Parroquia San Carlos, año 2015.		
Autor:	Evelyn Luisana Lucas Ponce		
Palabras claves:	Planificación financiera	Procesos administrativos	Plan financiero a corto plazo
Fecha de publicación:			
Editorial:	Quevedo: UTEQ, 2016		
Resumen: (hasta 300 palabras)	Resumen.- La variable descrita como objeto de investigación es la planeación financiera y su relación con los procesos administrativos de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, ubicada en la Parroquia San Carlos, Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, año 2015 con el propósito de que sirva como estrategia para aumentar la rentabilidad y la toma de decisiones para controlar los recursos de la entidad. Abstract.- The variable described as an object of research is the financial planning and its relationship with the administrative processes of the Production Cooperative Cafetalera Los Angeles, located in St. Charles Parish, Canton Quevedo, Los Rios Province, 2015 for the purpose of serving as a strategy to increase profitability and decision making to control the resources of the entity.		
Descripción:	157 hojas		
URI:			

INTRODUCCIÓN

El tema de la investigación fue la planeación financiera y su relación con los procesos administrativos de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, ubicada en la Parroquia San Carlos, Cantón Quevedo, dos variables importantes que estuvieron orientadas al desarrollo y crecimiento de la cooperativa, teniendo como objetivo desarrollar un plan financiero con el propósito de mejorar la administración entre otros aspectos importantes.

La Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles nace como una sociedad de veintisiete personas todos ellos campesinos dedicados a las labores de la agricultura, debido a la falta de lugares con espacios grandes se decidieron hace quince años a construir un lugar donde pilan café y arroz, se pensó en el beneficio propio y en la comunidad para brindar servicios, cuenta con bodegas grandes para almacenar productos y tendales los cuales se alquilan.

La investigación se desarrolló para determinar, analizar e interpretar la problemática en estudio en la búsqueda de soluciones acertadas basándose en los resultados obtenidos a través de diversos métodos y técnicas de investigación, que permitieron sugerir las opciones adecuadas para mejorar la gestión de la empresa.

Al momento de realizar la investigación dentro de la empresa se observó que dicho ente no contaba con un proceso administrativo óptimo el cual se volvió un problema porque la planeación, organización, dirección, liderazgo, y control son fundamentales, el mal desempeño administrativo trajo efectos negativos como por ejemplo, inconformidad con los servicios que se ofrecen.

La planeación financiera sirvió como sugerencia para resolver el problema planteado por la investigadora, debido a la importancia que tiene planear los recursos monetarios de la empresa porque cada centavo cuenta, dentro del plan financiero se desarrolló una serie de elementos fundamentales como son: visión, misión, organigrama, objetivos, análisis financiero y estados financieros proyectados.

El proyecto de investigación contiene siete capítulos. El capítulo I abarca todo lo relacionado con la contextualización de la investigación, es decir, el problema de investigación con su respectivo planteamiento, diagnóstico y pronóstico así como también la formulación y sistematización del problema. El capítulo II contiene la fundamentación teórica de la investigación la cual está dividida en dos partes: marco conceptual y marco referencial. El capítulo III comprende la metodología de la investigación.

El capítulo IV engloba los resultados y discusión los cuales expresan la comprobación de la realización de los objetivos planteados en la investigación. El capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas de los resultados. El capítulo VI expresa la bibliografía citada de libros e internet. El ultimo capitulo VII muestra los anexos.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación.

1.1.1. Planteamiento del problema.

El proceso administrativo es el conjunto de pasos ordenados a seguir sobre cómo deben ir dirigidas las actividades con el fin de lograr los objetivos y metas de la empresa a través de estrategias, herramientas, métodos. En coordinación de las diferentes funciones inversas en la administración donde se busca optimizar los recursos con los que cuenta la entidad.

La planeación financiera es una proyección organizada que toma información de la empresa con el propósito de mejorar la situación de esta, es decir se realizan presupuestos con el fin de saber cómo manejar los recursos que tiene la entidad de forma eficiente y eficaz a través de técnicas, tácticas y habilidades para alcanzar las metas empresariales y el crecimiento de la misma.

El problema principal de investigación hallado en la cooperativa de producción cafetalera Los Ángeles es el proceso administrativo debido a que la empresa no ha coordinado de forma correcta sus actividades y no ha logrado alcanzar sus metas.

Diagnóstico.

Causas.

Las posibles causas que afectan a la cooperativa son:

- Limitada tecnología
- Poco personal especializado
- Inadecuado crecimiento empresarial
- Inadecuada distribución de funciones
- Pérdida de clientes.

Efectos.

Los efectos hallados en la investigación son:

- Ineficiencia en los servicios
- Inadecuada administración
- Incumplimiento de metas
- Dificultad para distribuir las actividades
- Pérdida de ingresos.

Pronosticó.

Los posibles pronósticos:

- Falta de clientes
- Rotación forzada de personal
- Estancamiento en la dirección
- Ineficiencia en la administración
- Disminución de la utilidad.

1.1.2. Formulación de problema.

¿Cómo la planeación financiera se relaciona con los procesos administrativos de la cooperativa de producción cafetalera los Ángeles, parroquia San Carlos, año 2015?

1.1.3. Sistematización.

- ¿Cómo el análisis FODA determinará el mejoramiento de estrategias?
- ¿De qué forma la examinación de los estados financieros ayudará a la toma de decisiones?
- ¿De qué manera el desarrollo del plan financiero a corto plazo influirá en el control?

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo general.

Elaborar un plan financiero y relacionarlo con los procesos administrativos de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, Parroquia San Carlos, año 2015.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Realizar el análisis FODA para el mejoramiento de estrategias.
- Examinar los estados financieros para la toma de decisiones.
- Desarrollar un plan financiero a corto plazo que influya en el control.

1.2. Justificación.

El por qué se realizó esta investigación sobre la planeación financiera y su relación con el proceso administrativo se debió a la importancia que tiene hacer una planeación de los recursos financieros para tomar decisiones, los cuales son una base fundamental para el proceso productivo de una entidad de esta manera se logra optimizar con eficacia y eficiencia, sabiendo administrar respetando los procesos de planificar, dirigir, organizar, distribuir y coordinar las tareas laborales.

Los resultados que se obtuvieron de la investigación, permitieron a la Cooperativa evidenciar problemas presentados en la indagación de este periodo y sirvieron como ayuda e instrumento en las finanzas y el proceso administrativo para optimizar los recursos económicos, materiales de talento humano.

Las personas que resultaron beneficiadas con la investigación fueron la Cooperativa y la investigadora, puesto que todos los estratos inmersos aprendieron de la indagación de forma directa o indirecta. El personal administrativo aprendió y descubrió nuevas alternativas sobre, distribución de actividades y planeación del trabajo. La investigadora aprendió sobre planeación financiera y procesos administrativos.

La aportación que realizó a la sociedad se vio reflejada en el conocimiento y aprendizaje desarrollado con la investigación, debido a las exigencias educativas, el estudiante debe ser más audaz. La transformación universitaria hace que todo lo que la rodea también se transforme.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco conceptual.

2.1.1. Planeación financiera.

Los estados financieros no solo ayudan a entender el pasado, también ofrecen un punto de partido para desarrollar un plan financiero para el futuro. Aquí es donde se requiere que las finanzas y la estrategia se integren (Brealey, R., Myers, S., Franklin, A., 2010).

La planeación financiera es, a grandes rasgos, una forma de presupuestación general de la empresa, desde luego tomando en cuenta los objetivos tácticos y estratégicos que incluye la previsión de situaciones específicas como una posible ampliación de la planta productiva, ampliación de operaciones en otros mercados o actividades productivas, depreciación de bienes muebles e inmuebles, aparición de nueva tecnología u otros factores cambiantes del entorno (Lerma, A., Kirchner, E., Barcena, S., 2012).

2.1.1.1. FODA.

El análisis FODA (SWOT analysis, strengths=fortalezas; opportunities=oportunidades; weaknesses= debilidades; threats= amenazas) es una herramienta válida y probada para los análisis estratégicos; casi siempre se emplea para efectuar una evaluación inicial de las oportunidades y amenazas en el entorno externo del negocio, así como de las fortalezas y debilidades en el interno (Lumpkin, D., 2011).

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran: debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades. De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio (Varios , 2012).

a. Análisis interno.

El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa: identificar aquellas destrezas y ventajas de la empresa (factores clave de éxito) y los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia (factores críticos). Hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio (Varios , 2012).

Primordialmente para fines de la administración es realizado por aquellos que tienen acceso a los registros detallados y a toda otra in formación relativa al negocio (gerencia, empleados, agencias gubernamentales con injerencia en la empresa) (Delgado, M., 2011).

- **Debilidades.**

Debilidades son los factores internos que hacen que la empresa sea débil frente a la competencia. Provocan que la empresa tenga una desventaja frente a la competencia (Sala, G., 2015).

Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores (Varios , 2012).

- **Fortalezas.**

Fortalezas son todas aquellas situaciones en las cuales la empresa presenta ventajas frente a productos y empresas de la competencia (Serrano, J., 2014).

Fortalezas son los factores internos que hacen que la empresa sea fuerte frente a la competencia. Provocan que la empresa tenga una ventaja frente a esta (Sala, G., 2015).

b. Análisis externo.

La empresa interactúa con su entorno necesitándolo para su existencia y crecimiento, éste está constituido por los organismos, personas, legislación, competencia...etc. que afectan directa o indirectamente a la actividad y los resultados de la empresa. Que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma. (Varios , 2012).

Principalmente para establecer el crédito y evaluar una inversión se hace por aquellos que no tienen acceso a los registros detallados de la compañía. Este grupo depende por entero de los estados financieros publicados, incluye a los inversionistas, agencias de crédito, sindicatos y aquellas agencias gubernamentales que regulan un negocio (Delgado, M., 2011).

- **Amenazas.**

Amenazas son los factores externos a la empresa que la afectan negativamente (Sala, G., 2015).

Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad (Varios , 2012).

- **Oportunidades.**

Oportunidades es cuando una empresa tiene la posibilidad de alcanzar una posición que le permite estar por encima de la competencia (Serrano, J., 2014).

Oportunidades son los factores externos a la empresa que afectan positivamente (Sala, G., 2015).

2.1.1.2. Estados financieros.

Los estados financieros son una representación financiera estructura de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa. Mucha de la información de la empresa está en la forma de estados financieros (Baena, T., 2011).

Los estados financieros son la presentación fundamental de la información financiera de una empresa; exponen, de manera detallada, la situación y desarrollo financiero de la compañía en una fecha determinada o por un periodo definido (Chapa, J., Gámez, C., Ramírez, k., 2012).

a. Estados de situación financiera.

El balance general es un estado financiero básico que tiene como fin indicar la posición. Financiera de un ente económico en una fecha determinada. Comprende los activos, el pasivo y el patrimonio de la empresa en la fecha señalada (Carvalho, J., 2012).

El estado de situación financiera, denominado también balance general se elabora al finalizar el periodo contable para determinar la situación financiera de la empresa en una fecha determinada (Bravo, M., 2011).

- **Activos.**

Son la expresión –en términos financieros- de los recursos con que cuenta una empresa (efectivo, como bienes, capacidades productivas, administrativas y derechos a su favor). Poseen la particularidad de poder traducirse en desarrollo futuro de una empresa, en caso de ser utilizados eficazmente (Lerma, A., Kirchner, E., Barcena, S., 2012).

Cuando no exista la capacidad de generar rendimientos, el activo dejara de serlo, convirtiéndose en un gasto. Estos rendimientos se pueden obtener de distinta forma: por la utilización del activo para satisfacer un pasivo exigible, o para ser distribuido a los propietarios de la empresa (Lopéz, D., Orta, M., Sierra, J., 2012).

- **Activo corrientes.**

Los activos corrientes están representados por el efectivo, o sea, el dinero en caja y bancos, cuentas de ahorro, los bienes convertibles en dinero en un periodo inferior a un año y derechos realizables en periodo inferiores a un año a partir de la fecha del balance general. Este se divide en Disponible, Inversiones a corto plazo, Deudores a corto plazo, inventarios (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

Hace referencia a todos aquellos derechos o bienes que son de fácil conversión en efectivo como mínimo una vez al año. Su clasificación depende del número de operaciones o transacciones que se hacen lograrla (venta, cobro, efectivo) (Fierro, A., 2012).

- **Activo fijos.**

Son toda posesión de bienes con los que la empresa trabaja y se supone que deben permanecer por largo tiempo; dentro de estos activos pueden estar incluidos bienes inmuebles e instalaciones actuales, en proceso de mejora o construcción. También las maquinarias y equipos que pueden emplearse para diferentes fines como la producción directa de bienes o servicios, para la distribución o transporte y para la venta de lo que produce y/o comercializa la empresa. Se usan también para obtener ganancias a través de la inversión fiduciaria y préstamos a largo plazo, o incluso para facilitar procesos adjetivos de la organización.

Muchos de los activos fijos están dentro del terreno donde se ubica la empresa, artículos de oficina, maquinaria, construcción e instalaciones eléctricas, agua y gas, entre otros (Lerma, A., Kirchner, E., Barcena, S., 2012).

Los activos no corrientes son aquellos bienes y derechos que no se esperan convertir en dinero, consumirse o realizarse en el año inmediato. Estos se dividen en Propiedad Planta y Equipo, Deudores no Corrientes, Inversiones permanentes, Gastos pagados por anticipado, Cargos diferidos, Intangibles, Valorizaciones (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

❖ **Otros activos.**

Hacen referencia al grupo de cuentas 18 y son aquellos bienes y derechos no clasificados en las anteriores denominaciones, tales como obras de arte, bibliotecas, y otros derechos que se amortizan en la medida del tiempo por su deterioro (Fierro, A., 2012).

Los Otros Activos son rubros del activo que por diferentes razones son presentados en esa sección al no poder ser clasificados en sus partidas originales. En contabilidad los otros activos son aquellos que no se pueden clasificar como circulantes ni como fijos pero que son propiedades que la organización tiene y utiliza para llevar a cabo subprogramas. Por ejemplo: si no hay sumas importantes en inversiones, en diferidos o en intangibles pueden incluirse en este grupo (dependiendo las normas establecidas en la entidad). El término otros activos se refiere a ciertas ventajas competitivas desarrolladas o adquiridas por la entidad, pueden ser interna o individualmente, en grupos específicos o en combinaciones de negocios (Dalia, L., 2011).

- **Pasivo.**

Están representados por la diferencia entre los activos y el capital. Los pasivos son obligaciones o compromisos económicos actuales adquiridos por la organización derivados de transacciones u operaciones previas. Se presentan en forma de montos monetarios que reflejan todo lo que una empresa adecuada a una o a varias entidades a la vez (Lerma, A., Kirchner, E., Barcena, S., 2012).

En el boletín C-9 se establece que un pasivo es el conjunto o segmento cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad, virtualmente ineludibles, de transferir activos o proporcionar servicios en el futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados (Romero, A., 2012).

- **Pasivo corriente.**

Los pasivos corrientes son las obligaciones que se harán exigibles en un periodo inferior o iguales a un año a partir de la fecha del Balance General, tales como los sobregiros bancarios, las deudas con proveedores, los anticipos recibidos de los clientes, las primas y salarios pendientes de pagar, las cuotas de amortización a corto plazo, los impuestos por pagar (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

Es aquel cuyo vencimiento se producirá dentro de un año o en el ciclo normal de las operaciones, cuando este sea mayor a un año (Romero, A., 2012).

- **Pasivo no corriente.**

Los pasivos no corrientes son las obligaciones que son exigibles en plazos mayores a un año a partir de la fecha del balance general, como los préstamos hipotecarios (la parte de la deuda superior a un año), las obligaciones financieras, las cuales por lo regular cubren varios años de plazo (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

El pasivo a largo plazo está representado por adecuados cuyo vencimiento es posterior a un año o al ciclo normal de las operaciones, si este es mayor a un año (Romero, A., 2012).

- **Otros pasivos.**

Registro de aquellas cuentas que no se han podido clasificar en ninguno de los otros grupos anteriores del pasivo (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

Son las cuentas que se derivan de obligaciones a cargo del ente económico, contraídas en desarrollo de actividades que por su naturaleza especial no pueden ser incluidas apropiadamente en los demás grupos del pasivo (Beltrán, C., 2013).

- **Patrimonio.**

Constituye la aportación de los propietarios para la financiación de la entidad, por eso recibe el nombre de recursos propios o neto patrimonial. Se obtiene por diferencia entre los activos y los pasivos exigibles (Lopéz, D., Orta, M., Sierra, J., 2012).

El patrimonio de una empresa está formado por sus bines, derechos y obligaciones. Los bienes es lo que posee la empresa, los derechos son las deudas pendientes de cobro y las obligaciones son las deudas pendientes de pago (Publicaciones Vértice., 2011).

❖ **Capital.**

Es la denominación genérica del grupo de cuentas que componen el capital de la sociedad, que en las sociedades anomias tiene tres cuentas principales que controlar; capital autorizado, el capital por suscribir y el capital suscrito por cobrar (Fierro, A., 2012).

Comprende el valor total de los aportes iniciales y los posteriores aumentos o disminuciones que los socios, accionistas o aportantes pone a disposición del ente económico, mediante cuotas, acciones o monto asignado, respectivamente, de acuerdo con escrituras públicas de constitución o reformas o suscripción de acciones según el tipo de sociedad, con el lleno de los requisitos legales (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

❖ **Utilidades.**

Es el resultado neto obtenido por el desarrollo tanto de las actividades operacionales o regulares, como de aquellas que son periódicas (Zapata, P., 2011).

Les llaman utilidades o beneficios —es la ganancia de la persona o la empresa: lo que queda en dinero después de que han sido considerados todos los costos de producción. Es lo que recibe el dueño del negocio (Girondella, L., 2013).

b. Estado de resultados.

Registro contable de una empresa que muestra los ingresos por venta en un periodo de tiempo determinado; los costos en que se incurren para producir los bienes vendidos, para obtener finalmente de resultado (perdida y ganancia) (Loffredo, J., 2012).

Denominado también Estado de Situación Económica, Estado de Rentas y Gastos, Estado de Operaciones, etc., se elabora al finalizar el periodo contable con el objeto de determinar la situación económica de la empresa (Bravo, M., 2011).

- **Ingresos.**

Un ingreso es un incremento en los recursos económicos de la entidad producida a los largo del ejercicio contable en forma de entradas o aumentos de valor de los activos, o un decremento de los pasivos exigibles, que originan aumentos del patrimonio neto (Lopéz, D., Orta, M., Sierra, J., 2012).

Los ingresos son los aumentos del patrimonio neto correspondiente a una empresa durante un periodo de tiempo determinado. Los ingresos más importantes, o habituales, son ingresos por ventas o prestación de servicios, ingresos de gestión, subvenciones, donaciones u legados e ingresos financieros (Pisonero, C., Sánchez, O., 2012).

❖ **Ingresos operacionales.**

Los ingresos operacionales incluyen todos los ingresos obtenidos por la venta de un producto o servicio (Bravo, M., 2011).

Comprende los valores recibidos y/o causados como resultado de las actividades desarrolladas en cumplimiento de su objeto social mediante la entrega de bienes o servicios, así como los dividendos, participativos y demás ingresos por concepto de intermediación financiera, siempre y cuando se identifique con el objeto social (Fierro, A., 2011).

❖ **Ingresos no operacionales.**

Son aquellos que provienen de actividades del giro normal del negocio, pero que aparecen con cierta periodicidad como efecto de ciertas actividades que complementan y ayudan regularmente al resultado operacional (Zapata, P., 2011).

