



Universidad del Azuay

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

Maestría en Administración de Empresas V promoción.

Tema: Implementación de un Sistema de Gestión Organizacional en
la Empresa Prosonido Cía. Ltda.

TESIS DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor:

Ing. Martin Cobos Merchán

Director:

Ing. Pablo Rosales Heredia

CUENCA-ECUADOR

2012

El apoyo de mi familia ha sido el soporte fundamental para el desarrollo y terminación de este trabajo.

Un agradecimiento muy especial al Ingeniero Pablo Rosales Heredia, director de ésta investigación.

A Prosonido Cía. Ltda. por permitirme la información para el desarrollo de esta tesis, especialmente a la señora Rossana Chávez por su apoyo incondicional.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
LA EMPRESA	2
1.1 Concepto	2
1.1.1 Análisis de los principios y valores morales de la empresa	2
1.2 Misión	3
1.3 Visión	3
1.4 Diagnóstico FODA	3
FODA Matricial	5
1.4.1 Matriz de evaluación de factores internos	9
1.4.2 Matriz de evaluación de factores externos	11
1.5 Estructura Organizacional	11
1.6 Productos	13
CAPITULO II	
ANÁLISIS DEL MERCADO	15
2.1 Tamaño del Mercado	15
2.2 Segmentación del Mercado	19
2.3 Mercado actual	23
2.4 Competencia	31
2.4.1 Mercado de Amplificadores y Procesadores	32
2.4.2 Mercado de Parlantes y Repuestos	32
2.4.3 Mercado de Micrófonos y Soportes	32

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PRPSONIDO CIA. LTDA. E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION ORGANIZACIONAL EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	33
3.1 Análisis del organigrama funcional actual de la empresa.	33
3.2 Análisis de los componentes del proceso de gestión de la empresa.	35
3.3 Breve análisis de los resultados económicos de la empresa, con la aplicación del proceso de gestión organizacional actual.	37
3.4 Implementación de un organigrama funcional de acuerdo a las necesidades actuales que Prosonido Cía. Ltda. requiere.	50
3.5 Reingeniería de los componentes del proceso de gestión organizacional.	51
3.6 Implementación de un sistema de estandarización de procesos.	57
3.7 Conclusiones de la nueva estructura organizacional implementada.	66
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70

Índice de Anexos

Anexo 1	Balance General	71
Anexo 2	Estado de Resultados	72

Resumen:

La empresa Prosonido Cía. Ltda, es una compañía dedicada a la importación y distribución de equipos de audio profesional, actividad comercial que ha venido llevando a cabo desde hace 25 años. Se trata de una empresa netamente familiar, en donde la dirección y administración siempre ha sido llevada por integrantes de la familia Valencia Chávez de la ciudad de Quito.

Prosonido Cía. Ltda. cuenta con la distribución de las marcas mas representativas del mercado de audio profesional, lo que ha generado que mantenga su posición como líder del mercado en el Ecuador.

El análisis realizado en esta investigación, está sustentado en la necesidad de renovación y evolución que la empresa presenta ante los constantes cambios y expansión del mercado de equipos de publifusión, se ha desarrollado un breve análisis de mercado, análisis financiero, obteniendo información que permite enfocar de mejor manera el organigrama funcional y los procesos de gestión organizacional, desarrollando estrategias internas enfocadas en optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, reducir costos de operación y maximizar los resultados económicos.

Los resultados obtenidos en este estudio se han venido aplicando desde el mes de Abril del presente año.

ABSTRACT

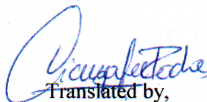
Prosonido Cía. Ltda. Company is a business dedicated to import and distribute professional audio equipment. This commercial activity has taken place for 25 years. It is a family business and the management and administration of the company have been in charge of members of the Valecia Chávez family from the city of Quito.

Prosonido Cía. Ltda. distributes the most important professional audio brands in the market, which is why it has maintained its leadership within the Ecuadorian market.

The analysis performed in this research is based on the company's need for renovation and evolution due to the constant changes and expansion of publicizing equipment in the market. A brief market analysis and a financial analysis have been developed. The information we obtained allowed us to have a better focus of the organizational diagram and the organizational management processes by developing internal strategies focused on improving the company's resources, reducing cost operations, and maximizing economic outcomes.

The results obtained during this study are being applied since the month of April of the present year.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS


Translated by,
Diana Lee Rodas

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROSONIDO CIA LTDA.

INTRODUCCIÓN

Prosonido Cía. Ltda. 25 años en el mercado ecuatoriano, es una empresa familiar la cual se dedica a la importación, distribución y comercialización de equipos de audio profesional e instrumentos musicales.

La empresa ha sido administrada bajo esquema familiar, políticas organizacionales definidas. La especialización y desarrollo del mercado ha evolucionado, generando que las prácticas administrativas que se están aplicando sean obsoletas, lo cual ha generado conflictos internos que se reflejan en los resultados de la organización.

El objetivo principal de este trabajo es; analizar el estado actual del proceso de gestión organizacional que se está aplicando en la empresa, investigar el comportamiento del segmento de mercado al cual pertenece, obteniendo datos a través de técnicas de observación, inducción, deducción, entre otras.

A través del análisis de los datos obtenidos, de su análisis y clasificación, podremos desarrollar la implementación de un Sistema de Gestión Organizacional, que cumpla con las necesidades del negocio, aprovechando todos los recursos con los que cuenta la empresa maximizando su rendimiento operacional.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Concepto

El ser humano, desde los inicios de su historia ha utilizado la música para expresarse, se especula que en la antigüedad se imitaba los sonidos de animales y también de la naturaleza interna de hombre, como los latidos del corazón.

Varios historiadores dan mucha importancia a ésta descripción y la identifican como los inicios de la música como forma de expresión.

En su sentido más amplio, la música nace con el ser humano, y ya estaba presente, según algunos estudiosos, mucho antes de la extensión del ser humano por el planeta, hace más de 50.000 años. Es por tanto una manifestación cultural universal.

Para satisfacer esta necesidad de expresión, el ser humano desarrolló durante su historia varios instrumentos musicales, los cuales eran utilizados para acompañar sus cánticos culturales, para la caza, y para comunicarse con tribus lejanas.

Con el pasar del tiempo y el avance de la tecnología se han desarrollado varias alternativas que tienen como fundamento los instrumentos utilizados en la antigüedad.

Las expresiones culturales basadas en la música se vieron en la necesidad de poder masificar cada vez más y compartir sus interpretaciones cada día con más gente, lo que generó el desarrollo de transductores de energía que permitan “amplificar” los sonidos emitidos por los instrumentos, es aquí en donde aparecen en la historia los primeros micrófonos y parlantes como instrumentos comunicacionales.

Prosonido Cía. Ltda. por su actividad económica está clasificada dentro del segmento comercial, ya que es una empresa cuya principal actividad económica es la importación, distribución y comercialización de varias marcas reconocidas a nivel mundial de equipos profesionales de audio, instrumentos musicales y accesorios.

Prosonido Cía. Ltda. cuenta con canales de distribución directa en las principales ciudades del país; Matriz Quito, Guayaquil y Cuenca.

1.1.1 Análisis de los principios y valores morales de la empresa

La empresa Prosonido Cía. Ltda. dentro de su filosofía institucional aplica en su gestión varios valores detallados a continuación:

Respeto a la persona: Trato justo y equitativo con los clientes internos de la empresa, considerando sus necesidades personales, contando con pautas detalladas en el manual de procedimientos de la empresa. Respeto a nuestros clientes externos, brindando el mejor servicio posible a través de un asesoramiento oportuno.

Integridad: La empresa desarrolla su actividad económica, aplicando principios morales y legales los cuales forman parte de las políticas internas de la empresa.

Orientación al servicio al cliente: Buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, aplicando los conceptos antes mencionados.

Honestidad: Aplicada en cada uno de los procesos.

Prosonido Cía. Ltda. durante todo su ejercicio económico ha cumplido con las leyes y reglamentos que gobiernan, cumpliendo con los pagos de salarios y premios por cumplimientos de ventas a los empleados y su respectivos aportes al IESS, manteniendo la información contable y fiscal en orden, razón por la cual figuran como contribuyentes especiales ante el Servicio de Rentas Internas, además de la pronta entrega de los informes anuales a la Superintendencia de Compañías.

1.2 Misión

Brindar al mercado ecuatoriano, productos de audio profesional de la más alta calidad, con la mejor asesoría técnica.

1.3 Visión

Posicionarse en el mercado ecuatoriano como la primera alternativa para los consumidores, viabilizando este propósito al cliente con productos de audio profesional e instrumentos de calidad.

1.4 Diagnóstico FODA

La empresa Prosonido Cía. Ltda. ha sido administrada como una organización netamente familiar, en donde su dirección está a cargo de su dueño fundador el señor Andrés Valencia Proaño. Los cambios que se han generado en el mercado como impacto de varios factores entre ellos la globalización de la comunicación, el crecimiento del mercado de consumidores de equipos de audio profesional, la cantidad de oferta de conservatorios y escuelas especializadas en la música, ha generado que la empresa emprenda un proceso de modernización de sus procesos de gestión.

Fortalezas

- Trabaja con capital propio, no depende de inversiones de socios ni préstamos bancarios.
- Nombre de Marca de la empresa reconocida en el mercado ecuatoriano.
- Personal Ejecutivo calificado y capacitado en las áreas técnicas y de asesoría.
- Líneas de productos de distribución de marcas reconocidas a nivel mundial por su calidad y desempeño.

Debilidades

- Procesos administrativos no estandarizados, genera desperdicio de recursos de la empresa incurriendo en gastos innecesarios.
- Falta de motivación de los funcionarios de la empresa.
- Exceso de inventarios de baja rotación, no cuenta con una planificación ni análisis de compra.
- Personal poco capacitado en el área de asesoría comercial.

Oportunidades

- Ampliar nuestra participación del mercado a través de la creación de nuevos canales de distribución.
- Innovación y renovación de la tecnología, permitiéndonos ofrecer productos actualizados.
- Ampliar nuestro portafolio de distribución de marcas y productos para cubrir las necesidades de clientes más especializados.
- Renovar la percepción que tiene el cliente de la empresa a través de cambios en la imagen de marca.

Amenazas

- La competencia está desarrollando estrategias de mercado muy agresivas que pueden disminuir nuestra participación en el segmento.
- Cambios constantes en las políticas arancelarias generan incertidumbre al momento de la compra e importación de los productos.
- Ingreso al mercado de nuevas empresas con productos sustitutivos.

Análisis FODA Matricial.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Trabaja con capital propio, no depende de inversiones de socios ni prestamos bancarios.	Procesos administrativos no estandarizados, genera desperdicio de recursos de la empresa incurriendo en gastos innecesarios.
FACTORES EXTERNOS	Nombre de Marca de la empresa reconocido en el mercado ecuatoriano.	Falta de motivación de los funcionarios de la empresa.
	Personal Ejecutivo calificado y capacitado en las áreas técnicas y de asesoría.	Exceso de inventarios de baja rotación, no cuenta con una planificación ni análisis de compra.
OPORTUNIDADES	Líneas de productos de distribución de marcas reconocidas a nivel mundial por su calidad y desempeño.	Personal poco capacitado en el área de asesoría comercial.
	Maximizar Fortalezas y Oportunidades	Maximizar Oportunidades // Minimizar Debilidades
Ampliar nuestra participación del mercado a través de la creación de nuevos canales de distribución	F.O. 1.- Implementar un sistema de gestión organizacional renovado, considerando la estructura funcional que exige la evolución del mercado actual.	D.O. 1.- Especializar a los funcionarios de la empresa a través de capacitaciones en las áreas comercial y técnica.
Innovación y renovación de la tecnología, permitiéndonos ofrecer productos actualizados.		
Renovar la percepción que tiene el cliente de la empresa a través de cambios en la imagen de marca.	F.O. 2.-Desarrollar políticas de venta mas agresivas, a través de la especialización del área comercial.	D.O. 2. Optimizar la planificación de compras de inventario, considerando costos, rotación y obsolescencia.
Ampliar nuestro portafolio distribución de marcas y productos para cubrir las necesidades de clientes mas especializados.		
AMENAZAS	Maximizar Fortalezas // Minimizar Amenazas	Minimizar Amenazas // Fortalecer Debilidades
La competencia esta desarrollando estrategias de mercado muy agresivas que pueden disminuir nuestra participación en el segmento.	F.A. 1.- Implementar un plan estrategico de mercadeo enfocado en comunicar los atributos de las lineas de producto con los que cuenta la empresa.	D.A. 1.- Desarrollar políticas que permitan el mejoramiento del clima organizacional, buscando valorar de mejor manera a cada individuo y su rol dentro de la empresa.
Cambios constantes en las políticas arancelarias generan incertidumbre al momento de la compra e importación de los productos.		
Ingreso al mercado de nuevas empresas con productos sustitutivos.	F.A. 2.-Desarrollar políticas de venta mas agresivas, a través de la especialización del área comercial.	D.A. 2. Renovar el Plan Estratégico, iniciando con la implementación de un nuevo sistema de gestión organizacional.

Fortalezas y Oportunidades.

Del análisis realizado a los dos factores se generan dos estrategias:

1. Implementar un sistema de gestión organizacional renovado, considerando la estructura funcional que exige la evolución del mercado actual.

La Implementación de un sistema de gestión organizacional en la empresa Prosonido Cia. Ltda, requiere realizar una análisis a profundidad de la situación actual de la empresa, sus componentes y recursos, su participación en el mercado a la que está enfocada, considerando los resultados financieros obtenidos, para luego, interpretando los resultados obtenidos, desarrollar una estrategia de implementación de un esquema organizacional que permita renovar los procesos de gestión que se han venido aplicando, optimizando la estructura funcional de la compañía.

2. Desarrollar políticas de venta mas agresivas, a través de la especialización del área comercial.

La implementación de un sistema de gestión organizacional elaborado en función de las necesidades de la compañía, va a permitir especializar el área comercial de la empresa, lo que va a generar mejores resultados económicos.

Para lograr este propósito, es necesario realizar una análisis profundo del estado actual de la compañía, sus procesos funcionales, resultados económicos y financieros; para luego desarrollar e implementar un plan estratégico que resuma los nuevos objetivos planteados.

Oportunidades y Debilidades.

Del análisis realizado a los dos factores se generan dos estrategias:

1. Especializar a los funcionarios de la empresa a través de capacitaciones en las áreas comercial y técnica.

El avance y evolución del mercado de productos relacionados con tecnología, ha generando que las empresas requieran de personal mas especializado, con conocimientos y experiencia en el área comercial y además requiere conocer las características y atributos de cada línea de producto, permitiéndole de esta manera ser mas eficiente al momento de cerrar una venta.

Para lograr este propósito es necesario implementar una política de capacitación constante, aprovechando los beneficios que ofrecen las marcas que representa la compañía, además de los seminarios y talleres que se ofrecen en el mercado.

2. Optimizar la planificación de compras de inventario, considerando costos, rotación y obsolescencia.

La falta de procesos de análisis de compra e inventarios, genera que la empresa cuente con niveles de rotación de inventarios muy altos, generando costos financieros excesivos.

Una correcta planificación de compra, coordinada adecuadamente con los proveedores, va a permitir proyectar niveles reposición de inventario óptimos.

Para desarrollar ésta estrategia es necesario contar con procesos análisis y proyecciones de rotación de inventario, además de proyecciones financieras que nos permitan costear las compras a proveedores sin afectar nuestro flujo económico ni generar excesivos costos financieros.

Fortalezas y Amenazas

Del análisis realizado a los dos factores se generan dos estrategias:

- 1. Implementar un plan estratégico de mercadeo, enfocado en comunicar los atributos de las líneas de producto con los que cuenta la empresa.**

El crecimiento del mercado de audio profesional en el Ecuador ha generado el ingreso de varias marcas nuevas a nuestro país. Considerando el renombre que mantienen las marcas que Prosonido Cia. Ltda. representa para el Ecuador, es importante elaborar una estrategia de mercadeo comunicacional, enfocada en capacitar a nuestros clientes acerca de las características de los sistemas que distribuye la compañía, realizando seminarios acerca de su funcionamiento y manejo, permitiendo al cliente generar un criterio propio acerca de su experiencia con cada producto.

- 2. Desarrollar políticas de venta mas agresivas, a través de la especialización del área comercial.**

El mercado ha permitido el ingreso de nuevas alternativas de producto, en donde la competencia ha aprovechado las oportunidades que las empresas con estructuras comerciales débiles han dejado en el mercado.

Para hacer frente a esta amenaza, es importante desarrollar un plan estratégico que considere implementar la creación de políticas de venta mas agresivas, a través de la creación de canales de distribución con mayor cobertura.

Amenazas y Debilidades

Del análisis realizado a los dos factores se generan dos estrategias:

- 1. Desarrollar políticas que permitan el mejoramiento del clima organizacional, buscando valorar de mejor manera a cada individuo y su rol dentro de la empresa.**

La desmotivación del personal de la compañía esta generando que deficiencias en el clima organizacional. Es importante implementar una estrategia de mejoramiento y control del clima organizacional, en donde las habilidades y destrezas de los empleados sean valoradas, desarrollando políticas de comunicación interpersonal, establecidas a través de la creación de un manual de procesos administrativos.

2. Renovar el Plan Estratégico, iniciando con la implementación de un nuevo sistema de gestión organizacional.

Para optimizar los resultados de la compañía Prosonido Cia. Ltda. es necesario reevaluar el plan estratégico actual, a través de una nueva valoración y análisis de los resultados obtenidos, implementados procesos de gestión organizacional, estableciendo métodos funcionales estandarizados para cada proceso interno, de esta manera los resultados de la compañía van a cumplir con la misión planteada en el plan estratégico.

FODA Ponderado**1.4.1 Matriz de evaluación de factores Internos:****Fortalezas y Debilidades.**

Fortalezas y Debilidades	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Trabaja con capital propio, no depende de inversiones de socios ni préstamos bancarios.	0,1	3	0,3
Nombre de Marca de la empresa reconocida en el mercado ecuatoriano.	0,2	4	0,8
Personal Ejecutivo calificado y capacitado en las áreas técnicas y de asesoría.	0,1	3	0,3
Líneas de productos de distribución de marcas reconocidas a nivel mundial por su calidad y desempeño.	0,2	4	0,8
Procesos administrativos no estandarizados, genera desperdicio de recursos de la empresa incurriendo en gastos innecesarios.	0,2	1	0,2
Falta de motivación de los funcionarios de la empresa.	0,05	1	0,05
Exceso de inventarios de baja rotación, no cuenta con una planificación ni análisis de compra.	0,1	2	0,2
TOTAL FACTORES INTERNOS			2,7

1.4.2 Matriz de evaluación de factores Externos:

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades y Amenazas	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Ampliar nuestra participación del mercado a través de la creación de nuevos canales de distribución	0,2	4	0,8
Innovación y renovación de la tecnología, permitiéndonos ofrecer productos actualizados.	0,05	3	0,15
Renovar la percepción que tiene el cliente de la empresa a través de cambios en la imagen de marca.	0,1	3	0,3
Ampliar nuestro portafolio distribución de marcas y productos para cubrir las necesidades de clientes más especializados.	0,1	4	0,4
La competencia está desarrollando estrategias de mercado muy agresivas que pueden disminuir nuestra participación en el segmento.	0,3	1	0,3
Cambios constantes en las políticas arancelarias generan incertidumbre al momento de la compra e importación de los productos.	0,05	2	0,1
Ingreso al mercado de nuevas empresas con productos sustitutivos	0,2	1	0,2
TOTAL FACTORES EXTERNOS			2,25

A través de éste análisis encontramos los siguientes resultados:

Factores Internos:

Dentro de los resultados obtenidos en el análisis a los factores internos de la compañía, podemos analizar que se trata de una compañía familiar, que se ha mantenido en el tiempo al contar con la distribución exclusiva de productos de marcas reconocidas, que, a través de un auto financiamiento ha generado que, sin un mayor costo de capital, se logre sustentar en el tiempo en el mercado de Audio Profesional en Ecuador. Como resultado de todo esto, el nombre de marca Prosonido es conocido a nivel nacional.

La empresa cuenta con un personal ejecutivo capacitado en las áreas gerenciales, lo que ha generado los resultados económicos que mantiene hasta la fecha. Lastimosamente, paralelo a todo esto, es importante analizar que el personal no se encuentra correctamente motivado, por distintas situaciones que se irán profundizando durante este estudio.

La empresa desarrolla su actividad económica sustentada prácticamente en su totalidad en capital propio de los accionistas, que al tratarse de una empresa familiar es importante notar que viene de un mismo núcleo.

Otro punto importante que se debe mencionar es el exceso de inventario que se mantiene al momento.

Factores Externos:

Como resultados del análisis de los factores externos podemos citar:

El mercado de Audio profesional está creciendo a nivel nacional. Lo cual nos podría permitir ampliar nuestro portafolio de productos y buscar líneas alternativas para ingresar en nuevos mercados.

La competencia ha desarrollado estrategias muy agresivas de expansión.

