

**ASESORAMIENTO EN EL AREÁ ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE  
DE LA MICRO FABRICA DE VELONES Y VELADORAS DON JOSÉ**

**AUTORAS:**

ARIAS LOPEZ ANGIE PAOLA

SANTOS SANTA NICOL VALENTINA

**DOCENTES.**

JAVIER LESMES MUÑOZ

HÉCTOR FABIO LEAL ALACÓN

**COLEGIO TÉCNICO DISTRITAL PAULO FREIRE**

11-05 JORNADA ÚNICA

BOGOTÁ D.C, Año 2021

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pag</b>
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPITULO 1 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2 Formulación Del Problema.....	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1 Objetivo General.....	15
2.2 Objetivos Específicos .....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
CAPITULO 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4. MARCO TEORICO .....	17
4.1 Administración de empresas.....	17
4.1.1 Importancia de la administración.....	18
4.2 Planeación estratégica.....	18
4.2.1 Principios corporativos .....	20

4.2.1.1 Misión.....	20
4.2.1.2 Visión .....	20
4.3 Análisis Externo .....	21
4.3.1 Las Cinco Fuerzas De Porte.....	21
4.4 Análisis interno.....	22
4.4.1 Perfil de la capacidad interna .....	22
4.4.2 Análisis FODA.....	23
4.5 Gestión Administrativa.....	23
4.6 El manual de funciones o procedimientos .....	24
4.6.1 Ventajas y Desventajas del manual de funciones .....	25
4.6.1.1 Ventajas .....	25
4.6.1.2 Desventajas.....	26
4.7 Gestión económica – financiera (GEF) .....	26
4.7.1 Importancia de las Gestión Financiera.....	27
CAPITULO 3 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5. DIAGNOSTICO DE LA MICRO – FÁBRICA .....	27
5.1 Historia De La Empresa .....	29
5.1.2 Caracterización de las dificultades o problemas .....	30
5.1.3 Misión .....	30

5.1.5 Valores .....	31
5.1.6 Estrategias actuales .....	32
5.1.7 Objetivos de la empresa .....	33
5.1.8 Metas .....	33
5.1.9 Organización .....	33
5.1.9.1 Organigrama Inicial.....	33
5.1.9.2 Áreas Funcionales De La Empresa .....	34
5.1.9.3 Estructura organizacional .....	35
5.1.9.3.1 Cargos Y Funciones.....	36
6. DELIMITACIÓN .....	39
6.1 Espacio.....	39
6.2 Tiempo.....	39
6.3 Contenido.....	39
6.4 Alcance .....	40
7. METODOLOGÍA .....	40
7.1 Marco Metodológico .....	40
7.2 Tipos de investigación .....	41
7.3 Población .....	41
7.4 Muestra .....	41

7.5 Técnica de Investigación .....	41
7.6 Instrumento de recolección de datos .....	42
8. DISEÑO METODOLÓGICO .....	42
8.1 Descripción de la empresa.....	42
8.1.2 Diagnóstico del área administrativa, financiera, contable y legal .....	42
8.1.2.1 Situación legal de la empresa .....	43
8.2 Análisis de la gestión administrativa y financiera de la Micro – fábrica Velones y .....	43
8.2.1 Proceso de gestión administrativa.....	43
8.2.1.1 Planificación.....	43
8.2.1.2 Organización .....	43
8.2.1.3 Dirección .....	44
8.2.1.4 Control.....	44
8.2.1.5 Proceso de Planificación Estratégica.....	44
8.3 Análisis Interno.....	46
8.3.1 Perfil de Capacidad Interna.....	47
8.4 Matriz FODA.....	54
8.4.3.1 Construcción de Matriz FODA .....	56
8.5 Diagnostico Externo .....	57
8.5.1 Matriz de las cinco fuerzas competitivas Porter .....	57

8.6 Investigación del mercado .....	58
8.6.1 Análisis del sector .....	58
8.6.2 Análisis del mercado.....	58
8.6.2.1 Mercado Objetivo.....	58
8.6.2.2 Justificación.....	58
8.6.3 Segmentación .....	59
8.6.3.1 Segmentación Geográfico .....	59
8.6.3.2 Segmentación Demográfica .....	59
8.6.3.3 Segmentación Psicográfica .....	60
8.7 Procesos de Gestión Financiera.....	60
8.7.1 El Capital de Trabajo .....	61
8.7.2.1 El Capital de Trabajo Necesario.....	68
8.7.2.2 El Efectivo.....	69
8.7.2.3 Indicadores financieros .....	70
8.8 Evaluación y análisis de la información .....	76
8.8.1 Análisis de la Gestión Administrativa .....	76
8.8.2 Análisis de la Gestión Financiera .....	77
CAPITULO 4 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10. Formulación del plan de mejoramiento.....	79

10.1 Propuesta de la Gestión Administrativa .....	79
10.1.1 Misión .....	80
10.1.2 Visión .....	81
10.1.3 Organigrama .....	81
10.2 Propuesta de la Gestión Financiera .....	82
10.2.1 Objetivo estratégicos.....	82
10.2.1.1 Metas Estratégicas.....	83
10.2.1.2 Estrategias .....	84
10.2.1.2.1 Incrementar ventas.....	84
10.2.1.2.2 Ampliar la publicidad .....	84
10.2.1.2.3 Implementar un sistema administrativo y financiero .....	85
CONCLUSIONES .....	87
Bibliografía.....	89

## **CONTENIDO DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 5.1 Diagnostico de la Micro – fábrica.....	28
Ilustración 7.2 Marco Metodológico.....	40
Ilustración 8.3 Proceso de Planificación Estratégica .....	45
Ilustración 8.4 Perfil de Capacidad Interna.....	47
Ilustración 8.5 Construcción de Matriz FODA a la Micro-Fábrica .....	56
Ilustración 10.6 Misión propuesta.....	80
Ilustración 10.7 Visión propuesta.....	81
Ilustración 10.8 Objetivos estratégicos .....	83
Ilustración 10.9 Metas estratégicas .....	83

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 5.1 Organigrama actual de la empresa.....	34
Figura 5.2 Estructura Organizacional.....	35
Figura 10.3 Organigrama Propuesto .....	82

## **CONTENIDO DE TABLAS**

Tabla 5.1 Responsabilidades del Gerente .....	36
---	----

Tabla 5.2 Responsabilidades del Subgerente .....	37
Tabla 5.3 Responsabilidades del Operario .....	38
Tabla 5.4 Responsabilidades del Repartidor .....	38
Tabla 8.5 Perfil de la capacidad Administrativa .....	47
Tabla 8.6 Perfil de la capacidad Financiera .....	49
Tabla 8.7 Perfil de la capacidad competitiva .....	51
Tabla 8.8 Perfil de la capacidad de talento humano .....	52
Tabla 8.9 Perfil de la capacidad tecnológica .....	54
Tabla 8.10 Matriz Porter a La Micro-fabrica .....	57
Tabla 8.11 Cálculo de capital de trabajo .....	61
Tabla 8.12 Análisis Vertical Balance General. ....	62
Tabla 8.13 Análisis Horizontal Balance General .....	64
Tabla 8.14 Análisis Vertical estado de resultados.....	66
Tabla 8.15 Análisis Horizontal estado de resultados .....	67
Tabla 8.16 Cálculo del método del ciclo de conversión .....	68
Tabla 8.17 Ciclo de Maduración .....	69
Tabla 8.18 Cálculo de Razón Corriente y Prueba Ácida.....	70
Tabla 8.19 Cálculo del método del ciclo de conversión .....	71
Tabla 8.20 Rotación y ciclo del inventario .....	72

Tabla 8.21 Rotación y ciclo de pago .....	72
Tabla 8.22 Cálculo del nivel de endeudamiento .....	73
Tabla 8.23 Cálculo del Rendimiento de patrimonio y activo.....	74
Tabla 8.24 Calculo de Margen de utilidad bruta y neta .....	75

## RESUMEN

El presente trabajo se basa en la formulación de procesos para el mejoramiento y buen desempeño de la Micro – Fabrica de velones y veladoras don José, ubicada en la localidad quinta de Usme – Bogotá D.C, Barrió Danubio Azul, el cual es trabajado de manera virtual, por motivos de la Pandemia, la cual se vive en la actualidad, por consecuencias del Covid-19, donde inicialmente se evaluó la situación interna, la cual compone aspectos administrativos, financieros y contables, teniendo en cuenta la información suministrada por el representante legal, continuando con el análisis externo de factores que influyen en el funcionamiento adecuado de la micro fábrica y terminando con la aplicación de una serie de estrategias para el mejoramiento de la misma.

Se examinó de manera previa los procesos que lleva la Micro – Fabrica, donde se decidió realizar un análisis Gestión Administrativa, financiera y contable, teniendo en cuenta que son muy pocos los procesos que se llevan a cabo, por lo cual es necesario, el mejoramiento y elaboración de políticas, objetivos, estructura organizacional y manuales de funciones.

El trabajo contempla los diferentes análisis, como lo es el mercado, el diseño del producto y viabilidad financiera, cuyo criterio están soportados en los conocimientos y competencias adquiridas en el transcurso de nuestra formación como técnicos en ciencias empresariales.

**Palabras Claves:** Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión Contable, Formulación, Aspectos, Mejoramiento, Estrategias, Análisis, factibilidad.

## ABSTRACT

This work is based on the formulation of improvement processes and good performance de la Micro - Factory of candles and candles Don José, located in the fifth town of Usme - Bogotá D.C, Barrió Danubio Azul, which is worked virtually, for reasons of Pandemic, which is currently being experienced, due to the consequences of Covid-19, where initially the internal situation was evaluated, which includes administrative, financial and accounting aspects, taking into account the information provided by the legal representative, continuing with the external analysis of the factors that influence the proper functioning of the micro-factory and ending with the application of a series of strategies to improve it.

The processes carried out by the factory were previously examined, where it was decided to carry out an analysis Administrative, financial and accounting, taking into account that there are very few processes that are carry out, for which it is necessary, the improvement and elaboration of policies, objectives, organizational structure and function manuals.

The work contemplates the different analyzes, such as the market, product design and financial viability, whose criteria are supported by knowledge and skills acquired in the course of our training as technicians in business sciences.,

**Keywords:** Administrative Management, Financial Management, Accounting Management, Formulation, Aspects, Improvement, Strategies, Analysis, Feasibility

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto trata sobre la investigación previa para brindar un buen asesoramiento en el área administrativa, financiera y contable a la Micro – fábrica de velones y veladoras don José, en esta investigación se tendrá en cuenta, estudio financiero que permitirá establecer la inversión, así como las utilidades proyectadas a obtener en el ejercicio de la micro fábrica, teniendo en cuenta los costos de producción, mano de obra, y gastos en el proceso productivo.

Esta investigación consiste en desarrollar un diagnóstico, con el fin de conocer su situación actual y utilizar herramientas que permitan desarrollar procesos que mejoren su desarrollo y contribuyan a tomar mejores decisiones para tener un crecimiento y asegurar su permanencia en el tiempo. para la realización de este trabajo, se ha tomado la opinión del Sr. José Blanco quien es el representante Legal de la Micro – fábrica, quien nos ha informado acerca de las deficiencias que se están presentando, por la falta de una buena gestión en las áreas administrativa, financiera y contable para obtener un mejoramiento en sus actividades, así como también en el desarrollo y cumplimiento de objetivos. El presente trabajo está basado en la observación de los procesos administrativos y contables fundamentada en la información obtenida y de acuerdo con el análisis de factores internos y externos que afectan a la Micro – fábrica, un estudio de mercado permitirá establecer la frecuencia de compra por parte del cliente, así como también las cantidades, productos específicos y precios de venta a ofrecer, también permite obtener información sobre las características del productos, la calidad a obtener y entrega en el local comercial. La estructura organizacional y logística que ayude a establecer los puestos de trabajo requeridos para la puesta en marcha de la organización y su proyección, así como también la estructuración logística que permita establecer un proceso productivo que de cómo resultado productos de una excelente calidad en los tiempos requeridos por el cliente.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la Micro – fábrica de velones y veladoras Don José no tiene estructurada el área administrativa, financiera y contable, lo cual se convierte en un obstáculo para su crecimiento y emprendimiento comercial, lo anterior conlleva a la existencia de una serie de problemas como la ausencia de una planeación organizacional, perfiles de cargos y manual de funciones en lo que el área administrativa requiere.

En la parte contable y financiera, la fábrica carece de una planeación de gastos, no ejerce un control adecuado de sus ingresos, así como la elaboración de estados financieros, entre otros que permita garantizar un buen manejo económico, además la necesidad de incorporar un plan administrativo y financiero que sirva como herramienta a los propietarios a fin de lograr resultados efectivos que permitan mejorar la dirección de la fábrica frente a los cambios actuales con respecto a los obstáculos que ha implementado la pandemia por consecuencias del COVID – 19.

### **1.2 Formulación Del Problema**

¿En qué aspectos se debe enfocar una asesoría que le permita a la Micro – fábrica de velones y veladoras Don José organizar y sistematizar los procesos administrativos, financieros y contables además de implementar una infraestructura tecnológica, la cual le permita vincularse de manera efectiva en el mercado digital y así obtener un mejor control frente a la situación actual?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Desarrollar una asesoría de manera virtual en los procesos administrativos, financieros y contables a la Micro – fábrica de velones y veladoras Don José que permita evaluar, organizar y sistematizar los procesos organizacionales con la finalidad de lograr una estructura segura y eficiente, en el manejo de sus procesos para obtener un mayor rendimiento.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Recolectar información clave de manera virtual a través de videoconferencias que nos permita establecer la situación administrativa y contable en la que se encuentra la fábrica.
- Diagnosticar las deficiencias a nivel administrativo, financiero y legal que la empresa de velones y veladoras don José presenta.
- Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos administrativos y contables de la fábrica, estructurando la planificación estratégica.
- Presentar una propuesta de mejoramiento a la fábrica de velones y veladoras don José.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

El diseño de un plan de gestión administrativa, financiera y contable, para la Micro – fábrica de velones y veladoras don José de la ciudad de Bogotá D.C, de la localidad 5 de Usme del Barrio Danubio Azul, es de suma importancia debido a que se podrá reestructurar la organización, consiguiendo hacer una reingeniería efectiva para todas sus actividades, que permita determinar

sus debilidades y fortalezas, para así mismo lograr resultados efectivos y alcanzar una gran ventaja competitiva. Fortalecer la Micro – fábrica, en las áreas anterior mente mencionadas, genera un sin número de instrumentos que pueden ser de gran ayuda para la consecución de objetivos de manera satisfactoria y con mayor efectividad para ser competente y no desaparecer en un futuro; las tendencias globalizadas se encuentran en constantes cambios que benefician solo a los que están al día, ya que estos ofrecen distintas herramientas, las cuales serán vitales para que las organizaciones y empresas no desaparezcan, tales herramientas como una buena Planeación estratégica, las teorías administrativas y los conocimientos de los investigadores tanto económico, administrativo, contable, financiero, etc. La principal herramienta útil para cualquier organización es el talento humano, el cual es moldeable a cualquier situación que presente la micro fabrica, este personal si no cuenta con una organización de sus trabajos y carece de un manual de funciones bien definido tiende a tener problemas y se desvía de su objetivo en la organización. De igual modo en la mayoría de las micro fabricas se observa que contando con una buena Planeación estratégica y los procesos contables se encuentren al día, tiene mayores probabilidades de existir en el tiempo. Por consiguiente, el desarrollo de la Planeación estratégica en la Micro – fábrica es muy importante definir, organizar y sintetizar los procesos administrativos, por cuanto le permita determinar los objetivos mencionales y trazar las metas en el corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con Bernal y Sierra (2008) “el proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo y hace referencia a procesos como la planeación, organización, dirección y control de las organizaciones” (pág. 40). Lo que indica claramente que el desarrollo de un diseño administrativo, para la Micro – fábrica de velones y veladoras don José, es de suma importancia debido a que podrá reestructurar a la empresa, obteniendo una estrategia efectiva para las actividades de comercialización, que nos permita determinar sus fortalezas y debilidades para poder obtener así resultados efectivos y conseguir una gran ventaja competitiva.