Comprende los ingresos provenientes de transacciones diferentes a los del objeto social o giro normal de los negocios del ente económico e incluye entre otros, los ítem relacionados con operaciones de carácter financiero en moneda nacional o extranjera, arrendamientos, servicios, honorarios, utilidad en venta de propiedades, planta y equipo e inversiones, dividendos y participaciones, indemnizaciones, recuperaciones de deducciones e ingresos de ejercicios anteriores (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

- **Gastos.**

Agrupa las cuentas que representan los cargos operativos y financieros en que incurre el ente económico en el desarrollo del giro normal de su actividad en un ejercicio económico determinado, *(así como el valor del ajuste por inflación)* (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc. (Fernandez, S., Aparicio, J., Cervera, M., 2007).

❖ **Gastos operacionales.**

Gastos operacionales constituyen los consumos de bienes y servicios que directamente impulsan la generación de las rentas operacionales y contribuyen a viabilizar la gestión empresarial (Zapata, P., 2011).

Es el valor de los gastos administrativos y de ventas del periodo. Este dato se toma del Estado de Resultado (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

- **Gastos no operacionales.**

Se clasifican como gastos no operaciones todos aquellos consumos, usos o utilidades de bienes y servicios que, siendo necesarios, no serían indispensables para la gestión empresarial; por ejemplo, gastos de publicidad de productos posicionados o gastos de cuentas incobrables, cuando la política de ventas es "al contado" y solo se suelen conceder créditos esporádicamente (Zapata, P., 2011).

Comprende las sumas pagadas y/o causadas por gastos no relacionados directamente con la explotación del objeto social del ente económico. Se incorporan conceptos tales como: financieros, pérdidas en venta y retiro de bienes, gatos extraordinarios y gastos diversos (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

- ✓ **Gastos administrativos.**

Los gastos de operaciones de administración son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal del ente económico y registra, sobre la base de caución, las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa del ente económico incluyendo básicamente las incurridas en las áreas ejecutiva, financiera, comercial, legal y administrativa (Rincón, S., Lasso, G., Parrado, A., 2012).

Son aquellos gastos que tiene que ver directamente con la administración general del negocio, y no con sus actividades operativas. No son Gastos de Ventas, no son Costos de producción. No se incluyen en esta categoría los gastos que tienen que ver propiamente con la operación del giro del negocio ni con el mercadeo. Usualmente se incluyen los gastos de selección y reclutamiento de personal (Nuñez, E., 2014).

- ✓ **Gastos financieros.**

Son los gastos que reflejan el costo de capital o el costo que representa para la empresa financiarse con terceros. Son el costo de los pasivos, es decir de las deudas que tiene la empresa. El más importante es el interés que se paga sobre las deudas con bancos o con terceros, también las comisiones que se pagan cuando se formalizan préstamos, algunos servicios bancarios que tienen que ver con financiamiento, etc. En Gastos Financieros también se registra el costo por diferencial cambiario de las deudas que son en moneda extranjera, cuando esos tipos de cambio suben y hay pérdidas (Nuñez, E., 2014).

Impuestos, seguros, licencias, gastos bancarios, patentes... Evita que algunos gastos financieros se escapen a tu control (García, I., 2014).

- ✓ **Gastos operativos.**

Los gastos operacionales son aquellos gastos que se derivan del funcionamiento normal de una empresa. Se contraponen a los gastos no operacionales, aquellos gastos que un agente económico realiza de forma extraordinaria y poco frecuente. Los gastos operacionales pueden entenderse como costos ordinarios que la empresa debe afrontar con la finalidad de obtener beneficios. Algunos ejemplos pueden ser los pagos por servicios como luz, agua, alquiler, etc. A la hora de considerar la rentabilidad que un determinado negocio tiene, la evaluación de posibles gastos operativos debe ser fundamental; en efecto, un cambio abrupto en estos gastos podría transformar en pérdidas lo que antaño fue un negocio lucrativo (Biaya, T., Siap, F., 2015).

Se llama Gastos operacionales al dinero que una empresa o una organización debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega. Entre los más comunes podemos citar los siguientes: pago por el alquiler del local o la oficina en la cual está asentada, pago de salarios a sus empleados y compra de suministros (Diccionario., 2015).

c. Estado de flujo de efectivo.

Informa sobre el origen y utilización que hace de sus activos monetarios representativos de efectivo, clasificando los movimientos por actividades. Como resumen final, indica la variación neta de la tesorería en el ejercicio (Lopéz, D., Orta, M., Sierra, J., 2012).

Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico o periodo contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa (Bravo, M., 2011).

d. Análisis financiero.

Técnica de medición que utiliza el administrador financiero para evaluar la información contable, económica y financiera en un momento determinado. Normalmente tiene que haber sucedido, es por ello que se refiere a información económica pasada. De igual forma esta técnica conlleva a la toma de decisiones que permitan alcanzar las metas y objetivos fijados (García, A., 2010).

El análisis financiero se dirige a evaluar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente con su activo a todos los pagos derivados del pasivo a medida que van venciendo, sin que por ello se resienta el normal desarrollo económico de aquella; analiza los fondos financieros que utiliza la empresa y si son aplicados adecuadamente (Publicaciones Vértice., 2011).

- **Razones de rentabilidad.**

Se denomina rentabilidad a la relación entre la utilidad y alguna variable Ventas, Capital, Activos, etc. La que permite conocer en forma aproximada si la gestión realizada es aceptable en términos de rendimiento financiero (Bravo, M., 2011).

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que la muestran en relación con la inversión. Untas, estás razones indican la efectividad global de la operación de la empresa (Van Horne, J., 2010).

- **Margen de utilidad.**

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ingresos} - \text{ costo de bienes vendidos}}{\text{Ingresos}}$$

Muestra el porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; mientras más alta sea es mejor, y la tendencia debe ser ascendente (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

$$\text{Rentabilidad en relación con las ventas} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{ costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$$

Rentabilidad de relación con las ventas. La primera razón que consideramos es el margen de ganancias brutas (Van Horne, J., 2010).

- **Margen de utilidad neta (o rendimiento neto sobre ventas).**

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad sobre Ventas. Permite conocer la utilidad por cada dólar vendido. Este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad, esto depende del tipo de negocio o actividad de la empresa (Bravo, M., 2011).

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Ingresos}}$$

Muestra las ganancias después de impuestos por cada dólar (o unidad monetaria en que opera la empresa) de ventas; mientras más altas sean, mejor, y la tendencia debe ser ascendente (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

❖ **Rendimiento sobre activos totales.**

$$\text{Rendimiento s} \quad a \quad = \frac{G \quad n \quad d \quad \text{és d} \quad i}{A \quad t}$$

Rendimiento en relación con la inversión. El segundo grupo de razones de rentabilidad se relaciona con las ganancias sobre la inversión. Una de estas medidas es la tasa de rendimiento sobre la inversión (RSI), o rendimiento de activos (Van Horne, J., 2010).

$$R \quad s \quad a \quad = \frac{G \quad s \, d \quad \text{és d} \quad i \quad + i \quad \text{és}}{A \quad t}$$

Es una medida del rendimiento sobre la inversión total de la empresa. Se suma el interés a las ganancias después de impuestos para formar el numerador, pues los activos totales son financiados por los acreedores y los accionistas; mientras más alta, mejor, y la tendencia debe ser ascendente (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

❖ **Rendimiento sobre el capital de los accionistas.**

$$\text{Rendimiento sobre capital de los accionistas} = \frac{\text{Ganancia después de impuestos}}{\text{Capital total de los accionistas}}$$

Muestra el rendimiento que obtienen los accionistas sobre su inversión en la empresa. El promedio es un rendimiento de 12% a 15%, y la tendencia debe ser ascendente (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

$$R \quad s \quad c \quad = \frac{G \quad n \quad d \quad \text{és d} \quad i}{C \quad d \quad a}$$

Otra medida de resumen del desempeño globales la empresa es el rendimiento sobre el capital (RSC), que compara la ganancia neta después de impuestos (menos los dividendos de acciones preferentes, si las hay) con el capital que los accionistas han invertido en la empresa (Van Horne, J., 2010).

- **Razones de liquidez.**

Las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se puede obtener un panorama de la solvencia de efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad (Van Horne, J., 2010).

Miden la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones (deudas) a corto plazo (< 1 año) y para atender con normalidad sus operaciones. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presente la empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir en efectivo sus activos corrientes (Bravo, M., 2011).

❖ **Tasa actual.**

$$\text{Tasa actual} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Muestra cuánta capacidad de pago tiene una empresa en relación con sus pasivos corrientes mediante activos convertibles en efectivo en un plazo cercano. La proporción definitivamente debe ser superior a 1.0; las superiores a 2.0 o más son aún mejores (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

$$\text{Índice solvencia} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Se denomina también relación corriente. Mide las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para pagar sus compromisos o deudas también a corto plazo. Estándar entre 1.5 y 2.5 (depende del tipo o naturaleza de la empresa) (Bravo, M., 2011).

- **Capital de trabajo.**

$$C \quad d \quad t_1 \quad = A \quad c_1 \quad - P \quad c_1$$

Indica la cantidad de recursos que dispone la empresa para realizar sus operaciones, después de satisfacer sus obligaciones o deudas a corto plazo (Bravo, M., 2011).

$$C \quad d \quad t_1 \quad = A \quad c_1 \quad - P \quad c_1$$

Capital de trabajo: Activos circulantes – Pasivos circulantes. Revela el efectivo disponible para las operaciones cotidianas. Las cantidades mayores son mejores porque la empresa dispone de más fondos internos para 1) pagar sus pasivos corrientes de forma oportuna y 2) financiar su expansión de inventario y las cuentas por cobrar adicionales, así como realizar una base más grande de operaciones sin recurrir a préstamos ni a capital accionario (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

- **Prueba Ácida.**

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Una medida más conservadora de la liquidez es la razón de prueba ácida, o rápida (Van Horne, J., 2010).

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Caja Bancos} + \text{Inversiones Temporales} + \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Mide la capacidad de pago inmediato que tiene la empresa frente a sus obligaciones corrientes. Es un índice, más rígido para medir la liquidez de la empresa (Bravo, M., 2011).

- **Razones de apalancamiento financiero.**

Razones de endeudamiento indican el grado en el que la empresa está financiada por deuda (Van Horne, J., 2010).

Mide que tan endeudado esta la empresa, independientemente de si cuenta o no con dinero para pagar. El apalancamiento puede ser financiero u operativo y se refiere a la capacidad de la empresa para solicitar un crédito bancario o a los proveedores, respectivamente (Anzola, S., 2010).

❖ **Razón deuda- activos.**

$$\text{Razón deuda} - \text{activos} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

Mide el grado en que se emplean los fondos de préstamo para financiar las operaciones de la empresa. Las fracciones o proporciones menores son mejores; las fracciones elevadas indican un exceso de uso de deuda y un mayor riesgo de quiebra (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

$$\text{Índice de solidez} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Permite evaluar la estructura de financiamiento del Activo Total. Mientras menor sea la participación del Pasivo Total en el financiamiento del Activo Total, menor es el riesgo financiero de la empresa, mayor es el margen de garantía y seguridad para los acreedores y mayor es la capacidad de endeudamiento adicional para atender expansiones (Bravo, M., 2011).

❖ **Razón entre deuda y capital.**

$$\text{Razón entre deuda y capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$$

Para evaluar el grado en el que la empresa está usando dinero prestado, podemos usar varias razones de endeudamiento. La razón entre deuda y capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas (Van Horne, J., 2010).

$$\text{Razón deuda} - \text{capital accionario} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total de los accionistas}}$$

Por lo general, debe ser inferior a 1.0. Las proporciones mayores (en especial superiores a 1.0) revelan un endeudamiento excesivo, menor capacidad de crédito y un balance general más capacidad de crédito y un balance general más débil (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

❖ **Razones de cobertura.**

$$\text{Razones de cobertura} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e imopuestos}}{\text{Gastos de intereses}}$$

Las razones de cobertura están diseñadas para relacionar los cargos financieros de una empresa su capacidad para cubrirlos. Esta razón es simplemente la razón de las utilidades antes del interés y los impuestos para un periodo específico (Van Horne, J., 2010).

$$\text{Razones de cobertura de intereses} = \frac{\text{Ingreso operativo}}{\text{Gastos de intereses}}$$

Mide la capacidad de pagar interese anuales. Los prestamos suelen insistir en una razón mínima de 2.0, pero las superiores a 3.0 indican una mayor capacidad de crédito (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland., 2012).

2.1.1.3. Proceso de la planeación financiera.

El proceso de la planeación financiera comienza con los planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de los planes de operaciones y presupuestos a corto plazo. En términos generales, dichos planes y presupuestos son guías operacionales para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa (Ocampo, E., 2013).

El proceso de la planeación financiera comienza con un pronóstico de ventas para los siguientes años. Después se determinan los activos que se requerirán para satisfacer las metas de ventas y se toma una decisión sobre la manera de como deberán financiarse los activos requeridos (Garayoa, P., 2013).

a. Plan financiero a corto plazo.

El plan financiero empieza con presupuestos financieros de entradas y salidas flujos de caja y proyecciones de futuros desarrollos de la firma, con la demanda estimada de sus productos, los gastos financieros, administrativos y operativos, basándose en el sistema económico y en proyecciones macroeconómicas estimadas; con base en ello, el gerente financiero preara y presenta a la gerencia general los presupuestos financieros de corto plazo (Van Den, E., 2010).

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencias un periodo de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma (Lawrence, J., 2010).

- **Objetivos financieros.**

Los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este, modo los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales (Martinez D., Milla, A., 2012).

La definición de objetivos financiero es la basa sobre la que se articula la planificación financiera. Los objetivos financieros deben ser fijados de acuerdo a los objetivos generales de la empresa, por un lado, y a los resultados obtenidos del diagnóstico, por el otro (Cibran, P., Prado, C., Crespo, M., Huarte, C., 2013).

- **Estrategias financieras.**

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: solo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., solo crea más la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos (Martinez D., Milla, A., 2012).

La estrategia financiera se deduce de la estrategia global y guarda relación de coherencia con los propósitos de la organización. Una estrategia de desarrollo y expansión, por ejemplo, requerirá que se defina el modo como se financiara, si con recursos propios o de terceros (endeudamiento) (Sastre, R., 2013).

- **Estados financieros proyectados.**

Estos se llaman estados por forma, o para abreviar, pro formas. En un sentido literal, la frese pro forma significa “como una cuestión de forma”. En este caso significa que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro (Ross, W., 2010).

Los estados financieros proyectados son el resultado del proceso de varias proyecciones o presupuestos, estas proyecciones si se cumplen en establecerlas tendrían la definición de presupuestos, pero en vista de no tener el carácter de presupuesto por la organización no podrían definirse como tales (Flores, A., 2012).

❖ **Balance general proyectado.**

Es un estado financiero el cual muestra una estimación de lo que se espera obtener en un año comercial a base de años anteriores. Se obtiene analizando los balances y estados de resultados de años anteriores y con esto poder sacar un promedio a criterio del contador (Wegner, N., 2014).

Es el estado financiero que resume la información contable de la empresa para dar a conocer su situación financiera en una fecha determinada. Este informe se debe emitir por lo menos una vez al año, con corte al 31 de diciembre. Para la elaboración del balance general solo se toman las cuentas reales, es decir, el activo, pasivo y patrimonio (Rincón, C., 2011).

❖ **Estado de resultado proyectado.**

El estado de resultados proforma refleja el método contable de acumulaciones, bajo el cual los ingresos, los costos y los gastos se comparan dentro de periodos de tiempo idénticos. Describe en forma compendiada las transacciones que darán como resultado una pérdida o una ganancia para los propietarios de una empresa (Rivadeneira, M., 2014).

El presupuesto del estado de resultados es el informe financiero que presenta los ingresos obtenidos y los gastos y costos esperados incurrir por la empresa, para reflejar en último, la rentabilidad esperada de las actividades que se van a desarrollar. Este se debe presentar una vez al año con cierre de las cuentas nominales. Ingresos, costos y gastos (Rincón, C., 2011).

- **Presupuestos.**

La preparación de presupuestos es la formulación de planes para futuro en términos numéricos. Como tales, los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, ya sea en términos financieros o no, como los presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción (Muñoz, C., 2012).

El presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los inputs y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros (Rincón, C., 2011).

- **Presupuesto de caja.**

El presupuesto de caja o predicciones de efectivo, permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo. Suele atenderse prioritariamente a la planeación del superávit y del déficit de efectivo. Una empresa que espera un superávit de efectivo puede planear inversiones a corto plazo (valores negociables); si, por el contrario, se espera un déficit, debe buscarse un financiamiento a corto plazo (documento por pagar). El presupuesto de caja proporciona al gerente administrativo una perspectiva clara del tiempo que la empresa requiere a fin de obtener las entradas y salidas de efectivo esperadas durante un periodo determinado (Ocampo, E., 2013).

El presupuesto de caja suministra cifras que indican el saldo final en caja, este puede determinar si en el futuro la empresa enfrentará un déficit o un excedente de efectivo. También permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo, para obtener flujos positivos de efectivo (Gómez, G., 2011).

- ✓ **Pronostico de ventas.**

Consiste en la predicción de las ventas de la compañía sobre un periodo determinado, y es por lo general el departamento de ventas el encargado de proporcionarlo a la gerencia administrativa (Ocampo, E., 2013).

La clave de la exactitud de la mayoría de los presupuestos de efectivo es el pronóstico de ventas. Con un enfoque interno se pide a los representantes de ventas que proyecten las ventas para el periodo por venir. (Van Horne, J., 2010).

2.1.2. Proceso administrativo.

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente (Munch, L., 2010).

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Cipriano, L., González, A., 2014).

2.1.2.1. Administración.

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que; “administración es hacer algo a través de otros”, otra aceptación es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración, entendiéndose como hacer más con menos (Munch, L., 2010).

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden bienes, como la gente y sus capacidades, habilidades (know-how) y experiencia; la maquinaria, materias primas; tecnologías de cómputo y de información y patentes, capital económico y empleados y clientes leales (Jones, G., George, J., 2010).

2.1.2.2. Planeación.

La planeación es entendida como el proceso administrativo consistente en la fijación de objetivos y de los medios para lograrlos. Las actividades del directivo empresarial se orientan hacia la búsqueda de los objetivos previamente establecidos en las actividades de planeación (Castillo, J., 2012).

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo) (Stephen, R., Coulter, M., 2010).

a. Misión.

Es el marco de referencia máximo de una organización, a corto plazo, para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado, permitiendo saber qué papel desempeña la empresa para quien lo hace, por qué existe la compañía y como realiza ese papel (Prieto, J., 2012).

La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad (Espinoza, R., 2012).

b. Visión.

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo que sea mejor que el actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance. Para lograrlo se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa (Prieto, J., 2012).

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Espinoza, R., 2012).

c. Metas.

Una meta es un punto en el tiempo y en el espacio al cual se desea llegar en condiciones predeterminadas. Son, las metas, las directrices de las actividades de la organización (Delgado, M., 2011).

Una meta es un objetivo significado. Las metas se utilizan con dos fines en la mayoría de las organizaciones. Primero, proporcionan un marco de referencia útil para la administrar la motivación (Griffin, R., Moorhead, G., 2010).

d. Objetivos.

Son los fines que la organización se impone para alcanzar sus operaciones y su supervivencia en el corto plazo. En estos deberá definirse adónde va la organización y cuando se desea llegar ahí (Delgado, M., 2011).

Los objetivos son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se los conoce como las bases de la planeación (Stephen, R., Coulter, M., 2010).

❖ **Objetivos generales.**

Deben ser claros y deben establecer de forma tal, que sean fácilmente evaluables para poder controlar su cumplimiento, encontrándose constituidos por las metas amplias de la empresa, cuyo propósito es operar lucrativamente a largo plazo para beneficios de los accionistas y dar la mayor satisfacción a sus clientes (Apollina, E., 2013).

Deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa en el ámbito global y a largo plazo. Por tanto, un objetivo general es una meta para toda la empresa a largo plazo. Se definen en función de su misión, pero también en función de la situación actual del entorno y, sobre todo, de su evolución futura (Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., 2014).

