

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM- ESTELÍ**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE MASTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**Tema:**

Desempeño Administrativo - Financiero de la empresa Peraltacoffees S.A. ubicada carretera a Mozonte, Nueva Segovia, durante el período 2014-2015.

**Autor:**

Ing. Thamar Antonio Artola Blandón

**Tutor:**

MSc. Mauricio Ramón Navarro Zeledón

Estelí, Nicaragua 03-02-2017

## **DEDICATORIA**

A Dios

Por darme la fortaleza de culminar mis estudios de maestría y la sabiduría para asimilar los contenidos.

A mis Padres

Por creer en mí y darme el carácter para enfrentar las duras pruebas de la vida.

A mi esposa Eunice Alina Zelaya Zeledón e hija Ealine Tamara Artola Zelaya

Por ser impulsoras en todo mi caminar, por su apoyo y motivación para seguir siempre adelante.

A la maestra Jessie María García Herrera por su incondicional apoyo y consejos en este proceso.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios todo poderoso; por haberme dado fuerza y actitud para culminar esta etapa de mi vida.

A mi tutor MSc. Mauricio Navarro por toda la colaboración brindada durante la elaboración de este trabajo de tesis.

A MSc. Magdania Vindell Betanco, quien coordinó con mucho entusiasmo y comprensión, estando junto a nosotros en todo el proceso de esta maestría.

A todos los maestros que fueron parte de este aprendizaje compartiendo sus conocimientos.

A todos mis compañeros de maestría con quienes compartimos momentos especiales.

A la maestra Jessie María García Herrera por su incondicional apoyo y consejos en este proceso.

## RESUMEN EJECUTIVO

El tema sobre desempeño administrativo-financiero de la Empresa Peraltacoffees S.A durante el período 2014-2015 se enmarca en la necesidad de la Empresa de dar respuesta a una de sus debilidades más sentidas en los últimos años como es la falta de una estructura administrativa-financiera y su implicancia en los resultados y procesos productivos, análisis de gestión, identificación de principales debilidades y propuestas de mejoras encaminadas a obtener mejores resultados en su operación.

Para la recolección de la información, fue necesaria la utilización de encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa, entrevista al Gerente General de la misma y guía de observación en los diferentes procesos de la Empresa, con el propósito de obtener información de primera mano y así dar recomendaciones que solventen las inquietudes y problemas existentes en ambos mercados; dado que el objetivo general de esta es describir la estructura administrativa-financiera de la Empresa, analizando su gestión y la importancia de la correcta estructura empresarial en los diferentes procesos según lo establecen las diferentes teorías y estudios de autores e investigadores reconocidos en estos temas.

El resultado obtenido brinda una óptica de la situación actual de la empresa y arroja insumos para plantear una propuesta de mejoramiento de la operatividad y actividades de la Empresa, según los objetivos propuestos.

## EXECUTIVE SUMMARY

The issue of administrative and financial performance of the company Peraltacoffees S.A. during the period 2,014-2,015 is part of the need for the company to answer to one of its deepest in recent years weaknesses as it is the knowledge of a financial and administrative structure, its implication in the results and processes, analysis of management, identification of major weaknesses and proposals for improvements aimed at obtaining better results in its operation.

For the collection of the information, was necessary it use of surveys directed to the personal administrative of it company, interview with the Manager General of the same and guide of observation in them different processes of it company, with the purpose of get information of first hand and so give recommendations that bug them concerns and problems existing in it company in matter of structure financial and administrative.

Fits highlight that our purpose is describe it structure financial and administrative of the company, analyzing its management e interpreting it correct structure business in them different processes according to it established them different theories and studies of authors and researchers recognized in these themes.

The result provides a perspective of the current situation of the company and throws inputs to make recommendations, according to the objectives set for improving financial structure and takes decisions for the operating improvement and activities thereof, in the search for more efficient results.

## **CARTA AVAL.**

Por este medio doy fe que el presente trabajo de Tesis denominado: **DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO DE LA EMPRESA PERALTA COFFEES S.A. UBICADA CARRETERA A MOZONTE, NUEVA SEGOVIA, DURANTE EL PERÍODO 2014-2015**, elaborado por el **INGENIERO *Thamar Antonio Artola Blandón*** corresponde a la estructura definida por la Normativa correspondiente de la UNAN – Managua, para Tesis a Nivel de Maestría.

El documento cumple con los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados teniendo coherencia y correlación, descritos en forma lógica, con apoyo de una amplia variedad de fuentes bibliográficas que refuerzan los aspectos teóricos y de instrumentos de recolección de información que sustentan el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master **EN GERENCIA EMPRESARIAL**.

Se extiende la presente a los Veintitrés Días del Mes de Enero del Año Dos Mil Diecisiete.

---

**MSc. Mauricio Navarro Zeledón.**

**Tutor**

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
1.1	Antecedentes.....	12
1.2	Justificación.....	15
1.3	Planteamiento del problema.....	16
<b>II</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
<b>III</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
3.1	La administración empresarial.....	18
3.1.1	Concepto de administración.....	18
3.2	Funciones gerenciales que realiza el administrador.....	19
3.2.1	Planear.....	19
3.2.2	Organizar.....	23
3.2.2.1	Principios de la Organización.....	24
3.2.2.2	Proceso de la Organización.....	25
3.2.2.2.3	Importancia de la Organización.....	25
3.2.2.4.	Organigrama.....	26
3.2.3.	Dirigir.....	28
3.2.4.1	Controlar.....	29
3.2.4.2	Áreas en la empresa donde se hace control.....	30
3.2.4.3	Principios de control.....	33
3.3	Control Interno Administrativo.....	34
3.3.1	Limitantes del Control Interno.....	35
3.3.2	Obligatoriedad.....	36
3.3.3	Clasificación del Control Interno.....	36
3.3.4	Papeles del administrador identificados por Mintzberg.....	39
<b>3.4</b>	<b>La Administración Financiera.....</b>	<b>40</b>
3.4.1	Definición de la administración financiera.....	40
3.4.2	Objetivo de la Administración Financiera.....	41
3.4.3	Estructura administrativa financiera de una empresa.....	42

3.4.3.1	Producción.....	42
3.4.3.2	La inversión.....	44
3.4.3.3	Mercadeo.....	47
3.4.3.4	Finanzas.....	48
3.4.3.4.1	Función de la administración financiera.....	49
3.4.5	Planificación Financiera.....	51
3.4.6	Estructura de la organización financiera.....	53
3.4.6.1	La organización del departamento financiero.....	53
3.4.6.2	Actividades específicas de la administración financiera.....	56
3.4.6.2.1	Administración de activos.....	56
3.4.6.2.2	Administración de pasivos.....	59
3.4.6.2.3	Administración de capital.....	62
3.5	Estrategias.....	63
3.5.1	Planificación Estratégica Henry Mintzberg.....	64
3.6	La Gestión empresarial.....	73
3.6.1	¿Qué es la gestión empresarial?.....	74
3.6.2	Funciones de la gestión.....	74
3.6.3	Control de la gestión.....	76
<b>IV.</b>	<b>OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....</b>	<b>85</b>
<b>V.</b>	<b>DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	<b>91</b>
5.1	Tipo de Investigación.....	91
5.1.1	Estudios Explicativos.....	91
5.1.2	Estrategia Metodológica.....	91
5.1.3	Población y Muestra.....	92
5.1.4	Población de Estudio.....	92
5.2	Muestra de Estudio.....	92
5.2.1	Tipo de Muestreo.....	92
5.2.2	Criterios de Selección de la muestra.....	93
5.2.3	Tipo y Tamaño de la Muestra.....	93
5.3	Métodos y técnicas de recolección de datos.....	94
5.3.1	Entrevista.....	94

5.3.2	Encuestas.....	95
5.3.3	Guía de Observación.....	95
5.4	Etapas de la Investigación.....	95
5.4.1	Investigación Documental.....	96
5.4.2	Elaboración de documentos.....	96
5.4.3.	Trabajo de campo.....	97
5.4.4.	Informe final.....	97
<b>VI.</b>	<b>ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>98</b>
6.1.1	Estructura administrativa financiera de una empresa.....	98
6.1.2	Estructura administrativa financiera en materia de Finanzas.....	101
6.1.3	Estructura administrativa financiera para la Producción.....	103
6.2	Analizar la gestión Administrativa-Financiera del ciclo 14-15 de la empresa Peraltacoffees S.A.....	104
6.2.1	Gestión.....	104
6.2.1.1	Gestión administrativa.....	105
6.2.2.2	Gestión financiera.....	108
6.2.2.3	Gestión Productiva.....	111
6.3	Análisis de la gestión Administrativa Financiera de la empresa...	114
6.4	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el desempeño administrativo financiero de la Empresa.....	122
6.5	Propuesta de mejoras al desempeño administrativo-financiera en la empresa.....	125
<b>VII</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>129</b>
<b>VIII</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>131</b>
<b>IX.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>132</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>135</b>
	Guía de Observación.....	135
	Encuesta al personal de la Empresa Peraltacoffees S.A.....	137
	Entrevista Dirigida a Gerente General Peraltacoffees S.A.....	141

## **I. INTRODUCCION**

El presente trabajo investigativo tiene el propósito de analizar el desempeño administrativo financiero que tuvo la empresa exportadora de café Peraltacoffees S. A en el período 2014-2015 y la manera en que esta incidió en el desarrollo de las diferentes actividades que la empresa ejecuta para su crecimiento y expansión.

El producto de este estudio se presenta en un documento escrito organizado en Capítulos y distribuidos de la manera siguiente: el Capítulo I. comprende la Introducción, con los antecedentes que presentan los aportes que tanto investigadores nacionales como extranjeros han realizado sobre el tema en estudio; además se aborda la justificación para destacar la importancia del estudio en la solución del problema y cerrando este apartado está el Planteamiento del problema, desde su origen y lo que sería la solución del mismo.

A continuación está el Capítulo II, con los Objetivos planteados para la investigación; posteriormente, aparece el Capítulo III asignado al Marco Teórico el que contiene aquellos aportes teóricos relacionados con la administración, la economía, las finanzas, la gestión empresarial entre otras, que en su momento formularon economistas, administradores, contadores y docentes; y que sirvieron para respaldar la información obtenida. En el capítulo IV, aparece el cuadro de Operacionalización de las variables de la investigación, con sus respectivos objetivos específicos, las dimensiones y el instrumento a utilizar.

En el capítulo V, Marco metodológico, se presenta el diseño de la investigación, la población, la muestra, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y, las etapas de la investigación según Hernández Sampieri.

En el capítulo VI, Resultados, estos se presentan en base a la información obtenida y al análisis, procesamiento e interpretación obtenida de las diferentes fuentes de información utilizadas para tal fin: encuestas, entrevista, guía de observación, que fueron interpretados de acuerdo a los hechos y situaciones planteadas en el estudio; porque según (Sampieri 2006); “El proceso esencial del análisis consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos”.

En el Capítulo VII, se abordan las Conclusiones a las que se llegó una vez finalizado el proceso de análisis e interpretación de resultados:

Las Recomendaciones aparecen en el capítulo VIII, y van dirigidas a quienes compete aplicarlas en la empresa objeto de estudio.

El capítulo IX se le asignó a la Bibliografía consultada, tanto documental física (libros), como en línea; se presentan alfabéticamente y según el manual de estilo de la Asociación de Psicólogos Americana APA; y Finalmente, aparece el capítulo X, con los anexos, donde se incluyen los formatos de las técnicas de recolección de datos: entrevistas, encuestas, la guía de observación utilizados en la investigación.

## **1.1 ANTECEDENTES**

En la revisión de antecedentes, encontramos tesis relacionadas al tema de investigación tanto nacionales e internaciones las cuales se detallan a continuación:

**Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo / Giovanni E. Reyes. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.50 p. (Documento de Investigación; 121) ISSN: 0124-8219.**

Este documento tiene por finalidad principal especificar los fundamentos y los rasgos principales que conforman, en términos orgánicos y funcionales, el proyecto de investigación sobre Gestión Empresarial y Desarrollo. Se enfatiza que la gestión de empresas se articularía con la dirección de estas, en particular en el rasgo estratégico, en el sentido de abordar condicionantes que repercuten en el alcance de finalidades y procesos con efectos multiplicadores, los que pueden ser de corto, mediano o largo plazo. Se subraya también la importancia de la perdurabilidad de las unidades de producción, a partir, básicamente, de componentes relacionados con flexibilidad funcional y organizativa, de innovación, de gestión del conocimiento y de adaptación creativa de actividades y resultados a ambientes complejos.

**2004, Perú. La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de los micros y pequeñas empresas.**

Determina que las MYPES no realizan el análisis e interpretación de la información financiera y económica contenida en los estados financieros; por tanto no disponen de información de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; tampoco de la evolución de las inversiones y deudas; ingresos y gastos de un

ejercicio a otro. Todo esto se configura como deficiencias en la gestión financiera que incide negativamente en el desarrollo de las MYPES.

Para solucionar toda esta problemática se propone un modelo de gestión empresarial que permita disponer de documentos, políticas, estrategias, acciones, ajustes y retroalimentaciones para de ese modo las MYPES puedan planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos; y puedan entrar en un proceso de desarrollo empresarial.

### **2015, Nicaragua. Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, Jinotega**

Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el periodo 2010-2013. Pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa.

El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo.

**2015, Nicaragua. Gestión empresarial dirigido por la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua APEN, para que pequeños y medianos productores nicaragüenses con potencial productivo aprendan a exportar. Boletín APEN; mayo 2015.** Según el Boletín de APEN, el objetivo del programa Export Academy es brindar servicios de información práctica y de calidad, para superar las debilidades de gestión empresarial de los sectores productivos”, Azucena Castillo; Gerente General de APEN, (2015); “dentro del

programa de estudio se desarrollan programas de formación especializados en comercio y negocios internacionales para empresas, mujeres empresarias, pymes (pequeñas y medianas empresas), instituciones y profesionales del sector exportador” 1.

---

<sup>1</sup> Entrevista a Azucena Castillo. Gerente General de APEN, 13 Mayo 2015; sobre el lanzamiento de un programa para aprender a exportar, dirigido por la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua APEN, a mujeres empresarias de las PYMES, Instituciones y profesionales exportadores.

## **1.2 JUSTIFICACION**

Con el presente estudio se pretende crear un precedente y una fuente de apoyo de información sobre las debilidades en la estructura administrativa y financiera de la empresa y sus repercusiones en la dirección y control de Peralta coffees S.A, dedicada al acopio y comercialización de café en la zona de las Segovia, la optimización de los recursos y la maximización de las utilidades de la Empresa.

Este estudio dará las pautas necesarias y dirección a tomar en relación a la jerarquización de la empresa, la funcionalidad de los puestos de trabajo y la valoración del impacto de este proceso en las utilidades de la misma, mejorando de forma paulatina los diferentes procesos de acopio y comercialización, y creando un orden en estos de forma que cada área alimente a las sub-siguientes con información oportuna para su correcto proceso y toma de decisiones, así como también evaluar la capacidad de cada uno de los recursos humanos de la Empresa a fin de identificar, clasificar y ordenar el que hacer de cada uno de estos recursos que intervienen en los diferentes procesos.

Una vez concluido este proceso los accionistas de la Empresa tendrán una herramienta eficaz para el correcto control y valoración de las funciones de cada puesto de dirección, eficacia en el trabajo realizado, correcta utilización de los recursos, costos, generación de utilidades y recompensas que se pudieran otorgar por el desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, estimulando así la producción y eficiencia de los mismos en cada uno de los niveles del proceso donde cada uno se involucra, desde el acopio hasta la comercialización de grano de oro y otros servicios que la empresa brinda a sus clientes.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La historia de la actual Empresa Peraltacoffees, inicia operaciones en el año 2011 con accionistas dedicados a la producción y comercialización local de café, y para el inicio de sus operaciones a nivel internacional lo hace formando una estrecha amistad con la transnacional Falcon Commodities quien los ayuda a incursionar en el mercado internacional del café y en la exportación del mismo.

Con la inversión privada de un Banco Nacional crean las condiciones de infraestructura y maquinarias para el acopio, beneficiado y comercialización del grano de oro, inicialmente se ofrece este servicio para el café de la familia, luego en sus socios nace la idea de acopiar, beneficiar y comercializar café de otros productores de la zona cuyo café se ha destacado en los certamen de la tasa de la excelencia, para los pequeños productores se abre entonces la oportunidad de obtener unos dólares más por su calidad de café.

El problema en sí, es que, aunque los dueños de la empresa Peraltacoffees S.A, poseen gran experiencia y trato con los proveedores de fondos, la empresa carece de una estructura funcional administrativa - financiera que le permita consolidar la empresa, sus productos y los servicios ofrecidos, por tal razón, para darle seguimiento a las actividades de financiamiento a los productores de café de la zona, requiere de un área específica de control dentro de la empresa, a fin de optimizar los procesos, maximizar las utilidades y cuantificar la rentabilidad. Eso se hace necesario, porque en la medida en que las Empresas se desarrollan se vuelven más complejas en su estructura, controles administrativos y financieros. Ante el problema antes descrito, el objetivo general de esta investigación es Evaluar el desempeño administrativo financiero de la Empresa Peraltacoffees S. A. ubicada en Mozonte Nueva Segovia, durante el período 2014-2015.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

- ✓ Evaluar desempeño administrativo financiero de la Empresa Peraltacoffees S. A. ubicada en Mozonte, Nueva Segovia, durante el período 2014-2015.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Describir la estructura administrativo-financiera y su implicancia en el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.
- ✓ Analizar la gestión administrativa-financiera del ciclo 14-15.
- ✓ Identificar principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el desempeño administrativo financiero de la Empresa.
- ✓ Elaborar propuesta de mejoras al desempeño administrativo-financiera en la empresa.

### III. MARCO TEÓRICO

La teoría que fundamentará esta investigación, se ha organizado en tres grandes apartados temáticos: la administración empresarial, la estructura administrativa financiera de la empresa y la gestión empresarial.

#### 3.1 La administración empresarial

##### 3.1.1 Concepto de administración

El concepto de administración ha sido definido por varios especialistas según sus conocimientos y experiencias dentro del ámbito de las empresas y la economía, tal es el caso de la definición que publicara Lourdes Münch Galindo (2006) “La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”<sup>2</sup> Por su parte, José Fernández Arena la concibe como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.<sup>3</sup>

También se destaca la definición de García Santillán A., (2010) que dice “La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización, con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales”<sup>4</sup> Todas las anteriores definiciones, cumplen en esencia el propósito de describir la imagen de las empresas, su funcionalidad o importancia; sin embargo, para efectos de este estudio, se tomará de referencia inicial la definición de la teoría clásica que de la administración concibiera Frederick Taylor (1911), citado por (Barba Álvarez (2010) al decir que la **administración** es la ciencia social que tiene por objeto el

---

<sup>2</sup> Münch Galindo Lourdes. Fundamentos de administración. (2006). Op. cit 107.

<sup>3</sup> Fernández Arena José (1996). Proceso Administrativo. México. Editorial DIANA.

<sup>4</sup> García Santillán (2010) Administración Financiera.

estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y del conocimiento de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible.<sup>5</sup> A saber, este beneficio puede ser social, económico o estratégico, dependiendo claro está, de los fines que persiga la organización.

Para que todo lo que engloba la administración se ejecute, es necesaria la presencia de un administrador en la empresa u organización, ya que un administrador es según Jones, G y George J (2010) la persona responsable de supervisar el aprovechamiento de los recursos que posee la organización para conseguir sus metas.<sup>6</sup>

## **3.2 Funciones gerenciales que realiza el administrador**

El trabajo de la administración es hacer que la empresa u organización haga el mejor uso de los recursos para conseguir sus metas; para lograrlo, ellos realizan las cuatro funciones gerenciales más importantes: planear, organizar, dirigir y controlar.

### **3.2.1 Planear**

Es el proceso que realizan los administradores para identificar y seleccionar las Metas y aquellas acciones que sean más apropiadas para llegar a ellas. En el acto o proceso de planeación Jones, G y George J (2010) expresan que esta se realiza planteándose las siguientes tres interrogantes:

1. ¿Qué metas perseguirá la empresa u organización?
2. ¿Qué acciones se emprenderán para alcanzar esas metas?

---

<sup>5</sup> Barba Álvarez (2010). Citando a Frederick W Taylor en su obra "Principios de administración científica"

<sup>6</sup> Jones Gareth & George Jennifer (2010), Op Cit 32

### 3. ¿Cómo distribuir los recursos de la empresa para cumplir esas metas?

Ellos parten de las interrogantes anteriores, ya que quien administra lo hace para decidir y tomar decisiones. Por su parte, Koontz H y Weihrich H (2004), en su libro Administración: una Perspectiva Global, contrariamente a Jones y George, reconocen y plantean que la planeación es una actividad administrativa que se realiza en seis pasos, estos son: <sup>7</sup>

#### **Definición de objetivos**

El primer paso de la planeación es establecer los objetivos que se pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desean llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.

**Verificación de la situación actual frente a los objetivos** simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.

**Desarrollo de premisas sobre las condiciones futuras** las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata de generar

---

<sup>7</sup> Koontz H y Weihrich H (2004) Pasos en los que se realiza la planeación empresarial. Op cit 56

escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionado con supuestos acerca del futuro.

**Análisis de las alternativas de acción** se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

**Elección de un curso de acción entre las alternativas** hay que seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

**Implementación del plan y evaluación de los resultados:** el último paso es hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Analizando el porqué de los seis pasos identificados por Koontz H y Wehrich H, es obvio que tal reconocimiento lo hicieron porque la Planeación es la etapa en la que se definen las metas de la organización, se establece una estrategia general para alcanzar esas metas y se desarrollan los planes para integrar y coordinar las actividades, a fin de no perder el rumbo del trabajo individual y colectivo, sino, para que todos los miembros actúen atendiendo las cosas más importantes de la empresa.

## **Análisis de FODA como parte de herramienta de planeación**

Según: Koontz (2008), Una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis de FODA, que utiliza la matriz SWOT: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en español FODA, es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas generadas y propias de la empresas, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: la competencia, fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, representan oportunidades o amenazas.