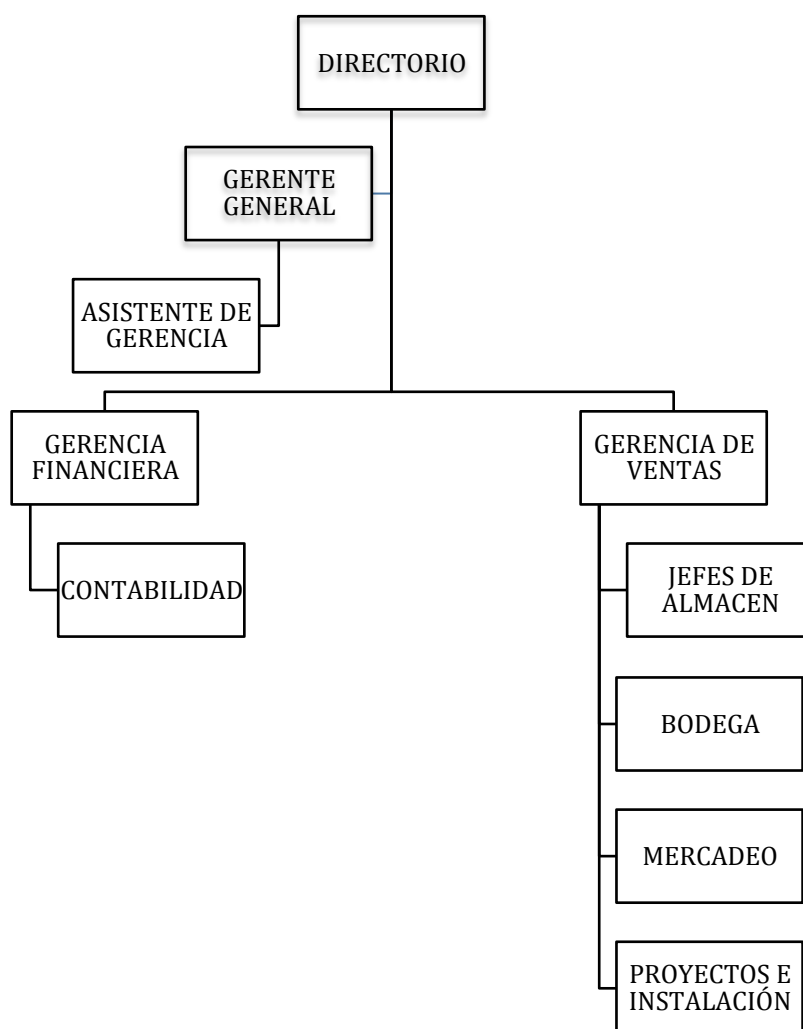
1.5 Estructura Organizacional

La empresa ha sido administrada con un organigrama que se ha definido en función de las necesidades que en base a la experiencia se han generado.

La distribución jerárquica es completamente piramidal, en donde la toma de decisiones está supeditada a la gerencia general.

La compañía cuenta con dos secciones claramente definidas; una gerencia de distribución y ventas, además de una gerencia financiera.

El organigrama actual de la empresa está definido de la siguiente manera:



Directorio: Conformado por todos los integrantes de la familia Valencia – Chávez, siendo presidido por la Licenciada Arabel Valencia Chávez.

Gerencia General: La gerencia general está a cargo del Señor Andrés Valencia Proaño, socio - fundador de la compañía.

Gerencia de Distribución y Venta: Ésta sección de la compañía, está a cargo del manejo y coordinación del área comercial, teniendo a su cargo; el contacto con proveedores, bodegas, las diferentes sucursales, departamento de proyectos, mercadeo y ventas.

Gerencia Financiera: El área financiera está a cargo de la Sra. Rossana Chávez de Valencia, socia fundadora de la compañía.

En el capítulo III ampliaremos el análisis de cada uno de los componentes de la compañía.

1.6 Productos

La empresa cuenta con varias líneas de productos; pudiéndolos clasificar de la siguiente manera:

En este grupo podemos incluir todos los dispositivos que forman parte de un sistema de audio profesional, con diferentes aplicaciones tales como concierto o publifusión. Dentro de este grupo encontramos; parlantes, procesadores de dinámica como ecualizadores, distribuidores, compresores, limitadores, etc., dispositivos de mezcla de audio como consolas de audio, además de los equipos generadores de audio como micrófonos y los accesorios necesarios para su montaje e instalación.

Estos equipos en su gran mayoría son adquiridos por empresas de renta de equipos de amplificación.

Dentro de la gama de parlantes, la empresa Prosonido Cía. Ltda. cuenta con la distribución exclusiva para el Ecuador de la marca JBL del grupo Harman International. Además de la distribución autorizada de la línea de parlantes de audio profesional Yamaha, la cual es compartida por otra empresa dentro del país.

A estas marcas con sus diferentes líneas de parlantes son consumidas por un segmento de mercado especializado y profesional, por esta razón las podríamos clasificar como sistemas de gama alta.

En la línea de amplificadores de potencia y procesadores de parlantes, la empresa cuenta con la distribución de las marcas CROWN, DBX, BSS, LEXICON, SOUNDCRAFT, quienes también forman parte del grupo Harman International.

En la línea de micrófonos, la compañía cuenta con la distribución exclusiva para el Ecuador de la marca SHURE INC. marca líder en el mercado de micrófonos a nivel mundial.

La empresa desde hace tres años atrás, ha desarrollado su propia marca y línea de parlantes, Audio master. Ésta línea de parlantes son construidos y ensamblados en China. Su mercado objetivo son los consumidores más novatos en las aplicaciones de

audio, por su sencillez de manejo y precio. Esta línea incluye lectores de dispositivos multimedia, los cuales se han convertido en un requerimiento importante para los consumidores de este segmento.

A este tipo de parlantes los podríamos considerar como parlantes multifunción por las características de su diseño y construcción.

Para la comercialización de sus productos, Prosonido Cía. Ltda. ha clasificado sus canales de distribución en dos grandes grupos: Distribución y Mayoreo, y; Ventas al detalle.

-Distribución y Mayoreo: Cuenta con la distribución exclusiva de varias marcas de audio profesional para nuestro país, en donde a través de sus sub distribuidores, llegando de esta manera a sus clientes finales, este es el eje del ejercicio comercial de la empresa.

- Ventas al Detalle: A través de sus salas de exhibición en las diferentes sucursales a nivel nacional, Quito, Guayaquil y Cuenca, Prosonido Cía. Ltda. cubre los espacios que nuestros distribuidores mayoristas permiten en el mercado.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Tamaño del Mercado

Para este trabajo de investigación aplicaremos la técnica de Análisis de datos de comportamiento, en donde analizaremos los rastros que dejaron las compras e importaciones realizadas por nuestra competencia, en donde nos podremos dar cuenta de la tendencia del mercado.¹

Debido a que se trata de un mercado muy especializado, y, que se cuenta con un número muy limitado de competidores, los cuales son fácilmente identificables ya que cada empresa cuenta con la distribución de una marca reconocida a nivel mundial como competencia de las marcas que la empresa Prosonido Cía. Ltda. representa de manera exclusiva en el mercado Ecuatoriano. Es necesario considerar que las compañías dedicadas a la distribución de audio profesional en el Ecuador, también son clientes de la empresa Prosonido Cía. Ltda. ya que en su mayoría cuentan con canales de distribución propios a nivel nacional, lo que obliga a contar dentro de su stock con las marcas representadas por la empresa.

Considerando los puntos analizados anteriormente, partiendo del antecedente de que la línea de producto de Audio profesional está dirigida a un mercado especializado y, que a nivel mundial existen marcas de renombre que cuentan con sus distribuidores exclusivos en el Ecuador, hemos delimitado el tamaño del mercado considerando los volúmenes de importación² reflejados en dólares de estos productos. Para nuestro estudio se va a analizar los resultados obtenidos de los años; 2009, 2010, 2011 y del período de enero a mayo 2012. En nuestro análisis se consideró únicamente los montos de importación FOB, para que los diferentes aranceles e impuestos no generen datos sesgados que podrían afectar nuestra investigación.

A continuación detallo los montos de importación anual de cada empresa que para nuestro estudio han sido consideradas como competencia directa.

Total de importaciones por año (en dólares)

¹ Philip Kotler Keller. Dirección de Marketing Duodécima edición Pag.106.

²Departamento de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador.

Tabla 1

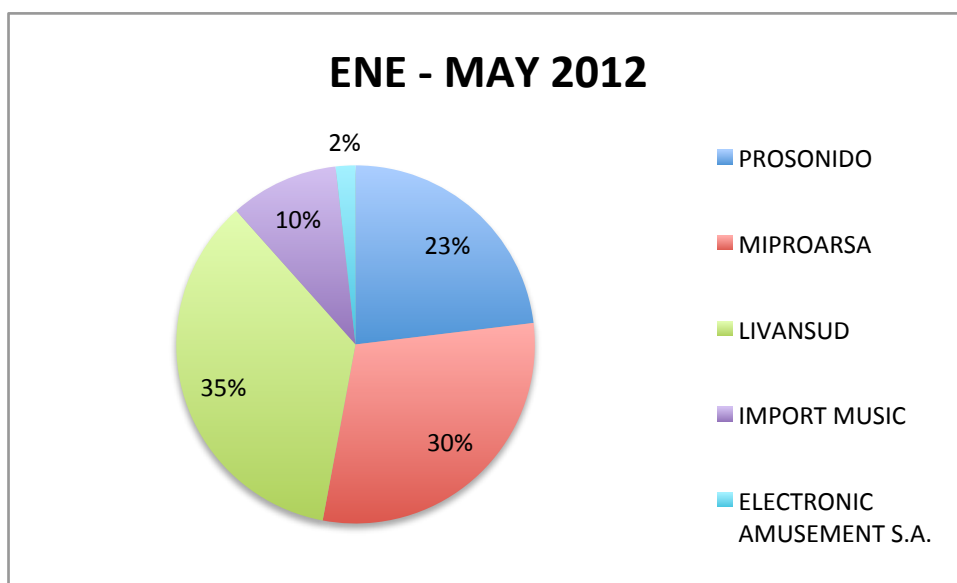
IMPORTADOR	ENE - MAY 2012	2011	2010	2009
PROSONIDO	\$ 1.380.372,00	\$ 3.438.951,00	\$ 2.926.580,00	\$ 2.620.392,00
MIPROARSA	\$ 1.785.341,00	\$ 7.227.025,00	\$ 5.596.821,00	\$ 4.294.238,00
LIVANSUD	\$ 2.121.629,00	\$ 5.486.716,00	\$ 5.029.686,00	\$ 2.793.240,00
IMPORT MUSIC	\$ 586.270,00	\$ 1.188.779,00	\$ 1.463.099,00	\$ 1.085.389,00
ELECTRONIC AMUSEMENT S.A.	\$ 106.582,00	\$ 292.681,00	\$ 246.725,00	\$ 421.754,00
	\$ 5.980.194,00	\$ 17.634.152,00	\$ 15.262.911,00	\$ 11.215.013,00

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Participación de mercado empresas más importantes de acuerdo a las marcas que representan.

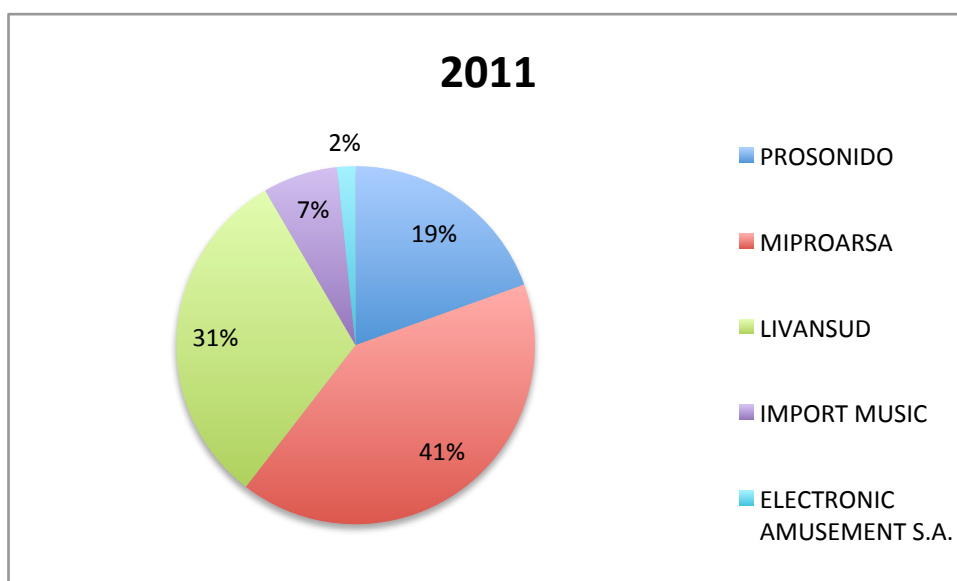
Gráfico 1



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

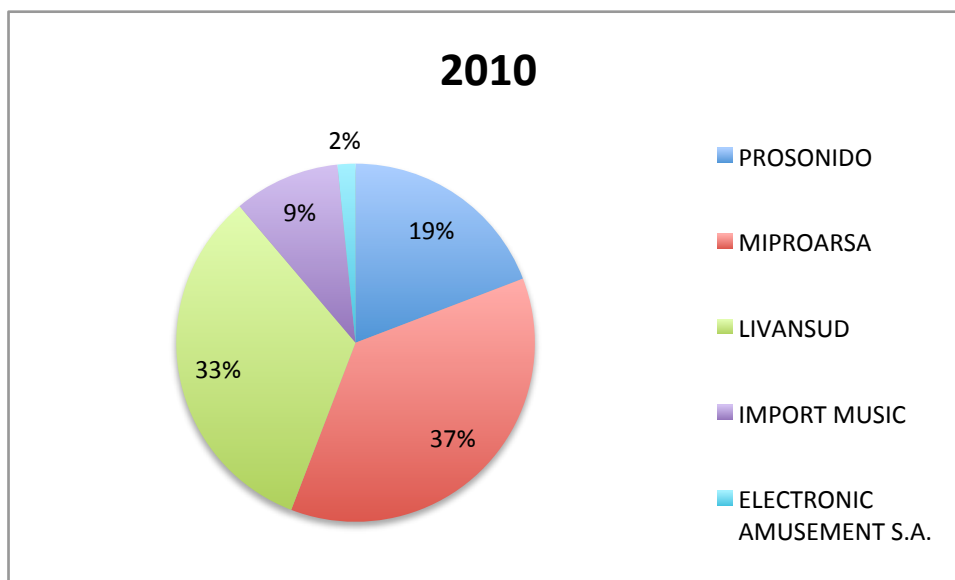
Gráfico 2



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

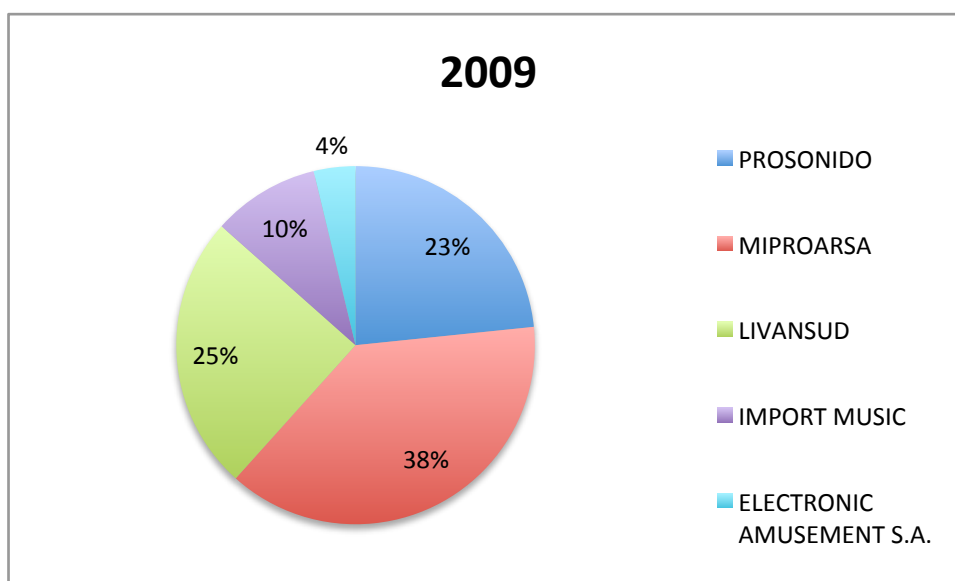
Gráfico 3



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Gráfico 4



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Estos valores incluyen todos los productos que han sido importados por las compañías dedicadas a la distribución y comercialización de productos de audio Profesional, para nuestro estudio se va a realizar un análisis únicamente de las partidas arancelarias detalladas a continuación ya que se trata de productos homogéneos entre las diferentes compañías a ser estudiadas y además porque son su principal fuente de ingreso dentro del giro del negocio;

Tabla 2

PARTIDAS ARANCELARIAS	DETALLE CORRESPONDIENTE A LA PARTIDA
8518100000	MICRÓFONOS Y SUS SOPORTES
8518210000	UN ALTAVOZ (ALTOPARLANTE) MONTADO EN SU CAJA
8518220000	VARIOS ALTAVOCES (ALTOPARLANTE) MONTADOS EN UNA MISMA CAJA
8518400000	AMPLIFICADORES ELÉCTRICOS DE AUDIOFRECUENCIA
8518500000	EQUIPOS ELÉCTRICOS PARA AMPLIFICACIÓN DE SONIDO

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

2.2 Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado se realiza analizando las partidas arancelarias que corresponden a los productos más representativos en lo que a sistemas de audio profesional se refiere, hemos considerado el análisis de los siguientes grupos de productos:

Parlantes;

Se considera la partida arancelaria correspondiente a todo el grupo contiene este tipo de producto, considerando los montos de importación de; Sistemas Pasivos, Sistemas Activos y repuestos.

Amplificadores;

En este grupo se integraron de acuerdo a su clasificación por partida, todos los componentes eléctricos y electrónicos de alimentación y proceso que forman parte del mercado de sistemas de audio profesional.

Micrófonos;

En este grupo están considerados todos los equipos transductores para publifusión conocidos en el mercado como Micrófonos, incluyendo en este grupo a toda su variedad y aplicación.

Considerando que se trata de productos interdependientes, ésta situación nos va a permitir realizar un análisis en base a los valores totales de importación de cada línea de productos.