❖ **Objetivos específicos.**

Son estimaciones de los resultados a corto y mediano plazo, de acuerdo con las metas establecidas, siendo esencialmente comprobables y expresados en términos cuantitativos para facilitar su posterior evaluación (Apollina, E., 2013).

Se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa, a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos, es decir, a fin de posibilitar su realización. Se pretende que los objetivos previamente establecidos para la empresa como un todo, lleguen a cada departamento o área funcional de las distintas unidades de negocio que conforma la empresa (Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., 2014).

e. Estrategias.

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012).

La estrategia, definida como patrón, propugna por la existencia de un modelo de conducta que dirija un flujo de acciones y decisiones con la asignación de recursos para obtener un resultado que es permanentemente comparado, monitoreado, evaluado y corregido en la ejecución (Palacios, C., 2010).

- **Formulación de estrategias.**

La formulación estratégica es el modelo de decisiones que revela los objetivos o metas que persigue la empresa; permite determinar el diseño organizativo de la misma y por lo tanto, el tipo de organización económica y humana (Varios , 2012).

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “como”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012).

- **Estrategias FODA.**

Una vez realizado el análisis FODA se diseñan las estrategias de actuación, para ello se relacionan los cuatro factores buscando que los positivos sirvan para minimizar o contrarrestar a los negativos (Serrano, J., 2014).

El análisis DAFO, cuando se realiza de la forma apropiada, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito (y también los críticos), para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas (Varios , 2012).

- **Estrategias de Integración.**

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia (León, G., 2014).

- ✓ **Integración hacia delante.**

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia delante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladores nacionales y extranjeros, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladores de EEUU, Johnson Coca-Cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares (León, G., 2014).

Buscan mayor control sobre los canales de distribución (Prieto, J., 2012).

- ✓ **Integración hacia atrás.**

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobres los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques (León, G., 2014).

Buscan mayor control sobre los proveedores (Prieto, J., 2012).

- ✓ **Integración horizontal.**

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Esta fue la razón principal por la que Renault adquirió Volvo recientemente, para convertirse en el tercer fabricante de autos de Europa, después de Volkswagen y Volvo (León, G., 2014).

Buscan mayor control de los competidores (Prieto, J., 2012).

- **Estrategias Intensivas.**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas," porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes (León, G., 2014).

- ✓ **Penetración en el Mercado.**

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venecia, su perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncios de página entera, con tiras aromáticas, en revistas de lujosas presentación (León, G., 2014).

Buscan mayor participación en el mercado, para productos actuales y mercados actuales, mediante mayores esfuerzos de mercado (Prieto, J., 2012).

- ✓ **Desarrollo del Mercado.**

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental.

La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente (León, G., 2014).

Buscan introducir productos actuales en nuevas zonas de influencia (Prieto, J., 2012).

- ✓ **Desarrollo del Producto.**

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, etc.) y tamaños (León, G., 2014).

Buscan mayores ventas, mejorando o modificando el producto actual (Prieto, J., 2012).

- ❖ **Estrategias de Diversificación.**

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se “ciñan a la trama” y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos (León, G., 2014).

- ✓ **Diversificación Concéntrica.**

Buscan añadir productos relacionados (Prieto, J., 2012).

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet (León, G., 2014).

- ✓ **Diversificación Horizontal.**

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Un ejemplo es la adquisición de Columbia Pictures Entertainment Company, por parte de Sony Corporation. Esta compra sumó 3.4 mil millones de dólares y representa la adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento (León, G., 2014).

Buscan añadir productos no relacionados para clientes actuales (Prieto, J., 2012).

- ✓ **Diversificación en conglomerado.**

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.
General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras (León, G., 2014).

Buscan añadir productos no relacionados (Prieto, J., 2012).

- ❖ **Estrategias Defensivas.**

Además de las estrategias integradoras, intensivas y di versificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación (León, G., 2014).

- ✓ **La Empresa de Riesgo Compartido (joint venture).**

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción (León, G., 2014).

La empresa se une con otra para un proyecto especifico (Prieto, J., 2012).

- ✓ **El encogimiento.**

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas (León, G., 2014).

La empresa se reestructura mediante disminución de costos (Prieto, J., 2012).

- ✓ **Desinversión.**

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. Un ejemplo lo tenemos en Ryder System, compañía arrendadora de camiones, la cual se deshace de su negocio aeronáutico (León, G., 2014).

La empresa que vende parte de su organización (Prieto, J., 2012).

- ✓ **Liquidación.**

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible (León, G., 2014).

La empresa que vende todos sus activos (Prieto, J., 2012).

f. Planes.

Los planes son documentos que describen como se lograran los objetivos. Por los general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos (Stephen, R., Coulter, M., 2010).

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra (Campina & Fernández, 2010).

2.1.2.3. Organización.

Se habla de organización cuando se tiene un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado. Aquí nos referimos de manera especial a las organizaciones administrativas, las cuales están integradas por individuos o grupos de individuos que se ordenan de una manera para obtener fines o para alcanzar objetivos que ellos se proponen. Los miembros de las organizaciones pueden ser, a su vez, miembros de otras organizaciones (Ramirez, C., 2010).

La organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa (Koontz, H., 2012).

a. División del trabajo.

La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas (Arango, L., 2015).

Para este momento, el pequeño empresario ya ha planeado lo que se va a hacer en su compañía, a que se va a dedicar, cuales son las metas y objetivos, y que procedimientos, programas, planes, políticas, etc., se van a seguir.

Ahora, va a repartir el trabajo y a ordenar los puestos, agrupándolos de diferentes maneras en función de lo que resulte mejor para la organización (Anzola, S., 2010).

b. Coordinación.

La coordinación significa engranar y equilibrar todos los aspectos de la producción o el servicio, así como todos los departamentos de una compañía en la mejor forma posible, para que la empresa logre sus metas (Horgren, C., Dtar, A., Rajan, M., 2012).

Cuando todos los empleados son conscientes de lo que su trabajo aporta ala pequeña empresa y se enlazan todos los trabajos para que cada colaborador conozca todo lo que los demás hacen, saben lo importante que es el trabajo, no se retrasan en hacerlo y lo hacen bien. Esto se llama coordinación (Anzola, S., 2010).

c. Estructura organizacional.

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tienen muchos propósitos (Stephen, R., Coulter, M., 2010).

La estructura organizacional es el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad en el cual se realiza el trabajo de la organización. Por tanto, la estructura define la forma y la función de las actividades organizacionales. Define, además, el ajuste entre las partes de una organización, como lo demuestra el organigrama (Griffin, R., Moorhead, G., 2010).

- **Funcional.**

Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual (Munch, L., 2010).

Una función es un grupo de personas que trabajan juntas y poseen habilidades similares o usan los mismos tipos de conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar sus labores. Producción, ventas e investigación y desarrollo por lo regular se organizan en departamentos funcionales. Una estructura funcional es una estructura organizacional compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios (Jones, G., George, J., 2010).

d. Organigramas.

La mayoría de las veces, los pequeños empresarios acostumbran trazar un organigrama en el que se muestran las funciones, los departamentos o los puestos en la empresa uy como se relacionan entre si (Anzola, S., 2010).

El organigrama está compuesto por rectángulos (que representan los cargos u organismos) que están unidos entre sí por líneas (que representan las relaciones de comunicación). Cuando las líneas son horizontales representan relaciones laterales de comunicación. Cuando son verticales, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado en relación con el superior). Lo que no está unido por ninguna línea no tiene relación entre sí (Vásquez, 2012).

- **Modelos de organización.**

Estos modelos no reflejan la realidad en forma absoluta, porque estos modelos no se van a dar en la realidad en su forma pura. Un modelo es una construcción teórica que incluye un conjunto de prácticas de trabajo coherentes y que describen una determinada situación productiva (Álvarez, C., 2010).

El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello (Enriquez,R., 2012).

❖ **Lineo-funcional.**

Este modelo es de naturaleza mixta, ya que combina los principios básicos del diseño vertical y horizontal, con el fin de aprovechar las ventajas de los dos primeros modelos: lineal y funcional. De otra parte, también pretende evitar los inconvenientes de estas formas organizativas (Bueno, 2010).

Los organigramas son representaciones gráficas, se les llama lineo-funcionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica (Vásquez, 2012).

❖ **Staff.**

Se trata de la mezcla entre la organización lineal y funcional, para conseguir las ventajas de ambas y reducir sus inconvenientes, formando la organización jerárquica-consultiva. Los órganos de línea tienen autoridad lineal y escalar.

La estructura lineal se basa en la autoridad única, respondiendo cada órgano ante una autoridad superior (Gallardo, A., Camargo, M., 2015).

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría (Mirna., 2015).

- **Comités.**

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto (Mirna., 2015).

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto (Toboada, L., 2015).

- **Divisional.**

Con el fin de dar mayor rapidez a la toma de decisiones y autonomía a las actividades de las empresas de gran tamaño, superando los inconvenientes del modelo anterior, se diseña la forma divisional, la cual se basa en la utilización del principio de la divisionalización, sobre el que pivotan los restantes principios de uno u otro modo de estructurar la organización.

Es un modelo bastante complejo y propio de grandes empresas con un sistema técnico multiproducto y multimercado y en donde la dirección y el poder de sus miembros representan el aspecto dominante de su funcionamiento. También suele ser una estructura característica de las empresas multinacionales. En el epígrafe siguiente serán ampliadas algunas de sus características (Bueno, 2010).

En esta forma de organización, bajo la dirección superior se agrupan puestos según áreas relativamente autónomas (áreas de negocios, divisiones).

La forma divisional se compone de unidades semi-autónomas acopladas mediante una estructura administrativa común. Estas entidades semi-autónomas llamadas unidades de línea media, se denominan “las divisiones”; y el elemento administrativo que las reúne se llama sede central u oficina general (Gallardo, A., Camargo, M., 2015).

- **Matricial.**

Hay autores que no consideran este modelo como una auténtica estructura organizativa, sino más bien como una forma más de coordinar las actividades y los objetivos de la organización.
Si la estructura funcional ofrece las ventajas de la especialización y si la divisional se concentra en la obtención de los resultados finales, se podría intentar alguna combinación de ambas para así lograr una mejora de la eficiencia de la organización, sin caer en los elevados costes de la segunda al estructurarse jerárquicamente en diferentes niveles divisionales y evitando el conflicto de objetivos de la primera. Esta es la pretensión del modelo matricial: crear dos o tres dimensiones, según los criterios aplicados, para estructurar la dirección intermedia, bien por productos o proyectos, bien por mercados o clientes o bien, en su caso, por funciones o procesos (Bueno, 2010).

Durante la década de los sesenta, se utilizó un arreglo organizacional poco común conocido como la organización matricial. En esencia, es un concepto de transición entre los enfoques clásicos y contemporáneos.
Una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto (Gallardo, A., Camargo, M., 2015).

2.1.2.4. Integración.

En esta etapa se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que conforman la organización. Aunque tradicionalmente se descuidaba la integración de recursos humanos, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es fundamental para cualquier empresa, ya que su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás (Munch, L., 2010).

Es la función a través de la cual el administrador elige y se allega, los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Las organizaciones están formadas por personas, de ahí que la integración es una función vital de la empresa. Es tan importante que, incluso, tienen un área funcional, encargada del personal, a la que denominan: Recursos Humanos o Personal (Sanchez, J., 2012).

a. Administración de los recursos humanos.

La administración de los recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler, G., Varela, R., 2011).

La administración de recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos (Mondy, R., 2010).

- **Planeación de recursos humanos.**

Es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos.

A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal (Stephen, R., Coulter, M., 2010).

La planeación de la fuerza laboral (o de personal o del empleo) es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuales puestos cubrirá, con base en 1. La proyección de las vacantes y 2. La decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a la planeación con miras a cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, desde los trabajadores de mantenimiento hasta el director general (Dessler, G., Varela, R., 2011).

- **Reclutamiento.**

El reclutamiento supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo (Koontz, H., 2012).

El reclutamiento supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo (Castillo, J., 2012).

- **Selección.**

La selección tiene que ver con predecir cuales candidatos tendrán éxito si son contratados. Por ejemplo en la contratación para un puesto de ventas, el proceso de selección debería predecir cuales candidatos generaran un alto volumen de ventas (Stephen, R., Coulter, M., 2010).

La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros (Koontz, H., 2012).

2.1.2.5. Dirección y liderazgo.

Es la forma como la gerencia y los administradores lideran e influyen en sus subordinados, haciendo que se efectúen las tareas asignadas dentro de la empresa (Rojas, M., Medina, L., 2011).

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen, tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr los pasos de la planificación y la organización (Sánchez, M., 2014).

a. Motivación.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada (Koontz, H., 2012).

Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia (Stephen, R., Coulter, M., 2010).

b. Liderazgo.

Es el proceso de transformar las organizaciones desde lo que son hasta lo que el líder desea que sean; esta definición implica mucho: insatisfacción con el status quo, una visión de lo que debe ser y un proceso para generar el cambio (Lumpkin, D., 2011).

El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos (Muñoz, C., 2012).

- **Estilos de liderazgo.**

❖ **Estilo de liderazgo autocrático.**

Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos. Una variante es el autocrático benevolente, quien escucha a los subordinados antes de tomar decisiones (Koontz, H., 2012).

Es aquel que se caracteriza por sus formas impositivas y cuasi dictatoriales. Los jefes infunden temor y en ocasiones terror. En muchos casos son personas débiles, acomplejadas, que utilizan el poder para llenar sus inseguridades y carencias profesionales. Es un extremo patológico del estilo directivo (Urcola, J., 2010).

❖ **Estilo de liderazgo democrático o participativo.**

Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta su participación (Koontz, H., 2012).

Es el de aquel tipo de jefe que comparte el poder entre los miembros de la organización, dado que da mayor importancia al grupo y a la toma de decisiones de forma compartida. Una vez fijados los objetivos, "deja hacer", supervisa por resultados, suministra información, escucha, es sociable, accesible, próximo y se halla muy centrado en las personas en quienes confía. Su estilo de comunicación dominante es bidireccional, o sea, en doble sentido (Urcola, J., 2010).

❖ **Estilo de liderazgo liberal.**

Hace uso reducido del poder. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Dependen en gran medida de los subordinados para establecer y alcanzar sus metas. Conciben su función como un apoyo a sus seguidores al suministrarles información (Koontz, H., 2012).

Es aquel en el que el jefe, manteniendo su posición directiva en todas sus manifestaciones, consulta de forma periódica s a sus colaboradores antes de tomar decisiones (Urcola, J., 2010).

- **El poder.**

La influencia del poder en la empresa puede originarse desde el interior de la estructura organizativa o bien desde fuera de ella.

Así, si la organización dota a la persona de un poder formal estaremos ante el ejercicio de una autoridad designada por la organización, desde dentro de la estructura, por tanto ante un liderazgo formal.

Ahora bien, en muchas organizaciones, casi podríamos decir que en la mayor parte de ellas, existen líderes fuera de la jerarquía formal de la organización. El liderazgo ejercido de manera informal influye en el grupo y en toda la compañía (Holfstadt, C., Goméz, J., 2013).

El poder es la capacidad de lograr objetivos. En el ámbito social consiste en la capacidad para dirigir la conducta de otras personas. El poder es una de los ámbitos que más atrae a las personas. También es el ámbito que mejor define a las personas si quieres saber cómo es una persona dale poder (Sánchez, R., 2014).

- **Poder legítimo.**

El poder legítimo deriva de una autoridad superior. Es decir, al concederle el dueño de una empresa a una persona el puesto de supervisor le está otorgando poder legítimo sobre sus compañeros de trabajo (Anzola, S., 2010).

Es el que nosotros delegamos a una persona pues consideramos que debe ejercer el poder sobre nosotros. Es decir, nosotros suponemos que esta persona tiene poder para controlarnos o para organizarnos en el trabajo.

Así pues, el poder legítimo nos influye cuando consideramos que tenemos que seguir las órdenes que nos está indicando una persona a la que le hemos legitimado para actuar sobre nosotros (Holfstadt, C., Goméz, J., 2013).

- **Poder de recompensa.**

Si a cualquiera de nosotros alguien nos premiara sobre el resultado de nuestras acciones o comportamientos, nosotros intentaríamos complacerlo. Este poder de recompensa está influyendo en nuestra actividad, es decir, esta persona estará ejerciendo el poder sobre nosotros (Holfstadt, C., Goméz, J., 2013).

Se basa en la expectativa de obtener condiciones ventajosas o ganancias. La obediencia o acatamiento se sustenta en la capacidad que tiene el poderoso de distribuir premios valiosos a sus subordinados. Es la contraparte del poder coercitivo (Sánchez, R., 2014).

- **Poder coercitivo.**

Este tiene sus bases en la fuerza y en la imposición de castigo o reprimendas contra los trabajadores con el fin de que estos lleven a cabo sus tareas (Anzola, S., 2010).

Es el que ejercen aquellas personas que nos pueden castigar si no hacemos lo que ellas consideran que debemos hacer. Así, actuamos de una manera concreta porque sabemos que aquella persona o personas nos pueden castigar o sancionar de algún modo (Holfstadt, C., Goméz, J., 2013).

- **Poder experto.**

Es el tipo de poder que ejerce sobre nosotros aquella persona que consideramos que tiene un conocimiento superior al nuestro, bien sean capacidades técnicas o cualidades relacionales.

Así los seguidores consideran que son capacidades o cualidades mejoradas que ellos no poseen, por tanto quien las posee ejerce influencia (Holfstadt, C., Goméz, J., 2013).

Influencia basada en la experiencia, aptitudes o conocimientos especiales. La experiencia se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia a medida que el mundo se ha orientado más hacia la tecnología. A medida que los trabajos se vuelven más especializados, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas (Sánchez, R., 2014).

- **Poder de referencia.**

Este tipo de poder es muy curioso, en ocasiones el líder ni siquiera es consciente de que está ejerciendo este poder. El poder de referencia es aquel poder personal por el seguidor admira determinadas características del líder, bien sean personas, de conocimiento, actitudinales, etc.; el seguidor decide considerar que son rasgos que el líder le hacen extraordinario. En cierto modo, ni el seguidor ni el líder sean totalmente conocedores de la utilización de este poder (Holfstadt, C., Goméz, J., 2013).

Influencia que se basa en la posesión por parte de un individuo de recursos o características personales deseables. Por ejemplo, es el poder que posee quien es respetado o admirado. Una de las formas de adquirirlo es el carisma. Un tipo de poder de referencia es el poder de conexión, que se refiere a la capacidad de la persona de mantener contactos con otras personas o grupos (Sánchez, R., 2014).

- **Liderazgo transformacional.**

Es el que se aplica mayoritariamente en la fase de crecimiento de una empresa. A través de este liderazgo se consigue la lealtad de los empleados y su compromiso a largo plazo. Los líderes transformacionales consiguen influir en los seguidores-empleados, clientes, proveedores, etc.- elevando los deseos de logros de todos ellos, estimulando sus capacidades intelectuales, considerando sus necesidades de forma individual y desplegando un carisma capaz de convencer a todos (Urbano, D., Toledano, N., 2014).

Forma de adoptar el liderazgo que se enfoca en la manera en que los líderes transforman los objetivos y las acciones del grupo, sobre todo a través del ejercicio del carisma. Es también una forma de liderazgo basada en el carisma (Haro, M., Klajn, D., López, G., Morando, A., 2010).

- **Inteligencia emocional.**

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer y entender las emociones de uno mismo y las de los demás, y la capacidad de utilizar esa información para gestionar el comportamiento y las relaciones. La inteligencia emocional es ese <algo> que hay en cada uno de nosotros que es un poco intangible. Influye en nuestra forma de gestionar nuestro comportamiento, de sortear las complejidades sociales y de tomar decisiones personales que nos permitan obtener resultados positivos (Bradberry, T., Greaves, J., 2012).