FODA: es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas

Evaluación Interna: Las fuerzas son internas y requieren aprovechar para avanzar las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

Evaluación externa (del entorno): Las oportunidades son los elementos que existen en un momento dado, básicamente externo, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica. Amenaza lo que implica alerta a lo que se está por venir, que por igual resulta un peligro y debe ser corregido inmediatamente.

### **3.2.2 Organizar**

En su diccionario de economía y finanzas, Sabino C. (1991) define el término organizar como el acto de agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sabino Carlos (1991). Diccionario de economía y finanzas.

En cambio, para Chiavenato (2004) agrupaciones extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Son a su vez, la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Cada organización está restringida por la limitación de sus recursos, y por eso no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen: de allí el problema de determinar la mejor ubicación de los recursos. La eficiencia se obtiene cuando la organización aplica sus recursos a la alternativa que produce el mejor resultado.

Para Chiavenato (2006), organizar es establecer una estructura de relaciones laborales, entre individuos y grupos, de modo que los miembros de la empresa u organización interactúen y cooperen en función de las metas que este tenga a cargo.<sup>9</sup> Es porque en su rol, los administradores trazan líneas de mando y de responsabilidad entre individuos y grupos y lo estructuran en los Organigramas; y a la vez deciden cuál es la mejor manera de coordinar los recursos humanos de la empresa, en función de crear bienes y servicios.

Cual sea la definición que se considere más acertada para el término Organizar, en definitiva lo que importa es saber que quien organiza determina todas las actividades, funciones, o tareas que se han de desarrollar en una empresa, y las agrupa en diferentes áreas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente; además, porque la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

---

<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 17.

### 3.2.2.1 Principios de la organización

- ✓ **División del trabajo** se refiere a la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- ✓ **Autoridad y Responsabilidad**; la autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- ✓ **Unidad de Mando** es cuando una persona recibe órdenes sólo de un único superior. Es el principio de la autoridad única.
- ✓ **Unidad de Dirección** Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- ✓ **Centralización** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- ✓ **Jerarquía o Cadena Escala** Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar.

### 3.2.2.2 Proceso de la Organización

Organizar es ordenar, el orden precisa los órganos que hacen falta y los acomoda en tal forma que aseguren el funcionamiento de la institución. Un órgano comprende las tareas comunes en un área, que con la colaboración de distintas personas permiten el respeto a las políticas y a los objetivos.

### **3.2.2.3 Importancia de la Organización**

La organización dentro de una empresa es importante, porque aunque no es una estructura visible, incide en el comportamiento de la misma haciendo que por la interacción de su estructura organizativa –sus miembros- esta sea eficiente y eficaz en la administración de todos los recursos. García del J y Casanueva Cristóbal (2009) determinan la importancia de la organización de una empresa, en base a las siguientes fundamentaciones: <sup>10</sup>

- ✓ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- ✓ Suministra los métodos para el desempeño eficiente de las actividades, con un mínimo de esfuerzo.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **3.2.2.4 Organigrama**

Para Iván Thompson (2010), los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.<sup>11</sup>

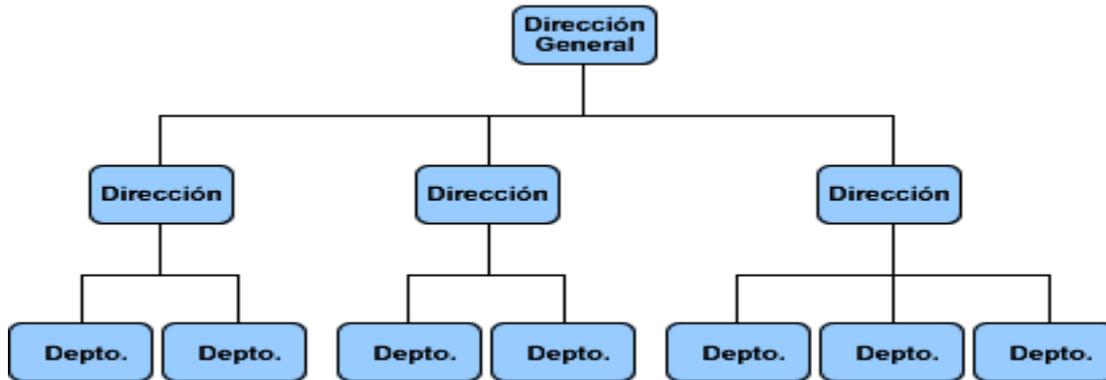
---

<sup>10</sup> García del Junco J. et al Casanueva C (2009). Prácticas de gestión empresarial

<sup>11</sup> Thompson Iván (2010) Definición de Organigrama Estructural

Ejemplo:

Figura1



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

En el ejemplo del organigrama anterior, se visualizan los niveles jerárquicos que conforman la empresa; estando en el nivel superior la Dirección General, de cuyo mando se desprenden las Áreas de la empresa cada una con un Director y de cuyo mando se desprenden los departamentos que la empresa requiere para su funcionamiento y que para los efectos, están subordinados a las decisiones de los Directores o Jefes de Áreas. Se aprecia la división del trabajo a partir de los cuadros existentes, al igual que la cadena de mando que constituye las líneas que conecta los cuadros, la cual determina el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado.

Para Alfred Chandler (1992) toda actividad humana organizada plantea dos requisitos fundamentales y opuestos a la vez: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas. La mayoría de las estructuras organizacionales, suelen ser demasiadas complejas, por lo que resulta difícil transmitirse verbalmente. Debido a esto los administradores trazan un organigrama, en el que se muestran, las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan. <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Chandler, A.D. (1962) Estrategia y Estructura: Cambios en la historia ambiental de América.

En relación a la administración de recursos humanos, las expectativas que tiene la gerencia con respecto al papel del administrador, es que su trabajo de dirección, organización y control, lo haga atendiendo las políticas, la Misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de la empresa u organización, y como dice Chiavenato I (2004), los objetivos mismos de la administración de recursos humanos que según plantea el, son: <sup>13</sup>

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
  
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
  
- ✓ Alcanzar la eficiencia y la eficacia con los recursos humanos disponibles

### **3.2.3 Dirigir**

Si el administrador de la empresa tiene clara la misión, la visión y las metas de la empresa, el articula y dirige las acciones que los trabajadores deben seguir, revitalizándolos y facultándolos para que entiendan y se involucren en la consecución de las metas de la organización.

La dirección empresarial es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar

---

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004 Destaca la importancia de los recursos humanos dentro de una organización.

correctamente el trabajo de un directivo debemos tener claras sus funciones y atribuciones, éstas puede ser divididas en varios aspectos.

La primera función de la Dirección de una empresa es la Planificación, para determinar lo qué se va a hacer; cómo lo va hacer; con qué recursos y medios cuenta; deberá tomar las decisiones encaminadas a la fijación de los objetivos empresariales, y del establecimiento de políticas, estrategias, métodos y procedimientos para alcanzar sus objetivos.

También ha de encargarse de la organización de la empresa, agrupar las actividades necesarias para desarrollar las estrategias empresariales, ha de definir la estructura de la empresa y las relaciones entre cada una de las partes de esa estructura.

Ha de asignar y coordinar los recursos de los que dispone: recursos económicos, humanos, infraestructuras, maquinaria y equipamientos, etc. La correcta distribución de éstos a cada parte de esa organización así como las futuras inversiones a realizar.

También se encargará de dirigir y propiciar las buenas relaciones entre todos los elementos de la empresa, evitando y mediando en aquellos problemas que se puedan producir en la convivencia diaria. Por último debe encargarse de controlar que se cumplan las pautas marcadas en todos los puntos anteriores.

Ante tal cantidad de funciones y la problemática de algunas de ellas, el directivo ha de trazar una hoja de ruta y estructurar tanto las acciones a tomar en cada caso como la manera de ponerlas en práctica; el estilo de su dirección y sus

propias pautas de comportamiento, que sirvan para poner en práctica de manera idónea su propia estrategia y la de la empresa.

#### **3.2.4.1 Definición de Control**

El control es la función administrativa, considerada una labor gerencial básica, por medio de la cual se evalúa el rendimiento, para evaluar en qué medida la empresa u organización alcanza sus metas, y a partir de dicha evaluación emprender acciones de sostenibilidad y mejoramiento del desempeño individual o colectivo. Robbins (1996) define el control como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa, <sup>14</sup>en cambio, para Stoner (1996) el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.<sup>15</sup>

Haciendo un análisis de las definiciones anteriores, se ha detectado que en todas se refieren al acto de verificar, medir y encontrar, o sea, de verificar si ha habido cumplimiento de los objetivos estratégicos y de las metas propuestas, de verificar resultados obtenidos con los resultados esperados; de medir el desempeño del personal en las tareas asignadas o por las que fue contratado, y encontrar las fallas y/o debilidades que en el proceso obstaculizaron la obtención de los resultados esperados y al final tomar decisiones pertinentes.

Aunque también se debe aceptar que la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad

---

<sup>14</sup> Robbins, S P. (1996) Comportamiento Organizacional, México

<sup>15</sup> Stoner J. (1998) Administración.

es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

### 3.2.4.2 Áreas en la empresa donde se hace control

#### Área de Producción

En el área de producción se realiza un control exhaustivo de la producción misma, con el propósito de programar, coordinar e implantar medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- **Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- **Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- **Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto su ensamblados como terminados, entre otros.
- **Control de operaciones Productivos:** Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.

- **Control de desperdicios:** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- **Control de mantenimiento y conservación:** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

**Área comercial,** en esta área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos, se realizan los controles siguientes:

- **Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
- **Control de propaganda,** para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- **Control de costos,** para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

**Área financiera.** Siendo ésta el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros; los principales controles que se hacen aquí son los que a continuación se señalan:

- **Control presupuestario**, es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- **Control de costos**, es un control que se hace de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

### **3.2.4.3 Principios de control**

#### **A. De Equilibrio**

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

#### **B. De la oportunidad**

El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

### **C. De los objetivos**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

### **D. De las desviaciones**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

### **E. De la costeabilidad**

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

### **F. De excepción**

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente

que funciones estratégicas requieren el control. Para el ejercicio de este control, se recurre a métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

### **3.3 Control Administrativo Interno**

Brian Q James y Voyer, John (1997), refiriéndose al control interno expresan que es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas, que llevan a cabo los trabajadores, funcionarios y directivos, que actúan en todos los niveles y en las diferentes áreas de una empresa u organización.<sup>16</sup> “No se trata solamente de manuales de organización y procedimientos”<sup>17</sup> En esto tiene razón Dorta Velásquez, (2004), ya que ningún manual de organización contempla todos los riesgos reales y potenciales ni desarrolla controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos; es por eso, que el personal que conforma esa organización debe tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles y deben estar en condiciones de responder adecuadamente por ello.

Brian Q James y Voyer, John (1997) continúan diciendo que en cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.<sup>18</sup>

Se sabe que los controles internos son necesarios, por cuanto facilitan la consecución de los objetivos cada una de las áreas u operaciones en la empresa; además, el Control Interno es un proceso y por tanto el mismo puede ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo.

---

<sup>16</sup> Brian Q y Voyer J. (1997) El proceso Estratégico; conceptos, contextos y caso. pag 87

<sup>17</sup> Dorta Velásquez (2004) La evaluación de los riesgos como componentes del control interno

<sup>18</sup> Brian Q y Voyer J. (1997) El proceso Estratégico; conceptos, contextos y casos. Op cit 87

### **3.3.1 Limitantes del control interno**

En el Control Interno, el concepto de Seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes a él, lo que se perciben como limitantes.

- Con su realización pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por complicidad entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- Aplicar controles extensos en una organización también está limitado por efectos de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

### **3.3.2 Obligatoriedad**

Los Sistemas de Control Interno en cada organización adquieren carácter obligatorio, y la empresa, tomando en cuenta sus características empresariales propias, deberá establecer las acciones y medidas de control interno que deberán ser cumplidas por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento. Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

### **3.3.3 Clasificación del control interno**

Gitman Lawrence J (1986), en su obra Fundamentos de Administración Financiera, expresa que los controles internos se dan desde 1949, sin embargo, fue muchos años después que se clasificaron, y según Gitman el control interno ha sido clasificado en las dos siguientes categorías: controles contables y controles administrativos.<sup>19</sup>

#### **Control Interno Contable**

Se refiere a las medidas que tienen que ver directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable. Se realiza sobre todo con el propósito de proteger los activos y asegurar las cuentas y los informes financieros en la confiabilidad.

#### **Control Interno Administrativo**

En su diccionario de economía y finanzas, Carlos Sabino define el control interno como el tipo de control que se hace para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables.<sup>20</sup> Es el Control Interno que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad, y está directamente relacionado con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Este mismo autor, citando un ejemplo dice que “un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa”<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Gitman Lawrence J. (1986). Hace referencia a los procesos evolutivos de la administración, iniciando con la teoría de la Administración científica, de Frederick W Taylor.

<sup>20</sup> Sabino Carlos (1991) Diccionario de Economía y Finanzas

<sup>21</sup> Dorta Velásquez J A. (2004) La evaluación de los riesgos como componentes del control interno

## **Principios que rigen el Control Interno**

El control interno como una actividad meramente de medición y evaluación, se rige por principios sobre todo éticos, pues no deben verse como normativas ni reglamentaciones en su aplicación. Referenciando a Darta Velásquez (2004) se afirma que estos principios son:

### **División del Trabajo**

Este principio menciona, se refiere a la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

### **Fijación de responsabilidades**

Se refiere a que toda persona, departamento, y demás, debe tener establecido de manera escrita y conocer las responsabilidades, no sólo de sus funciones, sino de las relaciones con los medios y los recursos que tienen a su cargo, sus atribuciones, facultades y responsabilidades en relación con estos.

Es importante definir conceptualmente las responsabilidades de quien debe efectuar cada operación y dejar constancia documentada de quien efectúa cada operación de forma obligatoria.

## **Cargo y Descargo**

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

El cargo y el descargo están directamente relacionados con ceder y aceptar la responsabilidad de un recurso en cada operación o transacción. Debe quedar absolutamente claro mediante la firma en los documentos correspondientes, quién recibe y quién entrega, en qué cantidad y qué tipo de recurso.

En síntesis, se vale decir que en el control interno se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas, para lo cual, deberán existir (de manera escrita y estar publicados a todo el personal), estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados. Lo anterior es necesario, en vista de que el control es una herramienta de medición y evaluación que ayuda a la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas; por eso, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

### **3.3.4 Papeles del Administrador identificados por Mintzberg**

Gareth R. J y Jennifer M. G (2010), citando a Henry Mintzberg, expresan que éste redujo a diez las muchísimas tareas específicas que deben ejecutar los administradores cuando planean, organizan, dirigen y controlan los recursos de la

organización; a su vez, dichas tareas las agrupó en las siguientes tres categorías o bloques: <sup>22</sup>

- **Papeles de decisión**

Se refiere a los métodos que emplean los gerentes para planear estrategias y aprovechar los recursos. En su papel de emprendedores se sirve de la tecnología de la información para decidir qué proyectos o programas iniciar; cómo y en qué invertir los recursos y cómo distribuirlos; cómo manejar las Contingencias; a través de la tecnología se documenta y sabe cómo manejar las crisis y solucionarlas. En su papel de Negociador, llega a acuerdos con otros administradores o grupos externos.

- **Papeles de Información**

Valiéndose de la tecnología de la información, el administrador obtiene información y la comunica de manera rápida, o bien la utiliza para capacitarlos.

- **Papeles de trato personal**

Este papel lo asume cuando proveen dirección o supervisión tanto a los empleados como a la organización en general; puede realizarlo mediante el uso de tecnologías y destacar la figura emblemática de la organización.

### **3.4. La Administración Financiera**

#### **3.4.1 Definición de la administración financiera**

El concepto de la administración financiera específicamente se aplica al campo de los negocios; por esta razón son muchos los economistas y financieros que la han definido; es el caso de Moyer, McGuigan y Kretlow (2004) que la perciben como una parte de la administración general que se dedica a la toma de

---

<sup>22</sup> Garreth R J. y Jennifer M G. (2010) Administración Contemporánea

decisiones que determinan la expansión de una empresa, los términos de crédito para los clientes, la mezcla de financiamiento, la cantidad de fondos de efectivo y la cantidad de utilidades que debe reinvertirse en la empresa o pagarse como dividendo<sup>1</sup>.

Por su parte, James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr. (2010) la definen como “la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente<sup>23</sup>. Hitt Michael y Porter (2010), citado por García Santillán A., (2010), quien para ellos “la Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa; centrándose en la Rentabilidad y la Liquidez; y lograr que recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo”<sup>24</sup>.

Y para Abraham Perdomo Moreno (2004) en su libro Elementos básicos de administración financiera, es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.

En resumen, cualesquiera que sean las definiciones dadas a la administración financiera, lo cierto es que todas hacen referencia a los recursos financieros, a la inversión de capital; al financiamiento; a la rentabilidad de la misma y las decisiones tomadas sobre los dividendos de una organización.

---

<sup>23</sup> Van Horne J y Wachowicz, Jr (2010) Principios de Administración Financiera; concepto

<sup>24</sup> García Santillán A. (2010), citando a Hitt Michael y Porter, en el concepto de Administración Financiera

### **3.4.2 Objetivo de la Administración Financiera**

Para los economistas Johnson y Melicher (2000) el objetivo principal de la administración financiera es el de maximizar el valor actual de mercado agregado del capital de los propietarios, o sea, maximizar la riqueza de los tenedores de interés; para que mayor sea el aumento en las ganancias monetarias de la empresa, porque con ello, los tenedores de interés estarán más dispuestos a invertir para contribuir al crecimiento de la empresa. Y Cosío (1991) estando de acuerdo con lo anterior dice que “para alcanzar la maximización de la riqueza para los tenedores de interés se deben considerar los siguientes puntos: la supervivencia y crecimiento el negocio, la obtención de utilidades, la imagen y el prestigio de la empresa, lograr una aceptación social dentro del ramo, y lograr satisfacer todas las necesidades colectivas”

### **3.4.3 Estructura administrativa financiera de una empresa**

Para el economista Gitman Lawrence (2012), “Administrativa y Financieramente, una empresa es aquella que está conformada por las áreas de producción, mercadeo, personal y finanzas, y donde, deberá operar bajo una misma dirección o mando, teniendo sus propias metas, pero en función de las políticas, metas y objetivos estratégicos de la empresa para su correcto funcionamiento; por su parte, García Santillán (2010) agrega que contará con un administrador financiero quien se encargará de mantener cada una de estas áreas directa y perfectamente correlacionadas; a fin de conseguir el propósito fundamental de todo negocio; que es maximizar el valor de una empresa.<sup>25</sup>

#### **3.4.3.1 Producción**

La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente

---

<sup>25</sup> García Santillán (2010) Definición que da del administrador Financiero

es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado. Desde un punto de vista económico, el concepto de producción parte de la conversión o transformación de uno o más bienes en otros diferentes. Se considera que dos bienes son diferentes entre sí cuando no son completamente intercambiables por todos los consumidores.

En su Diccionario de economía y finanzas Carlos Sabino (1991) define el término Producción como cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios. En un sentido algo más estricto puede decirse que producción económica es cualquier actividad que sirve para satisfacer necesidades humanas creando mercancías o servicios que se destinan al intercambio. El concepto económico de producción es, por lo tanto, suficientemente amplio como para incluir casi todas las actividades humanas: producción el trabajo del artista y del artesano, la provisión de servicios personales y educacionales, la actividad agrícola y la de la industria manufacturera.

En el sistema económico la Producción es uno de los indicadores más importantes, y sin inversión no hay producción. La producción ha sido definida como el gasto en bienes de capital, para generar otros bienes, que por consecuencia de su venta, darán una ganancia que puede ser bruta cuando se toma el valor de la cantidad invertida y neta cuando a la inversión bruta le restamos la depreciación de los factores productivos.

Así, la productividad y eficiencia en la producción, es siempre uno de los principales objetivos de toda empresa, por esa razón, buscara las alternativas con mayor rentabilidad. Debido a la gran variedad de actividades económicas, estas se han clasificados en tres grandes grupos, de acuerdo a los tipos de bienes que producen; primario, secundario y terciario. A su vez, en estos tres grupos hay productos intermedios con valor, lo que equivale al valor y cantidad de bienes

finales producidos por la economía y la renta que reciben los dueños de los factores productivos, llamado valor agregado.

### **3.4.3.2 La inversión**

La inversión representa el gasto en que incurren las familias, las empresas y el sector público, en bienes que al transcurrir un tiempo, ya sea largo o corto, traerán como consecuencia un beneficio.

La inversión es válida, solo para la compra de bienes de capital, financieros o intermedios, porque ellos después de atravesar un determinado proceso, serán bienes de consumo final. Es una variable, que por lo general, se toma en cuenta en base al futuro, debido a que el Inversionista no constituirá una empresa, para vender en el mercado solo su primera producción y luego cerrar la empresa, el verdadero propósito, es una inversión constante en la empresa, para generar un beneficio por un largo período.

La inversión consta de muchas clasificaciones, ya que puede darse en variadas condiciones tales como: la procedencia del capital, en tipo de bienes en que se invierte, entre otras, a partir de eso puede ser: a largo y corto plazo, nacional, extranjera, pública, privada, etc.

Inversión bruta o real: es aquel gasto incurrido en bienes de capital. Es aquella inversión en que incurren los empresarios, para comenzar un nuevo negocio, para aumentar los insumos, mano de obra, mejorar las maquinarias y todos aquellos factores, que influyen en el volumen de producción, con el propósito de aumentarla o mejorarla, para obtener más beneficio, puede ser:

## **Tipos de Inversión**

- ✓ Formación bruta de capital fijo: es aquella inversión destinada a la compra de activos fijos, es decir, bienes de capital.
- ✓ Formación bruta de capital fijo importado: es aquella realizada por capitales foráneos en el país.
- ✓ Directa: está representada por empresas, participaciones en empresas, activos fijos (bienes de capital).
- ✓ Indirecta: es aquel capital invertido en el mercado financiero, o sea, en bonos, títulos, acciones, Bolsas.
- ✓ Formación bruta de capital fijo nacional: es aquella dada en el país por el sector público y privado.
- ✓ Variación de existencias: consiste en los incrementos o disminuciones en los inventarios de productos terminados de las empresas.