Para este estudio se ha solicitado la colaboración del Director del Departamento de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador, Ingeniero Juan Mora quien nos ha facilitado la información que presentaremos a continuación:

Tabla 3

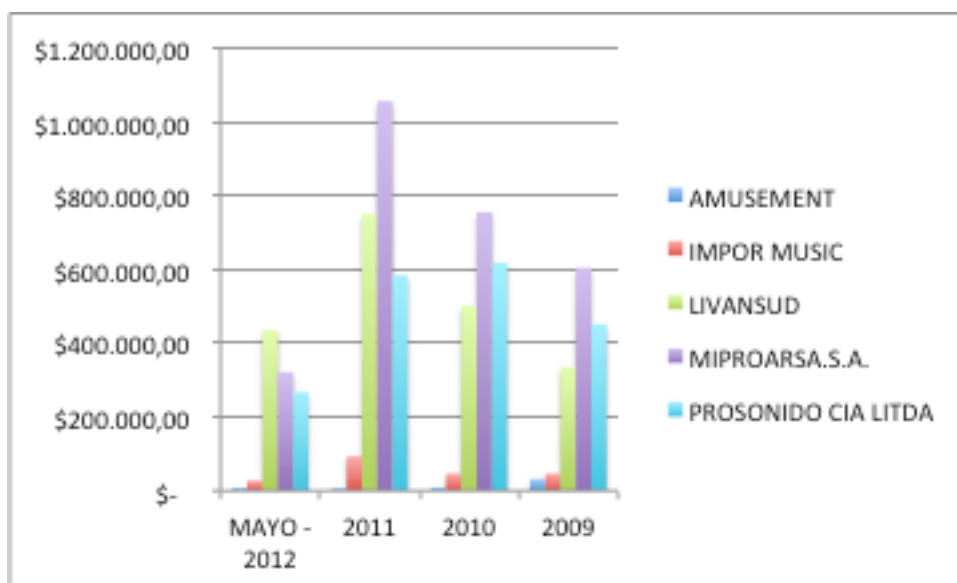
AMPLIFICADORES Y PROCESADORES

IMPORTADOR	MAYO - 2012	2011	2010	2009
AMUSEMENT	\$ 7.901,00	\$ 4.609,00	\$ 8.937,00	\$ 32.419,00
IMPOR MUSIC	\$ 28.175,00	\$ 93.791,00	\$ 47.358,00	\$ 47.358,00
LIVANSUD	\$435.272,00	\$ 749.642,00	\$ 501.357,00	\$335.551,00
MIPROARSA.S.A.	\$321.569,00	\$ 1.056.614,00	\$ 755.233,00	\$604.479,00
PROSONIDO CIA LITDA	\$267.186,00	\$ 584.041,00	\$ 617.810,00	\$451.705,00

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Gráfico 5



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Tabla 4

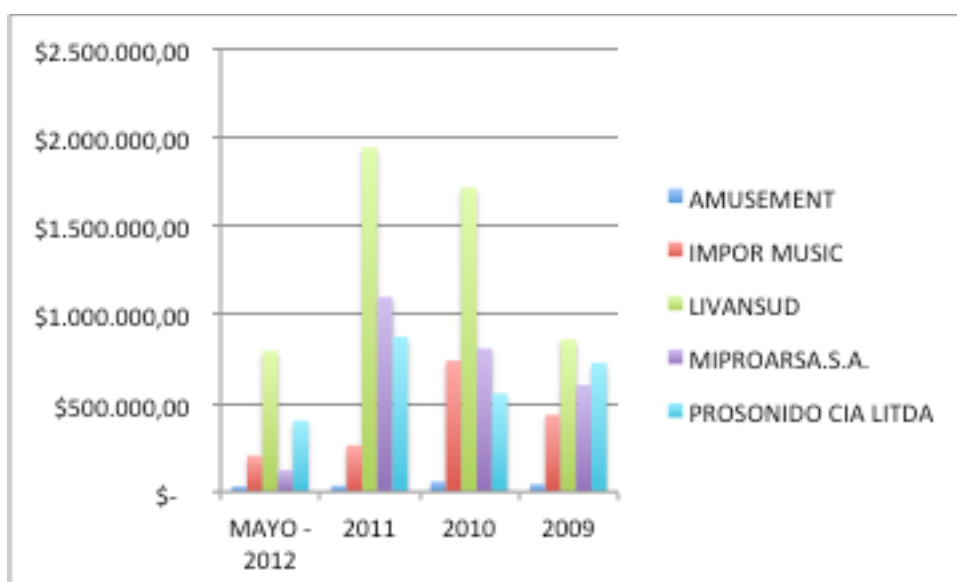
PARLANTES Y REPUESTOS

IMPORTADOR	MAYO - 2012	2011	2010	2009
AMUSEMENT	\$ 32.018,00	\$ 36.212,00	\$ 59.543,00	\$ 45.169,00
IMPOR MUSIC	\$204.198,00	\$ 262.446,00	\$ 740.440,00	\$434.741,00
LIVANSUD	\$795.946,00	\$ 1.944.685,00	\$ 1.718.255,00	\$859.982,00
MIPROARSA.S.A.	\$124.315,00	\$ 1.099.347,00	\$ 809.335,00	\$603.980,00
PROSONIDO CIA LITDA	\$402.035,00	\$ 875.856,00	\$ 555.508,00	\$728.825,00

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Gráfico 6



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Tabla 5

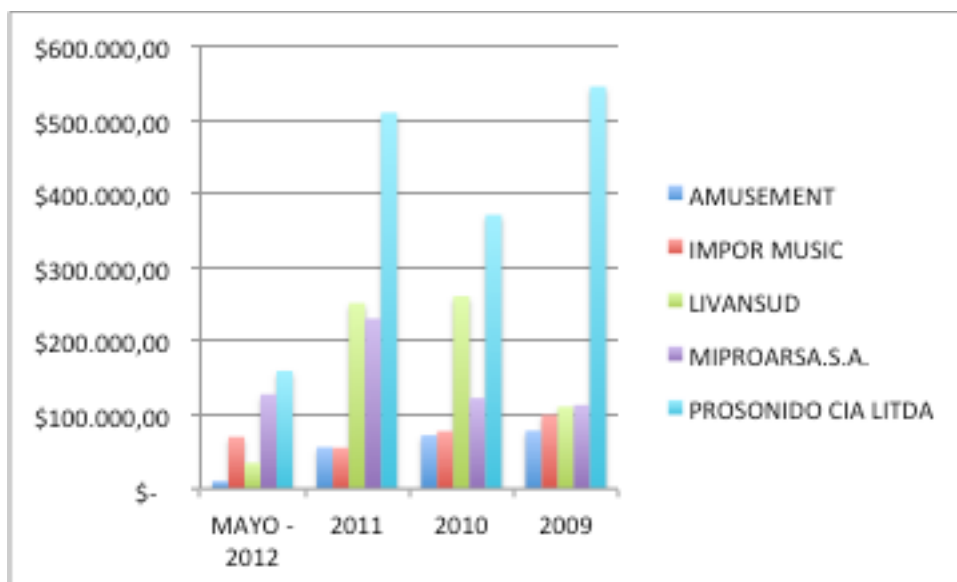
MICROFONOS Y SOPORTES

IMPORTADOR	MAYO - 2012	2011	2010	2009
AMUSEMENT	\$ 10.650,00	\$ 56.564,00	\$ 72.578,00	\$ 78.878,00
IMPOR MUSIC	\$ 70.485,00	\$ 55.798,00	\$ 78.163,00	\$100.274,00
LIVANSUD	\$ 35.396,00	\$ 251.778,00	\$ 261.096,00	\$111.558,00
MIPROARSA.S.A.	\$128.142,00	\$ 230.720,00	\$ 123.124,00	\$113.501,00
PROSONIDO CIA LTDA	\$159.908,00	\$ 509.860,00	\$ 371.432,00	\$545.179,00

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Gráfico 7



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

2.3 Mercado actual

Partiendo de la información obtenida en los análisis anteriores, podemos indicar que el mercado actual de Prosonido Cía. Ltda. en el Ecuador y la participación de cada empresa se reflejan en el cuadro que se detalla a continuación:

Tabla 6

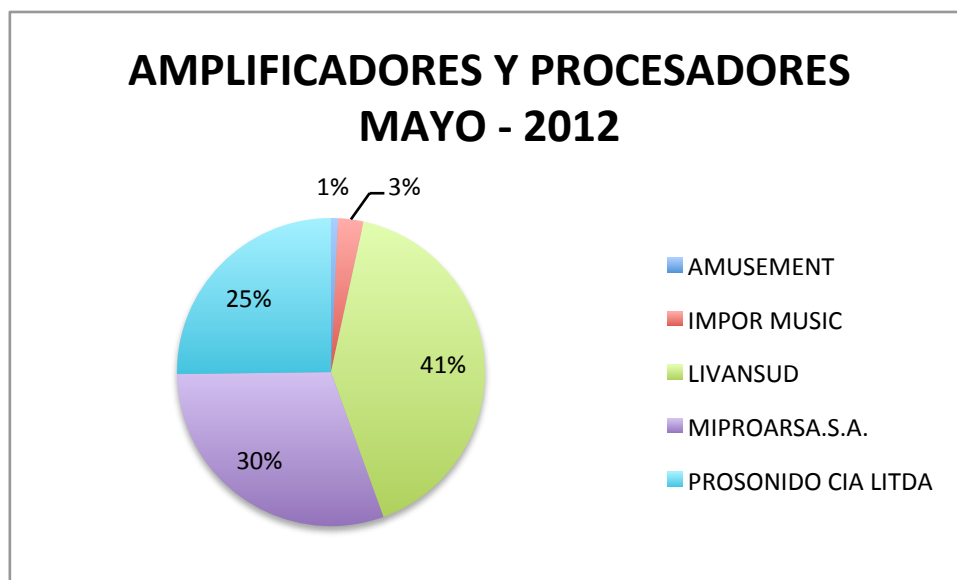
AMPLIFICADORES Y PROCESADORES

IMPORTADOR	MAYO - 2012	2011	2010	2009
Mercado total	\$ 1.060.103,00	\$ 2.488.697,00	\$ 1.930.695,00	\$ 1.471.512,00
AMUSEMENT	0,75%	0,19%	0,46%	2,20%
IMPOR MUSIC	2,66%	3,77%	2,45%	3,22%
LIVANSUD	41,06%	30,12%	25,97%	22,80%
MIPROARSA.S.A.	30,33%	42,46%	39,12%	41,08%
PROSONIDO CIA LITDA	25,20%	23,47%	32,00%	30,70%

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

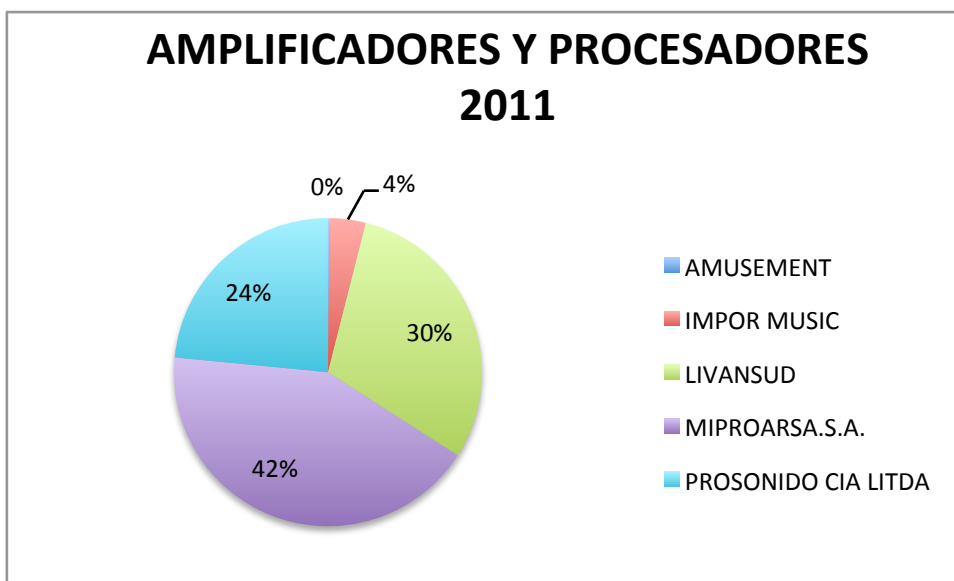
Gráfico 8



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

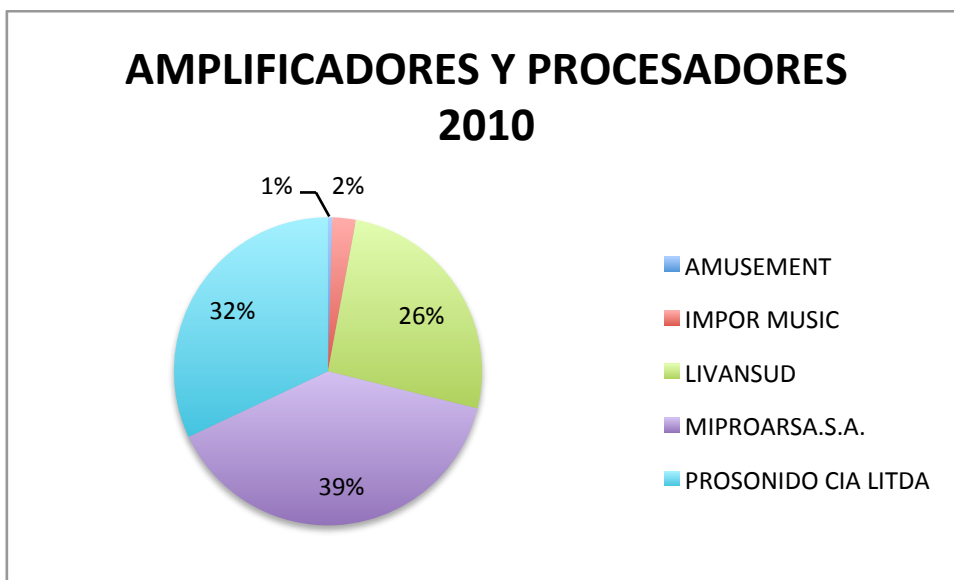
Gráfico 8



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

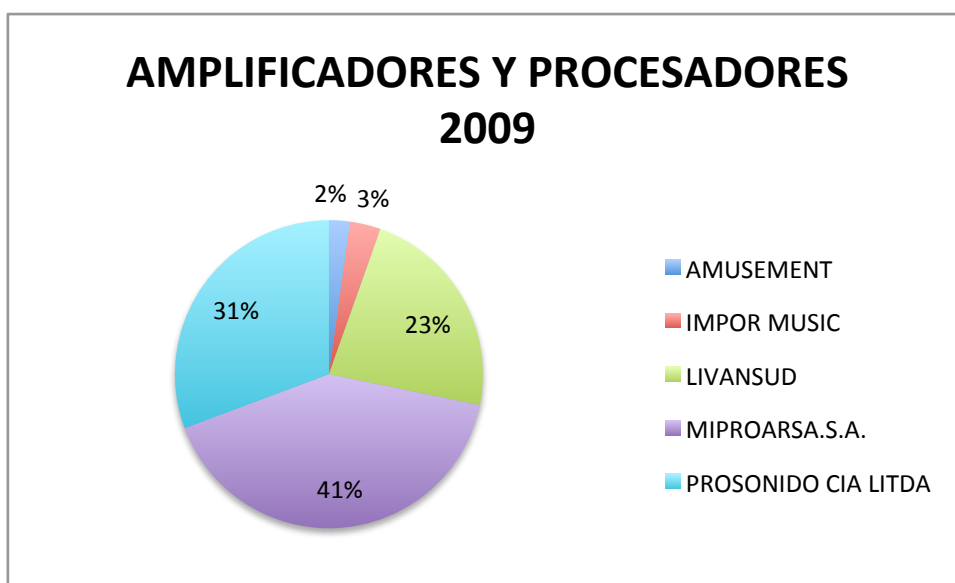
Gráfico 9



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Gráfico 10



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Tabla 7

PARLANTES Y REPUESTOS

IMPORTADOR	MAYO - 2012	2011	2010	2009
Mercado total	\$ 1.558.512,00	\$ 4.218.546,00	\$ 3.883.081,00	\$ 2.672.697,00
AMUSEMENT	2,05%	0,86%	1,53%	1,69%
IMPOR MUSIC	13,10%	6,22%	19,07%	16,27%
LIVANSUD	51,07%	46,10%	44,25%	32,18%
MIPROARSA.S.A.	7,98%	26,06%	20,84%	22,60%
PROSONIDO CIA LITDA	25,80%	20,76%	14,31%	27,27%

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Gráfico 11



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

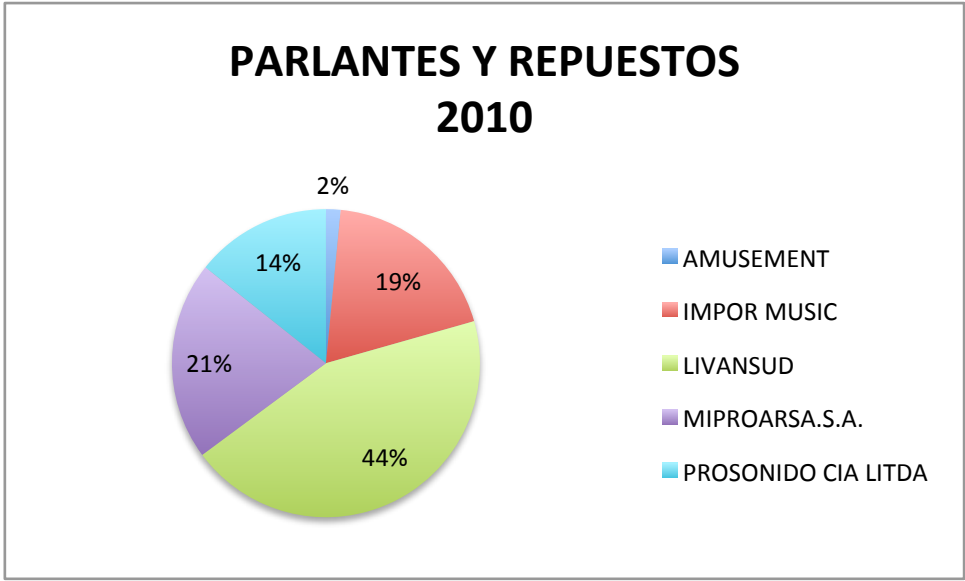
Gráfico 12



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

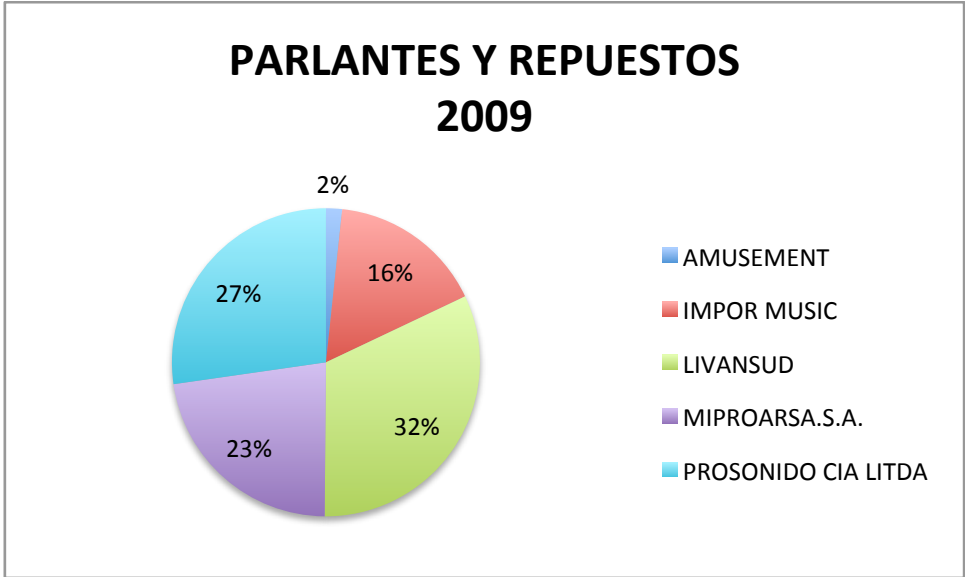
Gráfico 13



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Gráfico 13



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Tabla 8

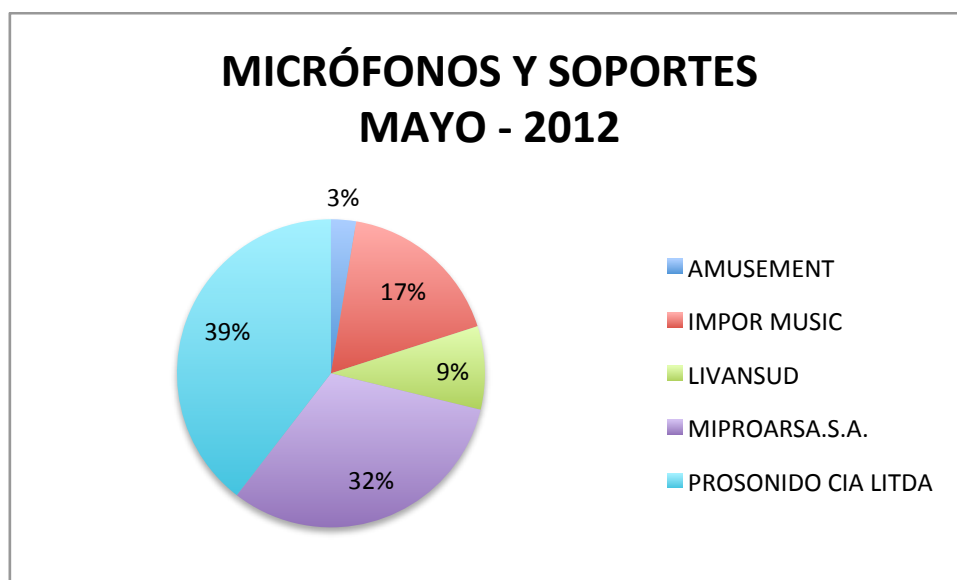
MICRÓFONOS Y SOPORTES

IMPORTADOR	MAYO - 2012	2011	2010	2009
Mercado total	\$ 404.581,00	\$ 1.104.720,00	\$ 906.393,00	\$ 949.390,00
AMUSEMENT	2,63%	5,12%	8,01%	8,31%
IMPOR MUSIC	17,42%	5,05%	8,62%	10,56%
LIVANSUD	8,75%	22,79%	28,81%	11,75%
MIPROARSA.S.A.	31,67%	20,88%	13,58%	11,96%
PROSONIDO CIA LITDA	39,52%	46,15%	40,98%	57,42%