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal (Goleman, D., 2015).

c. Comunicación.

La comunicación es un método por el cual un individuo transmite a otros el estímulo que modifica su comportamiento. Se han distinguido tres aspectos en el proceso comunicativo: el estímulo, la repuesta al estímulo y las leyes y principios que gobiernan a cada uno de estos aspectos (Ramirez, C., 2010).

Es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis que se da a la transferencia de significado; esto quiere decir que si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo (Stephen, R., Coulter, M., 2010).

- **Comunicación formal.**

Son las vías establecidas por la empresa con el objeto de hacer llegar la información necesarias en el momento preciso y a la persona adecuada. Como ya se ha mencionado, estas redes normalmente guardan relación directa con la jerarquía empresarial (Casanova, R., Barrera, O., 2011).

Es la forma de comunicación que está establecida por la empresa y que, además, se corresponde con la propia organización de los procedimientos de la misma. Define el modo en que cada persona debe comportarse y como debe recoger y transmitir la información que le llega. Este tipo de comunicación representa el orden jerárquico oficial, y permite transmitir la información de una manera rápida y con pocos errores, por lo que resulta muy útil tomar decisiones (Fernández, D., Fernández, E., 2010).

- **Comunicación informal.**

La comunicación informal es menos oficial. Los empleados se quejan de su jefe, hablan acerca de sus deportistas favoritos o murmuran secretos de sus compañeros de trabajo. Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones sociales que se establecen entre los miembros para satisfacer la necesidad de informarse cuando no hay ningún canal formal disponible o si los que existen no son los adecuados. Estas redes aumentan el interés y la satisfacción de los miembros, transmiten la información de una manera más rápida y permiten difundir sentimientos, actitudes y valores dentro de la organización (Fernández, E., 2010).

Las redes informales de comunicación son aquellos canales que surgen espontáneamente fruto de las relaciones que las personas establecen con otras personas según sus afinidades. Este tipo de red satisface las necesidades sociales que tienen todas las personas, a la vez que ayuda a que todos los miembros de una organización empresarial crezcan como personas y como profesionales, ya que hace que se desenvuelvan mejor en el entorno laboral (Casanova, R., Barrera, O., 2011).

- **Comunicación verbal.**

La comunicación verbal es aquella que utiliza signos lingüísticos acompañados de códigos paralingüísticos, como el volumen o tono de voz. Depende del lenguaje (Delgado, I., 2014).

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral, a través de signos orales y palabras habladas, o escrita, por medio de la representación gráfica de signos (Peñafiel, E., 2010).

- **Comunicación escrita.**

Son varios los motivos por los que la comunicación es fundamental en el mundo empresarial:

El primero, porque cualquier escrito profesional (cartas comerciales, correos electrónicos, faxes, informes, avisos, certificados, etc.) proporciona una imagen de la empresa.

El segundo es, que cualquier comunicación escrita se puede registrar (registro de entrada y salida de la correspondencia.

El tercero, porque una buena comunicación escrita facilita la comprensión del mensaje que se quiere emitir, y, por tanto, influye en el buen funcionamiento de la empresa (Fernández, D., Fernández, E., 2010).

La comunicación escrita a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e incluso puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente (Delgado, J., 2012).

- **Comunicación no verbal.**

En toda conversación se coordina la comunicación verbal y la no verbal. Los gestos nos ayudan a transmitir el mensaje que emitimos (Delgado, I., 2014).

La comunicación no verbal es él envió y/o la recepción de información e influencia a través del entorno físico, la apariencia física y la conducta no verbal (Patterson, M., 2011).

d. Toma de decisiones.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales. Las buenas decisiones llevan a la selección de metas y líneas de acción apropiadas que mejoran el desempeño organizacional, mientras que las malas decisiones afectan negativamente el desempeño (Jones, G., George, J., 2010).

Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema (López, M., 2011).

- **Definición del problema.**

Para tomar una decisión acertada es imprescindible comprender claramente el problema, el objetivo y las restricciones involucradas. La recopilación de información confiable es el momento adecuado es un componente de las buenas decisiones. Resultará útil entender la naturaleza del problema preguntando ¿Quién?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Cómo? (Amaya, J., 2010).

Definimos que es lo que tenemos que decidir, quienes son las personas implicadas, cuales son las principales dificultades y la importancia de tomar esta decisión (su trascendencia) (Delgado, I., 2014).

- **Determinación y selección de alternativas.**

En este punto, cada miembro del grupo propondrá alternativas a fin de que entre todos se elija la que más se adapte a las necesidades del grupo, la que resuelva antes y mejor el problema. Aquí resulta muy útil la técnica de brainstorming.

Elegir la alternativa posible en función de sus ventajas y desventajas (Delgado, I., 2014).

Una vez evaluadas las diferentes alternativas, seleccionaremos la que consideremos más idónea en términos de coste-eficacia.
Con frecuencia las decisiones no son fáciles ni evidentes, ya que siempre llevan consigo un mayor o menor riesgo. En cualquier caso, lo que debemos de procurar es que nuestras de cisiones sean lo menos arriesgadas posible (Delgado, I., 2014).

- **Implantación.**

Una vez tomada la decisión, es preciso llevarla a cabo adecuadamente siguiendo el plan de trabajo establecido (Urcola, J., 2010).

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe comprenderse totalmente la decisión tomada, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa (Ospina, J., 2011).

2.1.2.6. Control.

Esta actividad busca que los gerentes se aseguren de que la empresa siga el camino que se había planeado con anterioridad. Tiene gran trascendencia, ya que hace posible descubrir los fallas en que se está incurriendo y que no permiten su adecuado funcionamiento, para poder tomar las medidas correctivas adecuadas (Van Den, E., 2010).

Voz que proviene del francés contróle, que significa registro, comprobación, intervención, revisión, coordinación; es decir, se trata de una palabra que parece negativa, pues significa restricciones, limitantes o revisiones (Torres, Z., 2014).

a. Tipos de control.

El control consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes (Valverde, A., 2012).

Puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos (Molina, O., 2013).

- **Preliminar.**

Tiene lugar antes de que comiencen las operaciones, he incluye la elaboración de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas en forma adecuada. Una modalidad del control preliminar son los presupuestos, que no son otra cosa que un plan de acción que se expresa (Valverde, A., 2012).

Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad (Navarrete, K., 2013).

- **Concurrente.**

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de acción o aplicación de los planes en la cual se necesita vigilar las correctas aplicaciones directivas y la sincronización precisa de actividades según se van sucediendo. Una manera muy eficaz de establecer un control concurrente es a través de un sistema de información administrativa (SIA).

El objetivo de éste es el de proporcionar información rápida y permanente del desempeño de las actividades relevantes; esto es generar informes diarios o en tiempo real para conocer la situación sobre lo que es necesario tomar decisiones (Valverde, A., 2012).

Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas (Navarrete, K., 2013).

- **Posterior.**

Este control hace uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable. Uno de los procedimientos más utilizados por el control de retroalimentación son las auditorias ya sea interna o externa (Valverde, A., 2012).

Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones (Navarrete, K., 2013).

b. Sistemas de control.

- **Reportes e informes.**

Existen múltiples tipos de reportes e informes; básicamente pueden clasificarse en:

- Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
- Reportes de información que representan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes (Marko, A., 2011).

Un reporte es un documento que contiene información sobre alguna eventualidad que pudiera ocurrir en el área de trabajo, existen un sin número de reportes que sirven para multitud de situaciones (Santoa, M., Flores, R., 2012).

- **Sistemas de información.**

Un conjunto de personas, maquinaria y procedimientos que i integrados hacen posible a los individuos trabajar con inputs y demandas que aparecen en el trabajo cotidiano". Debons es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad (objetivo) (Revilla, G., 2013).

c. Auditoría.

El vocablo auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencia sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculada a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata; de tal manera que según este criterio (De la Peña, A., 2011).

Es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de una organización. Es una revisión metódica, periódica e intelectual de los registros, tareas y resultados de la empresa, con el fin de diagnosticar el comportamiento global en el desarrollo de sus actividades y operaciones (Quinto B., 2012).

- **Auditoría contable.**

La actividad del auditor consiste en revisar la correcta aplicación de los registros contables y operaciones financieras de las empresas (Quinto B., 2012).

Auditoría de estados financieros, que se desarrolla más extensamente en un epígrafe aparte. Este tipo de auditoria estará realizada por un experto independiente de la sociedad auditada, quien deberá elaborar un informe donde expresará su opinión profesional sobre los estados financieros analizados (Yubero, P., 2011).

- **Auditoria administrativa.**

La auditoría administrativa se encarga de revisar las diferentes actividades o funciones que se llevan a cabo en la pequeña empresa y verificar que se realicen de la mejor forma.

Las auditorias en las empresas son un tipo de control parecido al general. Se dice que son similares debido a que, durante las auditorias, se efectúa una revisión y evaluación completa de la administración de la compañía; también, están diseñadas para tomar en cuenta las actividades tanto internas como externas de la organización (Anzola, S., 2010).

La podemos definir como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Se lleva a cabo según el sentido que tiene esta para la dirección superior. Otras definiciones de auditoria administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes (Navarrete, K., 2013).

d. Indicadores.

La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que estos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero. Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores bien establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados. Una de las ventajas de este método es que se utiliza razones o indicadores cuantitativos para cada uno de los factores anteriormente mencionados (Munch, L., 2010).

El administrador financiero cuenta con una serie de herramientas financieras llamadas razones o indicadores, que constituyen la forma más común de analizar los estados financieros. Se le conoce con el nombre de RAZON al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados (Otero, H., 2010).

2.2. Marco referencial.

2.2.1. Modelos de planeación financiera.

La mayoría de los modelos de planeación financiera requiere que el usuario especifique algunos supuestos sobre el futuro. Con base en tales supuestos, el modelo genera valores pronosticados para un gran número de otras variables. Los modelos varían un poco en términos de su complejidad, pero casi todos tendrán los elementos que se explican a continuación.

Pronostico de ventas. Casi todos los planes financieros requieren de ventas proporcionadas por una fuente externa. Por ejemplo, en los modelos que siguen, el pronóstico de ventas será el "motor", lo cual quiere decir que el usuario del modelo de planeación proporcionara este valor y la mayoría de los demás valores se calcularan con base en él. Este arreglo es común para muchos tipos de empresas; la planeación se enfocara en las ventas futuras proyectadas y en los activos y el financiamiento necesarios para respaldar esas ventas.

Con frecuencia, el pronóstico de ventas se dará como la tasa de crecimiento en las ventas y no como una cifra de ventas explicita. En esencia, estos dos métodos son iguales debido a que es posible calcular las ventas proyectadas una vez que se conoce la tasa de crecimiento. Por supuesto, los pronósticos de ventas perfectos no son posibles porque las ventas dependen del estado incierto de la economía en el futuro. Para ayudar a una empresa a hacer sus proyecciones, algunos negocios se especializan en proyecciones macroeconómicas y de la industria.

Como ya se mencionó, con frecuencia se estará interesado en la evaluación de escenarios alternos, de manera que no es por fuerza crucial que el pronóstico de ventas sea exacto. En tales casos, la meta es examinar la interacción entre las necesidades de inversión y financiamiento en diferentes niveles posibles de ventas, no determinar con precisión lo que se espera que suceda.

Estados pro forma. Un plan financiero se compondrá de un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de flujos de efectivo. Estos se llaman estados pro forma, o para abreviar, pro formas. En un sentido literal, la frase pro forma significa “como una cuestión de forma”. En este caso significa que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. Como mínimo, un modelo de planeación financiera generara estos estados a partir de proyecciones de partidas clave, como las ventas.

En los modelos de planeación que se describen, las pro formas son el producto del modelo de planeación financiera. El usuario proporcionara una cifra de ventas y el modelo generara el estado de resultados y el balance correspondiente.

Requerimientos de activos. El plan describirá los gastos de capital proyectados. Como mínimo, el balance proyectado contendrá los cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto. En realidad, estos cambios son el presupuesto de capital total de la empresa. Por consiguiente, los gastos de capital propuestos en diferentes áreas se deben conciliar con los incrementos totales obtenidos en el plan de largo alcance.

Requerimientos financieros. El plan incluirá una sección sobre los arreglos de financiamiento necesarios. Esta parte del plan debe abordar la política de dividendos y la política de deuda. En ocasiones, las empresas esperan reunir efectivo al vender nuevas acciones del capital accionario o al solicitar préstamos. En este caso, el plan deberá considerar que clase de valores deben venderse y que clase de método de emisión es más apropiado. Estos son temas que se consideran en el capítulo 6 de este libro, donde se hace referencia al financiamiento de largo plazo, estructura de capital y política de dividendos.

El ajuste. Una vez que la empresa tiene un pronóstico de ventas y un estimativo de los gastos requeridos para activos, a menudo se necesitara cierta cantidad de nuevo financiamiento porque los activos totales proyectados excederán al total de pasivos y capital proyectados. En otras palabras, el balance ya no estará equilibrado.

Debido a que podría ser necesario un nuevo financiamiento para cubrir todos los gastos de capital proyectados, se debe seleccionar una variable financiera de “ajuste”. El ajuste es la fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento y así lograr que el balance se equilibre de nuevo.

Por ejemplo, una empresa con un gran número de oportunidades de inversión y un flujo de efectivo limitado quizá deba obtener capital nuevo. Otras empresas con pocas oportunidades de crecimiento y un amplio flujo de efectivo tendrán un superávit y, por lo tanto, podrían pagar un dividendo extra. En el primer caso, el capital externo es el variable de ajuste. En el segundo, se utiliza el dividendo.

Supuestos económicos. El plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el que la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos más importantes que deberán hacerse están el nivel de las tasas de interés y la tasa de impuestos de la empresa (Ross, W., 2010).

2.2.2. Modelos de procesos administrativos.

El modelo describe la manera como el administrador logra que las funciones del proceso administrativo se ejecuten, mediante su acción que puede asemejarse al sistema racional de pensamiento científico. Las acciones del administrador durante la gestión del proceso administrativo son repetitivas pudiendo decirse que una acción origina otras acciones para obtener unos resultados, como por ejemplo la fabricación de un producto. Alcanzado el resultado se repite las acciones con miras a obtener más resultados o a continuar con una actividad principal como cuando se trata de la prestación de un servicio que debe ser permanente.

Las acciones del administrador constituyen ciclos de acción humana administrativa. Cada ciclo comprende las etapas de: Toma de decisiones, Programación, Comunicación, Control, Evaluación.

Desde el momento de la toma de decisiones hasta el momento de la evaluación se está administrando. La evaluación contribuye a la información suficiente para tomar nuevas decisiones.

Este modelo de acción se ejecuta en todas las fases de la administración. El ciclo como totalidad, conforma un mecanismo por cuyo medio el administrador realiza la función administrativa. El ciclo se repite dentro de cada proceso y en sí mismo, en la ejecución de las funciones específicas, en las subfunciones y en las actividades técnicas o especializadas, individuales.

En la práctica la ejecución de las funciones administrativas pueden observarse como un proceso que se desarrolla con una secuencia lógica: toman decisiones, se programan, se comunican, se controlan y se evalúan.

Cada uno de las funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) se realiza mediante la ejecución de los ciclos de actividad humana. Ejemplo: si tomamos el proceso de Planeación necesariamente hay que tomar decisiones sobre cuál es el objeto o asunto que vamos a planear, como, por qué. Tomado la decisión debe programarse la acción para la elaboración del plan en cuanto a tiempo, investigaciones y recolección de datos que se deben hacer, recursos que se necesitan, etc.

Luego que se ha tomado la decisión y que se tiene un programa de acción debe comunicarse a todas las personas que estarán involucradas en este trabajo de tal manera que cada una de ellas sepa que debe de hacer y que se espera como resultado de su acción; luego deben establearse métodos y actividades de control para vigilar que el trabajo previsto en el plan se ejecute de acuerdo con las instrucciones que se han dado en el proceso de la comunicación. Durante el desarrollo las actividades se deben ejercer una evaluación oportuna para introducir los ajustes o modificaciones que sean necesarias para que el trabajo quede conforme a lo previsto. Terminado el trabajo se hará una evaluación general del mismo con el objeto de calificar su idoneidad y calidad. Esta evaluación sumista conclusiones que sirven de base para tomar nuevas decisiones.

Este modelo de actuación racional, debe aplicarse en todos los procesos de la administración.

La ejecución de cada proceso administrativo se realiza por la aplicación de las actividades cíclicas de la acción humana. Estas actividades las ejecutan las personas. Las personas, pues, son quienes hacen la administración.

Numerosos ciclos pueden ocurrir a un mismo tiempo dentro de una empresa. Un ciclo completo se puede estar cumpliendo en la junta directiva en relación con el desarrollo de algún proyecto, mientras que otro ciclo u otros muchos pueden estarse desarrollando en el departamento de ventas o en el de finanzas o ene l de producción. Igualmente otros de menor magnitud estarían sucediéndose en una sucursal en relación con la solución de problemas locales.

La acción administrativa se puede desarrollar en forma interrelacionada como si una serie de ciclos estuvieran inscritos dentro de otros ciclos y, además, puede concebirse esta acción cicloidal como una serie de círculos o ruedas que imitan el mecanismo de un reloj, en el cual sus engranajes se superponen, se tocan y sincronizan en una y otra dirección. La totalidad del mecanismo constituye la acción administrativa, esto es, el proceso de administrar.

Cada ciclo comprende un cierto número de actividades características que lo distinguen técnicamente de los demás. Es aquí en donde el administrador se vales de los principios y métodos de otras ciencias y de otras técnicas para ejecutar el ciclo o fase administrativa correspondiente. El método científico puede aplicarse para buscar la eficiencia en cada una de las fases del ciclo.

La búsqueda de la eficiencia de la acción administrativa se apoya en hipótesis que están sometidas a prueba. La experiencia en el ejercicio de la administración contribuye a obtener las conclusiones que van confirmando o modificando las hipótesis y estas conclusiones son las que van formando la teoría o el método administrativo que seguirá evolucionando caracterizado por las influencias del comportamiento humano (Ramirez, C., 2010).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización.

La investigación se realizó en la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, ubicada en la Calle Estenio Burgos frente al Colegio Milenio de la Parroquia San Carlos del Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos.

3.2. Tipos de investigación.

3.2.1. Investigación histórica.

La investigación histórica está vinculada al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Considerando las variables en estudio la planeación financiera y los procesos administrativos, se realizó la investigación para el estudio de los estados financieros de un año anterior y de esta manera se analicen aplicando razones financieras para la obtención de la información relevante al desarrollo de los objetivos para la realización de los resultados de la investigación.

3.2.2. Investigación explicativa.

Se dice que la investigación explicativa es aquella que se puede considerar como la más desarrollada en el proceso de investigación ya que es aquella en la cual se establecen las relaciones de causa efecto entre las variables.

Las causas encontradas en la investigación: limitada tecnología, poco personal especializado, inadecuado crecimiento empresarial, inadecuada distribución de funciones, pérdida de clientes los efectos que producirían a la empresa son: ineficiencia en los servicios, inadecuada administración, incumplimiento de las metas, perdidas en los ingresos, dificultad para distribuir las actividades, pérdida de ingresos.

3.2.3. Investigación descriptiva.

La investigación descriptiva es aquella que parte de la descripción, se trata de cuantificar el objeto en estudio, es cuantificar lo que se va a estudiar.

Se utilizó esta investigación con el propósito de describir la situación de la Cooperativa, su importancia, dentro del ambiente competitivo. Se estudia la intervención según su actividad: comercial y de servicio. Se aplicó una encuesta con el fin de conocer la opinión de los clientes con respecto a la entidad.

3.3. Métodos de investigación.

3.3.1. Método de observación.

La observación permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que está siendo investigado.

