



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
INGENIERIA EN FINANZAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA EXTRACTORA DE ACEITES
ACEITPLACER S.A. PARA EL PERIODO 2018-2023

AUTORA:

NATALY MISHELLE PACHECO CARRERA

RIOBAMBA - ECUADOR

2019

|

i

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la srta. Nataly Mishelle Pacheco Carrera, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz

DIRECTOR

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Nataly Mishelle Pacheco Carrera, declaro que el presente trabajo de titulación es mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que previenen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados. Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de febrero de 2019

Nataly Mishelle Pacheco Carrera

C.C. 2350086100

DEDICATORIA

A mi papá Jonhy y a mi mamá Patricia que han sido mi apoyo fundamental durante mi vida entera, por ser quienes se han esforzado siempre por darme todo, por su amor, comprensión y cuidados, por eso y más este logro es para ellos.

A mis hermanas Diana, Mafer y Najavi por estar siempre conmigo, por aconsejarme y acompañarme día a día y a mi sobrina Isabella por ser luz y felicidad para mi vida.

Finalmente quiero dedicarles este trabajo de titulación a las personas que siempre estuvieron a mi lado y me apoyaron para seguir adelante, que me tendieron una mano en los momentos duros que tuve al estar lejos de mi ciudad y mi casa.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por llenar mi vida de bendiciones, por darme fuerza y valor para seguir adelante en mis estudios.

Les agradezco a mis padres por todo el trabajo y el esfuerzo que han hecho para poder darme todo lo que he necesitado durante toda la vida, por su amor y apoyo incondicional.

De igual manera agradezco a mis hermanas y a mi sobrina que siempre me han ayudado y acompañado durante toda la trayectoria universitaria. A mis amigos que siempre me motivaron a seguir adelante.

A quienes conforman la Extractora de Aceites Aceitplacer S.A. les agradezco por la acogida en la empresa y por brindarme toda la información necesaria para poder realizar mi trabajo de investigación.

Por último agradezco a mis maestros por sus enseñanzas, ya que gracias a ellos y a su conocimiento he podido desarrollar este trabajo de titulación y he podido desenvolverme laboralmente.

ÍNDICE GENERAL

Certificación del tribunal	i
Declaración de autenticidad.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice general.....	v
Índice de ilustraciones	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	viii
Resumen ejecutivo	ix
Abstract.....	x
Introducción	1
1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Justificación	4
1.3. Objetivos.....	5
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes investigativos.....	6
2.2. Fundamentación teórica.....	8
2.3. Idea a defender.....	21
2.4. Variables	21
3. CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	22
3.1. Modalidad- de la investigación.....	22
3.2. Tipos de investigación	22
3.3. Población y muestra.....	22
3.4. Resultados.....	24
4. CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO	49
4.1. Diseño de estrategias para la extractora de aceites aceitplacer s.a. Para el periodo 2018-2023	49
4.2. Información de la empresa.....	51

4.3. Diagnóstico estratégico empresarial	55
5. Formulación de las estrategias.....	62
5.1. Uso de la matriz foda para diseñar las estrategias	62
5.2. Derivación de objetivos	64
5.3. Diseño de las estrategias	70
5.4. Procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias	72
5.5. Políticas empresariales.....	75
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	87
6.1. Anexo 1: estado de situación financiera	87
6.2. Anexo 2: estado de resultados	90
6.3. Anexo 3: flujo de efectivo	92
6.4. Anexo 4: índices financieros	94
6.5. Anexo 5: compras de materia prima.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 VENTAS DE ACEITE DE PALMA 2014-2017	34
TABLA 2 VENTAS ACEITE DE PALMISTE 2014-2017	35
TABLA 3 VENTAS TORTA DE PALMISTE	36
TABLA 4 COMPARACIÓN DE VENTAS EMPRESA-SECTOR	37
TABLA 5 INFORMACIÓN ESPECÍFICA	52
TABLA 6 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACRO ENTORNO	55
TABLA 7 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICRO ENTORNO	56
TABLA 8 MATRIZ DE PRIORIDADES	56
TABLA 9 PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO.....	57
TABLA 10 CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS	58
TABLA 11 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES EXTERNOS.....	59
TABLA 12 LISTADO DE FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO DE LA EMPESA	60
TABLA 13 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL Y PRONOSTICACIÓN	60
TABLA 14 DETERMINACIÓN DEL MOMENTO LÍMITE CRÍTICO QUE REQUIERE CAMBIO	61
TABLA 15 MATRIZ FODA.....	62
TABLA 16 MATRIZ FODA CRUZADA.....	63
TABLA 17 MATRIZ FODA PARA DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS	70
TABLA 18 PROCEDIMIENTO DE LA CALIFICACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS1	72
TABLA 19 PROCEDIMIENTO DE LA CALIFICACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS2	73
TABLA 20 PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTE A	75
TABLA 21 PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARTE A.....	76
TABLA 22 ESTRATEGIA PARA OBLIGACIONES CON IFIN	77
TABLA 23 ESTRATEGIA VENTAS AL CONTADO.....	78
TABLA 24 ESTRATEGIA CALIDAD DEL ACEITE	79
TABLA 25 ÍNDICE DE LIQUIDEZ DEL PRONÓSTICO.....	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EXTRACTORA	
ILUSTRACIÓN 2 LOGO INSTITUCIONAL	
ILUSTRACIÓN 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 VENTAS DE ACEITE DE PALMA 2014-2017	34
GRÁFICO 2 VENTAS DE ACEITE DE PALMISTE 2014-2017	35
GRÁFICO 3 VENTAS TORTA DE PALMISTE 2014-2017.....	36
GRÁFICO 4 TABLA 4 VENTAS DE ACEITE EN EL SECTOR.....	38
GRÁFICO 6 ENCUESTA EMPLEADOS PREGUNTA 1.....	
GRÁFICO 7 ENCUESTA EMPLEADOS PREGUNTA 3.....	
GRÁFICO 8 ENCUESTA EMPLEADOS PREGUNTA 4.....	
GRÁFICO 9 ENCUESTA EMPLEADOS PREGUNTA 5.....	
GRÁFICO 10 ENCUESTA EMPLEADOS PREGUNTA 6.....	42
GRÁFICO 11 ENCUESTA CLIENTE PREGUNTA 1	
GRÁFICO 12 ENCUESTA CLIENTE PREGUNTA2	44
GRÁFICO 13 ENCUESTA CLIENTE PREGUNTA 3	
GRÁFICO 14 ENCUESTA CLIENTE PREGUNTA 4	45
GRÁFICO 15 ENCUESTA CLIENTE PREGUNTA 5	
GRÁFICO 16 ENCUESTA CLIENTE PREGUNTA 6	
GRÁFICO 17 ENCUESTA CLIENTE PREGUNTA 7	
GRÁFICO 18 ENCUESTA CLIENTE PREGUNTA 8	
GRÁFICO 19 COMPRAS DE MATERIA PRIMA.....	

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	87
ANEXO 2 ESTADO DE RESULTADOS	90
ANEXO 3 FLUJO DE EFECTIVO	92
ANEXO 4 ÍNDICES FINANCIEROS	94
ANEXO 5 COMPRAS DE MATERIA PRIMA	95

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se desarrolló en la Extractora de Aceites Aceitplacer S.A. que se encuentra ubicada en el recinto La Independencia, provincia de Esmeraldas. La empresa tiene 29 años en el mercado y siempre ha sido reconocida debido a la excelente calidad de sus productos por lo que tiene gran acogida en el mercado, sin embargo en el año 2013 tuvo inconvenientes que generaron un desequilibrio en sus finanzas. Por medio del presente proyecto se pretende mejorar la rentabilidad de la misma hasta el año 2023, a través del “Diseño de estrategias para la Extractora de Aceites Aceitplacer S.A. para el periodo 2018-2023”. El proyecto involucra la aplicación de varias técnicas como encuestas realizadas al personal de la empresa y a los demás involucrados (clientes), análisis de los estados financieros mediante índices financieros, la observación directa, así como también el diagnóstico estratégico de la empresa que contiene un análisis interno y externo de los factores que afectan a la misma. Cabe recalcar que la empresa se analizó en su totalidad, desde la parte operativa hasta los procesos como ventas y compras, que son el reflejo del resultado de lo que se quiere obtener en cada periodo. Todo esto permitió generar el diseño de estrategias que se propone en el trabajo de titulación. El mismo que según el estudio incidirá positivamente en la rentabilidad de la Extractora de aceites Aceitplacer S.A. La dependencia de un solo comprador generó cuentas incobrables de hasta cuatro años atrás; mismos que han sido casi imposibles de recuperar hasta el periodo actual. Es necesario que en la empresa se apliquen las estrategias propuestas para poder contrarrestar los efectos de su sobreendeudamiento con entidades financieras.

PALABRAS CLAVES <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <DISEÑO DE ESTRATEGIAS>, <DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO>, <ENDEUDAMIENTO>, <RENTABILIDAD>, <ESMERALDAS (PROVINCIA)>

Ing. Mario Alfonso Arellano Diaz

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present titling work was developed in Aceitplacer Extractor Aceites S.A. which is located in La Independencia campus, Esmeraldas province. The company has 29 years in the market and has always been recognized due to the excellent quality of its products so it has great reception in the market, however in 2013 it had drawbacks that generated imbalance in their finances. Through the present project, it is intended to improve the profitability of the same until the year 2023, through the "Design of strategies for the Extractor of Aceites Aceitplacer S.A. for the period 2018-2023 ". The project involved the application of several techniques such as surveys of company personnel and others involved (customers), analysis of financial statements through financial indexes, direct observation, as well as the strategic diagnosis of the company that contains an internal and external analysis of the factors that affect it. It should be noted that the company was analyzed in its entirety, from the operative part to the processes such as sales and purchases, which are the reflection of the result of what is wanted in each period. All this allowed generating the design of strategies proposed in the titling work. The same that according to the study will have a positive impact on the profitability of Aceiteplacer S.A. The dependence of a single buyer generated uncollectible accounts of up to four years ago; which have been almost impossible to recover until the current period. It is necessary for the company to apply proposed strategies in order to counteract the effects of its over-indebtedness with financial entities.

KEY WORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGY DESIGN>, <STRATEGIC DIAGNOSIS>, <DEBT>, <PROFITABILITY>, <ESMERALDAS (PROVINCE)>

INTRODUCCIÓN

En el recinto la Independencia provincia de Esmeraldas, se encuentra ubicada la Extractora de aceites Aceitplacer S.A., esta empresa se dedica a la extracción y venta de aceite rojo de palma y aceite de palmiste. Dicha extractora ha permanecido alrededor de tres décadas en el mercado y ha logrado destacar a pesar de ser una pequeña empresa, por la calidad de los productos que oferta y la cantidad de empleados.

La empresa tuvo inconvenientes al haber realizado las ventas de su producto a un solo cliente y es por ello que ahora no puede recuperar ese dinero en su totalidad, esta empresa ha venido presentando diferentes problemas a raíz de esto, entre los cuales los más visibles son el endeudamiento con entidades financieras que tuvo un aumento de alrededor del 25%, las cuentas y documentos por cobrar sufrieron un aumento del 60% (dato obtenido del análisis realizado de los años 2015 al 2017), y que se confirmó con la última auditoría que le hicieron a la empresa.

Otros problemas que presenta la empresa son: la no actualización de misión y visión desde su constitución, la estructura organizativa y la distribución de las funciones del personal no están determinadas, lo cual imposibilita el cumplimiento de metas que tiene la empresa.

Se recomienda que la empresa tenga un sistema de control de compras, ya que en varias ocasiones se han realizado adquisiciones que representan en sí, un gasto innecesario, además, la empresa no cuenta con procesos establecidos para la realización de cobranzas de ventas a crédito; se presentan desfases en la caja chica debido a que no se tiene un control de los gastos, ni se tienen procesos establecidos para el manejo de esta cuenta.

El desconocimiento de la materia financiera y la falta de planificación estratégica, ha tenido como resultado que durante varios periodos se vaya deteriorando cada vez más la situación y que su rentabilidad sea mínima.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años la extractora de aceites Aceitplacer S.A., según los estados financieros (Ver Anexo 1 y 2) presenta la siguiente información:

- ✓ Cuentas y documentos por cobrar, del 2015 al 2017 acumuló un monto de 375.047,94 USD (Ver Anexo 1), debido a que durante el año 2017 tuvo un solo cliente, por lo que ha sido imposible recuperar esta suma hasta el momento
- ✓ Ventas por actividades ordinarias, para 2015 fueron de 2'541.626 USD y para 2017 aumentaron a 2'900.652 USD, lo cual representa un crecimiento de tan solo el 12,38% en dos años.
- ✓ Caja chica, según la última auditoría ejecutada a la empresa, hubo un desfase, debido a la inexistencia de registro de gastos realizados con dicho dinero.
- ✓ Obligaciones con instituciones financieras, para el año 2015 tuvieron un valor de 146.359 USD y para el año 2017 fue de 197.312 USD, debido a la inexistencia de estrategias de administración de efectivo, como evidencia está el préstamo realizado a final del año 2017 para cubrir las deudas a corto plazo.
- ✓ No se ha realizado un análisis horizontal y vertical de los balances para poder establecer cómo se encuentra la empresa en lo financiero y económico.

Esta evidencia muestra que es necesario establecer estrategias para que la empresa pueda mejorar su funcionamiento tanto administrativo como financiero, para lograr hacer más efectivo cumplimiento de los objetivos y asegurar que pueda mantenerse en el mercado y mejore su rentabilidad, ya que estas estrategias deben crear valor para la extractora.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo incidirá en la rentabilidad de la Extractora de aceites Aceitplacer S.A. el diseño de estrategias organizacionales?

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio se realizará en la Extractora de aceites Aceitplacer S.A., ubicada en la provincia de Esmeraldas, en el recinto la Independencia km. 42 vía Quinde, en el año 2018, en el área administrativo-financiera de la empresa, estableciendo estrategias organizacionales para procesos como:

- Gerenciales
- Cobranzas
- Ventas
- Compras
- Costos

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el mundo globalizado y debido al desarrollo acelerado de la tecnología, las organizaciones deben estar en constante cambio e innovación, donde el plantearse y formular estrategias periódicamente en base a objetivos claros, permiten la solución de los problemas que puedan afrontar.

Uno de los objetivos de las organizaciones es la obtención de mayor rentabilidad para lo cual se debe incrementar su volumen de ventas y disminuir sus costos, esto conlleva a plantearse estrategias que busquen cumplir este objetivo.

Para el monto de cuentas incobrables, se debería buscar estrategias como la venta de esta cartera de crédito para que otras personas se encarguen del cobro de esto, contratar un buró de abogados, o a su vez establecer mejores formas de cobro.

Las estrategias a plantearse estarán ligadas al análisis financiero que se va a realizar en la empresa y a la información obtenida de encuestas, entrevistas y otras Fuentes de información; es así, como al establecer acciones y asignar los recursos necesarios, se pueda dar una solución pertinente a cada problema; todo esto con la ayuda del personal de la empresa, clientes, proveedores y demás involucrados.

Por último, la creación de estrategias permitirá que sea más competente y pueda desarrollarse en un sector que es altamente competitivo, a continuación enunciamos cuatro de las empresas que representan alta competencia a la actividad de la Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

- OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA CIA. LTDA.: Vía a Santo Domingo, Km. 5, al norte del Recinto La Unión - Hacienda Las Marías - Santo Domingo
- PEXA PLANTA EXTRACTORA AGRICOLA LA UNION SA: Km. 48, vía a Quinindé - La Concordia – Esmeraldas
- TEOBROMA SA: Km. 34 Vía a Quinindé. La Concordia.
- MOLSANDO-SAN DANIEL: Ecuador- La Concordia, Vía Monterrey Km. 3.5

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias para la Extractora de aceites Aceitplacer S.A. para el periodo 2018-2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional a la Extractora de aceites Aceitplacer S.A.
- Analizar los procesos gerenciales y particularmente ventas, compras, pagos y costos.
- Establecer estrategias organizacionales y financieras.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente investigación se realizará debido a los problemas más evidentes que presenta la empresa, entre los cuales tenemos:

- ✓ Cuentas y documentos por cobrar, del 2015 al 2017 acumuló un monto de 375.047,94 USD, debido a que durante el año 2017 tuvo un solo cliente, por lo que ha sido imposible recuperar esta suma hasta el momento.
- ✓ Ventas por actividades ordinarias, para 2015 fueron de 2'541.626 USD y para 2017 aumentaron a 2'900.652 USD, lo cual representa un crecimiento de tan solo el 12,38% en dos años.
- ✓ Caja chica, según la última auditoría ejecutada a la empresa, hubo un desfase, debido a la inexistencia de registro de gastos realizados con dicho dinero.
- ✓ Obligaciones con instituciones financieras, para el año 2015 tuvieron un valor de 146.359 USD y para el año 2017 fue de 197.312 USD, debido a la inexistencia de estrategias de administración de efectivo, como evidencia está el préstamo realizado a final del año 2017 para cubrir las deudas a corto plazo.
- ✓ No actualización de misión, visión, valores, organigramas, todo lo referente a la organización.
- ✓ Falta de controles de procesos llevados a cabo en la institución y en los diferentes departamentos.

Por todo lo antes mencionado, es que se concluyó que la empresa necesita un diseño de estrategias para la organización, empezando desde el nivel más alto, el cual es la gerencia, hasta llegar al nivel operativo, para que de esta forma los procesos se lleven a cabo de mejor manera, se reduzcan gastos y mejore su rentabilidad.

2.1.1. Antecedentes Históricos

Las primeras plantaciones de Palma Africana en el Ecuador se remontan al año 1953 en Santo Domingo de los Colorados, provincia de Pichincha y en Quinindé, provincia de Esmeraldas, sitios en los que se inician los cultivos a pequeña escala. El crecimiento del sector palmicultor se da el año 1967, época en la cual ya se habían sembrado alrededor de 1000 hectáreas. (Sánchez Urbina, 2012)

La presencia de las palmicultoras en el norte de Esmeraldas es reciente. Este cambio hacia el norte de la Costa Ecuatoriana se debe a que la Palma Africana ha bajado sus rendimientos en las zonas de Santo Domingo, Quinindé y Quevedo. Se aduce a “causas ambientales y mal manejo nutricional”. Otra causa para el traslado son los precios de la tierra, pues en el norte de Esmeraldas son más bajos y la falta total de control en relación al ambiente y al tráfico de tierras les facilita acaparar más superficie para el cultivo. (Sánchez Urbina, 2012)

Del fruto de la palma africana podemos obtener el aceite crudo y la almendra de palmiste, del primero se obtendrá aceite de palma, a su vez de la almendra de palmiste se obtendrá torta y aceite de palmiste, estos al industrializarse, se transformarán en aceite comestible, margarina, grasa para hornear, para confitería o helados, jabones, alimentos para animales, entre otros productos derivados.