## **La formación bruta de capital fijo**

Es considerada como la inversión en todo tipo de bienes de capital, a diferencia entre la variación de existencias que conceptualmente es una relación entre las ventas y los productos terminados, de acuerdo a otras definiciones también se puede considerar como la inversión en bienes de proceso o intermedios, es decir, los insumos.

**Inversión neta:** es la diferencia entre la inversión bruta y la depreciación de los bienes de capital; y relaciona la inversión bruta de un año o cierre de período determinado con el desgaste que sufrieron los bienes de capital en el proceso

productivo de ese mismo período, para calcular así la cantidad de la inversión hecha en el país.

**Inversión nacional:** está representada por el ahorro de las empresas, familias y sector público.

**Inversión en capital humano** es aquel representado por cursos de capacitación de trabajadores, en educación superior, etc.

**Inversión financiera** es aquel capital usado para la compra de bonos, acciones, títulos, entre otros.

## **Renta**

Inversión nacional representada por el ahorro de las empresas, familias y sector público.

Inversión en capital humano: es aquel representado por cursos de capacitación de trabajadores, en educación superior, etc.

Inversión financiera: es aquel capital usado para la compra de bonos, acciones, títulos, entre otros.

### **3.4.3.3 Mercadeo**

El Mercadeo tiene la finalidad de orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de

crecimiento y rentabilidad. El mercadeo trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Hablar de Mercadeo es hablar de una serie de actividades tanto de individuos como de organizaciones encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

En una empresa u organización se hace mercadeo a través de un Departamento de mercadeo, el que debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

Sabino (1991) se refiere al mercadeo como comercialización, y dice que “son los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. <sup>26</sup>Todas las grandes firmas modernas tienen departamentos o gerencias especializadas en la comercialización de sus productos, las cuales se hacen cargo, usualmente, de las siguientes actividades: investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas; las ventas en sí mismas, que por lo general se hacen a mayoristas, aunque en

---

26

otras ocasiones directamente a los minoristas o al consumidor final; las promociones de diversos tipo, que complementan y hacen más efectiva la acción publicitaria y la distribución física de los bienes vendidos.

Las actividades de comercialización, a diferencia de lo que ocurría hace algunas décadas, resultan fundamentales en el desarrollo de la empresa moderna, pues sin ellas es casi imposible competir adecuadamente en los complejos mercados de hoy. La diversidad y tecnificación de las mismas ha hecho que, en muchos casos, diversas actividades de comercialización sean desempeñadas por firmas especializadas; tal es el caso de la publicidad, la investigación de mercados, la promoción, etc.

#### **3.4.3.4 Finanzas**

Las Finanzas, son según Ortega, A (2002) la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo equilibrado para los dueños los socios, los trabajadores y la sociedad.<sup>27</sup>

“Hablar de finanzas es hablar de un conjunto de modelos cuantitativos que permiten optimizar la manera cómo los agentes económicos asignan recursos escasos a lo largo del tiempo”; es decir que las Finanzas son la combinación de Ciencia y arte mediante la cual las Empresas estudian y analizan importantes decisiones que van a determinar en qué se debe invertir y como se va a financiar las inversiones; todo esto para lograr al máximo el objetivo planteado. Es decir que

---

<sup>27</sup>

las Finanzas se ocupan del proceso, las instituciones, los mercados e instrumentos relacionados con las transferencias de dinero entre individuos.

#### **3.4.3.4.1. Función de la administración financiera**

El conocimiento de la economía es necesario para entender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera. La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. Por tal razón, la principal función de la administración financiera es tomar decisiones empresariales en términos financieros. No obstante, la magnitud de la decisión dependerá del tamaño de la empresa; en compañías pequeñas, la función financiera la desempeña el departamento de contabilidad.

Al crecer una empresa es necesario un departamento separado ligado al presidente de la compañía o al director general, por medio de un vicepresidente de finanzas, conocido como gerente financiero. El tesorero y el contralor se reportan al vicepresidente de finanzas.

El tesorero coordina las actividades financieras, tales como: planeación financiera y percepción de fondos, administración del efectivo, desembolsos de capital, manejo de créditos y administración de la cartera de inversiones. El contralor se ocupa de actividades contables, administración fiscal, procesamiento de datos así como la contabilidad financiera y de costos. La función administrativa financiera está muy ligada con la economía y la contaduría, y quienes la ejercen son los administradores financieros.

La función de los administradores financieros en lo que toca a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos.”<sup>28</sup> Salazar J F (2010)

Frente a la toma de decisiones, las obligaciones del funcionario financiero de una empresa difieren de las del contador en que este último presta la mayor parte de su atención a la compilación y presentación de datos financieros, el funcionario financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma decisiones basado en su análisis

El contador de la empresa suministra datos de fácil presentación en relación con las operaciones de la empresa en el pasado, presente y el futuro. El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que se le presentan o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones como un insumo importante en el proceso de la toma de decisiones financieras. Esto no implica que el contador nunca tome decisiones o que el administrador financiero nunca recoja información.

### **3.4.5 Planificación Financiera**

La fundamentación de la planificación financiera se debe apoyar en los presupuestos. Se proyectan los ingresos y los egresos de la empresa para un periodo dado, con el fin de anticiparnos a la determinación de las necesidades de dinero, para ese mismo período. De igual forma, la planeación financiera está orientada a asegurar que los recursos económicos sean utilizados en forma adecuada.

---

<sup>28</sup>

La noción de Plan financiero según los autores Koontz H y Wehrich H (2004), “podría ir desde la simple previsión de tesorería (a un plazo más o menos largo) hasta el plan de financiación completo que abarcaría varios ejercicios; y se deduce normalmente, de los planes concretos que determinan los objetivos de la actividad de compra y los medios para su consecución (planes de ventas, producción, inversiones, provisiones sobre los gastos e ingresos de explotación)”.<sup>29</sup>

El Presupuesto de Caja es el más común y más usado. Se diseña para períodos cortos o largos, y no superior a un año. Se intenta en él cuantificar las acciones futuras con respecto al comportamiento del dinero (Ingresos y Egresos).

### **Procesos de la planificación financiera**

Es común y recomendable una secuencia de procesos administrativos y contables para intentar establecer unos resultados serios y confiables:

1. Proyección de las ventas y el comportamiento del flujo de caja con respecto a cómo se lleven a cabo: Contados y/o créditos.
2. Proyección de las compras necesarias para atender la demanda de nuestra clientela, para llegar a satisfacer de la mejor manera sus necesidades. Debemos registrar adecuadamente los compromisos adquiridos con el pago de las mismas, tratándose de compras de contado y/o a crédito.
3. Establecer las erogaciones necesarias por Gastos operacionales y no operacionales, necesarios para llevar a cabo nuestra actividad de empresa y la

---

<sup>29</sup> Koontz H y Wehrich H (2004), concepto que dan de la Planificación en el quehacer administrativo empresarial y que postularon en su libro Administración: una Perspectiva Global.

forma y periodicidad de cómo vamos a afrontar económicamente estas obligaciones.

4. Agrupar toda la información en un cuadro general resumen, que nos muestre el comportamiento mes a mes de los ingresos, los egresos y los costos y gastos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa, con una visión final del dinero con que pudiéramos contar para iniciar cada periodo mensual.

5. Con toda la información descrita anteriormente, relacionada con las ventas, las compras, los costos y los gastos y con el resumen del comportamiento de efectivo, podemos perfectamente procesar una proyección financiera que nos permita vislumbrar que pasaría en un periodo dado a futuro, por ejemplo en seis meses o bien a un año.

6. El análisis de los “saldos mensuales” del flujo de caja, como obedece a una proyección en el tiempo, servirá de guía para determinar las necesidades de efectivo mes a mes, y las acciones que se tomarían para abastecernos del dinero necesario, recurriendo a préstamos bancarios y/o aportes extraordinarios permanentes o temporales por parte de los socios.

### **Importancia del plan financiero**

1. El plan financiero es una necesidad para toda empresa, pequeña o grande; pues muy a menudo, por un “error de tesorería”, empresas rentables han fracasado o han visto trasformar su personalidad.

2. Hacer un plan financiero implica prever más allá de algunos meses y realizar elecciones. Los objetivos previstos y las elecciones decididas constituyen, finalmente, la política de la Empresa.

3. Seguir un plan financiero implica utilizar sus capitales del modo más rentable y utilizar los de los demás (banqueros y otros Prestamistas) no solo de un modo rentable, sino también económicamente, es decir, ajustando lo más posible las utilidades a las necesidades.

4. Finalmente, un plan financiero debe incluir las “seguridades” necesarias para hacer frente a los imprevistos inherentes a la actividad industrial o comercial.

### **3.4.6 Estructura de la organización financiera**

#### **3.4.6.1 La organización del departamento financiero**

La estructura y organización adecuada del departamento financiero constituye una exigencia básica para poder desarrollar satisfactoriamente la función financiera en los términos descritos anteriormente.

Estas tareas han de garantizar un correcto funcionamiento interno del departamento, así como una apropiada coordinación con el resto de las áreas funcionales de la empresa. Si la información financiera no es correcta, difícilmente se podrá optar entre alternativas distintas de desarrollo del negocio. Si faltan datos financieros o son inadecuados los que se utilizan, será difícil detectar los problemas a tiempo y en consecuencia no se podrán aplicar las medidas correctoras necesarias.

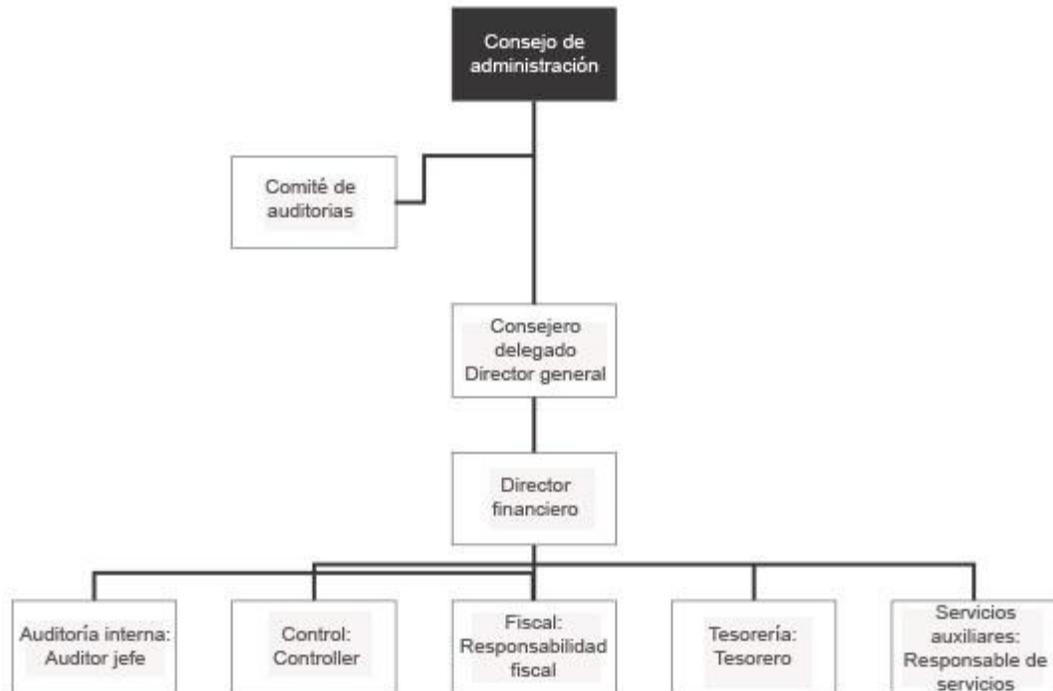
#### **El Director Financiero**

- El director financiero tiene como misiones fundamentales la tradicional de dirigir a sus subordinados del departamento y la de actuar como asesor e instrumento funcional -en materia financiera- del director general de quien dependa. Una y

otra responsabilidad exigen de él que establezca las políticas y procedimientos financieros que hayan de aplicarse en la empresa. Básicamente, la función financiera puede descomponerse en cuatro áreas de responsabilidad:

- Funciones de control y planificación, incluyendo el sistema de información contable, identificadas usualmente con las del *controller* de la empresa.
- Funciones derivadas del manejo, control y protección de la tesorería y otros activos líquidos, identificadas usualmente con las del tesorero.
- Funciones financieras diversas o de carácter atípico.
- Funciones derivadas de servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del departamento financiero.

## La organización del Departamento Financiero



Fuente: Pérez Carballo et al., 1997 y elaboración propia

Figura 2. Organización básica del departamento financiero de la empresa

La figura 1 describe las unidades o áreas de actividad básicas de una mediana/gran empresa así como las líneas de relación jerárquica y responsabilidad correspondientes a la organización formal del departamento financiero. Es importante tener en cuenta que la denominación de la división, departamentos y puestos pueden variar de unas empresas a otras, manteniéndose, no obstante, la función que desempeñan, según los principios y modelos organizativos básicos. Tal y como aparece en la figura1, en general se considera que las secciones que componen el departamento financiero son: auditoría interna, control financiero, fiscal, tesorería y servicios auxiliares. Actividades, departamentos o secciones que se comentan seguidamente.

### **3.4.6.2 Actividades específicas de la administración financiera**

#### **3.4.6.2.1 Administración de activos**

##### **Circulantes**

¿Por qué se le dedica tiempo a la administración de los activos circulantes? Normalmente en las empresas comerciales, a menos que estén sean de gran magnitud industrial, el activo circulante representa entre el 60% y el 80% del activo total y en consecuencia consumen más del 80% del tiempo de la gerencia de activos.

Por lo tanto requieren atención a diario (ventas a contado, pagos, depósitos, transferencias, pagos de gastos, salarios, ventas a créditos, etc.), pueden ser difícil de automatizar, mecanizar o delegar, aparte de que el nivel de los activos circulantes es volátil (las condiciones de la empresa siempre están cambiando), y ninguna empresa puede prescindir de los activos circulantes; dado que el objetivo de la administración eficaz de los activos circulantes es maximizar la ganancia neta proveniente de esos activos.

En este sentido existen dos enfoques principales en cuanto a la administración de los activos circulantes:

1. Maximizar la ganancia neta por concepto de cada grupo de activos, lo cual significa lograr el nivel óptimo del activo, tal como se muestra a continuación:

## **Minimizar los Costos**

Minimizar los costos relacionados con el activo circulante, lo cual significa lograr el nivel óptimo de activos circulantes para reducir al mínimo los costos asociados con ellos, tal como se muestra a continuación:

## **Administración del Efectivo y Flujo de Caja**

La dificultad principal de la administración del efectivo proviene de la falta de coordinación entre las entradas por concepto de ingresos y salidas por concepto de costos.

El administrador financiero debe proyectar sus necesidades y excedentes de efectivo durante el año. por ejemplo, una empresa que tiene muchas ventas en una época del año, debe tener en cuenta que tendrá gastos durante todo el año, en consecuencia el gerente financiero tiene que buscar la forma de tener efectivo durante la época de pocas ventas y de invertir los fondos excedentes en época de muchas ventas.

## **Administración de las cuentas por cobrar**

Lo que pretende el administrador financiero con el presupuesto de flujo de caja es que en la administración de las cuentas por cobrar aplique el principio, del activo circulante que es, "ni poco ni mucho", por lo siguiente:

1. Si la empresa otorga pocas ventas a crédito está perdiendo ventas, y en consecuencia dejando de percibir ingresos potenciales.

- Cuentas incobrables.
  - Capital inmovilizado.
  - Altos gastos de administración y cobranzas.
2. Por el contrario si la empresa se excede en otorgar créditos, se producirán pérdidas.

Para encontrar el nivel óptimo de ventas a crédito, es decir lo que serán las cuentas por cobrar, el administrador financiero efectúa varios pasos:

1. Evalúa la política de otorgamiento de créditos de la empresa en términos integrales, es decir, considera las condiciones socio-económicas y culturales de la zona, en conjunto con la naturaleza de su producto o servicio. por ejemplo una tienda de ventas de muebles en una comunidad de bajos ingresos, seguramente vende más si vende a crédito. por supuesto el comerciante también considera el ambiente jurídico-legal de la zona, lo cual influye en las posibilidades de cobrar las cuentas abiertas.
2. Evalúa las perspectivas financieras (vendedor recibe promesas, el comprador recibe mercancía).

### **Administración de los Inventarios**

Por lo tanto la administración de los inventarios de forma eficiente tiene su base en los siguientes postulados:

- Maximizar la ganancia neta por concepto de inventarios, lo cual significa lograr el nivel óptimo de este activo.
- Minimizar los costos, lo cual significa lograr el nivel óptimo de inventarios, para reducir al mínimo los costos asociados con ellos.

De igual forma la administración de los inventarios, al igual que el efectivo y las cuentas por cobrar exige la aplicación del principio, como activo circulante que es, "ni poco ni mucho", por las razones dadas anteriormente.

En cuanto a la administración de los inventarios, cada uno de los gerentes de una empresa piensa de forma distinta, es así como el gerente de comercialización, el gerente de producción, el gerente de compras y el administrador financiero, tienen concepciones deferentes acerca del inventario.

### **El Inventario Como Fuente de Fondos**

El nivel y la administración del inventario, las cuentas por cobrar y el efectivo están estrechamente ligados; y la velocidad de transformación del inventario en efectivo dependerá de:

- La gestión de comercialización para colocar el producto.
- De las políticas de crédito (normas y condiciones).
- De la gestión de cobranzas.

Normalmente el costo de mantener un artículo en inventario es mayor que el costo de tenerlo en una cuenta por cobrar, sin embargo al tomar la decisión de

utilizar ese inventario como fuente de fondos, cuando se va a dar a crédito, es importante tener en cuenta lo expuesto en la administración de las cuentas por cobrar.

#### **3.4.6.2.2 Administración de pasivos**

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.

Pasivo a corto plazo: con vencimiento dentro de un año en el ciclo normal de las operaciones. Y en el pasivo a largo plazo con vencimiento mayor a un año o al ciclo normal de las operaciones.

Pasivo financiero: Cualquier compromiso que sea obligación contractual para efectivo u otro activo financiero a una entidad.

Instrumentos financieros de deuda: Son contratos celebrados para satisfacer las necesidades de financiamiento temporal en la entidad emisora, se dividen en; colocados a descuento sin cláusulas de interés y con cláusulas de interés que pueden colocarse con un premio o descuento.

Tasa efectiva de interés: Es la tasa anualizada que iguala al monto de los flujos de efectivo del futuro y el valor presente del instrumento financiero de deuda.

Valor razonable: Es la cantidad por la cual puede intercambiarse un activo o liquidarse un pasivo.

Cuentas por pagar a proveedores: Son pasivos por bienes o servicios que han sido recibidos por la entidad.

Cuentas por pagar por obligaciones acumuladas: Son pasivos por la recepción de servicios o beneficios devengados a la fecha del balance general o por impuestos aplicables al periodo.

Las retenciones de efectivo y cobros por cuenta de terceros, son pasivos.

Los anticipos de clientes son cobros anticipados a cuenta de futuras ventas o prestación de servicios.

Las provisiones son pasivos en los que su cuantía o vencimiento son inciertos.

Un activo contingente es un beneficio económico posible que surge de sucesos pasados, su existencia será confirmada por la ocurrencia o falta de ocurrencia de un evento incierto. Todas las provisiones son de naturaleza contingente.

Un contrato de carácter oneroso es aquel cuyos costos exceden los beneficios económicos que se esperan del mismo.

Una reestructuración es un programa planeado y controlado por la administración, con objeto de cambiar significativamente las actividades de una entidad.

Los compromisos representan acuerdos realizados para llevar a cabo acciones en el futuro.

#### **3.4.6.2.3 Administración de capital**

Todo el esfuerzo del Gerente Financiero, debe dirigirse a que se maximice el valor de la firma, a través de decisiones apropiadas. Tradicionalmente se ha hecho una división, tal vez artificial, entre activos corrientes y fijos, a la luz de su grado de liquidez, esto es, su capacidad de convertirse con mayor o menor rapidez en efectivo; por tal razón, el trabajo cotidiano del Gerente Financiero es el manejo de los activos corrientes. Todas las decisiones de la gerencia tienen que estar encaminadas a maximizar el valor de la firma, no importa que se trate de activos fijos o corrientes.

El papel de la liquidez El concepto de activo líquido o corriente, se utiliza para señalar aquellos activos que son convertibles en efectivo con facilidad. El más "líquido" es por lo tanto, el efectivo. Para los activos líquidos diferentes del dinero, la liquidez se debe considerar en dos aspectos: (1) el tiempo necesario para convertir el activo en dinero y (2) la incertidumbre asociada al precio de cada activo.

El mantenimiento de liquidez -de cierto nivel de liquidez- le permitirá a la firma disminuir el grado de incertidumbre, asociado a la posibilidad de declararse

insolvente. Ello tiene un costo, medible en términos de lo que paga la firma, por financiar ese nivel de liquidez.

La determinación del nivel del capital de trabajo -activos corrientes menos pasivos corrientes- tiene que ver con la liquidez de la firma y la exigibilidad de sus deudas. Hay decisiones que afectan la liquidez de la firma, entre otras, el manejo del efectivo y las inversiones temporales, procedimientos y políticas para la concesión del crédito (cuentas por cobrar), control de inventarios, y el manejo de los activos fijos.

En general, los activos corrientes tienen una rentabilidad diferente a la de los activos fijos y el costo de los pasivos corrientes es diferente al de los pasivos a largo plazo. Por lo tanto, si la rentabilidad de los activos corrientes es menor que la de los fijos, a menor proporción de activos corrientes sobre activos totales, mayor rentabilidad sobre la inversión total y viceversa, algo similar se puede concluir de los pasivos: si los pasivos corrientes cuestan menos que los de largo plazo, a mayor proporción de los pasivos corrientes, mayor será la rentabilidad de la firma y viceversa.