Este método de investigación fue empleado para la recopilación de información de una manera directa a través de la vista del investigador asegurándose de recolectar datos importantes para la indagación del proyecto.

3.3.2. Método deductivo.

Consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.

El método deductivo sirvió para la examinación de los instrumentos de la investigación realizada a los diferentes estratos inmersos en el proyecto. Este análisis ayudo a conocer el problema, sus causas y efectos.

3.3.3. Método inductivo.

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

Se aplicó este método para la realización de las preguntas de la entrevista y encuesta, necesarias para el desenvolvimiento de los resultados enfocados al personal administrativo de la Cooperativa y los clientes.

3.4. Fuentes de recopilación de información.

La información adquirida para desarrollar la investigación se obtuvo de fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias se utilizó entrevistas aplicadas al personal administrativo de la Cooperativa y una encuesta realizada a los clientes, se observó el ambiente interno y externo el cual ayudo a la realización del análisis FODA. Las fuentes secundarias son resultado de libros, revistas, páginas web.

3.5. Diseño de la investigación.

Para calcular el tamaño de la muestra, se tomaron los datos dados por la cooperativa, los cuales dieron como resultado 225 clientes a encuestar, con un universo de 540 clientes.

FÓRMULA:

DATOS:

Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(Z)^2(N)(P)(Q)}{(E)^2(N-1)+(Z)^2(P)(Q)}$$ (Puchaicela, 2010).

Dónde:

n= tamaño de la muestra
N =tamaño de la población 540
Z = nivel de confianza (95%, = 1.96)
P = posibilidad de que ocurra un evento (50% = 0.5)
Q = posibilidad no ocurrencia de un evento (50%=0.5)
E = nivel error (5%=0.05)

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{(Z)^2(N)(P)(Q)}{(E)^2(N-1)+(Z)^2(P)(Q)} \quad \textbf{(1)}$$

$$n = \frac{(1,9\ )^2(5\ \ \ )(0.5)(0.5)}{(0,0\ )^2(5\ \ \ -1) + (1,9\ )^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3,8\ \ \ )(5\ \ \ )(0.2\ )}{(0,0\ \ \ )(5\ \ \ ) + (3,8\ \ \ )(0.2\ )}$$

$$n = \frac{5 \quad ,6}{1,3 \qquad + (0,9 \qquad)}$$

$$n = \frac{5 \quad ,6}{2.3}$$

$$n = 2$$

3.6. Instrumentos de investigación.

Los instrumentos de investigación usados fueron entrevistas dirigidas al personal administrativo de la Cooperativa, encuestas aplicadas a los clientes, análisis de los estados financieros, observación del ambiente en el que se desarrollan las actividades económicas, productivas y financieras de la entidad y revisión de registros de datos concernientes a la indagación previa.

3.7. Tratamiento de los datos.

En el tratamiento de datos se utilizó el programa EXCEL para proyectar los estados financieros de la Cooperativa con el propósito de desarrollar los objetivos de los planteados en la investigación del proyecto y Word para la redacción del digital documentado.

3.8. Recursos humanos y materiales.

3.8.1. Recursos humanos.

Los colaboradores humanos que ayudaron al proceso investigativo fueron: la investigadora, el docente tutor del proyecto, el personal administrativo de la Cooperativa y los clientes.

3.8.2. Recursos materiales.

Los materiales utilizados en la investigación fueron:

- La computadora
- Libros
- Revistas
- Diccionarios
- Copias
- Lapiceros
- Cuadernos
- Hojas A4
- Internet
- CD’S
- Flash Memory
- Impresiones
- Anillado
- Fotocopiadora
- Cámara fotográfica.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.

4.1.1. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.

La encuesta fue dirigida a los clientes de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles. Utilizando una muestra de 225 clientes.

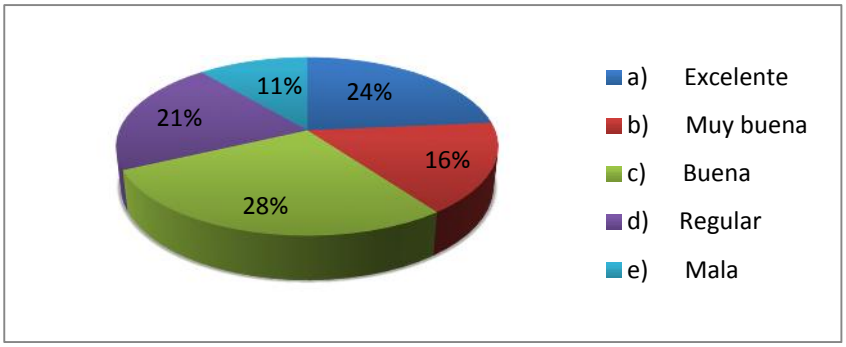
1. ¿Cómo califica usted la ubicación geográfica de la cooperativa?

Cuadro 1. Ubicación geográfica de la cooperativa.

Variable	Número	Porcentaje
a) Excelente	53	24%
b) Muy buena	37	16%
c) Buena	63	28%
d) Regular	47	21%
e) Mala	25	11%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 1. Ubicación geográfica de la cooperativa.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

De acuerdo con las encuestas el 28% de los clientes señaló que la ubicación geográfica era buena, el 24% indico excelente, un 21% afirmo regular, el 16% dijo muy buena mientras que el 11% expreso que era mala. Lo que significa que no está ni entre la mejor ni la peor ubicación, pero si está aprobada.

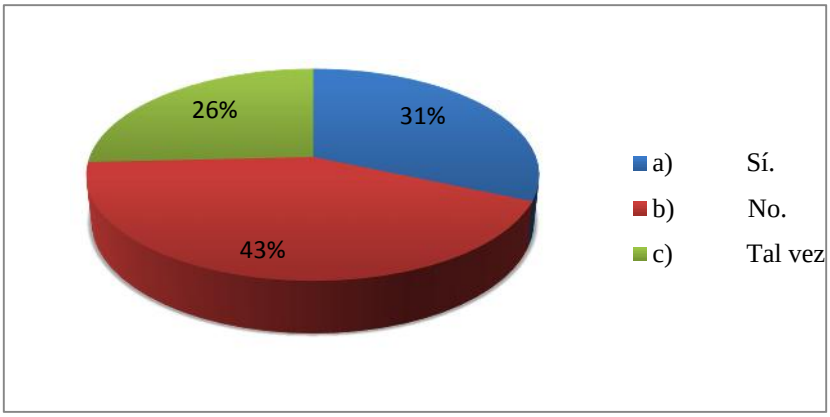
2. ¿Considera usted que ha crecido empresarialmente la cooperativa?

Cuadro 2. Crecimiento empresarial de la cooperativa.

Variable	Número	Porcentaje
a) Sí.	71	32%
b) No.	96	43%
c) Tal vez.	58	26%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 2. Crecimiento empresarial de la cooperativa.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

El 43% de los clientes encuestados indico que no ha crecido empresarialmente la cooperativa, un 32% expreso que sí y el 26% dijo que tal vez. Esto significa que según la perspectiva del cliente la cooperativa no se ha desarrollado en su ambiente competitivo.

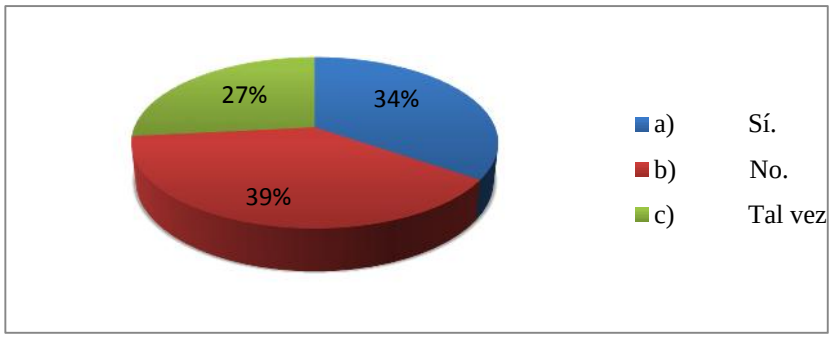
3. ¿Ha observado alguna innovación en la infraestructura de la cooperativa?

Cuadro 3. Innovación de infraestructura de la cooperativa.

Variable	Número	Porcentaje
a) Sí.	78	35%
b) No.	87	39%
c) Tal vez.	60	27%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 3. Innovación de infraestructura de la cooperativa.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

En cuanto a la innovación de la infraestructura de la cooperativa el 39% de los clientes dijo que no se ha innovado, un 34% dio una respuesta positiva y el 27% expreso tal vez. Indicando así que la cooperativa no ha innovado su infraestructura.

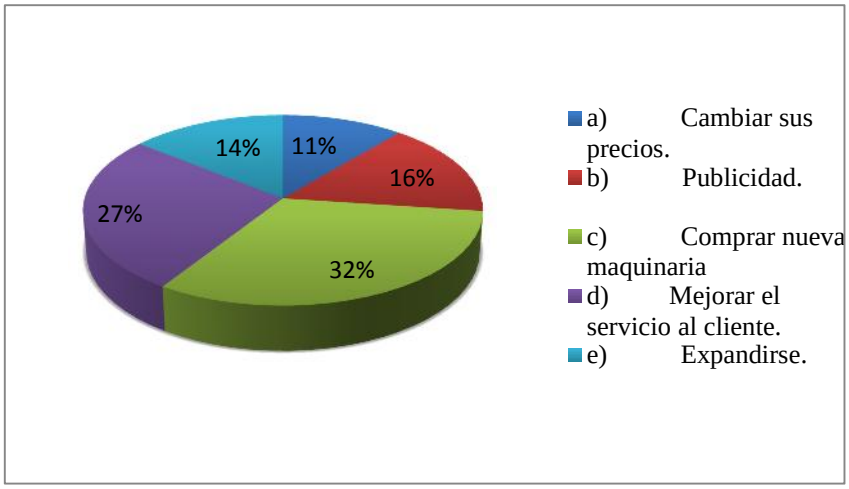
4. ¿Qué considera usted que le falta a la cooperativa para mejorar el crecimiento?

Cuadro 4. Mejorar el crecimiento.

Variable	Número	Porcentaje
a) Cambiar sus precios.	25	11%
b) Publicidad.	36	16%
c) Comprar nueva maquinaria	72	32%
d) Mejorar el servicio al cliente.	60	27%
e) Expandirse.	32	14%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 4. Mejorar el crecimiento.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

El 32% de los clientes expreso que debe comprar nueva maquinaria para mejorar el crecimiento, un 27% índico mejorar el servicio al cliente, el 16% hacer publicidad como opción, el 14% eligió expandirse y un 11% escogió cambiar sus precios. Esto significa que la cooperativa debe comprar maquinaria, mejorar el servicio al cliente, también debería hacer publicidad.

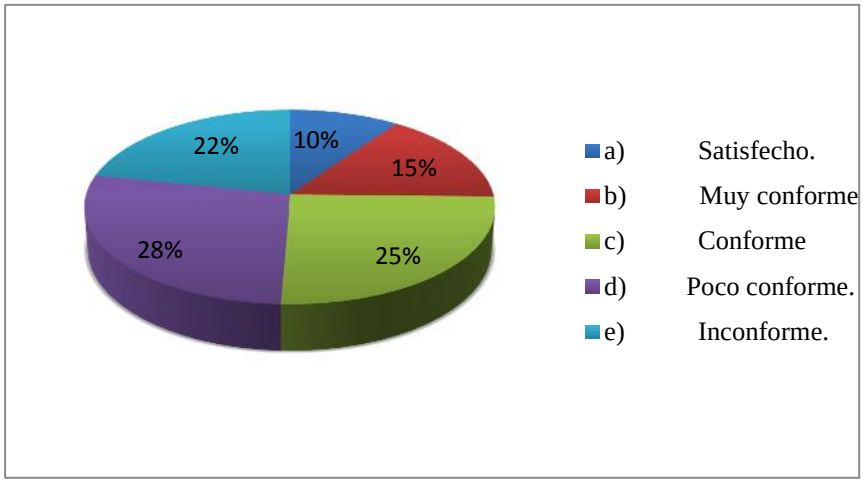
5. ¿Cómo se siente usted con el servicio que se le brinda en la cooperativa?

Cuadro 5. Servicio de la cooperativa.

Variable	Número	Porcentaje
a) Satisfecho.	22	10%
b) Muy conforme.	35	16%
c) Conforme	57	25%
d) Poco conforme.	62	28%
e) Inconforme.	49	22%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 5. Servicio de la cooperativa.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

Se observa en el gráfico que el 28% de los clientes afirmo estar poco conforme con el servicio que brinda la cooperativa, un 25% señalo conforme como opción, el 22% dijo inconforme, un 15% índico muy conforme y el 10% satisfecho. Los resultados expresan el descontento o la poca conformidad que tienen los clientes de la cooperativa.

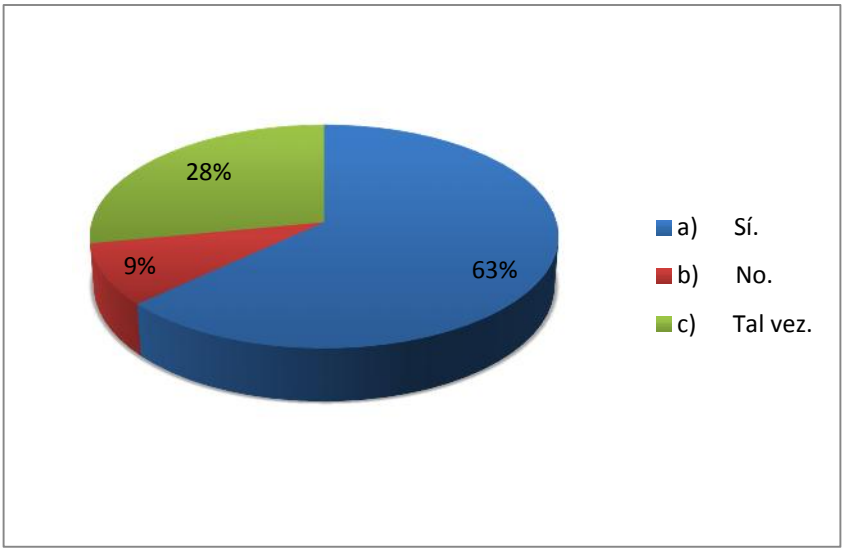
6. ¿Le parece adecuado el precio que paga por el servicio que recibe en la cooperativa?

Cuadro 6. Precio del servicio de la cooperativa.

Variable	Número	Porcentaje
a) Sí.	142	63%
b) No.	20	9%
c) Tal vez.	63	28%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 6. Precio del servicio de la cooperativa.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

El 63% de los clientes afirmaron estar de acuerdo con el precio que pagan por el servicio que reciben, un 28% expreso no estar de acuerdo y el 9% indico tal vez. Esto significa que los clientes aprueban el precio que pagan por los servicios recibidos.

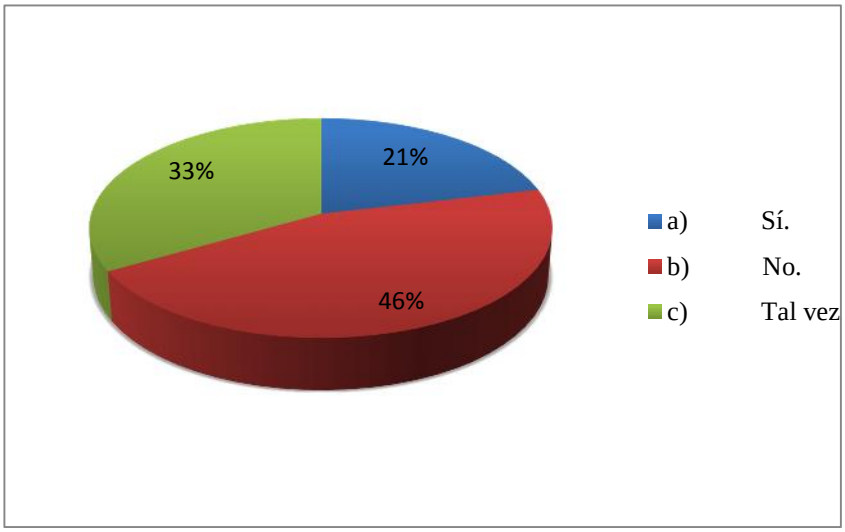
7. ¿Considera usted que el administrador de la cooperativa está capacitado para ejercer ese puesto?

Cuadro 7. Evaluación de la capacidad del administrador.

Variable	Número	Porcentaje
a) Sí.	48	21%
b) No.	102	45%
c) Tal vez.	75	33%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 7. Evaluación de la capacidad del administrador.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

El resultado de la encuesta indicó que el 46% de los clientes eligieron una respuesta negativa en cuanto a la capacidad del administrador ejercer su puesto, un 33% dijo tal vez y el 21% señalo un sí. Según las observaciones de los clientes el administrador no está capacitado para el puesto que ocupa.

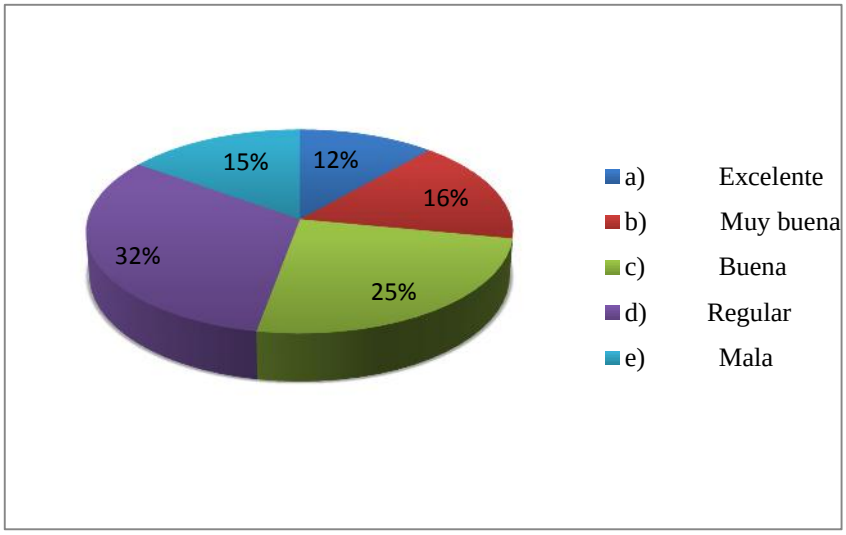
8. ¿Cómo califica usted el trabajo que realiza el presidente de la cooperativa?

Cuadro 8. Evaluación del presidente de la cooperativa.

Variable	Número	Porcentaje
a) Excelente	26	12%
b) Muy buena	37	16%
c) Buena	56	25%
d) Regular	72	32%
e) Mala	34	15%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 8. Evaluación del presidente de la cooperativa.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

Como se observa en el gráfico un 32% escogió la variable regular para calificar el trabajo que realiza el presidente de la cooperativa, el 25% dijo que era buena, un 16% señalo muy buena, el 15% indico mala y un 12% eligió excelente. Por los resultados obtenidos, se deduce que el presidente no está calificado para las actividades laborales de su cargo.