La producción de aceite de palma africana tiene una participación aproximada del 86% en la oferta nacional de aceites, a este porcentaje debemos sumar el 6.81% que representa el aceite de Palmiste, alcanzando así una participación del 92.6% en producción de aceites en el Ecuador según ANCUPA. (Sánchez Urbina, 2012)

La Extractora de Aceites ACEITPLACER S.A., está legalmente constituida en el Ecuador, según escritura del 3 de agosto de 1989, ante la Notaria Primera, Dr. Manrique Suarez B., e inscrita en el Registro Mercantil en el Cantón de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el tomo 23, mediante resolución de la Superintendencia de Compañías del 18 de agosto de 1989.

La Extractora de Aceites ACEITPLACER S.A. se encuentra ubicada en Ecuador, en la provincia de Esmeraldas, recinto La Independencia. La compañía se dedica a la producción, extracción y exportación de toda clase de aceites vegetales (aceite rojo de palma africana).

Es una sociedad anónima de nacionalidad ecuatoriana que se rige por las leyes ecuatorianas y por las disposiciones de los estatutos de la escritura de constitución. El plazo de duración para el cual se constituye la compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil del 18 de agosto de 1989. Esta empresa cuenta con 8 accionistas, cuyo accionista

mayoritario y presidente de la empresa es el Sr. Guido Colón Rojas y el Sr. Augusto Salvador Rojas Jaen, quien se desempeña como gerente.

El sector en el que se desenvuelve es el agroindustrial, está dedicada a la producción y extracción de aceites y sus derivados como lo son:

- Aceite Rojo
- Aceite de palmiste
- Torta de palmiste

La empresa cuenta con 22 empleados, que se subdividen en dos clases: administrativos (5) y operativos (17).

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Diseño

Cuando hablamos de diseño, nos referimos a aquellos proyectos que recorrieron el camino que va desde la idea hasta el producto instalado en la sociedad. El diseño, por otra parte puede contribuir al mejoramiento de la interfase de la empresa con la gente y con su propia gente no como un valor agregado sino como un valor constitutivo de su comportamiento social. (Leiro, 2008)

2.2.2. Administración estratégica

Consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Esta definición capta dos elementos principales que llegan al centro de la administración estratégica. El primero es que la administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones; se ocupa del análisis de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos), así como del referente a los entornos interno y externo de la organización. El segundo es que la esencia de la administración estratégica radica en estudiar por qué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras; por lo mismo, los administradores deben establecer como competirá la empresa para obtener ventajas que pueda sostener durante un largo periodo, lo que significa concentrarse en dos interrogantes fundamentales:

- ¿Cómo debemos competir para poder crear ventajas competitivas en los mercados?
- ¿Cómo podemos crear en los mercados ventajas competitivas que sean únicas, valiosas y difíciles de copiar o sustituir por los rivales? (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)

Fases de la planeación estratégica

La planeación estratégica consta de 3 fases que son:

1. Planeación
2. Etapa de implantación o ejecución
3. Evaluación de resultados.

A continuación de detalla cada una de ellas:

Fase de planeación

1. Revisión de giro, visión, misión objetivos y estrategias actuales. Giro, visión y misión nuevas.
2. Descripción del entorno externo.
3. Descripción del medio ambiente interno.
4. Áreas clave para resultados y objetivos de largo plazo.
5. Áreas clave para resultados, estrategias y categorías.
6. Estrategias. Técnicas para formular estrategias.
7. Estrategias. Elementos de análisis.

Fase o etapa de implantación-ejecución

- Objetivos a corto plazo.
- Tácticas y elementos de análisis.
- Tácticas y proyectos, procesos y funciones

Fase de evaluación de resultados

Según Hernández Z. (2014) la fase de la evaluación consta del: seguimiento, control y evaluación.

2.2.3. Eficiencia

Otro concepto que debemos tomar en cuenta es la eficiencia ya que este es la consecución de resultados con el mínimo de recursos. Todas las entradas al sistema pueden ser sometidas a evaluación de eficiencia: mano de obra, personal administrativo, equipo, material, información, etc. Las medidas de eficiencia pueden ser: recursos aplicados por unidad de salida, tiempo de procesamiento por unidad producida, número medio de clientes servidos o unidades producidas, tiempo medio de mantenimiento de máquinas y equipos. (Palacios Acero, Estrategias de creación empresarial, 2015)

2.2.4. Eficacia

Eficacia es la que indica los medios y aciertos para atender las necesidades del cliente; se mide como el porcentaje de salida real sobre la salida esperada. Eficacia es el grado en que el empresario consigue sus objetivos. Es la medida del objetivo establecido, verificando que vale la pena ejecutarlo y que sea importante para el negocio. (Palacios Acero, Estrategias de creación empresarial, 2015)

2.2.5. Misión

Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo. Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión). La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión. Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere. (Hernández Z. T., 2014)

Es el quehacer de la organización, lo que se propone la organización. Es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. La descripción deberá incluir una amplia identificación del negocio al que la compañía se dedica, sus principales productos o líneas de producción y sus mercados y canales de distribución. (Palacios Acero, Estrategias de creación empresarial, 2015)

2.2.6. Visión

Es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Su declaración sigue a la definición del giro o negocio. La fórmula el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbiótica con la misión y se revisan al mismo tiempo. (Hernández Z. T., 2014)

Se entiende como:

- El futuro deseado, la aspiración del negocio.
- Aquella idea o conjunto de ideas que se tienen del negocio a futuro o el sueño de esta a largo plazo.
- Es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico. (Luna González, 2016)

2.2.7. Objetivos

Son los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar. Concretan la visión y la misión. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión. Es posible que con el correr del tiempo se lleguen a perder los contenidos de la visión y misión para atender solo emergencias del mercado o propósitos de rentabilidad. (Hernández Z. T., 2014)

2.2.8. Objetivos estratégicos

Son definidos por varios autores al aducir rasgos distintivos y coincidentes: expresan los cambios que se desean producir, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2003).

Se concluye que los objetivos estratégicos, por su naturaleza, poseen carácter programático. En tal sentido se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales que imprimen direccionalidad al proceso de desarrollo, constituyen la guía principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado.

En síntesis, los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco para el compromiso de los distintos actores y direccionan recursos. (González Fernández & Martínez, 2015).

Igualmente los objetivos estratégicos (Bonney & Armijo, 2005) deben cumplir requisitos específicos: ser coherentes con la misión y orientaciones de las políticas de gobierno a nivel global y sectorial; su definición debe permitir identificar acciones específicas en ámbitos internos y externos; ser pocos y priorizados de acuerdo con su importancia, teniendo en cuenta los recursos que consumen y la relevancia para el cumplimiento de la misión, ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles, ser evaluados sistemáticamente.

2.2.9. Gerencia estratégica

Es un proceso que permite a la organización ajustarse con éxito a entornos dinámicos, pues se centra en la relación entre la organización y su entorno, y en la influencia que se puede tener sobre ella. (Turmero Astros, 2014)

2.2.10. FODA

Es quizá la técnica más conocida, que consiste básicamente en que una vez conocidas las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, se combinan las fuerzas externas y los factores funcionales clave (internos) para que surjan las estrategias. Si se trata de una corporación o del nivel más agregado de una organización, la primera FODA proporciona las estrategias corporativas o institucionales, que una vez puestas taxonómicamente,, sirven para formular los programas estratégicos o divisionales o de las unidades estratégicas de negocios (UEN), y si se va a llegar a proyectos estratégicos, las estrategias surgen de la FODA que aplican las divisiones o UEN, una vez puestas taxonómicamente sirven de insumo para elaborar los proyectos estratégicos. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014)

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y entorno en el cual compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis como producto, mercado, producto-

mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas del análisis FODA podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y las estrategias de mercado que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse sólo hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (García Nava & Paredes Hernández, Estrategias financieras empresariales, 2014)

2.2.11. Estrategias

Son los medios para alcanzar los objetivos. El buen estratega de negocios es ese visionario que al mismo tiempo procesa en el cerebro los cinco conceptos y los hace congruentes. No se pueden concebir las empresas de manera independiente en lo que se refiere a sus conceptos estratégicos, esto es, va en paralelo la concepción del proceso, aunque en la práctica pareciera que la generación y aplicación de los conceptos se van presentando en serie. Dicho lo anterior, procede comentar que esta revisión previa de la situación que guarda la empresa se lleva a cabo de manera breve y como indicador inicial para quienes aplican el proceso de la administración estratégica. (Hernández Z. T., 2014)

La estrategia es el vínculo entre la organización y su entorno, representa un modelo de comportamiento de la organización que con un conjunto de planes organiza y asigna recursos para lograr su finalidad; responde mediante iniciativas o reacciones a los retos que se le presentan y considera situaciones del presente y previstas para el futuro. (Pulgar & Rio Ramos, 2011)

Según Díaz de Santos en su libro “Estrategias de crecimiento” expone que toda estrategia debe incluir, al menos, cuatro elementos clave:

- Objetivos y metas.
- Actividades y acciones que deberán realizarse para alcanzar los objetivos (planes tácticos).

- Recursos que se necesitarán para implantar las actividades y acciones (personas, recursos económicos, factores físicos, factores de gestión, etcétera).
- Mecanismos que permitirán controlar la implantación de las actividades y acciones. (Santos, 1998)

2.2.12. Características de la estrategia

Ser específica y concreta en todos sus aspectos pero, en especial, en aquéllos relacionados con los recursos, acciones, personas, controles y resultados. Construir un derivado lógico de un objetivo debidamente definido y establecido.

Estar fundamentada en un conocimiento profundo de la empresa (organización), sus recursos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, capacidades, habilidades, etc., y en un análisis detallado del entorno económico y de mercado que la rodea.

Presentar la alternativa óptima en términos de rentabilidad, participación, posicionamiento y posición competitiva, en función de los resultados de mercado que se pretenden alcanzar. Haber sido desarrollada considerando las ventajas, desventajas, riesgos y grado de probabilidad del cumplimiento del objetivo.

Al igual que los objetivos, debe estar expresada en:

- Términos numéricos (cantidades específicas).
- Plazos, periodos concretos.
- Productos, servicios, mercados o áreas geográficas bien definidas, y resultados debidamente identificados.
- Estar dirigida a lograr la máxima diferenciación del producto o servicio respecto de sus competidores.
- Factible y fácil de medir y control, tanto durante su ejecución con respecto a los resultados clave que deben lograrse.
- Ser lo suficientemente flexible como para permitir (en su proceso de adaptación al cambio) un curso de acción sin producir alteraciones importantes en su desarrollo.
- Construir un enunciado de trabajo práctico que permita su eficaz conversión en acciones concretas de cara al mercado.
- Contemplar para su desarrollo, el estudio de las siguientes áreas:

- Evaluación del entorno de la empresa u organización.
- Análisis de la situación de la empresa.
- Evaluación de los programas de acción y los sistemas de control.
- Evaluación de las estrategias existente. (García Nava & Paredes Hernández, Estrategias financieras empresariales, 2014)

2.2.12. Estrategias según el ciclo de la vida de la empresa

La organización pasa por etapas sucesivas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada.

Estrategias de crecimiento:

- Estrategias de desarrollo
- Estrategias de reto de mercado
- Estrategias de estabilidad
- Estrategias de crecimiento intensivo
- Estrategias de supervivencia o declive (Hernández J. R., 2012)

Estrategias de desarrollo

Tienen por objeto superar a los rivales en la industria, y solo se logrará eficazmente si se tiene un compromiso total por parte de los miembros de la organización, así como una estructura organizacional bien definida. (Hernández J. R., 2012)

Estrategias de reto de mercado

Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado, pero va más allá de tratar de imitar las formas y funcionamiento de los líderes del mercado; implica definir ventajas competitivas sobre la base de entender aquellas de los líderes, así como sus debilidades. (Hernández J. R., 2012)

Estrategias de crecimiento intensivo

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de

negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. (Hernández J. R., 2012)

Estrategias de recursos humanos

Una organización es un conjunto de seres humanos que se unen para beneficio mutuo y esta se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Solo es a través de los recursos humanos que los recursos financieros y materiales se pueden utilizar con eficiencia. La estrategia de recursos humanos estará encaminada entonces a reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal adecuado para obtener ventajas competitivas. (Hernández J. R., 2012)

Estrategias de mercadotecnia

Tiene que ver con el público objetivo al que la organización busca satisfacer necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres. Asimismo, también se debe considerar a la competencia, diseñando estrategias que aproveche sus debilidades o que se basen en aquellas que les estén dando buenos resultados, y otros factores tales como la capacidad y el nivel de inversión. (Hernández J. R., 2012)

Estrategias funcionales u operativas

La estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funciona, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo.

La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades. Para que las estrategias funcionales sean eficaces hay que traducirlas en planteamientos específicos de cada actividad de la cadena de valor, debiéndose concentrar los recursos en los factores clave de los procesos. Realmente se las puede considerar como la bisagra entre la estrategia global corporativa y los planes de acción para la implantación de la estrategia empresarial.

Las áreas funcionales más caracterizadas son: organización, producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología, compras, etc. (Manene, 2013)

Estrategias financieras

Para poder hacer el análisis e interpretación de los estados financieros y sirvan para la mejor toma de decisiones es requisito indispensable que se cumpla con la calidad de la información que sustentan estos estados como:

- Ser eficaz y eficiente.
- Brindarse en el tiempo que determina la normativa legal y los requerimientos de la dirección de la empresa.
- Ser fidedigna incorporando a los registros contables aquellas transacciones realmente ocurridas.
- Ser creíble y válida, basándose para ello en la captación de los datos primarios clasificados, evaluados y registrados correctamente.

El sistema contable establecido debe generar información contable que pueda ser controlada y verificada por terceros. La información que se procese debe basarse en criterios similares en el tiempo y su aplicación debe ser común en todas las entidades. (García Nava & Paredes Hernández, Estrategias financieras empresariales, 2014)

2.2.13. Diseño de estrategias

El diseño estratégico es una nueva manera de pensar el diseño en un contexto mutante y elusivo, utilizando todos los factores que actúan directa o indirectamente en un

proyecto; se trata de un contexto proyectual que pasó del paradigma mecánico- de sustentación estática y de racionalidad tecnológica-al paradigma digital, en el cual los límites de las disciplinas y de las tipologías de los problemas a resolver se encuentran en permanente hibridación e interacción, por lo que exceden los escenarios vigentes hasta hace pocas décadas atrás. (Leiro, 2008)

Desde otro punto de vista, es posible afirmar que el diseño estratégico se procesa, fundamentalmente, en una red de conexiones dinámica y globalizada, en la cual se intersecan todos los conceptos y los acontecimientos que de manera pasiva o activa participan del proyecto: la burocracia, la economía, la enseñanza, el consumo, las fobias, los mitos , objetos y los sujetos. Estas conexiones no configuran un ámbito externo al proyecto, sino que forman parte del mismo y son indispensables para su materialización. (Leiro, 2008)

Los objetivos del diseño estratégico: proponer valores, anticipar tendencias, interactuar con todos los factores del proyecto. El diseño estratégico debe arrancar con un concepto que defina la identidad genética del producto. (Leiro, 2008)

Los procesos de diseño deben:

- Atender a la naturaleza sistémica del cambio organizacional, recordando que una modificación en uno de los elementos puede afectar el comportamiento de otros;
- Ser dinámicos y reiterativos, de modo que la organización esté en continua reformulación, siempre auto diseñándose para adaptarse;
- Facilitar el aprendizaje organizacional que, a su vez, permite comprender mejor cómo deben ser los diseños;
- Tener en cuenta las metas, necesidades e intereses en conflicto; por ejemplo, es necesario equilibrar los requisitos de desempeño de la empresa con los requisitos económicos y de calidad de vida en el trabajo de los empleados; en todo momento se deben medir los beneficios técnicos en relación con factores sociales o la búsqueda de innovación;
- Permitir ajustes, e incluso la modificación radical, en los diseños existentes.

El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la

forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros. (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro, & Schulman, 2007)

2.2.14. Plan operativo

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización establecen objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

El plan operativo pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir los objetivos que suponen las directrices a seguir por los empleos y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas metas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí. Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir, todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

2.2.15. Políticas

Las políticas apoyan el quehacer de los administradores en la implantación de estrategias y tácticas, y son los instrumentos que establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de la organización. (David, 2003)

Se puede decir que las políticas son un paso necesario para el cumplimiento de las estrategias, ya que nos dan pautas que los empleados deberán cumplir en la organización para desempeñar de mejor manera sus labores.

2.2.16. Rentabilidad

Es el volumen de dinero generado después de deducir los gastos. (Palacios Acero, Estrategias de creación empresarial, 2015)

El desempeño financiero de una empresa, es sin duda uno de los aspectos más importantes y difíciles de determinar. En la búsqueda de su determinación se han creado medidas cuantitativas como utilidad, rentabilidad, liquidez y otros, e indicadores cualitativos como innovación, perspectivas de mercado, talento y moral de los empleados, lealtad de los clientes, calidad de administración y otros. (Morillo, 2001)

La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario). (Morillo, 2001)

La rentabilidad financiera señala la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas incluyendo las utilidades no distribuidas, de las cuales se han privado. Dicha rentabilidad se calcula mediante el siguiente coeficiente: $\text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable}$ (Urias, 1991)

2.3. IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias incidirá en la rentabilidad de la Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Diseño de estrategias

2.4.2. Variable Dependiente

Rentabilidad

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD- DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación que utilizaremos en este estudio será la modalidad cuali-cuantitativa.

Cualitativa porque se van a describir los procesos organizaciones y financieros que tiene la Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Será cuantitativa porque se analizaran los datos numéricos obtenidos en las encuestas aplicadas tanto al personal de la empresa como a los clientes; de igual manera para diseñar estrategias financieras, se deben analizar los estados financieros de la empresa.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación en los cuales nos basaremos para la obtención de información serán:

Bibliográfica-documental: descripción y perfiles profesionales para el área de mantenimiento, Costos de la contratación de dicho personal (sueldos, salarios, entre otros)

La investigación será de campo, ya que se realizarán encuestas llevadas a cabo a clientes y personal de la empresa.

Descriptiva, ya que se describirán los pasos y procesos que tiene cada una de las actividades dentro de la organización.

Explicativa, debido a que se explicaran los procesos llevados a cabo en la organización.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que tendremos para nuestra investigación será de:

CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS
22 empleados	40 clientes

Tenemos 22 empleados de las cuales se desagrega en 17 personas del área operativa y 5 del área administrativa. Por otro lado se encuentran los alrededor de 35 a 40 clientes que asisten frecuentemente a la empresa. La muestra será la misma, ya que la población es finita.

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método

El método utilizado para el presente estudio es el método inductivo-deductivo

En el método inductivo se analiza desde lo más general a lo específico, se realizan observaciones, se generaliza y se da una explicación. Por otro lado, el método deductivo implica razonar para llegar a una conclusión, si es que las señales son ciertas, se usan términos claros y reglas de deducción, donde la conclusión debería ser cierta.

Técnicas

Éstas permiten la recopilación de la información requerida para el desarrollo del trabajo. Se hará uso de las siguientes técnicas:

- Encuestas: método de investigación que se utiliza para poder recopilar datos e información se algún tema con base a un grupo de preguntas abiertas, cerradas o mixtas elaboradas para la obtención de información específica. Se aplicaron encuestas a los empleados y clientes.
- Observación: es mirar algo prestando atención para poder adquirir conocimiento sobre éste, así como también para poder ver sus características.
- Entrevista: es un método que permite recopiar información por medio de preguntas realizadas directamente a una persona que sea conocedora sobre un tema. Se aplicará al gerente y jefe de planta de la empresa.

