



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIA OPERATIVA CON
ENFOQUE EN EL ÁREA DE FINANZAS DE LA EMPRESA
CHEMICAL MANUFACTURING AND EXPORTING COMPANY
(CHEMEXC).**

SUSTENTADO POR:

DEBORAH IVANIA COREA CANALES

NAUDY SHADIRA LOBO MARTÍNEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS, C.A.

ENERO 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIA OPERATIVA CON
ENFOQUE EN EL ÁREA DE FINANZAS DE LA EMPRESA
CHEMICAL MANUFACTURING AND EXPORTING COMPANY
(CHEMEXC).**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
ELOÍSA RODRÍGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO
HENRY ANDINO**

**MIEMBROS DE LA TERNA
ADALBERTO MÉNDEZ
EDITH DÁVILA
MARCO ANTONIO MARTÍNEZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIA OPERATIVA CON ENFOQUE EN EL ÁREA DE FINANZAS DE LA EMPRESA CHEMICAL MANUFACTURING AND EXPORTING COMPANY (CHEMEXC).

NOMBRE LOS MAESTRANTES:

Deborah Ivania Corea Canales

Naudy Shadira Lobo Martínez

RESUMEN

La presente investigación de enfoque cualitativo, pretendía conocer la estrategia operativa con orientación al área de finanzas de Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC), para identificar las oportunidades de mejora y elaborar una propuesta de fortalecimiento de estrategia, ya que la empresa proyectaba un crecimiento ambicioso para el año 2017. Para obtener la información necesaria se definió como población a los gerentes de la compañía, la muestra se determinó por conveniencia aplicando la entrevista a los gerentes y jefes relacionados y/o impactados por la operación financiera, también se utilizó la observación mediante cuatro visitas de campo a la empresa. De los resultados obtenidos, se identificó la falta de planificación estratégica en operaciones y finanzas. Se concluyó que CHEMEXC sostenía una estructura organizacional tradicional de empresa familiar, por lo que se recomendó la creación del área de finanzas como parte de la estrategia de operaciones. Se elaboró una propuesta para la creación del área de finanzas, considerando que la unidad de contabilidad existente se incorporara a la nueva estructura del departamento financiero, para mejorar el funcionamiento de la empresa, fortalecer e impulsar sus ventajas competitivas.

Palabras clave: Competitividad, Estructura, Estrategia, Finanzas y Operaciones.



POSTGRADUATE SCHOOL

STRENGTHENING OPERATIONAL STRATEGY WITH FOCUS ON THE FINANCE AREA FOR CHEMICAL MANUFACTURING AND EXPORTING COMPANY (CHEMEXC).

DEVELOPED BY:

Deborah Ivania Corea Canales

Naudy Shadira Lobo Martínez

ABSTRACT

The following study was a qualitative investigation to get to know the operational strategy of the finance area in the Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC). To identify the opportunities for improving and elaborate a stronger strategy proposal, because the company forecasts an ambitious growth for the year 2017. To obtain the necessary information, it was defined a population consisting of the company managers, the sample was determined by convenience applied to manager interviews and bosses related and/or impacted by the financial operation, also an observation was used by means of four field visits to the company. From the results obtained, it was identified the lack of strategy pacification in operations and finance. It was concluded that CHEMEXC sustained a traditional organizational structure for a family oriented company, hence the recommendation to create the financial area as a part of the operational strategy. It was elaborated a proposal for the creation of the financial area, considering that the accounting unit exists and incorporates into the new structure for the financial department. To improve the functionality of the company, strengthen and boost their competitive advantages.

Key words: Competitiveness, Finance, Strategy, Structure & Operations.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros padres que han ascendido al cielo y que desde allá gozan por nuestro triunfo, como también a nuestros padres en la tierra que han sido nuestro motor de impulso para cada día ser mejores.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por la oportunidad de estudio y recursos brindados a lo largo de este camino, también agradecemos a la Dra. Eloísa Rodríguez por ser una guía en el proceso de elaboración el presente informe, así como al Dr. Henry Andino por orientarnos y dedicar tiempo para contribuir en el enriquecimiento nuestro trabajo.

Agradecemos a nuestros familiares, amistades y compañeros de trabajo cercanos por animarnos constantemente y aportar sus ideas para desarrollar nuestra investigación.

Agradecemos a UNITEC por los recursos que tiene disponibles para la investigación, a los maestros que nos han compartido sus conocimientos, experiencias y consejos a lo largo de la maestría. A todos los entes gubernamentales e internacionales que proporcionaron información valiosa para la recopilación de datos y elaboración de este informe.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 INTRODUCCIÓN.....	16
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.2.1 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN HONDURAS	17
1.2.2 ORÍGENES DE LA EMPRESA CHEMEXC Y SU IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA..	17
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	19
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	20
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	20
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	20
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.4.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	23
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	23
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	23
2.1.2 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES	23
2.1.3 INDUSTRIA LATINOAMERICANA RELACIONADA A CHEMEXC	24
2.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	26
2.2.1 EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS	26
2.2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS	27
2.3 ANÁLISIS INTERNO	27
2.3.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	27
2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CHEMEXC.....	29
2.3.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA BASADO EN LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER (2012).....	32
2.4 TEORÍA DE SUSTENTO.....	34

2.4.1 EMPRESAS FAMILIARES	35
2.4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	36
2.4.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	38
2.4.4 MANEJO DE LAS EMPRESAS DESDE UNA PERSPECTIVA FINANCIERA	38
2.4.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	39
2.4.6 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	40
2.4.7 GESTIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD.....	40
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN	41
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	42
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	42
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	42
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	43
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	44
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.3.1 POBLACIÓN	45
3.3.2 MUESTRA.....	45
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	45
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	45
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	46
3.4.1 INSTRUMENTOS	46
3.4.2 TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	46
3.4.3 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	47
3.4.4 TÉCNICAS	47
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	48
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	48
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	49
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	50
4.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS.....	50
4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UN MODELO DE EMPRESA FAMILIAR .	50