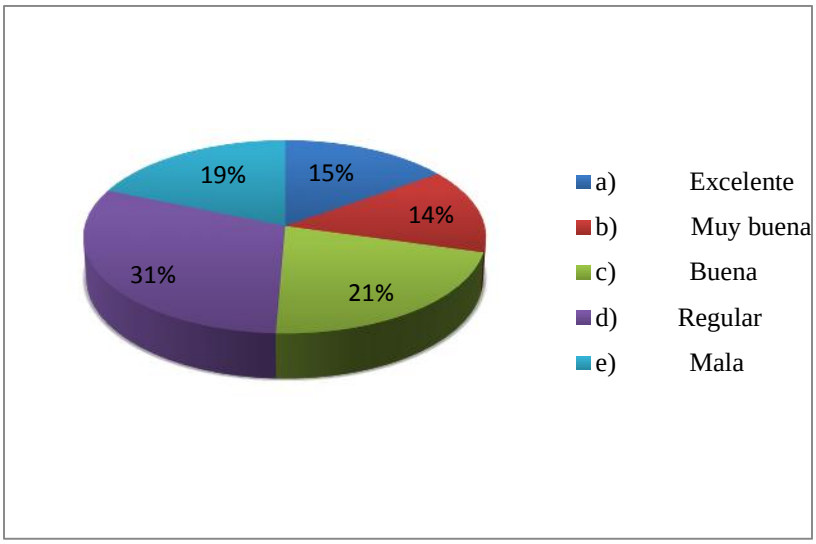
9. ¿Cómo aprecia la organización de la cooperativa?

Cuadro 9. Organización de la cooperativa.

Variable	Número	Porcentaje
a) Excelente	34	15%
b) Muy buena	32	14%
c) Buena	48	21%
d) Regular	69	31%
e) Mala	42	19%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 9. Organización de la cooperativa.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

En cuanto al punto de vista que tienen los clientes sobre la organización de la cooperativa, el 31% señalo regular, un 21% eligió buena, el 19% escogió mala, un 15% indico excelente y el 14% opto muy buena. Según el estudio realizado se opina que no está bien organizada la cooperativa.

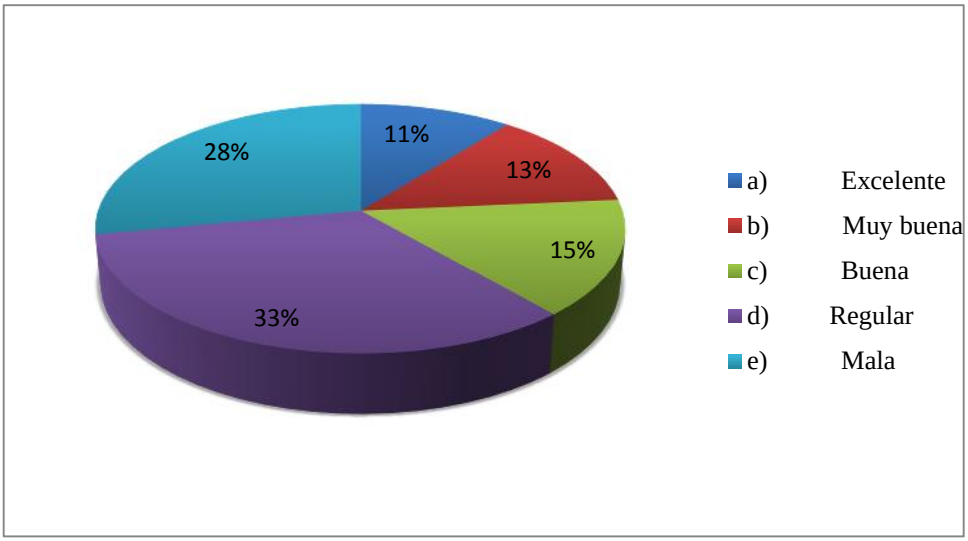
10. ¿Cómo evalúa la dirección y el liderazgo de la cooperativa?

Cuadro 10. Evaluación de la dirección y liderazgo de la cooperativa.

Variable	Número	Porcentaje
a) Excelente	24	11%
b) Muy buena	29	13%
c) Buena	34	15%
d) Regular	75	33%
e) Mala	63	28%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 10. Evaluación de la dirección y liderazgo de la cooperativa.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 33% de los clientes escogieron la variable regular, un 28% eligió mala, el 15% opto buena, un 13% selecciono muy buena y el 11% escogió excelente. Por lo que se observó en los resultados la cooperativa no está bien dirigida.

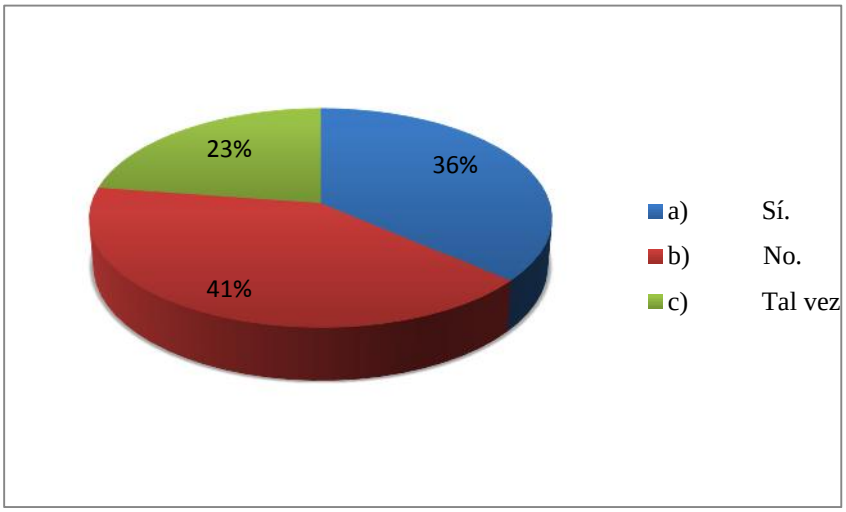
11. ¿Ha observado los controles que la cooperativa aplica en sus empleados?

Cuadro 11. Controles aplicado a los empleados.

Variable	Número	Porcentaje
a) Sí.	82	36%
b) No.	92	41%
c) Tal vez.	51	23%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Gráfico 11. Controles aplicado a los empleados.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

Un 41% de los clientes dijo no haber observado la forma de controlar a los empleados de la cooperativa, el 36% afirmo que sí y el 23% señalo tal vez. Esto significa que la mayoría los controles que aplica la cooperativa no son estrictos.

12. ¿Con qué periodicidad usted utiliza los servicios que ofrece la cooperativa?

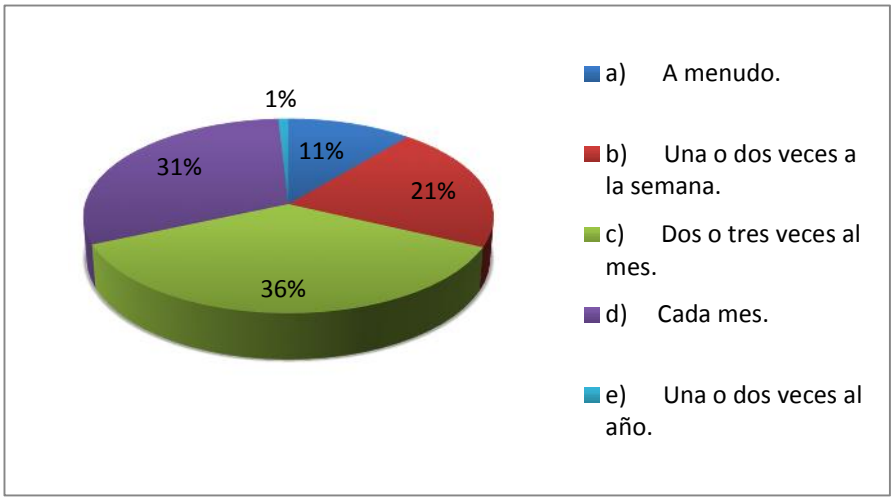
Cuadro 12. Periodicidad del uso de los servicios de los clientes.

Variable	Número	Porcentaje
a) A menudo.	25	11%
b) Una o dos veces a la semana.	47	21%
c) Dos o tres veces al mes.	82	36%
d) Cada mes.	69	31%
e) Una o dos veces al año.	2	1%
Total	**225**	**100%**

FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

0: Tesis Andrés Gutiérrez León.pdf 78%

Gráfico 12. Periodicidad del uso de los servicios de los clientes.



FUENTE: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES
ELABORADO: LA AUTORA

Análisis:

De acuerdo con los resultados de la encuesta el 36% de los clientes señalo la variable dos o tres veces al mes, un 31% indico cada mes, el 21% opto una o dos mes a la semana, un 11% eligió a menudo y el 1% una o dos veces al año. Lo que significa que la mayoría de los clientes utilizan los servicios dos o tres veces al mes.

4.1.2. Análisis de las entrevistas

4.1.2.1. Análisis de los resultados de la entrevista realizada al Presidente de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles.

N°	Preguntas	Respuesta
1	¿Cuántos socios tiene la cooperativa?	Son 27 socios.
2	¿Considera usted que la cooperativa ha crecido en su entorno empresarial? ¿Por qué?	No por la falta de conocimientos en el área de trabajo.
3	¿De qué manera la cooperativa atrae clientes?	Se mantiene precios bajos en cuanto a los servicios que ofrece.
4	¿Qué hace la cooperativa para crecer dentro del ambiente competitivo?	Es difícil crecer cuando se manejan las cosas de una manera casi empírica.
5	¿Cuántas veces al mes se realizan las juntas y que temas se tratan?	Las juntas son dos veces por semanas y tratan temas relacionados al funcionamiento de la cooperativa.
6	¿Ha observado algún cambio en los estados financieros? ¿Como cuáles?	Si, los estados reflejan una disminución de dinero.
7	¿De qué manera llegan a un acuerdo cuando surgen problemas?	Para tomar una decisión analizamos las alternativas y optamos por más conveniente.
8	¿Cómo se controla a los empleados en la cooperativa?	Por medio de reportes escritos, observaciones, se toma la lista al momento de ingresar a laborar.
9	¿Considera usted beneficioso desarrollar un plan financiero? ¿Por qué?	No, conozco ese término en mis actividades.
10	¿Cuántos clientes utilizan los servicios de la cooperativa? ¿Por qué?	Alrededor de unos 550 o más.

4.1.2.2. Análisis de los resultados de la entrevista realizada al Administrador de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles.

N°	Preguntas	Respuesta
1	¿Usted cree qué hay factores internos que fortalecen y debilitan a la cooperativa? ¿Cuáles son?	Si, los factores fortalecedores: son capital propio, precios bajos, local propio, bodegas grandes de almacenamiento, toma de decisión en equipo, deseo de superación y las debilidades: maquinaria ineficiente, poco personal administrativo capacitado, poca publicidad, pésimo servicio, falta de competitividad frente a otras empresas.
2	¿Cuáles cree usted qué son los factores externos que amenazan y dan oportunidades a la cooperativa?	Las amenazas: situación climática, plagas en la cosecha, relaciones de comercio, inestabilidad política, inflación y las oportunidades: renovar cafetales, renovación de tratados de comercio, precios en alza, alianzas estratégicas.
3	¿Qué estrategias aplica la cooperativa?	Los servicios que se brindan son a precios bajos, no se cobra por almacenar los productos a los clientes.
4	¿Cree usted qué es importante el análisis de los estados financieros? ¿Por qué?	Sí, porque de esta manera se sabrá la situación financiera de la cooperativa.
5	Define un problema antes de tomar decisiones en la cooperativa ¿Por qué?	Sí, es importante saber los pros y contras de las alternativas antes de implantar alguna solución.
6	¿Evalúa las opciones o alternativas antes de ejecutar la decisión tomada? ¿Por qué?	Sí, porque es necesario saber qué resultados puede dar la opción tomada antes de ejecutarla.
7	¿Qué es el plan financiero a corto plazo para usted?	No conozco ese término.

8	¿Cree usted que es importante la realización de un plan financiero a corto plazo? ¿Por qué?	No, no puedo dar una opinión sobre un tema que desconozco.
9	¿De qué manera cree usted que ayuda la realización de un plan financiero a corto plazo a la cooperativa?	No sé, porque no se elaborado nunca ese plan en la cooperativa.
10	¿Cómo se ejerce el control en la cooperativa?	Se hacen observaciones a los empleados, reportes, se toma lista, en cuanto a los financiero se hace lo necesario por falta de conocimientos.
11	¿Por qué cree usted que es importante el control en la cooperativa?	Es importante porque de esta manera se puede mejorar en todo los sentidos, tanto en los recursos financieros como en los otros recursos.

4.1.3. Análisis FODA de Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Capital propio. • Precios bajos. • Local propio. • Bodegas grandes de almacenamiento. • Toma de decisión en equipo. • Deseo de superación.	• Maquinarias ineficientes. • Falta de personal administrativo capacitado. • Poca publicidad. • Servicio ineficiente. • Falta de competitividad.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Renovar cafetales. • Renovación de tratados de comercio. • Precios en alza. • Alianzas estratégicas.	• Situación climática. • Plagas en la cosecha. • Relaciones de comercio. • Inestabilidad política. • Inflación.

4.1.4. Análisis de los estados financieros.

4.1.4.1.Análisis del Balance General por utilizando el Método Vertical.

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES

RUC 12090044304001

San Carlos-Ecuador

BALANCE GENERAL

2014

			VG
ACTIVO	**$**	**830.440,00**	100%
ACTIVOS CORRIENTES	**$**	**12.700,00**	1,53%
Efectivo	$	7.000,00	0,84%
Documentos por cobrar	$	5.400,00	0,65%
Gastos prepagados	$	300,00	0,04%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	**$**	**817.740,00**	98,47%
Terreno, edificio, instalaciones	$	810.740,00	97,63%
Maquinaria y equipo	$	7.000,00	0,84%
PASIVOS	**$**	**17.240,00**	2,08%
PASIVOS CORRIENTES	**$**	**8.000,00**	0,96%
Cuentas y documentos por pagar locales	$	5.000,00	0,60%
Obligaciones Financieras	$	3.000,00	0,36%
PASIVOS NO CORRIENTES	**$**	**9.240,00**	1,11%
Obligaciones a largo plazo	$	4.000,00	0,48%
Jubilación Patronal	$	600,00	0,07%
Otros pasivos no corrientes	$	4.640,00	0,56%
PATRIMONIO NETO	**$**	**813.200,00**	97,92%
Capital social	$	770.000,00	92,72%
Aporte Futuras capitalizaciones	$	13.200,00	1,59%
Reserva legal	$	5.000,00	0,60%
Utilidades retenidas	$	25.000,00	3,01%
PASIVO Y PATRIMONIO	**$**	**830.440,00**	100,00%

Análisis:

Para realizar el análisis vertical o valor general se necesita un estado financiero de un año, se obtienen los valores dividiendo el valor de cada cuenta por el total de la inversión. Se muestran las cuentas con mayor valor en los activos, 98,47% simboliza terreno, edificio, instalaciones siendo este el rubro que tiene el valor más alto.

La cooperativa no representa ningún riesgo de deuda puesto que los valores porcentuales obtenidos en los resultados fueron muy bajos. El capital social representa el 92.72% del valor de la inversión esto significa que la cooperativa le pertenece a los dueños.

4.1.4.2. Análisis del Balance General por el Método Horizontal.

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES

RUC 12090044304001

San Carlos-Ecuador

BALANCE GENERAL

2013 - 2014

ACTIVO	**$ 822.500,00**	**$ 830.440,00**		
ACTIVOS CORRIENTES	**$ 10.500,00**	**$ 12.700,00**	$ 2.200,00	20,95%
Efectivo	$ 4.900,00	$ 7.000,00	$ 2.100,00	42,86%
Documentos por cobrar	$ 5.000,00	$ 5.400,00	$ 400,00	8,00%
Gastos prepagados	$ 600,00	$ 300,00	$ (300,00)	-50,00%
			$ -	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	**$ 812.000,00**	**$ 817.740,00**	$ 5.740,00	0,71%
Terreno, edificio, instalaciones	$ 805.000,00	$ 810.740,00	$ 5.740,00	0,71%
Maquinaria y equipo	$ 7.000,00	$ 7.000,00	$ -	0,00%
PASIVOS	**$ 9.300,00**	**$ 17.240,00**	$ 7.940,00	85,38%
PASIVOS CORRIENTES	**$ 7.200,00**	**$ 8.000,00**	$ 800,00	11,11%
Cuentas y documentos por pagar locales	$ 6.000,00	$ 5.000,00	$ (1.000,00)	-16,67%
Obligaciones Financieras	$ 1.200,00	$ 3.000,00	$ 1.800,00	150,00%
PASIVOS NO CORRIENTES	**$ 2.100,00**	**$ 9.240,00**	$ 7.140,00	340,00%
Obligaciones a largo plazo	$ 900,00	$ 4.000,00	$ 3.100,00	344,44%
Jubilación Patronal	$ 520,00	$ 600,00	$ 80,00	15,38%
Otros pasivos no corrientes	$ 680,00	$ 4.640,00	$ 3.960,00	582,35%
PATRIMONIO NETO	**$ 813.200,00**	**$ 813.200,00**	$ -	0,00%
Capital social	$ 770.000,00	$ 770.000,00	$ -	0,00%
Aporte Futuras capitalizaciones	$ 13.200,00	$ 13.200,00	$ -	0,00%
Reserva legal	$ 5.000,00	$ 5.000,00	$ -	0,00%
Utilidades retenidas	$ 25.000,00	$ 25.000,00	$ -	0,00%
PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 822.500,00**	**$ 830.440,00**		

Análisis:

El análisis horizontal presenta específicamente variaciones entre los períodos 2013 y 2014, en los que se observó un aumento del efectivo de 2.100,00 dólares, un aumento en los documentos por cobrar de 400,00 dólares otra cuenta que también bajo su valor fue terreno, edificio, instalaciones representado con un 0.71%.

Los pasivos corrientes representan en 11,11%. En los pasivos no corrientes se observó un aumento de 7.140,00 dólares, las obligaciones financieras se incrementaron a 3.100,00 dólares.

Las cuentas del patrimonio se mantienen iguales no se incrementaron ni disminuyeron.

4.1.4.3. Análisis de los Estados Financieros aplicando Razones Financieras.

- **Razones de rentabilidad.**

❖ Margen de utilidad. (1)

$$M \quad d \quad u \quad = \frac{I_1 \quad - c \quad a \quad b \quad v}{I_1}$$

$$M \quad d \quad u \quad = \frac{58.000 - 37.520}{58.000}$$

$$M \quad d \quad u \quad = 35{,}31\%$$

Análisis:

La cooperativa por cada dólar de venta que paga de sus bienes le queda 35,31%, mientras más elevado sea es mejor.

❖ Margen de utilidad neta (o rendimiento neto sobre ventas). (2)

$$M \quad d \ u \quad n \quad = \frac{G \quad d \quad \acute{e}s \ d \ i\eta}{I\eta}$$

$$M \quad d \ u \quad n \quad = \frac{7.458{,}75}{58.000}$$

$$M \quad d \ u \quad n \quad = 12{,}86\%$$

Análisis:

El porcentaje obtenido de 12,86% demuestra el valor que tiene cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los gastos es decir después de la utilidad neta.

❖ Rendimiento sobre activos totales. (3)

$$R \quad s \quad a \quad = \frac{G \quad n \quad d \quad \acute{e}s \ d \ i}{A \quad t}$$

$$R \quad s \quad a \quad = \frac{7.458{,}75}{830.440}$$

$$R \quad s \quad a \quad = 0{,}90\%$$

Análisis:

Este valor indica que la cooperativa ganó 0,90 centavos por cada dólar de inversión en activos.

❖ Rendimiento sobre el capital. (4)

$$R \quad s \quad c \quad d \quad l \quad a \quad = \frac{G \quad d \quad és \, d \quad i}{C \quad t \quad d \quad l \quad a}$$

$$R \quad s \quad c \quad d \quad l \quad a \quad = \frac{7.458{,}75}{770.000}$$

$$R \quad s \quad c \quad d \quad l \quad a \quad = 0{,}97\%$$

Análisis:

El resultado indica que la cooperativa gano 0,97 centavos por cada dólar de capital.

- **Razones de liquidez.**

❖ Tasa actual. (5)

$$T \quad a \quad = \frac{A \quad c}{P \quad c}$$

$$T \quad a \quad = \frac{12.700}{8.000}$$

$$T \quad a \quad = 1.59$$

Análisis:

Este resultado muestra que la cooperativa tiene 1.59 de capacidad para pagar sus deudas a corto plazo.