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

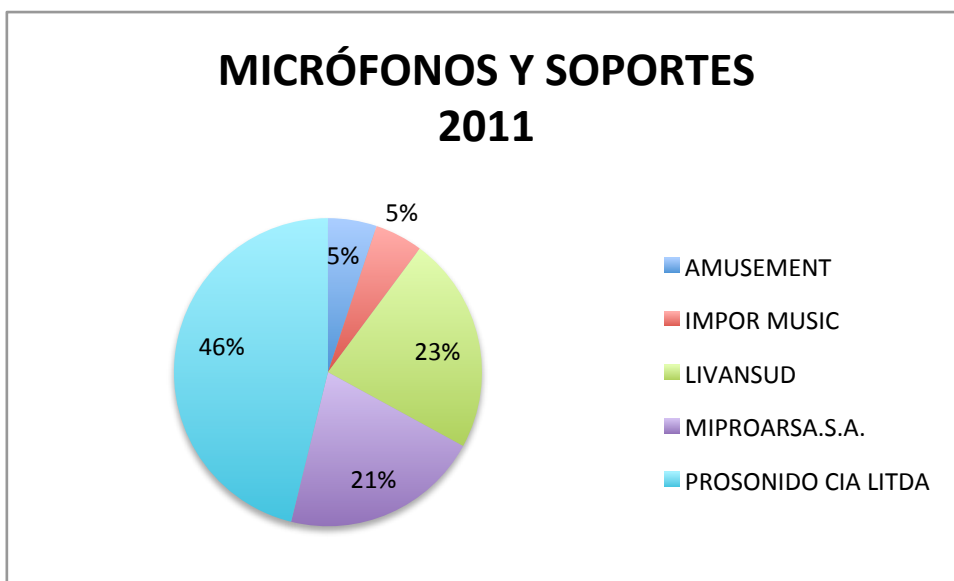
Gráfico 13



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

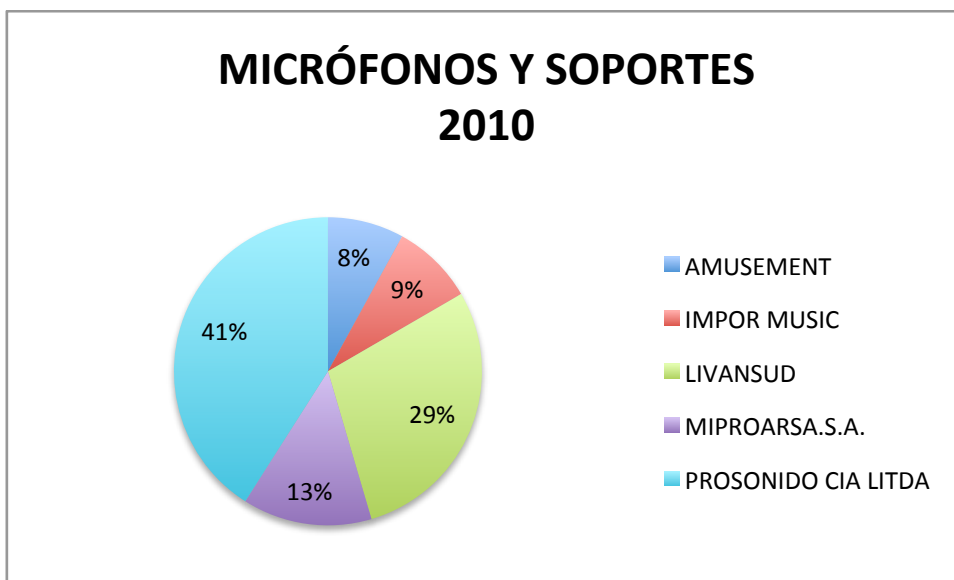
Gráfico 14



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

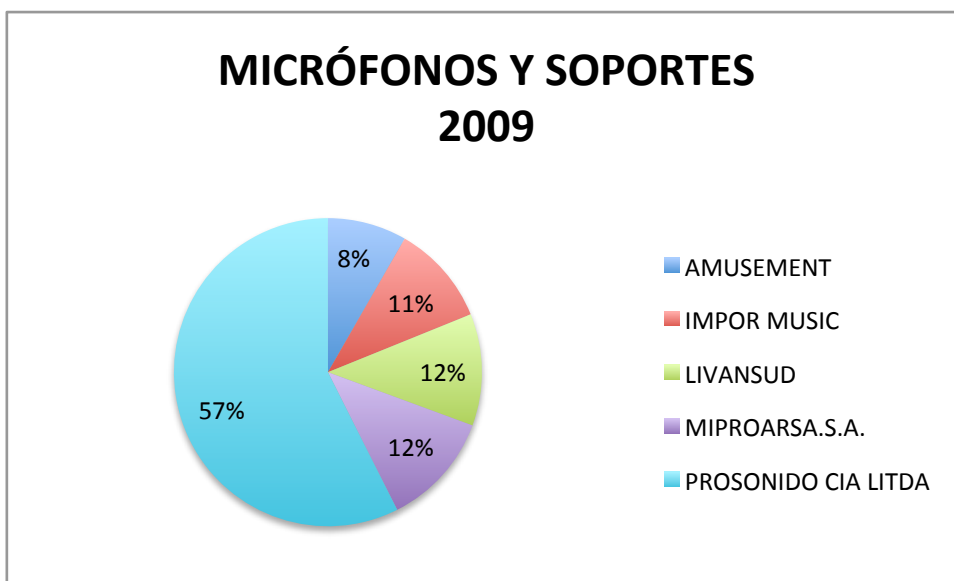
Gráfico 15



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Gráfico 16



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Departamento de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador.

2.4 Competencia

Philip Kotler, conceptualiza a los competidores como aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores, considera importante aplicar diferentes técnicas de análisis para desarrollar estrategias que permitan hacer frente al mercado³.

A través del análisis realizado, se observa que el mercado de equipos de pro audio en el Ecuador ha crecido significativamente en los últimos 3 años, lo que se presenta como una oportunidad importante para Prosonido Cía. Ltda. si se interpreta la información obtenida y se realiza un análisis por segmento de producto (partidas arancelarias) podemos darnos cuenta de que la compañía es la única de las cuatro analizadas, que cuenta con un portafolio importante de marcas y productos, las cuales son las más representativas en nuestro mercado local. Esto implica una oportunidad importante de crecimiento, considerando el alcance del presente trabajo, la implementación de un departamento especializado que permita estructurar un plan estratégico acertado que potencialice los recursos de la empresa y la lleve a liderar nuevamente el mercado ecuatoriano.

³ Philip Kotler Keller. Dirección de Marketing Duodécima edición Pag.346 - 347.

2.4.1 Mercado de Amplificadores y Procesadores.

Los resultados obtenidos en este estudio, presentan una participación del mercado importante de la empresa Prosonido Cía. Ltda. en este segmento, el cual esta liderado por Miproarsa, quienes cuentan con marcas importantes de este tipo de productos.

2.4.2 Mercado de Parlantes y Repuestos.

Para el presente análisis se considero, el arancel correspondiente a Parlantes y Repuestos, pero no se esta segmentando de acuerdo a su tipo y aplicación, ya que todas las empresas analizadas mantienen marcas “Premium” y marcas “económicas” de procedencia China, en donde las características y precios difieren en gran medida.

De acuerdo a lo expuesto, es importante considerar que Prosonido Cía. Ltda. mantiene un participación importante en el mercado de Parlantes y Repuestos, pero no es el líder, el ingreso de productos económicos desde la China ha generado que año a año la empresa Livansud, lidere este segmento de mercado.

2.4.3 Mercado de Micrófonos y Soportes.

La solidez de la marca Shure Inc. ha generado que Prosonido Cía. Ltda, mantenga el liderazgo en este segmento, pero es importante considerar la variación y crecimiento del mercado de estos productos en el Ecuador, esta oportunidad esta siendo aprovechada por las empresas de distribución para ingresar nuevas marcas de micrófonos y soportes, lo que ha generado una baja año a año en la participación de Prosonido Cía. Ltda. en este segmento.

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PROSONIDO CIA. LTDA. E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION ORGANIZACIONAL EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

3.1 Análisis del organigrama funcional actual de la empresa.

Partiendo de la premisa: La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo⁴; la empresa Prosonido Cia. Ltda. ha conservado un esquema organizacional de “empresa familiar” desde sus inicios, manteniendo siempre un organigrama piramidal, en donde la gerencia general mantiene concentrado el poder en la toma de decisiones.

Como veremos a continuación, la verticalidad del organigrama no permite que se gestione de manera ágil y oportuna la toma de decisiones, ya que, cualquier proceso que desarrolle la empresa, termina siendo dada a conocer a la Gerencia General para su respectivo análisis y aprobación, generando inconvenientes y demoras.

El organigrama de la empresa actualmente, presenta un esquema de trabajo que se ha venido desarrollando en función de las necesidades que a la empresa se le han ido presentando, manejando una política “apaga incendios”, sin ningún estudio previo de factibilidad. Ésta situación ha generado que varios ejecutivos de la empresa, tengan bajo su responsabilidad y desarrollen actividades ajenas al perfil que su cargo requiere.

Gerencia General

La Gerencia General de la empresa está a cargo de su dueño fundador, el Sr. Andrés Valencia Proaño; quien tiene una experiencia de más de 30 años en el ámbito musical, razón por la cual y conociendo las necesidades que el mercado presentaba, dio inicio con el proyecto de empresa de distribución de Equipos de Audio Profesional e Instrumentos Musicales.

Además de sus responsabilidades gerenciales dentro de la empresa, también participa y realiza los procesos de compra e importación de varias marcas a nivel mundial. También gestiona directamente la relación con todos los proveedores de la empresa, lo cual significa atender a más de 30 proveedores a nivel mundial.

⁴ Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins. Pag. 425.

Asistente de Gerencia

Esta área, está a cargo de múltiples responsabilidades que forman parte del giro del negocio, desde aquí se coordinan: Importaciones a través de la empresa de Forwarder (oficina de transporte y servicios aduaneros en el exterior que trabaja con Prosonido Cía. Ltda.), además se disponen los recursos para los diferentes eventos para los cuales la empresa presta su servicio de alquiler de varios equipos, además de realizar el debido seguimiento a la cartera de éste servicio.

Desde esta oficina, se coordinan además todos los recursos y gastos administrativos de la empresa, transporte, viáticos, caja chica y demás recursos con los que se necesita contar para desarrollar la actividad comercial.

Cuenta con el apoyo de una persona, encargada de realizar los despachos de valija, mensajería interna, archivo, además de ser la recepcionista del área administrativa.

Gerencia Financiera

La responsabilidad de esta función está a cargo de la señora Rossana Chaves de Valencia, dueña y fundadora de la empresa, quien tiene a su cargo la gestión de recursos de capital para el desarrollo del negocio.

Como se detalló anteriormente en el FODA, la empresa realiza su gestión económica, netamente con capital propio, siendo la Gerente Financiera la persona encargada de canalizar el capital económico para cumplir con las diferentes responsabilidades que tiene la empresa con proveedores, además de gestionar las inversiones que requiere la empresa para mantenerse competitiva en el mercado.

Bajo su cargo también podemos encontrar la coordinación de los registros y recuperación de cartera, pagaduría a proveedores e importaciones, además de la administración en coordinación con la Gerencia General y el Gerente de Ventas, de los diferentes canales de distribución y sucursales a nivel nacional y bodegas.

Es también su responsabilidad el ingreso y costeo de los diferentes productos, realizando los cálculos requeridos para la política de precios de las diferentes marcas, además de las diferentes actividades de promociones, relacionadas con el precio del producto.

Cuenta con el apoyo de dos asistentes contables, quienes llevan el registro diario de los movimientos de cartera que se realizan con cada transacción comercial en los diferentes canales de venta y distribución.

Contabilidad

Esta área coordina todos los movimientos contables del flujo económico de la empresa, realiza y registra los gastos administrativos, impuestos, roles de pago, balances contables, además de realizar las actividades de pagaduría.

También tiene bajo su responsabilidad el área de Recursos Humanos, desde este departamento se coordina la elaboración del perfil de los nuevos empleados, recepción de carpetas de aspirantes, contratación y de darse el caso la cancelación de los funcionarios de la empresa.

Realiza también las gestiones legales que requiere la empresa.

Al momento tiene entre sus responsabilidades la coordinación del departamento de sistemas de informáticos y redes de la empresa.

Gerencia de Ventas

El departamento de ventas de la empresa se mantiene como el pulmón de la empresa, ya que el gerente encargado de este departamento tiene a su cargo varias actividades de las cuales depende directamente la actividad comercial de la misma.

-Canales de Distribución: Desde ésta área se coordinan todos los canales de distribución, sean estos propios a través de las sucursales con las que cuenta la empresa (Quito, Guayaquil y Cuenca), teniendo bajo su cargo al personal que labora en cada una de las sucursales del país, o por medio de los distribuidores externos con los que cuenta la empresa.

- Compras y Comercio Exterior: La Gerencia de Ventas tiene a su cargo el análisis de inventarios, para posterior reposición a través de compras realizadas a cada uno de los proveedores con los que cuenta la empresa. Preparar los documentos y requisitos necesarios para su importación de cada marca y producto que solicita la Aduana de nuestro país, coordinar su despacho y transporte al puerto de origen, para luego entregar dichos documentos a la Asistencia de Gerencia para la respectiva coordinación con la empresa de Forwarder tercerizada.

-Bodega: A su cargo se encuentra toda la logística de inventarios y bodega, coordinar el envío de mercadería a cada uno de los canales de distribución además de analizar los stocks actuales para tomar las acciones pertinentes.

-Desarrollo de Proyectos e Instalaciones: A través de esta misma área se realizan los acercamientos necesarios con los clientes que requieren de servicios más

personalizados, además de ser el ente encargado de recibir la información generada por el INCOP para proyectos en empresas del sector público, atendiendo a sus necesidades se procede a realizar los diseños, planos y proformas para cada proyecto, para luego en caso de concretarse el negocio, desarrollar el proyecto realizando las instalaciones y calibraciones necesarias.

3.2 Análisis de los componentes del proceso de gestión de la empresa.

Como se ha venido analizando en el desarrollo de esta tesis, la compañía Prosonido Cía. Ltda, no cuenta con una estructura administrativa definida, más bien se ha venido contratando, delegando y asignando funciones en base a las necesidades que se van presentando con el crecimiento de la compañía.

Al momento podemos segmentar la compañía en tres áreas o secciones principales; Administración, Ventas y Finanzas, cuyas direcciones en su mayoría han sido ocupadas por los dueños de la compañía.

Es notable el aglutinamiento de poder de decisión y responsabilidades, generando varios cuellos de botella, ya que existe una concentración excesiva de la capacidad de toma de decisiones, sin existir principios de empoderamiento y delegación de responsabilidades, cada una de las gerencias antes mencionadas tiene a su cargo todo el proceso de gestión administrativo y comercial.

Administración:

Esta sección está encargada de la dirección y coordinación de la empresa, al frente de esta área se encuentra el Gerente General, quien a través de sus asistentes realiza múltiples actividades relacionadas con el giro del negocio, tales como ordenes de producto a nuestros proveedores internacionales, coordinación de importaciones, contratación de personal, etc.

El área administrativa de la compañía cuenta con la siguiente estructura:

- Asistente de Gerencia
- Auxiliar Administrativa
- Mensajeros

Ventas:

Actúa como pulmón de la empresa, en esta sección se coordinan todos los procesos del negocio, la persona a cargo, tiene dentro de sus responsabilidades todas las actividades que están en directa relación con el giro del negocio, desde el contacto con proveedores, manejo de inventario, comercio exterior, proyectos relacionados al INCOP etc.

Finanzas

El proceso administrativo y financiero se integran en esta dirección, siendo su encargada la persona que lleva a cabo la gestión y control de todo el proceso económico del negocio, en esta área se generan y disponen los recursos que la compañía necesita para cumplir con el objetivo del giro del negocio, cabe recalcar que Prosonido Cía. Ltda. trabaja en su mayoría con capital propio, lo que realza la importancia de esta sección en el organigrama funcional de la compañía.

3.3 Breve análisis de los resultados económicos de la empresa, con la aplicación del proceso de gestión organizacional actual.

El Análisis Económico Financiero se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.⁵

Desde este punto de vista, se manifiesta que el análisis financiero es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación histórica de su empresa. El método de análisis como la técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros.

⁵ KENNEDY, Ralph Dale. Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación. – México. Noriega Editores, 2001.

De lo expuesto anteriormente se infiere que el Análisis Económico Financiero se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como las que se mencionan a continuación: entidades de créditos, accionistas, proveedores, clientes, empleados, comités de empresas y sindicatos, asesores, analistas financieros, administración pública, inversores, competidores y potenciales compradores de la empresa.

A través del Análisis Económico Financiero se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se pueden dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Este diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

Sobrevivir: Seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos.

Ser rentable: Generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.

Crecer: Aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.⁶

Tomando en consideración lo antes mencionado, el Análisis Económico – Financiero a la Empresa Prosonido Cía. Ltda. sobre los ejercicios económicos 2008, 2009, 2010 y 2011,

⁶ MORENO, Joaquín. Las Finanzas en las Empresas. – México: Cuarta Edición, 2003

nos permitirá determinar y establecer las debilidades de carácter financiero y económico, así como sus fortalezas y oportunidades en el mercado en el cual se desenvuelve.

ANÁLISIS VERTICAL

Al comparar los balances generales de dos períodos con fechas diferentes podemos observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de la Empresa Prosonido Cía. Ltda. en términos de dinero.

Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la Empresa sobre lo que está sucediendo o cómo se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultados de las utilidades o pérdidas generadas durante el período en comparación.

Para el análisis vertical se dispone los Balances de los cuatro años (2008 – 2011) en forma de tabla, tomando en consideración que estos deben guardar homogeneidad y tamaño común, es decir, deben ser de iguales características y guardar concordancia con los Principios de Contabilidad de General Aceptación.

Tabla 9

ANÁLISIS VERTICAL BALANCE DE GENERAL

Prosonido Cía. Ltda.

Años: 2008 – 2011

BALANCE GENERAL	BALANCE GENERAL al 31 de Diciembre/2011	% 2011	BALANCE GENERAL al 31 de Diciembre/2010	% 2010	BALANCE GENERAL al 31 de Diciembre/2009	% 2009	BALANCE GENERAL Al 31 de Diciembre/2008	% 2008
Activo circulante								
Caja / Bancos	219.983	4%	48.770	1%	65.076	1%	46.768	1%
Cuentas por cobrar	1.247.717	20%	1.001.065	20%	896.745	20%	702.668	23%
Inventarios (suministros y materiales)	2.708.757	44%	2.521.150	49%	2.220.613	49%	1.548.659	50%
Pagos anticipados					36.111	1%		
Total Activo Circulante	4.176.456	68%	3.570.984	70%	3.218.546	72%	2.298.095	74%
Activo Fijo								
BIENES NO DEPRECIABLES	250.000,00	4%	250.000,00	5%	250.000,00	6%	0,00	0%
TERRENOS	250.000,00	4%	250.000,00	5%	250.000,00	6%		
BIENES DEPRECIABLES	2.264.489,32	37%	1.869.083,49	37%	1.524.731,16	34%	1.258.371,55	40%
EDIFICIOS	156.157,00	3%	156.157,00	3%	156.157,00	3%	156.157,00	5%
VEHICULOS	372.716,17	6%	390.421,53	8%	277.832,25	6%	276.939,39	9%
EQUIPOS ESPECIALIZADOS	1.520.731,47	25%	1.118.772,00	22%	919.518,63	20%	674.576,38	22%
MUEBLES Y ENSERES	77.653,45	1%	75.930,55	1%	72.484,13	2%	66.629,07	2%
EQUIPOS DE OFICINA	91.356,32	1%	89.804,88	2%	72.055,42	2%	60.786,18	2%
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.877,38	0%		0%				
SOFTWARE Y LICENCIAS	22.752,86	0%	22.752,86	0%	11.438,86	0%	8.038,86	0%
HERRAMIENTAS	1.858,05	0%	1.858,05	0%	1.858,05	0%	1.858,05	0%
EQUIPOS VARIOS	13.386,62	0%	13.386,62	0%	13.386,62	0%	13.386,62	0%
DEPRECIACIONES								
DEPRECIACION ACUMULADA (CR)	-919.283,54	-15%	-723.178,53	-14%	-571.062,15	-13%	-470.045,55	-15%
DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS	-44.270,51	-1%	-36.462,66	-1%	-36.462,66	-1%	-28.654,81	-1%
DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	-330.663,80	-5%	-294.890,90	-6%	-264.301,00	-6%	-250.429,09	-8%
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS ESPECIALIZADOS	-382.697,99	-6%	-250.979,64	-5%	-150.626,09	-3%	-77.449,25	-2%
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	-45.435,20	-1%	-41.722,65	-1%	-36.322,51	-1%	-35.063,17	-1%
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS DE OFICINA	-85.438,66	-1%	-73.435,78	-1%	-62.101,94	-1%	-58.840,70	-2%
DEPRECIACION ACUMULADA SOFTWARE Y LICENCIAS	-18.299,14	0%	-13.394,47	0%	-9.114,43	0%	-7.633,92	0%
DEPRECIACION ACUMULADA HERRAMIENTAS	-1.281,29	0%	-1.095,48	0%	-936,57	0%	-777,66	0%
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS VARIOS	-11.196,95	0%	-11.196,95	0%	-11.196,95	0%	-11.196,95	0%
DIFERIDOS	387.153,41	6%	49.819,37	1%	29.047,27	1%	10.650,24	0%
CONSTRUCCION BODEGA QUITO	40.483,57	1%	11.007,22	0%	29.047,27	1%	4.200,00	0%
CONSTRUCCION BODEGA GUAYAQUIL	346.669,84	6%	38.812,15	1%			6.450,24	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	1.982.359	32%	1.445.724	28%	1.232.716	27%	798.976	26%
OTROS ACTIVOS	0	0%	78.600	2%	49.960	1%	25.180	1%
FIDEICOMISO OFISTORE			28.600	1%	16.560	0%	11.820	0%
FIDEICOMISO GM.HOTEL			50.000	1%	33.400	1%	13.360	0%
TOTAL ACTIVO	6.158.815	100%	5.095.309	100%	4.501.222	100%	3.122.251	100%
PASIVOS								
Pasivo corto plazo								
Proveedores Locales	12.493	0%		0%	172.443	4%		0%
Proveedores del Exterior	2.258.420	48%	2.117.763	48%	2.290.589	55%	1.719.581	74%
Beneficios al Personal	42.217	1%		0%		0%	73.685	3%
Varios Acreedores	1.782.818	38%	1.624.399	37%	1.057.044	26%		0%
Dividendos por Pagar	585.931	12%	606.931	14%	606.931	15%	442.421	19%
Débito Fiscal - IVA	57.152	1%	87.186	2%	10.096	0%	82.404	4%
Total Pasivo corto plazo	4.739.031		4.436.280		4.137.103		2.318.091	
TOTAL PASIVO	4.739.031	77%	4.436.280	87%	4.137.103	92%	2.318.091	74%
Patrimonio								
Capital aportado	20.000	1%	20.000	3%	20.000	5%	20.000	2%
Reservas	173.719	12%	173.719	26%	344.118	95%	149.229	19%
Utilidad ejercicios anteriores	465.309	33%	185.145	28%			438.474	55%
Utilidad ejercicio actual	760.756	54%	280.165	43%			196.458	24%
TOTAL PATRIMONIO	1.419.784	23%	659.029	13%	364.118	8%	804.161	26%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.158.815	100%	5.095.309	100%	4.501.222	100%	3.122.252	100%