4.1.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	59
4.1.3	PROBLEMAS DE GESTIÓN FINANCIERA.....	64
4.2	RESULTADOS DE LA BITACORA DE OBSERVACIONES.....	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		74
5.1	CONCLUSIONES.....	74
5.2	RECOMENDACIONES	75
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		77
6.5	ANÁLISIS DE COSTO EN RELACIÓN A LAS VENTAS Y LAS GANANCIAS PROYECTADAS PARA 2017.....	77
6.7	BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS EN CHEMEXC.....	77
6.1	PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA MEDIANTE LA CREACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA EN LA EMPRESA CHEMEXC.	78
6.2	INTRODUCCIÓN.....	78
6.3	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA O PLAN DE ACCIÓN	78
6.3.1	CREACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS EN CHEMEXC	79
6.4	PRESUPUESTO	86
6.5	ANÁLISIS DE COSTO EN RELACIÓN A LAS VENTAS Y LAS GANANCIAS PROYECTADAS PARA 2017	88
6.6	CRONOGRAMA	90
6.7	BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS EN CHEMEXC	90
6.8	VALIDACIÓN DE LA CONCORDANCIA	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		93
ANEXOS		97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Sitio web Herbox Distribuciones	24
Figura 2. Subsistemas de la empresa familiar	26
Figura 3. Organigrama CHEMEXC	30
Figura 4. Cadena de Valor de CHEMEXC – Actividades Primarias.....	31
Figura 5. Cadena de Valor de CHEMEXC – Actividades de apoyo.....	32
Figura 6. Distribución de ingresos por línea de productos en CHEMEXC	33
Figura 7. Relación de la estrategia operativa y las finanzas.....	39
Figura 8. Definición de Operación área de Recursos Humanos, Sub Gerencia General, Producción y Finca	50
Figuración 9. Operación del área de contabilidad.....	52
Figura 10. Estructura del área de Contabilidad	53
Figura 11. Funciones del equipo de contabilidad de CHEMEXC Company.....	54
Figura 12. Definición de la Operación Financiera desde la perspectiva del Gerente General de CHEMEXC Company	55
Figura 13. Actividades Financieras que desarrolla el Gerente General de CHEMEXC	56
Figura 14. Relación de las finanzas con otras áreas	57
Figura 15. Impacto de las finanzas con otras áreas	58
Figura 16. Alineación de actividades financieras a la estrategia operativa.....	59
Figura 17. Porcentaje de tiempo que invierte el Gerente General en las actividades financieras..	60
Figura 18. Contemplaciones para establecer una estrategia de operación financiera desde la perspectiva del Gerente General	61
Figura 19. Planificación Financiera y Contable de CHEMEXC Company	62
Figura 20. Debilidades y amenazas contempladas en la planificación financiera de CHEMEXC	63
Figura 21. Limitaciones desde la perspectiva del Gerente General	64
Figura 22. Complejidad de situaciones financieras para el Gerente General.....	65
Figura 23. Oportunidades de mejora en la gestión financiera de CHEMEXC Company	66
Figura 24. Oportunidades de mejora que identifica el Gerente General para la operación financiera de la empresa.....	67
Figura 25. Oportunidades de mejora para la planificación financiera de la empresa	68
Figura 26. Oportunidades de mejora contempladas por el área de contabilidad.....	69

Figura 27. Debilidades y Amenazas de área respecto a las Finanzas de la empresa	70
Figura 28: Propuesta de la estructura del área de finanzas	80
Figura 29: Estructura organizacional actual de CHEMEXC incluyendo el área de finanzas	81
Figura 30: Cadena de proceso central	85
Figura 31: Presupuesto anual de salarios del área financiera.....	87
Figura 32: Costos del área financiera versus ventas para 2017.....	88
Figura 33: Costos del área financiera versus las ganancias proyectadas para 2017	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operación de las variables	42
Tabla 2. Definición de variables de investigación	44
Tabla 3: Presupuesto de ejecución de propuesta en base a los salarios del área.	86
Tabla 4. Cronograma de ejecución de creación del Área de Finanzas en CHEMEXC Company.	90
Tabla 5. Validación de la concordancia de objetivos, conclusiones y recomendaciones	91

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Es un planteamiento del problema a tratar, como ser la introducción, los antecedentes del problema, el enunciado y formulación del problema, las preguntas de investigación y los objetivos a comprobar dando una completa justificación acerca del problema en estudio. Se aborda la problemática o problema al cual se busca darle una solución describiendo los pasos para lograrlo.

1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente informe se expone la situación en que se encontró la empresa Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEX), respecto a su Estrategia de Operaciones, y a que no contemplaba el área de finanzas para realizar su gestión, el problema y alcance del estudio se planteó en base a esta limitante.

La investigación se realizó por medio de visitas de campo, mediante la observación y la aplicación de entrevistas a los gerentes y jefes relacionados y/o impactados en la gestión financiera de CHEMEXC. Donde como resultados se obtuvo que las finanzas son un punto crítico en la operación de la organización, ya que el gerente general ejecutaba las funciones de su puesto, pero también manejaba todo lo relacionado a las actividades financieras de la empresa, considerando el contexto que este no poseía la formación ni experiencia en administración financiera, por otra parte, el área de contabilidad existente realizaba actividades básicas y la jefe de dicha área tampoco contaba con la formación ni experiencia adecuada, ya que solamente tenía estudios en comercio internacional, por lo cual se evidenció la problemática de estructura organizacional familiar y la brecha de planificación estratégica.

Se concluyó que CHEMEXC presentaba oportunidades de mejora en la gestión financiera, por lo que se recomendó la creación del área de finanzas, donde se contempló la figura del gerente financiero, considerando que la empresa proyectaba triplicar el crecimiento llegando a un 30% para el año 2017.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el presente apartado se darán a conocer los antecedentes que dieron origen al estudio de investigación, considerando la trascendencia del tema desde el ámbito mundial hasta llegar a un entorno más específico como ser el caso de Honduras.

1.2.1 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN HONDURAS

En Honduras se ha optado por crear alianzas estratégicas entre el gobierno, entidades privadas y organizaciones internacionales, para contribuir al desarrollo sostenible de la economía del país. El Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), el Gobierno de la República y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha realizado un extenso esfuerzo de recopilación de información sobre la situación actual del empresariado nacional, las condiciones en las que operan las empresas tomando en cuenta su ubicación geográfica dentro del territorio hondureño, el sector de actividad económica en que se desenvuelven, su aspecto de operación como empresas formales o informales, su tamaño y antigüedad de operación y los factores que afectan su competitividad, posibilidades de supervivencia, crecimiento y la sostenibilidad de sus operaciones.

Los resultados de la investigación demostraron que la economía hondureña se aqueja por un estancamiento en la productividad de los factores, que actúa reprimiendo el crecimiento del producto potencial. Por lo cual, se desarrolló una estrategia de sostenibilidad para las empresas en Honduras, donde su objetivo es promover el desarrollo de empresas sostenibles, así como la formalización de las actividades empresariales de la población hondureña; y mejorar la eficiencia de la infraestructura, procedimientos administrativos y servicios de apoyo al funcionamiento de las empresas en Honduras. (COHEP, 2013)

1.2.2 ORÍGENES DE LA EMPRESA CHEMEXC Y SU IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC) fue fundada en 1988, por el Sr. Jorge Argenor Mendoza Medina. CHEMEXC nació como micro empresa dedicada a la manufactura de productos de uso doméstico. En el año de 1995, la compañía experimento un rápido

crecimiento y comenzó a expandir su línea de productos en áreas innovadoras. En el año de 2002 CHEMEXC se introdujo en el mercado de los Extractos Naturales. Tres años después la línea de Extractos Naturales creció notablemente, algunos de los primeros productos en comercializarse fueron FUMINAT, que es el primer fumigante natural de suelo y MARIGOLD, producto de control de plagas.

CHEMEXC es una empresa familiar que ha establecido escasa planificación estratégica, ya que su enfoque ha radicado en la generación de productos a base de extractos naturales, sin contemplar estrategias específicas de operación, finanzas y ventas. Sin embargo, el giro del negocio, la industria (poca competencia) y la demanda de algunos de sus productos innovadores le han permitido expandirse y atravesar los mercados en Centroamérica, Estados Unidos y Europa.

La problemática de CHEMEXC se basa en la estructura organizacional tradicional de empresa familiar, ya que su forma se inclina más hacia el “sistema familia” en vez de orientarse al “sistema empresa”, lo cual se evidencia en la concentración de los altos cargos del negocio en miembros de la familia, sin considerar la formación profesional/académica en puestos claves. Por otra parte, la empresa demanda de planificación estratégica para evolucionar a un modelo más profesionalizado, ya que, Fernández (2004) hace referencia a la planificación estratégica, donde menciona que es un plan que contiene los objetivos estratégicos para saber hacia dónde se dirige la empresa.