La implementación de procesos administrativos en las empresas está orientada en la necesidad de evitar la improvisación a la hora de tomar alguna decisión y traer entre otros beneficios el aumento en la productividad y la eficiencia de esta, así como la optimización y mejor aprovechamiento de los recursos, el conocimiento exacto de su estado financiero, al aumento de las ganancias y la reducción de costos innecesarios. Una empresa que cuenta con procesos administrativos bien definidos en cada uno de sus campos es una empresa que crece y es competitiva, que está preparada para afrontar los retos que plantea las dinámicas y cambios de las sociedad actual, que innova permanente y no se queda rezagada, que se evalúa y mejora constantemente. **(Guía Número Cuatro de Proyecto de Grado).**

En el tiempo actual los negocios tuvieron que adaptarse a los cambios producidos por la pandemia, entre ellos la implementación tecnológica y la comercialización digital, en la que los emprendedores han tenido que desarrollar una estrategia coherente, gestionar correctamente sus redes sociales y ser participativo en la comunidad, la implementación del mercado digital a los negocios puede facilitar el aumento de conversión de clientes potenciales.

## **4. MARCO TEORICO**

### **4.1 Administración de empresas**

Según (Fayol, H-Taylor F, 1987) Administrar es: “Prever, organizar, Mandar, Coordinar y Controlar”, mientras que (CHIAVENATO, 1993) Dice que una empresa “Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. Por tanto, administración de empresas es organizar los recursos existentes en las entidades y poder establecer planes estratégicos que permitan llevar un control sobre sus actividades, acciones para seguir es decir el correcto direccionamiento de la empresa logrando el empoderamiento de su

personal con el objetivo, misión y visión de la compañía y la productividad de sus recursos.

#### **4.1.1 Importancia de la administración**

(Reyes Ponce, 2004) Específicamente en su libro que la importancia de la administración radica básicamente en:

- ❖ Contribuir con la administración técnica de las grandes empresas que por su tamaño no podría existir sin una administración.
- ❖ Lograr el éxito de las empresas ya que maximiza la productividad de sus recursos sus humanos y materiales
- ❖ Mejorar la coordinación de sus elementos: Maquina, Mercado y calificación de mano de obra. A todos los chicos de los que me enamore

Es por eso por lo que es fundamental poder llevar una correcta gestión administrativa en la Micro – fábrica para mejorar su productividad y se vea reflejado en el aumento de sus ventas y satisfacción al cliente logrando mantenerse fuerte frente a la competencia

#### **4.2 Planeación estratégica**

La estrategia de una corporación “es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos; maximiza la ventaja y minimiza la desventaja competitiva. “Según (RENDER, Barry, HEIZER, Jay 2007). La planificación estratégica corresponde al plan maestro que los directivos llevan a cabo, basados en la misión, visión y objetivos que se han plasmado en

la organización.

**(WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. 2007), manifiestan lo siguiente al respecto:**

*“La planeación estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA)*

**Según (Chiavenato, Planeación Estratégica)**

*La planeación estratégica es un proceso que sirve para formular y ejecutar Estrategias de la organización con la finalidad de insertarle, según su misión en el contexto en que se encuentra.*

Este proceso consiste en responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el negocio?*
- 2.- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?*
- 3. - ¿A dónde quiere llegar?*
- 4. - ¿Cómo quieren llegar?*
- 5. - ¿Cómo identificar que están logrando metas y objetivos?*

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

## **4.2.1 Principios corporativos**

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Los principios y valores deben ser claros y conocidos por todos los que forma parte de la compañía, por lo tanto, para la Micro – fábrica de velones y veladoras don José, es muy importantes tener definido los valores en los que se van a soportar su misión y visión.

### **4.2.1.1 Misión**

Según (Serna Gómez, planificación y gestión estratégica, 2008) La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones.

### **4.2.1.2 Visión**

**(Serna Gómez, planificación y gestión estratégica, 2008) Indica:**

*La visión señala rumbo de dirección, es la cadena o el lazo que une, en las empresas el presente y el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía.*

La planificación estratégica es de gran importancia para este trabajo debido a que es una herramienta que va a permitir a la Micro – fábrica de velones y veladoras don José prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro y ayudar a definir el enfoque sistemático que la compañía necesita para desarrollar medios y alcanzar la misión, visión y objetivos empresariales.

### **4.3 Análisis Externo**

#### **Según (Chiavenato, Planeación estratégica)**

*Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo también llamado análisis del entorno, es lo que le permite hacer un mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella.*

#### **4.3.1 Las Cinco Fuerzas De Porter**

Porter propone el modelo de las cinco fuerzas de la competencia como los son: La rivalidad entre los competidores y la amenaza que representa los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de los compradores o proveedores.

#### **Según (Thompson I Peteraf, 2012) .**

*“El carácter y fortaleza de las cinco fuerza competitivas nunca las mismas en cada industria. El modelo de competencia de Cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una”*

Analizando la situación actual de la Micro – fábrica se aplicará el método de las cinco fuerzas Porter, que permitirá identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la compañía, como lo es el perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008)

## **4.4 Análisis interno**

Es uno de los componentes del proceso de planeación estratégica, se fundamenta en revisar los recursos y capacidades de la empresa, el objetivo es conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

Existen algunos procedimientos básicos que puedan aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de una compañía, como lo es el perfil de capacidad interna (PCI) según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008)

### **4.4.1 Perfil de la capacidad interna**

**Según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estrategia, 2008)**

*El perfil de la capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.*

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. – La capacidad directiva.
2. – La capacidad competitiva.
3. – La capacidad financiera.
4. - La capacidad tecnológica
5. – la capacidad de talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidades con relación a su grado (AMB) para luego ser valorado con respecto a su impacto en la escala alto (A). Medio (M). Bajo (B)

#### **4.4.2 Análisis FODA**

FODA representa las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas sirve como complemento del método Perfil de la capacidad interna (PCI).

**Según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008)**

*El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación de sus competidores está la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.*

El análisis FODA ayudará al Señor José Blanco conforme, entrega y propietario de la Micro – fábrica, a encontrar la manera de acoplar el entorno, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Para así establecer estrategias que le permitan aprovechar sus fortalezas, predecir los efectos de sus debilidades y tomar medidas oportunas que logren anticiparse a las amenazas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

#### **4.5 Gestión Administrativa**

**Según (Muñiz L, s. F), Cómo implementar un Sistema De Gestión en la práctica, 3ra Edició**

*“La Gestión administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.*

Luego de mencionar algunas de las teorías a aplicar en este trabajo se culmina con el tema principal que permitirá alcanzar el objetivo como es una estructuración de la Micro – fábrica de velones y veladoras don José a través de un plan de gestión administrativo, financiero y contable a fin de mejorar el rendimiento de esta. Se concluye que es un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrollará sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo. los propósitos principales según Luis Muñiz son los siguientes:

- 1.- Dar soporte en la planificación
- 2.- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad, financiera y analítica)
- 3.- Detectar y anticipar las necesidades de financiación que permitan satisfacer las mismas de forma más eficiente.
- 4.- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: Inversiones, Políticas Comerciales, Precios de los productos, Presupuesto, Etc.

#### **4.6 El manual de funciones o procedimientos**

Los manuales son documentos informativos e instructivos; donde van descritas las actividades a realizarse dentro de un departamento administrativo, sirve para transmitir información y coordinar las daciones administrativas para tomar, y así orientar a todos los miembros de una organización.

**Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)**

*“Es necesario describir un cargo para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que los conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.”*

#### **4.6.1 Ventajas y Desventajas del manual de funciones**

Evidentemente, los manuales de funciones presentan varias ventajas como también desventajas, entre las cuales se puede citar las siguientes:

##### **4.6.1.1 Ventajas**

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los involucrados en la empresa tenga una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización
- Sistematiza la iniciación y aprobación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Pone en claro el grado de autoridad de los diversos niveles.

- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada uno.

#### **4.6.1.2 Desventajas**

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas microempresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitado y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Cuando su nivel de elaboración es deficiente, causan serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

#### **4.7 Gestión económica – financiera (GEF)**

**(Camacho y López, 2007)**

*La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.*

La gestión financiera considera todas las decisiones y acciones que tiene que ver con la utilización de medios financieros los cuales son indispensables en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que le da un valor monetario a la misión y visión.

#### **4.7.1 Importancia de las Gestión Financiera**

**Según (Van Horne, 2003)**

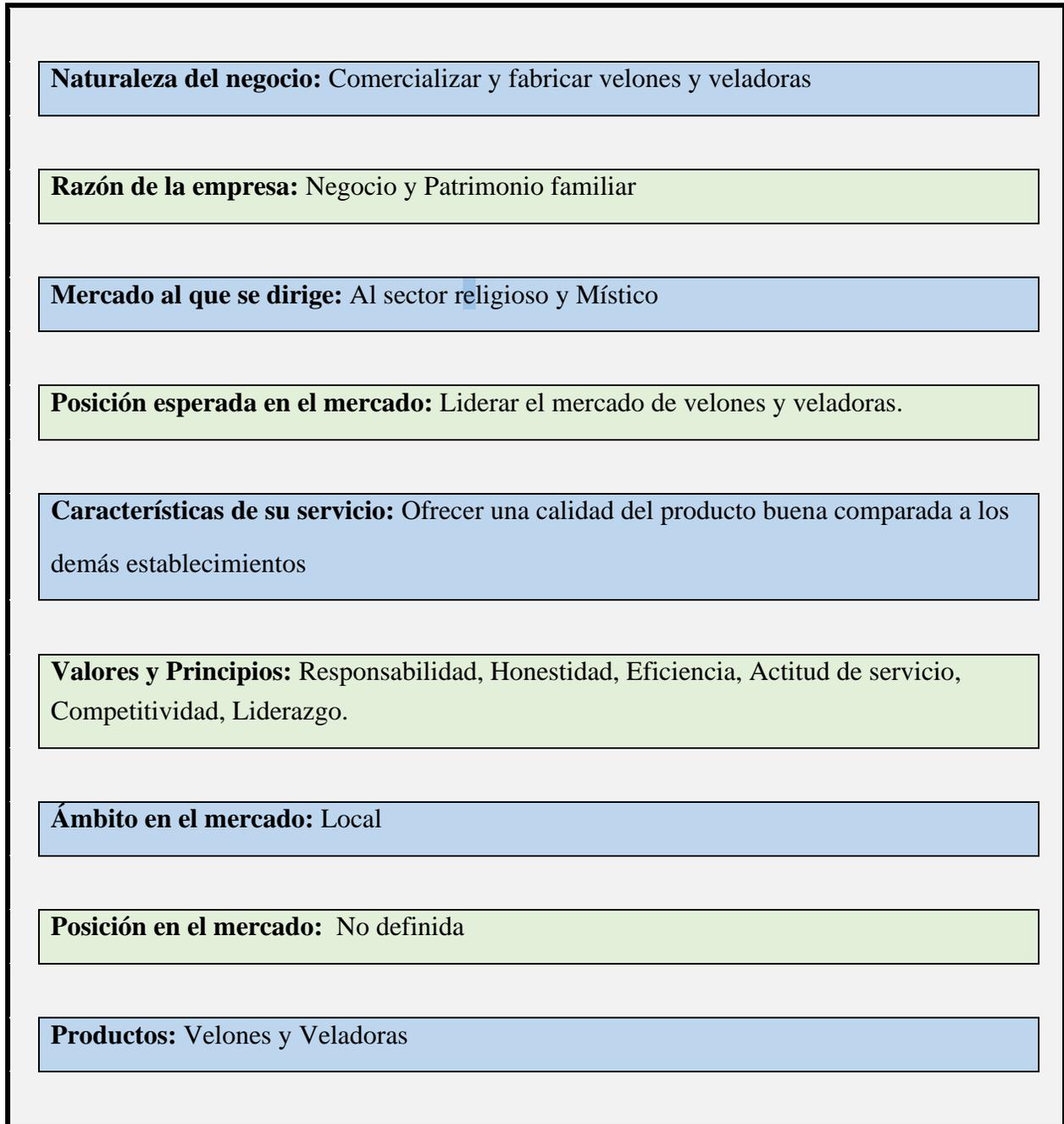
*“La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el Dilema Liquidez – Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la Oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficientes de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa”*

La gestión financiera es de gran importancia para cualquiera organización, es la encargada de controlar todas las operaciones, el logro de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, brinda a las organizaciones la oportunidad de tener una información financiera confiable y la dirige al cumplimiento de las leyes regulación aplicable

### **5. DIAGNOSTICO DE LA MICRO – FÁBRICA**

Se analizará la situación actual de la empresa, identificando las actividades que se realizan en cada área y las funciones asignadas a los empleados, esto se realizar a través de varias herramientas y matrices, debido a que este diagnóstico es fundamental para desarrollo el presente el presente proyecto.

### Ilustración 5.1 Diagnostico de la Micro – fábrica



**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

**Naturaleza del negocio:** La naturaleza del negocio se muestra clara desde sus inicios, la Micro – fábrica, centra sus actividades en la comercialización y fabricación de velones y veladoras.

**Razón de la empresa:** Don José quien es el dueño de la Micro – fábrica, hace años cuando trabajaba, se inspiró en su jefe al ver que su abuelo había montado un pequeño negocio para sustentar a su familia, pero que al fallecer su hijo tomo el negocio y lo fue adecuando poco a poco, dándole toques especiales y así ir creciendo, Don José quiso hacer lo mismo, y esta es la razón del por qué emprendió su negocio.

**Mercado al que se dirige:** Su servicio está enfocado en el sector religioso y místico.

**Características de su servicio:** Ofrecer una calidad del producto buena comparada a los demás establecimientos.

**Valores y Principios:** Lo valores y principios son el fundamento para la toma de decisiones que dirige a las compañías al cumplimiento de sus objetivos, y en la misión actual deja establecido valores y principios como: Responsabilidad, Honestidad, Eficiencia, Actitud de servicio, Competitividad

**Ámbito en el mercado:** La Micro – fábrica tiene un establecimiento en el Barrio Danubio Azul de la localidad de Usme.

**Posición en el mercado:** No definida

**Productos:** La Micro – fábrica tiene definida su línea de productos que son Velones y Veladoras

## **5.1 Historia De La Empresa**

La idea del negocio nació en el año 2000 a principios de abril, mientras uno de los propietarios iniciales se desempeñaba como residente de una fábrica de veladoras donde se desempeñaba

como velero (Persona que hace o vende velas y veladoras). El Sr. Jose Blanco, se queda sin posibilidades de trabajo, y teniendo en cuenta sus necesidades decide emprender su negocio, al principio empezó a comprar una lona de parafina, y el mismo las hacía, entregaba en bicicleta sus pedidos, empezó a hablar con los vecinos comentándoles de que había emprendido un negocio de venta de veladoras y velones, al principio las vendía a muy buen precio para empezar a tener clientes, ya teniendo clientes aumento la compra de parafina, y fue aumentando poco a poco, para producir más, la tienda y la micro fabrica estaban ubicadas en una casa de alquiler, que el habido adquirido con un vecino, fue pasando los años y él le enseñó a su mujer, la cual es la subgerente, y una de la operarias que ayuda a la fabricación de este producto, con el dinero que fue ahorrando el señor don José de sus ventas, compro una moto para entregar más rápido los pedidos, hoy en la actualidad cuenta con una casa en donde tiene ubicada su Micro – fábrica y tienda.