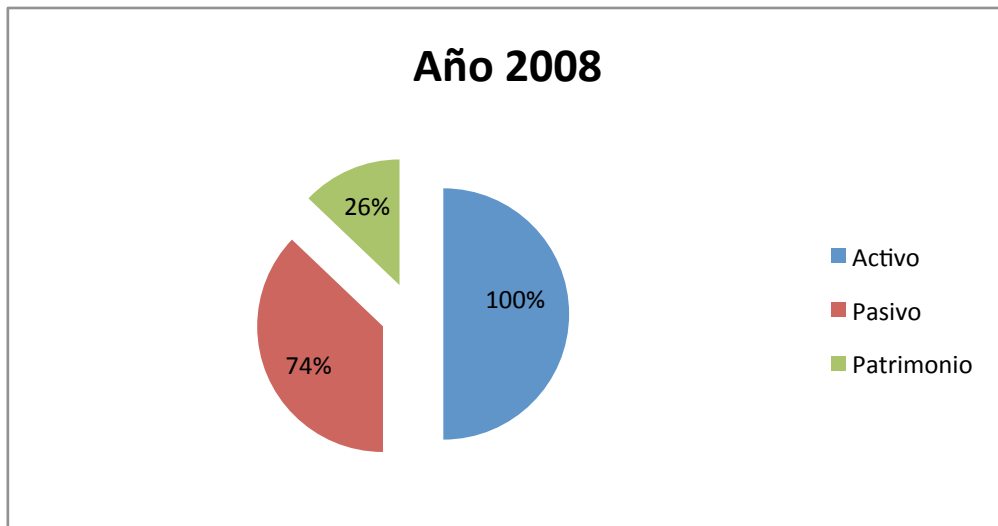
Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

Estructura del Balance General

Gráficos distribución activo, pasivo y patrimonio

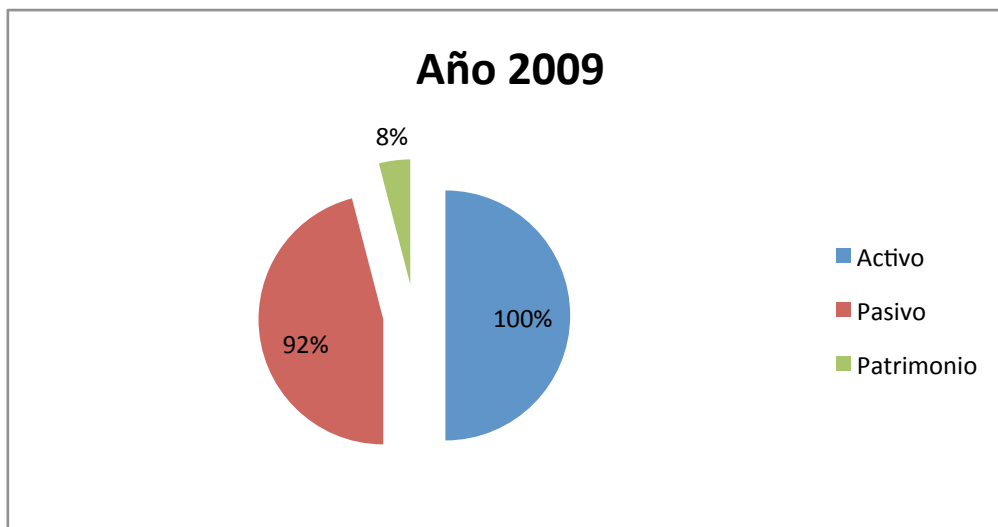
Gráfico 17



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

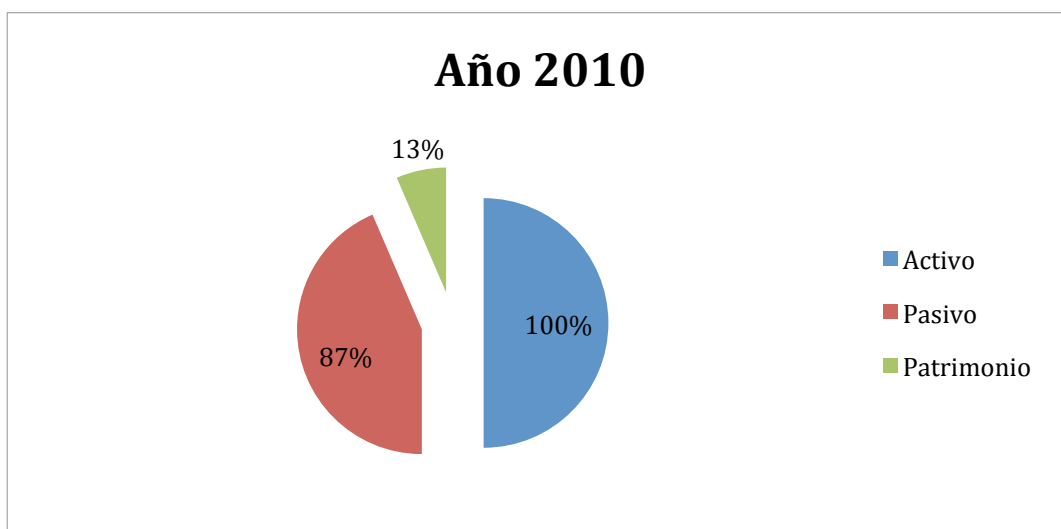
Gráfico 18



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

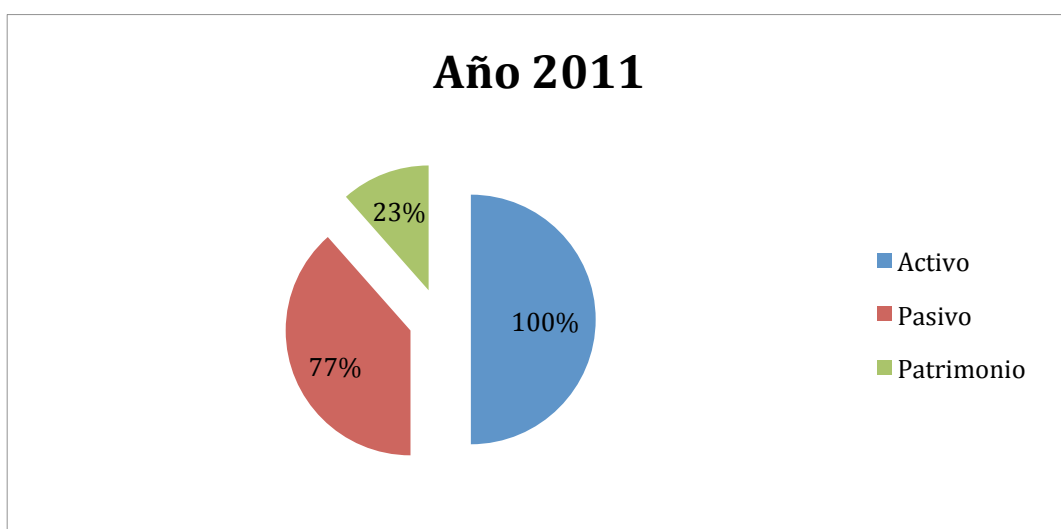
Gráfico 19



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

Gráfico 20



Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

De los gráficos anteriores se deduce que el Activo de Prosonido Cía. Ltda., durante los años 2008, 2009, 2010 y 2011 fueron financiados a través del Pasivo con un 74%, 92%, 87% y 77% respectivamente, y por el Patrimonio con un 26%, 8%, 13% y 23% respectivamente. En consecuencia, la empresa se encuentra financiada en mayor

proporción con fondos de terceros (deudas a corto y largo plazo) las mismas que inciden dentro de los resultados económicos y en la posición financiera, comprometiendo el 100% del patrimonio institucional.

Los activos de Prosonido Cía. Ltda. correspondientes a los años 2008 - 2011 se encuentran estructurados de la siguiente manera: El Activo Corriente representa el 74%, 72%, 70% y 68% del total del Activo, el Activo Fijo corresponde al 26%, 27%, 28% y 32%, y; los Otros Activos a un 1%, 1%, 2% y 0% respectivamente.

Objetivamente se deduce que la Compañía concentra en el activo circulante una gran parte del pasivo corriente y de largo plazo. De lo anteriormente, analizado se concluye que la distribución financiera del activo es la adecuada, ya que su objetivo principal es la comercialización y distribución de productos.

Como se puede observar en las estructuras de los cuatro años, el activo corriente, activo fijo y otros activos guardan un similar comportamiento.

Los Pasivos correspondientes a los ejercicios económicos 2008-2011, se encuentran conformados únicamente por el Pasivo a Corto Plazo, con porcentajes del 74%, 92%, 87% y 77% respectivamente, observándose que en el año 2009 existe un incremento porcentual del 18% en razón de que se incrementan las cuentas por pagar a proveedores en el exterior, debiendo cumplir con las obligaciones en el exterior los diferentes cambios y ajustes que realizaron los proveedores para afrontar la crisis económica, que a nivel mundial generó cambios en las políticas de crédito y cartera.

En los siguientes años la empresa, mantiene la misma estructura, sufriendo un incremento mínimo en las obligaciones a corto plazo, de varios acreedores, lo que conllevó a que la empresa siga endeudada con el banco. En estas condiciones la compañía se ve obligada a asumir una deuda con el banco para cubrir sus obligaciones.

La estructura del Patrimonio correspondiente a los ejercicios económicos 2008-2011, están conformados por: El Capital Aportado con el 2%, 6%, 3% y 1% del total del patrimonio; las Reservas de Capital con el 19%, 95%, 26% y 12%; los Resultados de Ejercicios Anteriores con el 44.38% y los resultados del ejercicio actual con el 55%, 0%, 28% y 33%; y la Utilidad del ejercicio actual con el 24%, 0%, 43% y 54% respectivamente. Se puede deducir, que el capital aportado es bajo, en consecuencia la distribución de estructura del Patrimonio no es la más adecuada, debiendo inmediatamente fortalecer el capital social a través de la captación de recursos frescos de inversionistas nuevos.

La estructura del Patrimonio del año 2009, tiene dificultades, por cuanto los resultados del ejercicio no presentan utilidades de ejercicios anteriores y actuales.

Tabla 10

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

Prosonido Cía. Ltda.

Años: 2008 – 2011

ESTADO DE RESULTADOS	ESTADO RESULTADOS al 31/Diciembre/2011	% 2011	ESTADO RESULTADOS al 31/Diciembre/2010	% 2010	ESTADO RESULTADOS al 31/Diciembre/2009	% 2009	ESTADO RESULTADOS al 31/Diciembre/2008	% 2008
Ventas	-4.978.890	84%	-4.165.626	84%	-3.395.861	85%	-3.552.918	89%
Servicios	-1.055.141	18%	-824.582	17%	-621.075	16%	-496.602	12%
Devoluciones	170.267	-3%	50.749	-1%	67.214	-2%	79.216	-2%
Ingresos no Operacionales	-60.583	1%	-19.609	0%	-25.419	1%	-23.043	1%
TOTAL INGRESOS	-5.924.347		-4.959.067		-3.975.141		-3.993.347	
COMPRAS								
Inventario Inicial	2.516.784		2.212.293		1.548.319		1.446.457	
Compras con IVA	33.687		45.761		291.942		34.380	
Importaciones	3.531.419		3.154.084		2.696.454		2.495.542	
Inventario Final	-2.646.453		-2.516.784		-2.212.293		-1.548.319	
Costo de ventas	3.435.436		2.895.355		2.324.421		2.428.060	
UTILIDAD BRUTA	-2.488.911	-58%	-2.063.712	-58%	-1.650.720	-58%	-1.565.287	-61%
Costos	307.739	-5%	275.649	-6%	331.733	-8%	237.377	-6%
Gastos Administrativos	342.712	-6%	948.442	-19%	788.732	-20%	596.474	-15%
Gastos de Ventas	1.077.704	-18%	374.997	-8%	226.466	-6%	398.825	-10%
UTILIDAD OPERATIVA	-760.756	13%	-464.624	9%	-303.788	8%	-332.611	8%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	760.756		464.624		303.788		332.611	
(-) 15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	-114.113		-69.694		-45.568		-49.892	
(-) 100% DIVIDENDOS PERCIBIDOS EXENTOS	-		-4.368		-4.713		-4.073	
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	4.876		12.701		354		1.068	
(-) DEDUCCIÓN POR INCREMENTO NETO DE EMPLEADOS	-		-1.081		-		-	
DEDUCCIÓN POR PAGO A TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD	-8.127		-2.100		-537		-2.917	
UTILIDAD GRAVABLE	643.391	-11%	400.082	-8%	253.323	-6%	275.730	-7%
PÉRDIDA								
SALDO UTILIDAD GRAVABLE	643.391		400.082		253.323		275.730	
TOTAL IMPUESTO CAUSADO	154.414	-3%	100.020	-2%	63.331	-2%	68.933	-2%
(-) ANTICIPO PAGADO	-10.437		-20.979		-		-	
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE REALIZADAS EN EL EJERCICIO FISCAL	-42.588		-40.070		-36.111		-37.347	
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	101.389	-2%	38.972	-1%	27.219	-1%	31.585	-1%
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	492.229		294.910		194.889		206.798	
5% RESERVA LEGAL	24.611		14.746		9.744		10.340	
UTILIDAD A DISTRIBUIRSE	467.617	-8%	280.165	-6%	185.145	-5%	196.458	-5%

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

Los principales ingresos provienen de la comercialización de los bienes y servicios, durante todo el período analizado 2008-2011.

Las utilidades se han incrementado al año 2011 al 13%, debido al incremento de la venta de bienes y servicios, lo que provocó un ligero incremento en los gastos operativos.

En cuanto a los gastos en el año 2011 se observa una reclasificación del gasto administrativo al gasto de ventas.

La utilidad a distribuirse o neta es del 8% para el año 2011, lo cual es bueno, dado el apalancamiento de la empresa con dinero de terceros.

Tabla 11

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

Prosonido Cia. Ltda.

Años: 2008 – 2011

BALANCE GENERAL	BALANCE GENERAL al 31 de Diciembre/2011	BALANCE GENERAL al 31 de Diciembre/2010	BALANCE GENERAL al 31 de Diciembre/2009	BALANCE GENERAL al 31 de Diciembre/2009	TASA DE CRECIMIENTO			
					2011-2010	2010-2009	2009-2008	2011-2008
Activo circulante								
Caja / Bancos	219.983	48.770	65.076	46.768	351%	-25%	39%	68%
Cuentas por cobrar	1.247.717	1.001.065	896.745	702.668	25%	12%	28%	21%
Inventarios (suministros y materiales)	2.708.757	2.521.150	2.220.613	1.548.659	7%	14%	43%	20%
Pagos anticipados			36.111					
Total Activo Circulante	4.176.456	3.570.984	3.218.546	2.298.095	17%	11%	40%	22%
Activo Fijo								
BIENES NO DEPRECIABLES	250.000,00	250.000,00	250.000,00	0,00	0%	0%		
TERRENOS	250.000,00	250.000,00	250.000,00		0%	0%		
BIENES DEPRECIABLES	2.264.489,32	1.869.083,49	1.524.731,16	1.258.371,55	21%	23%	21%	22%
EDIFICIOS	156.157,00	156.157,00	156.157,00	156.157,00	0%	0%	0%	0%
VEHICULOS	372.716,17	390.421,53	277.832,25	276.939,39	-5%	41%	0%	10%
EQUIPOS ESPECIALIZADOS	1.520.731,47	1.118.772,00	919.518,83	674.576,38	36%	22%	36%	31%
MUEBLES Y ENSERES	77.653,45	75.930,55	72.484,13	66.629,07	2%	5%	9%	5%
EQUIPOS DE OFICINA	91.356,32	89.804,88	72.055,42	60.786,18	2%	25%	19%	15%
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.877,38							
SOFTWARE Y LICENCIAS	22.752,86	22.752,86	11.438,86	8.038,86	0%	99%	42%	41%
HERRAMIENTAS	1.858,05	1.858,05	1.858,05	1.858,05	0%	0%	0%	0%
EQUIPOS VARIOS	13.386,62	13.386,62	13.386,62	13.386,62	0%	0%	0%	0%
DEPRECIACIONES								
DEPRECIACION ACUMULADA (CR)	-919.283,54	-723.178,53	-571.062,15	-470.045,55	27%	27%	21%	25%
DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS	-44.270,51	-36.462,66	-36.462,66	-28.654,81	21%	0%	27%	16%
DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	-330.663,80	-294.890,90	-264.301,00	-250.429,09	12%	12%	6%	10%
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS ESPECIALIZADOS	-382.697,99	-250.979,64	-150.626,09	-77.449,25	52%	67%	94%	70%
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	-45.435,20	-41.722,65	-36.322,51	-35.063,17	9%	15%	4%	9%
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS DE OFICINA	-85.438,66	-73.435,78	-62.101,94	-58.840,70	16%	18%	6%	13%
DEPRECIACION ACUMULADA SOFTWARE Y LICENCIAS	-18.299,14	-13.394,47	-9.114,43	-7.633,92	37%	47%	19%	34%
DEPRECIACION ACUMULADA HERRAMIENTAS	-1.281,29	-1.095,48	-936,57	-777,66	17%	17%	20%	18%
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS VARIOS	-11.196,95	-11.196,95	-11.196,95	-11.196,95	0%	0%	0%	0%
DIFERIDOS	387.153,41	49.819,37	29.047,27	10.650,24	677%	72%	173%	231%
CONSTRUCCION BODEGA QUITO	40.483,57	11.007,22	29.047,27	4.200,00	268%	-62%	592%	113%
CONSTRUCCION BODEGA GUAYAQUIL	346.669,84	38.812,15		6.450,24	793%	-100%	-100%	277%
TOTAL ACTIVO FIJO	1.982.359	1.445.724	1.232.716	798.976	37%	17%	54%	35%
OTROS ACTIVOS	0	78.600	49.960	25.180	-100%	57%	98%	-100%
FIDEICOMISO OFISTORE		28.600	16.560	11.820	-100%	73%	40%	-100%
FIDEICOMISO GM.HOTEL		50.000	33.400	13.360	-100%	50%	150%	-100%
TOTAL ACTIVO	6.158.815	5.095.309	4.501.222	3.122.251	21%	13%	44%	25%
PASIVOS								
Pasivo corto plazo								
Proveedores Locales	12.493		172.443			-100%		
Proveedores del Exterior	2.258.420	2.117.763	2.290.589	1.719.581	7%	-8%	33%	10%
Beneficios al Personal	42.217			73.685			-100%	-17%
Varios Acreedores	1.782.818	1.624.399	1.057.044		10%	54%		
Dividendos por Pagar	585.931	606.931	606.931	442.421	-3%	0%	37%	10%
Débito Fiscal - IVA	57.152	87.186	10.096	82.404	-34%	764%	-88%	-11%
Total Pasivo corto plazo	4.739.031	4.436.280	4.137.103	2.318.091	7%	7%	78%	27%
TOTAL PASIVO	4.739.031	4.436.280	4.137.103	2.318.091	7%	7%	78%	27%
Patrimonio								
Capital aportado	20.000	20.000	20.000	20.000	0%	0%	0%	0%
Reservas	173.719	173.719	344.118	149.229	0%	-50%	131%	5%
Utilidad ejercicios anteriores	465.309	185.145		438.474	151%		-100%	2%
Utilidad ejercicio actual	760.756	280.165		196.458	172%		-100%	57%
TOTAL PATRIMONIO	1.419.784	659.029	364.118	804.161	115%	81%	-55%	21%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.158.815	5.095.309	4.501.222	3.122.252	21%	13%	44%	25%

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

Las cuentas más representativas por su valor son inventarios, cuentas por cobrar y en el grupo de activos fijos, equipos especializados.

Los inventarios crecen a una tasa del 20%, por lo tanto se recomienda vigilar que los productos que permiten aumentar el inventario, sean los de mayor rotación y evitar adquirir equipos no muy comerciales, que deterioran la rotación del inventario.

En cuanto a cuentas por cobrar, su crecimiento es del 21%, no se observa registro de provisiones para incobrables, lo cual se debería analizar como también canalizar el riesgo de las cuentas por cobrar a través de la contratación de servicios con la banca, como son las tarjetas de crédito.

En tanto que los equipos especializados han incrementado a una tasa del 31% lo cual respalda el incremento en los ingresos por las ventas de servicios.

Tabla 12

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

Prosonido Cía. Ltda.