Debido a la estructura organizacional de CHEMEXC, su planificación estratégica no se adecua a la demanda actual de su modelo de negocios, además aspectos sustantivos relacionados con el crecimiento y funcionamiento en general de la operación de la empresa no es socializado, ni retroalimentado por sus miembros en los niveles gerenciales, administrativos y operativos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El mercado altamente globalizado exige a las empresas implementar estrategias operativas que les permitan fomentar la competitividad, por lo que es necesario realizar revisiones periódicas de dichas estrategias para mantener un proceso de mejora continua donde se fortalezca y optimice el funcionamiento de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales. Las empresas familiares en Honduras representan el 90% de la economía del país (COHEP, 2009), por lo cual es importante que estas se profesionalicen y evolucionen su forma tradicional de operar a modelos modernos con estrategias definidas que sean funcionales y mejoren su rentabilidad.

CHEMEXC tiene una estrategia de operaciones en base a su estructura de empresa familiar, donde no se ha contemplado la gestión financiera de forma profesionalizada para establecer un área específica que ejecute las actividades relacionadas. La empresa proyecta un 30% de crecimiento, lo que impacta su estrategia de operaciones y conlleva el análisis de la sostenibilidad de dicho crecimiento, para proveer soluciones ágiles que soporten el impacto e impulsen sus ventajas competitivas.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para alcanzar los objetivos estratégicos de crecimiento, la empresa Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC) debe desarrollar diferentes estrategias, es por ello que el trabajo de tesis busca responder a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las oportunidades de fortalecimiento que presenta la estrategia de operaciones con un foque en el área de finanzas en la empresa Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC) en Tegucigalpa?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar pretende identificar las oportunidades de mejora de la estrategia de operaciones con enfoque en el área de finanzas de la empresa CHEMEXC en Tegucigalpa. A continuación, se enuncian las preguntas de investigación que se buscaran responder a lo largo de la investigación:

- I. ¿En qué consiste la estrategia de operaciones orientada al área de finanzas en la empresa Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC)?
- II. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la estrategia operativa en la empresa CHEMEXC, con enfoque al área de finanzas?
- III. ¿Cuál es la funcionalidad de la estrategia de operaciones en la empresa CHEMEXC?
- IV. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que presenta la estrategia operativa en el área financiera de la empresa CHEMEXC en Tegucigalpa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos del proyecto buscan orientar la investigación y verificar que se respondan las preguntas de investigación expuestas anteriormente. A continuación, se presentan los objetivos planteados:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la estrategia de operaciones orientada al área de finanzas de la empresa CHEMEXC en Tegucigalpa, mediante la observación y entrevistas a actores claves, con el fin de proponer una estructura organizativa en el área financiera que contribuya al impulso y fortalecimiento de sus ventajas competitivas.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender la estrategia operativa con orientación al área financiera de la empresa CHEMEXC, mediante la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Determinar la funcionalidad de la estrategia operativa orientada al área financiera de CHEMEXC.
- Establecer propuestas de mejora para contribuir al fortalecimiento de la estrategia operativa en el área financiera de Industrias CHEMEXC.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN

Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC) es una empresa de casi tres décadas de antigüedad en el mercado hondureño, sin embargo, su estructura es tradicional familiar sin estrategias marcadas, su enfoque se ha centrado en la producción y desarrollo de nuevos productos dejando el tema de administración financiera aislado, ya que las funciones relacionadas a este tema las realiza el gerente general, el cual no cuenta con la formación académica, ni la experiencia adecuada, por lo que la situación se vuelve compleja en la operación financiera y la formulación estratégica en la empresa. No existen procesos específicos para correr las actividades usuales de la administración financiera como flujos de efectivo, medición de apalancamiento financiero, presupuesto anual, plan de crecimiento, análisis de rentabilidad, entre otros. Los expertos Chase, Jacobs y Aquilano (2006) afirman que toda compañía debe tener un plan de negocios general sustentado en una estrategia de marketing, una estrategia de operaciones y una estrategia financiera.

La presente investigación, se desarrolló para comprender el funcionamiento de la estrategia de operación orientada al área de finanzas de CHEMEXC, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dicha orientación de la estrategia, con el fin de beneficiar a la empresa retroalimentando la utilidad de su estrategia, su ejecución y efectividad, ya que Chase, Jacobs y Aquilano (2006) promueven la aplicación de estrategias operativas eficaces y eficientes, puesto que el impacto en la eficiencia de las operaciones de la empresa afecta significativamente

los recursos financieros para aumentar o disminuir las ganancias, así como en la creación y cuidado del prestigio de la empresa.

La relevancia social del estudio y su resultado es aportar información útil a la compañía, ya que CHEMEXC es consiente que tiene una estructura organizacional tradicional de empresa familiar y debe mejorar la forma de operar, debido a que estima crecer un 30% para el año 2017 y debe prepararse para sostener dicho crecimiento y desarrollar ventaja competitiva. Para Porter (2012) de lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente, significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor. Es por ello, que los resultados de la investigación generaran propuestas de mejora a CHEMEXC para fortalecer e impulsar sus ventajas competitivas.

Por otra parte, se generará información para fines académicos sobre el tema de empresas familiares de Tegucigalpa, en aras de contribuir al desarrollo económico sostenible del país.

CHEMEXC es una empresa hondureña que abrió sus puertas para ser objeto de estudio, por lo que se ha planteado la presente investigación para conocer la estrategia de operaciones de la compañía e identificar las oportunidades de mejora en el enfoque del área financiera. En el siguiente capítulo se aborda la temática del marco teórico.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El esquema del marco teórico presenta de forma resumida y delimitada, el diseño que se utilizó para conocer la situación actual de las variables utilizadas como objeto de investigación de esta tesis. Por lo que se indagó sobre el macro y micro entorno, así como la situación interna de CHEMEXC Company. Posterior a esto están las teorías de sustento que resaltan, aclaran y respaldan el tema de investigación, también se incluye una conceptualización de las variables.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Según el estudio de antecedentes, la planificación estratégica es un tema antiguo desde la época Antes de Cristo (A.C), que fue derivado de los militares y adoptado por las empresas a nivel internacional tiempo después. La economía hondureña por las condiciones de estancamiento que posee actualmente, se presta para implementar estrategias empresariales que contribuyan al desarrollo económico-sostenible del país. CHEMEXC es una empresa hondureña en condiciones regulares del mercado local, por lo que a continuación se analizara su entorno a nivel macro y micro, así como su situación interna.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

En esta parte se muestra la existencia de empresas familiares en Latinoamérica que tengan el mismo giro que CHEMEXC, la cual está orientada al cultivo y procesamiento de plantas naturales, para la realización de diferentes productos.

2.1.2 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

De acuerdo a publicaciones realizadas por la Comisión Económica para Latinoamérica (CEPAL). La participación de las empresas familiares en la economía de América latina representan el 99 % (CEPAL, 2015). Un ejemplo muy marcado es el caso de Uruguay, ya que las empresas familiares representan el 99.5% de la economía de este país, representando así un valor significativo para los hogares de los uruguayos, puesto que generan ingresos en cada familia que se ve beneficiada con un empleo proporcionado por estas pequeñas organizaciones.