Instrumentos

- Cuestionario de encuesta
- Cuestionario de entrevista
- Teléfono
- Correo

3.4. RESULTADOS

3.4.1. Entrevista realizada al gerente y jefe de planta de la Extractora

Esta entrevista consta de 23 preguntas, que tienen el objetivo de transparentar y aclarar de qué manera se está encaminando la empresa actualmente. Las áreas son: administrativas, recursos humanos, manejo de cliente, competencia, precios y costos del producto que nos permitirán conocer de una manera más precisa a la empresa por medio de estas entrevistas.

GERENTE EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S A

1. ¿Cuántos años ha sido gerente en la extractora?

R: 28 años

2. ¿Cuántos empleados tienen en la empresa?

R: 22 en total

3. ¿La empresa se maneja mediante valores empresariales? ¿Existe algún documento donde estén establecidos?

R: No se encuentran establecidos, nos manejamos por decisiones tomadas al momento

4. ¿El personal de la empresa cuenta con un ambiente favorable para el desempeño de sus funciones?

R: Si cuentan con todo lo necesario para realizar su trabajo con seguridad

5. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?

R: Si, se cuenta con una misión y visión que se estableció cuando se creó la empresa.

6. ¿Se realizan capacitaciones al personal? ¿Qué tipo de capacitación recibe el personal y cada cuanto se la realiza?

R: La capacitación la realiza una orientadora dos veces por mes en temas como el trabajo en equipo.

¿Qué necesidades de los clientes queremos cubrir?

R: La satisfacción de estar bien atendidos en la parte económica y la parte agrícola.

7. ¿Cómo logra la fidelización de sus clientes?

R: Por medio de darles fertilizantes a un bajo costo ya que realizamos una negociación en buena época para lograr así un buen precio

8. ¿En base a qué factores se establece el precio de venta del aceite?

R: El precio del aceite se regula con el valor que el mismo tiene internacionalmente, también calculamos sacándole el 17% del costo de producción que tiene el mismo

9. Detalle el proceso para el reclutamiento del personal

R: Se realiza una encuesta y sin necesidad de que la persona tenga experiencia se lo recluta ya que no esperamos gente experimentada sino aquí les damos conocimientos para que se desenvuelvan de la manera que necesitamos aquí en la empresa, el diseño de la fábrica es exclusiva es por ello que es sumamente más fácil su manejo

10. ¿En qué áreas la empresa sobresale o no ante su competencia?

R: Primeramente sobresale en el sentido, de que siendo una empresa pequeña, logramos la optimización de nuestro producto, se realiza el proceso de manera más rápida por lo que nuestra materia prima no se deteriora y obtenemos así un producto de calidad.

Segundo nuestro diseño es único, deberíamos haberlo patentado pero no lo hicimos, el proceso va de arriba hacia abajo es por ello que la fábrica es eficiente y podría trabajar solamente con cuatro operadores.

Nosotros cuidamos al operario, lo que queremos es que haga el menor esfuerzo el empleado.

11. ¿Cómo es la relación que mantiene la empresa con la competencia?

R: Necesitamos como buenos comerciantes estar comunicándonos con la competencia, sobre todo para poder conocer la evolución del mercado porque no podemos caminar solos, si en el mercado se está subiendo o bajando los precios necesitamos ir a la par.

12. ¿De qué manera su competencia representa una amenaza?

R: Lo más saludable es que exista competencia, es parte del proceso operativo de toda empresa, lo que se necesita es una competencia leal es decir que se manejen precios por el mismo nivel, nuestra empresa no se caracteriza por comercializar cantidad sino calidad.

13. ¿Qué objetivos se ha planteado la empresa desarrollar a corto, mediano y largo plazo?

R: El principal objetivo es cuidar a los proveedores, pagándoles oportunamente y el mejor precio que se podría pagar, a veces trabajamos a pérdida para poder mantener a los proveedores, ellos son nuestro objetivo primordial todo debido a que con fruta podemos trabajar y mantenernos en el mercado.

14. En caso de no contar con objetivos, ¿para qué áreas sería estratégico establecer objetivos? ¿Qué recursos se tiene disponibles para dar cumplimiento a dichos objetivos?

R: Se necesitan establecer estrategias para áreas como es la administra y ventas, ya que desde su inicio no ha establecido objetivos claros que sirvan de base para el correcto funcionamiento de la empresa. La empresa es netamente familiar, el director que es el mayor accionista y mayor proveedor de fruta de la empresa prefiere trabajar a pérdida para mantener a sus proveedores, este pone sus recursos a disposición de la empresa para que esta siga a flote.

15. ¿Las políticas de la empresa imponen el correcto uso de los recursos disponibles?

R: No contamos con políticas establecidas pero obligatoriamente para poder estar en el mercado tenemos que optimizar los recursos, no podemos malgastar lo que tenemos de otra manera no podríamos competir con las empresas grandes.

16. ¿Existen políticas para realización de compras? ¿Dichas políticas han dado los resultados esperados?

R: Las compras las realizamos en base a los requerimientos que se tienen en la empresa, cuando estuvimos sucretizados pudimos contar con un stock de equipos y materiales de emergencia, pero cuando nos dolarizamos ya no pudimos continuar con estas adquisiciones masivas. Es por ello que la única política con la que contamos es el hacer adquisiciones al momento de requerirlo.

17. ¿Se realiza un análisis periódico de los ingresos y gastos realizados por la empresa?

R: Se realiza el análisis mensualmente de todos los balances, por lo general tenemos un pico alto (enero-junio) en el que se fondean recursos y en el pico bajo (junio-diciembre) gastamos esos recursos, en este pico hay ocasiones en las que no se puede trabajar las ocho horas normales de trabajo.

18. ¿Están conformes los accionistas de la empresa con la rentabilidad obtenida anualmente?

R: Los accionistas estamos conformes porque hay trabajo, si bien es cierto que la mayoría de empresas quieren ganar nosotros lo único que nos enfocamos es en el poder dar trabajo a nuestros empleados permanentemente.

19. ¿Qué índices o ratios financieros (liquidez, actividad, endeudamiento y/o rentabilidad) cree usted que son importantes para la realización del análisis financiero en su empresa?

R: Todos los índices serían necesarios conocer, pero nunca hemos realizado ningún análisis de esa manera.

20. ¿Cuenta la empresa con un programa para la planeación de costos y gastos?

R: No contamos con un programa así.

21. ¿Qué acciones se han tomado para mejorar o mantener la rentabilidad que se está obteniendo?

R: Los accionistas quisieran ganar más, pero con estar operativos nos hemos conformado.

22. ¿Qué tipo de estrategias cree usted que necesita la empresa?

Integración_____	Crecimiento_____
Mercado_____	Negociación_____
Tecnológicas_____	Financieras__x__
Recursos humanos_____	Ventas__x_____
Compras_____	

JEFE DE PLANTA EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER SA

La persona relacionada directamente con el personal y la producción de la empresa es el Jefe de planta, por este motivo se cree indispensable aplicar la siguiente entrevista.

1. ¿En qué aspectos la empresa sobresale ante su competencia?

- Calidad de los productos tanto aceite rojo, aceite de palmiste y la torta de palmiste.
- Ayudamos al proveedor, ya que la empresa realiza convenios con empresas que venden fertilizantes y les revendemos a nuestros clientes al costo, de igual manera se otorgan préstamos a los proveedores sin interés alguno
- Se paga un precio y peso justo.

2. ¿Cómo es la relación que mantiene la empresa con la competencia?

Nos mantenemos en un dialogo constante con la competencia para que exista un precio igual en las extractoras cercanas y poder competir de manera justa.

3. Detalle el proceso para el reclutamiento del personal

- Llamado (aviso)
- Recepción de carpetas
- Revisión de antecedentes
- Revisión de recomendaciones
- Nivel de educación (bachiller)
- Entrevista
- Selección

4. ¿Qué aspectos se consideran al momento de reclutar y seleccionar personal para la empresa?

- Trabajo anterior (logros vs tiempo)
- Personalidad (para desempeño de funciones)
- Motivación (para el puesto de trabajo que desempeñara)
- Conocimiento (estudio formal básico, en el área no se requiere experiencia o conocimiento en caso de los operadores)

5. ¿Cómo se establece el precio de compra de la fruta de palma aceitera?

El precio es estándar o se mantiene en un rango entre todas las empresas ya que depende también del precio de venta que tenga al momento el aceite.

En la empresa se realiza el cálculo del precio de venta del aceite por el 17,5% es decir si el precio de venta es de \$660 * 17,5% = 115,50 será el precio que se pagara por la fruta de palma aceitera.

6. ¿Cómo se establecen los precios de venta del aceite rojo, aceite de palmiste y torta de palmiste?

Precio en temporadas altas lo coloca Fedapal mediante el precio internacional FOB y en temporadas bajas se coloca de acuerdo a la demanda, sube de acuerdo a la baja producción y a la necesidad del cliente, el precio de torta de palmiste es establecido por la demanda que tenga el mismo en el mercado y varia de entre \$5 a \$10.

7. ¿Cuál es el nivel de acidez del aceite que ofrece la extractora con respecto a otras?

La calidad del aceite en la empresa está entre 2 a 2,5 % de acidez por lo tanto podemos darnos cuenta que a diferencia de cualquier otro aceite es el mejor tanto en aceite rojo como de palmiste, en base a la torta la calidad es insuperable tenemos un porcentaje de impurezas bajo el 63% y la torta es de la mejor calidad.

8. ¿Cuál es la calidad de la maquinaria utilizada para el proceso de extracción de aceite?

La maquinaria tiene un mantenimiento constante, se procesa continuamente así como también se la monitorea para evitar paros de planta.

9. ¿Qué tipo de mantenimiento se da a las máquinas y con qué frecuencia se lo realiza?

Todas las semanas se realiza un mantenimiento preventivo a las máquinas de la empresa, el día lunes antes de empezar la producción, al momento de que exista alguna falla de las mismas se procede de manera inmediata a solucionar cualquier inconveniente, si el mantenimiento requiere un mayor tiempo se realiza el mantenimiento el fin de semana cuando no se está procesando.

10. ¿Se ha parado la producción debido a la falta de algún componente para reparar una máquina?

En ocasiones cuando existe una falla de la maquinaria que requiera de algún componente especial y la máquina es necesaria para continuar el proceso si pero no se pierde mucho tiempo ya que se hace todo lo posible para conseguir la pieza de manera inmediata.

11. ¿Cuál es el número aproximado de clientes y proveedores que tiene la empresa?

En cuanto a los proveedores tenemos entre 80 a 100 y clientes varían ya que fijos son alrededor de 25 y junto con los ocasionales serían 40.

12. ¿Qué tipo de estrategias cree usted que necesita la empresa?

Integración__ Crecimiento__ Mercado_x__

Negociación__ Tecnológicas__ Financieras_x_

Recursos humanos__ Ventas__ Compras__

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a las entrevistas realizadas, hemos dividido las mismas en áreas importantes, las cuales son:

Área administrativa

Para el análisis del manejo del área administrativa se generaron preguntas enfocadas al gerente y al jefe de planta, las preguntas 1-8, 10-17, 22 y 23 enfocadas al gerente y al jefe de planta las preguntas 1, 2, 3, 4, 8, 9 y 10. Mediante las entrevistas realizadas se pudo determinar que:

- La empresa cuenta con una misión y visión elaboradas en la creación de la empresa pero que no han tenido actualización alguna.
- No cuentan con valores empresariales, objetivos y políticas ya establecidos.
- El ambiente laboral es el adecuado para el desempeño de las funciones tanto del área administrativa como operativa.
- Se necesita satisfacer a los clientes en el área económica y agrícola para lograr la fidelización.
- No se ha realizado un análisis de los índices financieros de la empresa.
- Se necesita un sistema de inventario para bodega que evite paradas de planta cuando existan fallas en la misma.

La empresa se destaca en algunos puntos como: su diseño único y calidad de sus productos terminados. Adicionalmente, es importante que exista una adecuada gestión del recurso humano, ya que la empresa no tiene una visión de crecimiento sino más bien de supervivencia por el hecho de tener que cuidar a su trabajador sin importar si realiza o no sus funciones correctamente.

Área contable

Para el análisis del manejo del área contable se generaron las preguntas 9,18, 19, 20 y 21 mediante las cuales pudimos obtener que se necesita realizar un análisis de los estados financieros para poder hacer una correcta toma de decisiones, también se requiere crear estrategias para diferentes áreas como lo son:

- La fidelización de los clientes
- Ventas
- Administrativo-financiero

Se debe realizar un análisis de los índices financieros que permita conocer la situación real por la que atraviesa la empresa y así tomar decisiones para mejorar en los ámbitos que sean necesarios.

Área ventas

Para el análisis del manejo del área de ventas se generaron las preguntas 5, 6, 7 y 11 en la entrevista realizada al jefe de planta, mediante la cual se obtuvo que la empresa maneja el precio de venta del aceite rojo y palmiste establecido por FEDAPAL que se implanta con precios internacionales. También se calcula el precio del aceite por medio del costo de la materia prima.

Por el contrario el precio de la torta de palmiste es establecido de acuerdo a la demanda que tenga la misma en el mercado la cual variará entre \$5 y \$10. El aceite que ofrece la empresa puede tener un costo elevado debido a que tiene un nivel de acidez muy bajo, por lo que es el mejor aceite de la zona, así como también la torta de palmiste que contiene un nivel de impurezas mínimo frente la competencia.

3.4.2. Análisis de las ventas de aceite de palma, aceite rojo y torta de palmiste

Datos obtenidos:

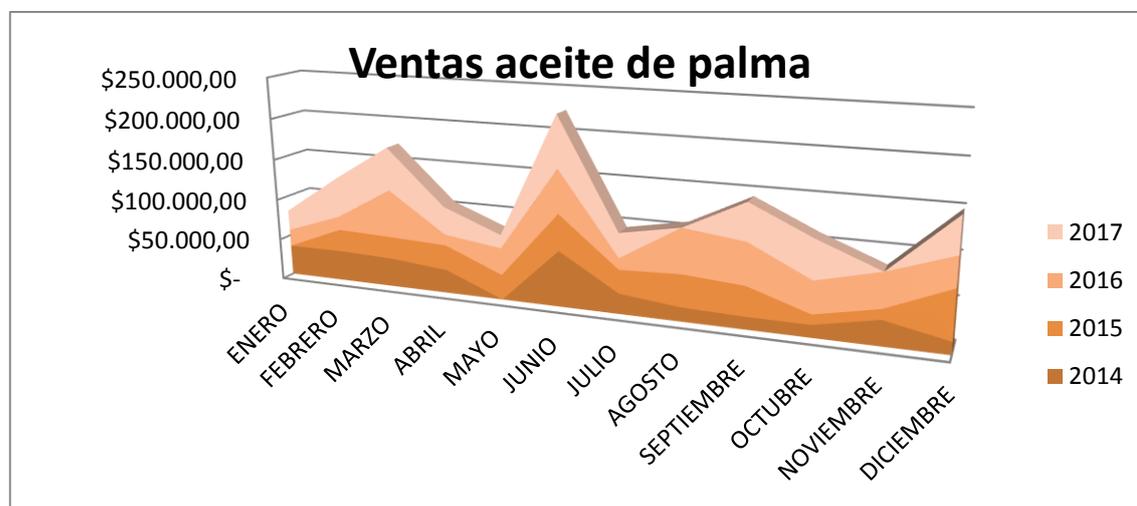
Tabla 1 Ventas de aceite de palma 2014-2017

Extractora De Aceites Aceitplacer S.A.				
Ventas Aceite De Palma				
	2014	2015	2016	2017
ENERO	\$ 36.340,60	\$ -	\$ 20.485,80	\$ 24.750,00
FEBRERO	\$ 36.713,60	\$ 27.081,00	\$ 16.582,55	\$ 48.008,00
MARZO	\$ 34.557,60	\$ 27.033,90	\$ 57.885,35	\$ 51.991,10
ABRIL	\$ 28.200,00	\$ 30.568,80	\$ 13.188,00	\$ 33.847,00
MAYO	\$ -	\$ 30.055,30	\$ 32.506,80	\$ 16.090,00
JUNIO	\$ 66.681,80	\$ 43.618,05	\$ 52.433,20	\$ 62.144,50
JULIO	\$ 24.167,00	\$ 28.036,40	\$ 13.662,00	\$ 29.299,80
AGOSTO	\$ 16.675,70	\$ 38.386,90	\$ 53.116,80	\$ -
SEPTIEMBRE	\$ 14.706,00	\$ 35.322,50	\$ 49.508,00	\$ 44.042,00
OCTUBRE	\$ 14.544,00	\$ 11.745,00	\$ 37.881,00	\$ 46.150,60
NOVIEMBRE	\$ 29.421,00	\$ 11.910,00	\$ 40.586,00	\$ -
DICIEMBRE	\$ 14.607,00	\$ 57.765,00	\$ 34.759,50	\$ 42.523,00
TOTAL	\$ 316.614,30	\$ 341.522,85	\$ 422.595,00	\$ 398.846,00

Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Realizado por: La autora

Gráfico 1 Ventas de aceite de palma 2014-2017



Fuente: Tabla 1

Realizado por: La autora

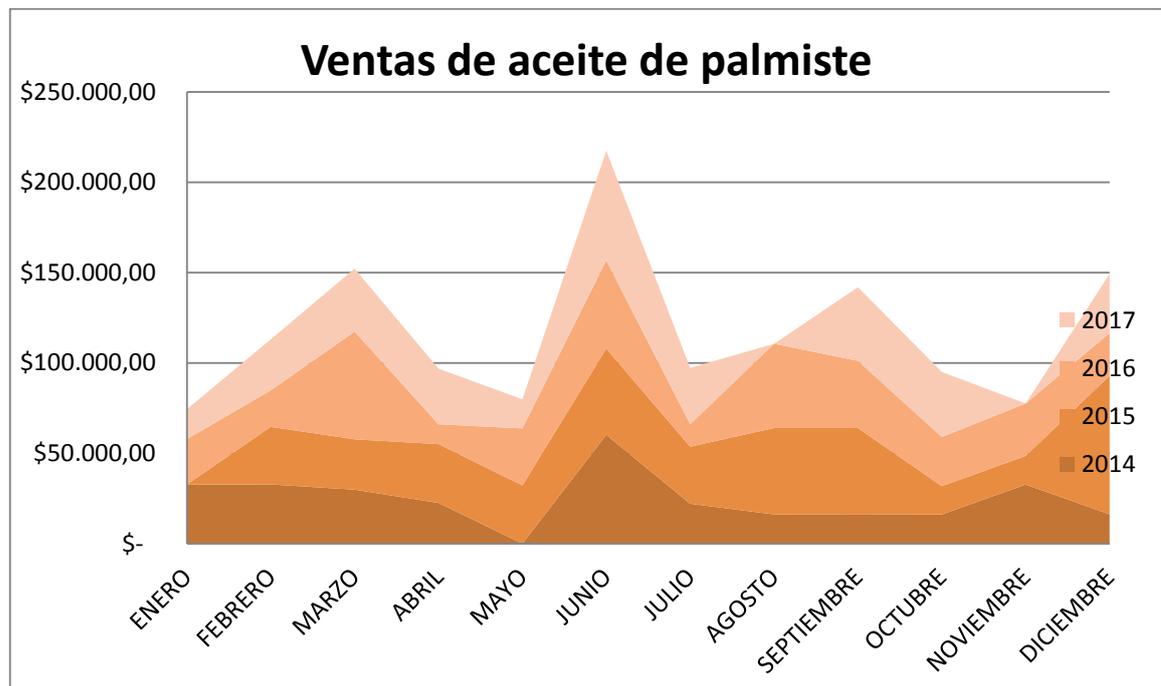
Tabla 2 Ventas aceite de palmiste 2014-2017