Años: 2008 – 2011

ESTADO DE RESULTADOS	ESTADO RESULTADOS al 31/Diciembre/2011	ESTADO RESULTADOS al 31/Diciembre/2010	ESTADO RESULTADOS al 31/Diciembre/2009	ESTADO RESULTADOS al 31/Diciembre/2009	TASA CRECIMIENTO			
					2011-2010	2010-2009	2009-2008	2011-2008
Ventas	-4.978.890	-4.165.626	-3.395.861	-3.552.918	20%	23%	-4%	12%
Servicios	-1.055.141	-824.582	-621.075	-496.602	28%	33%	25%	29%
Devoluciones	170.267	50.749	67.214	79.216	236%	-24%	-15%	29%
Ingresos no Operacionales	-60.583	-19.609	-25.419	-23.043	209%	-23%	10%	38%
TOTAL INGRESOS	-5.924.347	-4.959.067	-3.975.141	-3.993.347	19%	25%	0%	14%
COMPRAS								
Inventario Inicial	2.516.784	2.212.293	1.548.319	1.446.457	14%	43%	7%	
Compras con IVA	33.687	45.761	291.942	34.380	-26%	-84%	749%	
Importaciones	3.531.419	3.154.084	2.696.454	2.495.542	12%	17%	8%	
Inventario Final	-2.646.453	-2.516.784	-2.212.293	-1.548.319	5%	14%	43%	
Costo de ventas	3.435.436	2.895.355	2.324.421	2.428.060	19%	25%	-4%	12%
UTILIDAD BRUTA	-2.488.911	-2.063.712	-1.650.720	-1.565.267	21%	25%	5%	17%
Costos	307.739	275.649	331.733	237.377	12%	-17%	40%	9%
Gastos Administrativos	342.712	948.442	788.732	596.474	-64%	20%	32%	-17%
Gastos de Ventas	1.077.704	374.997	226.466	398.825	187%	66%	-43%	39%
UTILIDAD OPERATIVA	-760.756	-464.624	-303.788	-332.611	64%	53%	-9%	32%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	760.756	464.624	303.788	332.611	64%	53%	-9%	32%
(-) 15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	-114.113	-69.894	-45.568	-49.892	64%	53%	-9%	32%
(-) 100% DIVIDENDOS PERCIBIDOS EXENTOS		-4.368	-4.713	-4.073	-100%	-7%	16%	-100%
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	4.876	12.701	354	1.068	-62%	3492%	-67%	66%
(-) DEDUCCIÓN POR INCREMENTO NETO DE EMPLEADOS		-1.081			-100%			
(-) DEDUCCIÓN POR PAGO A TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD	-8.127	-2.100	-537	-2.917	287%	291%	-82%	41%
UTILIDAD GRAVABLE	643.391	400.082	253.323	275.730	61%	58%	-8%	33%
PÉRDIDA								
SALDO UTILIDAD GRAVABLE	643.391	400.082	253.323	275.730	61%	58%	-8%	33%
TOTAL IMPUESTO CAUSADO	154.414	100.020	63.331	68.933	54%	58%	-8%	31%
(-) ANTICIPO PAGADO	-10.437	-20.979			-50%			
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE REALIZADAS EN EL EJERCICIO FISCAL	-42.588	-40.070	-36.111	-37.347	6%	11%	-3%	4%
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	101.389	38.972	27.219	31.585	160%	43%	-14%	48%
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	492.229	294.910	194.889	206.798	67%	51%	-6%	34%
5% RESERVA LEGAL	24.611	14.746	9.744	10.340	67%	51%	-6%	34%
UTILIDAD A DISTRIBUIRSE	467.617	280.165	185.145	196.458	67%	51%	-6%	34%

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

Las conclusiones del análisis horizontal al Estado de Resultados son las siguientes:

Las ventas han crecido a un ritmo del 12% y los ingresos por servicios a un ritmo del 29%, dado a que los gastos se han incrementado en menor medida. Las utilidades a distribuirse, una vez que se han deducido los impuestos representan el 8% en la estructura del total de los ingresos y crece a un ritmo del 34%.

Cabe mencionar que las utilidades a distribuirse representan el 19% de la utilidad bruta, y el 81% es consumido por los gastos operativos.

Razones Financieras para establecer la Situación Financiera

A través de los índices o razones financieras se determina la situación financiera de la Empresa Prosonido Cía. Ltda. en los siguiente términos; para el efecto se remitirán a los *Anexos: 1 y 2*, en donde constan los Balances Generales y Estados Financieros.

Tabla 13

RAZONES DE RENTABILIDAD		2011	2010	2009	2008
Margen de utilidad neta	<u>Utilidad neta</u> Ventas	7,89%	5,65%	4,66%	4,92%
Retorno sobre los activos (ROA)	<u>Utilidad neta</u> Total Activos	7,59%	5,50%	4,11%	6,29%
Retorno sobre el capital (ROE)	<u>Utilidad neta</u> Patrimonio	32,94%	42,51%	50,85%	24,43%

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

La tasa de crecimiento de la utilidad neta respecto al año 2008 ha sido del 17%, margen que cubre con tranquilidad los gastos financieros. Sin embargo la empresa no puede distribuir a sus accionistas los dividendos debido a que todo el flujo de dinero generado está invertido en cuentas por cobrar y en Inventarios, en caso de querer pagar a los socios la empresa tiene que analizar la obtención de un financiamiento con Bancos.

En el año 2011, los activos de la empresa generan un 8% de utilidad anual. La tasa de crecimiento del ROA ha sido del 6% respecto al año 2008 y ha mejorado respecto al año 2009 y 2010.

La utilidad neta sobre el Patrimonio de la empresa en el año 2011 generan un 33%, considerando que el Patrimonio es considerablemente mayor al registrado en años anteriores.

Tabla 14

RAZONES DE LIQUIDEZ		2011	2010	2009	2008
Razón circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	0,88	0,80	0,78	0,99
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo -Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	0,31	0,24	0,24	0,32

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

Se observa que la empresa tiene un problema de liquidez, debido a que el indicador es inferior a 1, es importante considerar los montos de inventario de baja rotación que mantiene la empresa.

Se recomienda mantener el principio de que una empresa de servicios no debe registrar inventarios altos, o en su defecto que éste sea el mínimo o acorde al nivel de comercialización de productos.

Tabla 15

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		2011	2010	2009	2008
Razón Deuda / Activos totales	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	76,95%	87,07%	91,91%	74,24%
Razón Deuda / Capital Contable	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Capital Contable}}$	3,34	6,73	11,36	2,88
Veces de interés ganado	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Gtos financieros}}$	N/A	N/A	N/A	N/A

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

En el año 2001 el 76.95% de los activos son financiados por fondos de terceros y el 23.05% con fondos propios. El nivel más alto de endeudamiento se observa que es con los proveedores, cuenta que se correlaciona con el nivel de Inventarios.

El crecimiento de la empresa se está apalancando a través de endeudamiento con terceros, es así que para el año 2011 el pasivo representa 3.34 veces frente a la aportación de recursos de los socios.

Tabla 16

RAZONES DE EFICIENCIA		2011	2010	2009	2008
Período promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas x Cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$	90	87	95	71
Período promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas x pagar}}{\text{Costo ventas}/360}$	238	263	381	255
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	1,27 284	1,15 313	1,05 344	1,57 230
Rotación de los activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	0,81	0,97	0,88	1,28
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$	2,51	2,88	2,75	4,45

Elaborado por: Martin Cobos Merchán

Fuente: Balances Generales, Superintendencia de Compañías

En el año 2011, el período promedio de cobro de la empresa es de 90 días, en tanto que el promedio de pago a los proveedores es de 238 días; por lo que estaría garantizado el pago a los proveedores, sin embargo el problema de liquidez radica en que la realización de los inventarios es superior al tiempo de pago a mis proveedores.

Las mercaderías rotan cada 284 días, es decir se compra y vende mercadería aproximadamente 1.27 veces al año, ocasionando un nivel bajo de rotación de inventarios, capital estancado y problemas de liquidez.

En el año 2011, por cada dólar invertido en activos se generan \$0.81 de ventas, observándose un deterioro en relación a los otros años, ya que en el 2008 esta razón fue de 1,28. La explicación para esta disminución también podría ser el incremento de inventarios que no rotan con la rapidez que se desearía.

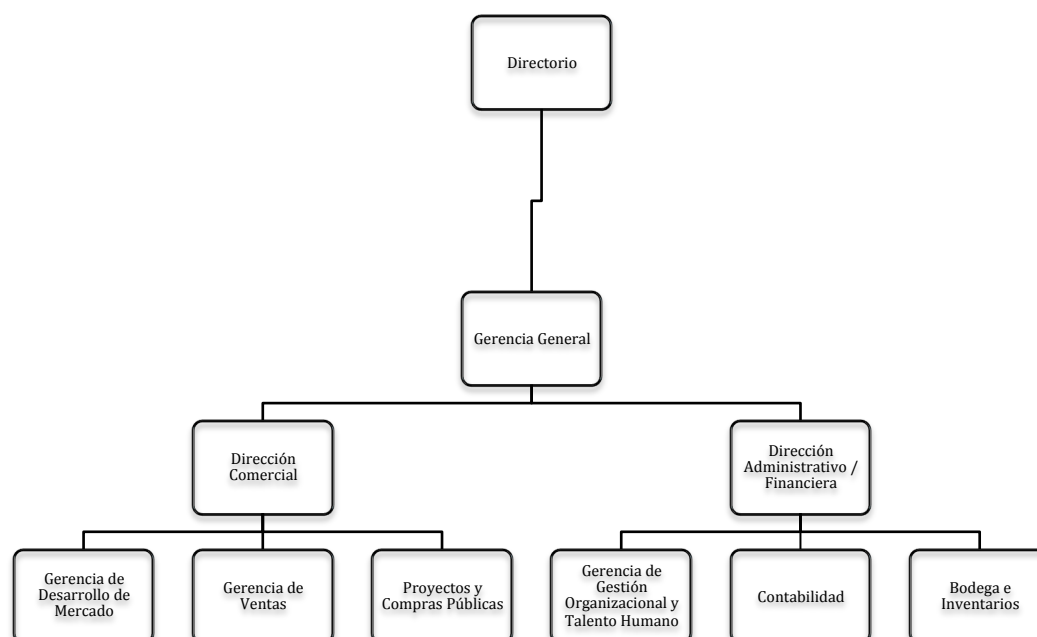
Se observa que la rotación de los activos fijos es de 2.51 veces al año, por lo que se considera que es alta. Por lo tanto la baja rotación de los activos se debe a los activos circulantes, en su cuenta principal Inventarios.

3.4 Implementación de un organigrama funcional de acuerdo a las necesidades actuales que Prosonido Cía. Ltda. requiere.

La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de la actividad y no en toda.⁷

Como resultado del análisis inicial de esta tesis, a partir del mes de marzo de 2012, la Gerencia General ha decidido implementar un nuevo organigrama funcional con el fin de cumplir con la visión planteada en el plan estratégico de la empresa, buscando optimizar el rendimiento de la compañía a través de una estructura más sólida y organizada, que tomando como referente el diagnóstico obtenido a través del FODA ponderado y matricial, es una de las debilidades más importantes de la empresa, que necesitaba atención prioritaria para lograr la implementación de un sistema de Gestión organizacional.

A continuación se presenta el nuevo organigrama funcional simplificado, el mismo que se profundizará en el análisis de cada componente y sus diferentes unidades de gestión que forman parte de cada dirección⁸:



⁷ Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins. Pag. 426.

⁸ Pagina 52 y siguientes.

3.5 Reingeniería de los componentes del proceso de gestión organizacional.

El propio desarrollo de la organización ha generado que cada uno de los individuos que forman parte de la empresa adquieran un papel fundamental en el cambio organizacional y su implementación en el corto plazo⁹. A través de la aplicación de la nueva estructura que se genera como resultado del presente estudio, a continuación se detallan los nuevos componentes que forman parte del renovado proceso de gestión organizacional de la empresa Prosonido Cía. Ltda.

Directorio;

Como se analizó anteriormente, el directorio está conformado por todos los miembros de la familia Valencia – Chávez, quienes mantienen las acciones de la empresa, no está considerada la apertura para participación de terceras personas dentro de la compañía, a decir de su nuevo Presidente el Sr. Andrés Valencia Proaño, manteniendo una dirección únicamente familiar.

La participación de cada representante de la familia, y a raíz del presente estudio, variaron notablemente, ya que, el Señor Christian Valencia Chávez, ha solicitado un aumento de capital ingresando un aporte como inversionista considerable para el mejoramiento de la liquidez de la compañía.

Gerencia General;

A partir del mes de marzo del presente año, la gerencia general de la compañía está a cargo del Sr. Christian Valencia Chávez, hijo del ahora Presidente del Directorio, quien ha realizado cambios significativos en la empresa.

A partir de su ingreso se ha iniciado un proceso de reordenamiento de los diferentes componentes de la empresa, como podemos notar en la nueva estructura organizacional desarrollada en este estudio y aplicada en la empresa, existe una departamentalización más organizada de la compañía. Se crearon nuevas coordinaciones y se están realizando los ajustes necesarios en los procesos de gestión que se vienen implementando desde el mes de abril de 2012, fecha en que inició la aplicación de la presente tesis dentro de la empresa.

Para la correcta reorganización de la empresa, es necesario la creación de nuevos departamentos que van a optimizar la utilización de los recursos, estructurándolos de una

⁹ Gary Dessler. Administración de Personal. Pag 297

manera adecuada e implementado y distribuyendo los diferentes procedimientos que requiere la empresa para su normal funcionamiento.

Para lograr este objetivo, a continuación se detalla cada uno de los componentes del nuevo organigrama funcional:

Dirección Comercial;

A partir del mes de abril de 2012 y considerando la experiencia y conocimientos del Sr. Juan Pablo Piñeiros, se implementó este departamento, buscando optimizar los resultados económicos, implementando tres coordinaciones especializadas en sus áreas de acción: Gerencia de ventas, Gerencia de desarrollo de mercado, y el Área de proyectos y compras públicas.

Gerencia de desarrollo de mercado; La constante renovación del mercado, y el continuo avance de los productos tecnológicos, ha generado una renovación en la llamada Gerencia de Mercadeo, requiriendo de un mayor grado de especialización y conocimiento del producto que se va a comercializar, considerando sus especificaciones y atributos, se podrá considerar a qué segmento de mercado está dirigido y a su vez definir los mercados objetivos.

Considerando que la empresa Prosonido Cía. Ltda. cuenta con un portafolio importante de productos, se ha desarrollado esta dirección, a cargo del Ingeniero Martin Cobos Merchán.

Desde ésta sección se analiza y planifican las acciones que se deben desarrollar para inducir a sus clientes a la compra, además de preparar los diferentes planes de mercadeo enfocados en cada línea de producto y en cada grupo de clientes, considerando su especialización, es decir instrumentos musicales o audio profesional y proyectos.

Relaciones públicas y comunicación; Se consideró importante contar con una persona que desarrolle las actividades de relaciones publicas y comunicación, quien con la ayuda de un diseñador grafico, servirán de canal para gestionar que la información llegue de manera correcta a nuestros clientes.

Gerencias de productos; Para facilitar la difusión de información de los diferentes productos, se crean varias Gerencias de producto. Tienen a su cargo la coordinación con las distintas marcas, de manera mas directa y organizada, analizando los stocks específicos de cada producto y marca, coordinando las órdenes de compra, su importación y además, como punto principal, se mantienen actualizados en cuanto a

desarrollo de productos, realizando capacitaciones constantes a los vendedores de la empresa.

Gerencia de Ventas; Luego de analizar los datos obtenidos , se observó la necesidad de reforzar y especializar la dirección de ventas, requiriendo la contratación de una nueva persona, quien se integró al equipo de trabajo en el mes de mayo del presente año, se consideró que el Ingeniero Fernando Miño, ejecutivo, con amplia experiencia en distribución y ventas al detalle, era la persona más idónea para el cargo.

Se está desarrollando un plan acción muy agresivo, atendiendo a nuestros clientes por segmento, Mayoreo o Distribución y Minoreo o Detalle.

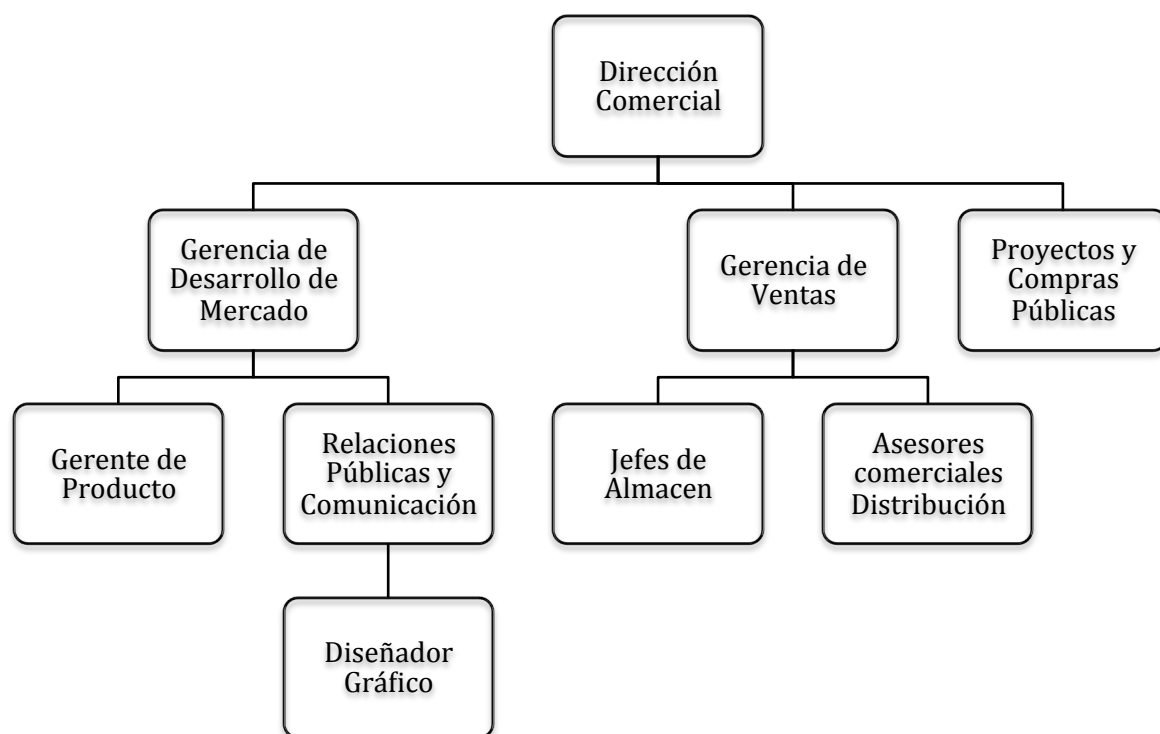
Asesores comerciales distribución; Para el área de distribución se contrató asesores comerciales quienes tienen la responsabilidad de planificar visitas constantes a los clientes de la empresa nivel nacional, realizar el levantamiento de órdenes y pedidos, mantener una comunicación directa con el área comercial de las empresas de nuestros sub distribuidores, conocer sus inquietudes y necesidades para poder transmitir esta información a la Dirección de Desarrollo de Mercado para que ésta planifique un plan de acción.

Almacenes; La compañía cuenta con tres canales propios de distribución para ventas al detalle, los cuales están ubicados en Quito, Guayaquil y Cuenca, esta dirección es la encargada de coordinar con los jefes de almacén las políticas y estrategias de ventas conjuntamente con el área de desarrollo de mercado, para conseguir los objetivos de ventas planteados.

Proyectos y Contratación Pública; Para mejorar la atención a los clientes corporativos y a los proyectos desarrollados por la empresa pública, se implementó esta sección en el área comercial, estando bajo la supervisión del Ingeniero Jonathan Barros, quien cuenta con una amplia experiencia en las áreas de diseño y construcción de sistemas de audio profesionales con aplicaciones comerciales, gubernamentales e Iglesias.

Desde esta área se gestionan todos los diseños, presupuestos e implementación de los contratos que requieren de mayor atención y especialización, por esta razón la implementación de este departamento, está generando grandes beneficios en el tiempo de respuesta a los clientes, además de un mejoramiento considerable en las licitaciones públicas que se han ganado en lo que llevamos de este año.

De lo antes expuesto se puede resumir la continuación del organigrama en la sección comercial de la siguiente manera:



Dirección Administrativa-Financiera

Esta dirección está a cargo de la señora Rossana Chávez, socio fundadora de la empresa.

Ésta área tiene a su cargo la coordinación de todos los componentes que forman parte de la dirección administrativa y financiera de la compañía.

Gerencia de Gestión Organizacional y Talento Humano; Encargada de coordinar al personal de la compañía, tiene dentro de sus responsabilidades el comunicar la filosofía de la empresa sus objetivos y metas, sus reglamentos y políticas de seguridad, además es la encargada de contratar personal en caso de ser requerido, coordinar los movimientos de personal, así como vigilar que las leyes y requerimientos de IESS se apliquen de manera eficiente.

Esta sección también coordina los temas legales de la compañía, sirviendo de canal de comunicación con los asesores de la compañía que prestan servicios tercerizados.