### **5.1.2 Caracterización de las dificultades o problemas**

En la Micro – fábrica de velones y veladoras don José muestra un desajuste en los procesos administrativos, financieros y contables de manera que afecta la productividad de su manejo operacional, ya que no cuenta con una asesoría adecuada que lleve al mejoramiento y crecimiento de su negocio. Este problema afecta a la Micro – fábrica ya que si no hay un buen manejo en los procesos anteriormente mencionados, hay la probabilidad de que el negocio pueda verse afectado económicamente, no solo identificamos este mal manejo, si no también que la fábrica no cuenta con permisos de funcionamiento (Aspectos Legales), además de la falta de implementarse al mercado digital ya que sus ventas son inestables más ahora en la actualidad con los obstáculos que trajo la pandemia por consecuencias del Covid-19.

### **5.1.3 Misión**

Velones y Veladoras Don José, es una Micro – fábrica, dedicada a la producción de velones y

veladoras de diferentes tamaños y colores, tomando como base fundamental de su servicio la satisfacción al cliente, su misión es producir y comercializar velones y veladoras, orientándonos a satisfacer las necesidades de los clientes con la calidad adecuada en el producto y un servicio satisfactorio.

#### **5.1.4 Visión**

Ser reconocida y competitiva en el Barrio Danubio Azul, a diferencia de los demás establecimientos en la producción y comercialización de velones y veladoras, cumpliendo con las expectativas del cliente tratando de una manera amable y que el mismo quede satisfecho y convencido del producto que está llevando, liderando el mercado por medio de la responsabilidad y eficiencia con todos y cada uno de los pedidos encomendados, fomentando el control y calidad del producto.

#### **5.1.5 Valores**

Responsabilidad: Cumplimos con firmeza y entereza los compromisos que adquirimos y llevamos a un término las metas que nos proponemos, procurando que todos los procesos se realicen con cuidado, atención y cumplimiento del deber asumen también el compromiso con la sociedad y con el medio ambiente.

Compromiso: Estamos comprometidos en desarrollar íntegramente cada una de las tareas, actuando honesta, responsable y respetuosamente.

Honestidad: Correspondemos a la confianza que los clientes han depositado en nosotros, mediante una conducta recta y honorable durante las actividades cotidianas.

Eficiencia: Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar los objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.

Actitud de servicio: Nos caracteriza una actitud amable, oportuna, eficaz y comprometida en la adecuada prestación de los servicios, ya que es una responsabilidad de todas las áreas y de los asociados de La Micro – fábrica de velones y veladoras don José, por tanto, compromete a todos por igual porque consideran la satisfacción del cliente interno y externo como una prioridad, otorgando la importancia y el respeto que estos le merecen.

Competitividad: Mantenemos y mejoramos la calidad, de los productos y servicios

#### **5.1.6 Estrategias actuales**

- ❖ Diversificación de mercados, busque de mercados nuevos con el mismo producto a nivel regional (Especialmente en Bogotá)
- ❖ Fortalecimiento de los diferentes procesos internos especialmente manejo de cartera y atención al cliente.
- ❖ Servicio al cliente a través de una atención personalizada.
- ❖ Mejoramiento en la oferta de servicios. Tiempos de respuesta ante requerimientos, muy cortos.
- ❖ Posicionamiento y reconocimiento de la empresa a través de amigos y contactos personales.

### **5.1.7 Objetivos de la empresa**

Los objetivos que la empresa ya tiene definidos son:

- 1.- Aumentar la satisfacción del cliente
- 2.- Mantenerse rentable en el tiempo.
- 3.- Productos y servicios con calidad.
- 4.- Mantener la motivación del personal.

### **5.1.8 Metas**

Actualmente las meta de la empresa no se encuentran definidas; no se proyecta un crecimiento en ventas anual y tampoco se proyecta un valor de recuperación de cartera en un porcentaje determinado.

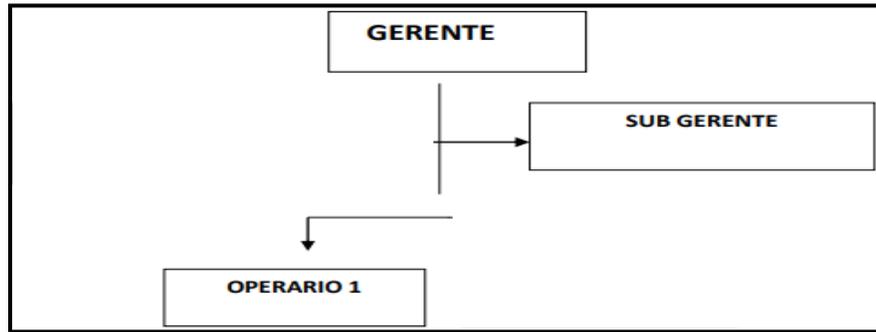
### **5.1.9 Organización**

Actualmente la Micro – fábrica de velones y veladoras don José, cuenta con una estructura organizacional plana donde la gerencia es quien se encuentra a la cabeza de la organización y se encarga directamente de hacerle seguimiento a los diferentes procesos.

#### **5.1.9.1 Organigrama Inicial**

Adicionalmente es común que una sola persona ejerza varias funciones y varios cargos al mismo tiempo, un ejemplo claro, es el director operativo el cual se encarga de varios procesos al mismo tiempo, dependiendo de la complejidad de la obra.

**Figura 5.1 Organigrama actual de la empresa**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

### 5.1.9.2 Áreas Funcionales De La Empresa

Área Operativa: Se encarga de mantener los equipos en óptimas condiciones mecánicas, de medir y controlar la eficiencia y el rendimiento de estos. Evalúa y define las necesidades de cada cliente u obra específica, para ofrecerle los equipos adecuados. Es responsable de los operadores de la maquinaria, control de tiempos y horas laboradas, igualmente velar por que exista un buen clima laboral.

Área Administrativa y Financiera: Ejerce control sobre las actividades desarrolladas por el área operativa en cuanto al cobro de actividades y el pago a proveedores, se encarga del pago de salarios, gastos y costos administrativos para la operación de la empresa. Además, se encuentra a cargo de las responsabilidades fiscales, pago de impuestos e informes a las entidades de control y particulares.

Área Gerencial y Comercial: Es responsable de la consecución de clientes nuevos, y de mantener la base de datos actualizada, velando porque se esté dando el mejor servicio, difundiendo la buena imagen y el respaldo que ofrece la marca

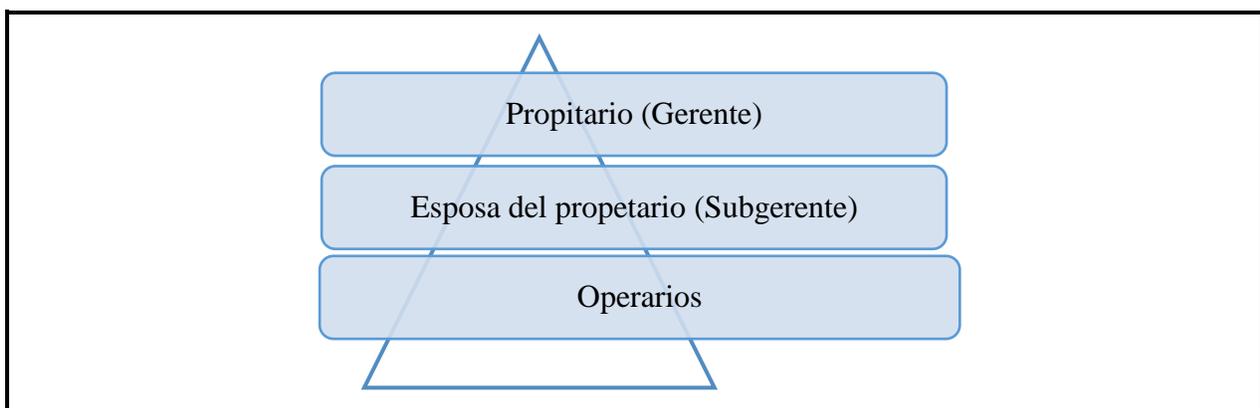
### 5.1.9.3 Estructura organizacional

*La estructura organizacional según (CHIAVENATO, introducción a la Teoría General de la Administración, 2004) Es un Patrón de diseño que sirve para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas y objetivos deseados.*

*Al escoger una estructura hay que tener en cuenta que cada empresa es diferente se puede tomar la estructura hay que tener en cuenta que cada empresa es diferente, se puede tomar la estructura que más se adapte a las necesidades y prioridades de la empresa.*

En la actualidad la Micro – fábrica de Velones y veladoras Don José no cuenta con una adecuada estructura organizacional (Jerárquica) que asegure la delegación de funciones y responsabilidades de forma correcta, por esta razón los subordinados se limitan a rendir cuentas directamente al propietario. **La estructura Organizacional es la siguiente:**

**Figura 5.2 Estructura Organizacional**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

### 5.1.9.3.1 Cargos Y Funciones

**Tabla 5.1 Responsabilidades del Gerente**

<b>Cargo:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Operadores
<b>Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa.</li> <li>❖ Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos ejecutivos, administrativos, financieros, operacionales y comerciales de la organización.</li> <li>❖ Ejercer la representación legal de la Empresa.</li> <li>❖ Planea y desarrolla metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y entrega las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta directiva.</li> <li>❖ Crea y mantiene buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la micro fábrica.</li> <li>❖ Es el encargado de coordinar la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa.</li> <li>❖ Negocia con los proveedores los términos de compras y formas de</li> </ul>

	❖ Se encarga de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, entre otros. Manejo del archivo administrativo y contable.
<b>Delegaciones:</b>	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Sub-Gerente

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

**Tabla 5.2 Responsabilidades del Subgerente**

<b>Cargo:</b>	Subgerente
<b>Supervisa a:</b>	Operadores
<b>Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos ejecutivos, administrativos, financieros, operacionales y comerciales de la organización.</li> <li>❖ Crea y mantiene buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la micro fábrica.</li> <li>❖ Es el encargado de coordinar la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa.</li> </ul>
<b>Delegaciones:</b>	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente, subgerente o un trabajador temporal.

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

**Tabla 5.3 Responsabilidades del Operario**

<b>Cargo:</b>	Operario
<b>Supervisa a:</b>	No Aplica
<b>Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Realizar tandas de veladoras</li><li>❖ Entregar la veladoras en un buen estado</li><li>❖ Mantener aseado su sitio de trabajo</li></ul>
<b>Delegaciones:</b>	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el subgerente.

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

**Tabla 5.4 Responsabilidades del Repartidor**

<b>Cargo:</b>	Repartidor
<b>Supervisa a:</b>	No Aplica
<b>Responsabilidades:</b>	Realiza el envío de los pedidos
<b>Delegaciones:</b>	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por un repartidor temporal.

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

La gerencia directiva está a cargo del señor. José Blanco conforme, su actividad es detallada en el análisis de su puesto realizado muestra una pluralidad de funciones desvinculada que no forma una organización eficiente. La micro fábrica mantiene una organización lineal en donde el dueño es el gerente, el repartidor, y en algunos casos el operario, el cumple varios cargos en esta organización, de esta manera se logra abaratar costos, el propietario mantiene conocimiento de

todas las áreas, pero el problema radica en que al no delegar las funciones a cada personal no concentra su atención en las funciones de mayor importancia, asumiendo así múltiples cargos. El éxito de una organización lineal es que cada órgano no interfiera en las actividades del órgano no interfiera en las actividades del órgano aledaño y es lo que con mayor frecuencia ocurre en esta administración, donde nadie tiene claro cuáles son sus funciones específicas.

## **6. DELIMITACIÓN**

### **6.1 Espacio**

La Micro – fábrica De Velones Y Veladoras Don José ubicada en la localidad 5 de Usme – Bogotá D.C, Barrió Danubio Azul.

### **6.2 Tiempo**

Se efectúa durante el segundo semestre del año 2021, específicamente en los meses de junio, julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre.

### **6.3 Contenido.**

Los temas que se van a abarcar son análisis de procesos de gestión administrativa, financiera y Contable.

- ❖ Generalidades
- ❖ Diagnóstico

- ❖ Análisis de procesos
- ❖ Realización de propuesta
- ❖ Conclusiones
- ❖ Recomendaciones

#### 6.4 Alcance

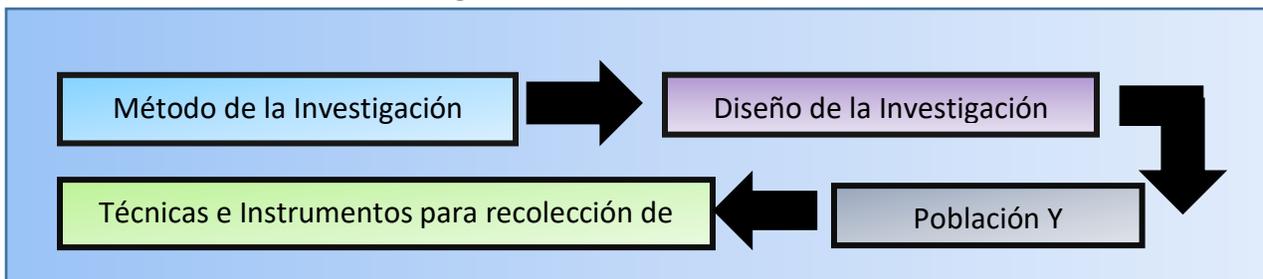
El estudio abarca desde el diagnóstico de situación actual de la empresa y termina con la propuesta de mejora.

### 7. METODOLOGÍA

#### 7.1 Marco Metodológico

En este proyecto se detalla el método, el diseño, la población, muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. (Ver Ilustración 6.1)

#### Ilustración 7.2 Marco Metodológico



**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

## **7.2 Tipos de investigación**

La investigación que se presenta en este documento es descriptiva, debido a que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2006, pág. 24).

Al respecto, el presente trabajo es de carácter diagnóstico y orientado a identificar las falencias dentro los procesos administrativos, financieros y contables de la Micro – fábrica De Velones Y Veladoras Don José.

## **7.3 Población**

La población que se tomaron como estudio en el presente trabajo es correspondiente al espacio que es referido cuando se trata al lugar donde se ubica y limitado a un área, en el presente trabajo se toma la fábrica de velones y veladoras don José ubicada la dg 59 Sur 3b – 80.