Extractora De Aceites Aceitplacer S.A. Ventas Aceite De Palmiste				
	2014	2015	2016	2017
ENERO	\$ 32.740,00	\$ -	\$ 25.130,00	\$ 16.500,00
FEBRERO	\$ 32.780,00	\$ 31.860,00	\$ 20.170,00	\$ 28.240,00
MARZO	\$ 29.890,00	\$ 27.870,00	\$ 59.630,00	\$ 34.790,00
ABRIL	\$ 22.560,00	\$ 32.520,00	\$ 10.990,00	\$ 30.770,00
MAYO	\$ -	\$ 32.230,00	\$ 31.560,00	\$ 16.090,00
JUNIO	\$ 60.250,00	\$ 47.670,00	\$ 48.840,00	\$ 60.710,00
JULIO	\$ 22.100,00	\$ 31.590,00	\$ 12.420,00	\$ 31.170,00
AGOSTO	\$ 16.190,00	\$ 47.780,00	\$ 46.650,00	\$ -
SEPTIEMBRE	\$ 16.340,00	\$ 47.630,00	\$ 37.200,00	\$ 40.710,00
OCTUBRE	\$ 16.160,00	\$ 15.660,00	\$ 27.200,00	\$ 35.990,00
NOVIEMBRE	\$ 32.690,00	\$ 15.880,00	\$ 28.990,00	\$ -
DICIEMBRE	\$ 16.230,00	\$ 76.700,00	\$ 23.620,00	\$ 32.710,00
TOTAL	\$ 299.944,00	\$ 409.405,00	\$ 372.400,00	\$ 329.697,00

Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Realizado por: La autora

Gráfico 2 Ventas de aceite de palmiste 2014-2017



Fuente: Tabla 2

Realizado por: La autora

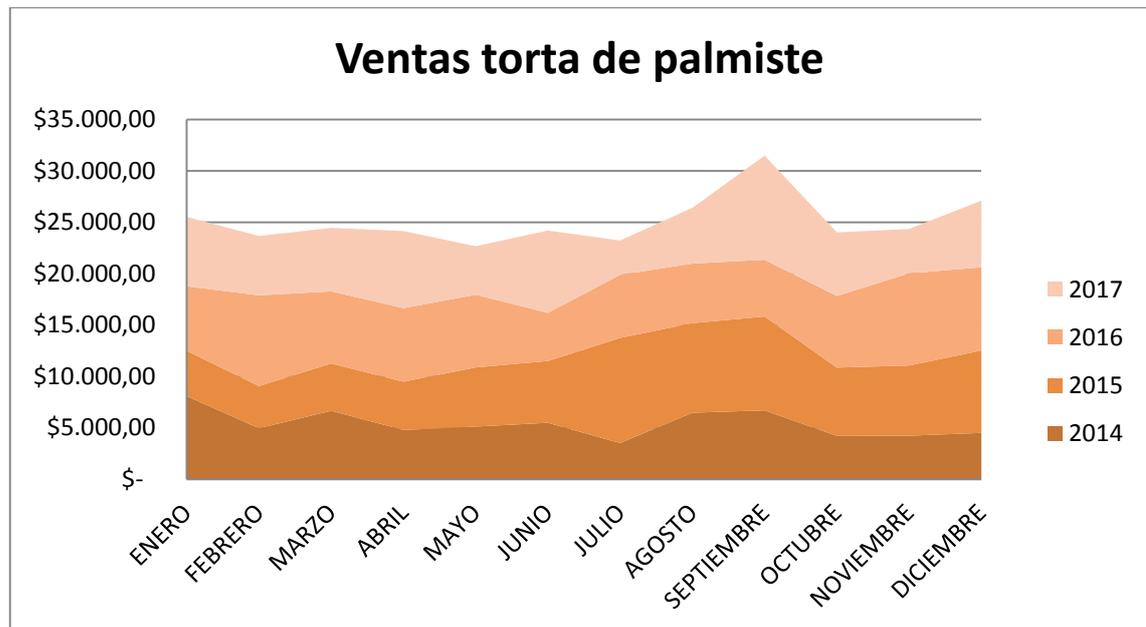
Tabla 3 Ventas torta de palmiste

Extractora De Aceites Aceitplacer S.A.				
Ventas Torta De Palmiste				
	2014	2015	2016	2017
ENERO	\$ 8.096,00	\$ 4.410,00	\$ 6.272,00	\$ 6.751,50
FEBRERO	\$ 4.968,00	\$ 4.102,00	\$ 8.830,00	\$ 5.774,00
MARZO	\$ 6.663,00	\$ 4.606,00	\$ 7.016,00	\$ 6.172,00
ABRIL	\$ 4.798,00	\$ 4.697,00	\$ 7.160,00	\$ 7.501,00
MAYO	\$ 5.127,00	\$ 5.754,00	\$ 7.072,00	\$ 4.721,00
JUNIO	\$ 5.499,00	\$ 6.012,00	\$ 4.680,00	\$ 8.011,00
JULIO	\$ 3.528,00	\$ 10.226,00	\$ 6.136,00	\$ 3.343,00
AGOSTO	\$ 6.480,00	\$ 8.715,00	\$ 5.796,00	\$ 5.420,50
SEPTIEMBRE	\$ 6.704,43	\$ 9.135,00	\$ 5.520,00	\$ 10.132,00
OCTUBRE	\$ 4.221,00	\$ 6.643,00	\$ 6.973,00	\$ 6.186,00
NOVIEMBRE	\$ 4.242,00	\$ 6.829,00	\$ 8.968,00	\$ 4.317,00
DICIEMBRE	\$ 4.515,00	\$ 8.012,00	\$ 8.100,00	\$ 6.482,00
TOTAL	\$ 66.855,43	\$ 81.156,00	\$ 82.523,00	\$ 76.828,00

Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Realizado por: La autora

Gráfico 3 Ventas torta de palmiste 2014-2017



Fuente: Tabla3

Realizado por: La autora

INTERPRETACIÓN

El precio de la fruta de palma se establece en base a los precios internacionales es por ello que en ocasiones no se puede competir ya que la realidad de los niveles de producción que tenemos en el país es mucho menor al de países como Malasia o el más cercano que es Colombia. La empresa tiene una calidad excepcional en su aceite debido a la mínima acidez que esta presenta, esto es el resultado de que la fruta de palma se procese al momento de su ingreso. Se necesita tener un control de inventario de los equipos en stock que se usen frecuentemente para evitar demoras al momento de tener que arreglar alguna máquina.

Se realizaron tablas en base a las ventas de los productos terminados (Aceite de palma, aceite de palmiste y torta de palmiste), en las cuales se tomaron en cuenta 4 años anteriores y ventas mensuales para poder obtener los picos altos y bajos de ventas para la empresa, es así como se obtuvo que los meses más altos de ventas para aceite de palma son marzo, junio y septiembre, para aceite de palmiste son marzo, junio y septiembre y para la torta de palmiste el mes de septiembre es el mejor, en base a estos datos podemos establecer estrategias para evitar faltantes en estos meses y en caso de los meses de pico bajo poder permanecer compitiendo en el mercado.

Tabla 4 Comparación de Ventas Empresa-Sector

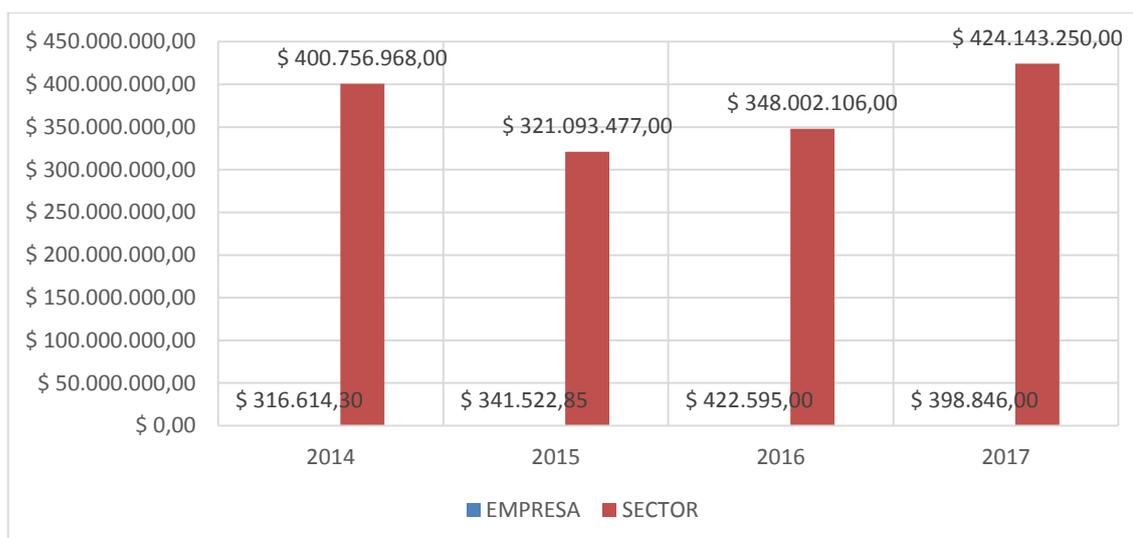
VENTAS DE ACEITE DE PALMA

	EMPRESA	SECTOR
2014	\$ 316.614,30	\$ 400.756.968,00
2015	\$ 341.522,85	\$ 321.093.477,00
2016	\$ 422.595,00	\$ 348.002.106,00
2017	\$ 398.846,00	\$ 424.143.250,00

Fuente: Fedapal Ficha técnica palma 2017- Tabla 1 Ventas de aceite de palma

Elaborado por: La autora

Gráfico 4 Tabla 4 ventas de aceite en el sector y de la empresa



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la producción que tuvo el sector y la empresa, se puede evidenciar que la empresa tuvo un aumento significativo en sus ventas hasta el año 2016 teniendo un crecimiento de \$ 24.908,55 para 2015, de \$ 81.072,15 para 2016 y sufrió una caída mínima de 5,61% para el año 2017, que equivale a \$ 23.749,00. En cuanto a las ventas en el sector se comportaron un poco diferente entre el año 2014 y 2015 teniendo una baja significativa de \$ 79.663.491,00 pero para el año 2016 aumentó en una cantidad de \$26.908.629,00 siguiendo así hasta llegar a 2017 con un crecimiento de \$76.141.144,00.

En los años 2015 y 2016 tanto la empresa como el sector se comportaron de manera similar teniendo un crecimiento considerable en ambas partes, a diferencia del año 2017 en la empresa hubo decrecimiento de sus ventas y en el sector crecimiento, en cuanto a la disminución de las ventas en la empresa, el valor fue mínimo y se debió a que para el mes de noviembre la empresa no tuvo venta alguna (Ver tabla 1) por lo que en el mes de diciembre se tuvo que vender el aceite de noviembre a un menor precio.

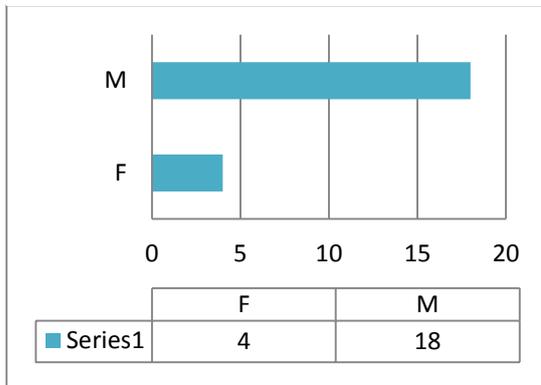
3.4.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados y a los clientes de la empresa

Esta encuesta se aplicó a los 22 empleados de la empresa y a 40 clientes de la empresa.

EMPLEADOS EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER

Género

Gráfico 5 Encuesta empleados pregunta 1



Fuente: Encuesta a empleados

Realizado por: la autora

Analisis

La empresa cuenta con veintidós empleados de los cuales cuatro son mujeres y dieciocho son hombres.

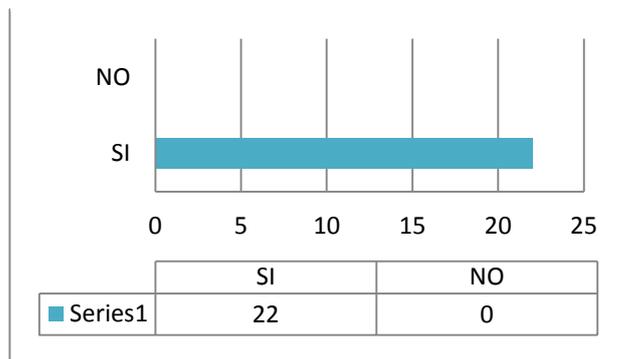
Las mujeres ocupan puestos en el área administrativa, en su mayoría los hombres se encuentran en el área de producción.

1. Antigüedad en el puesto

En las encuestas se obtuvo que tan solo tres empleados han estado de uno a cinco años, diez empleados han estado de seis a diez años y nueve empleados han estado por más de diez años en la empresa, existen empleados que han estado en la misma desde casi su creación. La durabilidad en los puestos de trabajo es alta ya que los empleados tienen a estar en la empresa más de seis años, lo cual puede verificar lo dicho por el gerente en la entrevista (la empresa se caracteriza también por darles a sus empleados estabilidad laboral).

2. ¿El ambiente de trabajo es el adecuado para desempeñar sus funciones?

Gráfico 6 Encuesta empleados pregunta 3



Fuente: Encuesta empleados

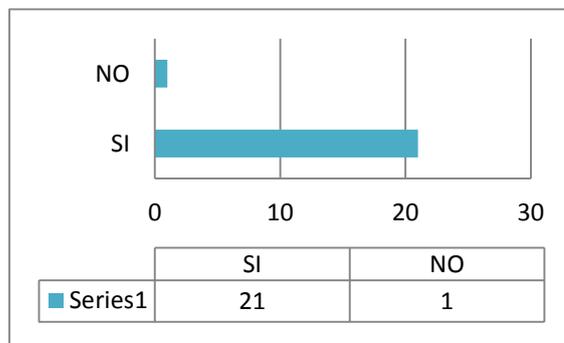
Realizado por: La autora

Análisis

El 100% de los empleados piensa que el ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus funciones. El ambiente laboral en la empresa es favorable para la realización de las actividades que cada empleado realiza.

3. ¿La empresa le proporciona todo el material suficiente para realizar su trabajo?

Gráfico 7 Encuesta empleados pregunta 4



Fuente: Encuesta empleados

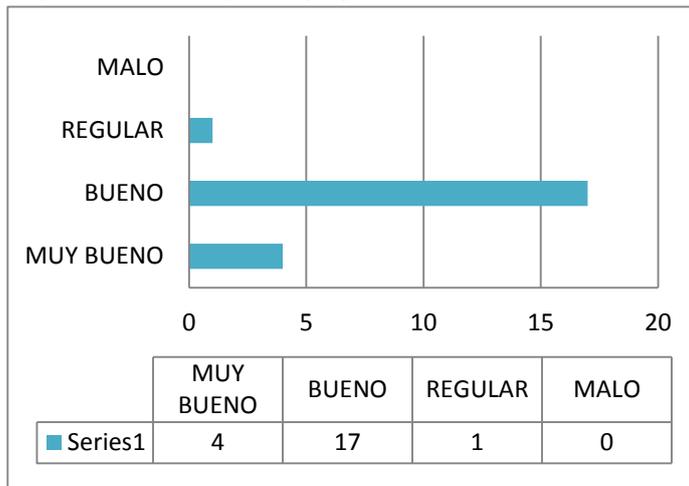
Realizado por: La autora

Análisis

En esta pregunta uno de los empleados tuvo una respuesta negativa a la misma ya que en ocasiones no se han tenido los materiales suficientes para la realización de algunos trabajos pero en si la empresa siempre proporciona el material necesario para primeramente se trabaje con todo el equipo de seguridad y segundo no exista razón alguna para parar la producción.

4. ¿Cómo es el trato de sus jefes hacia usted?

Gráfico 8 Encuesta empleados pregunta 5



Fuente: Encuesta a empleados

Realizado por: la autora

Análisis

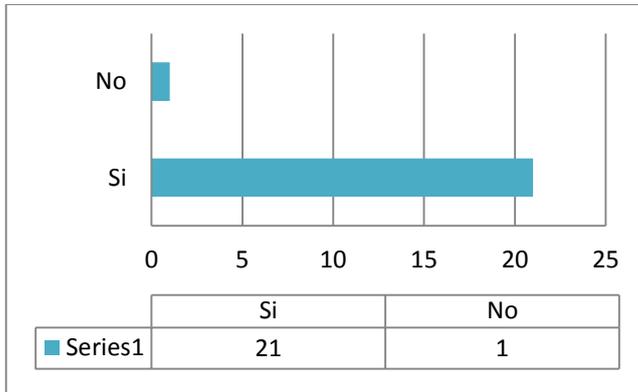
Cuatro empleados piensan que el trato es muy bueno, diecisiete empleados que el trato es bueno y uno regular, han existido inconvenientes mínimos que han provocado esta respuesta negativa pero han sido solucionados en su momento

5. ¿Necesita capacitación en algún campo específico?

Los empleados requieren o solicitan capacitación en el campo de leyes, quieren conocer más acerca de sus deberes y derechos, ya que actualmente reciben capacitación pero están más enfocados en el trabajo en equipo y mejorar la comunicación entre el personal.

6. ¿Se siente conforme con la remuneración que recibe?