2.1.3 INDUSTRIA LATINOAMERICANA RELACIONADA A CHEMEXC

En Latinoamérica se puede mencionar al Instituto de Ecología y de Plantas Medicinales (IEPLAM), ubicado en Perú, quienes han desarrollado experiencia con las familias de esa localidad, ayudando a que posean ingresos con el uso y transformación de plantas medicinales en materias primas para diversos productos. Es importante resaltar que este instituto ha sido apoyado por varios organismos tales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), con el fin de fortalecer la institución en la primera inversión para la compra del equipo necesario para el procesamiento de las plantas.

Lo más importante de esto es que ellos han establecido estrategias de venta y alianzas estratégicas con otras empresas, que facilitan la comercialización de los productos en otros mercados. Estas empresas interesadas en esto son Aroma Inka y Primavera Life. (Holguín, 2014)

Siguiendo el recorrido de empresas que realizan la comercialización de productos elaborados a base de plantas naturales, en Costa Rica se encuentra Herbax Distribuciones S.A., quien es una empresa que inició sus operaciones en el año 2006, como una propuesta de pequeños empresarios apasionados por la salud, orientados a ofrecer productos naturales y orgánicos. Ellos han dividido sus productos de la siguiente manera: Salud, Cosméticos, Alimentos y Pérdida de peso. Los principales ingredientes que utilizan son: Aloe Vera, Chia, Cuculmeca, Uña de Gato, Omega 3, Polen, Valeriana, Cardomariano, Soya, Ginseng. Estos productos tienen presencia en 7 provincias, todos ubicados en Costa Rica. (Herbax Distribuciones, 2016)



Figura 1. Sitio web Herbax Distribuciones

Fuente: Herbax (2016)

La industria de las plantas medicinales en Costa Rica, desde hace años se ha constituido en proveedor de una amplia gama de especies de plantas medicinales (más de 500 plantas) de diferentes partes del mundo, llamada medicina tradicional y que poco a poco se fue convirtiendo en la medicina popular de muchos costarricenses. Sin embargo, esta ha decrecido desde los años 50. Se tiene la percepción que este rubro ha bajado su influencia en el mercado dado a que los pobladores han alcanzado un nivel per capital más alto que el de hace años atrás. Por otro lado, la industria no se ha visto apoyada por las legislaciones agroindustriales del país, los productos naturales han sido sustituidos por fármacos en las constantes campañas de salud preventiva, aunado a que el gobierno destina un alto monto al gasto público a los programas de salud.

La industria que aún no alcanza su punto más alto, se abastece principalmente de productos nacionales, sin contar con el apoyo del gobierno. Por lo que estos últimos solo participan en el establecimiento de barreras para ingresar al mercado, imponiendo por medio del ministerio de salud varias restricciones. (Ocampo, 1996)

Uno de los países que promueve la medicina primaria en colaboración de fitofármacos basados en plantas naturales es Cuba, ya que este país fomenta la intensiva utilización de productos naturales. Alrededor de 1992 se publicó una guía terapéutica con fitofármacos comprendido en 233 formulaciones. Cuba además ha implementado estrategias para fijar calidad, la seguridad y la eficiencia de las plantas medicinales. Por otra parte, en este país parece ser que el tratamiento regulatorio del gobierno está del lado de la medicina primaria, ya que se ha establecido un registro de medicamentos de origen natural, dando una vigencia de 5 años (renovable), siempre y cuando se cumplan con las buenas prácticas de fabricación (Romero, 2016).

Dentro de la región Sur Americana el mérito lo posee Brasil ya que representa el noveno mercado farmacéutico, siendo uno de los mayores productores de materia prima vegetal en otras palabras de medicina alternativa natural. Este escenario no sería posible si no existieran mecanismos legales que le den realce, importancia y un nivel especial en el sistema de salud de los brasileños. En este país se han establecido estrategias para fomentar la investigación de la medicina natural. (Canigual, Dellacassa y Bandoni, 2003).

2.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

2.2.1 EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS

En el periodo de los años 2009 a 2013, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) desarrollo un estudio sobre empresas familiares en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la supervivencia, competitividad y crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Honduras. Donde el proyecto promovía el uso de Protocolos de Familia y de los Órganos de Gobierno como modernos e innovadores.

Definieron como Empresa Familiar aquella en la cual uno o más miembros de una familia, tienen participación en la propiedad que les permite ejercer directamente, o a través de sus directivos, el control de gobierno de la empresa buscando la trascendencia. También consideraron los siguientes tres subsistemas que deben coexistir en armonía y equilibrio para asegurar su trascendencia;



Figura 2. Subsistemas de la empresa familiar

Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

La economía hondureña se ve sustentada en un 90% por las empresas familiares, según los resultados de la investigación realizada por el COHEP, BID y FOMIN (2009), las razones por las que estas unidades productivas desaparecen son en un 10% por la falta de plan de sucesión y un 60% por no establecer normas claras para la resolución de conflictos. Otra falencia que se mostraba de forma recurrente es la forma de administración de las empresas familiares, donde el fundador padre/madre tiene el rol de familia y también de gerente o accionista y la gestión se vuelve compleja en la toma de decisiones.

2.2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS

Existen fuentes escasas sobre el tema de la planificación estratégica de las empresas familiares en Honduras, sin embargo, se están implementando proyectos de asesoramiento técnico para impulsar el mejoramiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) en el país, donde los protagonistas son el Gobierno de la Republica y otras entidades como el COHEP y la Unión Europea (UE). (COHEP, 2016)

2.3 ANÁLISIS INTERNO

2.3.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Nombre:

CHEMICAL MANUFACTURING AND EXPORTING COMPANY S. de R. L.
(CHEMEXC S. de R. L.).

Ubicación:

Carretera hacia El Hatillo, kilómetro 6, contiguo al parque Naciones Unidas “El Picacho”, Tegucigalpa M. D. C., Francisco Morazán.

Número de empleados:

A octubre del 2016 se cuenta con 86 empleados.

Origen de la Empresa:

Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC) fue fundada en 1988, por el Ing. Jorge Argenor Mendoza Medina. CHEMEXC nació como una compañía dedicada a la manufactura de productos de uso doméstico. En el año de 1995, la compañía experimento un rápido crecimiento y comenzó a expandir su línea de productos en áreas innovadoras. En el año de 2002 CHEMEXC se introduce en el mercado de los Extractos Naturales.

Tres años después la línea de Extractos Naturales comenzó a expandirse. Algunos de los primeros productos en comercializarse fueron FUMINAT, que es el primer fumigante natural de suelo y MARIGOLD, producto de control de plagas.

Visión:

Ser una empresa líder certificada a nivel nacional e internacional en la producción de productos novedosos y de calidad con alto impacto en la salud humana y en el sector agrícola, y con un compromiso de responsabilidad social y de respeto al medio ambiente que permita el desarrollo y crecimiento en el largo plazo.

Misión:

Ofrecer productos innovadores de óptima calidad tanto para el mercado nacional como internacional que representen soluciones prácticas, a través de una estructura funcional fundamentada en principios y valores empresariales tanto de sus dirigentes y empleados.

Política de Calidad:

CHEMEX, está comprometida en desarrollar y fabricar productos de origen natural, innovadores de alta calidad y que satisfagan las necesidades de nuestros clientes por medio de soluciones prácticas, comprometiéndonos a mejorar continuamente su Sistema de Gestión de Calidad.