## **7.4 Muestra**

Para este caso la muestra que se tomó son las entrevistas a realizar para el mejoramiento del área administrativa, financiera y contable de la Micro – fábrica, realizada a 2 empleados, al gerente de la micro fábrica, y a 50 clientes.

## **7.5 Técnica de Investigación**

“Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2006, pág. 67). La técnica son los medios o instrumentos que utilizamos para llevar al

cabo el desarrollo del trabajo. En este caso, utilizamos la observación, la entrevista y investigación documental, la cual nos permitió obtener información suficiente para el desarrollo de las actividades en la Micro – fábrica De Velones Y Veladoras Don José, las entrevistas fueron realizadas virtualmente al Sr. José Blanco quien es el Representante Legal de la Micro – fábrica.

## **7.6 Instrumento de recolección de datos**

El instrumento de recolección de datos que escogimos, y que aplican según nuestras necesidades para la investigación son:

1. – Registro de Observaciones.
2. – Cuadernos de Notas

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1 Descripción de la empresa**

Se realizaron entrevistas con el Sr, José Blanco con el fin de conocer la Micro – fábrica y poder contar con las bases para la elaboración del diagnóstico de las áreas funcionales.

#### **8.1.2 Diagnóstico del área administrativa, financiera, contable y legal**

Se realizo un análisis estructural, entrevistas y observación que permitan conocer el entorno interno y externo en el que actúa la Micro – fábrica, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ésta posee.

### **8.1.2.1 Situación legal de la empresa**

La Micro – fábrica de Velones y Veladoras Don José está constituida por una persona natural, el Señor José Blanco conforme al ser un negocio familiar no está registrada en la superintendencia de compañías, y no tiene sus papeles jurídicos al día.

## **8.2 Análisis de la gestión administrativa y financiera de la Micro – fábrica Velones y Veladoras Don José**

### **8.2.1 Proceso de gestión administrativa**

#### **8.2.1.1 Planificación**

La Micro – fábrica no planifica sus actividades, se desarrollan de forma improvisada, las decisiones son tomadas por los propietarios y luego se transmiten al personal. Debido a la ausencia de planificación, carece de una filosofía corporativa clara y de planes operativos. La Micro – fábrica no planifica el manejo del efectivo y esto puede estar ocasionando que no se aproveche los recursos disponibles.

La Micro – fábrica no puede medir su nivel de desempeño, porque no establece proyección de metas económicas, debido a la necesidad de una planificación financiera.

#### **8.2.1.2 Organización**

La Micro – fábrica no posee de una estructura Organizacional de supervisión directa, con los empleados que desarrollan sus actividades según el puesto asignado, ya que como es un negocio

familiar, esta no requiere de mano laboral, es un negocio pequeño, el cual está dirigido por el propietario y su mujer, los cuales realizan múltiples actividades dentro de esta, pero cuando requieren de ayuda laboral, contratan por tiempo a la persona indicada para este puesto.

Al no tener un personal fijo, suficientemente adecuado para el cargo, puede afectar con respecto a la producción del producto afectando las ventas.

### **8.2.1.3 Dirección**

El señor José Blanco conforme es el propietario y fundador de La Micro – fábrica de Velones Y Veladoras, se caracteriza por ser una persona con un carácter emprendedor, ya que aparte de este negocio brinda sus servicios de instalaciones eléctricas y puntos de Gas. Se puede observar la necesidad de motivación en el propietario, con respecto a tener un empleado fijo para el puesto de producción, lo que afecta el desempeño para el logro de Objetivos.

### **8.2.1.4 Control**

La Micro – Fabrica no poses de instrumentos de control, las decisiones se toman conforme a los acontecimientos, guiados por el propietario y su mujer. No existe planificación por lo tanto no se puede medir el desempeño y realizar correcciones en cada una de las actividades que realiza la Micro – Fabrica.

### **8.2.1.5 Proceso de Planificación Estratégica**

*(Paris Roche, 2005) Indica que “Planificación estratégica está ligado al “Largo plazo”, a los caminos y orientaciones que debe seguir una entidad*

en el futuro, a “los objetivos de una organización”. Por lo tanto, se debe de tener claro ¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?, ¿A dónde se quiere llegar?, ¿Cómo saber qué se están logreando las metas y objetivos? Es decir, tener muy clara cuál es la visión y la misión de la empresa para poder establecer las planificaciones específicas.

Como se puede observar en la Ilustración 8.2 El proceso de planeamiento estratégico está formado por:

1. Visión
2. Misión
3. Análisis externo
4. Diagnostico interno
5. Objetivos estratégicos
6. Estrategias
7. Plan de acción

**Ilustración 8.3 Proceso de Planificación Estratégica**



**Fuente:** (Paris Roche, 2005)

**Según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008)**

*En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado  
Cada vez más globalizados, la calidad de su talento humano y su participación en  
Los procesos decisivos consolidaron definitivamente sus ventajas competitivas.*

Por lo tanto, La Micro – fábrica debe mantener un proceso de Planeación estratégica lo más participativo posible, de tal manera debe incluirse un talento humano fijo, pero hacer que el personal se sienta comprometido con los valores, la misión y los objetivos de la organización.

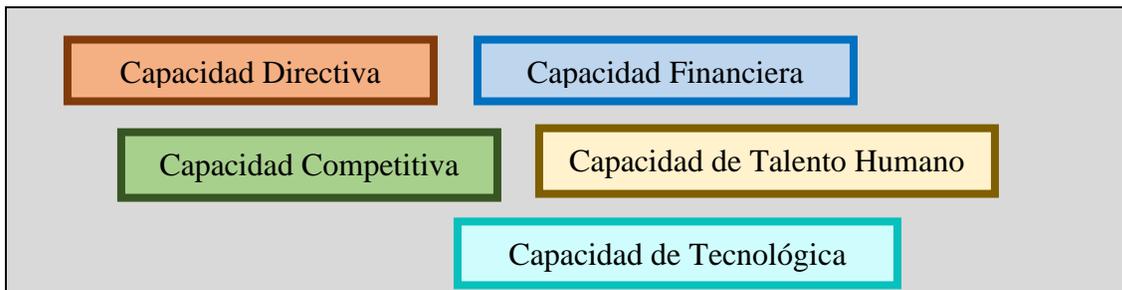
Este proceso es muy importante y debe conducir a la empresa a una diferente manera de pensar, fomentando una nueva cultura organizacional para lo cual la organización necesita un personal fijo y capacitado para el cargo, pero sobre todo comprometido con el logro de todos los objetivos estratégicos.

### **8.3 Análisis Interno**

Luego de recolectar toda la información, se procede a evaluarla con el fin de analizar el funcionamiento de la Micro – fábrica y así reconocer los recursos y las reales capacidades de ésta, de esa manera identificar sus principales fortalezas y debilidades. El propósito de este análisis es explotar las fortalezas, minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades para enfrentar las amenazas. Las fortalezas le brindan a la empresa la oportunidad de tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades interfieren en el logro de los objetivos.

Para profundizar este análisis, se empleará la herramienta administrativa Perfil de la Capacidad Interna (PCI) según Humberto Serna Gómez. Analizando las siguientes categorías.

## Ilustración 8.4 Perfil de Capacidad Interna



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

### 8.3.1 Perfil de Capacidad Interna

#### Análisis de la capacidad administrativa

La capacidad administrativa tiene relación con el proceso de planeación estratégica, tiene relación con el proceso de planeación estratégica, es decir planificación, organización, dirección, y control por parte de la administración con el fin de lograr los objetivos y metas deseados.

**Tabla 8.5 Perfil de la capacidad Administrativa**

PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA											
No.	RECURSO HUMANO	CALIFICACIÓN									
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Filosofía corporativa (Misión, Visión, Objetivos y Valores)	X						X			
2	Deficientes habilidades gerenciales				X			X			
3	Uso de planes operativos y políticas					X			X		
4	Sistema de toma de decisiones			X					X		
5	Sistema de evaluación y control				X			X			
6	Experiencia y conocimiento de directivos					X			X		
7	Buena comunicación	X						X			
8	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas		X						X		
<b>A:</b>	Alto	<b>M:</b>	Media	<b>B:</b>	Bajo						

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

## **Filosofía corporativa**

Toda organización debe darse a conocer y diferenciarse de las demás, para esto debe tener una identidad. No tener clara la misión y visión de la empresa es un punto débil, en el caso de la Micro – fábrica, tiene claro cuál su misión y visión, lo cual juega un punto a su favor ya que es una fortaleza alta, porque sabe del por qué esta en el mercado.

## **Habilidades gerenciales**

Entre las habilidades gerenciales tenemos: las técnicas, las humanas y estratégicas, cuando se refiere a deficiencia se especifica que la gerencia tiene que conocer y contar con tecnología eficiente, debe existir disponibilidad para mejoras continuas y reingenierías, si la organización no puede prosperar. Como podemos notar en la ilustración la Micro – fábrica cuenta con esa deficiencia en sus habilidades gerenciales, lo cual juega un punto contra su favor, ya que esta no cuenta con una tecnología eficiente que pueda contribuir con la mejora de esta deficiencia.

## **Uso de planes operativos y sistema de toma de decisiones**

Existe carencia de planes, objetivos, políticas y procedimientos que permitan evaluar el desarrollo de empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas como base para el futuro de esta misma. En el caso de la Micro – Fabrica esta cuenta con un uso moderado en los planes operativos y políticos, en la toma de decisiones poseen una fortaleza baja, es buena, pero esta podría jugar contra su favor si no se estructura y se adecua frente a las situaciones que se presentan.



### **Planificación financiera**

Al no existir una planificación financiera no existe una distribución adecuada de los recursos y no se logra las acciones necesarias para que la Micro – fábrica logre sus objetivos.

### **Rentabilidad, retorno de la inversión**

Una fortaleza alta es el retorno que tiene la Micro – fábrica sobre la inversión lo que demuestra que este negocio es rentable.

### **Control de costos y gasto**

Al no existir una planificación financiera adecuada es una debilidad de alto impacto, debido a que se genera una falta de control sobre los costos y gastos. En el caso de la Micro – fábrica, tiene un proceso que no es muy adecuado, pero que genera un impacto moderado, pero si esto no se corrige puede generar un impacto aún más alto.

### **Cumplimiento de pago a proveedores**

La Micro – fábrica muestra un gran poder adquisitivo que le permite estar al día con el pago a proveedores. Esto representa una fortaleza para esta, debido a que existe una amistad entre cliente y proveedor y se puede obtener al máximo los beneficios para ambos.

### **Disponibilidad de fondos de liquidez**

Se considera una fortaleza que le permite a la Micro – fábrica cumplir con el pago a proveedores,

lo cual habla muy bien de su responsabilidad y cumplimiento.

## Análisis de la capacidad competitiva

**Tabla 8.7 Perfil de la capacidad competitiva**

PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA											
No.	CAPACIDAD COMPETITIVA	CALIFICACIÓN									
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Precios competitivos	X						X			
2	Buena atención al cliente	X						X			
3	Demora en la entrega de pedidos					X			X		
4	Reconocimiento en el mercado	X						X			
5	Portafolio de productos		X						X		
6	Desconocimiento de funciones del recurso humano				X			X			
<b>A:</b> Alto		<b>M:</b> Media			<b>B:</b> Bajo						

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

### Habilidad para competir con precios

Una ventaja competitiva frente a los competidores es los precios como estrategia en un mercado.

**Buena atención al cliente**, para el Señor José Blanco, lo más importante son los clientes, se trata de satisfacer al máximo sus requerimientos para así poder mantenerlos, como consecuencia ha desarrollado una habilidad competitiva frente a los demás competidores.

### Demora en la entrega de mercadería

El desconocimiento de funciones y la falta de personal, puede estar generando la demora de entrega en la mercadería que se registra como una debilidad para la Micro – fábrica.

## Reconocimiento en mercado

La Micro – fábrica, se ha posicionado como una fábrica responsable, con valores y con una calidad en el producto que la han diferenciado de otros establecimientos del barrio.

## Portafolio de productos

La Micro – fábrica, posee una amplia línea de veladoras y velones, que varían por tamaños, colores, temáticas, y algunos aromas, lo que le dan una ventaja competitiva frente a otros establecimientos del sector que comercializan el mismo producto.

## Desconocimiento de funciones del recurso humano

Se considera amenaza el desconocimiento de las funciones por parte de la fuerza laboral debido a que la empresa no refleja manuales fijos para cada uno de los cargos de la empresa.

## Análisis de la capacidad de talento humano

**Tabla 8.8 Perfil de la capacidad de talento humano**

PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA										
No.	RECURSO HUMANO	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del recurso humano				X				X	
2	Desempeño	X						X		
3	Experiencia	X						X		
4	Compromiso con la empresa		X						X	
5	Remuneración oportuna	X						X		
A:	Alto	M:	Media	B:	Bajo					

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

### **Nivel académico del recurso humano**

El nivel académico del recurso humano es una debilidad con un moderado impacto, pero también podría convertirse en un impacto alto, ya que la formación es muy importante en el manejo administrativo de una empresa, de acuerdo con el nivel académico es el incremento de la eficiencia en el desempeño laboral.

### **Desempeño**

Es el esfuerzo, las habilidades y capacidades que el personal humano brinda a una empresa, actualmente es una desventaja debido al poco compromiso del personal y a la falta de evaluación del rendimiento que se realiza por parte de la empresa.

### **Experiencia**

La experiencia en el recurso humano es una fortaleza bastante Alta, ya que el personal que se contrata debe tener experiencia y conocimientos básicos con respecto a la fabricación de velas y velones, y el uso de la parafina, colorante y moldes.

### **Remuneración oportuna**

Un valor agregado para el recurso humano es una remuneración oportuna, es gratificante para las personas recibir sus compensaciones a tiempo y esto genera un mejor ambiente de trabajo.

## Análisis de la capacidad Tecnológica

**Tabla 8.9 Perfil de la capacidad tecnológica**

PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA													
No.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA				CALIFICACIÓN								
					FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
				A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Equipos informáticos							X			X		
2	Aplicación de tecnologías informáticas							X			X		
3	Enfoque del sistema de información							X			X		
<b>A:</b>	Alto	<b>M:</b>	Media	<b>B:</b>	Bajo								

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

### Los equipos informáticos

Con pocos años de uso los equipos estos se convirtieron en equipos para sus hijos, no los utilizan para temas relacionados con la Micro – fábrica, solo cuenta con el móvil celular, con el que atiende los pedidos.

### Aprovechamiento de SMARTTEST

Una debilidad es el enfoque actual que la Micro – fábrica tiene en cuantos a los sistemas de información que no aprovechan las funciones del software SMARTTEST.

### 8.4 Matriz FODA

En su libro (Bravo, 1995) dice que:

*“El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento, es decir: F de fortaleza; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas”.*

Es decir, que son todas aquellas características que de manera interna y externa afectan las operaciones de la compañía agregando valor o disminuyéndolo ya que al conocerlas ayuda a enmarcar a la empresa en la situación real que se encuentra, logrando fortalecer sus ventajas competitivas y disminuir sus debilidades.

El análisis FODA consta de dos partes: La interna y La externa

1. El factor interno analiza las fortalezas y debilidades de la Micro – fábrica, muestra el desempeño de la empresa y el grado de control que tiene la misma sobre sus actividades.
2. El factor externo analiza las oportunidades y amenazas, es decir que da una visión del grado de control que tiene la empresa sobre sus amenazas y el aprovechamiento que puede estar dando a sus oportunidades.