### 3.5 Estrategias

**Concepto de estrategia** Garret, R J & Jennifer M. G (2010), citando definición que da **Andrews** (1977) dice que una estrategia es "El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser"<sup>30</sup>. Y refiriéndose al conceptualización de **Hax y Majluf** (1996), dice que una estrategia es de carácter

---

<sup>30</sup> Jones Garreth & George Jennifer (2010)

multidimensional ya que "abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno"<sup>31</sup>.

**Porter** (1982), por su parte, afirma que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa"<sup>32</sup>

### **3.5.1 Planificación Estratégica**

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia como "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"<sup>33</sup>. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes. A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

Capacidad gerencial. Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir

---

<sup>31</sup> Jones Garreth & George Jennifer (2010) Op cit

<sup>32</sup> Porter, Michael (2006). *Ventaja Competitiva. Quita Reimpresión* ed. CECOSA. México

<sup>33</sup> Mintzberg H. (1979) *Estructuración de las Organizaciones*

con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución. El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución.

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones. La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas. Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas. Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración.

La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

## **Dimensiones de la estrategia administrativa**

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

## **Usos y Finalidades**

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opondrán a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La “estrategia” serán las acciones que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre

sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

### **Dimensiones de la estrategia financiera**

El crecimiento empresarial interno que resulta de la expansión natural de la empresa. El crecimiento interno, equilibrado y sostenible de la empresa, requiere la igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de la cifra de ventas –mantener cuota de mercado–, del activo –mantener rotación– y de los fondos propios –mantener estructura de capital.

De esta forma, el crecimiento empresarial financieramente equilibrado vendrá estratégicamente determinado en su valor mínimo por la tasa de crecimiento del mercado, y estructuralmente por el crecimiento equilibrado de los distintos componentes reales –activo– y financieros –pasivo– de la empresa. La bondad de una estrategia debe ser medida en términos de valor total creado por la empresa para los accionistas.

Como indicador del valor de la empresa para los accionistas podemos utilizar la corriente descontada de dividendos y el crecimiento sostenible que se espera de la empresa. Otra alternativa consiste en estimar el ratio  $q$  de Tobin que se define como la relación entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reposición de los activos. Un ratio  $q$  de Tobin que 1 indica que el valor de la inversión supera a su coste.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Tobin James . Razones Financieras

De igual modo, un ratio  $q$  de inferior a 1 señala que es mejor que la empresa desinvierta y elimine total o parcialmente la capacidad productiva.  $M/FP$   $M$  – valor de mercado de los fondos propios  $F$  – valor en libros de los fondos propios

### 10.3 Disponibilidad de fondos, políticas financieras y crecimiento empresarial

El desarrollo de la estrategia competitiva supone efectuar inversiones en equipos productivos, en marketing y en I+D, cuya forma e intensidad dependerán de la estrategias más adecuada en función del sector de actividad en que se sitúa la empresa.

El crecimiento de la empresa depende de su capacidad competitiva en los mercados de bienes y servicios, para lo cual se requiere conocer las fuerzas que mueven la competencia en el sector, es decir, el grado de rivalidad entre las empresas existentes, poder de negociación frente a clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y los competidores potenciales.

Todo ello permitirá a la empresa fijar su estrategia para adaptarse de la forma más eficiente a los condicionantes del sector o incluso introducir innovaciones que modifiquen favorablemente alguno de los rasgos señalados. La cantidad de fondos estratégicos que pueden ser invertidos y el máximo crecimiento sostenible están determinados por la estructura de capital de la empresa.

Una forma tradicional de calcular los fondos disponibles es la realización de una previsión de las fuentes y empleos de los fondos de las empresas. La gestión del crecimiento empresarial desde la perspectiva financiera consiste en la utilización eficiente y equilibrada de los fondos o recursos disponibles.

Dirección Financiera ADE Grupo C 3 El crecimiento absorbe recursos y aumenta la

necesidad de inversiones, así como la necesidad de fondos para financiar dichas inversiones.

La financiación del crecimiento tiene un coste de oportunidad que no es posible ignorar en un proceso racional de decisión. Estableciendo el crecimiento deseado, la empresa debe determinar si ese objetivo es compatible con las políticas financieras y resultados operativos. Es decir, si se diseña una política de actuación acertada y la empresa consigue crecer a una tasa deseada, alcanzando la cuota de mercado prevista, es necesario preguntarse si a esa tasa de crecimiento se respeta la igualdad entre fuentes y empleos, lo que supone el equilibrio financiero de la empresa.

En este sentido, el concepto de crecimiento sostenible y la metodología que su cálculo supone se constituye en una herramienta importante para la gestión empresarial. 10.4 El crecimiento financieramente sostenible El crecimiento puede aumentar los beneficios y disminuir el riesgo, puede además, mejorar su poder de negociación con los demás agentes económicos con los que se relaciona y por último, permite a la empresa una diversificación de productos y mercados, como puede también provocar problemas de coordinación dentro de la empresa.

En definitiva, es un índice del comportamiento dinámico de la empresa y mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas. El crecimiento sin diversificación está limitado por la demanda y su evolución a través del ciclo de vida del producto, lo cual favorece el crecimiento a través de la diversificación. Sin embargo, las limitaciones al crecimiento aún persisten en este último caso, pero la naturaleza de las limitaciones es financiera y organizativa. Atendiendo estrictamente a las limitaciones de naturaleza financiera, surge el concepto de crecimiento sostenible como el ritmo de crecimiento compatible con la capacidad financiera de la empresa.

Una estrategia de crecimiento sostenible y equilibrado busca la igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, las ventas, el activo y el pasivo. Respecto a la descomposición del crecimiento sostenible, si la empresa no tiene deuda, la tasa de retención define el crecimiento intrínseco de la empresa. Si la empresa tiene un apalancamiento financiero amplificador, puede mejorar su tasa de crecimiento sostenible añadiendo a su crecimiento intrínseco un factor de crecimiento exterior.

La forma en que las empresas crecen viene determinada por el contexto financiero en general (ya sean países orientados al mercado de capitales o bien países con una fuerte dependencia de las entidades financieras) y del sector o rama de actividad en el que se encuentra la empresa.

En la elaboración de la estrategia empresarial, el examen de la composición y sensibilidad del crecimiento sostenible se convierte en un instrumento de análisis muy útil en una doble vertiente: a) Vertiente estratégica  $\diamond$  por cuanto que la capacidad de crecimiento sostenible ha de permitir como mínimo a la empresa el mantenimiento de su posición competitiva lo que exige que su cuota de mercado no disminuya. Dirección Financiera ADE Grupo C 4 b) Vertiente directiva, ya que el crecimiento sostenible ha de desarrollarse manteniendo su estructura, tanto productiva como financiera, debidamente saneadas. El cálculo de la tasa  $g$  permite un diagnóstico de la situación de la empresa, ya sea respecto a otras empresas del sector, ya sea en función del crecimiento del mercado.

El crecimiento sostenible se revela como un instrumento útil en la gestión del crecimiento de la empresa en cuanto que: - Asegura la viabilidad financiera de las políticas comerciales y operativas - Detecta la necesidad de cambios en alguna de ellas - Permite establecer la relación entre las decisiones en materia financiera,

los resultados operativos y el crecimiento de la empresa. Una estrategia adecuada para la financiación del crecimiento se esfuerza en mantener el equilibrio entre los distintos recursos captados, siendo necesario generar unos beneficios mínimos que permitan adoptar una política de dividendos acorde con las pautas del sector y obtener los fondos internos precisos para no desequilibrar la estructura financiera. Por último, la Bolsa cumple la función de facilitar el crecimiento y mantener el equilibrio financiero de la empresa.

Fusiones, adquisiciones y escisiones: En este punto nos vamos a ocupar de aquellas decisiones de carácter estratégico y que se encuentran relacionadas con los procesos de concentración, segregación empresarial. Estas decisiones si bien son esporádicas, tienen consecuencias que afectan al comportamiento estratégico empresarial, así la evidencia empírica existente indica que los fenómenos de toma de control, operaciones LBO y reestructuraciones corporativas han desempeñado un papel muy importante en el ajuste de los cambios competitivos.

La concentración empresarial es un proceso que implica la reducción gradual del número de empresas o unidades productivas autónomas que operan en el mercado y el correlativo aumento del tamaño o dimensión de las empresas que permanecen en el mismo, siendo una consecuencia de todo ello un incremento en el grado de monopolio por el lado de la oferta.

En entornos competitivos la búsqueda y mantenimiento de ventajas competitivas depende de elementos que vienen determinados por la capacidad de crecimiento empresarial. Los procesos de concentración constituyen una respuesta a la aparición de nuevas tecnologías y al incremento en el nivel de competencia que requiere un cambio estratégico en la dirección de la empresa y en la utilización de los recursos. A su vez, las principales formas o

manifestaciones de este proceso son el crecimiento empresarial interno y externo y el crecimiento por asociación.

El crecimiento empresarial externo que puede llevarse a cabo por la participación o adquisición de empresas del mismo o diferente sector de actividad, siendo las principales manifestaciones de este tipo las fusiones, las absorciones y las tomas de participación en otras empresas. La valoración de tales operaciones debe basarse en los mismos criterios que se aplican en la evaluación de proyectos generados de forma interna.

Frente a los procesos de crecimiento y concentración empresarial es preciso mencionar las escisiones y segregaciones empresariales, que son fórmulas que obedecen a la necesidad de redistribuir las actividades productivas de una entidad entre diferentes empresas de un modo más racional, en función del grado de desarrollo tecnológico de las diferentes empresas, las vicisitudes del mercado interior y exterior, y las circunstancias concretas de cada empresa.

Se trata de vías que permiten adaptar el sistema empresarial a los cambios o alteraciones del marco socioeconómico. La escisión tiene lugar cuando una sociedad se disuelve haciendo aportación de su patrimonio a varias sociedades nuevas o preexistentes.

Esta escisión suele hacerse atendiendo a criterios técnico– económicos racionales y así se lleva a cabo por líneas de producción, por las diferentes fases de un mismo proceso productivo, por razones geográficas. Se distinguen diferentes tipos de escisiones, así, si el patrimonio escindido va a parar a empresas de nueva creación se está ante una escisión pura, si se trata de empresas preexistentes se está ante una absorción–escisión, mientras que si la entidad escindida junto con las receptoras preexistentes forman una nueva

sociedad se forma una fusión–escisión. Por su parte, una segregación tiene lugar cuando a partir del patrimonio de una sociedad que continúa existiendo, se desgajan uno o varias partes de su patrimonio para formar otras tantas sociedades jurídicamente independientes.

### **3.6 La Gestión empresarial**

En el mundo empresarial es importante saber que ninguna empresa subsiste si no posee una estructura administrativa que a través de gestiones la vuelva competitiva y le garantice algún tipo de beneficio; para lograrlo, debe poseer o contar con la persona encargada de la gestión; de manera que sea capacitada para el cargo y sea capaz de persuadir a las fuentes de capital (financiadores).

#### **3.6.1 ¿Qué es la gestión empresarial?**

La gestión empresarial son todas aquellas actividades que realiza el personal de dirección de una empresa, tendiente a crear e implementar estrategias orientadas a mejorar la competitividad, sustentabilidad y viabilidad de la empresa en el tiempo. Por su parte, Rubio Domínguez P (2006), la define como el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.<sup>35</sup>

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, debe

---

<sup>35</sup> Rubio D Pedro. (2006) Introducción a la gestión empresarial.

también asignársele sus responsabilidades, para no caer en ciclos donde las mismas personas hacen las mismas cosas todo el tiempo.

### **3.6.2 Funciones de la gestión**

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según Domínguez Rubio, que son:

a. Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos

b. Organización: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto

c. Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.

d. Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

### **Finalidades**

Anteriormente la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado.

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión, sin embargo la automatización, la informática, las nuevas tecnologías

de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas.

### **Herramientas para la gestión**

La gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales otorgadas por Econegocios, que son:

- Plan de negocios
- Estructura del negocio
- Contabilidad
- Lista de comprobación

Plan de negocios: es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

Estructura del negocio: se refiere directamente a las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y los tipos y estructuras de negocios que se establecen regularmente, tales como: propiedad individual, sociedades, limitada y corporaciones.

Contabilidad: El uso de la contabilidad dentro de la gestión es muy importante, es por eso que el gestor, deberá tener altos conocimientos de contabilidad, para poder llevar a cabo sus funciones como gestor.

Lista de comprobación: Esta herramienta a modo de cuestionario fue elaborada por la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, sirve para ayudar a preparar un plan de negocios completo y determinar si sus ideas se pueden realizar, y así convertir sus sueños en realidades.

### **3.6.3 Control de la gestión**

"La gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y la sociedad". La gestión debe tener un excelente control de sus funciones, y seguir de cerca todas las actividades que realice, para corroborar que lo que se está haciendo este bien hecho y se realice en los tiempos adecuados.

#### **El control de la gestión se basa en tres puntos importantes:**

- Finalidad y misión de la organización, definiendo claramente sus objetivos
- Preparación del personal para que trabaje con eficacia
- Identificar y corregir impactos de cambios sociales

#### **Niveles y estructura de la gestión**

Como todo en la vida, la organización empresarial es jerárquica, basada en niveles superiores e inferiores.



Figura 3, Estructura de la Gestión; según Rubio Domínguez Pedro, (2006).

Una empresa organizada tal como lo plantea Pedro Rubio Domínguez, tiene sus ventajas y desventajas; entre la ventaja que plantea esta:

- Áreas de actividad y/o responsabilidad claramente definidas de quien emanan directrices concretas
- Asegura que cada nivel inferior solo tiene un inmediato superior.
- Las instrucciones son directas y se evitan conflicto de intereses.
- En la mayoría de los casos produce un alto nivel de lealtad y cohesión.
- Individualmente se consigue un grado amplio de libertad de actuación, ya que las funciones y las responsabilidades se circunscriben a la concreción más absoluta.
- Si todo funciona bien, se ven libres de otras responsabilidades más allá de sus limitaciones.

Y como desventajas expresa que están:

- El fomento de una actitud "ellos /nosotros" que limita la formación de equipos
- El aumento de prácticas que obstruyen y endurecen las relaciones con la dirección.

- Limitación en la capacidad de la organización, para valorar la misma y creando barreras en la comunicación interna.
- Limitación en las oportunidades de sus miembros de adquirir mayor experiencia, necesarias para la promoción interna a puestos de mayor y más alta responsabilidad.

### **Desafíos de la gestión**

La gestión, en toda organización, requiere adecuarse al carácter del trabajo. Uno de sus objetivos principales es conducir los esfuerzos que realizan sus trabajadores en pos de los objetivos de la organización. Su éxito, por tanto, depende de su capacidad para lograr los niveles más altos de productividad, de manera que sus empleados rindan de acuerdo a sus reales potenciales de desempeño.

En este sentido, en las últimas décadas, se han producido importantes cambios en el carácter del trabajo y en las modalidades de gestión. El cambio más sobresaliente en el trabajo apunta al hecho que el trabajo manual, pilar de las empresas y organizaciones del pasado, ha dejado de ser preponderante, cediendo su importancia al trabajo no manual (trabajo intelectual o de conocimiento).

El trabajo no manual exige modalidades de gestión radicalmente diferentes de aquellas requeridas por el trabajo manual; aunque el carácter del trabajo se ha modificado, se sigue aplicando todavía un tipo de gestión diseñada para un tipo de trabajo que ya dejó de existir. Este tipo de trabajo, tiene al menos dos componentes muy diferentes: el conocimiento técnico de especialidad (todo trabajador no manual es un especialista en alguna disciplina) y la efectividad

producida a partir de sus capacidades conversacionales genéricas. El trabajador de conocimiento trabaja conversando, con otros o consigo mismo. Su efectividad no sólo depende de sus conocimientos técnicos de especialidad, sino también, de manera decisiva, a la manera como conversa y a las competencias e incompetencias conversacionales que exhiba.

Como todo trabajador no manual, directivos y gerentes son agentes conversacionales. La gestión organizacional se realiza conversando y su éxito o fracaso está determinado por las competencias conversacionales de tales directivos y gerentes. Pero ello es igualmente válido si la gestión está dirigida a trabajadores manuales o no manuales. El punto que interesa destacar es que el tipo de gestión que conduce a un aumento de la productividad del trabajador no manual, produce efectos opuestos cuando se trata de trabajadores no manuales, de trabajadores de conocimiento.

Para abrir nuevas modalidades de gestión es indispensable transitar desde una modalidad que llamamos "el gerente-capataz" a otra muy diferente que la literatura empresarial ha comenzado a llamar "el gerente-coach".

Se trata de dos modalidades de gestión diametralmente opuestas. La primera se funda en el miedo, la segunda es generadora de confianza. La primera le pre-establece al trabajo sus óptimos de desempeño, la segunda fija mínimos aceptables y establece desafíos abiertos. La primera se dirige al cumplimiento de tareas, la segunda al logro de resultados. La primera se ejerce sobre las acciones del trabajador, la segunda se dirige a la disolución de aquellos obstáculos que individuos, equipos y procesos, encuentran en su desempeño.

## **Cualidades del gestor**

Para Dorta Velásquez, José Andrés (2004), la gestión se ocupa preferentemente del personal. La calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia y el crecimiento de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo precisa de un control permanente en todas las áreas, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes<sup>36</sup>.

La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, - por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionada después -, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa. Por ello, la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse.

Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige. Las comunicaciones ascendentes, entre directivos, de menor a mayor nivel, revelan toda una serie de ansiedades profesionales.

El problema en esta relación puede resultar difícil o comprometido para el Gerente, que se pone a la defensiva al tener que asumir una postura subordinada ante alguien con mayor autoridad que él. Incluso, las relaciones entre directivos

---

<sup>36</sup> Dorta Velásquez (2004) La evaluación de los riesgos como componentes del control interno

del mismo nivel pueden contener a veces un elemento competitivo que impide tratar abiertamente asuntos importantes de la empresa.

Si no existe una eficaz y cordial relación entre los responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa, todos los programas que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o programas futuros.

## **Beneficios**

Toda empresa o negocio solo existe si obtiene beneficios, ya que los beneficios dan a la empresa la oportunidad de crecer y desarrollarse, así pues una empresa que no obtenga beneficios tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto obtenibles como disponibles para no fracasar y como consecuencia caer en la banca rota.

A continuación se enumeran algunas caracterizaditas de los beneficios dentro de una empresa:

- Beneficios es el resultado óptimo de una actividad empresarial, y este solo puede medirse al finalizar un determinado período.
- Beneficio prueba la capacidad del empresario para lograr sus objetivos.
- Beneficio actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de alcanzar buenos resultados en un medio competitivo, elevando los niveles del marketing, el diseño del producto o su distribución.
- Todos los negocios deben su potencializar al máximo sus posibilidades año tras año y obtener el mayor beneficio posible.

No obstante, unos impuestos demasiados altos restan motivación para la eficacia a largo plazo y frena el progreso del país.

## **Beneficios a la sociedad**

Una empresa obtendrá más beneficios si su estrategia se basa en innovación, motivación y eficacia, estos beneficios aumentan el valor de la empresa, permite la distribución más equitativa de los mismos y recompensará a quienes forman parte de ellas, accionistas, directivos, empleados...etc.

Las recompensas se necesitan porque...

- Una buena empresa, permite invertir a muchos ahorradores privados.
- Los beneficios que la empresa le da al estado, le permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios.
- Los beneficios estimulan el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiamiento.

## **Clientes**

Muchas de las veces se olvida que el objetivo de las actividades que realizamos es el cliente. Un empresario tiene la obligación de asegurar que se asimile correctamente la idea del cliente como objetivo, ya que una persona que trate mal al cliente se considera una falta grave y se pone en evidencia toda la empresa.

La capacidad de crecimiento de una empresa se basa en hasta donde se pueden identificar las necesidades de sus clientes y en como sustentarlas, otro punto importante, es no esperar a que el cliente valla a comprar nuestro producto, hay que salir a buscar activamente al cliente.

La gestión, no es solo dar órdenes y arreglar superficialmente los problemas que existan dentro de cualquier organización, si no que se debe de cortar de tajo los problemas, arreglar los malentendidos, y administrar los recursos de una manera eficaz y eficiente, que permitan al empresario dueño de la empresa gozar de más y mejores beneficios, que a su vez se traducen en mejores sueldos para los trabajadores, más y mejores empleos dentro de la empresa y una satisfacción mayor del cliente.

El gestor no solo se enfoca en los problemas que pueda haber dentro de cualquier organización, también se dedica a estudiar al cliente final, que es el que consume el producto o servicio que la empresa ofrece. Para poder estudiar al cliente y al trabajador, el gestor se apoya de varias herramientas para facilitar su análisis y así poder llevar a cabo la función principal de la gestión, ganar más con menos, sin descuidar al cliente.

En resumen, la gestión empresarial es vital para toda empresa, ya sea que quiera iniciar o crecer su empresa. Está comprobado que una buena y correcta gestión empresarial, hará que la empresa crezca, sea competente y se proyecte como empresa; no importando si esta es pequeña, mediana o grande.