2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CHEMEXC

Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC) es una empresa familiar que opera en el rubro de fabricación de productos medicinales, para cuidado personal y plaguicidas de extractos naturales (Químico).

En relación al sistema empresa-familia-propiedad, se caracteriza por:

- En el sistema familia, consideran lo valores éticos-morales, son empáticos y colaboradores.
- La empresa refleja los valores de la familia, ostentando de un ambiente organizacional de cooperación y servicio.
- La propiedad se rige por el fundador de la empresa y su núcleo familiar (hijos), los hermanos, sobrinos y demás familiares solo son colaboradores de la empresa.
- Estructura Organizacional

El organigrama refleja una estructura habitual de empresa familiar, donde su enfoque es más potente en producción, así como en la investigación de propiedades curativas de plantas para desarrollo de nuevos productos.

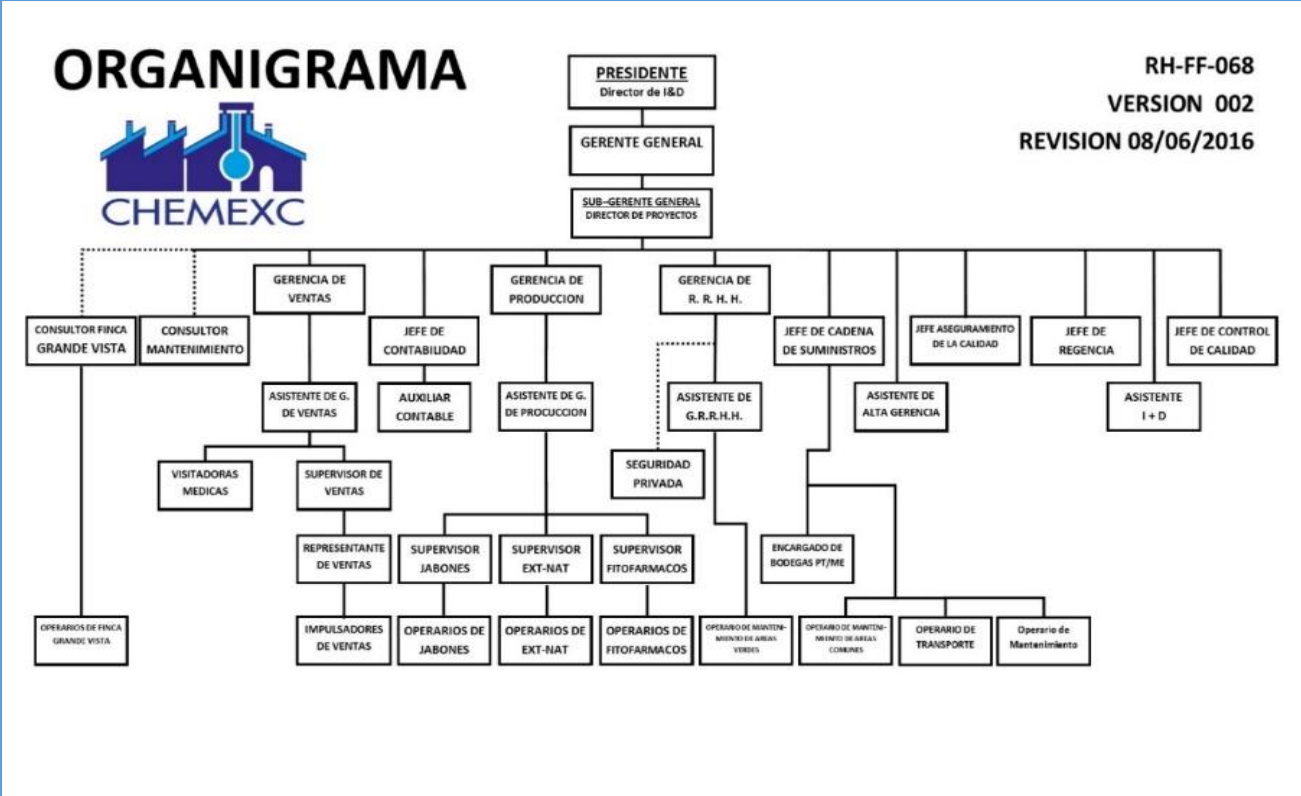


Figura 3. Organigrama CHEMEXC

Fuente: Recursos Humanos de CHEMEXC (2016).

La empresa es dirigida por el Ing. Jorge A. Mendoza presidente y fundador, seguidamente por sus dos hijos varones que ocupan los cargos de Gerente y Sub Gerente General, la hija del fundador reside en Europa y se encarga de mantener relaciones con distribuidores para esa región, su hermano menor es el encargado de la Finca Grande Vista y su hermana recién se integra al equipo de trabajo como Gerente de Ventas.

No se refleja un área de finanzas en el esquema, según indagaciones las actividades financieras las realiza el gerente general.

Cadena de valor (Modelo sugerido por Michael Porter, mejorado por Thompson, 2006)

Actividades Primarias:

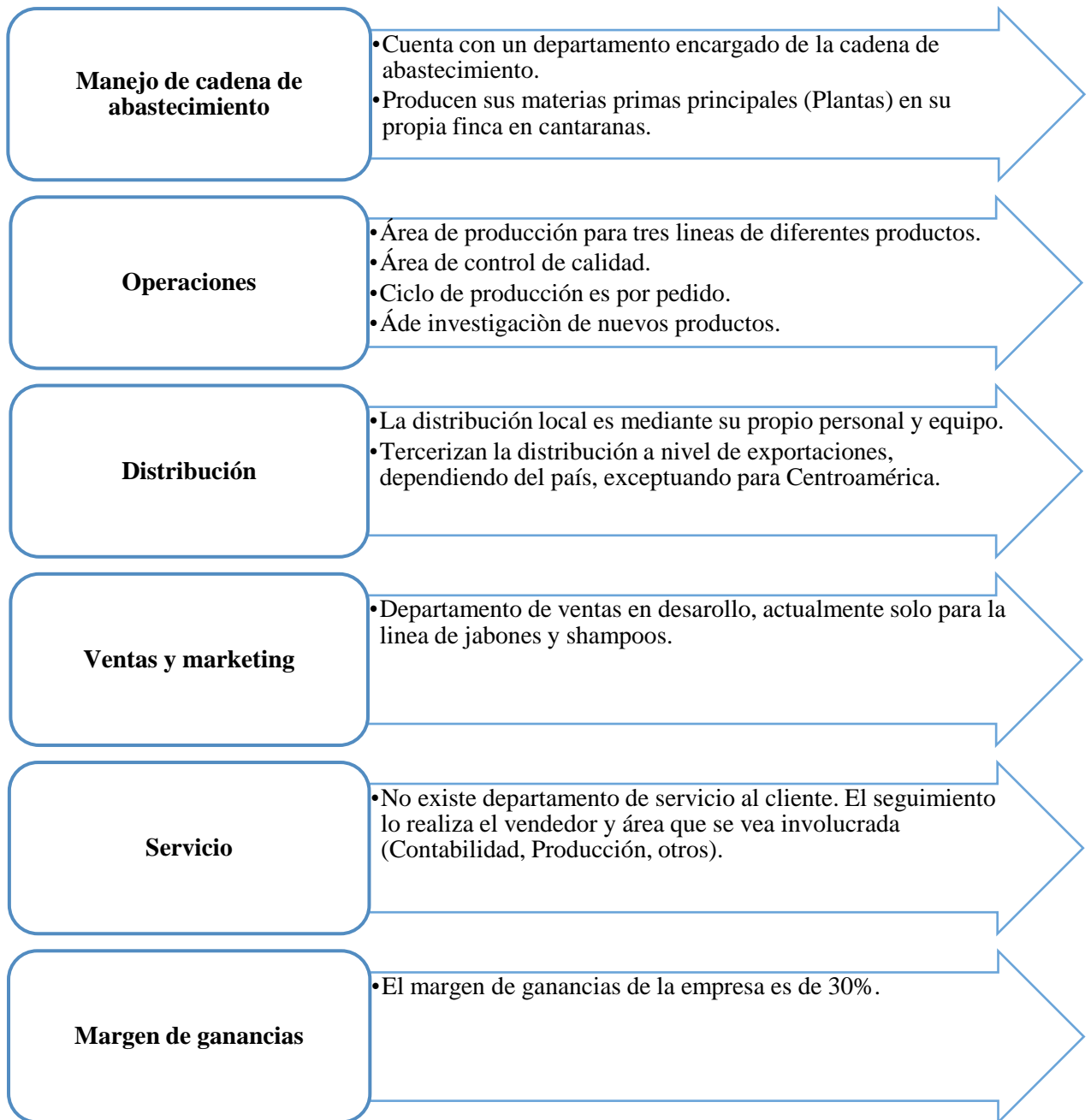


Figura 4. Cadena de Valor de CHEMEXC – Actividades Primarias

Fuente: Elaboración Propia.

Actividades de apoyo:

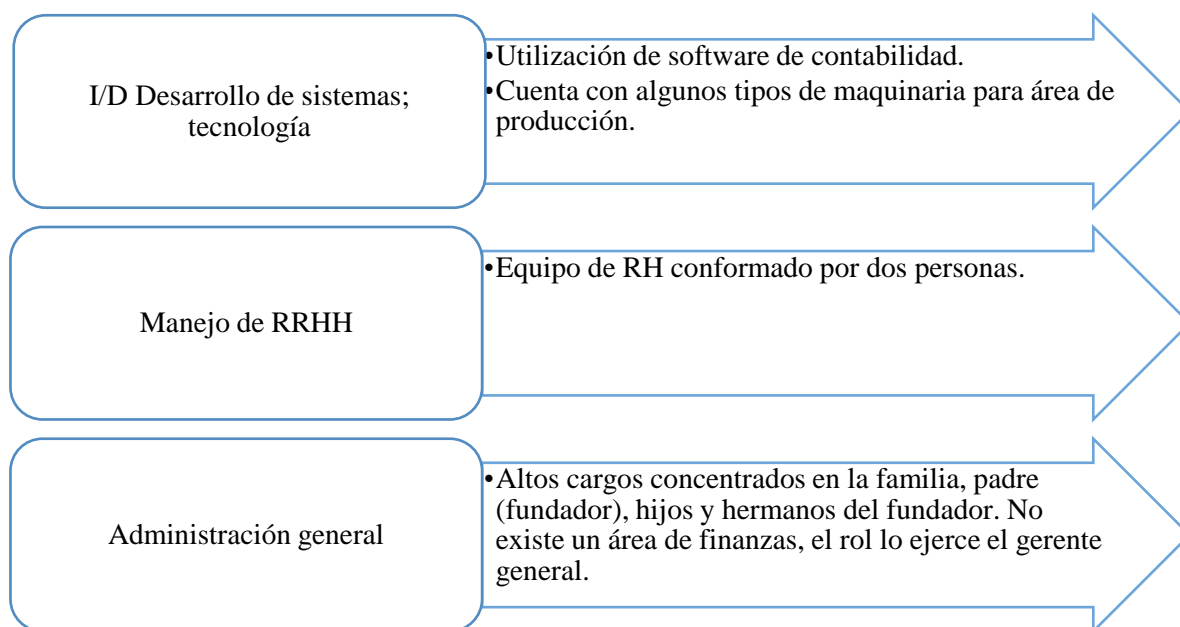


Figura 5. Cadena de Valor de CHEMEXC – Actividades de apoyo

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA BASADO EN LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER (2012)

1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.

CHEMEXC tiene veintiocho años de antigüedad en el mercado, por lo que está posicionada en el mercado local y el surgimiento de nuevos competidores en su rubro es bajo.

2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.

La cadena de valor de la empresa es una de sus ventajas competitivas, ya que producen las plantas necesarias para realizar los extractos, tienen proveedores de insumos y/o materias primas secundarias, son quienes mantienen relaciones comerciales antiguas.

3. Capacidad para negociar con los clientes.

CHEMEXC vende sus productos según sus tres líneas, por lo que los clientes se agrupan de la siguiente manera:

- Jabones, Shampoos y Fitofármacos:
 - Farmacia el Ahorro
 - Farmacia Kielsa
 - Farmacia Simán
 - Famacity
 - Solfasa
 - Otros independientes
- Bio-plaguicidas:
 - Meloneras y cafetaleras en Honduras.
 - Plantaciones agrícolas en República Dominicana, Estados Unidos, España, Egipto y Rusia.

* La línea Botanics (Cosmética) se desarrolló como una franquicia, por lo que se entrega a un dueño de franquicia que exporta a USA. (Datos de ingresos no disponibles)

Ingresos por línea de productos:

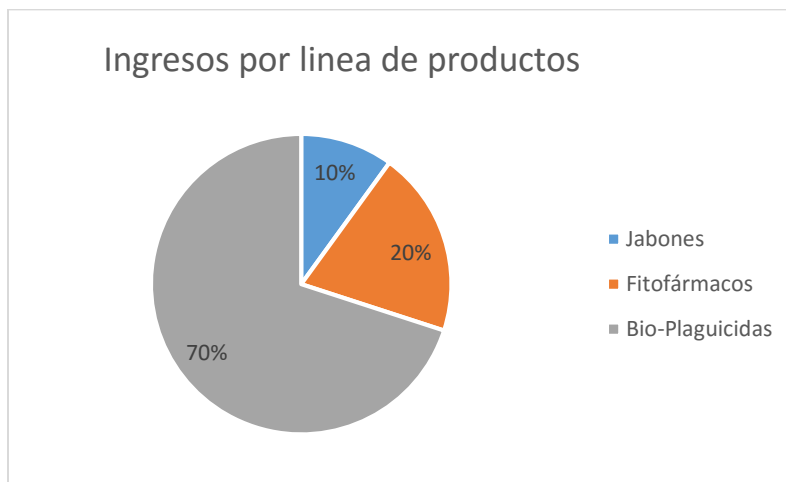


Figura 6. Distribución de ingresos por línea de productos en CHEMEXC

Fuente: CHEMEXC Company (2016)

**CHEMEXC está proyectando un crecimiento en ventas de 30% para 2017.

4. Amenaza de Productos Sustitutos

Dependiendo de la línea de producto, la amenaza de productos sustitutos es cambiante, pero en general en baja-media, ya que al momento de no utilizar los productos naturales existen sustitutos con procesamientos químicos.

5. La rivalidad entre los competidores

Se refleja una variación de competidores por cada línea de productos, para las líneas de jabones, shampoos y fitofármacos existe una competencia media-baja, ya que los rivales no fabrican toda la gama de productos que provee CHEMEXC, los principales competidores son: Grisi, Genoma y Elixé.