Gráfico 9 Encuesta empleados pregunta 6



Fuente: Encuesta a empleados

Realizado por: la autora

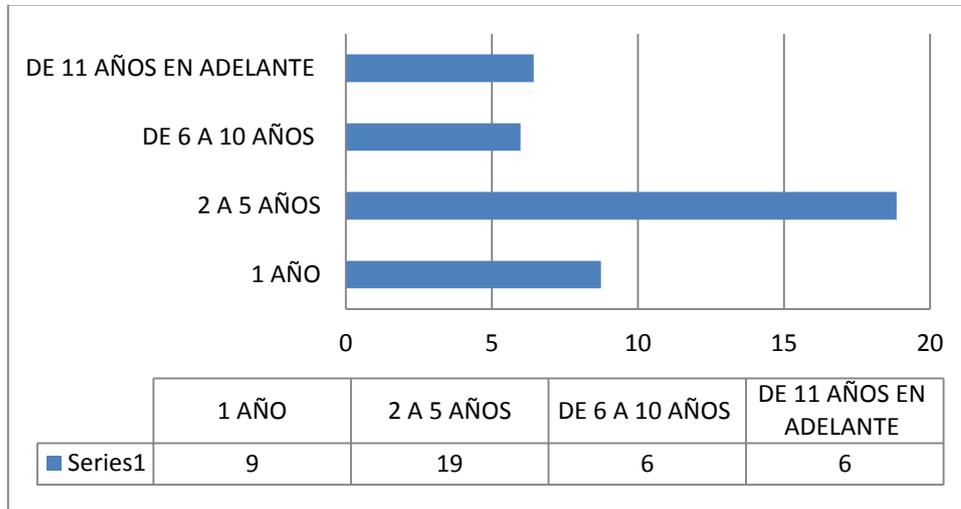
Análisis

En cuanto a la remuneración los empleados están conformes con lo que reciben, tan solo un empleado piensa que se debería evaluar el aumento de su remuneración, ya que su trabajo lo amerita.

CLIENTE EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A.

1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente en la empresa?

Gráfico 10 Encuesta cliente pregunta 1



Fuente: Encuesta clientes

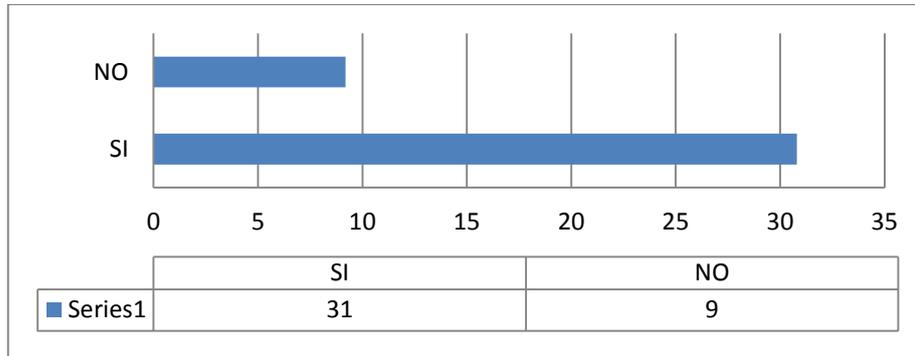
Realizado por: La autora

Análisis

El 47,13% de los clientes de la empresa llevan junto a la misma de 2 a 5 años; los clientes que han estado más de seis años representan un porcentaje de 31,03%. Se debe tomar en cuenta que entre uno a diez clientes son los que realizan compras significativas para la empresa lo cual está reflejado en el sistema que maneja la empresa el cual lleva un control de los clientes de la misma, el resto de clientes hacen compras pequeñas.

2. Está satisfecho con los productos que oferta la empresa

Gráfico 11 Encuesta cliente pregunta2



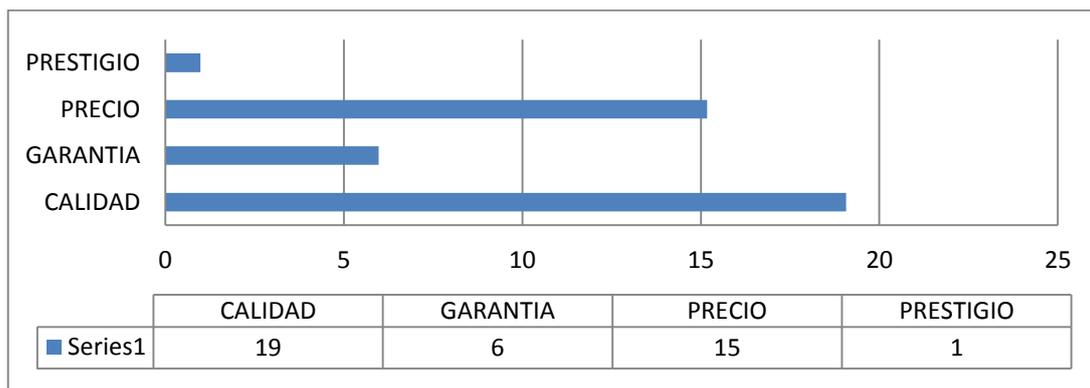
Fuente: Encuesta clientes

Realizado por: La autora

El 77,01% de los clientes están satisfecho con los productos que oferta la empresa. Los clientes que no han estado satisfechos con los productos, sea aceite de palma, aceite de palmiste o torta de palmiste representan el 22,99% debido a que en ocasiones hay escasez de los mismos, por lo que no se puede cubrir la demanda, otra razón es que al tener productos de alta calidad los precios suelen mantenerse algunos días más con respecto a las otras empresas por lo que esto genera un poco de molestia en los clientes.

3. A su parecer ¿por cuál de las siguientes palabras se caracterizan los productos de la empresa?

Gráfico 12 Encuesta cliente pregunta 3



Fuente: Encuesta clientes

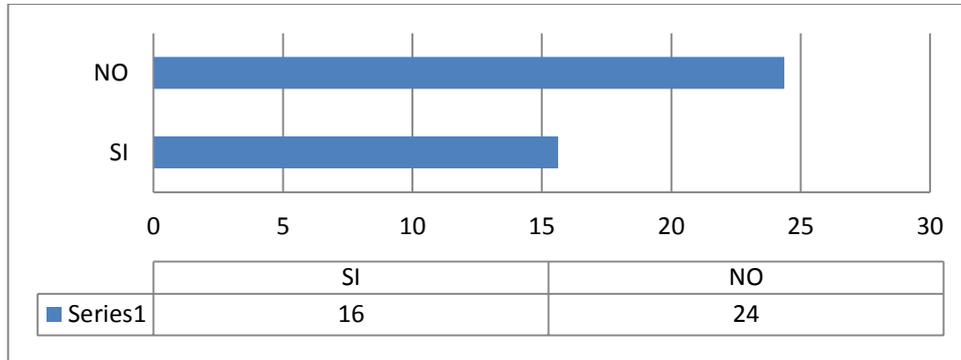
Realizado por: La autora

La empresa se ha caracterizado desde su inicio por la calidad, como lo demuestra la encuesta realizada a los clientes. El 43,68% de los clientes distinguen el aceite de Aceitplacer por la calidad, debido a que tiene el mínimo de acidez del sector por lo que lo convierte en el mejor aceite de la zona. En cuanto al precio el 37,93% lo caracteriza

debido a que al tener excelente calidad el precio lo refleja, sin embargo se mantiene en un rango moderado considerando los precios que maneja la competencia.

4. ¿Ha obtenido un beneficio al ser cliente de la empresa?

Gráfico 13 Encuesta cliente pregunta 4



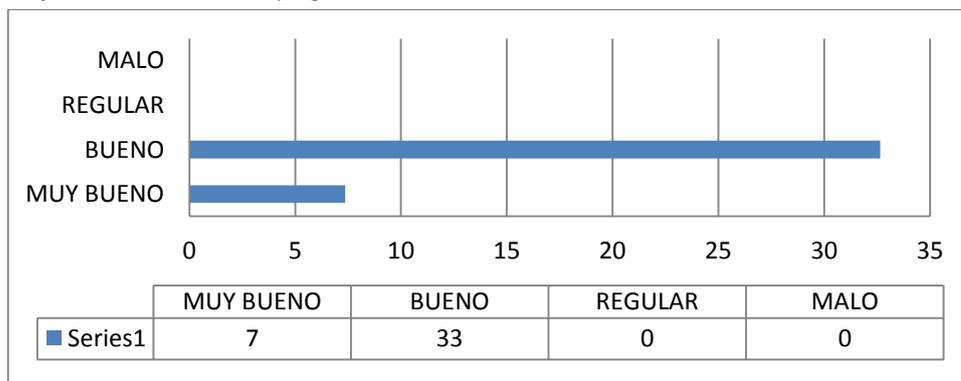
Fuente: Encuesta clientes

Realizado por: La autora

El 39,08% de los clientes si ha recibido beneficios al ser cliente de la empresa, como por ejemplo el plazo que se les otorga para el pago de sus deudas que varía entre 15 a 90 días dependiendo el volumen de la venta o el tiempo que sea cliente en la empresa. El 60,92% no ha obtenido beneficios, ya que son clientes pequeños que a su vez asisten a la empresa continuamente pero cubren sus deudas al momento, limitando la realacion con los mismos.

5. ¿Cómo considera que es la atención que recibe en la empresa?

Gráfico 14 Encuesta cliente pregunta 5



Fuente: Encuesta clientes

Realizado por: La autora

Al realizar una compra en la empresa se debe seguir el siguiente proceso dependiendo de que producto se obtenga:

En el caso del aceite

1. Ingresa el tanquero a la báscula para ingresar su peso vacío
2. Pasa el tanquero al área de despacho de aceite
3. El tanquero regresa a la báscula para calcular su peso ya con aceite y poder realizar la factura respectiva de la compra del aceite.

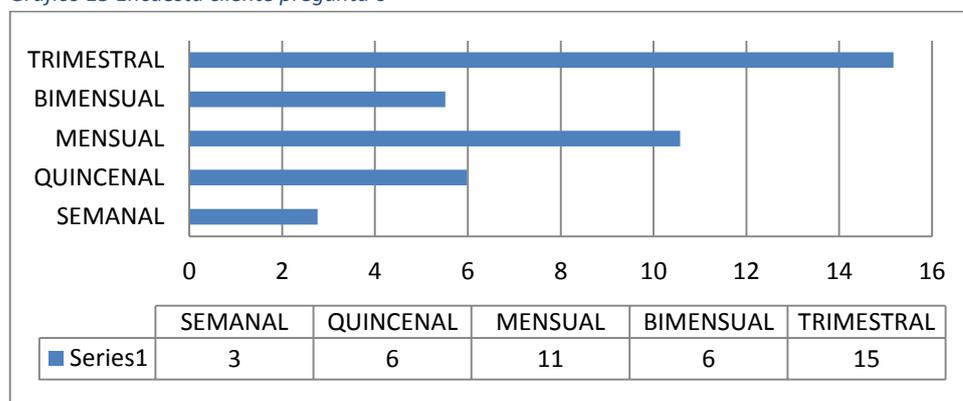
En el caso de la torta de palmiste

1. Ingresa el cliente a la oficina y solicita una orden de despacho de la cantidad de sacos de torta que requiera el cliente, para realizar la factura y pago respectivo.
2. Segundo se envía al cliente a la zona de despacho de los sacos

Los clientes grandes se reúnen con el gerente o jefe de planta al realizar las compras en la empresa por lo que tienen una mayor comunicación con los mismos es por ello que tan solo el 18,39% ha considerado la atención como muy buena, los otros clientes buena ya que su relación con la empresa y sus empleados es la mínima.

6. ¿Con qué frecuencia compra en la empresa?

Gráfico 15 Encuesta cliente pregunta 6



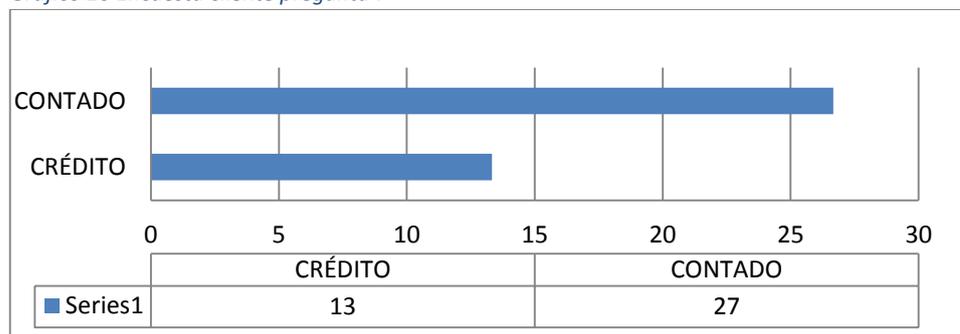
Fuente: Encuesta clientes

Realizado por: La autora

Semanalmente el 6,9%, quincenalmente 14,94%, mensualmente 26,44%, bimensual 13,79% y trimestralmente 37,93%. Los clientes que compran en volúmenes grandes son los que compran quincenal y mensualmente lo que representa un ingreso considerable para la empresa. Los clientes que realizan compras mensual, bimensual y trimestralmente son los que realizan compras a crédito es por ello que no acuden a la empresa continuamente.

7. ¿Usted realiza compras a crédito o al contado?

Gráfico 16 Encuesta cliente pregunta 7



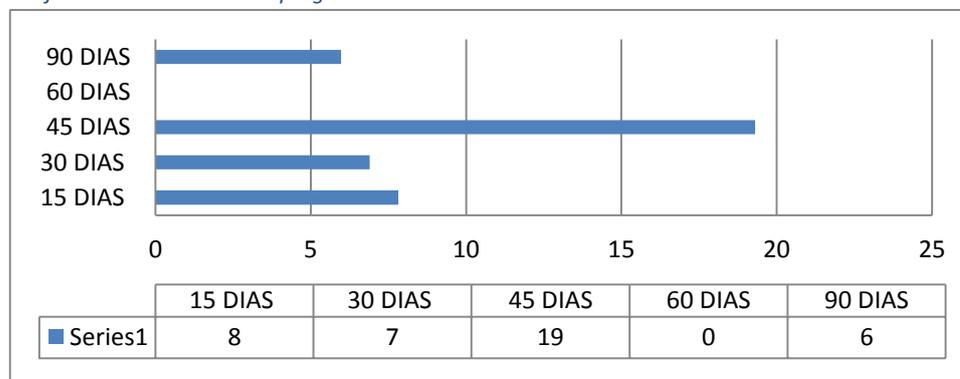
Fuente: Encuesta clientes

Realizado por: La autora

El 66,67% de los clientes realizan las compras al contado y 33,33% realizan las compras a crédito. En la siguiente pregunta se verán reflejados los plazos que otorga la empresa para la realización de los pagos de las compras de aceite rojo o aceite de palmiste.

8. En caso de realizar compras a crédito ¿qué plazo de pago le otorga la empresa?

Gráfico 17 Encuesta cliente pregunta 8



Fuente: Encuesta clientes

Realizado por: La autora

El 19,54% realiza compras con plazo de pago quincenal, el 17,24% con plazo mensual, el mayor porcentaje tiene el plazo de 45 días y el 14,94% un plazo de 90 días.

La mayoría de los clientes prefieren el plazo de 45 días ya que es el plazo perfecto para poder cubrir sus deudas y receiptar los cobros de la venta del aceite mismo o de algún otro producto que realicen con el aceite como por ejemplo balanceado para aves.

Notas sobre las encuestas

Los empleados de la empresa se han mantenido desde sus inicios, tan solo tres empleados han ingresado en estos últimos cinco años y los diecinueve restantes han permanecido de seis años en adelante en sus puestos de trabajo por lo que se debería contratar personal nuevo para efectivizar algunos procesos y que los mismos ayuden a implementar nuevas técnicas para el procesamiento de la palma en el caso del área operativa.

El ambiente en el que se desempeñan las diferentes funciones es un ambiente favorable, todos los empleados consideran que este es muy bueno y se les proporciona las herramientas necesarias para la realización de sus labores, un factor clave para que el ambiente sea el óptimo es el trato de los jefes a sus empleados, el mismo siempre ha sido bueno por lo que esto permite que la comunicación entre ellos sea efectivo, otro factor es la remuneración que los empleados reciben que refleja que el 95,45% de satisfacción por la misma.

Se requiere la creación de programas de capacitación en áreas claves como ventas, finanzas, mantenimiento y tecnología tanto en sistemas computarizados como en maquinaria.

La mayoría de clientes que realizan compras han permanecido en la empresa alrededor de cinco años, pero tenemos clientes que han superado los cinco años debido a la calidad que ofrece la misma. El mayor beneficio que otorga la empresa a sus clientes es el plazo de pago que ellos tienen al realizar grandes volúmenes de compras, lo cual para la empresa ha sido un riesgo grande que actualmente sacude a la empresa por una deuda por cobrar de alrededor de \$400.000 que tiene más de cinco años, por la venta de aceite a un solo cliente.

El movimiento en cuanto a salida de aceite es constante ya que tenemos clientes que asisten a la empresa en diferentes lapsos de tiempo lo que permite cumplir con todos sus requerimientos y sobre todo brindar la atención que cada uno necesita. Un factor que afecta a la empresa es que las compras grandes se recuperan en plazos de un mes a cuarenta y cinco días pero los pagos a proveedores se realizan semanalmente lo cual ocasiona que no se tenga la liquidez suficiente para cubrir estos pagos, lo cual ha sido una de las razones para solicitar créditos a entidades financieras.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A. PARA EL PERIODO 2018-2023

Según (Lerma & Bárcela, 2012) en su libro “Planeación estratégica por áreas funcionales” explica que: la planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada. Al planear se esboza cuál es la razón de ser y los propósitos de una persona, institución u organización. Planeando se puede saber en dónde se está y a dónde se quiere llegar, cuáles son los objetivos y metas institucionales, cuáles son los riesgos y las oportunidades previsibles, qué circunstancias es probable que se presenten; todo ello con el fin de diseñar y decidir alternativas y formas de acción, que aseguren hasta donde sea posible nuestro adecuado desenvolvimiento, y con ello la obtención de lo que se desea.

El diseño de esta propuesta incluye varios aspectos que son: información general y específica de la empresa, diagnóstico estratégico empresarial, formulación de estrategias, diseño de estrategias, procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias, creación de políticas empresariales y aplicación de las estrategias.

Dentro del apartado información general se muestran datos como antecedentes de la empresa, información legal, localización, logo institucional y estructura organizacional para dar a conocer un enfoque general de la misma.

Luego se encuentra el diagnóstico estratégico empresarial con base en el libro “Gestión Estratégica” (Andrade Merino, s.f.) donde se realiza un análisis interno y externo de varios factores de la empresa. Los factores externos (económico, político, cultural y tecnológico) representan para la empresa tanto una amenaza como una oportunidad, por el contrario, los factores internos son una debilidad y fortaleza dependiendo como se los aproveche, en este se analizarán factores como marketing, producción, recursos humanos y las finanzas.

A continuación, en la formulación de las estrategias, se hace uso de la matriz FODA, con el objetivo de diseñar de manera estratégica la solución a los problemas detectados.

La empresa al no contar con un plan estratégico se encuentra a la deriva, no tiene un rumbo fijo. Ésta propuesta, primeramente sujiere redefinir la misión y visión, para poder establecer valores empresariales, objetivos y políticas.

La creación o diseño de estrategias serán la base para la planificación operativa, ésto permitirá tener una perspectiva de las actividades a realizar para lograr la mejora de la rentabilidad que es lo que se quiere lograr primordialmente. Se establecerán estrategias para las áreas de la empresa que contengan mayores falencias y serán evaluadas en base a una ponderación que tiene elementos clave a considerar para obtener estrategias que tengan un mayor alcance en la empresa. Esto dio como resultado, estrategias que ayudarán a la mejora de la rentabilidad de la empresa que es lo que esperamos obtener.