❖ Capital de trabajo. (6)

$$C \quad d \quad t_1 \quad = A \quad c_1 \quad - P \quad c_1$$

$$C \quad d \quad t_1 \quad = 12.700 - 8.000$$

$$C \quad d \quad t_1 \quad = 4.700$$

Análisis:

La cooperativa tiene $ 4.700 dólares de disponibilidad para realizar sus operaciones, después de haber cumplido con sus obligaciones a corto plazo.

- **Razones de apalancamiento financiero.**

❖ Razón deuda- activos. (7)

$$R \quad \acute{o}n \, d \quad - a \quad = \frac{D \quad t_1}{A \quad t_1}$$

$$R \quad \acute{o}n \, d \quad - a \quad = \frac{17.240}{830.440}$$

$$R \quad \acute{o}n \, d \quad - a \quad = 0.02x100 = 2\%$$

Análisis:

Este resultado indica que la cooperativa no tiene riesgo de endeudamiento puesto que solo ha utilizado un 2% para financiar sus activos.

❖ Razón entre deuda y capital. (8)

$$R \quad \acute{o}n\, e \qquad d \qquad y\, c \qquad = \frac{D \qquad t}{C \qquad d \quad a}$$

$$R \quad \acute{o}n\, e \qquad d \quad d \quad y\, c \qquad = \frac{17.240}{770.000}$$

$$R \quad \acute{o}n\, e \qquad d \qquad y\, c \qquad = 0.02$$

Análisis:

Significa que la cooperativa tiene comprometido el 0.02 del capital con relación a sus pasivos.

4.1.5. Plan financiero a corto plazo.

Plan financiero a corto plazo que influya en el control de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, año 2015.

- **Justificación.**

El desarrollo de la presente propuesta se realiza con la finalidad de ayudar a la cooperativa para que conozca su situación en el futuro y de esta manera pueda influir en el control de los mismos, es decir servirá como una estrategia.

El plan financiero plantea la elaboración de un plan estratégico que permita mejorar los sistemas de información, así como también la proyección de los estados financieros, es decir el balance general, el estado de resultado y el estado del flujo de efectivo, para realizar las proyecciones se tomaron en cuenta datos históricos pertenecientes a dos años.

El balance general se proyectó con una tasa de crecimiento porcentual, obtenida de los valores de años pasados, en el estado de resultado también se aplicó la tasa de crecimiento porcentual resultado de la división de los rubros y en el estado de flujo de efectivo se aplicó por lo consiguiente la tasa de crecimiento tanto para los ingresos como para los egresos.

Las proyecciones se realizaron para que los encargados de tomar las decisiones usen como herramienta esta estrategia para que tengan noción de la capacidad que tendrá la cooperativa en el futuro, en cuento a la situación económica y financiera.

- **Objetivos.**

❖ **Objetivo General.**

Elaborar un plan financiero a corto plazo que influya en el control de la Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, periodo 2015.

❖ **Objetivo Específico.**

✓ Determinar la visión, misión, valores y código ético.

✓ Estructurar su organigrama.

✓ Proyectar los estados financieros para el corto plazo.

- **Beneficios.**

El desarrollo de un Plan Financiero tiene beneficios, vinculados con la facilidad que tendrá la junta de socios y el presidente de conocer la futura rentabilidad, es decir la situación financiera y económica proyectada en la elaboración del proyecto tomando en cuenta los resultados de este para tomar las decisiones coherentes que le permitirán a la Cooperativa superarse.

- **Alcance.**

La investigación engloba las principales áreas de finanzas y administración en la Cooperativa y afecta de forma directa a las decisiones y gestiones relacionadas con los recursos monetarios necesarios en el ejercicio de las actividades de la entidad.

- **Ubicación sectorial y física.**

❖ **Sectorial**

El lugar de estudio del presente Plan Financiero comprende la población de la Parroquia San Carlos y los sectores limítrofes.

❖ **Física**

La Cooperativa de Producción Cafetalera Los Ángeles, cuyas principales actividades son: brindar servicios de pilar café y arroz, alquiler de bodegas y venta de café. Se ubica al frente del Colegio Milenio a lado de una Comercial Agrícola, vía al rio en la calle Estenio Burgos.

- **Desarrollo de la propuesta.**

Visión

“Lograr en los próximos 5 años ser una cooperativa competitiva y reconocida en el sector productivo de café y demás servicios relacionados con el almacenaje, pilada y alquiler de tendales en la Provincia de Los Ríos”.

Misión

"Liderar el sector productivo de café y demás servicios relacionados con el almacenaje, pilada y alquiler de tendales, brindándole satisfacción a los clientes con la calidad de las actividades comerciales".

Valores

- ✓ Respeto
- ✓ Confianza
- ✓ Compromiso
- ✓ Honestidad
- ✓ Orden
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Ética

Código de ética

- ✓ Ser responsable en el puesto de trabajo
- ✓ Respetar a los compañeros de trabajo, clientes internos y externos
- ✓ Preservar un ambiente de amistad y libertad en la cooperativa.

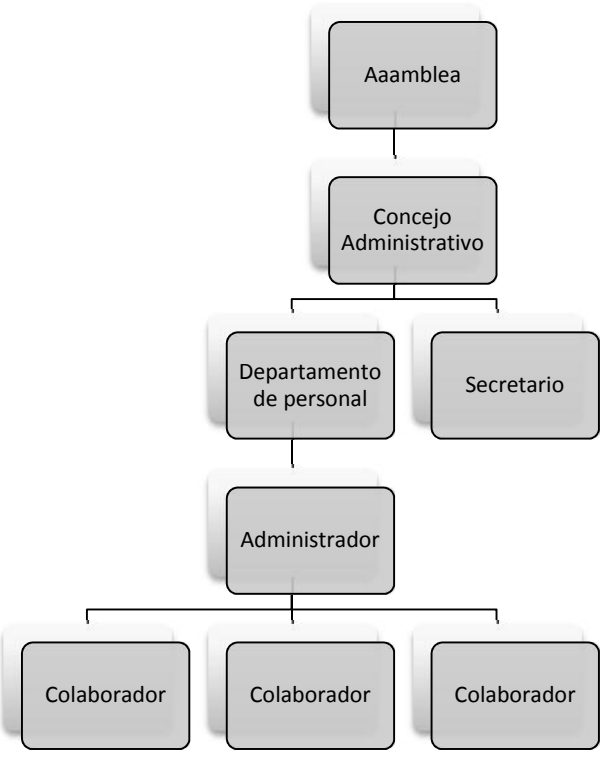
Políticas

- ✓ Tomar en cuenta las ideas de los colaboradores para mejorar el ambiente empresarial
- ✓ Establecer precios competitivos para alcanzar las metas.
- ✓ Acoplarse al código de ética.

Objetivos

- ✓ Capacitar al personal administrativo para beneficio de la Cooperativa
- ✓ Mejorar la calidad del servicio
- ✓ Aumentar el margen de ganancias
- ✓ Ser competitivo en el ambiente empresarial.

Organigrama de la Cooperativa



Plan financiero.

Para la elaboración del plan financiero se necesita la proyección de los estados financieros a continuación se presenta la información financiera correspondiente:

Información financiera.

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES

RUC 12090044304001

San Carlos-Ecuador

ESTADO DE RESULTADO

DESDE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Ingresos	$	55.000,00		
Otros ingresos	$	3.000,00		
TOTAL DE INGRESOS			**$**	**58.000,00**
Costo de ventas	$	37.520,00		
UTILIDAD BRUTA			**$**	**20.480,00**
Gastos de operación:			**$**	**11.705,00**
Gatos de ventas			$	1.200,00
Gatos de administración			$	10.380,00
Gastos financieros y otros			$	125,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS			**$**	**8.775,00**
Participación del trabajador			$	1.316,25
Impuesto a la renta				
UTILIDAD NETA			**$**	**7.458,75**

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES

RUC 12090044304001

San Carlos-Ecuador

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVO			**$**	**830.440,00**
ACTIVOS CORRIENTES			**$**	**12.700,00**
Efectivo	$	7.000,00		
Documentos por cobrar	$	5.400,00		
Gastos prepagados	$	300,00		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			**$**	**817.740,00**
Terreno, edificio, instalaciones	$	810.740,00		
Maquinaria y equipo	$	7.000,00		
PASIVOS			**$**	**17.240,00**
PASIVOS CORRIENTES			**$**	**8.000,00**
Cuentas y documentos por pagar locales	$	5.000,00		
Obligaciones Financieras	$	3.000,00		
PASIVOS NO CORRIENTES			**$**	**9.240,00**
Obligaciones a largo plazo	$	4.000,00		
Jubilación Patronal	$	600,00		
Otros pasivos no corrientes	$	4.640,00		
PATRIMONIO NETO			**$**	**813.200,00**
Capital social	$	770.000,00		
Aporte Futuras capitalizaciones	$	13.200,00		
Reserva legal	$	5.000,00		
Utilidades retenidas	$	25.000,00		
PASIVO Y PATRIMONIO			**$**	**830.440,00**

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES

RUC 12090044304001

San Carlos-Ecuador

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

CORRESPONDIENTE AL 2014

Saldo inicial	$	4.521,32		
Utilidad neta	$	7.458,75		
TOTAL DE ENTRADAS			**$**	**11.980,07**
Egresos				
Sueldos	$	10.380,00		
Gastos financieros	$	125,00		
Participación Trab.	$	1.316,25		
TOTAL DE EGRESOS			**$**	**11.821,25**
SALDO NETO			**$**	**158,82**

Se realiza la proyección financiera de los estados financieros:

- Flujo de caja.
- Estado de situación.
- Estado de pérdidas y ganancias.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO (2015)

Ingresos		
Efectivo	$ 9.100,00	
Subtotal de disponible		$ 9.100,00
Ingresos por ventas	$ 59.494,50	
Otros ingresos	$ 3.272,70	
Costos de ventas		$ 37.520,00
subtotal ingresos por ventas		$ 62.767,20
Documentos por cobrar	$ 5.800,00	
Subtotal otros ingresos		$ 5.800,00
TOTAL DE INGRESOS		**$ 40.147,20**
Egresos		
Cuentas y documentos por pagar locales	$ 4.000,00	
Obligaciones Financieras	$ 4.800,00	
Subtotal de egresos corto plazo		$ 8.800,00
Obligaciones a largo plazo	$ 7.100,00	
Jubilación Patronal	$ 680,00	
Otros pasivos no corrientes	$ 8.600,00	
Subtotal de egresos largo plazo		$ 16.380,00
Gatos de ventas	$ 1.226,88	
Gatos de administración	$ 10.612,51	
Gastos financieros y otros	$ 127,80	
Subtotal de gastos		$ 11.967,19
Impuesto trabajadores	$ 1.480,42	
TOTAL DE EGRESOS		**$ 37.147,19**
TOTAL DE FLUJO DE CAJA		**$ 3.000,01**

La proyección para el flujo de caja es de 9,09% para los ingresos y 2,24% para los gastos.

Ingresos del 2014- ingresos del 2013=% promedio de ingresos

Gastos del 2014- gastos del 2013=% promedio de gastos

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO (2015)

PROYECCIONES	**0**	**1**
Ingresos	$ 55.000,00	$ 59.494,50
Otros ingresos	$ 3.000,00	$ 3.272,70
TOTAL DE INGRESOS	**$ 58.000,00**	**$ 62.767,20**
Costo de ventas	$ 37.520,00	$ 37.520,00
UTILIDAD BRUTA	**$ 20.480,00**	**$ 25.247,20**
Gastos de operación:	**$ 11.705,00**	**$ 11.964,39**
Gatos de ventas	$ 1.200,00	$ 1.226,88
Gatos de administración	$ 10.380,00	$ 10.612,51
Gastos financieros y otros	$ 125,00	$ 125,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	**$ 8.775,00**	**$ 13.282,81**
Participación del trabajador	$ 1.316,25	$ 1.992,42
Impuesto a la renta		
UTILIDAD NETA	**$ 7.458,75**	**$ 11.290,39**

Para proyectar el estado de resultado se tomó información del año 2014 y 2013. Se aplicó tasa de crecimiento de la Cooperativa. Donde se estiman un 2,24% el crecimiento de los gastos.

El presupuesto para proyectar las ventas es:

Presupuesto de ventas			
Semestre	**Unidades**	**P.U**	**Total**
1°	Quintales 2565	$ 12,30	$ 31.549,50
2°	Quintales 2250	$ 12,42	$ 27.945,00
Total			$ 59.494,50

BALANCE GENERAL PROYECTADO (2015)

PROYECCIONES	0	1
ACTIVO	**$ 830.440,00**	**$ 838.380,00**
ACTIVOS CORRIENTES	**$ 12.700,00**	**$ 14.900,00**
Efectivo	$ 7.000,00	$ 9.100,00
Documentos por cobrar	$ 5.400,00	$ 5.800,00
Gastos prepagados	$ 300,00	$ -
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	**$ 817.740,00**	**$ 823.480,00**
Terreno, edificio, instalaciones	$ 810.740,00	$ 816.480,00
Maquinaria y equipo	$ 7.000,00	$ 7.000,00
PASIVOS	**$ 17.240,00**	**$ 25.180,00**
PASIVOS CORRIENTES	**$ 8.000,00**	**$ 8.800,00**
Cuentas y documentos por pagar locales	$ 5.000,00	$ 4.000,00
Obligaciones Financieras	$ 3.000,00	$ 4.800,00
PASIVOS NO CORRIENTES	**$ 9.240,00**	**$ 16.380,00**
Obligaciones a largo plazo	$ 4.000,00	$ 7.100,00
Jubilación Patronal	$ 600,00	$ 680,00
Otros pasivos no corrientes	$ 4.640,00	$ 8.600,00
PATRIMONIO NETO	**$ 813.200,00**	**$ 813.200,00**
Capital social	$ 770.000,00	$ 770.000,00
Aporte Futuras capitalizaciones	$ 13.200,00	$ 13.200,00
Reserva legal	$ 5.000,00	$ 5.000,00
Utilidades retenidas	$ 25.000,00	$ 25.000,00
PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 830.440,00**	**$ 838.380,00**

Para realizar las proyecciones estimadas se tomó en consideración información del año anterior con el fin de saber el crecimiento % de la Cooperativa.

RESULTADOS DEL OBJETIVO 1

Al realizar el análisis FODA se pudo notar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el cual sirvió para mejorar las estrategias por ahora la empresa aplica la estrategia de atraer clientes empleando precios bajos, se pueden implementar nuevas estrategias como: desarrollo del producto, integración horizontal y penetración en el mercado. Estas estrategias están orientas a renovar la situación de la cooperativa.

RESULTADOS DEL OBJETIVO 2

Para examinar los estados financieros se aplicó el análisis vertical en el cual se analizó el balance general de un año este expresa los resultados en términos porcentuales, el análisis horizontal necesita estados de dos años para comparar las variaciones financieras las cuales se exponen en forma porcentual y las razones financieras, esto equivale a la evaluación de la información contable, económica y financiera de la cooperativa obtenidos estos resultados es más fácil tomar decisiones viables que aseguren el crecimiento de la entidad.

RESULTADOS DEL OBJETIVO 3

El desarrollo del plan financiero a corto plazo expone la visión, misión, valores, organigrama, proyecciones de un año de los estados financieros, estos resultados influyen en el control debido a la importancia que tiene tener una perspectiva empresarial, conocer el propósito de la entidad, la estructura organizacional de esta manera cada colaborador tenga noción de su función a desempeñar.

4.2. Discusión.

La aplicación de técnicas de investigación contribuyó a la realización del tema, se aplicó la encuesta para el conocimiento de la perspectiva que tiene el cliente con respecto a la cooperativa, es decir para saber qué tan competitiva es y en qué aspectos debe mejorar, se observó que los clientes tienen un criterio poco favorable con respecto a los servicios y la administración de esta.

Según Lerma, A., Kirchner, E., Bárcena, S., (2012). El plan de finanzas es el documento que guía las acciones de la empresa o institución para asegurar que esta cuente en todo momento con los recursos monetarios (financieros) necesarios para su operación y desenvolvimiento, garantizando la generación y aplicación de los recursos económicos con el fin de garantizar su operación y generación de utilidades. Por tanto, en lo que concierne al desarrollo del Plan Financiero, este reflejo sus ventajas en cuanto a la perspectiva económica y financiera, esta estrategia ayudara a la toma de decisiones la cual influirá en el control de los recursos de la cooperativa.

Para Otros Autores, (2012). El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran: debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades. De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio. El análisis FODA sirvió para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estos puntos son claves para fortalecer la imagen de la cooperativa y sacarle provecho a los factores internos mejorando las estrategias para lograr aumentar los ingresos, ya que los factores externos no se pueden controlar, pues estos no dependen de la cooperativa.

De acuerdo con Publicaciones Vértice., (2011). El análisis financiero se dirige a evaluar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente con su activo a todos los pagos derivados del pasivo a medida que van venciendo, sin que por ello se resienta el normal desarrollo económico de aquella; analiza los fondos financieros que utiliza la empresa y si son aplicados adecuadamente. Respecto a la examinación de los estados financieros se observó que no presenta problemas financieros, es decir dentro de las razones de rentabilidad el margen de utilidad representa el 35,31%, el margen de utilidad neta simboliza el 12,86%, el rendimiento sobre activos totales es de 0,90% y el rendimiento sobre capital fue de 0,97%. Las razones de liquidez no fueron altas pero son aceptables dentro de los rangos correspondientes. Las razones de endeudamiento fueron bajas ya que la cooperativa opera con capital propio.

Según Sánchez, M., (2014). El proceso Administrativo se repite uno y otra vez, por lo que las etapas conforman el proceso administrativo. La administración de una empresa surge con la planificación inicial, y se desarrolla hasta llegar a su control; pero no se detiene ahí, sino que se utiliza la información que produce un control adecuado para volver a planear con lo que se reinicia el proceso. Dentro de una buena administración cada actividad cumple de principios a fin el ciclo del proceso administrativo. Como resultado de la encuesta aplicada se evidencio que la cooperativa no tiene un proceso administrativo optimo, lo que ha ocasionado ineficiencia y problemas como por ejemplo incompetencia, involución empresarial, poca clientela, etc.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Una vez obtenido los resultados de la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- El análisis FODA sirvió para el conocimiento de los factores internos y externos los cuales se utilizaran para mejorar las estrategias para que así la Cooperativa logre optimizar los recursos con los cuenta y pueda cambiar la imagen de los clientes con respecto a la entidad.

- Los resultados del análisis de los estados financieros demostraron que la Cooperativa no muestra problemas económicos ni financieros, ya que las formulas aplicadas indicaron los porcentajes aceptables, tanto en los razones de liquides, rentabilidad y endeudamiento. Se concluye que la entidad le pertenece a los socios porque opera con capital propio.

- La elaboración del Plan Financiero a corto plazo (pág. 105-110) indico la proyección para el año 2015 de los estados financieros: balance general, estado de resultado y estado de flujo de caja importantes para el control de los recursos, en los cuales se reflejan la situación económica y financiera de la Cooperativa.

5.2. Recomendaciones.

Mediante el desarrollo de los objetivos y las conclusiones se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Tomar en consideración el análisis FODA debido a lo importante que es conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para proteger a la cooperativa de la competencia y poder establecer estrategias más efectivas para atraer nuevos clientes y así aumentar los ingresos.

- En el análisis de los estados financieros se demostró que la Cooperativa esta entre los rangos aceptables de las razones de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, sin embargo se aconseja tomar decisiones más arriesgadas como comprar nueva maquinaria, ya que se tienen los recursos para hacerlo.