La matriz FODA es una herramienta administrativa que permite a la Micro – fábrica conocer a si mismo y su entorno para impedir defectos internos o problemas externos. Para la construcción de la matriz FODA se utilizó el método de la observación, medio por el cual se obtuvo la información del funcionamiento actual de cas área y el entorno en que la Micro – fábrica desarrolla sus actividades.

### 8.4.3.1 Construcción de Matriz FODA

Ilustración 8.5 Construcción de Matriz FODA a la Micro-Fábrica

	POSITIVO	NEGATIVO
<b>I N T E R N O</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia y conocimiento del negocio.</li> <li>- Capital propio.</li> <li>- Cuenta con local propio, amplias áreas de almacenamiento.</li> <li>- Asesoramiento al cliente.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de control de inventario y capacitación del sistema.</li> <li>- Ubicación del negocio inapropiado.</li> <li>- Falta de personal.</li> <li>- No existe delegación de funciones</li> <li>- Administración deficiente</li> <li>- Falta de publicidad y pagina web</li> </ul>
<b>E X T E R N O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad de precios</li> <li>- Diversidad del producto</li> <li>- Préstamos bancarios</li> <li>- Proveedores satisfechos</li> <li>- Proveedores nuevos en fechas especiales</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de nuevos impuestos por el gobierno,</li> <li>- La pérdida de los papeles de la cámara de comercio</li> <li>- El surgimiento de competencia</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

## 8.5 Diagnostico Externo

### 8.5.1 Matriz de las cinco fuerzas competitivas Porter

Las cinco fuerzas competitivas de Porter es un modelo amplio que permite analizar cualquier industria respecto a rentabilidad. Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas. A continuación se presenta a través de un gráfico las cinco fuerzas competitivas a la Micro-Fábrica para analizar su entorno.

**Tabla 8.10 Matriz Porter a La Micro-fabrica**

Amenaza (Ya existentes)	Actualmente por medio de un estudio de mercado "la Tienda de Marlie's Veladoras", se encuentra evaluada en el sector religioso de la línea de especias en veladoras a un precio asequible al cliente.
Rivalidad entre competidores	Los principales competidores son: " Vela y Velones Luminil " "La luz divina" y un supermercado que comercializa productos de velones y veladoras, llamado Villandrea
Poder de negociación con los proveedores	La Micro-fábrica, tiene una diversificada cartera de proveedores nacionales que le permite manejar muy bien los precios, por lo tanto no influye en su mayoría, el poder de negociación de los proveedores.
Poder de negociación con los clientes	Los principales clientes de la Micro-fábrica son tiendas, supermercado y negocios en la plaza del 20 de julio, que están relacionados con el mercado de este producto. El propietario es muy flexible a la hora de la negociación con los clientes, como consecuencia la lenta recuperación de cuentas incobrables.
Amenaza de productos sustitutos	La Micro-fábrica comercializa y distribuye pernos para el sector automotriz y mantiene una línea exclusiva de velas pequeñas sobre pedido

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

## **8.6 Investigación del mercado**

### **8.6.1 Análisis del sector**

El sector de las velas al que se inclina este proyecto de grado se sitúa especialmente en el segmento de las velas y velones con uso final para actividades de tipo religioso y mítico, lo anterior se justifica teniendo en cuenta que Colombia es un país donde la mayor parte de sus habitantes practica la religión católica, lo cual implica que la producción de las velas y velones sea un mercado latente, pues el atributo más aplicado para ofrecer devoción o fe es encender una vela o velón el cual es representativo al agradecimiento o petición que las personas hacen. La rivalidad existente en este segmento del mercado se ve influenciada por los precios ofertados por los integrantes de este sector, los precios son competitivos, en pocas ocasiones de presenta rivalidad por variedad o por promociones.

### **8.6.2 Análisis del mercado**

#### **8.6.2.1 Mercado Objetivo**

Personas religiosas, creyentes, practicantes de rituales de la ciudad de Bogotá y sus alrededores, de edades entre 18 y los 80 años de la localidad de Usme del Barrio Danubio Azul

#### **8.6.2.2 Justificación**

Las razones por las que seleccionamos el mercado objetivo, es porque el mercado de las velas y velones se relaciona directamente con aspectos como; creencias religiosas, ambientación de lugares, aromaterapia y esoterismo.

### **8.6.2.3 Mercado Potencial**

El mercado potencial para nuestros productos son iglesias y compañías fúnebres en la ciudad de Bogotá, ya que son los que más demandan este producto, ya que sus actividades requieren de su uso.

### **8.6.3 Segmentación**

#### **8.6.3.1 Segmentación Geográfico**

El Danubio azul es uno de los barrios más populares ubicado en la localidad de Usme; así mismo presenta concentración de unidades de negocio tanto productivas como comerciales, que se desarrolla como centro de negocios y brinda la oportunidad de generar recursos y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes a partir de un modelo de comercio sostenible.

El barrio Danubio Azul cuenta con una vía principal, en la cual se encuentra el comercio formal del sector, nuestros clientes por lo general se dirigen hacia este espacio específico, ya que es el sector comercial más grande del barrio, ya que podemos encontrar diferentes tipos de comercio, que cubren las necesidades primordiales y no primordiales del barrio, además de contar con varias iglesias ubicadas en el sector.

#### **8.6.3.2 Segmentación Demográfica**

Nuestro mercado objetivo está entre un rango de 18 a 80 años, entre este rango, incluye el género femenino tanto como masculino, su educación varía entre Educación primaria, secundaria y superior, el nivel socioeconómico es de estrato uno y dos.

### **8.6.3.3 Segmentación Psicográfica**

Las personas que adquieren el producto de veladoras y velones, son personas que tienen creencias y cultos religiosos, pues la ofrenda más aplicada para ofrecer devoción o fe es encender una vela o velón el cual es representativo al agradecimiento o petición que las personas hacen para Dios, también hay que tener en cuenta que en la actualidad hay diferentes tipos de religión y por lo tanto hay diferentes tipos de pensamientos o actitudes, sin embargo, a pesar de que haiga diferentes tipos de creencias todos piensan que la mejor ofrenda es encender una luz, y eso es lo que representa una veladora y el velón, la personalidad de estas personas suele concebir como personal y trascendente con la que entra en relación mediante la fe y la espiritualidad, un comportamiento de seguridad, confianza y respeto. El intereses de nuestro mercado objetivo están en los velones y veladoras de color blanco ya que esta representa paz y tranquilidad, es la más utilizada por los clientes ya que esta es la que encienden para recibir a Dios en su hogar. También hay otros colores, pero la que adquieren más es la de color blanco, también depende de las fechas especiales como el pentecostés, la semana santa, la navidad esto varia por el ciclo litúrgico ya que en este cada color significa algo.

### **8.7 Procesos de Gestión Financiera**

Las actividades de financiamiento y manejo d efectivo las realiza directamente el propietario, pero no se elaboran fijos de caja, presupuesto, ni estados financieros mensuales, finalmente no consta una planeación financiera. Es por esto por lo que es necesario el análisis financiero para demostrar con resultados económico la importancia de una administración contable adecuada y eficaz.

### 8.7.1 El Capital de Trabajo

El capital de trabajo es importante porque todas las operaciones de la empresa deben ser financiadas y el administrador debe estar al tanto del impacto de cada una de las actividades, debido a que su objetivo es mantener dichos rubros en el nivel satisfactorio para no llegar a un estado de insolvencia.

**Tabla 8.11 Cálculo de capital de trabajo**

	1. Activos Corrientes	2. Pasivos Corrientes	3 capital de trabajo	Variaciones	
	(\$)	(\$)	(\$)	(%)	
2017	170,559.69	80,919.52	89,640.17	46.05%	(El valor es negativo)
2018	148,659.70	100,300.58	48,359.12		
2019	200,500.69	93,999.51	106,501.48	57.40%	(El valor es positivo)
2020	170,000.40	70,001.51	99,998.89	6.11%	(El valor es negativo)

**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

Se puede concluir que el periodo 2018 ha disminuido un 46.05% respecto al 2017, mientras que en el periodo 2019 respecto al 2018 ha incrementado 57.04%, pero en el periodo del 2020 con respecto al 2019 ha disminuyó 6,11%, este resultado es consecuencia de la pandemia que estamos viviendo en la actualidad, a pesar de estas fluctuaciones se puede notar que la Micro-fabrica cuenta con un capital neto de trabajo. El capital de trabajo es un instrumento eficaz para determinar la salud financiera de la empresa, un principio financiero fundamental es que las empresas deben tener la capacidad de mantener activos circulantes o fuentes de entrada de caja que permitan cubrir ampliamente los pasivos circulantes, por aquello se analizará los estados financieros basándose en el enfoque temporal financiero según (Córdoba Padilla, 2007). Para evaluar la calidad del capital de trabajo, un aspecto fundamental es analizar la estructura del Capital de Trabajo necesario por medio de los análisis vertical y horizontal, el capital de trabajo de la Micro-fabrica está conformado por la cuenta caja-bancos, cuentas por cobrar e inventarios,

el análisis vertical indica el porcentaje que representa cada elemento que conforma la estructura del activo y pasivo circulante de la Micro-fabrica.

### Análisis Vertical y Horizontal del Balance General.

**Tabla 8.12 Análisis Vertical Balance General.**

Micro-Fábrica De Velones y Veladoras Don José								
Análisis Vertical Balance General al 31 de Diciembre 2017-2018-2019-2020								
Descripción	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(%)	(%)	(%)	(%)
<b>ACTIVOS</b>								
<b>Activo Corriente</b>								
Caja-Bancos	15.000	8.500	30.623	9.000	3%	2%	9%	3%
Cuentas por cobrar	158.000	82.150	80.000	30.000	30%	20%	24%	9%
Inventarios	98.089	100.150	109.000	200.000	18%	25%	33%	63%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>271.089</b>	<b>190.800</b>	<b>219.623</b>	<b>239.000</b>	<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>66%</b>	<b>75%</b>
<b>Activo No Corriente</b>								
Muebles y Enseres	200.000	90.000	36.605	-	37%	22%	11%	0%
vehículos	45.000	10.000	12.300	50.000	8%	2%	4%	16%
equipos de computo	-	-	-	-	0%	0%	0%	0%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>245.000</b>	<b>100.000</b>	<b>48.905</b>	<b>50.000</b>	<b>46%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>516.089</b>	<b>290.800</b>	<b>268.528</b>	<b>289.000</b>	<b>96%</b>	<b>72%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>
<b>PASIVOS</b>								
<b>Pasivo Corriente</b>								
cuentas por pagar comerciales	165.179	205.000	80.000	200.000	31%	51%	24%	63%
porcion corriente obligaciones	20.000	-	30.000	9.000	4%	0%	9%	3%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>185.179</b>	<b>205.000</b>	<b>110.000</b>	<b>209.000</b>	<b>35%</b>	<b>51%</b>	<b>33%</b>	<b>65%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>								
obligaciones financieras	150.020	100.000	25.000	10.500	28%	25%	7%	3%
obligaciones tributarias	-	-	-	-	0%	0%	0%	0%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>150.020</b>	<b>100.000</b>	<b>25.000</b>	<b>10.500</b>	<b>28%</b>	<b>25%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>335.199</b>	<b>305.000</b>	<b>135.000</b>	<b>219.500</b>	<b>63%</b>	<b>75%</b>	<b>40%</b>	<b>69%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
aportes sociales	-							
utilidades retenidas	200.000	100.000	200.000	100.000				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>200.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>	<b>100.000</b>				
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>535.199</b>	<b>405.000</b>	<b>335.000</b>	<b>319.500</b>				

**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

## ACTIVOS

Según el análisis se puede notar que la cuenta más representativa para los activos es la de inventarios en el **(2017) 18%**; en el **(2018) 25%**; en el **(2019) 33%**; y en el **(2020) 63%**, esto se debe a la significativa inversión en la materia prima y deficiente control de inventarios que no les permite contar con la materia prima necesaria y la determinación de adquirirlo cuando es necesario según datos obtenidos del Gerente-Propietario. Las Cuentas por cobrar es la segunda más representativa, en el **(2017) 30%**; en el **(2018) 20%**; en el **(2019) 24%**; y en el **(2020) 9%**, cómo se puede notar ha ido disminuyendo, podría ser por la adopción de adecuada políticas de crédito y una prioridad en la gestión de cobranza aplacada en el **2020** donde se refleja la mayor disminución. Los activos no corrientes representan en el **(2017) 46%**; en el **(2018) 25%**; en el **(2019) 15%**; y en el **(2020) 16%**, podemos resaltar que han invertido más en muebles y enseres ya que las instalaciones requieren de un mantenimiento constante por la parafina que hay encima de ella, además de que esta requiere de una ventilación y un cuidado especial, cabe resaltar que no han invertido en equipos de computación, lo que nos refleja que no tienen un proceso relacionado con la informática en procesos administrativos, financieros y contables. En conclusión, la cuenta de inventarios representa la mayor proporción en la estructura de los activos corrientes, dada la naturaleza del negocio podría estar bien, pero si bien es cierto las cuentas de inventarios y cuentas por cobrar deben de tener atención especial por lo que estas inversiones tienden a ser preferentemente variables y en los costos y gastos a los que se debe incurrir en caso de no tener un adecuado manejo de dichas cuentas, dada esta apreciación se puede notar que no están distribuyendo equivalentemente los activo.

## PASIVOS

Se puede observar que la cuenta con mayor participación son las cuentas por pagar a corto plazo

en el en el (2017) 31%; en el (2018) 51%; en el (2019) 24%; y en el (2020) 63%, la Micro-fábrica cuenta con capital propio necesario para operar, de modo que no incurre en deudas a largo plazo para financiarse y posee un capital neto de trabajo para cubrir dichas obligaciones, a pesar de esto se debe analizar el equilibrio en el financiamiento por lo que los pasivos corrientes tienen que ser poco representativo.