Cuando una empresa no cuenta con una planificación es difícil su existencia en el mercado porque no cuenta con un plan claro que sirva de guía y permita saber a dónde quiere llegar en el futuro. Al ejecutar el plan de manera correcta se puede ingresar al mercado convirtiendo las debilidades y amenazas en oportunidades y fortalezas que es lo que la empresa necesita para mejorar el desempeño de las funciones de cada departamento y conseguir el éxito, sobre todo al contar con un plan la empresa podrá tener un rumbo claro.

4.2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1. Descripción de la Extractora de Aceites Aceitplacer S.A.

La Extractora de Aceites ACEITPLACER S.A., está legalmente constituida en el Ecuador, según escritura del 3 de agosto de 1989, ante la Notaria Primera, Dr. Manrique Suarez B., e inscrita en el Registro Mercantil en el Cantón de Santo Domingo de los Tsachilas, en el tomo 23, mediante resolución de la Superintendencia de Compañías del 18 de agosto de 1989.

La Extractora de Aceites ACEITPLACER S.A. es una sociedad anónima de nacionalidad ecuatoriana que se rige por las leyes ecuatorianas y por las disposiciones de los estatutos de la escritura de constitución, Extractora de aceites ACEITPLACER S.A., esta empresa fue constituida el 3 de agosto de 1989. Esta empresa cuenta con 8 accionistas, cuyo accionista mayoritario es el sr. Guido Colón Rojas Loaiza, quien también es el presidente de la empresa y como gerente de esta institución tenemos al sr. Augusto Salvador Rojas Jaen.

La compañía se dedica a la producción, extracción, industrialización, exportación e importaciones de toda clase de aceites vegetales (aceite rojo de palma africana). El plazo de duración para el cual se constituye la compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil del 18 de agosto de 1989.

Se constituye la Extractora de Aceites ACEITPLACER S.A. con domicilio en Santo Domingo de los Colorados, con un capital social de Cincuenta y ocho millones de sucres (S/. 58`000.000,00) dividido en 58.000 acciones ordinarias y normativas de Un mil sucres (S/. 1.000,00) de valor cada una.

La compañía se encuentra en Ecuador, en la provincia de Esmeraldas, Recinto La Independencia.

4.2.2. Información específica de la Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Tabla 5 Información específica

INFORMACIÓN DE LA EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A.	
Razón Social:	Extractora de Aceites ACEITPLACER S.A.
RUC	1790955745001
Fecha de Constitución:	30 de agosto de 1989
Edad:	29 años
Dirección:	La Independencia, Km 44 margen izquierdo.
Teléfono:	(06) 2778124
Correo electrónico:	aceitplacersa@yahoo.es
Sector de Trabajo:	Agroindustria
Presidente:	Sr. Guido Rojas Loaiza
Gerente:	Sr. Augusto Rojas Jaen
Principales productos:	Aceite rojo Aceite de palmiste Torta de palmiste

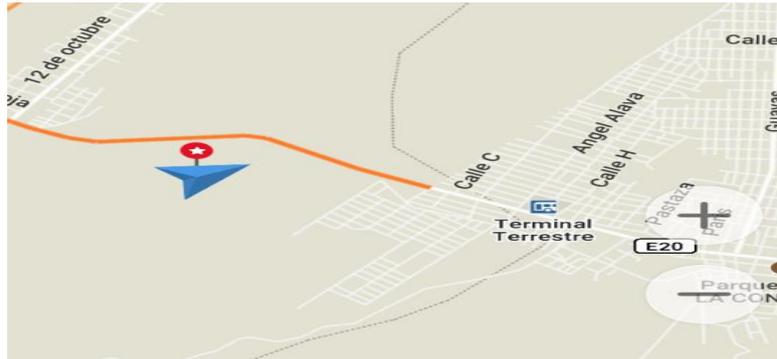
Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Elaborado por: La autora

4.2.3. Localización

La extractora de aceites Aceitplacer S.A. se encuentra ubicado en La Independencia provincia de Esmeraldas, cantón Quininde, parroquia La Unión, en el Recinto La Independencia. Exactamente en La Independencia km 44 margen izquierdo, frente a extractora PEXA.

Ilustración 1 Ubicación geográfica de la Extractora



Fuente: maps.me

Elaborado por: La autora

4.2.3. Logo institucional

Ilustración 2 Logo institucional



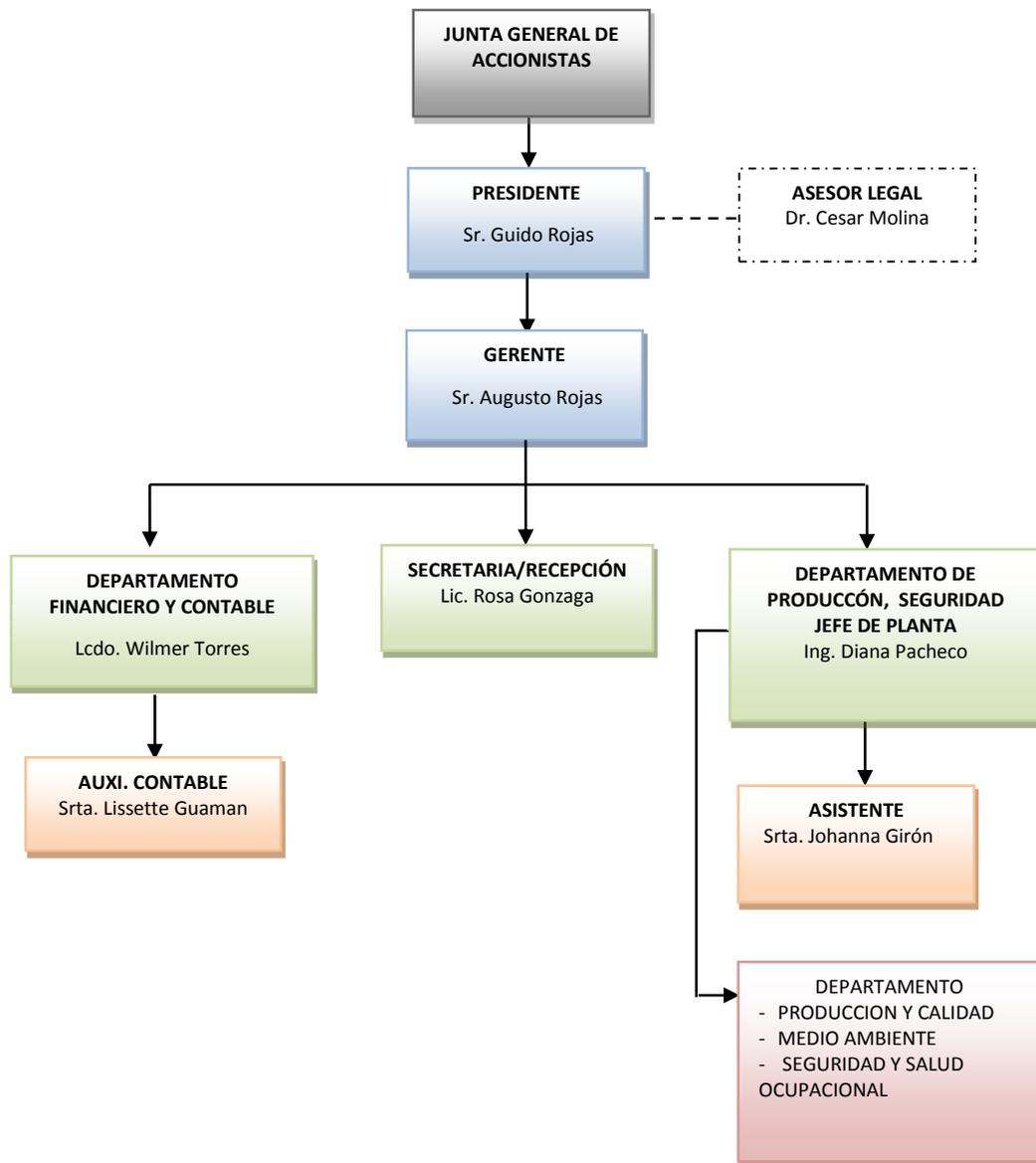
Fuente: Extractora de Aceites Aceitplacer S.A.

Elaborado por: Extractora de Aceites Aceitplacer S.A.

El logo institucional esta conceptualizado de la siguiente manera: desde la parte más alta sinfin ACEITPLACER gotea. La palabra “Aceit” por Aceite y “Placer” por el nombre de la hacienda que ha sido de la familia desde hace más de 100 años.

4.2.4. Estructura organizacional

Ilustración 3 Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Elaborado por: La autora

4.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

El diagnóstico estratégico empresarial nos va a permitir conocer la situación actual de la empresa tanto a nivel interno como externo, podremos ver como se reacciona frente a diferentes situaciones y que podremos obtener al poner en marcha las estrategias.

4.3.1. Análisis externo

4.3.1.1. Evolución del entorno empresarial

Identificación de factores claves del macro entorno

Tabla 6 Identificación de factores claves del macro entorno

Factores y sus Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
Dimensión económica			
E Pago de impuestos	Cada año el Gobierno incrementa el número de impuestos	Evita que ese dinero se invierta en áreas de la empresa	El gobierno, clientes.
Dimensión político-legal			
PL1 Financiamiento	Las entidades financieras piden más garantías ya que se tiene un gran nivel de endeudamiento	Grandes cantidades de intereses por los créditos que se tienen en la empresa para poder cubrir las deudas a corto plazo	Estado, Entidades financieras, clientes, proveedores.
PL2 Integración al mercado como pequeña empresa	Existen muchas trabas al momento de constituir una empresa	Disminución de las pequeñas empresas en el país.	Estado, inversionistas.
Dimensión socio-cultural			
SC Permanencia de las personas en una cultura de producción primaria	Las personas se centran cada vez más, tan solo en la producción materia prima	Ecuador sigue aumentando su nivel de país tercermundista.	Estado Sociedad
Dimensión tecnológica			
T uso de productos tecnológicos	Se está incentivando al uso de este tipo de productos, ya que la tecnología es primordial actualmente.	Mayor facilidad al momento de la elaboración de productos de índole tecnológica.	Estado Clientes Proveedores
Dimensión medioambiental			
MA Utilización del producto en su totalidad	Se ha incrementado la responsabilidad social en las empresas.	Mayor cuidado del medio ambiente y aprovechamiento de los desechos de palma.	Clientes Proveedores
Dimensión informacional			
I Uso de medios electrónicos	Facilidad para acceder a la información	Incremento de la efectividad de las transacciones que realizaremos.	Clientes Proveedores

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

Identificación de factores claves del micro entorno

Tabla 7 Identificación de factores claves del micro entorno

Factores y sus Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
Competencia			
Cp Precios justos	Empresas grandes realizan una competencia desigual	Hace que el producto pierda su valor y que las empresas no puedan competir	Proveedores Clientes
Productos sustitutivos			
Ps Aceite de oliva	En ocasiones el cliente prefiere este producto por su mayor pureza	No tiene mayor impacto ya que nuestro producto tiene diferentes mercados ya que no solo es para consumo humano sino también animal.	Clientes
Proveedores			
P El negocio depende de los proveedores directos de la materia prima	Los proveedores incrementan sus ventas.	Gracias al incremento en abastecimiento de materia prima, se puede elaborar el producto.	Proveedores, clientes.

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

4.3.1.2. Determinación de los factores estratégicos externos

Mediante esta matriz se priorizan entre todas las estrategias las que tienen un mayor nivel de afectación positiva para la empresa.

Matriz de prioridades

Tabla 8 Matriz de prioridades

de Probabilidad Ocurrencia	ALTA	E, P	SC	
	MEDIA	PL1, I, Cp	T	
	BAJA		MA	PL2, Ps,
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

4.3.1.3. Representación gráfica de las oportunidades y amenazas

Mediante esta matriz podremos determinar qué factores deben ser aprovechados para obtener los resultados esperados.

Perfil estratégico externo

Tabla 9 Perfil estratégico externo

FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Amenaza		Normal	Oportunidad	
	Gran amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
Pago de impuestos			■		
Permanencia de las personas en una cultura de producción primaria.					■
El negocio depende de los proveedores directos de la materia prima		■			
Precios justos				■	
Financiamiento		■			
Uso de medios electrónicos				■	

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

Tabla 10 Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS (Ilustración)				
Factores	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Pago de impuestos	3	0,1304	4	0,52
Permanencia de las personas en una cultura de producción primaria.	5	0,2173	4	0,87
El negocio depende de los proveedores directos de la materia prima	5	0,2173	5	1,09
Precios justos	4	0,1739	4	0,70
Financiamiento	3	0,1304	3	0,39
Uso de medios electrónicos	3	0,1304	4	0,52
Total	23	1,00		4,09

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

4.3.2. Análisis interno

Tabla 11 Identificación de factores claves externos

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS (Ilustración)			
Factores y sus Funciones	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
<u>Función de Marketing</u>			
M1 Exponer el producto en redes sociales	Creciente	Ayuda al crecimiento de las ventas de la empresa	Clientes.
<u>Función de Producción</u>			
P1 Elaborar un producto de calidad	Creciente	Crear una imagen de calidad de la empresa	Talento humano
<u>Función de Recursos Humanos</u>			
RH1. Se cuenta con personal experimentado	La especialización es cada vez más exigente.	El producto tiene una excelente calidad	Talento humano
<u>Función de Finanzas</u>			
F1. Planificación exhaustiva para el uso de los recursos	Normal	Tener una planificación estratégica del capital y de los ingresos	Talento humano
F2. Falta de liquidez para cubrir deudas a corto plazo	Creciente	La empresa debe solicitar créditos para cubrir las deudas a corto plazo.	Gerente Contador
<u>Función de Investigación y Desarrollo</u>			
ID1. Capacitar al personal operativo en temas electrónicos.	Creciente	Capacitación constante en los diferentes campos que son de suma importancia para la empresa	Talento humano

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

4.3.2.1. Pronosticación

Permitirá proponer diferentes factores que nos permitirán alcanzar el éxito, sometiendo dichos factores a una evaluación que ayudara a conocer el comportamiento que tendrán y como actuarán en los siguientes periodos.

Tabla 12 Listado de factores determinantes para el éxito de la empresa

LISTADO DE LOS FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA		
FACTORES	CALIFICACIONES	SUMA
Permanencia de las personas en una cultura de producción primaria.	5+4+3	=12
El negocio depende de los proveedores directos de la materia prima	4+4+5	=13
Precios justos.	4+4+5	=13
Innovación en el procesamiento de la fruta de palma.	5+4+4	=13

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

Tabla 13 Análisis del comportamiento actual y pronosticación

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL Y PRONOSTICACIÓN		
FACTORES	COMPORTAMIENTO ACTUAL	¿QUÉ PASARÍA SI...?
Permanencia de las personas en una cultura de producción primaria.	Creciente	Se industrializan todas las empresas.
El negocio depende de los proveedores directos de la materia prima.	Creciente	No se logra fidelizar a los proveedores.
Precios justos.	Creciente	Existe una competencia desigual.
Innovación en el procesamiento de la fruta de palma.	Creciente	Continuamos con el mismo sistema de extracción de aceite y no nos actualizamos.

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

Tabla 14 Determinación del momento límite crítico que requiere cambio

DETERMINACIÓN DEL MOMENTO LÍMITE CRÍTICO QUE REQUIERE CAMBIO							
FACTORES	MOMENTO LÍMITE CRÍTICO						COMENTARIOS
	Inmediato	1 año	2 años	3 años	4 años	Más de 4 años	
Permanencia de las personas en una cultura de producción primaria.						x	La mayoría de personas por el sector se dedican únicamente a la siempre y cosecha de fruta de palma aceitera
El negocio depende de los proveedores directos de la materia prima						x	Lo primordial en la empresa es lograr la fidelización de los clientes ya que gracias a ellos se puede trabajar y subsistir
Precios justos.						x	Para poder lograr una competencia justa se deberían tener precios equilibrados en todo el sector
Innovación en el procesamiento de la fruta de palma.						x	La empresa ha tenido un proceso definido para la extracción de aceite desde su inicio, no ha tomado en cuenta procesos innovadores que se presentan en el mercado, ni técnicas modernas, así como la nueva maquinaria que existe.

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

5. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

5.1. Uso de la matriz FODA para diseñar las estrategias

Tabla 15 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1 Cuenta con conocimientos para la correcta extracción y producción de aceite rojo y palmiste.</p> <p>F2 Máximo aprovechamiento de recursos disponibles.</p> <p>F3 Se cuenta con plantaciones propias de palma.</p> <p>F4 Alta calidad</p>	<p>O1 Se compite con un precio justo en el mercado</p> <p>O2 Evolución tecnológica constante.</p> <p>O3 Ingreso a nuevos mercados.</p> <p>O4 Mercado en permanente crecimiento</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1 Los precios volátiles del aceite de palma</p> <p>D2 Falta de capacitación en temas informáticos para minimización de tiempo en procesos.</p> <p>D3 El volumen producción depende del ingreso de fruta por parte de los proveedores.</p> <p>D4 Los clientes en ocasiones prefieren productos de baja calidad a bajo costo</p> <p>D5 Desconocimiento en materia de ventas</p>	<p>A1 Inestabilidad económica y política de país.</p> <p>A2 Alzas en los precios de la materia prima</p> <p>A3 Regulaciones políticas que puedan afectar la adquisición de materia prima.</p>

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

Tabla 16 Matriz FODA cruzada

		FACTORES INTERNOS				FACTORES EXTERNOS					
		FORTALEZAS (F)				DEBILIDADES (D)					
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	SUMA	PROMEDIO
		OPORTUNIDADES	O1	5	5	5	5	3	1	3	1
O2	3		1	1	1	3	3	2	1	15	1,88
O3	3		4	3	5	3	1	3	4	26	3,25
O4	4		4	5	5	3	1	3	3	28	3,5
AMENAZAS	A1	2	1	2	1	4	2	3	2	17	2,13
	A2	2	2	3	4	4	2	3	3	24	3
	A3	3	3	1	1	4	3	3	2	20	2,5
	A4	2	4	3	3	4	4	2	2	24	3
SUMA		25	25	23	26	28	17	22	18		
PROMEDIO		3,13	3,13	2,88	3,25	3,5	2,13	2,75	2,25		

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

5.1.1. Factores estratégicos

Los factores estratégicos que hemos obtenido en base a las matrices realizadas anteriormente son los siguientes:

- **O1** Competimos con un precio justo en el mercado
- **O3** Ingreso a nuevos mercados
- **O4** Mercado en permanente crecimiento
- **A4** Desconocimiento en materia de ventas
- **F1** Contamos con conocimientos para la correcta extracción y producción de aceite rojo y palmiste.
- **F2** Máximo aprovechamiento de recursos disponibles
- **F3** Cuenta con plantaciones propias de palma.
- **F4** Alta calidad
- **D3** La producción depende meramente del ingreso de fruta por parte de los proveedores

5.2. Derivación de objetivos

MISIÓN

ANTERIOR

Dedicar a la mayor producción, extracción y comercialización del aceite rojo de apalma aceitera de calidad, para satisfacer la demanda existente- Mediante la colaboración del personal.

PROPUESTA

“Producir, extraer y comercializar aceite rojo de palma aceitera de CALIDAD y EXCELENCIA, buscando satisfacer a nuestros actuales y potenciales clientes, generando desarrollo económico a la zona por medio de la compra de fruta de palma a proveedores locales.”