#### IV. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Escala de medición	Informante	Instrumento	Preguntas
Describir la estructura administrativa-financiera de la empresa	Estructura Administrativa Financiera	Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.		Áreas de la Administración	Producción	Si /No	Mercadeo Producción	Entrevista	¿Los esfuerzos comerciales están alineados con las capacidades de producción?
						Si /No	Producción y Mercadeo	Entrevista	¿Existe claridad respecto de los atributos del producto y la diferencia con los de la competencia y en función de ello se fija el precio?
						Si /No	Producción Área técnica	Entrevista	¿Existe en la empresa un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos con participación del dueño y sus colaboradores?
						Si /No	Producción y Mercadeo	Entrevista	¿La empresa se preocupa por desarrollar una presentación del producto que lo haga más atractivo para los clientes.
						Si /No	Gerente Mercadeo	Guía de Observación	Existencia de bibliografía para cada máquina y manuales de equipos. Existencia de registro histórico de mantenimiento y reparación para cada máquina.
						Si /No	Gerente Mercadeo	Guía de Observación	El empresario se informa permanentemente de la tecnología de punta utilizada por la industria y realiza una evaluación de ella comparándola con la utilizada en su empresa tomando medidas al respecto.
						Si /No	Gerente Mercadeo	Guía de Observación	La empresa dispone de maquinarias que le permite estar a la vanguardia tecnológica dentro del sector que dispone de recursos similares a los suyos.
					Mercadeo	Si /No	Gerente Mercadeo	Guía de Observación	¿La empresa cuenta con un canal eficiente de distribución y estos están ubicados en lugares estratégicos definidos por la empresa?
						Si /No	Gerente Mercadeo	Entrevista	¿La empresa tiene definida la estructura de costos de todos los productos para la fijación?
						Si /No	Gerente Mercadeo	Guía de Observación	¿Comparan permanentemente el precio de los productos con los competidores y se han establecido políticas o criterios de fijación de precios en relación a ellos?
						Si /No	Gerente Producción Mercadeo		¿Se toma en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios para lo cual existe información documentada?
						Si /No	Producción Mercadeo		¿La empresa tiene definida y utiliza formalmente una política de fijación de precios de sus productos y/o servicios?
						Resp. abierta		Entrevista	¿La empresa realiza un estricto control de calidad de las materias primas recibidas, con el propósito de asegurar la calidad del producto. Se lleva un registro actualizado de las entradas de las materias primas?
						Resp.	Gerente	Entrevista	¿Quiénes son sus principales competidores?

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Escala de medición	Informante	Instrumento	Preguntas
						abierta			
						Resp. abierta	Producción	Entrevista	¿Qué tipo de productos ofrecen al mercado?
						Si /No	Mercadeo	Entrevista	¿Cuentan con un proceso formal de segmentación de mercados? ¿Cómo realizan dicho proceso?
						Si /No	Mercadeo	Entrevista	¿Sus productos presentan valor agregado?
						Resp. abierta		Entrevista	¿Qué tipo de estrategias de promoción implementan?
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	¿La empresa identifica quiénes son sus clientes y están definidos sus criterios de segmentación? ¿Cada grupo está descrito en términos de sus características relevantes y de sus hábitos de compra? Se posee registros con estas especificaciones?
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	¿La empresa dispone y utiliza regularmente material de apoyo para la venta tales como folletos, presentación institucional y de productos, muestras de productos u otros?
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	La empresa cuenta con un sistema de gestión de ventas que considera: análisis de ventas, Nº de visitas realizadas, gastos incurridos en las ventas.
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	La empresa tiene claramente definido su mercado meta y mercados potenciales, existiendo bases de datos con las descripciones más relevantes de los clientes. Se realizan asimismo acciones de captación, seguimiento y ventas a partir de la información anterior.
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	Empresa tiene pronóstico de Ventas y metas claras de Ventas que utiliza para la planificación de la producción.
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	¿El empresario tiene internalizado el concepto de atención al cliente con servicio de pre y post venta y lo ejecuta en forma regular con actividades claramente definidas?
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	¿La empresa mantiene una relación fluida y directa con los clientes actuales?
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	¿El empresario se preocupa de conocer las necesidades de sus clientes, documenta la información y la analiza para desarrollar productos y/o servicios que satisfagan esas necesidades?
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	Existe en la empresa un programa continuo de entrenamiento y un sistema de evaluación de quien realiza la gestión de ventas?

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Escala de medición	Informante	Instrumento	Preguntas
					Personal		s		
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	La empresa valora la importancia de quien desempeña la gestión de ventas y dispone de una estructura para ello.
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	Todo el personal de la empresa conoce la misión de la empresa y está comprometido con ella.
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	¿Conoce usted el Organigrama de la empresa y su importancia como instrumento de control?
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	¿Conoce usted cómo funciona la empresa Peraltacoffees S.A?
						Si /No	Trabajadores	Encuesta	¿Existe un departamento de Recursos Humanos que se encargue del reclutamiento, contratación y entrenamiento del personal de nuevo ingreso?
								Entrevista	¿El personal calificado se mantiene en la empresa por un largo periodo de tiempo?
					Finanzas	Pregunta abierta	Gerente	Entrevista	¿Existen registros de todos los costos para la toma de decisiones de la empresa?
						Pregunta abierta	Gerente	Entrevista	¿Existen informes sobre costos de la empresa, con el objetivo de planificar los costos a Corto, Mediano y Largo Plazo?
						Pregunta abierta	Gerente	Entrevista	¿Existe contractualmente un sistema logístico y gastos de comercialización con los distribuidores?
						Pregunta abierta	Gerente	Entrevista	¿La empresa cuenta con un control de costos que permite realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos?
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿Valorar si la empresa posee un esquema financiero que facilite la optimización de sus recursos mediante el análisis, ejecución y control de actividades principales del negocio?
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿El empresario distingue claramente las erogaciones que constituyen gastos de los que son costos?
Analizar la Gestión empresarial y su impacto en las utilidades						Preguntas abierta	Gerente y administrador	Entrevista	¿Considera adecuada la actual estructura organizativa de la empresa?
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	¿Conoce las áreas en las que incide la Administración financiera?
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	¿EnCuál de esas áreas considera usted que hay debilidad en su operatividad y por qué?
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	¿La empresa posee Organigrama actualizado?

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Escala de medición	Informante	Instrumento	Preguntas
Analizar la Gestión empresarial y su impacto en las utilidades	Gestión empresarial	Gitman (1986)(2), la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos,	Entorno Empresarial	Sistema de Gestión	Planificación		s		
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	Existe un plan estratégico de inversión para adquirir nuevas máquinas relacionadas con aumento y calidad de producción.
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	Existe un plan de comunicaciones de la empresa, que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar.
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	La empresa dispone de un presupuesto comunicacional para materiales y otros elementos promocionales.
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	Existe una política clara de promoción de productos, definiéndose los clientes, motivos, argumentos del mensaje duración y evaluación de resultados.
						Pregunta abierta	Gerente	Guía de Observación	El empresario se muestra comprometido con el futuro, a pesar de las circunstancias, y no tiene previsto cerrar o cambiar drásticamente su negocio.
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	La empresa dispone de un sistema de control de inventarios (planillas, registros, etc.) de materias primas y productos, sujeto a un programa de compra en función del uso de la materia prima y la demanda de productos.
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	¿Le han socializado los objetivos que posee la Empresa?
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	¿Conoce usted las políticas Institucionales?
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	Existen áreas de control contable y finanzas; capital humano o personal?.
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	La estructura organizativa actual garantiza la correcta gestión de los recursos humanos y financieros?
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿Existen procesos que garantizan la ejecución de la producción de bienes y servicios en la organización?
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿Verificar si las unidades empresariales de base que existen en la empresa actúan con independencia relativa y si se subordinan o no al director general de la empresa?
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿Existe consistencia entre los objetivos y la estructura de la empresa, evidenciándose cambios en aquellas áreas definidas como críticas o estratégicas?
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿El empresario conoce el concepto de objetivo estratégico, lo tiene internalizado, para definir los propios?
Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿Existe consistencia entre el accionar de la empresa y los objetivos estratégicos planteados. El empresario muestra convicción y claridad por las metas futuras?						

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Escala de medición	Informante	Instrumento	Preguntas
		técnicas y prácticas.				Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿El empresario es capaz de definir cuál es su negocio?
						Pregunta abierta	Revisión documental	Guía de Observación	¿El empresario es capaz de plantear que quiere lograr con la empresa en el futuro y desarrolla acciones consistentes con esta?
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee?
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	¿Conoce si la Empresa posee un Modelo Administrativo Financiero?
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	¿Considera que es necesario la implementación de un Modelo Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente de la Empresa Peraltacoffees S.A?
						Sí/ No	Trabajadores	Encuesta	La empresa cuenta con un control de gestión. Además se lleva un registro de ventas, de gastos, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento
						Respuesta cerrada	Gerente	Entrevista	¿Coma valora el desempeño de la empresa en el periodo 13-14?
						Respuesta abierta	Gerente	Entrevista	¿Qué factores ha afectado el buen desempeño de la empresa?
						Respuesta cerrada	Gerente	Entrevista	¿Cómo describe la gestión de la empresa en materia de recursos financieros, humanos y materiales?
						Respuesta cerrada	Gerente	Entrevista	¿Qué factores afectan la correcta gestión de la empresa?
							Gerente y Observación		¿La empresa cuenta con manuales escritos que orienten el cumplimiento, seguimiento y evaluación de cada uno de las labores que se realizan en la empresa para garantizar el objetivo de la misma? Gerente y Observación
Identificar debilidades en el desempeño operativo/financiero de la Empresa.									



## **V. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1 Tipo de Investigación**

Este estudio es del tipo cualitativa en el que se recolecta, se procesa, analiza, e interpreta la información obtenida de los informantes, la que se presentó en documento final de manera descriptiva.

#### **5.1.1 Estudios Explicativos**

Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a dotar a la Empresa de un estudio sobre su desempeño administrativo y financiero acorde a los diferentes estudios y teorías que sustentan la fortaleza y solidez de poseer una estructura administrativa-financiera acorde a las necesidades y desafíos que la empresa se enfrenta. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación).

### **5.1.2 Estrategia Metodológica**

Investigación cualitativa (Hernández y Sampieri, 2005).

### **5.1.3 Población y Muestra**

El universo de esta investigación lo constituyen los trabajadores de la Empresa Peraltacoffees S.A, dentro los que se encuentran: Personal Administrativo, Operativo y Directivo quienes realizan las diferentes actividades productivas dentro de la Empresa.

### **5.1.4 Población de Estudio**

Para este estudio como lo hemos mencionado y dada la naturaleza de la información, se requiere del siguiente universo de muestra:

1. Trabajadores administrativos y operativos de la empresa.
2. Directores Ejecutivos de la Empresa.

El primer universo lo conforman 21 trabajadores permanentes de la Empresa Peraltacoffees S.A y el segundo universo lo conforma el Gerente de la Empresa.

## **5.2 Muestra de Estudio**

### **5.2.1 Tipo de Muestreo**

El tipo de muestreo fue probabilístico ya que todos los individuos participantes tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados.

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equi-probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

### **5.2.2 Criterios de Selección de la muestra**

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

1. Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y que se desempeñan en áreas claves de la Empresa.
2. Informantes claves de la Empresa (Gerente) quien ha estado desde su fundación y es clave para comprender el entorno de la Empresa.
3. Personal Operativo cuya función primordial es la ejecución de las diferentes actividades de la Empresa.

### **5.2.3 Tipo y Tamaño de la Muestra**

El tipo de muestra fue intencionada o cualitativa, para la selección de los informantes; por tal razón, el tamaño de la muestra lo constituyeron los 21 Empleados permanentes en puestos claves de la Empresa tanto del área administrativa como operativa. Para cumplir con los objetivos del estudio se aplicó entrevista al Gerente propietario de la Empresa a fin de obtener información más amplia sobre el tema de estudio.

## **5.3 METODOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS**

### **5.3.1 Entrevista**

Entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto.

En cuanto a las técnicas que se emplean se encuentran: guía de entrevista dirigida al dirigente de la Empresa con dominio del tema de estudio. (Ver anexos N° 1, 2, 3, 4.

El tipo de entrevista que se realizó era estructurada. Esta entrevista es aquella en que el investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. Prepara por tanto una batería de preguntas que irán coordinadas por un guion realizado de forma secuenciada y dirigida; el entrevistado no podrá realizar ningún tipo de comentarios, ni realizar

apreciaciones. Sólo se podrá afirmar, negar o responder una respuesta concreta y exacta sobre lo que se le pregunta.

### **5.3.2 Encuestas**

La encuesta, es una técnica de recolección de información de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

El tipo de encuesta era de tipo directa o auto-administrada, en la cual el encuestador aplicará de manera directa al empleado de la Empresa.

### **5.3.3 Guía de Observación**

Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

## **5.4 Etapas de la Investigación**

Las etapas de esta investigación muestran el proceso que se siguió para recopilar y analizar la información. En esta etapa se realiza la recolección de la información sobre el problema de la investigación, refleja conceptos y definiciones relevantes situados en el marco teórico.

#### **5.4.1 Investigación Documental**

La información que se obtuvo para elaborar y conceptualizar el marco teórico fue a través de consultas de documentos como: libros, documentos y páginas web en internet.

#### **5.4.2 Elaboración de documentos**

Se elaboró una guía de entrevista para el empresario (Gerente), con el propósito de obtener información de primera mano sobre el tema de estudio.

Una guía de encuestas dirigidas al personal que permitió conocer la percepción que tienen los empleados permanentes de la empresa sobre el tema de estudio y otra guía de observación que nos permitió tener una óptica del ambiente laboral de la empresa y del grado de información que dominan sus empleados.

Con relación a la encuesta y entrevista se solicitó a dos maestros(a) para que validaran los instrumentos, donde cada uno de ellos brindó recomendaciones las que fueron tomadas en cuenta. Los maestros que brindaron aporte son los siguientes: MSc. Mauricio Navarro, MSc. Magdania Vindel. Todos ellos con amplio conocimiento en economía e investigación.

### **5.4.3. Trabajo de campo**

Primeramente se determinó la empresa que brindaría la obtención de la información sobre el tema en estudio de desempeño administrativo-financiero. Posteriormente se aplicó entrevista al Gerente de la empresa Peraltacoffees S.A para conocer las principales debilidades en materia de administración y finanzas de la Empresa y la percepción de este sobre el tema de la estructura funcional de la misma. Igualmente se aplicó encuesta a los empleados en la búsqueda de información importante que diera insumos sobre el su percepción del desempeño de la empresa y su organización actual.

### **5.4.4. Informe final**

Para el procesamiento y generación de datos y resultados se utilizó el programa Excel, a través del cual se procesó, y genero datos e información mediante tablas y gráficos.

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de tres técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta y guía de observación.

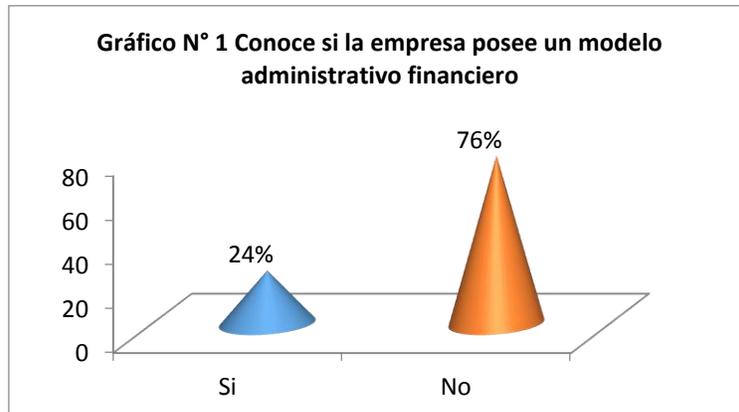
## **VI. ANALISIS DE RESULTADOS**

6.1 Describir la estructura administrativo-financiera y su implicancia en el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa

### **6.1.1 Estructura administrativa financiera de una empresa**

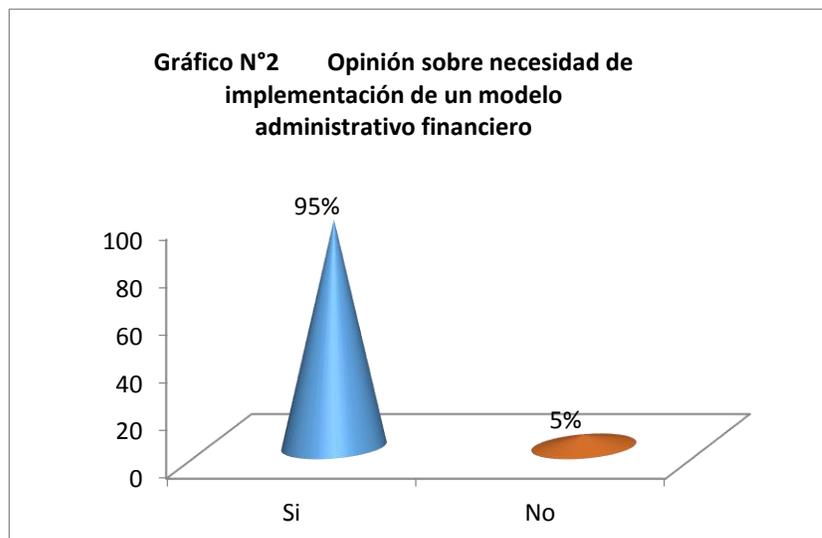
Con el propósito de conocer cómo está estructurada administrativa y financieramente la empresa exportadora de café Peraltacoffees S.A y de describir dicha estructura organizativa y la manera en que incide en el desarrollo de sus actividades, se entrevistó al Gerente general sobre si considera adecuada la actual estructura organizativa de la empresa; él respondió que no es adecuada, y que debe modificarla para dar lugar a mejores procesos y gestiones eficientes; esto mismo fue corroborado mediante observación, con la que se verificó que en la empresa Peraltacoffees S.A, no existe una estructura organizativa que garantice la correcta gestión de los recursos humanos y financieros; ni un esquema financiero que optimice los recursos mediante el análisis, ejecución y control de actividades principales del negocio; ni se logró verificar la consistencia entre los objetivos y la estructura de la empresa, que se evidencie en cambios concretos en aquellas áreas definidas como críticas o estratégicas, porque no existe tal estructura organizativa.

Todo lo anterior fue ratificado por los trabajadores en la encuesta al plantearsele la misma problemática. Con los datos obtenidos y lo manifestado por los trabajadores, dos cosas llaman la atención en este análisis: primero que el 76% de los trabajadores ratificara que no existe ningún modelo de estructura administrativa financiera. Ver Gráfico N°1)



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Y segundo, que el 95% de los encuestados considera necesaria la implementación de un Modelo Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente de la Empresa. (Ver Gráfico N° 2)

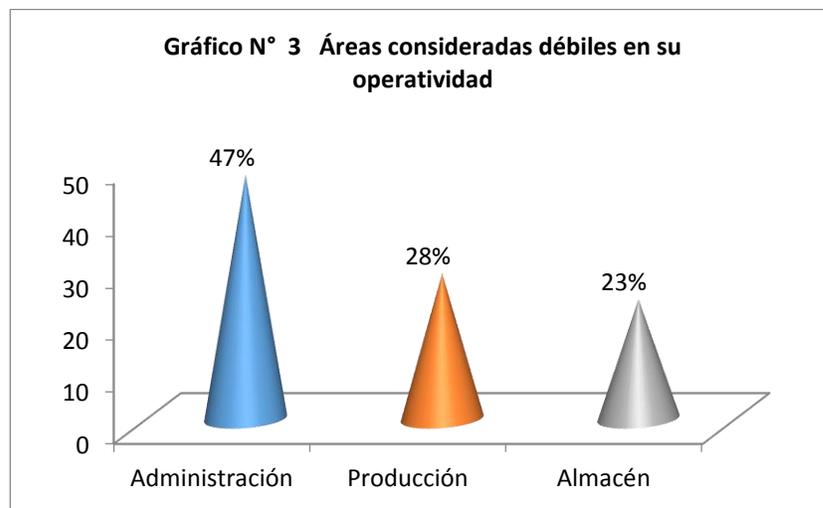


Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Ahora bien, si se compara lo expresado por los informantes con el concepto de lo que es administrativa y financieramente una empresa, queda en evidencia que la empresa Peraltacoffees S.A como tal, es y funciona como empresa con estructura empírica; tal afirmación se hace, en vista que tanto su Gerente General

como sus trabajadores tienen el conocimiento de las áreas en las que hay debilidad en su operatividad y reafirmando lo anterior, su Gerente dice que se requiere dirección y gestión permanente de recursos para superar o corregir esas Áreas débiles.

Siempre sobre las mismas Áreas de la empresa que son débiles en su operatividad, los trabajadores al ser consultados fueron más específicos al señalar que esas áreas son la administración, producción y almacén; a su vez, indicaron que en la administración las fallas se deben a una falta de dirección; no hay organización ni una clara planificación, como tampoco hay fondos destinados para operar. Ver Gráfico N° 3.



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Resumiendo el análisis de resultados que se hizo para valorar el Objetivo N°1 de este estudio, “Describir la estructura administrativo-financiera y su implicancia en el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa”; se concluye que la empresa Peraltacoffees S.A carece de una estructura administrativa formal, que se rija por las políticas y objetivos estratégicos, lo que

hace que repercuta negativamente en el desempeño de sus trabajadores y en el cumplimiento de los resultados esperados.

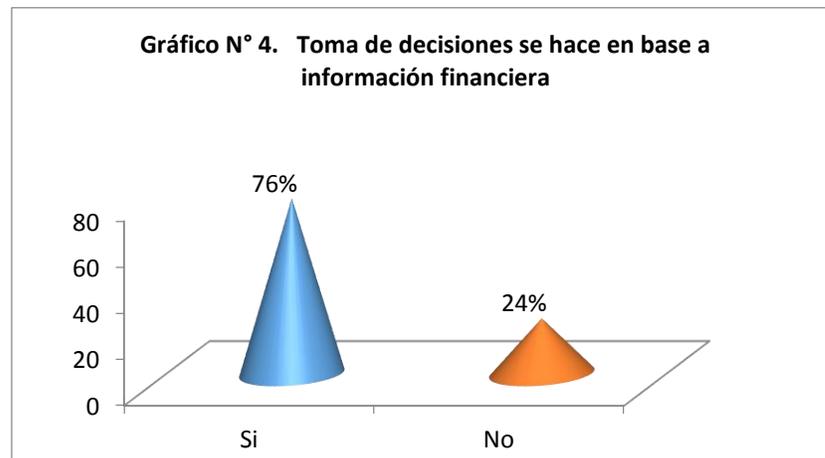
### **6.1.2 Estructura administrativa financiera en materia de Finanzas**

Para determinar y comprender cómo está la estructura administrativa financiera de la empresa en materia de Finanzas, inicialmente se tomó como referencia la definición que Hitt Michael y Porter (2010), citado por García Santillán A., (2010), <sup>37</sup>dan a la Administración financiera, al decir que es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa; centrándose en la Rentabilidad y la Liquidez; a fin de lograr que recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. En base a la información obtenida y lo que dice la teoría sobre el tema en estudio, se puede afirmar que en materia de finanzas la empresa no cuenta con una estructura formal financiera, ya que únicamente existen registros contables de las operaciones que se llevan a cabo y nada más; tal afirmación se hace por varias razones:

- Porque según el Gerente General al ser consultado en entrevista acerca de que si tienen registros de todos los costos para la toma de decisiones de la empresa, respondió que si existen y que cuentan con un sistema contable eficiente y muy completo para tales registros; esto fue ratificado por el 76% de los trabajadores que participan en este estudio, al ser consultados sobre si creen que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee (Ver gráfico N° 4.)