En el caso de los Bio-plaguicidas, no existe un rival local que genere este tipo de productos, sin embargo, las empresas internacionales que producen plaguicidas con químicos no naturales y que operan en el país son considerados como competencia directa.

Para el análisis de las cinco fuerzas de Porter se consideró la información brindada por la empresa, según los análisis que ellos han realizado previamente.

2.4 TEORÍA DE SUSTENTO

Las empresas familiares siempre han iniciado sus negocios, tomando en consideración su intuición y su pasión por reproducir el poco capital que tienen como ahorros. Muchas empresas han tenido éxito con esta práctica, como ser el caso de CHEMEX que lleva 28 años en el mercado, también existen otras empresas familiares en Honduras que han fracasado por diversos factores, ya sea por conformismo o falta de profesionalización, lo que les hizo debilitarse ante la competencia y cerrar operaciones. Por tal razón germina la necesidad de establecer parámetros, herramientas y teorías que contribuyan a sustentar la continuidad del negocio.

Esta investigación se basa en la teoría que muchas escuelas de negocio están implementando respecto a la evolución organizacional de las empresas familiares, la importancia del establecimiento de estrategias que ayuden a la empresa a lograr la meta trazada hacia donde quieren llegar y los principios de administración financiera propuestos por Gitman.

2.4.1 EMPRESAS FAMILIARES

Donnelley (1974) considera una empresa familiar cuando está a sobrevivido alrededor de dos generaciones con una misma familia y esta ha ejercido influencia mutua sobre la política de la empresa, sobre los intereses y los objetivos de la familia. Otro de los distintivos que menciona el autor es que generalmente este tipo de empresas tienen una igualdad de valores familiares con los de la empresa, ya que la empresa refleja las costumbre, hábitos y necesidades familiares. Cuando uno de los miembros forma parte de un puesto alto en la empresa, esta misma posición es adoptada en el ambiente familiar. Es por ello que al momento de realizar la sucesión administrativa del mando mayor debe de ser la esposa o el hijo para que la posición siga siendo la misma dentro del clan.

Romero (2001) distingue a las empresas familiares por el grado de presencia y control administrativo y financiero que tienen los propietarios de la organización dentro de la misma. Por lo que el autor hace una relación donde a mayor cantidad de familiares trabajan en la empresa, mayor es el grado de complejidad y de concentración de las decisiones de la misma, teniendo como resultado un mayor número de conflictos al interior de la empresa.

Antognolli (1996) afirma que la empresa familiar es el sistema donde se combina el patrimonio familiar, ya que se encuentra mezclada la experiencia de cada miembro, el factor económico, más el capital humano que todos conforman la confianza a un menor costo. Las familias que logran superarse bajo este esquema de gestionar el patrimonio familiar, superan un alto porcentaje de incremento económico o dicho de otra forma llegan a la cúspide de éxito más rápido, dado a que poseen la confianza, que en otras organizaciones costaría tiempo y dinero lograrlo.

De acuerdo por lo señalado por los autores Donnelley, Romero y Antognolli, estos difieren en la percepción de describir la funcionalidad de los miembros de las empresas familiares, sin embargo, todos concuerdan que manejar una empresa familiar, donde los colaboradores son los mismos miembros de la familia es sumamente complejo principalmente al momento de tomar las decisiones que llevaran a la empresa al éxito o al fracaso. Por tal razón, la teoría de los tres círculos juega un papel muy importante ya que enfatiza claramente la separación que debe de haber entre, la familia, la empresa y el patrimonio o propiedad.

Dentro de los problemas más trascendentales en las organizaciones se identifican; los problemas de compensación, estos pertenecen al típico caso que las personas nunca están satisfechas con la retribución percibida como pago de su esfuerzo, dedicación y tiempo extra en el cumplimiento de sus funciones. Posterior está el problema de selección ya que este también forma parte de uno de los problemas más comunes al que hay que enfrentarse, dado que generalmente las personas son contratadas por el vínculo sanguíneo, no por las competencias, habilidades y capacidades que tienen. Por último, se puede mencionar el problema de superposición institucional, siendo en los primeros años un problema que se diluye, sin embargo, cuando la empresa inicia a madurar se vuelve un problema latente (Granato y Oddone, 2007).

Los problemas por los que puede pasar una empresa familiar son múltiples, es por ello que se indica que el establecimiento de un protocolo familiar, ayuda a definir el rol de cada persona dentro de la empresa, para así establecer las políticas y procedimientos necesarios para mantener la continuidad del negocio (Garmendia, 2000).

2.4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas que operan en diferentes mercados e industrias, constantemente se están enfrentando a consumidores/clientes con más demandas por sus patrones de consumo altamente cambiantes, ya que buscan productos más innovadores que agreguen valor a su compra; Es por ello que las compañías sin importar su tamaño están apostando por una planificación estratégica que les ayude a ser más competitivos, agregando o maximizando el valor global de la empresa, para brindar productos o servicios al consumidor final de gran impacto.

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), las empresas previo a establecer una estrategia factible para el cumplimiento de sus objetivos deben de plantearse tres preguntas esenciales:

¿Cuál es nuestra situación Actual?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo vamos a llegar?

Respondiendo a la primera pregunta, primero se debe de analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, impulsando a los administradores o dueños a evaluar la industria, el desempeño financiero, el curso del mercado, las capacidades de la empresa y realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), tanto interno como externo a la organización. Hacia donde se quiere ir, es la expresión de la visión y como se va a llegar responde a la ejecución de una estrategia que ayude a llegar hacia el futuro que la empresa se ha perfilado. La planificación estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Krajewski (2000), enfoca a la estrategia de operaciones a la forma en que las estrategias pueden ayudar a implementar la estrategia de la empresa, contribuyendo de esta manera a formar una empresa impulsada por el cliente, enlazando las decisiones a corto y a largo plazo con la estrategia corporativa y desarrollando las capacidades que la empresa necesita para ser competitiva.

Negrón (2009), hace una formulación de una estrategia de operaciones ya que de acuerdo a lo mencionado por el autor para establecer una ventaja competitiva para la empresa es necesario tomar decisiones en tres puntos trascendentales de la empresa que son: la estrategia de marketing, la estrategia de finanzas y la estrategia de operaciones, ya que este último establece los procesos necesarios para llegar al mercado meta.

Negrón a diferencia de Krajewski en su aporte brinda un agregado sobre la importancia de la planificación estratégica para las finanzas, ya que de eso depende que existan los recursos necesarios para cumplir con todos los objetivos estratégicos de la organización.

2.4.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Las finanzas son el arte y ciencia de administrar el dinero, el concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía (Gitman & Zutter, 2008).

En los últimos años, varios factores han incrementado la importancia y complejidad de las actividades que ejecuta el gerente financiero. Factores como las crisis financieras globales y las respuestas del sistema económico internacional, el incremento en la competencia y los cambios en la tecnología. Por lo que las empresas deben alinearse a las nuevas tendencias del mercado para poder competir, pero para competir deben desarrollar ventajas mediante estrategias con estructuras organizacionales funcionales, donde la operación se ejecute de manera eficaz y eficiente contemplando todas las áreas necesarias para operar con buenas prácticas y ser fuertes ante la competencia.