**Tabla 8.13 Análisis Horizontal Balance General**

Micro-Fábrica De Velones y Veladoras Don José							
Análisis Horizontal Balance General al 31 de Diciembre 2017-2018-2019-2020							
Descripción	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	Variación 2018- 2017	Variación 2019- 2018	Variación 2020- 2019
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(%)	(%)	(%)
<b>ACTIVOS</b>							
<b>Activo Corriente</b>							
Caja-Bancos	15.000	8.500	30.623	9.000	-43%	260%	-71%
Cuentas por cobrar	158.000	82.150	80.000	30.000	-48%	-3%	-63%
Inventarios	98.089	100.150	109.000	200.000	2%	9%	83%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>271.089</b>	<b>190.800</b>	<b>219.623</b>	<b>239.000</b>	<b>-30%</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>
<b>Activo No Corriente</b>							
Muebles y Enseres	200.000	90.000	36.605	-	-55%	-59%	-100%
vehiculos	45.000	10.000	12.300	50.000	-78%	23%	307%
equipos de computo	-	-	-	-	0%	0%	0%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>245.000</b>	<b>100.000</b>	<b>48.905</b>	<b>50.000</b>	<b>-59%</b>	<b>-51%</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>516.089</b>	<b>290.800</b>	<b>268.528</b>	<b>289.000</b>	<b>-44%</b>	<b>-8%</b>	<b>8%</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>Pasivo Corriente</b>							
cuentas por pagar comerciales	165.179	205.000	80.000	200.000	24%	-61%	150%
porcion corriente obligaciones	20.000	-	30.000	9.000	-100%	0%	-70%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>185.179</b>	<b>205.000</b>	<b>110.000</b>	<b>209.000</b>	<b>11%</b>	<b>-46%</b>	<b>90%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>							
obligaciones financieras	150.020	100.000	25.000	10.500	-33%	-75%	-58%
obligaciones tributarias	-	-	-	-	0%	0%	0%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>150.020</b>	<b>100.000</b>	<b>25.000</b>	<b>10.500</b>	<b>-33%</b>	<b>-75%</b>	<b>-58%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>335.199</b>	<b>305.000</b>	<b>135.000</b>	<b>219.500</b>	<b>-9%</b>	<b>-56%</b>	<b>63%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
aportes sociales	-	-	-	-	0%	0%	0%
utilidades retenidas	200.000	100.000	200.000	100.000	-50%	100%	-50%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>200.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>	<b>100.000</b>	<b>-50%</b>	<b>100%</b>	<b>-50%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>535.199</b>	<b>405.000</b>	<b>335.000</b>	<b>319.500</b>	<b>-24%</b>	<b>-17%</b>	<b>-5%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

## **ACTIVOS**

Las variaciones entre el periodo el periodo 2019-2018 en los activos, ha tenido un mayor incremento en la cuenta Caja-Bancos con un 260%, donde podría ser la acertada gestión de cobranza que redujo dicha cuenta en un -3%, en comparación con los periodos 2018-2017 con un -48%; y 2020-2019 con un -63%. Uno de los motivos por los que no se puede tener con exactitud el monto efectivo se debe a que no se realizan conciliaciones bancarias ni flujos de caja mensualmente. Los inventarios se incrementan en un 83% entre el periodo 2020-2019, presentando así una reducción del 2% en el periodo 2018-2017 y un 9% en el periodo 2019-2018, los activos no corrientes presentan un incremento muy significativo en el año 2020-2019, por la adquisición de muebles y enseres con un -100% y adquisición de vehículo con un 300%.

En cuanto al pasivo las variaciones muestran un incremento leve del 24% en el periodo 2018-2017, mientras que en el periodo 2020-2019 se reduce al 150%, con respecto al 2019-2018 se reduce al -61% lo que muestra el pago de sus obligaciones a corto plazo de aproximadamente el -46% de la deuda, determinando así un comportamiento porque se deben de administrar adecuadamente los exigibles a corto plazo para no tener inconvenientes en las futuras financiaciones. El patrimonio aumentó significativamente en un 100% en el 2019 respecto al 2018, esto se debe a la inversión de los dueños para incrementar su capital a través de la retención de las utilidades y como estrategia de financiación decidida por el propietario con el propósito de futuras financiaciones para la expansión del negocio.

### **Análisis Vertical y Horizontal de Estado de Resultados**

El análisis vertical y horizontal aplicado al estado de resultados dará a conocer la participación de las cuentas que conforman dicho estado con relación a las ventas y la variación entre un

período y otro para tener una idea más clara al momento de tomar decisiones y establecer nuevas estrategias.

**Tabla 8.14 Análisis Vertical estado de resultados**

<b>Micro-fabrica De Velones y Veladoras Don José</b>						
Análisis Vertical Estado de Resultado al 31 de Diciembre 2017-2018-2019-						
	2017	PESO %	2018	PESO %	2019	PESO %
<b>INGRESOS</b>			(\$)		(\$)	
Ventas	1.007.712,01	82%	998.140,72	84%	942.132,24	71%
Costo de ventas	824.647,40		836.957,04		667.783,06	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>183.064,61</b>	<b>18%</b>	<b>161.183,68</b>	<b>16%</b>	<b>274.349,18</b>	<b>29%</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Gastos de Administración</b>						
Sueldos y salarios	28.339,20	2,81	30.490,08	3,05	34.718,54	3,69
Beneficios Sociale, Indesmnizaciones	-	-	2.950,00	3,00	121.475,00	1,32
Aporte a la Seguridad social	5.609,03	0,56	2.850,52	0,29	3.246,18	0,34
Honorarios Profesionales y dietas	13.200,00	1,31	0	-	13.685,40	1,45
Arrendamiento de Inmuebles	-	-	15.600,00	1,56	-	-
Mantenimiento y reparaciones	6.835,61	0,68	9.935,09	0,01	14.435,21	1,53
Combustibles	-	-	3.546,75	0,36	3.445,25	0,37
Promoción y publicidad	5.835,61	0,58	16.478,09	1,65	24.875,00	2,64
Suministros y materiales	4.915,82	0,49	2.089,34	0,21	5.421,12	0,58
Trasporte	5.820,00	0,58	4.634,55	0,46	7.336,20	0,78
Provisiones para jubilación	-	-	-	-	9.345,45	0,25
Comisiones	-	-	-	-	3.675,45	0,99
Seguros y Reaseguros	-	-	-	-	2.785,69	0,39
Impuestos y contribuciones	1.380,28	0,14	3.320,56	0,33	9.168,19	0,30
Gastos de viaje	-	0	6.324,56	0,63	785.236,00	0,97
IVA	898,64	0,09	32.400	0,03	17.965,84	0,08
Depreciaciones de Activos Fijos	1.626,37	0,16	7.543,21	0,76	12.345,78	1,91
Servicios públicos	13.053,84	1,3	6.034,23	0,61	12,345,78	1'31
Otros servicios	33.363,85	3,31	-	-	675,00	0,07
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
Interes Bancarios	6.399,06	0,64	546,00	0,05	1.645,23	0,17
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>127.276,79</b>		<b>112.676,28</b>		<b>180.407,50</b>	
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>55.787,82</b>	<b>5,54</b>	<b>48.507,70</b>	<b>4,86</b>	<b>93.941,91</b>	<b>9,97</b>

**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

Según análisis la cuenta que tiene mayor participación sobre los ingresos es del costo de ventas en el **2017** con el **75%**; en el **2018** con el **87%**; y en el **2019** con el **75%**, y en el 2020 con el **93%**, generando así una participación baja de la utilidad bruta y neta lo que no representa mayor rentabilidad sobre la inversión realizada. En los gastos se puede notar que la participación no es muy representativa con respecto a las ventas, por lo que se puede concluir que las ventas están destinadas para cubrir el costo de ventas, en otras palabras, la Micro-fabrica está incurriendo, en costos altos en la obtención de sus productos para la venta.

**Tabla 8.15 Análisis Horizontal estado de resultados**

<b>Micro-fabrica De Velones y Veladoras Don José</b>					
Análisis Horizontal Estado de Resultado al 31 de Diciembre 2017-2018-2019-					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>VARIACIÓN</b>
		(\$)	(\$)	<b>2018-2017</b>	<b>2019-2018</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	1.007.712,01	998.140,72	942.132,24	(0,95)	(5,61)
Costo de ventas	<b>824.647,40</b>	<b>836.957,04</b>	<b>667.783,06</b>	1,49	(20,21)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>183.064,61</b>	<b>161.183,68</b>	<b>274.349,18</b>	(11,95)	70,21
<b>EGRESOS</b>					
<b>Gastos de Administración</b>					
Sueldos y salarios	28.339,20	30.490,08	34.718,54	7,59	13,87
Beneficios Sociale, Indesmnizaciones	-	2.950,00	121.475,00	-	322,88
Aporte a la Seguridad social	5.609,03	2.850,52	3.246,18	(49,18)	13,88
Honorarios Profesionales y dietas	13.200,00	0	13.685,40	(100,00)	-
Arrendamiento de Inmuebles	-	15.600,00	-	-	(100,00)
Mantenimiento y reparaciones	6.835,61	9.935,09	14.435,21	45,35	45,30
Combustibles	-	3.546,75	3.445,25	-	(2,86)
Promoción y publicidad	5.835,61	16.478,09	24.875,00	182,37	50,96
Suministros y materiales	4.915,82	2.089,34	5.421,12	(57,50)	159,47
Trasporte	5.820,00	4.634,55	7.336,20	(20,37)	58,29
Provisiones para jubilación	-	-	9.345,45	-	-
Comisiones	-	-	3.675,45	-	-
Seguros y Reaseguros	-	-	2.785,69	-	-
Impuestos y contribuciones	1.380,28	3.320,56	9.168,19	140,57	(16,11)
Gastos de viaje	-	6.324,56	785.236,00	-	44,96
IVA	898,64	32.400	17.965,84	(63,95)	142,35
Depreciaciones de Activos Fijos	1.626,37	7.543,21	12.345,78	365,81	138,17
Servicios públicos	13.053,84	6.034,23	12.345,78	(53,71)	104,29
Otros servicios	33.363,85	-	675,00	(100,00)	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
Interes Bancarios	6.399,06	546,00	1.645,23	(91,47)	201,32
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>127.276,79</b>	<b>112.676,28</b>	<b>180.407,50</b>	<b>(11,47)</b>	<b>60,11</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>55.787,82</b>	<b>48.507,70</b>	<b>93.941,91</b>	<b>(13,05)</b>	<b>93,66</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

Los ingresos en el año 2018 respecto al 2017 disminuyeron en un 0,95% y en los periodos de los años 2019-2018 con un 5,61%, esto es por el aumento del costo de ventas donde se recalca la compra de inventarios y como consecuencia disminución en las utilidades. En el año 2019 se reduce el costo de ventas en un 20,21%, y la utilidad neta se incrementa en un, a pesar de que los gastos se incrementaron en un 93,66%, a pesar de que los gastos se incrementaron en el año 2019 en un 60,11% respecto al año 2018, el análisis muestra un comportamiento muy bajo para la Micro-fabrica en dicho período.

### 8.7.2.1 El Capital de Trabajo Necesario.

Con el crecimiento del sector comercial se observa un incremento de las necesidades de financiación, estas situaciones exigen a las empresas a disponer de un capital de trabajo para no presentar problemas de liquidez en sus operaciones. El capital de trabajo necesario permite conocer si la empresa utiliza sus recursos permanentes (Capital Propio + Deudas a Largo Plazo) para el financiamiento de sus inversiones permanentes (Activos Fijos + CTN), según el método del ciclo de conversión financiero, el coeficiente básico de financiación (CBF) es igual a la unidad en los períodos analizados.

**Tabla 8.16 Cálculo del método del ciclo de conversión**

	1) Recursos permanentes	2) Activos fijos	3) Capital de trabajo	CBF
	(\$)	(\$)	(\$)	
2017	49.419,65	4.674,47	44.745,85	1
2018	43.231,29	4.674,47	38.556,82	1
2019	118.212,85	57.674,47	60.698.38	1

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

El resultado de las operaciones aplicadas en los años 2017, 2018 y 2019 indica que existe una

igualdad entre el capital de trabajo operante y el necesario, lo que permite afirmar que la Micro-fabrica dispone de recursos permanentes para financiar sus inversiones, es decir que la empresa posee una situación equilibrada, efectivo suficiente pero no demasiado.

### 8.7.2.2 El Efectivo

Administrar adecuadamente el efectivo disponible, minimiza los saldos de efectivos ociosos. Un problema que se observa en la administración del efectivo es la falta de arqueo de caja y el constante cambio del tesorero o cajero sin antes haber realizado un cuadro de la misma, es decir que existe una falta de control en el manejo del efectivo. Al no existir un presupuesto de efectivo no se cuenta con una base para la planeación y control de este, ni mucho menos cuánto efectivo con exactitud se tiene ni durante cuánto tiempo. Administrar la liquidez, designar el dinero y los pasivos que se convierten rápidamente en dinero son necesarios, en la siguiente ilustración se observa el tiempo necesario para convertir el activo en dinero.

**Tabla 8.17 Ciclo de Maduración**

	1) Periodo de cuentas x cobrar	2) Periodo de Inventario	3) Periodo de cuentas x pagar	Ciclo de maduración
	Días	Días	Días	(1+2-3)
2017	43.53	42.40	69.77	16.17
2018	29.73	58.92	72.00	16.65
2019	5.73	58.73	52.86	11.60

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

Los indicadores financieros anteriores reflejan el promedio de días en que el inventario se vende a crédito cada 43, 59 y 59 en los años 2017-2018 y 2019 respectivamente, lo que se debe mejorar ya que lo óptimo es que el inventario rote cada 30 días, las cuentas por cobrar se hacen efectivo cada 44, 30 y 6 días en los años 2017-2018 y 2019 respectivamente, lo que muestra un

mejoramiento en las políticas de cobro y en el tiempo promedio en que se recaudan dicha cuenta, las cuentas por pagar se cancelan cada 70, 72 y 53 días en los años 2017-2018 y 2019 respectivamente, lo que indica que dichas obligaciones tienen un ciclo corto por lo que se deberá evaluar las compras a crédito y sus políticas debido a que el propósito es extender el plazo de los pagos sin afectar la imagen crediticia y mantener una excelente negociación con los proveedores. Según la tabla 3.24 demuestra que ha sido necesario capital de trabajo para funcionar los días 16,17 y 12 que corresponden al ciclo de caja de los años 2017,2018 y 2019 respectivamente, ya que las cuentas por pagar financian 70,52 y 53 días de los años antes mencionados del ciclo operacional. No basta sólo conocer el nivel de liquidez de la empresa, es por esto por lo que el administrador debe conocer el comportamiento de sus activos, pasivos y patrimonio para buscar métodos que logren un manejo eficiente de sus recursos económicos.

### 8.7.2.3 Indicadores financieros

Para conocer los hechos relevantes de los análisis de cuentas y el rendimiento de la empresa se procede a calcular dichos ratios financieros.

#### 1. Índices de Liquidez

#### ❖ Razón Corriente y Prueba Ácida

**Tabla 8.18 Cálculo de Razón Corriente y Prueba Ácida**

	1)Activo Corriente	2) Pasivo corriente	3) Inventario	Razon corriente	Pureba Ácida
	(\$)	(\$)	(\$)	(1/2)	((1-3)/2)
2017	227.559,69	182,814,51	97.081,85	1.24	0.71
2018	227.559,69	189.002,87	137.081,85	1.20	0.48
2019	154.623,30	93.924,92	109.000,00	1.65	0.49

**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

El análisis demuestra que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo tiene \$1.24 (2017), \$1.20 (2018) y \$1.65 (2019) para cancelar dicha deuda, siendo el valor aconsejable para este ratio entre el 1.50 y 2. Mientras que la prueba ácida demuestra que por cada dólar que se adeuda tiene \$0.71 (2017), \$0.48 (2018) y \$0.49 (2019) para cubrir dichas obligaciones a corto plazo. Lo que significa que la Micro-fabrica presenta un punto débil en su capacidad de pago debido a que

**Tabla 8.19 Cálculo del método del ciclo de conversión**

	1) Ventas	2) Clientes	3) Rotación cuentas x cobrar	4) Días del periodo	5) Ciclo del cobro
	(\$)	(\$)	(1/2) (Veces)	(Días)	(4/3) (Días)
2017	1.007.712,01	121.854,54	8.27	360	44
2018	998.140,72	82.454,54	12.11	360	30
2019	942.132,24	15.000,00	62.81	360	6

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

La rotación de cuentas por cobrar demuestra el número de veces en que la empresa logra convertir estos activos en efectivo.