---

<sup>37</sup> García Santillán A. (2010) Administración Financiera



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

- Porque aunque dicen tener registros financieros, estos son únicamente registros, con los que a través de la técnica de la observación no se pudo valorar la optimización de los recursos mediante el análisis, ejecución y control de actividades principales del negocio, además, carecen algún esquema financiero que faculte o de fe de tal optimización. Una información importante que proporcionó el Gerente, es el hecho de que tampoco existen informes sobre los costos de la empresa, que permitan planificar los costos a Corto, Mediano y Largo Plazo, y no existen, debido a que los costos en el café son bien diversos y fluctúan mucho de un ciclo productivo a otro.

Resumiendo la valoración del objetivo N° 1 “Describir la estructura administrativo-financiera (en materia de Finanzas) y su implicancia en el desarrollo de las actividades de la empresa”, con base en la información anterior se demuestra que la empresa Peraltacoffees S.A únicamente lleva controles de costos, para realizar el análisis de costos beneficios, no así, informes escritos en lo que quede registrado los movimientos financieros que constaten la eficacia y la eficiencia en las operaciones.

### 6.1.3 Estructura administrativa financiera para la Producción

Posterior a la introducción de la idea de la producción en masa, de las “cadenas de montaje” introducidos por Henry Ford en 1913, los ingenieros y esposos Frank y Lillian Gilbreth, profundizaron en el denominado «estudio científico del trabajo» como mecanismo para racionalizar las tareas productivas, mediante procesos productivos y administrativos lo más eficientes posibles. Fue durante este estudio los Gilbreth lograron conceptualizar lo que es la producción dentro de la estructura administrativa financiera, al decir que “es el conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios”<sup>38</sup>, gracias a la aplicación sistemática de unas decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades. Dentro de esta conceptualización, consideran tres ideas, la primera relativa a la función de producción, la segunda a la tarea de transformación y la última al sistema de decisiones que componen hoy en día la dirección de operaciones.

Para ellos, la producción es un sistema físico o proceso input-output, en donde, los inputs son el conjunto de factores que la empresa tiene que comprar y contratar (materias primas, equipamientos, componentes, energía, mano de obra, recursos financieros para producir), es lo que se configura como tareas en la logística interna, y los output, son todas las acciones para la logística externa: distribución de bienes y servicios.

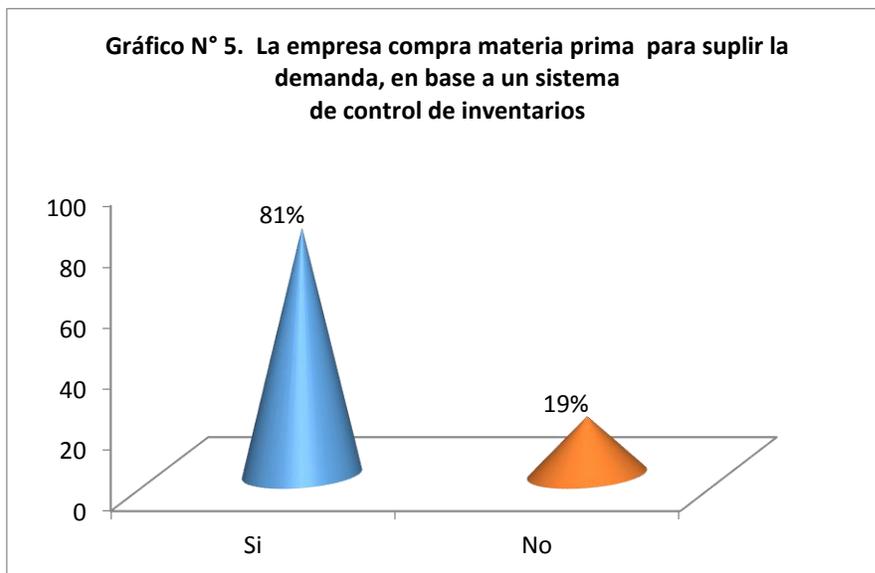
Con el fin de abordar la manera en que la empresa Peraltacoffees S.A tiene una estructura administrativa financiera para la producción, se tomaron

---

<sup>38</sup> GILBERT Frank B & GILBERT Liliam (1990). *Estudio científico del trabajo*. Frank, mientras realizaba trabajos de construcción como ingeniero contratista, tuvo la idea de estudiar científicamente el trabajo.

algunos aspectos del concepto de los Gilbreth para la producción, para el caso, la pregunta inicial aquí es ¿el proceso imput dónde se identifica en este estudio?, para averiguarlo, se recurrió a la técnica de la observación y se constató que efectivamente la empresa dispone de maquinarias que le permite estar a la vanguardia tecnológica dentro del sector en los que otros tienen recursos similares a los suyos; esto la hace ser una empresa muy competitiva a nivel nacional, especialmente cuando cuenta con maquinaria moderna para el beneficiado en seco.

Siempre en base a la conceptualización dada por los Gilbreth cuando dicen que la producción “es el conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios” , a través de la opinión de los trabajadores encuestados, se verificó que estos procesos se dan cuando la empresa dispone de un sistema de control de inventarios de materias primas y productos, para la compra de materia prima de en función de la demanda de productos. (Ver Gráfico N° 5)



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Por su parte el Gerente a través de la entrevista confirmó lo dicho sobre la estructura financiera y al consultársele sobre los canales de distribución de sus productos y la estructura de costos de todos los productos para la fijación de precios, confirmó que cuenta con centros de acopio para la recepción del producto, y que la política de costos es manejada abiertamente, ya que fijan los precios a través de la Bolsa de Nueva York

## **6.2 Analizar la gestión administrativa-financiera del ciclo 14-15 de la empresa Peraltacoffees S.A**

### **6.2.1 Gestión**

La gestión administrativa o empresarial es según Gitman (1986), la concreción de las políticas de una empresa, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas; porque una política es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización.<sup>39</sup> Lo anterior se justifica, porque una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige; o sea, que las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos; por ello, en lo posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo; porque estas conducen al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa.

#### **6.2.1.1 Gestión administrativa**

Una de las cuestiones que involucra la Gestión administrativa son los Objetivos y las Políticas de la empresa, de acuerdo a esto y tal como se observa en el gráfico N°6, en lo que respecta a los objetivos de la empresa, solamente el

---

<sup>39</sup> GITMAN Lawrence J (1986) Fundamentos de Administración Financiera

63% del total de los trabajadores encuestados conoce los objetivos; lo que se corresponde con la información obtenida a través de la observación participante, en donde se verificó que “la empresa no posee objetivos estratégicos, ni se tiene forma de evaluar su cumplimiento”.

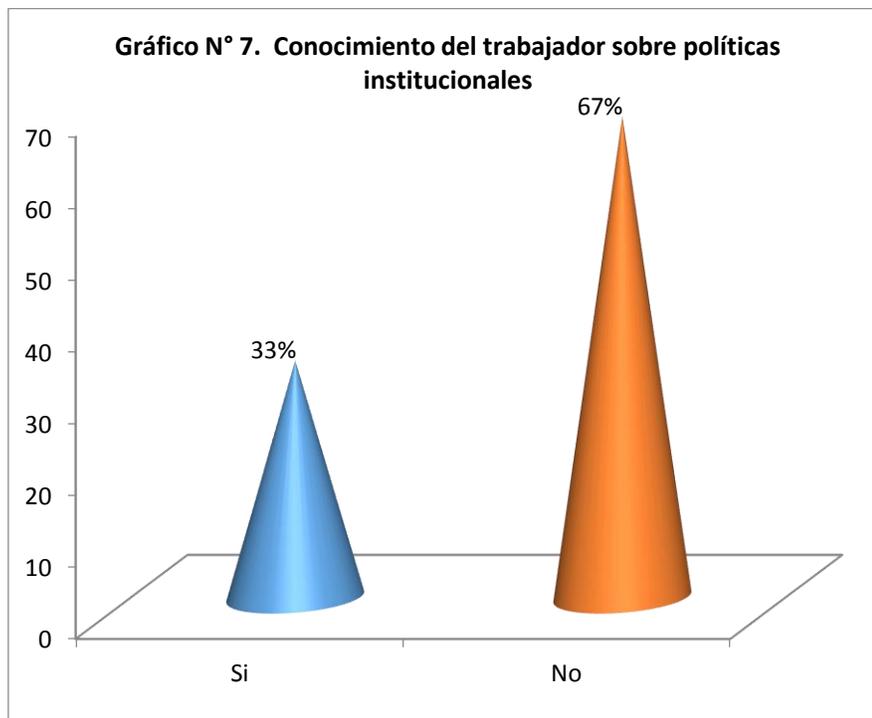


Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

El Gerente General de la empresa Peraltacoffees S.A, en entrevista sobre ¿Cómo describe la gestión de la empresa en materia de recursos financieros, humanos y materiales?, reconoció que la gestión es buena; no obstante, al tomar esta calificación de buena y medirla y compararla con lo que dice el economista inglés Schultz (2001) en su libro Fundamentos de gestión de empresas “que una empresa queda en el nivel de “buena”, cuando por razones de fallas en el funcionamiento de sus sistemas operativos No alcanza el objetivo fundamental de la gestión del empresario que es mejorar la productividad, la competitividad y la sostenibilidad financiera mediante el accionar sincronizado de todas sus áreas, el aseguramiento de todos los recursos y la comunicación directa entre el

personal".<sup>40</sup> En base a la comparación anterior, se puede afirmar que en lo que respecta a la Gestión, entonces, la apreciación es que la empresa Peraltacoffees S.A alcanza esa categoría por varias razones entre estas está:

- Que únicamente el 33% del total de los trabajadores conoce las políticas de la empresa; solamente el 10% conoce la misión y el 38% sabe que existe un organigrama; lo que es comprensible por la falta de un departamento de recursos humanos, que se encargue de comunicarle al trabajador durante el proceso de contratación y previsión, toda la información concerniente a la misión, visión, objetivos, políticas, el organigrama y las funciones a realizar en la empresa.



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

- Que según el Gerente de la empresa, la falta de una estructura organizativa que les permita un mayor control sobre el personal y los procesos en

<sup>40</sup> Schultz Don (2001) Fundamentos de Gestión de empresas.

general; son los factores que han afectado el desempeño de la empresa, tal afirmación del gerente general fue a su vez ratificada por los trabajadores quienes al ser encuestados expresaron que no todos saben cómo funciona la empresa, que eso sólo lo sabe el 71%, lo que a toda luz es una gran debilidad que debe mejorarse.

- Que las áreas donde hay debilidad son la administración y la organización, y es allí, en donde se requiere Dirección y gestión permanente de recursos, así lo reconoció el gerente general, y eso mismo fue corroborado a través de la observación, al comprobarse que no existe consistencia entre los objetivos y la estructura de la empresa, y por tanto, no se evidencian cambios en aquellas áreas definidas como críticas. Esto pudiera deberse a que la empresa no tiene establecidos sus objetivos estratégicos; y al no tener definidos y/o establecidos los objetivos estratégicos, los empresarios dueños de Peraltacoffees S.A, no sabrían afirmar si los valores que impulsa y promueve la empresa y las metas futuras que pretende alcanzar están en relación con los objetivos porque no los tienen definidos.

Valorando la gestión administrativa de la empresa en lo que respecta a la manera que interactúa el personal humano en los distintos cargos asignados dentro de las áreas para el funcionamiento de la empresa Peraltacoffees S.A, se puede afirmar que esta es deficiente debido a que muchos de los miembros de su personal desconocen cuestiones fundamentales necesarias para que ellos se identifiquen con la empresa y con el logro de sus objetivos.

### 6.2.2. Gestión financiera

Abraham Perdomo Moreno (2004) en su libro Elementos básicos de administración financiera, define la gestión financiera como una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas; esta definición es amplia y global en cuanto a empresas se refiere.

En la administración financiera, la gestión de las finanzas es la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. En cambio, para Hitt Michael y Porter (2010), citado por García Santillán A., (2010), la definen como el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa; centrándose en la Rentabilidad y la Liquidez; a fin de lograr que recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.<sup>41</sup>

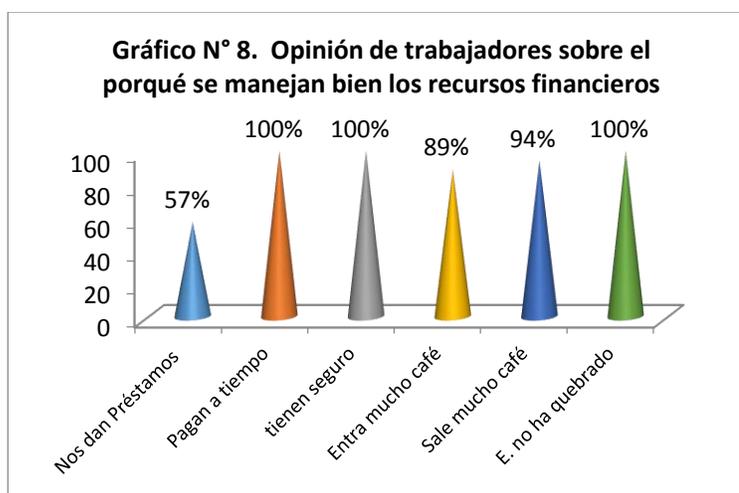
Con el propósito de constatar el conocimiento que la Dirigencia de la empresa Peraltacoffees tiene sobre Gestión Financiera, (de acuerdo a las teorías), y de cómo administra y gestiona los recursos financieros, se entrevistó al gerente y se le preguntó qué ¿si la empresa cuenta con un control de costos que permite realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos? La respuesta del Gerente fue que “Tienen un sistema de registro, pero no es utilizado para conocer el costo/ beneficio de la empresa; porque continuó diciendo, las actividades que se orientan para la reducción de costos, muchas veces son producto de la experiencia”; y cuando se le preguntó que si ¿existen informes sobre costos de la empresa, con el objetivo de planificar

---

<sup>41</sup> García Santillán A. (2010) Administración Financiera

los costos a Corto, Mediano y Largo Plazo?, su respuesta fue no, que no han implementado este tipo de informes debido a que los costos en el café son muy diversos y fluctúan de un ciclo a otro; aunque sí reconoció que para la toma de decisiones recurren a los registros contables que son muy completos y detallados.

Y para conocer la opinión de los trabajadores en aspectos financieros de la empresa, a través de encuesta se les preguntó si ¿conocen si su empresa es rentable financieramente?, el 95% de los encuestados dijo sí y únicamente el 5% dijo no. Y a la pregunta ¿Conoce cómo se manejan los recursos financieros en la empresa? Si su respuesta es Sí, diga en ¿qué basa su afirmación? solamente el 14% de los encuestados dijo que no sabía, en comparación del 86% contestó que sí sabía; y que su afirmación se debía a que como trabajadores reciben beneficios como préstamos personales; se les pagan a tiempo; tienen seguro en el INSS, entra y sale mucho café y la empresa no ha quebrado.



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Lo dicho por los trabajadores es comprensible por cuanto para ellos eso es una empresa rentable financieramente. Y con ellos coincide quizás el Gerente quien al preguntársele ¿Cómo describe la gestión de la empresa en materia de

recursos financieros, humanos y materiales? dicha gestión la describe como buena.

Algo que hay que destacar es que a través de la técnica de la observación, se quiso: valorar si la empresa posee un esquema financiero que faculte la optimización de sus recursos mediante el análisis, ejecución y control de actividades principales del negocio; se comprobó que no existe ningún esquema financiero, por lo que una vez se comprueba como lo dijo el Gerente, que se recurre a la experiencia adquirida en el negocio, para la ejecución de muchas actividades relacionadas con la gestión financiera.

En resumen, cualquiera que sea la definición e interpretación de la gestión financiera, lo cierto es que hacen referencia a los recursos financieros, a la inversión de capital; al financiamiento; a la rentabilidad de la misma y las decisiones para alcanzar las metas; y sirven por tanto, para constatar lo que en la práctica es una empresa.

### **6.2.2.3 Gestión Productiva**

Una de las actividades de la empresa Peraltacoffees S.A es la gestión de la producción de café que se produce en Nicaragua, iniciando con el seguimiento en la calidad de la cosecha, desde su acopio, catación, almacenamiento, embalaje, hasta su posterior exportación al mercado norteamericano y europeo; todos estos procesos son lo que en administración empresarial se denominan gestión productiva. Esta denominación, de alguna manera se corresponde con la definición que sobre Gestión productiva da Raúl Vilcarromero Ruiz (2013), en su libro La Gestión de la producción, cuando dice que “la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, destinadas a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, centrándose por tanto, en la planificación,

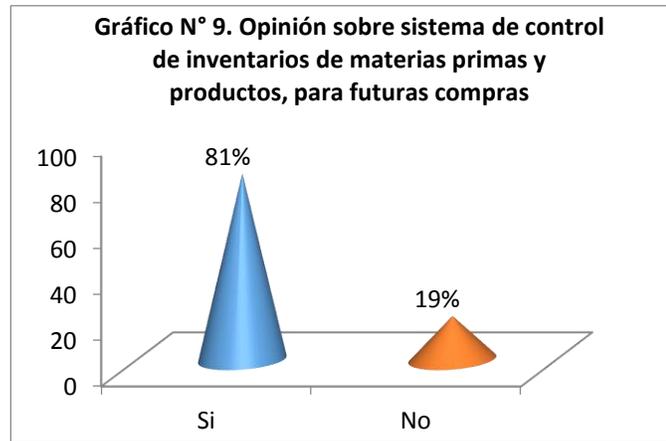
demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad”.<sup>42</sup>

Para verificar la manera en cómo la empresa realiza la gestión productiva, en entrevista al gerente se le preguntó ¿La empresa cuenta con manuales operativos escritos que orienten el cumplimiento, seguimiento y evaluación de cada uno de las labores que se realizan en la empresa para garantizar el objetivo de la misma?; su respuesta fue que no tenían, misma, que fue ratificada mediante la técnica de observación, la que a su vez, permitió demostrar que los procesos productivos que garantizan la producción de bienes y servicios de la empresa, son ejecutadas por unidades empresariales de base las que trabajan subordinadas al Director de la empresa; y no con independencia ni con manuales de funciones.

Siempre con la intención de indagar sobre la gestión productiva, a través de encuestas, se le preguntó a los trabajadores si ¿la empresa dispone de un sistema de control de inventarios de materias primas y productos, sujeto a un programa de compra en función del uso de la materia prima y la demanda de productos?, al respecto, el 81% del total de trabajadores en el estudio dijo que tenían control de inventarios de materia prima y productos y el 19% respondió negativamente (Ver gráfico N° 9).

---

<sup>42</sup> Vilcarromero R Raul (2013) Gestión de la producción



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Al parecer, y según la información obtenida, los trabajadores están claros de la manera en que se trabaja y se llevan controles de la materia y productos, ya que al preguntárseles ¿si la empresa realiza un estricto control de calidad de las materias primas recibidas, con el propósito de asegurar la calidad del producto? el 95% respondió que sí hay tales controles y únicamente un trabajador dijo que no había. (Ver gráfico N° 10).



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Por su parte, David Muñoz Negrón (2010), en su libro Administración de operaciones, afirma que dado que el objetivo de la empresa en la gestión de la producción es producir un bien específico a tiempo y a costos mínimos; muchas

empresas se trazan metas inmediatas que posteriormente utilizan para evaluación y control; entre estas metas inmediatas están: Mejorar los tiempos de producción y de entrega de lo producido; mejorar la calidad de las manufacturas y servicios (calidad y confiabilidad del producto); establecer sistemas de producción con capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y a las demandas del mercado y producir conociendo a la competencia.<sup>43</sup>

Para constatar la teoría de Muñoz Negrón (2010), y su aplicación en la empresa en estudio, se recurrió a la técnica de observación y se logró comprobar entre otras cosas que para garantizar su producción la empresa dispone de maquinarias que le permite estar a la vanguardia tecnológica dentro del sector que dispone de recursos similares a los suyos; que el empresario se informa permanentemente de la tecnología de punta utilizada por la industria y realiza una evaluación de ella comparándola con la utilizada en su empresa tomando medidas al respecto y en entrevista el Gerente afirmó que La empresa cuenta con un canal eficiente de distribución y estos están ubicados en lugares estratégicos definidos por la empresa misma.

Resumiendo este apartado, se tiene que la empresa Peraltacoffees S.A realiza todos los procesos productivos propios de la gestión productiva, a través de las unidades empresariales de base, creadas para garantizar el cumplimiento de las metas, y dichas unidades trabajan de acuerdo a lo que orienta la Gerencia en su momento y no con manual de funciones, porque no existen.

---

<sup>43</sup> Muñoz Negrón F (2015) *Administración de operaciones*

### **6.3. Análisis de la gestión Administrativa Financiera de la empresa**

Interpretar la manera en que la dirigencia de la empresa Peraltacoffees S.A planifica, organiza, dirige y controla su empresa en las áreas de producción, mercadeo y finanzas para hacerla funcionar eficientemente y alcanzar sus metas, es lo que se pretende captar a través de la información obtenida, y valorar el desempeño de la misma para presentar una propuesta de estructura administrativa financiera para la empresa en cuestión.