VISIÓN

ANTERIOR

Tiene como fin convertirse en la mejor extractora del país, modelo y referente en el ámbito del sector palmicultor, gracias a su gestión transparente, calidad en su producción y servicio al cliente.

PROPUESTA

“Convertirse en una empresa líder en la extracción de aceite de palma de excelencia, para que sirva como referente para las empresas de la zona, en cuanto a calidad del producto como servicios que ofrece, siendo amigable y responsable con la comunidad y el medio ambiente.”

VALORES EMPRESARIALES

Respeto: Promovemos permanentemente el desarrollo de relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con: los clientes, proveedores y empleados.

Responsabilidad: Fomentamos el cumplimiento de metas, políticas, y obligaciones individuales y grupales, con la finalidad de alcanzar la misión y visión de la empresa.

Trabajo en Equipo: El éxito y objetivos de nuestra organización, se alcanza gracias, al trabajo coordinado del personal que labora en las diferentes áreas de la compañía.

Transparencia: Creamos un entorno de confianza, en el que se promueve la comunicación abierta y la participación activa de todos los colaboradores, para la consecución en equipo de metas y objetivos de la empresa.

Calidad: lo que caracteriza a Aceitplacer S.A. es que siempre entrega productos de calidad a sus clientes, superando así sus expectativas y requerimientos.

Competencia justa: se manejan parámetros similares a los de la industria para generar así un mercado justo que no perjudique de manera alguna a ninguna empresa.

Compromiso: Estamos comprometidos a cumplir con cada uno de los requerimientos efectuados por los organismos de control, para beneficio de: los clientes, proveedores, colaboradores, el medio ambiente y la sociedad.

Honestidad: Como empresa, buscamos proceder con honradez e integridad en cada actividad que se realice a nivel de la empresa, sirviendo de ejemplo a los demás y correspondiendo a la confianza depositada por cada uno de nuestros proveedores, clientes, empleados y accionistas.

Objetivos Generales:

Producir, extraer y comercializar aceite rojo de palma aceitera de CALIDAD y EXCELENCIA, buscando satisfacer de la mejor manera a nuestros actuales y futuros clientes, ayudando al desarrollo económico de la zona por medio de la compra de fruta de palma a proveedores locales.

Objetivos Específicos:

- Producir aceite rojo de alta calidad en base a estándares internacionales para exportar aceite directamente desde la empresa.
- Crear estrategias que nos permitan protegernos ante las compras a crédito grandes realizadas por nuestros clientes, para evitar así el incremento de las cuentas por cobrar.
- Incursionar en nuevos mercados para incrementar el volumen de ventas, es decir de ingresos para la empresa.
- Tener un aprovechamiento total de la fruta de palma en cuanto al producto final y residuos de la misma.
- Realizar convenios con empresas grandes para la entrega de aceite bajo pedido.

Objetivos a nivel de:

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

El numeral 5 del artículo 326 de la Constitución Política del Ecuador, prevé que: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

- Realizar una actualización del reglamento de Higiene y seguridad que maneja la empresa en base a la normativa de la Dirección de Seguridad y Salud en el trabajo en conjunto al Reglamento interno de trabajo de la Extractora.
- Cumplir con los objetivos establecidos en el Programa de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Instituir a los empleados en la materia de prevención de riesgos y a su vez crear un plan de contingencia para minimizar los riesgos de accidentes laborales.

- Llevar un control exhaustivo del equipo de protección personal entregado a los operadores de la empresa e inventariarlo para mantener en stock el equipamiento.

CAPACITACIÓN

Podemos utilizar a la capacitación como una herramienta que ayudará en el manejo del talento humano de la empresa, ya que por medio de una planificación se pretende perfeccionar y extender tanto los conocimientos, destrezas y talentos del personal.

- Crear un programa de capacitación continúa para empleados en cuanto a tema de ventas, finanzas e informática que desarrolle las habilidades potenciales de los mismos.
- Crear un programa de capacitación continua para operadores en cuanto a temas de nuevos métodos de procesamiento de palma, nuevas tecnologías en cuanto a maquinaria y finanzas personales.
- Realizar talleres de orientación entre todos los empleados y operadores para crear un clima laboral adecuado y permitir así que la comunicación entre todas las partes sea efectiva.

5.2.1. Diseño de estrategias por medio de objetivos propuestos

Para el cumplimiento de los objetivos se han creado las siguientes estrategias:

1. Analizar los estados financieros de manera trimestral para evitar pérdidas a final del periodo.
2. Disminuir el endeudamiento con entidades financieras en un 15% del valor total del año anterior hasta cubrir la deuda en su totalidad.
3. Realizar ventas al contado mínimo del 80% para mantener un margen de liquidez que cubra las deudas a corto plazo.
4. Ser FUENTE de empleo para la zona para poder lograr un crecimiento de la misma.
5. Obtener un buen posicionamiento en el mercado para tener ventas constantes con clientes frecuentes.
6. Realizar un aprovisionamiento de bodega para evitar faltantes en el inventario al momento de existir alguna falla en la maquinaria.
7. Alcanzar la fidelización de los clientes mayoritarios de la empresa por medio de acuerdos preestablecidos con los mismos.
8. Plan de capacitación por áreas para facilitar y optimizar tiempos en los procesos de labor diario.
9. Innovar en imagen corporativa total de la empresa para acceder fácilmente al mercado.

5.3. DISEÑO DE LAS ESTRATÉGIAS

Uso de la matriz FODA para diseñar las estrategias

Tabla 17 Matriz FODA para diseñar las estrategias

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS (F)				DEBILIDADES (D)			
		F1 Contamos con conocimientos para la correcta extracción y producción de aceite rojo y palmiste.							
FACTORES EXTERNOS		F2 Máximo aprovechamiento de recursos disponibles.							
		F3 Cuenta con plantaciones propias de palma.				D3 El volumen de producción depende del ingreso de fruta por parte de los proveedores			
OPORTUNIDADES		F4 Alta calidad							
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4
OPORTUNIDADES	O1 Competimos con un precio justo en el mercado	ALTERNATIVAS FO MAXI MAX				ALTERNATIVAS DO MINI MAXI			
	O3 Ingreso a nuevos mercados.	F1 O1 Manejar un precio de venta del aceite acorde a la calidad del mismo, sin dejar a un lado el precio de mercado. F4 O1 Ofertar productos a un precio acorde a la calidad de los mismos pero manteniendo siempre un precio justo. F3 O3 Mantener una producción continua por medio de las plantaciones propias y así competir con normalidad en el mercado.				D3 O1 Fidelizar a clientes grandes para que nuestro volumen de producción sea estable en los meses de pico bajo. D3 O3 Ingresar a nuevos mercados ofreciendo un volumen de aceite que permita cumplir con la demanda local y los otros clientes grandes de la empresa.			

	<p>O4 Mercado en permanente crecimiento</p>	<p>ALTERNATIVAS DAFO</p> <p>MINI MIN MAXI MAX</p> <p>D3 A2 F4 O4 Pagar un precio justo a los proveedores que logre satisfacer sus necesidades y así fidelizarlos para poder mantenernos en el mercado ofertando productos de alta calidad que es lo que nos caracteriza.</p>	
	<p>A2 Alzas en los precios de la materia prima</p>		
AMENAZAS	<p>A4 Desconocimiento en materia de ventas</p>	<p>ALTERNATIVAS FA</p> <p>MAXI MIN</p> <p>F2 A4 Aprovechar la alta calidad de los productos de la empresa al momento de realizar una venta.</p>	<p>ALTERNATIVAS DA</p> <p>MINI MIN</p> <p>D3 A4 Capacitarse en ventas para aprovechar el nivel de producción que se tenga.</p>

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

5.4. PROCEDIMIENTO DE LA CALIFICACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 18 Procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias1

ESTRATEGIA	RESULTADOS							SUMA	PROMEDIO
	Eficiencia	Velocidad de Implementación	Costo	Concordancia con Política General	Efectos Colaterales	Impacto Económico			
F1 O1 Manejar un precio de venta del aceite acorde a la calidad del mismo, sin dejar a un lado el precio de mercado.	4	5	4	5	5	5	28	4,67	
F3 O3 Mantener una producción continua por medio de las plantaciones propias y así competir con normalidad en el mercado.	5	5	5	4	3	5	27	4,5	
D3 O1 Fidelizar a clientes grandes para que nuestro volumen de producción sea estable en los meses de pico bajo.	5	4	5	5	4	5	28	4,67	
D3 O3 Ingresar a nuevos mercados ofreciendo un volumen de aceite que permita cumplir con la demanda local y con los otros clientes grandes de la empresa.	5	5	4	4	4	5	27	4,5	
F2 A4 Aprovechar la calidad alta de los productos de la empresa al momento de realizar una venta.	5	5	4	5	5	4	28	4,67	
D3 A4 Crear un programa de capacitación en el tema de ventas para que se realicen negociaciones estratégicas para la empresa.	5	5	4	4	5	4	27	4,5	

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

Tabla 19 Procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias2

ESTRATEGIA	RESULTADOS							
	Eficiencia	Velocidad de Implementación	Costo	Concordancia con Política General	Efectos Colaterales	Impacto Económico	SUMA	PROMEDIO
Analizar los estados financieros de manera trimestral para evitar pérdidas a final del periodo.	5	5	5	4	4	4	27	4,5
Realizar ventas al contado mínimo del 80% para mantener un margen de liquidez que cubra las deudas a corto plazo	5	5	4	4	4	5	27	4,5
Disminuir el endeudamiento con entidades financieras en un 15% del valor total del año anterior hasta cubrir la deuda en su totalidad.	5	5	4	5	4	5	28	4,67
Realizar un aprovisionamiento de bodega para evitar faltantes en el inventario al momento de existir alguna falla en la maquinaria.	5	5	4	4	4	5	27	4,5
Plan de capacitación por áreas para facilitar y optimizar tiempos en los procesos de labor diario.	5	5	4	4	5	4	27	4,5

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

Para la calificación de las estrategias se tomaron en cuenta seis factores que permitieron establecer el grado de eficacia que tendrán al ser aplicadas en la empresa, obteniendo resultados positivos al aplicar las estrategias escogidas previamente para este caso.

Una de las mayores ventajas que tiene la empresa, es contar con plantaciones propias que permiten el funcionamiento perpetuo de la misma, de igual manera se debe lograr fidelizar a los clientes para mantener una producción continua sin importar el mes y sobre todo ingresar a mercados estratégicos en los que se obtengan clientes con los que se puedan realizar negociaciones para tener compras periódicas ya establecidas.

Al crear un equipo de ventas y capacitarlo, la empresa podrá contar con un volumen de ventas continuo que permita cubrir sus deudas a corto plazo y evitar así, solicitar financiamiento a entidades financieras, ya que esto ha implicado realizar pagos de intereses significativos. El análisis financiero nos permitirá obtener una visión clara de cómo se están manejando las diferentes áreas de la empresa así como también conocer los índices, los cuales generan una mejor perspectiva correcta para la toma de decisiones. Para esto tenemos indicadores de liquidez, de actividad, de endeudamiento y rentabilidad.

Los indicadores de liquidez nos permiten conocer la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo a tiempo. Los indicadores de actividad ayudan a conocer la eficiencia con la que se maneja la empresa en el área administrativa ya que observaremos como se manejan los recursos y también como se los recupera. En cuanto a los índices de endeudamiento nos permitirá saber en qué porcentaje están comprometidas las cuentas acreedoras frente a los activos que posee la empresa.

5.5. POLÍTICAS EMPRESARIALES

Programa para la implementación del plan estratégico

Tabla 20 Programa para la implementación del plan estratégico Parte A

PARTE A					
OBJETIVOS		ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES
GENERALES	ESPECÍFICOS	GENERALES	ESPECÍFICAS		
<p>Producir, extraer y comercializar aceite rojo de palma aceitera de CALIDAD y EXCELENCIA, buscando satisfacer de la mejor manera a nuestros actuales y futuros clientes, ayudando al desarrollo económico de la zona por medio de la compra de fruta de palma a proveedores locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar expandirse a nuevos mercados para incrementar el volumen de ventas por consiguiente los ingresos para la empresa. • Tener un aprovechamiento total de la fruta de palma en cuanto al producto final y residuos de la misma. • Realizar convenios con empresas grandes para la entrega de aceite bajo pedido. 	<p>Ofertar productos a un precio acorde a la calidad de los mismos pero manteniendo siempre un precio justo.</p>	<p>Fidelizar a clientes grandes para que nuestro volumen de ventas sea estable en los meses de pico bajo.</p>	<p>Realizar ventas al contado mínimo del 80% para mantener un margen de liquidez que cubra las deudas a corto plazo</p> <p>Hacer negociaciones con el precio establecido en el mercado para mantener una competencia justa.</p>	<p>-Mantener contratos de ventas al contado para cumplir con lo establecido.</p> <p>-Fijar periodos para cobro de las ventas que permita mantener un índice de liquidez correcto.</p> <p>-Analizar la capacidad de pago y buro de crédito que tienen nuestros clientes antes de otorgarles crédito.</p> <p>-Otorgar beneficios en el precio de venta del aceite según el volumen de compra.</p> <p>NOTA: Esto se realizará desde la aplicación de las estrategias y se analizará al final del año para conocer los resultados y así continuar o mejorar las estrategias.</p> <p>Se requerirá al personal administrativo para implementar las actividades. En cuanto a recursos económicos solo se necesitara capacitar a los empleados para realizar el análisis crediticio de los clientes.</p>

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

Tabla 21 Programa para la implementación de estrategias Parte A

PARTE A					
OBJETIVOS		ESTRATÉGIAS		METAS	ACTIVIDADES
GENERALES	ESPECÍFICOS	GENERALES	ESPECÍFICAS		
<p>Producir, extraer y comercializar aceite rojo de palma aceitera de CALIDAD y EXCELENCIA, buscando satisfacer de la mejor manera a nuestros actuales y futuros clientes, ayudando al desarrollo económico de la zona por medio de la compra de fruta de palma a proveedores locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar expandirse a nuevos mercados para incrementar el volumen de ventas por consiguiente los ingresos para la empresa. • Tener un aprovechamiento total de la fruta de palma en cuanto al producto final y residuos de la misma. • Realizar convenios con empresas grandes para la entrega de aceite bajo pedido. 	<p>Ofertar productos a un precio acorde a la calidad de los mismos pero manteniendo siempre un precio justo</p>	<p>Ingresar a nuevos mercados ofertando un volumen de aceite que permita cumplir tanto con la demanda local y como con los clientes nuevos.</p> <p>Al contar con plantaciones propias podemos mantener una producción continua y así competir con normalidad en el mercado.</p>	<p>Realizar convenios con empresas tanto del sector como de provincias aledañas para la venta de aceite.</p> <p>Tener un aprovechamiento total de la fruta de palma y sus residuos.</p> <p>Otorgar un mejor precio en la compra de fruta de palma a los clientes que tienen un volumen mayor de producción de la misma.</p>	<p>-Mantenerse en contacto con empresas del sector para conocer los precios que se manejan en el mercado.</p> <p>-Elaborar un mapa del cliente con el objetivo de determinar que aspectos negativos debemos cambiar</p> <p>-Realizar reuniones con empresas que puedan convertirse en nuestros potenciales clientes.</p> <p>-Asistir a foros, reuniones, talleres y capacitaciones sobre temas de palma y aceite de palma para poder mantener comunicación con las personas que están en el sector.</p> <p>-Crear una página web que cuenta con la información más relevante de la empresa para darnos a conocer y para crear una base de datos de los clientes.</p> <p>-Realizar estrategias de marketing que nos permita incursionar en nuevos mercados mucho más grandes.</p> <p>NOTA: Las primeras cuatro actividades se pondrán en marcha desde la aplicación de las estrategias y se analizará al final del año para conocer los resultados y así continuar o mejorar las estrategias.</p> <p>Las dos últimas estrategias se realizarán en un mes, ya que se necesita recopilar información para la creación de la página web empresarial.</p> <p>En cuanto a recursos económicos se debe invertir en las reuniones con los clientes y en la creación de la página web. En cuanto a recursos humanos necesitaremos al gerente, jefe de planta y una persona externa que cree la pagina web.</p>

Fuente: Andrade R. Gestión Estratégica

Elaborado por: La autora

5.6. APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Disminuir el endeudamiento con entidades financieras en un 15% del valor total del año anterior hasta cubrir la deuda en su total.

Tabla 22 Estrategia para obligaciones con IFIN

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas y documentos por pagar corriente- otros	\$ 116.438,17	\$ 152.415,42	
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 147.150,47	\$ 125.077,90	
Pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 11.927,90	\$ 11.927,90	
Otros pasivos corrientes	\$ (11.279,09)	\$ (11.279,09)	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 264.237,46	\$ 286.310,03	
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones con instituciones financieras	\$ -	\$ -	
Pasivos no corrientes por beneficios a empleados	\$ 180.679,38	\$ 180.679,38	
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE	\$ 180.679,38	\$ 180.679,38	
TOTAL DEL PASIVOS	\$ 444.916,84	\$ 466.989,41	

Se disminuye la
deuda en un
15%
\$147.150,47
*15%=
\$22.072,57

Fuente: Pronóstico año 2018

Elaborado por: La autora

Realizar ventas al contado mínimo del 80% para mantener un margen de liquidez que cubra las deudas a corto plazo

Tabla 23 Estrategia ventas al contado

EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

En dólares Americanos

	Normal	Estrategias
	2018	2018
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes a efectivo	\$ 26.027,28	\$ 375.663,99
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes	\$ 421.480,13	\$ 93.916,00
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	\$ 27.471,72	\$ 27.471,72
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro		
Activos por impuestos corrientes	\$ 60.069,09	\$ 60.069,09
Inventarios	\$ 52.977,20	\$ 52.977,20
Gastos pagados por anticipado	\$ 6.848,69	\$ 6.848,69
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 594.874,11	\$ 616.946,69

Fuente: Pronostico año 2018

Elaborado por: La autora

Aprovechar la alta calidad de los productos de la empresa al momento de realizar una venta.

Tabla 24 Estrategia calidad del aceite

EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A.		
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL		
En dólares Americanos		
	2017	2018
INGRESOS		
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Ingresos Operacionales	\$ 2.900.152,27	\$ 2.905.179,90
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.900.152,27	\$ 2.905.179,90
(-) COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		
Costo de venta y producción	\$ 2.536.029,72	\$ 2.536.029,72
GANANCIA BRUTA	\$ 364.122,55	\$ 369.150,18
Otros ingresos	\$ 2.672,01	\$ 2.672,01
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
Gastos de administración y ventas	\$ 344.394,95	\$ 344.394,95
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 344.394,95	\$ 344.394,95
GASTOS FINANCIEROS		
Interés, financieros y de terceros	\$ 17.612,16	\$ 21.763,66
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 17.612,16	\$ 21.763,66
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.787,45	\$ 5.663,58
15% Participación a trabajadores	\$ (718,12)	\$ (738,73)
Utilidad gravable (Pérdida sujeta a amortización)	\$ 4.069,33	\$ 4.924,85
Total impuesto causado		
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$ 4.069,33	\$ 4.924,85
(-) RESERVA LEGAL		\$ -
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$ 4.069,33	\$ 4.924,85

Fuente: Pronostico año 2018

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN:

Para conocer el crecimiento que tuvieron las ventas aplicaremos la siguiente fórmula:

$$\left(\frac{\text{valor actual}}{\text{valor anterior}} - 1 \right) \times 100 =$$
$$\left(\frac{4924,85}{4069,33} - 1 \right) \times 100 = 21,02\%$$

El cual nos da como resultado que hemos tenido un crecimiento del 21,02% con respecto al año anterior que en valor monetario representa \$855,52.