El manejo del ciclo del efectivo es una estrategia de financiamiento es decir que se puede reducir la necesidad de financiamiento del capital de trabajo si se acelera el cobro de las cuentas por cobrar. En el levantamiento de la información se mencionó por parte de la gerencia como un problema la cartera vencida, pero los indicadores financieros detallan que en el año 2017 rota cada 44 días, en el 2018 cada 30 días y en el 2019 cada 6 días. Es decir que la Micro-fabrica en los años 2017 y 2018 mantenían un índice de rotación de cuentas por cobrar de ciclo largo, mientras que para el 2019 se recuperó aproximadamente el 80% de la cartera, lo que le da la oportunidad a la gerencia de utilizar aquellos fondos recuperados en otras operaciones de la empresa.

## ❖ Rotación de Inventarios

**Tabla 8.20 Rotación y ciclo del inventario**

	1) Costo de Ventas	2) Inventarios	3) Rotación Inventarios	4) Días del periodo	5) Ciclo de inventario
	(\$)	(\$)	(1/2) (Veces)	(Días)	(4/3) (Días)
2017	824.647,40	97.081,85	8.49	360	42
2018	836.957,04	137.081,85	6.11	360	59
2019	667.783,06	109.000,00	613,00	360	59

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

En la tabla 3.26 se observa que la conversión de activos en efectivo de la cuenta inventarios tiene un ciclo largo y demuestra que el inventario se ha transformado en efectivo cada 49 días en el año 2017, cada 59 días para los años 2018 y 2019, en el análisis se puede observar que la empresa tiene problemas para mover sus inventarios, siendo el inventario una inversión muy importante, estos activos circulantes se deben administrar de forma eficiente, esto significa que el inventario no se está vendiendo sino más bien se está almacenando. La Micro-fabrica incurren en faltantes, excesos y demora en la entrega, esto puede estar generando mayores gastos y obsolescencia de mercadería, lo ideal es disminuir el ciclo de conversión del inventario para así reducir la cantidad de fondos necesarios para el capital de trabajo.

## ❖ Rotación de Cuentas por Pagar

**Tabla 8.21 Rotación y ciclo de pago**

	1) Compras	2) Proveedores	3) Rotación cuentas x pagar	4) Días del periodo	5) Ciclo de cuentas x pagar
	(\$)	(\$)	(1/2) (Veces)	(Días)	(4/3) (Días)
2017	847.265,45	164.179,34	5.16	360	70
2018	851.675,33	170.367,70	5	360	72
2019	639.701,21	93.924,92	6.81	360	53

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

Si se extiende el plazo de los pagos, sin afectar la situación crediticia de la Micro-fabrica frente a sus clientes se lograría mejorar el capital de trabajo, actualmente la Micro-fabrica no aprovecha los fondos provenientes de las deudas a largo plazo, en el análisis según el grafico del cálculo del índice de rotación cuentas por pagar en el año 2017, 2018 y 2019 rotaron cada 70, 72 y 53 días respectivamente. Entre más días tarde la Micro-fabrica en cancelar sus deudas, podrá destinar ese efectivo para sus operaciones.

## 2. Índice de Endeudamiento

Este índice establece la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la Micro-fabrica esa estructura de financiamiento dada.

**Tabla 8.22 Cálculo del nivel de endeudamiento**

	1) Activos	2) Pasivos	3) Pasivo corriente	4) Patrimonio	Endeudamiento	Calidad de deuda	Multiplicador de deuda
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(2/1) (%)	(3/2) (%)	(2/4) (%)
2017	232.234,16	182.814,51	138.814,51	49.419,65	78,72	75,93	369,92
2018	232.234,16	189.002,87	189.002,87	43.231,30	81,38	100	437,19
2019	212.297,77	124.371,87	93.924,92	87.825,90	58,58	75,52	141,61

**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

**Endeudamiento:** Se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2017 es del 78.72% y para el año 2018 es de 81.38%, lo cual es un nivel muy riesgoso, mientras que para el año 2019 dicha participación se redujo a un 58.58% entrando en un nivel óptimo que es el rango entre 40% y 60%, esta reducción se debe al aumento del capital sobre el patrimonio.

**Calidad de Deuda:** Se puede concluir que la Micro-fabrica tiene el 100% de obligaciones a corto plazo en los años 2018, lo cual podría ser riesgoso porque de existir problemas internos se vería

afectada su liquidez. En el año 2018 se reduce a un 75.93% y 2019 reduce un 75.52% debido a que se adquiere una deuda a largo plazo que representa el 24.48%, como se puede notar el indicador muestra que el nivel de endeudamiento es menor a 1, lo cual refleja que la empresa en parte ha optado por el financiamiento a largo plazo. Multiplicador de Deuda: La Micro-fabrica presenta un alto nivel de endeudamiento con los acreedores en año 2017, es decir que por cada dólar que aporta \$3.70 y \$4.37 es de los acreedores respectivamente. En el año 2018 y 2019 se reduce dicho valor a \$1.41, por lo cual para el futuro debe asegurarse de contar con la liquidez suficiente para cubrir dichas obligaciones.

### 3. Índice de Rentabilidad

#### ❖ Rendimiento sobre el patrimonio y activos

Este índice indica la valorización de las inversiones en función de los cobros generados.

**Tabla 8.23 Cálculo del Rendimiento de patrimonio y activo**

1)Utilidad Neta	2) Patrimonio	3) Activos	Rendimiento Patrimonio	Rendimiento Activos
(\$)	(\$)	(\$)	(1/2) (%)	(1/3) (%)
46.560,55	49.419,65	232.234,16	94,21	20,05
40.588,95	43.231,29	232.234,16	93,89	17,48
78.234,47	87.825,90	212.297,77	89,08	36,85

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

**Rendimiento sobre el Patrimonio:** La Micro-fabrica presenta un alto rendimiento sobre el patrimonio por cada dólar que mantiene en los tres años analizados. Este resultado indica la eficiencia de la gerencia sobre el uso del patrimonio para generar ingresos y lo rentable que es este negocio.

**Rendimiento sobre Activos:** El análisis indica que el rendimiento sobre los activos en los años 2017, 2018 y 2019 es de 20.05%, 17.48% y 36.85% respectivamente. Es decir, aunque no es tan bajo el rendimiento se debe mejorar la eficiencia en el uso de los activos en especial de la cuenta inventarios y cuentas por cobrar a fin de lograr un mejor y más alto nivel de utilidad sobre la inversión.

❖ **Margen de Utilidad Bruta y Neta**

**Tabla 8.24** Calculo de Margen de utilidad bruta y neta

	1)Utilidad Neta	2) Utilidad bruta	3) Ventas	Margen utilidad bruta	Margen utilidad neta
	(\$)	(\$)	(\$)	(2/3) (%)	(1/3) (%)
<b>2017</b>	46.560,55	55.787,82	1.007.712,01	5,54	4,62
<b>2018</b>	40.588,95	48.507,70	998.140,72	4,86	4,07
<b>2019</b>	78.234,47	93.941,68	94.132,24	99,80	83,11

**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

**Margen de Utilidad Bruta:** El margen de utilidad bruta par al Micro-fabrica en los años 2017 con el 5,54% y 2018 es de 4,86%, es un margen bajo por lo que se debe disminuir los costos de ventas, mientras que para el año 2019 se puede observar un aumento al 99.80% del margen esto se debe a la disminución del costo de ventas de un 20%.

**Margen de Utilidad Neta:** En este análisis se puede observar que para el año 2017 se obtuvo un margen neto de 4,62%, en el 2018 el 4,07% y para el 2019 el 83.11%, al igual que el anterior se puede notar que los márgenes de utilidad son bajos por lo que el administrador debe disminuir costos y gastos puesto que en el año 2019 aumentaron en un 60% según análisis horizontal.

## **8.8 Evaluación y análisis de la información**

### **8.8.1 Análisis de la Gestión Administrativa**

Según la investigación realizada a la empresa se pudo notar que no está bien definida la misión, visión, políticas, objetivos y manual de funciones, es decir que no posee un plan estratégico organizativo por lo que la pone en desventaja frente a la competencia. Se ha planteado que para poder realizar un adecuado plan de gestión es importante realizar una evaluación exhaustiva de la situación de la empresa a través del análisis interno y externo, que permita conocer con exactitud los recursos y capacidades con los que cuenta la Micro-fabrica para establecer objetivos que aprovechen dichos aspectos.

La necesidad de capacitación al personal de la Micro- fabrica es un factor importante para analizar, debido a que esto traerá grandes beneficios a la empresa y contribuirá con el desarrollo profesional de los colaboradores, que sin duda serán empleados productivos y capacitados para planear y tomar buenas decisiones.

Como ejemplo se ha observado el conocimiento deficiente del manejo del software, lo cual genera un incorrecto flujo de información que afecta la toma de decisiones, el monitoreo y control por parte de la gerencia. Para conocer cómo los clientes valoran sus productos y cómo los empleados tratan a los clientes, se realizó la investigación de mercados utilizando como herramienta la encuesta, que nos proporciona diferentes tipos de información de los clientes. Es necesario conocer y atender estos puntos primordiales para lograr que un negocio prevalezca en comparación con la competencia.

El desconocimiento de funciones del personal retarda la toma de decisiones y el cumplimiento de

los objetivos planteados en la constitución del negocio. Es por eso que se ha considerado realizar un modelo de análisis de puesto para poder conocer las funciones específicas de cada cargo en la Micro-fabrica, que abarcará a todas las áreas de la mencionada empresa.

Según lo expuesto por (Fernando Ríos, 1995) expresa que las ventajas del análisis y descripción de puesto son:

- *Identificación y definición de los objetivos organizacionales*
- *Organización operativa*
- *Definición de responsables*
- *Optimización de tiempos muerto*
- *Permite conocer las destrezas o habilidades necesarias para llevar a cabo las funciones*
- *Establece los recursos necesarios para desarrollar las actividades*

### **8.8.2 Análisis de la Gestión Financiera**

Según datos obtenidos de los análisis financieros 2017, 2018 y 2019, existe un aumento de capital de trabajo actividad que se puede haber originado por la disminución del activo cuentas por cobrar, cuyos fondos debieron utilizarse en la cuenta inventario por su significativo peso en los activos según análisis vertical y también para el año 2013 hay una disminución considerable del recurso deuda a corto plazo siendo cancelada en un 44.87%. Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más importantes de una empresa, pero en el caso de la Micro-fabrica no existe una gestión adecuada de cartera, por lo que mantienen fondos comprometidos de varios años existiendo la posibilidad de que el efecto de estas decisiones con respecto a ventas a

crédito genere pérdidas por cuentas incobrables. Los sistemas de control de inventarios consideran principalmente las siguientes determinaciones:

*El grado de control que se debe usar y ¿Cuánto y cuándo se debe pedir?*

*Según (Córdoba Padilla, 2007).*

La Micro-fabrica actualmente no cuenta con un control de inventarios, teniendo así desorden en la bodega y sin que algún colaborador se encargue día a día del sistema inventario en el programa, no se realiza inventario periódicamente, por lo que existe pérdidas de productos e inclusive se hacen pedidos en cantidades innecesarias. En respuesta a estos inconvenientes se presenta quejas por parte de los clientes y pérdidas económicas no contabilizadas. La Micro-fabrica rota su inventario 8 veces en el 2017 y 6 veces en el año 2018 y 2019, un indicador adicional que muestra el estancamiento de la mercadería en las bodegas de la empresa, que invierte gran parte de su capital de trabajo en alimentar un inventario del cual no se mantiene un control adecuado, puesto que lo recomendable es que la estancia de la mercancía en bodega sea igual o menor a un mes. Se puede alargar el ciclo de rotación de cuentas por pagar sin afectar la situación crediticia de la empresa frente a los clientes, sin que la empresa caiga en mora y le impida conseguir otras fuentes de financiamiento como los créditos. El análisis de la gestión financiera muestra la importancia de contratación de un contador interno o jefe financiero para el correcto manejo de las actividades financieras y la toma de decisiones a corto plazo que contribuyan en gran manera al cumplimiento de los objetivos generales de la Micro-fabrica. Cabe recalcar la solvencia de la empresa y el excelente manejo del área de ventas del gerente-propietario, que sin duda junto con su experiencia en esta línea y su esfuerzo ha mantenido su negocio, pero con la implementación de dicho plan obtendría mayores rendimientos económicos y expansión de su negocio. Según datos obtenidos por parte de la asistente administrativa, las ventas aumentaban en un 3% cada año, pero luego de los análisis financieros se pudo comprobar

que las ventas se reducían 0.95% en el año 2017 respecto al 2018 y 5.61% en el 2018 respecto al 2019, lo cual es necesario plantear nuevas estrategias de ventas para maximizar las utilidades.

## **10. Formulación del plan de mejoramiento**

Como resultado del diagnóstico realizado en donde se encontraron numerosas debilidades y carencias de orden administrativo, financiero, contable y algunos problemas fiscales y legales, consideramos pertinente, sugerir a la Dirección de la Micro-fabrica, los siguiente es ajustes, teniendo en cuenta los aspectos con mayores falencias que presenta, tales como.

- Inexistencia de una estructura organizacional
- Insuficiencia en la fiabilidad de la información financiera y contable.
- Actualización en sus procesos
- Inexistencia de una estructura tecnológica en los procesos administrativos, financiero, contables y legales de la Micro-fabrica.

De acuerdo con el reconocimiento y causa de estos problemas, se implementarán actividades de acción que ayudarán a mitigar cada uno de estos.

### **10.1 Propuesta de la Gestión Administrativa**

La propuesta para la Micro-fabrica, es la realización de la planeación estratégica que permita desarrollar los diferentes procesos y activados para el cumplimiento de los objetivos de la Micro-Fabrica. A partir del estudio interno de la fundación se crearon estrategias para mejorar los procesos internos de la organización y de esta manera pueda salir al flote ante el creciente número de competidores, algunas de las estrategias plateadas son:

- Elaboración de manual de funciones
- Elaboración de un organigrama
- Desarrollo de marketing
- Implementación de una infraestructura tecnológica.
- Una reestructuración del direccionamiento estratégico

### 10.1.1 Misión

#### Ilustración 10.6 Misión propuesta

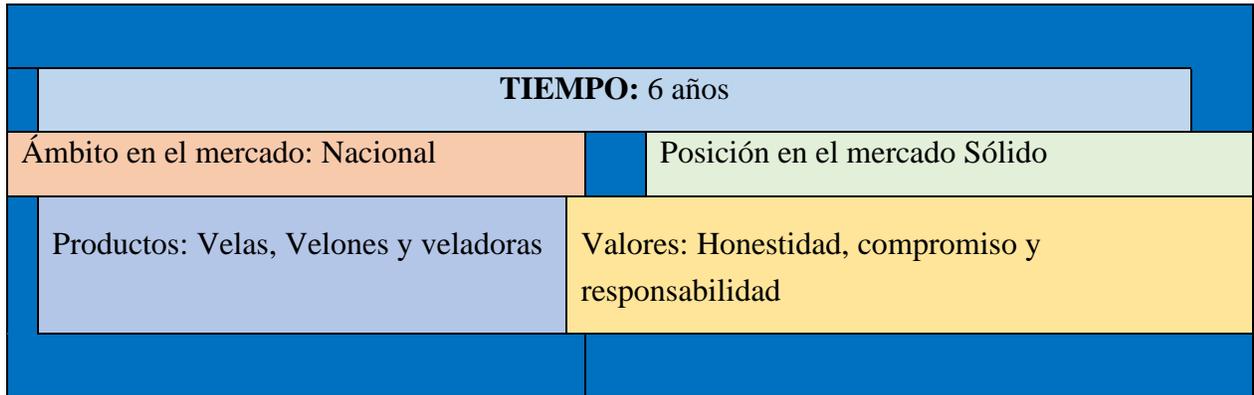
Naturaleza del negocio: Comercializar velones y veladoras
<b>Razón de la empresa:</b> Satisfacer las necesidades de los clientes y brindar productos de alta calidad.
<b>Mercado al que se dirige:</b> Su servicio está enfocado principalmente al sector religioso, entre otros (Restaurantes, Spa y funerarias)
<b>Posición esperada en el mercado:</b> Liderar el mercado
<b>Características de su servicio:</b> Ofrecer una alta gama de velones y veladoras
<b>Valores y principios:</b> Eficiente y proactivo

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

Se propone la siguiente misión: “La Micro-fabrica, es una empresa especializada en el sector principal religioso, entre otros (místico, culturales, etc) en la ciudad de Bogotá en la localidad de Usme en el barrio Danubio Azul, donde su motor principal es satisfacer las necesidades de los clientes, brindando así productos de alta calidad y con el compromiso de mejorar la atención e innovación de la línea de productos con el apoyo de un personal eficiente y proactivo.