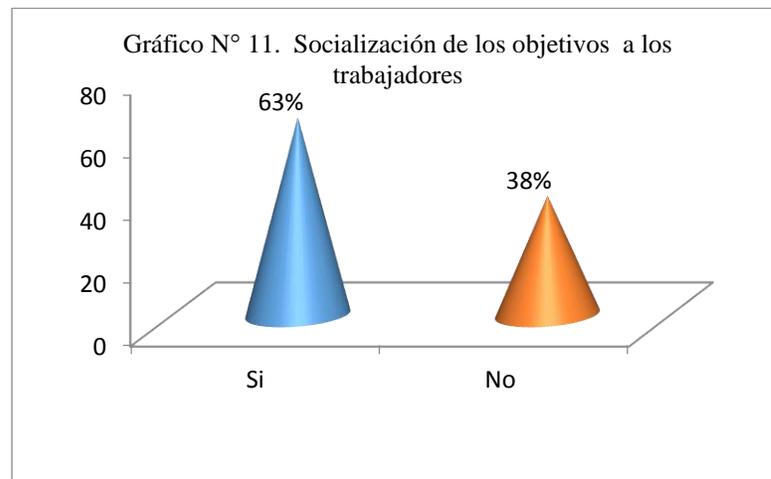
Por ello, y para conocer cómo se gestiona la Planificación en la empresa Peraltacoffees, se partió del concepto de Planificación dado por Koontz H y Wehrich H (2004), quienes dicen que “la Planificación es una herramienta fundamental para la gerencia, que consiste en todo un proceso sistematizado de acciones que sirven para la toma de decisiones teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.”<sup>44</sup>

Al preguntársele al Gerente, ¿en qué áreas de la empresa enfocan la planificación y en base a qué factores la realizan? su respuesta fue que Planifican acciones para las áreas productiva, de mercado y finanzas; y la hacen tomando en cuenta los registros contables, costos de producción; los contratos firmados con productores nacionales y compradores en Estados Unidos y Europa; los precios de la bolsa de café, el conocimiento de la competencia, entre otros; y a la pregunta ¿tiene definidos los objetivos estratégicos de su empresa y en qué momento los utiliza?; la verdad los objetivos estratégicos no están definidos, pero por nuestra experiencia en el negocio de exportadores de café nos trazamos las metas con miras a cumplirlas; lo dicho por el Gerente, fue ratificado con la técnica de la observación, al comprobarse que no existe consistencia entre los objetivos y

---

<sup>44</sup> Koontz H y Wehrich H (2004) Administración: una perspectiva Global y Empresarial.

la estructura de la empresa, porque no han sido definidos, y no los han definido ni los tiene internalizados, porque el empresario desconoce su concepto; por su parte, los trabajadores al consultársele si les han socializado los objetivos de la empresa, el 33% dijo si y el 67% que no los conocía, el desconocimiento y falta de objetivos estratégicos en la empresa, incide en el desempeño laboral. (Ver gráfico N° 11)



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

En relación a la gestión de la Planificación en el área de mercadeo, tanto el Gerente durante la entrevista, como los trabajadores a través de la encuesta, al preguntárseles que ¿si la empresa tiene claramente definido su mercado meta y mercados potenciales, la segmentación de su mercado y si existen bases de datos con las descripciones más relevantes de los clientes? ambos informantes respondieron sí, no obstante, fue el Gerente quien dijo que lo hacían mediante contacto directo y relaciones con los clientes; a la pregunta ¿tienen identificado quiénes son sus clientes y cómo lo han hecho? el 95% de los trabajadores respondió que saben y conocen los criterios de segmentación de mercado y que estos se basan o están descritos en términos de sus características relevantes y de los hábitos de compra de los clientes.

Por otra parte, a la pregunta ¿Qué criterios toman en cuenta al momento de planificar acciones relacionadas con la producción y el mercadeo para el cumplimiento de las metas?, el Gerente respondió que los criterios que consideran son los registros de ventas, de gastos y de reclamos que les hacen; los análisis de ventas con el número de visitas realizadas y los gastos incurridos en las ventas, la fijación de precios establecidos previamente según los precios internacionales de la bolsa de café, los atributos de nuestros productos y la diferencia con los de la competencia.

Todo lo expresado por el Gerente, fue comprobado a través de la técnica de la observación y a su vez ratificado por los trabajadores, quienes a la pregunta ¿la empresa cuenta con un control de gestión y lleva un registro de ventas, de gastos, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento? el 62% de los encuestados dijo que si, en contraste con el 37% que dijo no; cabe aclarar que no queda claro si ese 38% de trabajadores dijo No, porque no están asignados al área de ventas. (Ver gráfico N° 12)



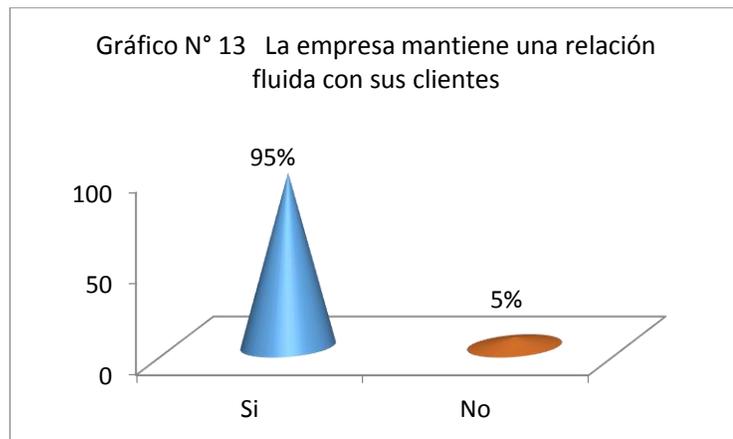
Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Según Chiavenato (2004), en toda empresa la gestión organizativa; es la gestión que permite establecer una estructura de relaciones laborales, entre

individuos y grupos, de modo que los miembros de la empresa u organización interactúen y cooperen en función de las metas que este tenga a cargo.<sup>45</sup>.

En base a lo anterior, en entrevista al Gerente se le preguntó: ¿Qué tipo de relaciones mantiene la empresa con sus proveedores y sus clientes y por qué?; él respondió que mantiene buenas relaciones tanto con los productores como con sus compradores, y que se dan en comunicación franca y abierta; con conocimiento de las áreas geográficas en donde tienen presencia y con la firma de contratos para financiamiento de pre y post cosecha, para acopio a fin de dar formalidad a las relaciones y negociaciones; dijo además que eso se debe a que es política de la empresa brindar al cliente productos no solo de excelente calidad, si no, productos con identidad propia con un precio definido de acuerdo a la bolsa del café.

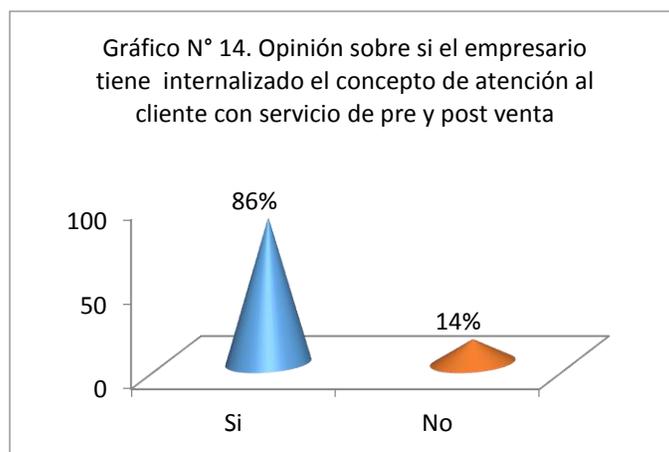
Lo expresado por el Gerente, fue confirmado por los trabajadores quiénes ante la pregunta ¿La empresa mantiene una relación fluida y directa con los clientes actuales? El 95% de los trabajadores dijo que si mantenían relación (Ver Gráfico N° 13)



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

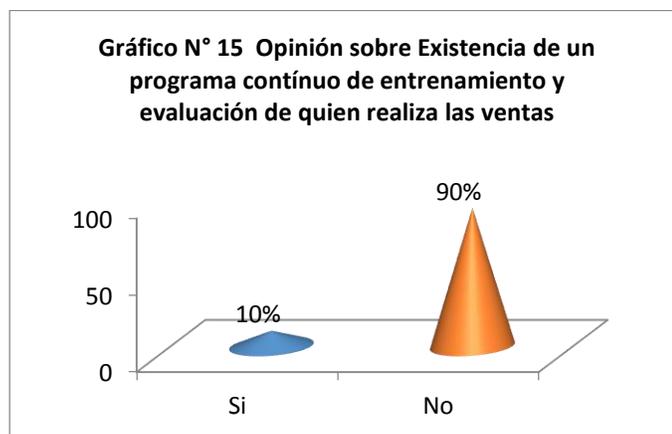
<sup>45</sup> Chiavenato Idalberto (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración.

Y al preguntarles ¿creen que ese tipo de relación entre la empresa y sus clientes se deba a que el empresario tiene internalizado el concepto de atención al cliente con servicio de pre y post venta? El 86% de los trabajadores dijo que si, en comparación con el 14% que dijo no. (Ver Gráfico N° 14)



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

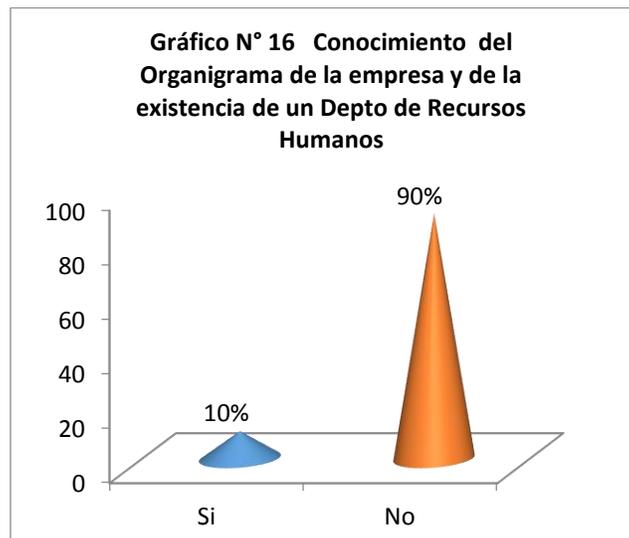
No obstante, la respuesta de los trabajadores en relación a la pregunta que ¿si el empresario tiene internalizado el concepto de atención al cliente con servicio de pre y post venta?, se contradice cuando se les preguntó: ¿Existe en la empresa un programa continuo de entrenamiento y un sistema de evaluación de quien realiza la gestión de ventas? únicamente el 10% dijo que si existía dicho programa, en cambio, el 90% dijo no. (Ver Gráfico N° 15)



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Continuando con el análisis en el manejo de la gestión organizativa, en la encuesta se le preguntó a los trabajadores si conocían el Organigrama de la empresa y su importancia como instrumento de control y que si ¿existe un departamento de Recursos Humanos que se encargue del reclutamiento, contratación entrenamiento del personal de nuevo ingreso?

Para ambas preguntas, la respuesta del 10% es si, en oposición del 90% que respondió con un No, en ambas preguntas.



Fuente: Elaboración en base a encuesta a trabajadores de Peraltacoffees S.A

Y en el afán de corroborar las respuestas, al Gerente se le preguntó ¿Cómo describe la gestión de la empresa en materia de recursos humanos, financieros y materiales?, para mí, es Buena, respondió el Gerente; sin embargo, al confrontar su respuesta con las de los trabajadores, se percibe que quizás el Gerente calificó de Buena su gestión, porque sabe que aunque la empresa que dirige ha sido exitosa, ha funcionado de manera empírica.

Para cerrar este apartado referido a la manera en que el empresario planifica, organiza, dirige y controla su empresa en las áreas de producción, mercadeo y finanzas para hacerla funcionar eficientemente y alcanzar sus metas,

se le hizo una última pregunta ¿Cómo valora el desempeño de la empresa en el período 14- 15 y por qué?, en realidad, dijo el Gerente, “la valoro de buena, hemos tenido tiempos malos y buenos, pero estoy claro que debemos hacer cambios para mejorar el desempeño y gestión en todas las áreas de la empresa; ya que estamos en tiempos de muchos retos y competencia de mercados, y debemos ser más prudentes y controlados con las decisiones que tomamos hacia la permanencia futura en el mercado del café”; sus palabras finales fueron consistentes con lo detectado a través de la técnica de la observación, en cuanto que el empresario se plantea retos futuros de permanencia a largo plazo en el mercado del café.

Efectivamente, en este estudio quedó demostrado que el desempeño administrativo financiero de la empresa Peraltacoffees S.A, durante el período 2014-2015, fue buena y con tendencia a regular, debido quizás a las fallas o debilidades detectadas, y que inciden en el accionar de todas las áreas de la empresa y en la manera en que el empresario realiza las gestiones dentro y fuera de su empresa. Los hallazgos encontrados y que respaldan esta calificación de buena está el hecho de que:

La empresa carece tanto de una estructura administrativa-financiera que garantice la correcta gestión de los recursos humanos y financieros, como de un esquema financiero que optimice los recursos mediante el análisis, ejecución y control de actividades principales del negocio. La carencia o inexistencia de una estructura organizativa administrativa-financiera; es causa de que los trabajadores calificados desconozcan: los objetivos estratégicos de la empresa, porque no han sido definidos; las políticas institucionales; la Misión y Visión; la gran mayoría del personal desconoce el organigrama y su importancia como instrumento de control; no existe un departamento de Recursos Humanos que se encargue del reclutamiento,

contratación entrenamiento del personal de nuevo ingreso y que capacite a los trabajadores de las diferentes áreas.

En la empresa no existen mecanismos de comunicación entre las estructuras directivas y los responsables de cada área, en vista que las orientaciones se han dado siempre de manera oral y directa de los jefes a sus subordinados y no a través de una estructura formal como lo establecen las teorías administrativas, este tipo de comunicaciones directas entre la directiva (Dueños), responsables de áreas y demás personal operativo, crea conflictos entre las partes por pérdida de credibilidad en la palabra de los directores, provocando con ello, que la empresa incurra costos altos en los procesos productivos, por la carencia de funciones específicas en cada puesto de trabajo, retrasando la toma de decisiones claves por falta de mandos intermedios con poder de decisión sobre las actividades a realizarse antes y durante el proceso de producción. Peraltacoffees S.A.

#### **6.4 Identificar principales debilidades en el desempeño administrativo financiero de la Empresa.**

##### **6.4.1 Interpretación de información expresada en ANÁLISIS FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los trabajadores tienen una muy buena imagen financiera y económica de la empresa, y así lo han expresado cuando reconocen que sigue operando y no ha quebrado económicamente.(Encuesta al personal de empresa Peraltacoffees S.A, 03 de marzo 2016)</li> <li>✓ La empresa cuenta con un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las áreas donde hay debilidad en su funcionamiento son la administración y la organización, requiriéndose Dirección y gestión permanente de recursos.</li> <li>✓ El personal no tiene conocimiento sobre los planes que se elaboran en la Empresa.</li> <li>✓ No existe un Organigrama definido</li> </ul>

<p>sistema contable eficiente de todos los costos de operaciones para la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Están definidos los niveles de Jerarquía.</li> <li>✓ Existe un grado de coordinación en el ámbito laboral.</li> <li>✓ El personal se siente motivado en colaborar para la Empresa.</li> <li>✓ El personal tienen buena percepción de su jefe inmediato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe una estructura definida entre la alta Dirección de la Empresa y los mandos medios.</li> <li>✓ No existen políticas internas de control, manuales de operaciones y funciones, código de ética y conducta que regulen las relaciones entre el personal de la empresa.</li> <li>✓ No existe un Departamento de Recursos Humanos</li> <li>✓ Los colaboradores no son considerados en la elaboración sobre la Toma de decisiones.</li> <li>✓ No existe evaluación al desempeño para el personal de forma que se puede conocer su eficiencia en las tareas asignadas.</li> <li>✓ La empresa carece de un sistema financiero que permita valorar la optimización de los recursos, mediante el análisis, ejecución y control de actividades principales del negocio.</li> <li>✓ No tiene establecidos sus objetivos estratégicos.</li> <li>✓ El desconocimiento que los trabajadores tienen de las políticas y objetivos de la empresa</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El mercado norteamericano, europeo y asiático disfruta del café de Nicaragua y demanda de éste calidad en sus procesos</li> <li>✓ Las variedades de café que exige y demanda el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La competencia opere con una mejor organización administrativa-financiera y se dificulte el logro de las metas de Peraltacoffees.</li> <li>✓ Dificultad en el cumplimiento de las metas, por afectaciones por cambio</li> </ul>

<p>norteamericano, europeo y asiático se cultivan en Nicaragua y comercializa a través de la empresa Peraltacoffees S.A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Empresa cuenta con Certificaciones FLO-CERT y OCIA, para comercializar café bajo comercio justo orgánico que garantiza +\$50.00/QQ sobre los precios de bolsas de Nueva York</li> <li>✓ La demanda del tipo de café que comercializa la Empresa Peraltacoffees S.A es creciente año con año</li> </ul>	<p>climático en las cosechas de los productores y en la capacidad de compra de nuestros clientes en el exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La incidencia de las variaciones de la precios internacionales del café</li> </ul>
--	---

Tabla 1. FODA. Elaboración en base a información obtenida en la investigación

Frente a las Fortalezas detectadas en la manera que opera administrativa y financieramente la empresa Peraltacoffees.SA, están una serie de debilidades en las que es evidente que unas son consecuencia de otra; tal es el caso por ejemplo, que al no existir un Departamento de Recursos Humanos con un profesional que lo dirija, los objetivos estratégicos; las políticas internas de control, los manuales de operaciones y funciones, código de ética y conducta que regulan las relaciones entre el personal de la empresa no han sido definidas y/o establecidas; por consiguiente, tampoco éstas políticas y normativas son del conocimiento y dominio de los trabajadores, porque no se las han comunicado.

Por la misma razón, y como un efecto dominó, No existe ni se ha establecido un sistema evaluación al desempeño para el personal, en el que tanto la Gerencia como el Director de Recursos Humanos puedan conocer la eficiencia del personal en las tareas asignadas.

## **6.5 Elaborar propuesta de mejoras al desempeño administrativo-financiera en la empresa**

### **6.5.1 Propuesta de mejoras al desempeño administrativo-financiera en la empresa**

#### **Objetivo General de la Propuesta**

- ✓ Dotar a la Empresa Peraltacoffees. SA de toda una estructura administrativa-financiera que dé respuesta eficaz y eficientemente al logro de las metas de la empresa.

#### **Introducción**

La presente propuesta está basada en un plan de acción de ejecución a corto plazo y medio plazo, para la Empresa Peraltacoffees S.A en virtud de las debilidades y amenazas encontradas en el presente estudio y que representa para ella la oportunidad de mejora en su estructura administrativa- financiera. Así también la propuesta de organigrama funcional de acuerdo a la estructura que por su naturaleza debe prevalecer en la empresa.

Dando cumplimiento al siguiente plan de acción la empresa podrá visualizar y evaluar los resultados de cara a cumplir con sus objetivos estratégicos y meta de la misma.