Esta gerencia está a cargo del Licenciado Francisco Valencia, quien realizaba las actividades contables de la compañía.

Contabilidad; Con la nueva distribución, esta sección se especializó en sus labores, dedicándose netamente al registro y gestión de los procesos financieros de la empresa, se contrata los servicios del Ingeniero Jesús Vargas, quien está la cargo de esta dirección.

Asistente Contable; Al tratarse de una empresa que no maneja una cartera significativa, se considera el requerimiento de contratar dos asistentes contables, quienes mantienen actualizada la información de cartera, además de registrar los diferentes activos y adquisiciones.

Pagador; encargado de gestionar los pagos a proveedores, llevar la caja chica y distribuir los valores de nómina cada mes.

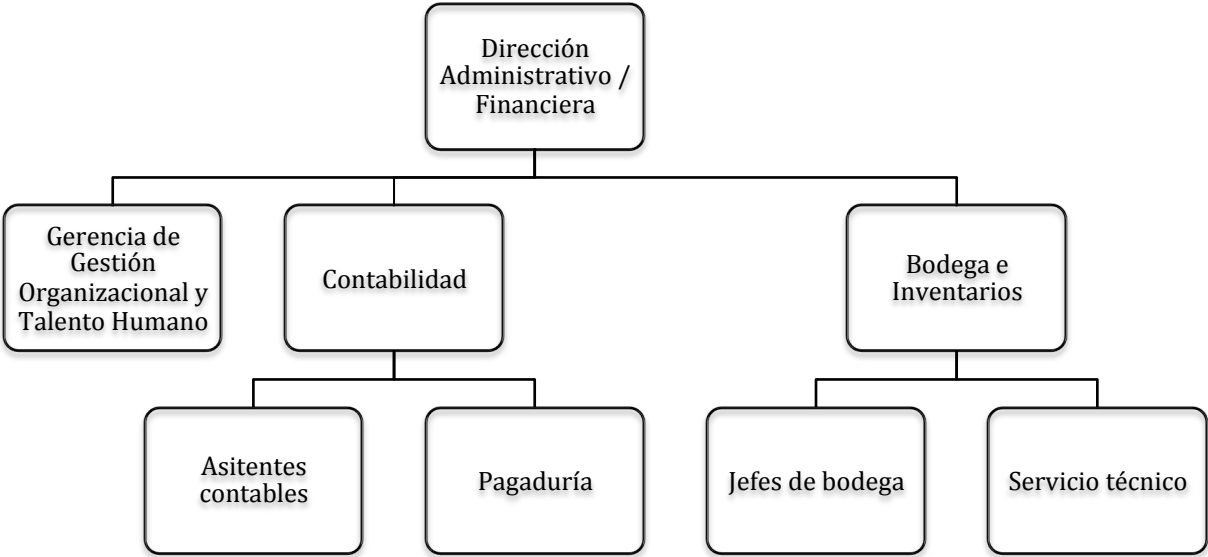
Bodega e Inventarios; Considerando la estructura del área comercial de la empresa, se diseñó una estructura de inventario que permite solventar las necesidades de los canales propios así como de los clientes de distribución, razón por la cual se crean dos bodegas nuevas, una ubicada en la zona llamada Avellanas de la ciudad de Quito y otra en la parte de atrás del almacén de Guayaquil, para con esto cubrir de mejor forma el territorio nacional agilitando los despachos de mercadería a distribución.

De esta manera también se mejora el stock interno para los canales propios ya que se agilitan los despachos y se abaratan los costos de distribución.

La coordinación de esta sección está a cargo del Sr. Javier Toledo, quien tiene como parte de sus responsabilidades, realizar un control de stocks de productos, manteniendo informados sobre las novedades que se presentan a los gerentes de marca para que estos procedan a realizar las órdenes de productos necesarias.

Servicio técnico; Esta área también mantiene a su cargo la coordinación con el departamento técnico, quienes brindan el servicio de post venta a nuestros clientes, realizando reparaciones o ajustes a los equipos vendidos.

De acuerdo a lo detallado, el organigrama de la dirección administrativo financiera se resume en:



3.6 Implementación de un sistema de estandarización de procesos.

Considerando que la nueva estructura de Prosonido Cía. Ltda, requiere de la creación y estandarización de procesos administrativos, a continuación detallaremos los principales procesos:

A continuación se detallan los procesos más relevantes:

Órdenes de compras y Nota de pedido para proveedores: Prosonido Cía. Ltda. terceriza los servicios de comercio exterior, razón por la cual se requiere generar un documento en donde se registre la siguiente información: puerto de origen, puerto de destino, proveedor, detalle del contenido del embarque especificando cantidad, modelo, descripción, precio unitario, arancel y otros impuestos y volumen.

Además con esta información, se permite planificar los desembolsos necesarios, para cubrir las obligaciones con los proveedores.

NOTA DE PEDIDO:	
-----------------	--

IMPORTADOR: PROSONIDO CIA LTDA
HERNANDEZ DE GIRON Qe 5-37
TEL: 2445020 / 2435308
QUITO
RUC 1791038967001

EXPORTADOR: JBL PROFESSIONALS
8500 BALBOA BLVD
NORTHDRIIDGE, CA 91329
PHONE: 818-895-3409
CONTACTO: MIRSA WHIPPLE

PAIS DE ORIGEN: USA
PUERTO DE EMBARQUE: LOS ANGELES
DESPACHO: MARITIMO CONTAINER 40FT
FORMA DE PAGO: GIRO DIRECTO
MONEDA: US DOLAR
PUERTO DE LLEGADA: GUAYAQUIL
TIPO DE EMBARQUE: EL APROPIADO
SEGURO: TODO RIESGO, ARANCELES Y FL



qty	marca	Item	Origen	Descripcion	v.unitario	v. total	Partida	Arancel
32	JBL	PRX612M	MEXICO	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	320,00	10.240,00	8518220000	0%
24	JBL	PRX625	MEXICO	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	250,00	6.000,00	8518220000	0%
6	JBL	PRX618S	MEXICO	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	236,00	1.416,00	8518220000	0%
6	JBL	PRX618S-XLF	MEXICO	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	122,00	732,00	8518220000	0%
20	JBL	EON515XT	MEXICO	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	360,00	7.200,00	8518220000	0%
16	JBL	CONTROL26CT	CHINA	UN ALTAVOZ PARA CIELO FALSO	21,00	336,00	8518210000	0%
10	JBL	CONTROL 28-WH	CHINA	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	213,00	2.130,00	8518220000	0%
6	JBL	C65P/T-WH	CHINA	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	21,00	126,00	8518220000	0%
24	JBL	CONTROL24C	CHINA	UN ALTAVOZ PARA CIELO FALSO	15,00	360,00	8518210000	0%
20	JBL	JRX112M	MEXICO	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	21,00	420,00	8518220000	0%
12	JBL	LSR2325P	CHINA	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	3,00	36,00	8518220000	0%
6	JBL	CONTROL 23-WH	CHINA	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	2,00	12,00	8518220000	0%
12	JBL	CONTROL 25	CHINA	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	36,00	432,00	8518220000	0%
18	JBL	CONTROL 25AV-WH	CHINA	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	369,00	6.642,00	8518220000	0%
12	JBL	CONTROL 19CS	CHINA	UN ALTAVOZ PARA CIELO FALSO	387,00	4.644,00	8518210000	0%
6	JBL	CONTROL 19CST	CHINA	UN ALTAVOZ PARA CIELO FALSO	759,00	4.554,00	8518210000	0%
12	JBL	CONTROL 23T	CHINA	VARIOS ALTAVOCES MONTADOS EN SU CAJA	512,00	6.144,00	8518220000	0%
2	JBL	VT4889 SF	MEXICO	ACCESORIOS PARA PARLANTES VT4889	1.357,00	2.714,00	8518290000	0%
4	JBL	MSC-1	CHINA	EQUIPO ELECTRICO CON FUNCION PROPIA - OPTIMIZADOR DE MONITORES	180,00	720,00	8543709000	0%

TOTAL 54.858,00

Ingreso de la Descripción del Producto: Como una manera de facilitar la búsqueda e interpretación de las características del producto, se generará el proceso de registro llamado “ingreso de producto”. En este registro se incluye la siguiente información:

- Marca del producto
- Grupo de actividad
- Subgrupo de actividad
- Modelo del producto
- Breve descripción del producto

Módulo de Inventarios

Ingresos de Datos

Código Producto: Código Barras: **Agregar Imagen**

Descripción:

Fec. ingreso: 29/10/2012 Dcto: 0.00 % Tipo producto: B

U. Medida: Afecta IVA ☒ Afecta ICE ☐ Académico ☐

Aplicación: Procedencia:

Presentación: Costo Promedio 0.000

Bono 1: Bono 2: Bono 3:

Grupo/Marca/Sabor:

SubGrupo/Categoría:

Proveedor 1:

Proveedor 2:

Proveedor 3:

Cta. Ventas:

Cta. Inventarios:

Cta. Costo de Ventas:

	Bodega	Stock Minimo	Stock Max	Stock
Precios	Control			
Stock	Stock Por Bodegas			

Compras de productos: Al momento de la recepción de un embarque, se constatará físicamente que lo descrito en los manifiestos aduanero y en las órdenes de compra y facturas, coincidan con lo recibido, registrando el ingreso de esta nueva mercadería a través de un proceso que se denomina “compra”.

[illegible]

Distribución de inventarios: con el fin de mantener un control más estricto de las existencias de inventario, se crea el proceso TBE (Transferencia de Bodega Egreso) y TBI (Transferencia de Bodega Ingreso).

- **Transferencia de Bodega Egreso:** Este proceso se aplica para registrar la salida de un producto de una bodega en transferencia a cualquier otra, a nivel nacional, contablemente se registrará este producto en una bodega virtual denominada “producto en tránsito”. Este documento se envía por correo electrónico, con copia a la bodega de destino y a la Gerencia de Bodega e Inventarios, logrando con esto anticipar la llegada de los productos para que se prevea en caso de ser necesario, espacio físico para el almacenamiento en bodega de destino.
- **Transferencia de Bodega Ingreso:** Al momento de recibir los productos en transferencia desde otra bodega de la compañía y luego de verificar su estado, cotejando la información con la recibida mediante correo electrónico, se procede con el ingreso contable en la bodega de destino.

Módulo de Inventarios

Transferencia de Bodegas S. 004 001 TBE 0001278 Fecha: 29/10/2012 Guia Remisión

Transferencia de Bodega Contabilidad

Nombre: Referencia:

Observación:

Pedido A: CUENCA Ingresar En:

Tp	Bod.	Código	Descripción	Uni	Cant.	P.U.	%Dcto	PU-Dcto	Total	Iva
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	
B	16						0.00		0.000	

Base cero Base IVA Moto IVA Subtotal: 0.00 Dcto %: 0.00 0.00 0.00

Bienes: 0.00 0.00 0.00 Servicio: 0.00 0.00 0.00

12.00 % Iva: 0.00

ICE: 0.00 Transporte: 0.00

Guia Remisión - F9

Total: 0.00

Rehacer Contabilidad

Guardar Revertir Buscar Imprimir Anular Salir

F5 - Buscar Items Código F6 - Propiedades del Producto
F8 - Producto Nuevo F9 - Guia Remisión
Alt+P= Consultar Precio Alt+C= Calculadora

Guías de remisión: Cumpliendo con las normas de Régimen Aduanero y del Servicio de Rentas Internas, se aplicará la utilización del documento denominado “Guía de remisión”, el cual se emitirá conjuntamente con el TBE en la bodega de origen y acompañará a la mercadería durante todo su tránsito, hasta la bodega de destino.

The screenshot displays the 'Módulo de Inventarios' software interface. The main window is titled 'Transferencia de Bodegas' and includes fields for 'S.' (004, 001, TBE, 0001278), 'Fecha' (29/10/2012), and 'Guía Remisión'. Below these are fields for 'Nombre', 'Referencia', 'Observación', 'Pedido A' (CUENCA), and 'Ingresar En'. A table with columns 'Tp', 'Bod.', and 'Código' is visible, showing multiple rows with 'B 16'. A dialog box titled 'Módulo de Inventarios' and 'Datos para la Guía de Remisión' is open, containing fields for 'No. Guía' (004001 GRE 0000090), 'Transportista', 'RUC/C.I.', 'Punto de partida' (HERNANDEZ DE GIRON OE537 Y VAZCO DE CONTRERAS), and 'Punto de llegada'. Below the dialog box, there are fields for 'Base cero', 'Bienes', 'Servicio', 'ICE', 'Transporte', and a 'Total' field showing 0.00. At the bottom, there is a toolbar with icons for 'Rehacer Contabilidad', 'Guardar', 'Revertir', 'Buscar', 'Imprimir', 'Anular', and 'Salir', along with keyboard shortcuts: F5 - Buscar Items Código, F8 - Producto Nuevo, Alt+P= Consultar Precio, F6 - Propiedades del Producto, F9 - Guía Remisión, and Alt+C= Calculadora.

Ingreso de clientes: cumpliendo con la normativa establecida del Servicio de Rentas Internas, se requiere realizar el ingreso de cada uno de los clientes, registrando sus datos de acuerdo a la plantilla estandarizada. Es importante conocer la dirección electrónica e - mail y el grupo de actividad al que pertenece, ya que estos datos serán de utilidad para el Departamento de Mercadeo al momento de minar la base de datos para direccionar una comunicación específica a un grupo de actividad específico.

Módulo de Cliente

Clientes ID:

Identificación: [dropdown] F. Ingreso: 29/10/2012

Ruc/C.I./Pas.: [text] Vendedor: [dropdown]

* Nombre: [text]

Dirección: [text]

Teléfonos: [text] Fax: [text]

Móvil: [text] Asoci: [dropdown]

E-Mail 1: [text]

E-Mail 2: [text]

Contacto: [text]

Provincia: [dropdown] Ciudad: [dropdown] Sector/Zona: [dropdown]

Observación: [text]

Cta. Contable: [dropdown] [search icon]

Cta. Anticipo: [dropdown] [search icon]

Cta. Documentos: [dropdown] [search icon]

Utilizar el Precio: ☒ Pvp 1 ☐ Pvp 2 ☐ Pvp 3 ☐ Pvp 4 ☐ Pvp 5 % Descuento: 0.00

Limite de Crédito: 0.00 Plazo: 0 Status: ☒ Bueno ☐ Malo Al Facturar afecta el IVA ☒

Autorización del crédito ☒

Cartera Clientes [navigation arrows] Guardar Revertir Buscar Eliminar Salir

Facturación: Aplicando la Ley ecuatoriana para cualquier transacción comercial, se requiere que, el proveedor cumpla con los requisitos de facturación establecidos en la ley. Adicional a esto, será obligación de la persona encargada de facturación, registrar al momento de la transacción la siguiente información:

- Forma de pago: efectivo, tarjeta de crédito, cheque o crédito.
- Efectivo: se deberá detallar la forma de pago, especificando la denominación de los billetes.
- Tarjeta de crédito: se especificará el banco emisor de la tarjeta y el plazo.
- Cheque: se especificará el banco emisor del documento.
- Crédito: se especificará las condiciones del crédito, el plazo y la garantía de pago.

Módulo de Inventarios

Ingreso de Facturas - Ventas
 Facturas de ventas

S. **004** **001** **FAC** **0006612** Fecha: **29/10/2012** Guía Remisión **X**
 Autor: **1106774359** SRt: **18**

Cliente: [] Listado RUC/C.I.: []
 Teléfono: [] Dirección: [] Referencia: []
 F. Pago: [] Días: **0** F. Vence: **/ /** Vend: [] Comisión %: **0.00**

Tp	Bod.	Código	Descripción	Uni	Cant.	P.U.	1 Dcto	PU- Dcto	Total	Iva
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	
							0.00		0.000	

Base cero	Base IVA	Moto IVA	Descuento	Subtotal:	0.00	Dcto %:	0.00	0.00	0.00
Bienes: 0.00	0.00	0.00	Dcto IVA	0.00				12.00 % Iva:	0.00
Servicio: 0.00	0.00	0.00	Dcto 0%	0.00				Transporte	0.00

Observación ICE 0.00

Carta Clientes

Total: 0.00

Rehacer Contabilidad | Rehacer Cartera |
 F8 - Buscar Items Código | F8 - Producto Nuevo | F6 - Propiedades del Producto | F9 - Guía Remisión

Guardar | Revertir | Buscar | Imprimir | Anular | Salir

Alt+C= Calculadora | Alt+P= Consulta Precio | Duplicar Factura

Control de cartera: Al momento de la facturación se registra la forma de pago, es responsabilidad de la persona a cargo de cartera, realizar un seguimiento a las transacciones realizadas, cruzando información con el departamento contable para conocer si existieron novedades, tales como, atrasos en el pago de créditos, cheques protestados, etc., ya que estos llevan el control de los registros contables.

Orden de trabajo para servicio técnico: Al momento de la recepción de un producto, el cual va a ser ingresado a la empresa, para su chequeo, reparación o garantía, se debe realizar el registro del mismo en el documento llamado “orden de trabajo”. Este documento solicita la siguiente información:

- Fecha del ingreso del producto
- Nombre del cliente
- Número de factura de compra
- Fecha de factura de compra
- Detalle de la cantidad y modelo del producto
- Reseña descrita por el cliente

Orden de pago a proveedores: Se requiere registrar de una manera eficiente las transacciones generadas con proveedores, pudiendo ser estos de servicios, de bienes, o de mercancía para su posterior comercialización, para esto es importante registrar los siguientes datos.

- Fecha de la transacción;
- Nombre del Proveedor
- Datos del proveedor
- Tipo de proveedor
- Tipo de producto o servicio
- Descripción del producto o servicio
- Monto a cancelar
- Términos de pago
- Firma autorizada.

3.7 Conclusiones de la nueva estructura organizacional implementada.

La nueva estructura organizacional, esta implementada con el objetivo de optimizar la gestión de la Prosonido Cía. Ltda, alineando el organigrama funcional y mejorando los flujos de trabajo a través de la aplicación y estandarización de ciertos procesos administrativos los cuales no eran considerados inicialmente lo que generaba un desperdicio de recursos y un aumento de los costos de operación.

Los resultados de esta renovación en términos de gestión se han visto reflejados en seguida, ya que se ha mejorado la comunicación y flujo de trabajo, se ha aliviado el ambiente laboral.

Se ha tomado especial énfasis en desarrollar procesos de control dentro de la organización para de esta manera normalizar la metodología de cada movimiento administrativo, permitiendo un control mas eficiente, evitando costos innecesarios.

Los procesos de comercialización son mas productivos, ya que permiten la obtención de información para análisis posteriores, bases de datos ordenadas y organizadas, información de producto, información de cartera, etc.

CONCLUSIONES:

La empresa Prosonido Cía. Ltda. mantiene una posición importante en la participación del mercado de equipos de Audio Profesional en el Ecuador, la experiencia adquirida en los años que ha venido desarrollando su actividad económica, ha generado resultados positivos, pero, la constante renovación del mercado, una competencia cada vez mas agresiva y especializada, la globalización de la información y el avance de la tecnología, produce que la empresa comparta mayor espacio en el mercado con otras compañías quienes han ingresado a nuestro país marcas de productos alternativos, los cuales están obligando a la empresa a realizar ajustes en sus procesos de gestión organizacional, preparándose para competir de mejor manera en el mercado ecuatoriano y hacer frente a las políticas agresivas de expansión de la competencia.

Prosonido Cía. Ltda. cuenta con fortalezas muy importantes, especialmente la importancia de sus marcas de distribución y la especialización del equipo ejecutivo, lo que ha permitido que mantenga resultados positivos durante su ejercicio comercial.

La competencia ha aprovechado los vacíos que la compañía ha cedido en el mercado para ingresar con marcas nuevas, la competencia esta formada por empresas más jóvenes, en donde el nivel de especialización de sus ejecutivos juega un papel muy importante en los resultados que están obteniendo.

La empresa Prosonido Cía. Ltda. cuenta con personal capacitado, el cual, no estuvo siendo optimizado para desarrollar actividades relacionadas con su perfil y experiencia, permitiendo que el desorden del proceso organizacional juegue un papel importante en los resultados que se venían obteniendo.

La falta de un proceso de gestión organizacional definido, con políticas claras, ha venido produciendo conflictos en el ambiente organizacional, lo que ha generado que el clima laboral se vea afectado, personal poco motivado, conflictos internos por falta de comunicación, alta rotación de personal en ciertas áreas de la compañía.

Al tratarse de una empresa que se formó y se ha desarrollado bajo un modelo de empresa familiar claramente definida, la toma de decisiones y el empoderamiento en niveles gerenciales son prácticamente nulos, manteniendo un centralismo bastante marcado en la gerencia general.

El departamento comercial venia siendo manejado por una sola persona, quien tenía a su cargo desarrollar varias actividades propias del giro del negocio, que en muchos casos no

generaban beneficio directo a la compañía al ser acciones de menor envergadura que no requerían ser realizadas por la dirección del área comercial.

La falta de un departamento especializado de mercadeo, genera que no exista información suficiente para medir y fortalecer el desempeño del área comercial, lo que permite que la competencia aproveche este vacío e ingrese agresivamente con sus productos.