### 10.1.2 Visión

#### Ilustración 10.7 Visión propuesta



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

La visión que se propone es;” Sostener un sólido posicionamiento en el mercado automotriz a nivel nacional con la diversificación de velas, velones y veladoras, y liderazgo en cuanto al comercio de estos productos en general, proyectándose como una Micro-fabrica competitiva que cuenta con equipo de trabajo honesto, comprometido y responsable en un tiempo de 6 años.

### 10.1.3 Organigrama

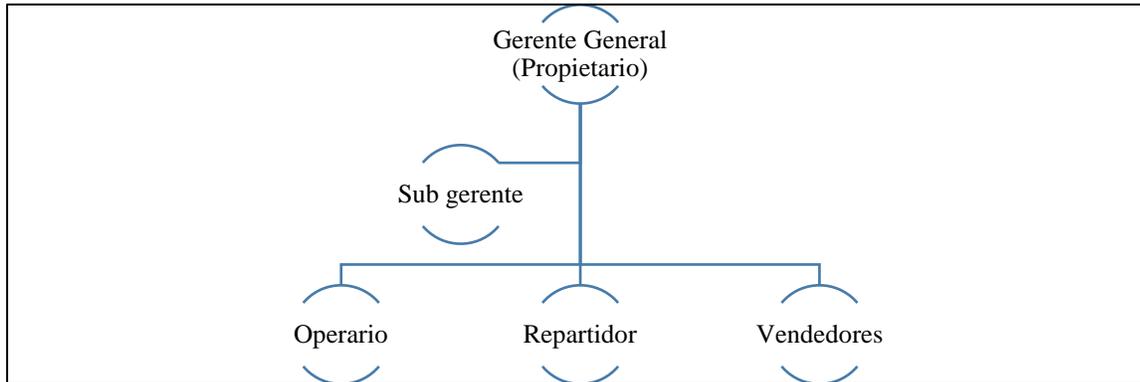
Fleitman, J. (2000) indica:

*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 asesoría.*

Para delegar unciones y responsabilidad es necesario definir la estructura organizacional asociada con un manual de funciones, para lo cual se sugiere un nuevo organigrama con el fin de mejorar

el proceso administrativo.

**Figura 10.3 Organigrama Propuesto**



**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

## 10.2 Propuesta de la Gestión Financiera

La correcta gestión administrativa se ve reflejada en los resultados económicos, para lo cual se establecerá estrategias que ayuden en el buen manejo de los recursos financieros.

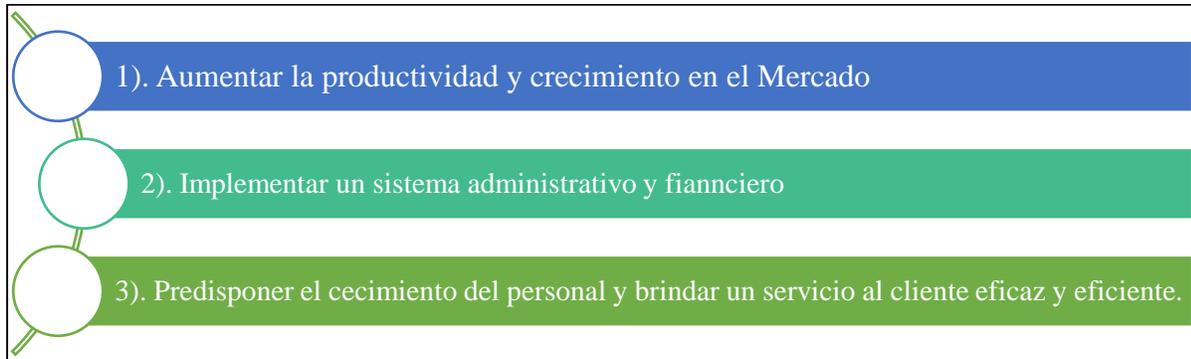
### 10.2.1 Objetivo estratégicos

Según (serna, 2003)

*Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estas las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo con la misión de la organización, por lo tanto, se establece el curso de esta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio del cual lo lograrán.*

Para la Micro-fabrica es indispensable y prioritaria la implementación de un plan de gestión administrativo y financiero que le permita mejorar la dirección de la empresa y aumentar el rendimiento económico, por lo que hemos planteado los siguientes objetivos.

### Ilustración 10.8 Objetivos estratégicos

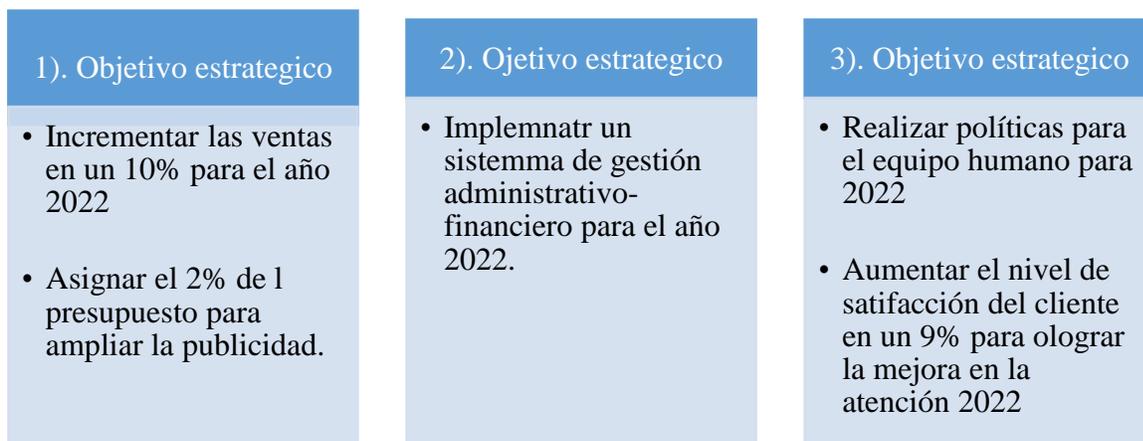


**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

#### 10.2.1.1 Metas Estratégicas

Las metas estratégicas por lograr son las siguientes:

### Ilustración 10.9 Metas estratégicas



**Fuente:** Elaboración propia de las investigadores

### **10.2.1.2 Estrategias**

Las estrategias para desarrollarse en la Micro-fabrica para lograr los propósitos establecidos son las siguientes:

#### **10.2.1.2.1 Incrementar ventas**

- La capacitación al personal de ventas es un factor importante para el incremento de las ventas, debido a que se le lograra establecer una mejor comunicación con los clientes para conocerlo y a su vez brindarle información sobre el producto que está adquiriendo para que valore lo que está comprando.
- Las entregas a domicilio o pedidos son considerados muy importantes para los clientes, motivo por el cual se debe tomar en cuenta esta estrategia para atraer más consumidores.
- Se debe identificar quienes son los clientes; es decir cliente que no paga no es cliente. Esto implica analizar la cuenta por cobrar

#### **10.2.1.2.2 Ampliar la publicidad**

- Cada día es más necesario que una empresa sin importar el tamaño cuente con una pagina web sobre todo si sus clientes son otras empresas o están distribuidas localmente, regional, nacional o internacional.
- Salir a buscar clientes también es una buena estrategia d publicidad, realizar una lista para poder tener contacto con ellos.

### **10.2.1.2.3 Implementar un sistema administrativo y financiero**

#### **EFFECTIVO**

El área de tesorería es un elemento indispensable dentro de una empresa para mantener un capital de trabajo necesario para operar y evitar problemas en el corto y largo plazo, por esta razón se debe plantear políticas y procedimientos para un correcto manejo del efectivo, los cuales proponemos a continuación:

- Realizar un presupuesto de efectivo mensual para conocer la posible disponibilidad del mismo.
- Contar con suficiente capital para un gestión financiera correcta.
- Establecer políticas y procedimientos financieros en especial para cuentas tales como: Inventario y cuentas por cobrar.
- Control y seguimiento al cumplimiento de las cobranzas proyectadas.
- Se debe realizar arqueos de caja a diario y verificar la validez de los soportes que respalden dichas entradas y salidas de dinero.

#### **CONTROL DE INVENTARIO**

Como se había mencionado anteriormente la Micro-fabrica no tiene control sobre sus inventarios, es por esto que como punto de partida es necesario que realice el inventario fisco que tomara aproximadamente 5 días. Se recomienda utilizar los días festivos para realizar esta labor.

Con esto se busca determinar la cantidad óptima de inventario en la bodega y así llegar al equilibrio de los ahorros reales entre el costo de conservar el inventario adicional y la eficiencia de control.

La Micro-fabrica cuenta con un sistema computarizado moderno y avanzado para el control de inventarios, método que debe aprovecharse capacitando al personal para administrar eficientemente el inventario y así la inversión será pequeña y mas grande la rentabilidad del accionista.

Se debe llevar registros de las entradas y salidas del inventario a diario, esto ayudara a verificar la mercadería que tiene mucho tiempo en la bodega y así se pueda establecer alguna promoción o descuento para recuperar la inversión.

### **DELEGAR FUNCIONES**

Para mejorar la gestión administrativa y así cumplir con los objetivos establecidos se considera importante la delegación de funciones y puestos jerárquicos.

### **CONTRACCIÓN DE PERSONAL CAPACITADO**

Se puede contratar un contador interno y personal administrativo que posea estudios, con experiencia en el área.

## CONCLUSIONES

- Es muy importante y necesaria aplicar todas las reglas exigidas al iniciar un negocio ya que estas te garantizan un mejor manejo y rentabilidad.
- Antes de iniciar cualquier emprendimiento en nuestras vidas se debe manejar bien las estrategias de un negocio para así obtener mayor efectividad.
- Toda empresa o negocio por muy pequeño que sea se debe de regir por una buena administración logística financiera.
- La Micro-fabrica posee un sistema organizacional que no es beneficioso para su desarrollo, debido a que, cuenta con muy poco personal que a su vez posee cargos con una posición jerárquica muy alta, lo cual dificulta el logro de objetivos y la consecución de ingresos, debido a que en la realidad solo hay una persona quien es la que se encarga de todo.
- Se implementaron manuales de funciones para los diferentes cargos, esto con el fin de mejorar el funcionamiento y cumplimiento de objetivos
- Por medio de la FODA, se dio mayor importancia a las debilidades que presenta la fundación con el fin de generar oportunidades para fortalecer su desempeño.
- Creación de formato para controlar los ingresos y gastos y llevar así un control de las operaciones realizadas por la fundación.
- La Micro-fabrica no cuenta con una buena página web para que sus posibles clientes conozcan la diversificación de sus productos.
- La Micro-fabrica posee competidores directos que amenazan el posicionamiento en el mercado.

- Por ser una empresa familiar el Gerente-propietario tiene el poder de decisión, lo que ha ocasionado acumulación de trabajo e incluso estrés.
- No cuenta con el personal adecuado ni capacitado, además de no contar con el control formal de las operaciones que permite evidenciar las debilidades de los procesos.
- No se realizan informes mensuales de las actividades económicas.

## Bibliografía

Alvares Salazar, J. (31 de octubre de 2009). Modelo de Gestión empresarial recuperado el 2 de mayo de 2013, de Estructura Organizacional en PYMES

<http://www.modegem.com/2009/10/estructura-organizacional-en-pymes.html>

Benjamín, E. (2009). Organización de Empresas Bernal T, .C.A. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral. En C.A. Bernal T., Introducción a la administración de las organizaciones (Págs. 32 – 39). México.

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1581&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1581&context=contaduria_publica)

Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed)). McGraw Hil.

<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

Fayol, H – Taylor F. (1987). Administración Industrial General, Principios de la Administración Científica. Bueno Aires, Argentina: El Ateneo

[https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)

Fernando Ríos, M. (1995), Análisis y descripción de puestos de trabajo. España: Díaz de santos S.A

Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.

México: Persob Prtince Hall. Lanham. (1962). Valuación de puestos. Cecsca.

Paris Roche, f. (2005). Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. España: Paidotribo.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa. (Págs. 50 – 52)

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

Rico Gallegos, P. (2004). *Administración Moderna*. México: LIMUSA.

Rico Gallegos, P. (2002)). “Vademécum del educador (Teoría e investigación)”

Zitácuaro, Michoacán, México: Unidad 164 de la universidad Pedagógica Nacional.

Serna Gómez, H. (2008). *Planificación y Gestión Estratégica*

Serna Gómez, H., & Suarez Ortiz., E. (2005). *La empresa familia: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Colombia: Temis.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores.

Thompson I Peteraf, G.I (2012). *Administración Estratégica* (18 edición). McGrae Hill.

Ilustración 8.2 Proceso de Planificación Estratégica

[https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fdocplayer.es%2F68686057-Portada-universidad-politecnica-salesiana-sede-guayaquil.html&psig=AOvVaw2fRPe0vf24jp1rkZVXQNdO&ust=1633391232947000&source=images&cd=vfe&ved=0CAsQjRxqFwoTCMDCmNS2r\\_MCFQAAAAAdAAAAABAD](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fdocplayer.es%2F68686057-Portada-universidad-politecnica-salesiana-sede-guayaquil.html&psig=AOvVaw2fRPe0vf24jp1rkZVXQNdO&ust=1633391232947000&source=images&cd=vfe&ved=0CAsQjRxqFwoTCMDCmNS2r_MCFQAAAAAdAAAAABAD)

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

TODOTERRENO S.A.S 2014

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16338/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20DEL%20AREA%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LA%20EMPRESA%20%20TODOTERRENO%20S.A.S.%202014.pdf?sequence=1>

Fluctuaciones económicas

<https://economipedia.com/definiciones/fluctuacion.html>

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento humano. México D.F: Mc Graw Hill Educaión.

Chiavento, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill

Interamericana Editores S.A. Diaz Eva, Forero Ólger. (2011). Diagnostico local de arte, cultura y patrimonio. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/162bfa930fb22556?projector=1&messagePartId=0.1>

Taylor, E. (10 de 2010). Misión, Visión y Valores. Obtenido de

<https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>