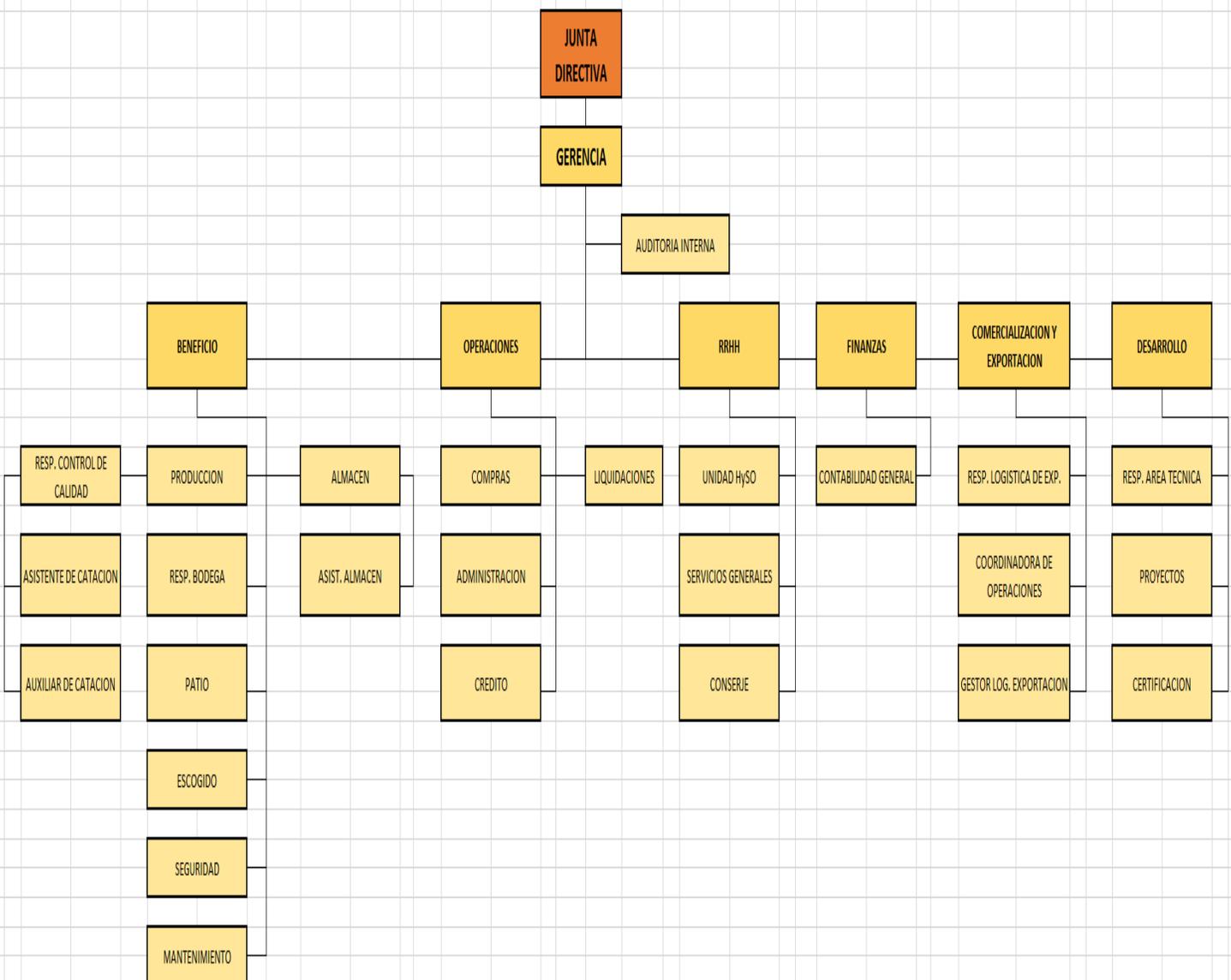
Objetivos	Estrategia general	Actividad	Resultado esperado	Indicadores (Medios de control)	Plazos	Responsable	Prioridad
<b>Áreas Operativas de la Empresa</b>							
<b>Crear Departamentos con funciones definidas para cada una de las áreas operativas de la empresa.</b>	Establecer los bandos intermedios a la Gerencia de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunir a los responsables de las áreas de la Empresa para hacer del conocimiento la estructura de mandos a implementar.</li> <li>Firmar acuerdos de mutuo respeto y obediencia a la nueva estructura de mandos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor orden y toma de decisiones en las diferentes áreas de la Empresa.</li> <li>Fluidez de la comunicación y resolución de conflictos.</li> </ul>	Numero de gestiones realizadas vrs Numero de gestiones desarrolladas. Efectividad en la respuesta a las necesidades cotidianas en las áreas de mandos.	3 meses	Gerencia y JD	Alta
<b>Áreas Producción, Operaciones, Finanzas, Comercialización.</b>							
<b>Fortalecer las capacidades profesionales y competencias del personal, mediante la creación de políticas internas de control, manuales de operaciones y funciones, código de ética y conducta laboral de la Empresa.</b>	Establecer mecanismos escritos de consulta para la toma de decisiones y análisis de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de un profesional con conocimientos agroindustriales y de alimentos, con el fin de elaborar los manuales operativos y funcionales del área productiva.</li> <li>Fortalecer el área financiera de la empresa mediante herramientas de análisis financiero para toma de decisiones</li> <li>Elaboración del Manual de Políticas Comerciales.</li> <li>Elaborar Manual de políticas de crédito</li> <li>Elaborar Código de ética y conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor capacidad de decisión en áreas de la empresa.</li> <li>Mayor coordinación de las áreas en las actividades a realizar</li> <li>Coherencia en los tiempo de ejecución de las actividades</li> <li>Comparación de resultados financieros (Datos) antes y después de la aplicación del presente plan de acción</li> </ul>	Tiempo de ejecución de las actividades. Dominio del contenido de los manuales. Aumento o disminución en los ratios financieros de la empresa	6 meses	Gerencia, RRHH y JD	Alta
<b>Área de RRHH</b>							
<b>Crear un Departamento de Recursos Humanos con un profesional altamente calificado</b>	Establecer mecanismos de control, capacitación, reclutamiento y seguimiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista a candidatos seleccionados de base de datos con actitudes y aptitudes para el puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor control, gestión y coordinación de recurso humano.</li> <li>Cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de la empresa.</li> </ul>	Respuesta a las necesidades de mano de obra. Reclamos de las entidades involucradas. Cantidad de multas generadas o superadas en materia laboral Quejas y reclamos del personal	3 meses	Gerencia y JD	Alta
<b>Gerencia Administrativa-Financiera</b>							
<b>Definir manual de funciones y responsabilidades para cada uno de los trabajadores en las áreas establecidas.</b>	Crear medio de control, gestión, seguimiento y cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de la empresa en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de Gerente Administrativo-Financiero que dé cumplimiento a las orientaciones emanadas de la Junta Directiva de la Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de funciones de los diferentes responsables de áreas de la empresa.</li> <li>Medición de los resultados esperados vrs proyecciones</li> <li>Cumplimiento a las orientaciones</li> </ul>	Resultados de la empresa. Cumplimiento de orientaciones de JD Aplicación de políticas internas	3 meses	Gerencia	Alta

			<p>emanadas de la JD de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del costo-beneficio de la empresa</li> <li>• Gestión de recursos financieros y administrativos</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de objetivos y meta de la empresa</li> </ul>				
		•	•				

## Organigrama Propuesto

Figura N°4. Organigrama de la Empresa Peraltacoffees SA. Elaborado en base a información obtenida en investigación realizada.

### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PERALTA COFFEES SA.



## VII CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos propuestos en esta investigación, una de las acciones implementadas en este estudio en la Empresa Peraltacoffees, SA, fue la realización del diagnóstico FODA, el que se hizo para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en el desempeño administrativo financiero de la Empresa y que por cuya información obtenida y procesada a lo largo de la investigación, se concluye que:

- ✓ La Empresa Peraltacoffees, SA, carece de una estructura administrativa-financiera funcional que le permita realizar sus principales actividades productivas encaminadas al logro de sus metas; sin embargo, y por la información obtenida se comprobó que la empresa está organizada, pero de manera empírica.
- ✓ La gestión de la empresa en el período 14-15 es considerada como buena, porque hasta este momento ha demostrado permanencia en el mercado del café, a pesar de que administrativamente es empírica.
- ✓ Sus principales debilidades radican en su carencia de mecanismos de comunicación, manuales de operaciones para los mandos intermedios, un organigrama funcional, una dirección más definida en la ejecución de las orientaciones emanadas de la alta dirección de la empresa, un involucramiento directo de sus directores en los mandos medios causando un cruce de información y de toma de decisiones y falta de un departamento de Recursos Humanos para la correcta gestión de personal en la empresa.

- ✓ Se ha elaborado propuesta de mejoras al desempeño administrativo-financiero de la empresa para sea tomada en cuenta por la alta dirección de la empresa en las acciones a tomar para superar las debilidades encontradas en el estudio realizado.

## VIII. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones a las que se llegó en este estudio, a los empresarios dueños de la empresa Exportadora de café Peraltacoffees se le sugieren las recomendaciones siguientes:

- ✓ Estructurar el área administrativa- financiera definiendo los cargos y funciones específicas de acuerdo a propuesta establecida en el estudio realizado.
- ✓ Enfocar sus esfuerzos y recursos en la ejecución y cumplimiento a la propuesta de mejoras del presente estudio.
- ✓ Dar a conocer al personal involucrado y dirección de la empresa los principales resultados de este estudio.
- ✓ Establecer mecanismos de evaluación de resultados que incluyan datos de periodos antes y después de la aplicación y cumplimiento a la propuesta de mejora.
- ✓ Capacitar y orientar a la dirección de la empresa en la delegación de responsabilidades y puestos de mandos dentro de la empresa.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BRIAN, Q & VOYER J. (1997) *El proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall. Documento Dossier en Traducción para Universidad Autónoma de Guadalajara, México

CHIAVENATO Idalberto; *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

DORTA V, José Andrés. (2004) *La evaluación de los riesgos como componente básico del sistema de Control Interno*. España

FERNÁNDEZ ARENA José (1996) *Administración: Proceso Administrativo*. Cuarta Edición. Editorial DIANA. México

GARRET, R Jones & JENNIFER M. George (2010) *Administración Contemporánea*. Editorial McGraw Hill. Sexta Edición ISBN: 978-607-15-0292-6 | | 2010 | 771.

GITMAN Lawrence J. (1986) *Fundamentos de Administración Financiera*. México. Editorial Pearson Educación. Traducción a cargo de Miguel Ángel Sánchez Carrión , Universidad Anáhuac del Sur, México.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

KOONTZ. H. & WEHRICH, H

*Elementos de Administración*. Editorial Mc Graw Hill, México. DF (1990)

*Administración: una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª edición. En memoria de Harold Koontz, Editorial Mc Graw Hill, México. (2004)

LÓPEZ, G. Jesús Manuel (2004) *Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento de Control Interno y la Gestión*. La Habana, Cuba

MUÑOZ NEGRÓN, David F. (2015) *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México, D F Cengage Learning Editores S.A. de C.V., 2010. ProQuest ebrary. Web. 2015

PELEGRIN P, Edmundo Lázaro. (2002) *El Análisis de riesgo y los servicios de consultoría*. La Habana, Cuba.

PORTER, Michael (2006). *Ventaja Competitiva*. Quita Reimpresión ed. CECSA. México

RUBIO DOMÍNGUEZ Pedro. (2006). *"Introducción a la gestión empresarial"*, Instituto Europeo de Gestión Empresarial. ISBN – 1084689-7602-4/ N| Registro 06/21440. Eumed, España, 311 páginas.

ROBBINS, S P. (1996) *Comportamiento Organizacional*, Editorial Limusa. SA, México, DF

#### [Referencias bibliográficas en línea](#)

BARBA ALVAREZ, A. (2010). "Frederick W Taylor y La administración científica: contexto, realidad y mitos". En: *Gestión y Estrategias* Nro. 38. Disponible en: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art01.pdf>

CHANDLER, Alfred D. (1962) *Estrategia y Estructura: Cambios en la historia industrial de América*. Masachuset. Press, Cambridge. Sitio web. Consultado 27 Mayo 1016  
[https://scholar.google.com.ni/scholar?q=Chandler+A+D+1962+libros+en+espoa%C3%B1ol&btnG=&hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as](https://scholar.google.com.ni/scholar?q=Chandler+A+D+1962+libros+en+espoa%C3%B1ol&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as)

GARCÍA SANTILLÁN A., (2010) *"Administración Financiera I"* Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/ISBN: Registro en la Biblioteca Nacional de España No.](http://www.eumed.net/ISBN: Registro en la Biblioteca Nacional de España No.)

GARCÍA DEL J, Julio et al CASANUEVA C (2009). *Prácticas de gestión empresarial*. España. Sitio web  
[tps://www.google.com.ni/search?newwindow=1&biw=1350&bih=633&q=practicas+de+la+gestion+empresarial+julio+garcia+y+cristobal+casanueva&oq=Pr%C3%A1cticas+de+la+gesti%C3%B3n+empresarial&gs](https://www.google.com.ni/search?newwindow=1&biw=1350&bih=633&q=practicas+de+la+gestion+empresarial+julio+garcia+y+cristobal+casanueva&oq=Pr%C3%A1cticas+de+la+gesti%C3%B3n+empresarial&gs)

GILBERT Frank B & GILBERT Liliam (1990). *Estudio científico del trabajo*.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Frank\\_Gilbreth](https://es.wikipedia.org/wiki/Frank_Gilbreth)

MINTZBERG Henry (1979) *Estructuración de las organizaciones*. Grupo Planeta (GBS), 1988.  
[https://books.google.com.ni/books/about/La\\_estructuraci%C3%B3n\\_de\\_las\\_organizaciones.html?id=9Xs5hN2QY04C](https://books.google.com.ni/books/about/La_estructuraci%C3%B3n_de_las_organizaciones.html?id=9Xs5hN2QY04C)

- SABINO CARLOS (1991). Diccionario de economía y finanzas. Edición electrónica.  
<http://paginas.ufm.edu/SABINO/libros/diccionario/index.html>
- SCHULTZ Don (2001) *Fundamentos de Gestión de empresa*. Buenos Aires, Argentina  
<https://books.google.com.ni/books?fundamentos%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20empresa%20de%20schultz&f=alse>
- THOMPSON I (2010) Definición de Organigrama Estructural. Disponible en línea.  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>,  
Consultado abril 2016.
- VAN HORNE , James, WACHOWICZ, Jr., Juan M. (2010) *Fundamentos de Administración Financiera*. Decimotercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México. DF  
<https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/.../fundamentos-de-administracion-fina...>
- VILCARROMERO R Raúl (2013) *Gestión de la producción*. Doctor en contabilidad y Finanzas. Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net. Versión en PDF <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>
- (2015) Entrevista a Azucena Castillo, Gerente general de APEN/ sobre el Tema “*Lanzan sistema de educación para aprender a exportar*”. Artículo de periódico en línea.13/Mayo 2015. sitio web:  
<http://www.nicaraguaahoy.info/noticias/centroamerica/page/3/>

## X. ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### Facultad Regional Multidisciplinaria

#### FAREM-Estelí



#### GUÍA DE OBSERVACIÓN:

Observador: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Organización General.

Evaluar si existen procesos definidos en la organización? Si\_\_\_ no\_\_\_  
Se corresponden estos con las necesidades y funciones de la organización  
Si\_\_\_ no\_\_\_ explique \_\_\_\_\_

¿Existe una estructura que garantiza la ejecución de funciones de regulación y control?  
Si\_\_\_ no\_\_\_

Existen áreas de regulación y control de contabilidad y finanzas; de fuerza de trabajo, capital humano o personal. Si\_\_\_ no\_\_\_

¿Están claramente definidos los procesos que materializan la ejecución de las producciones de bienes y servicios, el mantenimiento y la logística. Si\_\_\_ no\_\_\_

¿Diga si realmente funcionan según lo previsto?\_\_\_\_\_.

¿Existen procesos que garantizan la ejecución de la producción de bienes y servicios en la organización Si\_\_\_ no\_\_\_ Desconozco\_\_\_ ¿por qué?\_\_\_\_\_ (evaluar su funcionamiento)

Evaluar si las producciones o servicios que se ejecutan en la empresas le son económicamente más factibles contratarlos con terceros, o mantenerlos en la organización.\_\_\_\_\_

Evaluar si las unidades empresariales de base que existen en la empresa actúan con independencia relativa y si se subordinan o no al director general de la empresa.\_\_\_\_\_

Evaluar si las unidades empresariales de base que existen en la empresa garantizan la ejecución de todos los procesos de producción o de prestación de servicios de la empresa o si existen procesos de producción de bienes y servicios que se desarrollan por las áreas de regulación y control.\_\_\_\_\_.

**ANEXO N° 2**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**FAREM-Estelí**



**Encuesta dirigida al personal que labora en la Empresa Peraltacoffees S.A**

Estimado señores, soy estudiante de la Maestría de Gerencia Empresarial Facultad Regional Multidisciplinaria/ FAREM- Estelí UNAN-Managua. El objetivo de esta entrevista es conocer la percepción que ustedes tienen el desempeño Administrativo-Financiero de la Empresa para la cual laboran.

Fecha:\_\_\_\_\_.

Datos Generales: \_\_\_\_\_.

Sexo: \_\_\_\_\_

Edad:\_\_\_\_\_

Nivel Escolar:\_\_\_\_\_

Profesión:\_\_\_\_\_

**Se pide a continuación responder Si o No, a las siguientes preguntas**

1. Le han socializado los objetivos que posee la Empresa. **SI ( ) NO ( )**

2. Conoce usted las políticas Institucionales? **SI ( ) NO ( )**

3. Para el desarrollo de sus labores existen normativas o reglamentos que ayuden al desarrollo eficiente del trabajo? **SI ( ) NO ( )**

4 - Cuál es el tipo de relación que mantiene con la Empresa Peraltacoffees S.A.

Contrato Temporal. **Si ( ) No ( )** Nombramiento Definitivo. **Si ( ) No ( )**  
Otros.....

5. La Empresa Peraltacoffees S.A ha realizado capacitaciones para el personal?  
**SI ( ) NO ( )**

6- Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee? **SI ( ) NO ( )**

7.- Conoce si la Empresa posee un Modelo Administrativo Financiero. **SI ( ) NO ( )**

8.- Considera que es necesario la implementación de un Modelo Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente de la Empresa Peraltacoffees S.A?  
**SI ( ) NO ( )**

9. Todo el personal de la empresa conoce la misión de la empresa y está comprometido con ella. **SI ( ) NO ( )**

10. Las materias primas y productos son almacenados separadamente, considerando sus características físicas y químicas, mediante un sistema que garantiza una adecuada rotación, uso y control de estos. **SI ( ) NO ( )**

11. Existe un responsable del manejo de inventarios que lleva registros que son de fácil verificación por parte del empresario. **SI ( ) NO ( )**

12. La empresa realiza un estricto control de calidad de las materias primas recibidas, con el propósito de asegurar la calidad del producto. Se lleva un registro actualizado de las entradas de las materias primas. **SI ( ) NO ( )**

13. La empresa dispone de un sistema de control de inventarios (planillas, registros, etc.) de materias primas y productos, sujeto a un programa de compra en función del uso de la materia prima y la demanda de productos. **SI ( ) NO ( )**

14. La empresa dispone y utiliza regularmente material de apoyo para la venta tales como folletos, presentación institucional y de productos, muestras de productos u otros. **SI ( ) NO ( )**

15. La empresa cuenta con un sistema de gestión de ventas que considera: análisis de ventas, N° de visitas realizadas, gastos incurridos en las ventas. **SI ( ) NO ( )**

16. La empresa valora la importancia de quien desempeña la gestión de ventas y dispone de una estructura para ello. **SI ( ) NO ( )**

17. La empresa cuenta con un control de gestión. Además se lleva un registro de ventas, de gastos, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento. **SI ( ) NO ( )**

18. Existe en la empresa una implementación de un programa continuo de entrenamiento y un sistema de evaluación de quien realiza la gestión de ventas. **SI ( ) NO ( )**

19. La empresa identifica quienes son sus clientes y están definidos sus criterios de segmentación. Cada grupo está descrito en términos de sus características más relevantes y de sus hábitos de compra. Se posee registros con estas especificaciones. **SI ( ) NO ( )**

20. La empresa tiene claramente definido su mercado meta y mercados potenciales, existiendo bases de datos con las descripciones más relevantes de los clientes. Se realizan asimismo acciones de captación, seguimiento y ventas a partir de la información anterior. **SI ( ) NO ( )**

21. Empresa tiene pronóstico de Ventas y metas claras de Ventas que utiliza para la planificación de la producción. **SI ( ) NO ( )**

22. El empresario tiene internalizado el concepto de atención al cliente con servicio de pre y post venta y lo ejecuta en forma regular con actividades claramente definidas. **SI ( ) NO ( )**

23. La empresa mantiene una relación fluida y directa con los clientes actuales. **SI ( ) NO ( )**

24. El empresario se preocupa de conocer las necesidades de sus clientes, documenta la información y la analiza para desarrollar productos y/o servicios que satisfagan esas necesidades. **SI ( ) NO ( )**

“Muchas gracias por su colaboración”

## Anexo N° 3

### Facultad Regional Multidisciplinaria

#### FAREM-Estelí



Entrevista Dirigida a Gerente General Peralta Coffees S.A

Objetivo

Describir el proceso de gestión y desempeño actual de la empresa.

Fecha: \_\_\_\_\_

Estimado señor, soy estudiante de la Maestría de Gerencia Empresarial Facultad Regional Multidisciplinaria/ FAREM- Estelí UNAN-Managua. El objetivo de esta Entrevista es describir el proceso de gestión y desempeño actual de la empresa.

1. ¿Existen registros de todos los costos para la toma de decisiones de la empresa?
2. ¿Existen informes sobre costos de la empresa que tiene por objetivo planificar los costos tanto a Corto, Mediano y Largo Plazo?
3. ¿La empresa cuenta con un control de costos que permite realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos.?

4. ¿Existe contractualmente un sistema logístico y gastos de comercialización con los distribuidores?.
5. ¿El empresario ha evaluado las áreas geográficas en las que tiene presencia y ha optado por la que le reporta mayores beneficios?.
6. ¿La empresa cuenta con un canal eficiente de distribución y estos están ubicados en lugares estratégicos definidos por la empresa?
7. ¿La empresa tiene definida la estructura de costos de todos los productos para la fijación de precios?
8. ¿Existe una comparación permanente del precio de los productos con los competidores y se han establecido políticas o criterios de fijación de precios en relación a ellos?
9. ¿Se toma en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios para lo cual existe información documentada?
10. ¿La empresa tiene definida y utiliza formalmente una política de fijación de precios de sus productos y/o servicios?
11. ¿Existe claridad respecto de los atributos del producto y la diferencia con los de la competencia y en función de ello se fija el precio?
12. ¿Los esfuerzos comerciales están alineados con las capacidades de producción?
13. ¿Existe en la empresa un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos con participación del dueño y sus colaboradores?
14. ¿La empresa se preocupa por desarrollar una presentación del producto que lo haga más atractivos para los clientes?
15. ¿Cómo empresario conoce el concepto de misión, la tiene declarada, escrita e internalizada?

16. ¿Cómo empresario tiene claro hacia donde se proyecta su empresa en el largo plazo?

17. ¿Realizó una evaluación de su proyecto de empresa, analizando los costos de oportunidad que le significaba instalar o no la empresa.

18. ¿Al iniciar la empresa el empresario poseía conocimientos técnicos y teóricos de la actividad propia del giro?

19. ¿Cómo valora el desempeño de la empresa en el periodo 13-14?

1. Bueno \_\_\_\_\_ 2. Regular \_\_\_\_\_ o 3. Malo \_\_\_\_\_.

20. ¿Qué factores ha afectado el buen desempeño de la empresa?

21. ¿Cómo describe la gestión de la empresa en materia de recursos financieros, humanos y materiales?

1. Bueno \_\_\_\_\_ 2. Regular \_\_\_\_\_ o 3. Malo \_\_\_\_\_.

22. ¿Qué factores afectan la correcta gestión de la empresa?

23. ¿Considera adecuada la actual estructura organizativa de la empresa?

24. ¿Quiénes son sus principales clientes?

25. ¿Quiénes son sus principales competidores?

26. ¿Qué tipo de productos ofrecen en el mercado?

27. ¿Cuentan con un proceso formal de segmentación de mercados? ¿Cómo realizan dicho proceso?

28. ¿Qué elementos determinan la calidad de su producto?

29. ¿Sus productos presentan valor agregado?

30. ¿Qué método de fijación de precios utilizan? ¿Por qué?

31. ¿Qué tipo de estrategias de promoción implementan?

32. ¿La implementación de estrategias de promoción ha contribuido a la generación de nuevos clientes?

33. ¿Cuáles son sus canales de distribución del producto?

34. ¿Considera usted, que la actual gestión y desempeño de la empresa es eficiente o debería modificarse?

“Muchas gracias por su colaboración”

Fotos de la Empresa.