- Considerar el desarrollo de la propuesta con respecto al establecimiento de un plan estratégico que permitirá mejorar las relaciones de comunicaciones y el ambiente laboral entre los colaboradores y el plan financiero en el cual se proyectaron los estados financieros más importantes lo cual influirá en el control de los recursos de la Cooperativa.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1. Bibliografía

Amaya, Jaime. (2010). *Toma de decisiones gerenciales.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Anzola, Samuel. (2010). *Administración de pequeñas empresas.* México: McGraw-Hill.

Apollina, Enrique. (2013). *Estrategias empresariales.* Bógota: Bilimeata Publishing.

Baena, Tomas. (2011). *Análisis financiero.* Bogota: Ecoe ediciones.

Bradberry, Tiago., Greaves, Jhon. (2012). *Inteligencia emocional 2.0 estrategias para conocer y aumentar su coeficiente.* España: Pengun Randon House.

Bravo, Marlene. (2011). *Contabilidad general.* Quito: Escobar.

Brealey, Riader., Myers, Shasha., Franklin, Aroon. (2010). *Principios de Finanzas Corporativos.* México: Mc Graw Hill.

Campina, Gael., & Fernández, J. (2010). *Empresa y administración.* Madrid: Editorial Editex.

Carvalho, Josè. (2012). *Estados financieros normas para la preparación y presentación.* Bógota: Ecoe Ediciones.

Casanova, Robert., Barrera, Oscar. (2011). *Logística y comunicación en taller de vehículos.* Madrid: Paraninfo.

Castillo, Jaime. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a ed).* Colombia: Ecoe ediciones.

Chapa, Jason., Gámez, Corina., Ramírez, Karla. (2012). *Guía financiera para PYMES: análisis, diagnóstico y soluciones.* México: Plaza y Valdes.

Cibran, Pablo., Prado, Carmen., Crespo, Marlon., Huarte, Cristhian. (2013). *Planificación financiera.* Madrid: Esic.

Cipriano, Laura., González, Àndres. (2014). *Proceso administrativo.* México: Larousse.

De la Peña, Amanda. (2011). *Auditoría. Un enfoque práctico.* Madrid: Paraninfo.

Delgado, Iris. (2014). *Destrezas sociales.* Madrid: Paraninfo.

Delgado, Marìa. (2011). *Administración estratégica un enfoque metológico.* México: Trillas.

Dessler, Gabriel., Varela, Renato. (2011). *Administración de recursos humanos.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Fernández, Daniel., Fernández, Erika. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente.* Madrid : Paraninfo.

Fernández, Eric. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinario.* Madrid: Paraninfo.

Fierro, Ariel. (2011). *Contabilidad general.* Colombia: Ecoe Ediciones.

Fierro, Ariel. (2012). *Conatbilidad de activos.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fierro, Ariel. (2012). *Contabilidad de patrimonio.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Garayoa, Pablo. (2013). *Gestión financiera.* España: Macmillan Iberia.

Griffin, Ruperto., Moorhead, Ghafen. (2010). *Comportamiento organizacional getión de personas y organizaciones.* México: Artgraph.

Haro, Marcos., Klajn, Derian., López, Gissela., Morando, Angel. (2010). *Psicología social.* España: Panamericana.

Holfstadt, Carlos., Goméz, Juan. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios.* Madrid: Díaz de Santos.

Horgren, Carolina., Dtar, Adan., Rajan, Mario. (2012). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial.* México: Pearson.

Iborra, Marcelo., Dasi, Aroon., Dolz, Corina. (2014). *Fundamentos de direccion de empresas. Conceptos y habilidades directivas.* España: Paraninfo.

Jones, George., George, Joffre. (2010). *Administración contemporanea.* México: McGraw-Hill.

Koontz, Harold. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial.* México: Mc Graw Hill.

Lawrence, Jhon. (2010). *Principios de administración financiera.* México: Pearson.

Lerma, Ariel., Kirchner, Emily., Barcena, Susana. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales: guia práctica.* México: Alfaomega.

Loffredo, Jefferson. (2012). *Diccionario de economia y finanzas de la bolsa de valores de Guayaquil.* Guayaquil: Bolsa de valores.

Lopéz, Diana., Orta, Martha., Sierra, Julian. (2012). *Contabilidad y análisis financiero especial referencia a las empresas turísticas.* Madrid: Piramide.

Lumpkin, Dhil. (2011). *Administración Estrategica, Textos y Casos.* México: Mc Graw Hill.

Martinez Daniel., Milla, Àngel. (2012). *Como construir la perspectiva financiera.* Madrid: Diaz de Santos.

Mondy, Rooney. (2010). *Administración de recursos humanos.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Munch, Lourdes. (2010). *Administración Gestión Organizacional. enfoque y proceso administrativo.* México: Pearson Educación.

Muñoz, Carlos. (2012). *Administración Básica.* Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Ocampo, Emilio. (2013). *Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras.* Colombia: Nueva Legislación.

Palacios, Celia. (2010). *Dirección estratégica.* Bógota: Ecoe Ediciones.

Patterson, Mauricio. (2011). *Más que palabras. El poder de la comunicación no verbal.* España: UOC.

Peñafiel, Esperanza. (2010). *Habilidades sociales.* Madrid: Editex.

Pisonero, Carlos., Sánchez, Oscar. (2012). *Gestión contable.* España: Paraninfo.

Prieto, Jorge. (2012). *Gestión estrategica organizacional.* Colombia: Ecoe Ediciones.

Publicaciones Vértice. (2011). *Contabilidad avanzada.* Málaga: Vértice.

Ramirez, Carlos. (2010). *Fundamentos de administración (3a ed.).* Colombia: Ecoe ediciones.

Rincón, Carlos. (2011). *Presupuestos empresariales.* Colombia: Ecoe Ediciones.

Rincón, Susan., Lasso, Gabriela., Parrado, Armando. (2012). *Contabilidad siglo XXI.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Rojas, Melina., Medina, Laura. (2011). *Planeación estratpegica: fundamentos y casos.* Colombia: Ediciones de la U.

Romero, Anderson. (2012). *Contabilidad Intermedia.* México: McGraw-Hill.

Ross, West. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas.* México: Ecoe.

Sánchez, Marlon. (2014). *Administración 1.* México: Patria.

Sánchez, Rolando. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones.* Madrid: ESIC.

Sastre, Ruth. (2013). *La dirección de las organizaciones.* Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Serrano, Joffre. (2014). *Gestión de compra.* España: Paraninfo.

Stephen, Robert., Coulter, Miller. (2010). *Administración.* México: Pearson Educación.

Thompson, Adrian., Peteraf, Marlene., Gamble, Jhon., Strickland, Aroon. (2012). *Administración estrategica.* México: McGraw-Hill.

Torres, Zeus. (2014). *Administración estratégica.* México: Patria.

Urbano, Donald., Toledano, Nury. (2014). *Invitación al emprendimiento una aproximación a la creación de empresas.* Barcelona: UOC.

Urcola, Josue. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas.* Madrid: ESIC.

Van Den, Edgar. (2010). *Gestión y Gerencia Empresariales.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Van Horne, Jorge. (2010). *Fundamentos de administración financiera.* México: Pearson.

Varios . (2012). *Como elaborar el analisi DAFO. Cuadernos prácticos de gestión.* Santiago de Compostela: CEEI Galicia.

Zapata, Patricio. (2011). *Contabilidad general.* Bogotá: McGraw-Hill.

6.2. Linkografia.

Álvarez, Carlos. (2010). *Modelos de organización de trabajo*. Recuperado el 17 de 09 de 2015, de http://www.elergonomista.com/dom02.html

Arango, Leonardo. (2015). *División del trabajo*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/division_del_trabajo

Beltrán, Cristhian. (25 de 09 de 2013). *Cuenta 28, otros pasivos*. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de https://prezi.com/crby4kd1jvve/cuenta-28-otros-pasivos/

Biaya, Tiana., Siap, Fhil. (2015). *Gastos operacionales*. Recuperado el 17 de 09 de 2015, de http://definicion.mx/gastos-operacionales/

Bueno, Daniel. (2010). *Modelos de organización*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de http://www.adeudima.com/?page_id=207

Dalia, Lucia. (21 de 05 de 2011). *Otros activos*. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de http://www.buenastareas.com/ensayos/Otro-Activos/2204837.html

Delgado, Joffre. (25 de 05 de 2012). *Comunicación escrita*. Recuperado el 22 de 09 de 2015, de http://es.slideshare.net/juliethdj/la-comunicacin-escrita-13452284

Diccionario. (2015). *Gastos operativos*. Recuperado el 17 de 09 de 2015, de http://www.definicionabc.com/economia/gastos-operacionales.php

Enriquez,Ronny. (12 de 2012). *Modelos de organización*. Recuperado el 17 de 09 de 2015, de http://thesmadruga2.blogspot.co.id/2012/12/los-modelos-organizacionales.html

Espinoza, Ronald. (14 de 10 de 2012). *Misión y visión*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/

Fernandez, Saul., Aparicio, Jefersson., Cervera, Milena. (16 de 11 de 2007). *Gastos e ingresos*. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de http://www.contabilidad.tk/concepto-de-gastos-e-ingresos-13.htm

Flores, Aron. (6 de julio de 2012). *Estados financieros proyectados.* Recuperado el 25 de agosto de 2015, de http://es.scribd.com/doc/99370616/Estados-Financieros-Proyectados#scribd

Gallardo, Aralecy., Camargo, Miriam. (2015). *Modelos de organización*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de http://html.rincondelvago.com/modelos-de-organizacion.html

García, Andres. (mayo de 2010). *Administración financiera 1*. Recuperado el 18 de agosto de 2015, de www.eumed.net

García, Iris. (27 de 02 de 2014). *Gastos financieros*. Recuperado el 17 de 09 de 2015, de http://www.emprendedores.es/gestion/gastos-ocultos/gastos-financieros

Girondella, Leonor. (6 de 09 de 2013). *Utilidades o benficios*. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de http://contrapeso.info/2013/que-son-utilidades-empresariales/

Goleman, Diana. (2015). *Habilidades gerenciales*. Recuperado el 18 de 09 de 2015, de http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=230

Gómez, Gabriel. (30 de agosto de 2011). *El presupuesto de caja*. Recuperado el 24 de agosto de 2015, de www.grandespymes.com.ar/2011/08/30/el-presupuesto-de-caja-ejercicio-practico/

León, Gael. (2014). *Planeación estratégica*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html

López, Mauro. (2011). *Toma de decisiones*. Recuperado el 23 de 09 de 2015, de http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones

Marko, Ariel. (2011). *Reportes e informes de control*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de http://www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml#ixzz3mfhzH98Q

Mirna, Ángel. (2015). *Tipos de organización*. Recuperado el 17 de 09 de 2015, de http://www.monografias.com/trabajos89/tipos-de-organizacion/tipos-de-organizacion.shtml#ixzz3m18UW4JD

Molina, Orly. (05 de 04 de 2013). *Concepto de tipos de control*. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de http://es.scribd.com/doc/134287628/Concepto-Tipos-de-Control#scribd

Navarrete, Karla. (20 de 12 de 2013). *El control dentro del proceso administrativo*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de http://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/

Nuñez, Efrén. (21 de 12 de 2014). *Cual es la diferencia entre un gasto administrativo y un gasto financiero*. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de http://www.fundapymes.com/blog/cual-es-la-diferencia-entre-un-gasto-administrativo-y-un-gasto-financiero/

Ospina, Joffre. (24 de 03 de 2011). *Toma de decisiones*. Recuperado el 22 de 09 de 2015, de http://es.slideshare.net/jmospina/toma-de-decisiones-7381093

Otero, Hugo. (2010). *Indicadores financieros*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de http://es.slideshare.net/haroldoteroanaya/indicadores-financieros-14003637

Puchaicela, Jimy. (2010). *Monografias*. Recuperado el 25 de julio de 2015, de Monografias: http://www.monografias.com/trabajos82/creacion-empresa-endulzante-planta-stevia/creacion-empresa-endulzante-planta-stevia2.shtml

Quinto B. (14 de 10 de 2012). *Auditoría*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de https://auditworld.wordpress.com/2012/10/14/auditoria-concepto-clasificacion-y-objetivos/

Revilla, Gabriela. (2013). *Sistemas de información*. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de http://es.slideshare.net/gamilrb/sistemas-de-informacin-8289075

Rivadeneira, Mariela. (2014). *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras.* Recuperado el 25 de agosto de 2015, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/resultados-proforma.html}

Sala, Gissela. (2015). *Gestión de un pequeño comercio.* Recuperado el 25 de agosto de 2015, de https://books.google.com.ec/books?id=b-7JCQAAQBAJ&pg=PA44&dq=que+son+las+debilidades+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0CDYQ6AEwBTgUahUKEwjzrenzlMXHAhXD2B4KHTsLDR8#v=onepage&q=que%20son%20las%20debilidades%20de%20una%20empresa&f=false

Sanchez, Jessica. (2012). *Integración de personal*. Recuperado el 18 de 09 de 2015, de http://laintegraciondelpersonal.blogspot.com/

Santoa, Maria., Flores, Rosa. (12 de 01 de 2012). *Reportes de control*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de http://es.slideshare.net/djelektro/reportes-para-el-control

Toboada, Leonardo. (2015). *Organización por comités*. Recuperado el 18 de 09 de 2015, de https://es.scribd.com/doc/87699819/Organizacion-por-Comites

Valverde, Adrian. (05 de 12 de 2012). *Control administrativo (definición y procesos)*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de http://es.scribd.com/doc/56395275/64/Elementos-basicos-del-proceso-de-control-administrativo

Vásquez, Carlos. (23 de 10 de 2012). *Estructura organizacional, Tipos de organización y Organigramas*. Recuperado el 17 de 09 de 2015, de http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/

Wegner, Nurd. (22 de junio de 2014). *Balance general proyectado*. Recuperado el 25 de agosto de 2015, de http://es.slideshare.net/nurywegner/balance-general-proyectado

Yubero, Pedro. (2011). *Auditoría*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de http://www.expansion.com/diccionario-economico/auditoria.html

CAPÍTULO VII

ANEXOS

Anexo 1.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES, PARROQUIA SAN CARLOS, AÑO 2015.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR

1. **¿Usted cree qué hay factores internos que fortalecen y debilitan a la cooperativa? ¿Cuáles son?**

2. **¿Cuáles cree usted qué son los factores externos que amenazan y dan oportunidades a la cooperativa?**

3. **¿Qué estrategias aplica la cooperativa?**

4. **¿Cree usted qué es importante el análisis de los estados financieros? ¿Por qué?**

5. **Define un problema antes de tomar decisiones en la cooperativa ¿Por qué?**

6. **¿Evalúa las opciones o alternativas antes de ejecutar la decisión tomada? ¿Por qué?**

7. **¿Qué es el plan financiero a corto plazo para usted?**

8. **¿Cree usted que es importante la realización de un plan financiero a corto plazo? ¿Por qué?**

9. **¿De qué manera cree usted que ayuda la realización de un plan financiero a corto plazo a la cooperativa?**

10. **¿Cómo se ejerce el control en la cooperativa?**

11. **¿Por qué cree usted que es importante el control en la cooperativa?**

Anexo 2.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES, PARROQUIA SAN CARLOS, AÑO 2015.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE

1. **¿Cuáles son sus funciones en la cooperativa?**

2. **¿Considera usted que la cooperativa ha crecido en su entorno empresarial? ¿Por qué?**

3. **¿De qué manera la cooperativa atrae clientes?**

4. **¿Qué hace la cooperativa para crecer dentro del ambiente competitivo?**

5. **¿Cuántas veces al mes se realizan las juntas y que temas se tratan**

6. **¿Ha observado algún cambio en los estados financieros? ¿Como cuáles?**

7. **¿De qué manera llegan a un acuerdo cuando surgen problemas?**

8. **¿Cómo se controla a los empleados en la cooperativa?**

9. **¿Considera usted beneficioso desarrollar un plan financiero? ¿Por qué?**

10. **¿Cuántos clientes utilizan los servicios de la cooperativa? ¿Por qué?**

Anexo 3.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES, PARROQUIA SAN CARLOS, AÑO 2015.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

1. **¿Cómo califica usted la ubicación geográfica de la cooperativa?**

a) Excelente

b) Muy buena

c) Buena

d) Regular

e) Mala

2. **¿Considera usted que ha crecido empresarialmente la cooperativa?**

a) Sí.

b) No.

c) Tal vez.

3. **¿Ha observado alguna innovación en la infraestructura de la cooperativa?**

a) Sí.

b) No.

c) Tal vez.

4. **¿Qué considera usted que le falta a la cooperativa para mejorar el crecimiento?**

a) Cambiar sus precios.

b) Publicidad.

c) Comprar nueva maquinaria

d) Mejorar el servicio al cliente.

e) Expandirse.

5. **¿Cómo se siente usted con el servicio que se le brinda en la cooperativa?**

a) Satisfecho.

b) Muy conforme.

c) Conforme

d) Poco conforme.

e) Inconforme.

6. **¿Le parece adecuado el precio que paga por el servicio que recibe en la cooperativa?**

a) Sí.

b) No.

c) Tal vez.

7. **¿Considera usted que el administrador de la cooperativa está capacitado para ejercer ese puesto?**

a) Si

b) No

c) Tal vez

8. **¿Cómo califica usted el trabajo que realiza el presidente de la cooperativa?**

a) Excelente

b) Muy buena

c) Buena

d) Regular

e) Mala

9. **¿Cómo aprecia la organización de la cooperativa?**

a) Excelente

b) Muy buena

c) Buena

d) Regular

e) Mala

10. **¿Cómo evalúa la dirección y el liderazgo de la cooperativa?**

a) Excelente

b) Muy buena

c) Buena

d) Regular

e) Mala

11. ¿Ha observado los controles que la cooperativa aplica en sus empleados?

a) Si

b) No

c) Tal vez

12. ¿Con qué periodicidad usted utiliza los servicios que ofrece la cooperativa?

a) A menudo.

b) Una o dos veces a la semana.

c) Dos o tres veces al mes.

d) Cada mes.

e) Una o dos veces al año.

Anexo 4.

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES

RUC 12090044304001

San Carlos-Ecuador

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVO			**$**	**822.500,00**
ACTIVOS CORRIENTES			**$**	**10.500,00**
Efectivo	$	4.900,00		
Documentos por cobrar	$	5.000,00		
Gastos prepagados	$	600,00		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			**$**	**812.000,00**
Terreno, edificio, instalaciones	$	805.000,00		
Maquinaria y equipo	$	7.000,00		
PASIVOS			**$**	**9.300,00**
PASIVOS CORRIENTES			**$**	**7.200,00**
Cuentas y documentos por pagar locales	$	6.000,00		
Obligaciones Financieras	$	1.200,00		
PASIVOS NO CORRIENTES			**$**	**2.100,00**
Obligaciones a largo plazo	$	900,00		
Jubilación Patronal	$	520,00		
Otros pasivos no corrientes	$	680,00		
PATRIMONIO NETO			**$**	**813.200,00**
Capital social	$	770.000,00		
Aporte Futuras capitalizaciones	$	13.200,00		
Reserva legal	$	5.000,00		
Utilidades retenidas	$	25.000,00		
PASIVO Y PATRIMONIO			**$**	**822.500,00**

Anexo 5.

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA LOS ÁNGELES

RUC 12090044304001

San Carlos-Ecuador

ESTADO DE RESULTADO

DESDE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Ingresos			$	50.000,00
Otros ingresos			$	4.500,00
TOTAL DE INGRESOS			**$**	**54.500,00**
Costo de ventas			$	39.650,00
UTILIDAD BRUTA			**$**	**14.850,00**
Gastos de operación:			**$**	**11.442,50**
Gatos de ventas	$	950,00		
Gatos de administración	$	10.380,00		
Gastos financieros y otros	$	112,50		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			**$**	**3.407,50**
Part. Trab			$	511,13
UTILIDAD NETA			**$**	**2.896,38**