En los resultados financieros, se observa poca planificación para la reposición de inventario lo que ha generado concentración de inversión en inventarios con baja rotación, ya que no existen políticas claras de compras, ejecutivos dedicados a atender las marcas y la falta de una persona especializada en controlar los stocks en distribución y almacenes. La empresa registra niveles de rentabilidad aceptables, con un fuerte grado de endeudamiento, con posibles problemas de liquidez al manejar su flujo financiero en su gran mayoría con capital propio.

RECOMENDACIONES

La compañía Prosonido Cia. Ltda. hoy en día se mantiene como una de las empresas líderes en el mercado ecuatoriano, por esta razón, es importante considerar que la aplicación de los procesos explicados en este estudio, permiten desarrollar la estructura organizacional fundamental de la compañía, siendo muy importante desarrollar estrategias de expansión y recuperación de mercado, utilizando los datos obtenidos en este estudio, ya que se pueden identificar grandes oportunidades de crecimiento en el mercado ecuatoriano.

Es necesario considerar la desarrollar una estrategia para liquidar el inventario obsoleto y de baja rotación aliviando el activo circulante, evitando generar costos financieros innecesarios. Es importante analizar políticas de endeudamiento que eviten momentos de iliquidez dentro de la empresa, los cuales generan escases de inventario.

El capital humano es el pilar fundamental en el proceso de gestión organizacional, la motivación y clima organizacional juegan un papel preponderante, es importante considerar la planificación de entrenamientos y capacitación constante además del desarrollo de terapias grupales, a través de la contratación de facilitadores profesionales en el área de “coaching empresarial” (entrenadores de empresas para mejoramiento del clima laboral).

Las oportunidades que la compañía ha desarrollado con los cambios en su estructura son muy relevantes, los nuevos ejecutivos al frente de la administración de la compañía tienen un reto importante, cimentar el nuevo organigrama funcional, gestionar los procesos administrativos generados, recuperar y ampliar su participación en el mercado convirtiendo a Prosonido Cia. Ltda. en la empresa líder del mercado ecuatoriano.

BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, Dirección de Marketing Duodécima Edición 2006.

ROBBINS Stephen P. JUDGE Timothy A. Comportamiento Organizacional decimotercera edición 2009. p.415

DESSLER Gary 2001; Administración de personal; Prentice Hall

KENNEDY, Ralph Dale. Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación. – México. Noriega Editores, 2001.

MORENO, Joaquín 2002. Las Finanzas en las Empresas. – México: Cuarta Edición, 2003

Direcciones de Internet:

Banco Central del Ecuador.

www.bce.fin.ec

Corporación Aduanera del Ecuador.

www.aduana.gob.ec

Gestiopolis; Administración de empresas Familiares.

<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/administracion-en-las-pymes.htm>

Lean Enterprise Org.

http://www.lean.org/?utm_source=iContact&utm_medium=email&utm_campaign=Shook%20Eletters&utm_content=OCt+eletter

Gestiópolis Empresas Familiares;

<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/manejo-de-conflictos-en-las-empresas-familiares.html>

ANEXOS

Anexo 1 Balance General

PROSONIDO CIA.LTDA.

BALANCE GENERAL	Al 31 de Diciembre de 2011	Al 31 de Diciembre de 2010	Al 31 de Diciembre de 2009	Al 31 de Diciembre de 2008
Activo circulante				
Caja / Bancos	219.983	48.770	65.076	46.768
Cuentas por cobrar	1.247.717	1.001.065	896.745	702.668
Inventarios (suministros y materiales)	2.708.757	2.521.150	2.220.613	1.548.659
Pagos anticipados			36.111	
Total Activo Circulante	4.176.456	3.570.984	3.218.546	2.298.095
Activo Fijo				
BIENES NO DEPRECIABLES	250.000,00	250.000,00	250.000,00	0,00
TERRENOS	250.000,00	250.000,00	250.000,00	
BIENES DEPRECIABLES	2.264.489,32	1.869.083,49	1.524.731,16	1.258.371,55
EDIFICIOS	156.157,00	156.157,00	156.157,00	156.157,00
VEHICULOS	372.716,17	390.421,53	277.832,25	276.939,39
EQUIPOS ESPECIALIZADOS	1.520.731,47	1.118.772,00	919.518,83	674.576,38
MUEBLES Y ENSERES	77.653,45	75.930,55	72.484,13	66.629,07
EQUIPOS DE OFICINA	91.356,32	89.804,88	72.055,42	60.786,18
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.877,38			
SOFTWARE Y LICENCIAS	22.752,86	22.752,86	11.438,86	8.038,86
HERRAMIENTAS	1.858,05	1.858,05	1.858,05	1.858,05
EQUIPOS VARIOS	13.386,62	13.386,62	13.386,62	13.386,62
DEPRECIACIONES				
DEPRECIACION ACUMULADA (CR)	-919.283,54	-723.178,53	-571.062,15	-470.045,55
DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS	-44.270,51	-36.462,66	-36.462,66	-28.654,81
DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	-330.663,80	-294.890,90	-264.301,00	-250.429,09
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS ESPECIALIZADOS	-382.697,99	-250.979,64	-150.626,09	-77.449,25
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	-45.435,20	-41.722,65	-36.322,51	-35.063,17
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS DE OFICINA	-85.438,66	-73.435,78	-62.101,94	-58.840,70
DEPRECIACION ACUMULADA SOFTWARE Y LICENCIAS	-18.299,14	-13.394,47	-9.114,43	-7.633,92
DEPRECIACION ACUMULADA HERRAMIENTAS	-1.281,29	-1.095,48	-936,57	-777,66
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS VARIOS	-11.196,95	-11.196,95	-11.196,95	-11.196,95
DIFERIDOS	387.153,41	49.819,37	29.047,27	10.650,24
CONSTRUCCION BODEGA QUITO	40.483,57	11.007,22	29.047,27	4.200,00
CONSTRUCCION BODEGA GUAYAQUIL	346.669,84	38.812,15		6.450,24
TOTAL ACTIVO FIJO	1.982.359	1.445.724	1.232.716	798.976
OTROS ACTIVOS	0	78.600	49.960	25.180
FIDEICOMISO OFISTORE		28.600	16.560	11.820
FIDEICOMISO GM.HOTEL		50.000	33.400	13.360
TOTAL ACTIVO	6.158.815	5.095.309	4.501.222	3.122.251
PASIVOS				
Pasivo corto plazo				
Proveedores Locales	12.493		172.443	
Proveedores del Exterior	2.258.420	2.117.763	2.290.589	1.719.581
Beneficios al Personal	42.217			73.685
Varios Acreedores	1.782.818	1.624.399	1.057.044	
Dividendos por Pagar	585.931	606.931	606.931	442.421
Débito Fiscal - IVA	57.152	87.186	10.096	82.404
Total Pasivo corto plazo	4.739.031	4.436.280	4.137.103	2.318.091
TOTAL PASIVO	4.739.031	4.436.280	4.137.103	2.318.091
Patrimonio				
Capital aportado	20.000	20.000	20.000	20.000
Reservas	173.719	173.719	344.118	149.229
Utilidad ejercicios anteriores	465.309	185.145		438.474
Utilidad ejercicio actual	760.756	280.165		196.458
TOTAL PATRIMONIO	1.419.784	659.029	364.118	804.161
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.158.815	5.095.309	4.501.222	3.122.252

Anexo 2 Estado de Resultados

PROSONIDO CIA.LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS	Al 31 de Diciembre de 2011	Al 31 de Diciembre de 2010	Al 31 de Diciembre de 2009	Al 31 de Diciembre de 2008
Ventas	-4.978.890	-4.165.626	-3.395.861	-3.552.918
Servicios	-1.055.141	-824.582	-621.075	-496.602
Devoluciones	170.267	50.749	67.214	79.216
Ingresos No Operacionales	-60.583	-19.609	-25.419	-23.043
Total Ingresos	-5.924.347	-4.959.067	-3.975.141	-3.993.347
Compras				
Inventario Inicial	2.516.784	2.212.293	1.548.319	1.446.457
Compras Con IVA	33.687	45.761	291.942	34.380
Importaciones	3.531.419	3.154.084	2.696.454	2.495.542
Inventario Final	-2.646.453	-2.516.784	-2.212.293	-1.548.319
Costo De Ventas	3.435.436	2.895.355	2.324.421	2.428.060
Utilidad Bruta	-2.488.911	-2.063.712	-1.650.720	-1.565.287
Costos	307.739	275.649	331.733	237.377
Gastos Administrativos	342.712	948.442	788.732	596.474
Sueldos Y Salarios	149.548			149.548
Beneficios Sociales IESS	29.416			29.416
Honorarios	11.199			11.199
Arrendamiento Inmuebles	4.446			4.446
Suministros Y Materiales	2.515			2.515
Gastos De Gestión	1.242			1.242
Agua, Luz, Telecomunicaciones	2.931			2.931
Impuestos, Contribuciones Y Patentes	1.819			1.819
Mantenimiento Y Reparaciones	1.462			1.462
Seguros	103			103
Pago Otros Servicios (Empleados, Parqueadero)	6.370			6.370
Pago Por Otros Bienes	21			21
Gastos De Ventas	1.077.704	374.997	226.466	398.825
Promoción Y Publicidad	383			383
Intereses Y Comisiones				11.957
Fletes De Mercadería				566
Pérdida En Cartera				485
Cuentas Incobrables				938
Combustibles				1.292
Gastos De Viaje				335
Transporte				54
Utilidad Operativa	-760.756	-464.624	-303.788	-332.611
Utilidad Del Ejercicio	760.756	464.624	303.788	332.611
(-) 15% Participación A Trabajadores	-114.113	-69.694	-45.568	-49.892
(-) 100% Dividendos Percibidos Exentos	-	-4.368	-4.713	-4.073
(-) 100% Otras Rentas Exentas				
(+) Gastos No Deducibles Locales	4.876	12.701	354	1.068
(+) Gastos No Deducibles Del Exterior				
(+) Gastos Incurridos Para Generar Ingresos Exentos				
(+) Participación Trabajadores Atribuibles A Ingresos Exentos				
(-) Amortización Perdidas Tributarias De Años Anteriores				
(-) Deducciones Por Leyes Especiales				
(+) Ajuste Por Precios De Transferencia				
(-) Deducción Por Incremento Neto De Empleados		-1.081		
(-) Deducción Por Pago A Trabajadores Con Discapacidad	-8.127	-2.100	-537	-2.917
Utilidad Gravable	643.391	400.082	253.323	275.730
Pérdida				
Utilidad A Reinvertir Y Capitalizar				
Saldo Utilidad Gravable	643.391	400.082	253.323	275.730
Total Impuesto Causado	154.414	100.020	63.331	68.933
(-) Anticipo Pagado	-10.437	-20.979		
(-) Retenciones En La Fuente Realizadas En El Ejercicio Fiscal	-42.588	-40.070	-36.111	-37.347
(-) Retenciones Por Dividendos Anticipados				
(-) Retenciones Por Ingresos Provenientes Del Exterior				
(-) Crédito Tributario De Años Anteriores				
(-) Exoneración Por Leyes Especiales				
Impuesto A La Renta A Pagar	101.389	38.972	27.219	31.585
Utilidad Antes De Reservas	492.229	294.910	194.889	206.798
5% Reserva Legal	24.611	14.746	9.744	10.340
Utilidad A Distribuirse	467.617	280.165	185.145	196.458

DISEÑO DE TESIS

TEMA: Implementación de un Sistema de Gestión Organizacional en la Empresa Prosonido Cía. Ltda.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Prosonido Cía. Ltda, tiene 25 años en el mercado, su oficina matriz se encuentra situada en la ciudad de Quito, además cuenta con dos sucursales, en la ciudad de Cuenca y Guayaquil.

La empresa está siendo administrada directamente por sus dueños, quienes ocupan los puestos gerenciales dentro de la misma, por lo cual ha mantenido un formato de “empresa familiar” durante los años que está en el mercado. El brusco crecimiento de la competencia y del mercado, ha generado que la empresa se expanda a niveles en los que las políticas internas que hasta el momento se están aplicando sean obsoletas, ya que se están convirtiendo en un cuello de botella dentro del proceso de Gestión Organizacional.

Para la empresa, al momento prestan sus servicios, veinte y tres personas quienes tienen a su cargo diferentes actividades dentro de la gestión organizacional.

La empresa Prosonido Cía. Ltda, cuenta con la distribución de varias marcas reconocidas a nivel mundial, entre ellas podemos mencionar; JBL, CROWN, LEXICON, SOUNDCRAFT, DBX, SHURE, LATIN PERCUSSION, GRETCH, STEINBERG, HARMAN KARDON, ZILDJIAN, MARSHALL, entre otras.

PROBLEMA GENERAL

La empresa Prosonido Cía. Ltda. está siendo administrada como una empresa de tipo familiar, en donde de una manera empírica se han ido generando los recursos que la organización requiere para realizar su actividad comercial. El mercado de su sector ha venido desarrollándose en gran medida en nuestro país, razón por la cual, los niveles de competencia y las exigencias que el mercado actual presenta, no están siendo correctamente cubiertas por la empresa lo cual ha generado espacios que están siendo aprovechados por otros entes dentro del medio.

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

La estructura organizacional de la empresa no está claramente definida, existen redundancias de funciones.

La empresa requiere de un organigrama funcional que esté de acuerdo a las necesidades que el mismo proceso comercial requiere.

Existen deficiencias en el rendimiento de la empresa por la falta de comunicación interna.

Existe desmotivación del personal.

El perfil del personal no está directamente relacionado con la actividad que desempeña en la organización.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Una vez concluido el ciclo de estudios correspondientes al MBA V promoción en el departamento de Postgrados de la Universidad del Azuay, para obtener el título de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS, se requiere la elaboración de una tesis. Además, brindar con este trabajo un estudio que permita implementar nuevas alternativas de Gestión Organizacional a la empresa a la cual se va a analizar durante esta investigación.

SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

El cambio y evolución del mercado y competencia, en el mercado de distribución y venta de equipos de audio profesional está generando que la empresa Prosonido Cía. Ltda, quien está siendo administrada como una empresa familiar, realice un análisis de la realidad actual de su gestión organizacional y presente alternativas de innovación que optimicen los recursos con los que cuenta la empresa y además que esto se vea reflejado en resultados económicos dentro de su actividad comercial, por lo que el tema se considera : IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROSONIDO CIA. LTDA.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual de la empresa Prosonido Cía. Ltda. para conseguir suficiente información que nos permita visualizar de una manera más clara su realidad para luego realizar un diagnóstico integral que nos permita la implementación de sistemas de

gestión organizacional que permitan a la empresa mejorar su rendimiento interno y con esto reflejar resultados positivos dentro de las diferentes áreas que la conforman

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar el estado actual de la empresa Prosonido Cía. Ltda. a través de la aplicación de un análisis FODA matricial.

Generar un modelo de Gestión Organizacional dentro de la empresa Prosonido Cía. Ltda. que permita mejorar el rendimiento de las diferentes áreas que conforman el sistema administrativo que optimice los recursos con los que cuenta la empresa.

MARCO TEÓRICO

El ser humano, desde los inicios de su historia ha requerido utilizar la música para expresarse, se especula que en la antigüedad se imitaba los sonidos de animales y también de la naturaleza interna de hombre, como los latidos del corazón.

Varios historiadores dan mucha importancia a ésta descripción y la identifican como los inicios de la música como forma de expresión.

En su sentido más amplio, la música nace con el ser humano, y ya estaba presente, según algunos estudiosos, mucho antes de la extensión del ser humano por el planeta, hace más de 50.000 años. Es por tanto una manifestación cultural universal.

Para satisfacer esta necesidad de expresión, el ser humano desarrolló durante su historia varios instrumentos musicales los cuales eran utilizados para acompañar sus cánticos culturales, para la caza, y para comunicarse con tribus lejanas.

Con el pasar del tiempo y el avance de la tecnología se han desarrollado varias alternativas que tienen como fundamento de los instrumentos utilizados en la antigüedad.

Las expresiones culturales basadas en la música se vieron en la necesidad de poder masificar cada vez mas y compartir sus interpretaciones a cada día más gente, lo que generó el desarrollo de transductores de energía que permitan “amplificar” los sonidos emitidos por los instrumentos, es aquí en donde aparecen en la historia los primeros micrófonos y parlantes como instrumentos comunicacionales.

Prosonido Cia. Ltda. desde hace 25 años, ha aprovechado esta necesidad de expresión del ser humano y ofrece al mercado ecuatoriano una variedad de instrumentos musicales y equipos de amplificación profesional de marcas reconocidas.

Este mercado se ha vuelto muy competitivo, por esta razón es necesario que la empresa desarrolle políticas de acuerdo a las teorías de las Ciencias Administrativas con sus conceptos de planificación, administración de recursos humanos, organización y gestión organizacional, para poder realizar un correcto diagnóstico de la situación actual de la empresa y mediante este recurso implementar un sistema de innovación de la gestión y políticas organizacionales.

MARCO CONCEPTUAL

Administrar el cambio y el desarrollo de la organización El administrar un cambio y desarrollo de la organización requiere de varias instancias, las cuales son: cambio estratégico, cambio de la cultura de la organización, cambio de la estructura funcional, cambios técnicos y tecnológicos, todos los cambios en función de las destrezas del personal que deben ser canalizadas a través del departamento de recursos humanos. Gary Dessler.¹⁰

Planificación Estratégica: Incluye establecer objetivos enfocados a la misión y visión de la organización relacionando los puntos fuertes y débiles las oportunidades y las amenazas (FODA)¹¹, desde el punto de vista conceptual es la planeación establecida por un equipo organizado de trabajo, obtener información, cubrir la mayor parte del mercado, manejar estrategias para combatir la competencia, ser innovadores en el mercado, todo esto se puede lograr con estrategias de marketing que puede desarrollarse con un equipo organizado.

El beneficio de la planeación es la base del control, proporcionando normas con las cuáles puede medirse un desempeño. El proceso mediante el cual se determinan los objetivos o puntos de referencia deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos “Cómo queremos que sea el futuro? Qué queremos hacer para garantizar el logro del futuro que deseamos?”.¹²

¹⁰ Gary Dessler (Florida International University)

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

¹¹ ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A., *Fundamentos de Administración*, 2002.

¹² IVANCEVICH, John M., LORENZI, Peter, SKINNER, Steven J., CROSBY, Philip B., *Gestión Calidad y Competitividad 1*, p.244

ESQUEMA

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Concepto

1.2 Misión

1.3 Visión

1.4 Diagnóstico FODA Matricial

1.5 Estructura Organizacional

1.6 Producto

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Tamaño del Mercado

2.2 Segmentación del Mercado

2.3 Mercado actual

2.4 Competencia

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PRPSONIDO CIA. LTDA. E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION ORGANIZACIONAL EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

3.1 Análisis del organigrama funcional actual de la empresa.

3.2 Análisis de los componentes del proceso de gestión de la empresa.

3.3 Breve análisis de los resultados económicos de la empresa, con la aplicación del proceso de gestión organizacional actual.

3.4 Implementación de un organigrama funcional de acuerdo a las necesidades actuales que. Ltda. requiere.

3.5 Reingeniería de los componentes del proceso de gestión organizacional.

3.6 Implementación de un sistema de estandarización de procesos.

3.7 Conclusiones de la nueva estructura organizacional implementada.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación se aplicarán varios métodos, tales como;

Observación; Mediante este recurso se levantarán datos de los procesos de gestión in situ.

Inductivo: Levantamiento de información a través de la investigación de los procesos a los que los procedimientos administrativos son sometidos durante la gestión del negocio.

Deductivo: Analizar el estado actual de la empresa, verificando los resultados obtenidos con los procesos actuales.

Análisis: Generar criterios partiendo de la información recopilada.

Síntesis: A través de la organización y depuración de la información recolectada.

CRONOGRAMA

No.	Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre
		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
1	Aprobación del diseño de tesis						
2	Investigación bibliografía y obtención de datos						
3	Desarrollo de tesis						
4	Aprobación de la tesis						
5	Sustentación de la tesis						

PRESUPUESTO

Descripción	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Justificación
Cartucho de tinta	USD 35,00	3	USD 105,00	Impresión
Hojas A4 (500)	USD 5,00	2	USD 10,00	Impresión
Anillado	USD 3,00	5	USD 15,00	
CD	USD 0,80	5	USD 4,00	Respaldos
Movilización	USD 120,00	10	USD 1.200,00	Transporte para la investigación
Imprevistos y otros	USD 150,00	1	USD 150,00	
Gastos de graduación	USD 60,00	1	USD 60,00	
TOTAL			USD 1.544,00	

BIBLIOGRAFIA

COVEY, Stephen R. 2003. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva : la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.". Segunda Edición - Buenos Aires Paidós, 2003. Traducción de Jorge Piatigorsky.

IVANCEVICH, John M. LORENZI, Peter, SKINNER, Steven J, CROSBY, Philip B. 2006 Gestión Calidad y Competitividad.

STANTON J. Willan, MICHAEL J. Etzel, BRUCE J. Walker. 2007 Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. 2002 Fundamentos de Administración.

DAILEY Robert. 2003; Comportamiento Organizacional; Primera edición publicada en Gran Bretaña. Pearson Education.

KOTLER Philip y KEVIN Lane Keller. 2006. PEARSON EDUCATION, México