Al disminuir la deuda con entidades financieras en un 15% lograremos que nuestros activos corrientes tengan un aumento de \$ 22.072,58 debido a que el dinero que pagábamos a entidades financieras ahora es parte de nuestros activos, este dinero podrá ser invertido en alguna áreas claves, o en capacitación al área administrativa en temas financieros para lograr hacer más efectiva la administración de los recursos de la empresa.

Al realizar las ventas al contado nuestro índice de liquidez mejorará y podremos realizar los pagos a los proveedores, tanto de materia prima como de insumos, al momento que sea necesario sin tener ningún contratiempo, como se ve reflejado en la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo la cual antes tenía un valor de \$ 26.027,28 y ahora se cuenta con un valor de \$ 375.663,99 lo cual incrementara nuestro índice de la siguiente manera:

Tabla 25 Índice de liquidez del pronóstico

RATIO	FÓRMULA	2017	2018
LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	2,003547	2,154820
PRUEBA ÁCIDA	ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS / PASIVO CORRIENTE	1,782182	1,969786

Fuente: Pronóstico 2018

Elaborado por: La autora

Ratio de liquidez:

En el año 2017, por cada dólar de pasivo corriente, la empresa contaba con tan solo \$2 de activo corriente que a diferencia del año 2018, el índice mejoró obteniendo un valor de \$2,15 de activo corriente por cada dólar de pasivo lo cual nos indica que nuestra capacidad de cubrir deudas a corto plazo mejoró.

Ratio Prueba ácida

Esta nos indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas sin necesidad de comprometer sus inventarios. En el caso de la prueba ácida obtenemos que por cada dólar del pasivo corriente se cuenta con \$1,78 de activo corriente sin contar con inventario para el año 2017 a diferencia del año 2018 que tenemos un valor de \$1,97.

CONCLUSIONES

- Mediante las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa se pudo determinar que la empresa no cuenta con una planeación estratégica establecida desde su constitución, no cuenta con una visión a largo plazo y una misión que cumpla día a día, así como objetivos estratégicos bien definidos.
- El personal de la empresa se encuentra satisfecho con el trato que les dan sus jefes, pero es evidente que actualmente existe conformismo lo cual ocasiona que los trabajos sean rutinarios, que no se establezcan metas y no existe una proyección en el corto y mediano plazo.
- El conformismo (pensamiento tradicional) de los accionistas no les ha permitido generar crecimiento en la empresa ni una proyección en el tiempo, por lo cual la empresa ha tenido los mismos resultados y su rentabilidad se mantiene estancada durante varios periodos.
- La dependencia de un solo comprador generó cuentas incobrables de hasta cuatro años atrás; mismos que han sido casi imposibles de recuperar hasta el periodo actual; por lo que, la empresa tuvo que recurrir a prestamos continuos con entidades financieras para cubrir sus deudas a corto plazo incurriendo en un sobreendeudamiento injustificado.

RECOMENDACIONES

- Implementar las estrategias propuestas para la Extractora de Aceites, basado en estrategias organizacionales que servirán para propiciar el crecimiento, desarrollo y mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.
- Generar una cultura organizacional enfocada en el crecimiento y desarrollo del personal de la empresa que permita aprovechar al máximo al talento humano y que este se convierta en un elemento clave para la transformación de la misma.
- Capacitar a los accionistas, gerente y jefe de planta en temas de innovación, dirección estratégica, gestión de recursos humanos; temas que son relevantes para enrumbar a la empresa hacia su desarrollo y sobre todo para cambiar la visión tradicional y estática que mantiene el nivel directivo y accionista.
- Es necesario que en la empresa se apliquen las estrategias propuestas para poder constrestrar los efectos de su sobreendeudamiento con entidades financieras. Se recomienda crear estrategias de cobro que permitan controlar de manera técnica las ventas a crédito y establecer políticas que guíen el manejo eficiente y eficaz de la cartera de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Merino, R. (s.f.). *Gestión estratégica*. Riobamba.
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile.
- Cryterium. (2017). *Guía de la calidad*. Recuperado el 15 de enero de 2018, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Debitoor. (2017). Definición de conciliación bancaria. Recuperado el 06 de enero de 2018, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-conciliacion-bancaria>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica* (8ª ed.). Mexico, D.F.: McGRAW-HILL .
- Emprendepyme.net. (2016). *Políticas empresariales*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/politicas-empresariales>
- García Nava, A., & Paredes Hernández, L. M. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. Mexico: Grupo editorial patria.
- García Nava, A., & Paredes Hernández, L. M. (2014). *Estrategias financieras empresariales* (Primera edición ebook ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Gilli, J. J., Arostegui, A. O., Doval, I. M., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo: Diseño y procesos*. Buenos Aires: Granica.
- González Fernández, O., & Martínez, A. (2015). *Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo en la planificación territorial*. La Habana: Editorial universitaria.
- Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo editorial patria.
- Junta de andalucia. (s.f.). *Manual de agricultura y pesca*. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/desarrollo/documentos/manual_61.pdf
- Leiro, R. J. (2008). *Diseño: estrategia y gestión*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Lerma, A., & Bárcela, S. (2012). *Plan estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

- Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo editorial Patria.
- Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). *Tipología, características y uso de las estrategias empresariales*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Morillo, M. (2001). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Merida: Red Actualidad Contable Faces.
- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-operativo/>
- Posada Herrera, J., Gallego, A. D., & Ochoa Taborda, D. (26 de Octubre de 2010). *Manejo contable*. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de <https://es.slideshare.net/Jaiiro2010/manejo-contable>
- Pulgar, L., & Rio Ramos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: YoPublico S.A.C.
- Ramos, M. V. (2012). Didáctica de la formación inicial investigativa en las universidades de ciencias pedagógicas. *Revista Científico-Metodológica*, 1-6.
- Sánchez Urbina, E. E. (2012). *Análisis de rentabilidad de un cultivo de palma aceitera híbrida (OxG) en la provincia de Orellana*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5560/T-PUCE-5791.pdf?sequence=1>
- Santos, D. d. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid: EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología* (5ª ed.). Bogotá: Editorial 3R Editores.
- SRI. (s.f.). *Comprobantes de venta*. Recuperado el 10 de Enero de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/comprobantes-de-venta>
- Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y control*. México: Grupo editorial patria.
- Turmero Astros, I. J. (2014). *Misión, visión, objetivos, políticas y estrategias*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos94/mision-vision-objetivos-politicas-y-estrategias/mision-vision-objetivos-politicas-y-estrategias.shtml>
- Urias, J. (1991). *Análisis de estados financieros*. España: McGraw-Hill.

www.induagro.com.mx. (s.f.). *Productos*. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de
<http://www.induagro.com.mx/HOMEAP/ProcProductAP/ProcProductAP.html>

ANEXOS

6.1. ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Anexo 1 Estado de situación financiera

EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A.				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
En dólares Americanos				
	2017	2016	2015	2014
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes a efectivo	\$ 11.933,77	\$ 64.272,02	\$ 10.009,00	\$ 36.085,00
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes	\$ 372.518,81	\$ 363.204,64	\$ 227.765,00	\$ 265.282,00
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	\$ 28.431,12	\$ 31.619,19	\$ 35.519,00	\$ 33.538,00
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro			\$ (2.278,00)	
Activos por impuestos corrientes	\$ 58.124,37	\$ 31.955,44	\$ 24.165,00	\$ 28.066,00
Inventarios	\$ 61.145,10	\$ 69.313,00	\$ 42.379,00	\$ 185.250,00
Gastos pagados por anticipado	\$ 21.265,17	\$ 16.667,05	\$ 16.793,00	\$ 45.500,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 553.418,34	\$ 577.031,34	\$ 354.352,00	\$ 593.721,00
ACTIVO NO CORRIENTES				

Propiedad planta y equipo- neto	\$ 805.892,44	\$ 928.311,12	\$ 1.000.564,00	\$ 1.048.415,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 805.892,44	\$ 928.311,12	\$ 1.000.564,00	\$ 1.048.415,00
TOTAL ACTIVO	\$ 1.359.310,78	\$ 1.505.342,46	\$ 1.354.916,00	\$ 1.642.136,00
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y documentos por pagar corriente- otros	\$ -	\$ 106.790,07	\$ 4.073,00	\$ 6.217,00
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 197.312,70	\$ -	\$ 42.097,00	\$ 48.389,00
Pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 12.131,09	\$ 12.334,28	\$ -	
Otras obligaciones corrientes	\$ -	\$ -	\$ 10.267,00	\$ 86.669,00
Otros pasivos corrientes	\$ 66.775,55	\$ 60.304,73	\$ 87.637,00	\$ 216.414,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 276.219,34	\$ 179.429,08	\$ 144.074,00	\$ 357.689,00
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones con instituciones financieras		\$ 237.235,17	\$ 146.359,00	\$ 244.613,00
Pasivos no corrientes por beneficios a empleados	\$ 190.335,48	\$ 199.991,58	\$ 179.690,00	\$ 157.232,00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE	\$ 190.335,48	\$ 437.226,75	\$ 326.049,00	\$ 401.845,00
TOTAL DEL PASIVOS	\$ 466.554,82	\$ 616.655,83	\$ 470.123,00	\$ 759.534,00

PATRIMONIO NETO				
Capital suscrito o asignado	\$ 273.000,00	\$ 273.000,00	\$ 273.000,00	\$ 273.000,00
RESERVAS				
Reservas legal	\$ 15.987,84	\$ 12.093,80	\$ 9.904,00	\$ 9.686,00
Reservas facultativa y estatutaria	\$ 184.992,94	\$ 184.992,94	\$ 184.993,00	\$ 183.028,00
RESULTADOS ACUMULADOS				
Reserva de capital	\$ 70.235,28	\$ 70.235,28	\$ 70.235,00	\$ 70.235,00
Utilidades acumuladas del ejercicios anteriores	\$ 45.289,73	\$ 45.289,73	\$ 45.290,00	\$ 45.290,00
(-) Pérdida acumulada de ejercicios anteriores				
Resultados acumulados por adopción de NIIF	\$ 299.180,84	\$ 299.180,84	\$ 299.181,00	\$ 299.181,00
Utilidad del ejercicio	\$ 4.069,33	\$ 3.894,04	\$ 2.190,00	\$ 2.183,00
Pérdida del ejercicio				
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 892.755,96	\$ 888.686,63	\$ 884.793,00	\$ 882.603,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.359.310,78	\$ 1.505.342,46	\$ 1.354.916,00	\$ 1.642.137,00

Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Elaborado por: La autora

6.2. ANEXO 2: ESTADO DE RESULTADOS

Anexo 2 Estado de resultados

EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A.				
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL				
En dólares Americanos				
	2014	2015	2016	2017
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
Ingresos Operacionales	\$ 2.937.365,00	\$ 2.541.626,00	\$ 2.975.205,31	\$ 2.900.152,27
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.937.365,00	\$ 2.541.626,00	\$ 2.975.205,31	\$ 2.900.152,27
(-) COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN				
Costo de venta y producción	\$ 2.512.285,00	\$ 2.317.638,00	\$ 2.317.638,21	\$ 2.536.029,72
GANANCIA BRUTA	\$ 425.080,00	\$ 223.988,00	\$ 527.017,13	\$ 364.122,55
Otros ingresos	\$ 21.098,00	\$ 181.325,00	\$ 3.322,76	\$ 2.672,01
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS				
Gastos de administración y ventas	\$ 416.710,00	\$ 373.114,00	\$ 512.298,01	\$ 344.394,95
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 416.710,00	\$ 373.114,00	\$ 512.298,01	\$ 344.394,95
GASTOS FINANCIEROS				
Interés, financieros y de terceros	\$ 26.168,00	\$ 29.621,00	\$ 13.460,66	\$ 17.612,16
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 26.168,00	\$ 29.621,00	\$ 13.460,66	\$ 17.612,16

UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.299,00	\$ 2.576,00	\$ 4.581,22	\$ 4.787,45
15% Participación a trabajadores	\$ (495,00)	\$ (386,00)	\$ (687,18)	\$ (718,12)
Utilidad gravable (Pérdida sujeta a amortización)	\$ 2.804,00	\$ 2.190,00	\$ 3.894,04	\$ 4.787,45
Total impuesto causado	\$ (621,00)	\$ -	\$ -	
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$ 2.183,00	\$ 2.190,00	\$ 3.894,04	\$ 4.069,33
(-) RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -	\$ -	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$ 2.183,00	\$ 2.190,00	\$ 3.894,04	\$ 4.069,33

Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Elaborado por: La autora

6.3. ANEXO 3: FLUJO DE EFECTIVO

Anexo 3 Flujo de efectivo

EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO POR LE METODO DIRECTO Por los años terminados el 31 de Diciembre del 2017 y 2016 En dólares Americanos		
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de operación	\$ 203.439,33	\$ (35.569,10)
Clases de cobros por actividades de operación		
Cobros procedentes de la venta de bienes y prestación de servicios	\$ 2.890.746,46	\$ 2.832.353,41
Otros cobros por actividades de operación	\$ 197.312,70	\$ 102.612,02
Total Clases de cobros por actividades de operación	\$ 3.088.059,16	\$ 2.934.965,43
Clases de pagos por actividades de operación		
Pagos a proveedores por suministros de bienes y servicios	\$ (2.842.411,08)	\$ (2.913.847,07)
Pagos a y por cuenta de empleados	\$ (687,18)	\$ (687,18)
Otros pagos por actividades de operación	\$ (27.673,06)	\$ (45.862,38)
Intereses pagados	\$ (17.612,16)	\$ (13.460,66)
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ 2.763,65	\$ 3.322,76
Total Clases de pagos por actividades de operación	\$ (2.885.619,83)	\$ (2.970.534,53)

Flujos de efectivo procedentes de(utilizados) en Actividades de inversión		
Adquisidores de Propiedad, planta y equipo	\$ (1.626,16)	\$ (1.044,23)
Total Flujos de efectivo procedentes de (utilizados) en actividades de inversión	\$ (1.626,16)	\$ (1.044,23)
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados) en actividades de financiación		
Financiación por préstamos a largo plazo		\$ 90.876,53
Pago de prestamos	\$ (237.235,17)	\$ -
Otras entradas (salidas de efectivo)	\$ (15.916,25)	\$ -
Total Flujos de efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de financiación	\$ (253.151,42)	\$ 90.876,53
Incremento (Disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	\$ (52.338,25)	\$ 54.263,20
Efectivo y sus equivalentes al efectivo al Principio del periodo	\$ 64.272,02	\$ 10.008,82
Efectivo y sus equivalentes al efectivo al final del periodo	\$ 11.933,77	\$ 64.272,02

Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Elaborado por: La autora

6.4. ANEXO 4: ÍNDICES FINANCIEROS

Anexo 4 Índices financieros

RATIO	FÓRMULA	2016	2017
LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	3,215930	2,003547
PRUEBA ÁCIDA	ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS / PASIVO CORRIENTE	2,829632	1,782182
DIAS CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS POR COBRAR BRUTAS X360 / VENTAS NETAS	47,773704	49,770481
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	360 / DIAS CUENTAS POR COBRAR	8	7
DIAS INVENTARIO	INVENTARIO X 360 / COSTO DE VENTAS	10,766426	8,679802
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	360 / DIAS INVENTARIO	33	41
CICLO DE OPERACIÓN	DIAS CUENTAS POR COBRAR + DIAS INVENTARIO	59	58
ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO	0,409645	0,343229
APALANCAMIENTO	TOTAL PASIVO / PATRIMONIO	0,693896	0,522601
RENTABILIDAD PATRIMONIO	UTILIDAD NETA /PATRIMONIO BRUTO	0,004382	0,004558
MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS	0,177136	0,125553
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL /VENTAS NETAS	0,172189	0,118751

Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Elaborado por: La autora

6.5. ANEXO 5: COMPRAS DE MATERIA PRIMA

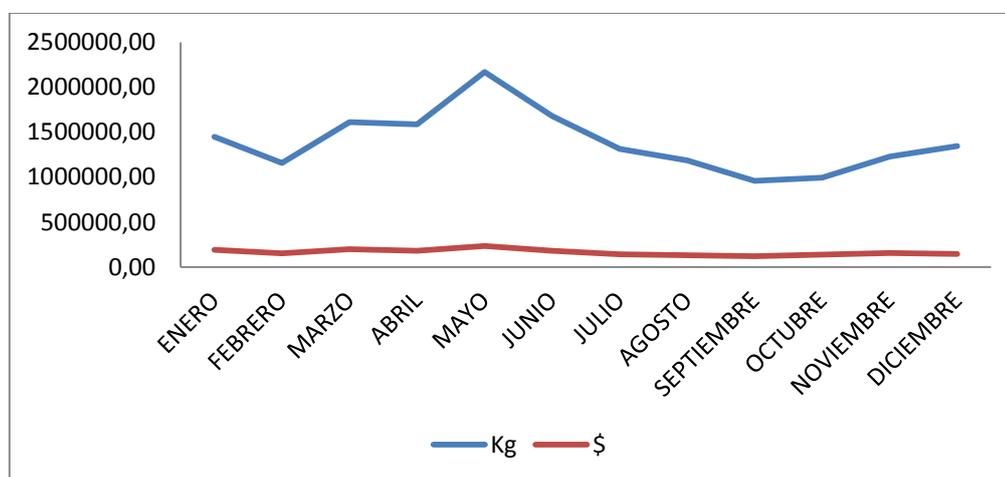
Anexo 5 Compras de materia prima

EXTRACTORA DE ACEITES ACEITPLACER S.A.		
COMPRAS FRUTA		
2017		
	Kg	\$
ENERO	1.448.360,00	\$ 191.502,45
FEBRERO	1.156.110,00	\$ 152.689,65
MARZO	1.613.260,00	\$ 197.390,25
ABRIL	1.587.260,00	\$ 181.189,95
MAYO	2.169.460,00	\$ 234.538,15
JUNIO	1.679.970,00	\$ 180.579,80
JULIO	1.313.260,00	\$ 141.548,75
AGOSTO	1.184.850,00	\$ 129.464,16
SEPTIEMBRE	960.220,00	\$ 119.948,70
OCTUBRE	994.810,00	\$ 136.824,15
NOVIEMBRE	1.229.610,00	\$ 154.333,75
DICIEMBRE	1.345.010,00	\$ 146.004,60

Fuente: Extractora de aceites Aceitplacer S.A.

Elaborado por: La autora

Gráfico 18 Compras de materia prima



Fuente: Anexo 5

Elaborado por: La autora