2.4.4 MANEJO DE LAS EMPRESAS DESDE UNA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los autores Martínez y Milla (2012), en su libro de como construir una perspectiva financiera, mencionan que solo existen dos formas de maximizar el valor de los accionistas, o dicho de otra forma solo existen dos maneras de obtener los mejores resultados de una organización. La primera se da mediante la aplicación de una estrategia de crecimiento que implica un incremento en los ingresos y la segunda que es por medio de la implementación de una estrategia de productividad o de reducción de costos.

2.4.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Dentro de las funciones de la administración financiera, una de las principales es proveer los mecanismos adecuados para generar los ingresos que la empresa necesita como también realizar un uso eficiente de los recursos, para maximizar el valor global de la empresa. Algunas actividades específicas que debe realizar la dirección financiera y consisten en la preparación de pronósticos y planeación, decisiones financieras e inversiones, coordinación y control, así como en caso de que aplique tratar con los mercados financieros (Junco Pineda, 2009).

Van Horse y Wachowicz (2010) también señalan que la administración financiera se debe ocupar en tres funciones; decisiones de inversión, de financiamiento y de administración de bienes, para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y su continuidad tanto en la industria como en el mercado. Por otra parte, Noetzlin y Barroso (2009) mencionan que la administración financiera es el área que ayuda a ejercer los controles adecuados para un manejo eficiente de los recursos monetarios con los que cuenta la empresa, derivandose la intersección de la estrategia operativa y las finanzas.

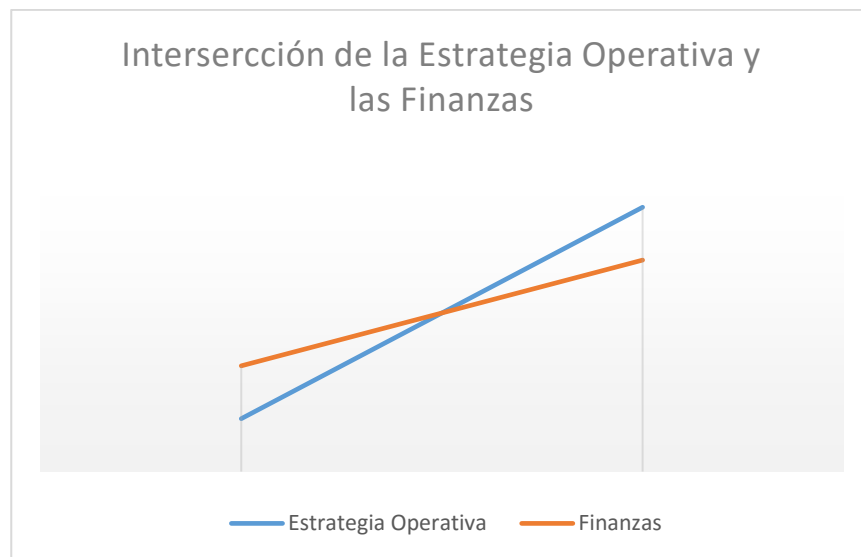


Figura 7. Relación de la estrategia operativa y las finanzas

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los aportes de los autores antes mencionados, la administración financiera juega un papel valioso en la planificación estratégica de la empresa, ya que esta provee la orientación adecuada de la gestión de los recursos monetarios para llevar a cabo la ejecución del plan. Lo que impacta la rentabilidad de la empresa, por los costos y ganancias en que se incurran y los mecanismos para agregar valor a la empresa y maximizar la rentabilidad de esta.

2.4.6 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La importancia que tiene la administración financiera dentro de una organización depende en gran medida del tamaño de la empresa, por lo que es común que las empresas pequeñas no le tomen tanta importancia al significado de esta área. Todo lo contrario de una empresa grande que identifica en el área financiera un papel importante en la continuidad del negocio, por tal razón, el gerente financiero rara vez toma sus decisiones descentralizadas o casi nunca delega a colaboradores decisiones financieras (Ocampo Florez, 2009).

La administración financiera es una de las áreas que conforma las partes funcionales de una empresa, ya que le compete el manejo de los recursos monetarios de las otras áreas; dentro de estas se puede mencionar a Ventas, Producción y Recursos Humanos, las cuales son parte del motor que impulsa la operación de la empresa para darle continuidad al negocio. Por lo que es donde radica la importancia del establecimiento de una dependencia que ayude a ejercer los controles adecuados para una administración eficaz del dinero. (Bravo Santillan, Lambretón Torres y Marquez Gonzalez, 2007)

2.4.7 GESTIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD

La gestión financiera no es más que administrar los recursos con que cuenta la empresa, para tomar decisiones que involucran a la relación existente entre la rentabilidad y la liquidez. La gestión financiera es la encargada de manejar los fondos de acuerdo a un plan preestablecido, lo que implica; determinar el crecimiento y el tamaño, así como definir los fondos para los activos y por ultimo obtener los recursos que conformarán el pasivo (Córdoba, 2012).

Para Navarrete y Moratalla (2009), es común que las empresas pequeñas no se interesen por establecer una gestión financiera, ya que comúnmente consideran que las finanzas son manejables, esto influenciado por el tamaño de la empresa. Por lo que es normal que dejen de ganar por tener recursos ociosos soportando altos costos de oportunidad.

Los autores Cordoba, Navarreta y Moratalla en sus aportes del tema gestión financiera, concuerdan que el término de gestión y costos de oportunidad se relacionan estrechamente, ya que una gestión financiera eficaz disminuye los costos de oportunidad y contribuye a mantener una liquidez saludable, por ende genera aumento en las ganancias en la empresa. Por otra parte, entre más profesionalizada este la empresa, se esperan mejores resultados en su gestión financiera.

2.5 CONCEPTUALIZACIÓN

Varios son los temas para definir estructuras de empresas familiares, planificación estratégica y administración financiera, pero para efectos de este estudio los conceptos considerados se describen de la siguiente manera:

Posso (2000) define el Protocolo familiar como un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. La planificación estratégica es definida por Romero (2010) como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.

Talancón (2006) la define el análisis FODA en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Se realizó un análisis a nivel macro y micro de CHEMEXC Company, donde se refleja el potencial que posee la empresa para seguirse desarrollando en el mercado local e internacional, por lo que se encontraron teorías sobre empresas familiares, planificación estratégica y administración financiera que sustentan la presente investigación, para encontrar oportunidades de mejora en la empresa en función de su estrategia operativa con enfoque en el área de finanzas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En esta sección se da a conocer la metodología utilizada en la investigación que se realizó en la empresa CHEMEXC, desde la definición de las variables, las técnicas e instrumentos aplicados, para garantizar una alta calidad en el estudio realizado.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este informe se desarrolla la operacionalización de las variables para implementarlo en el estudio. Se ha definido que el estudio es cualitativo, ya que se analiza la estrategia operativa de CHEMEXC orientada al área de finanzas, explorándola desde la perspectiva de los gerentes y jefes de áreas involucrados y/o impactados por esta. De acuerdo con las dimensiones establecidas se han definido preguntas nominales, ya que son concretas.

Las preguntas se han enmarcado de manera que se obtienen datos concretos y percepciones de los entrevistados. Se han incluido preguntas que tienen relación con las oportunidades de mejora que presenta la estrategia de operación orientada al área financiera actual ya que es parte de los resultados que se esperan encontrar. De los resultados de las entrevistas se podrá evidenciar la necesidad de crear un área financiera como tal en la empresa.

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1. Matriz de operación de las variables

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Escala
	Conceptual	Operacional				
Estrategia Operativa	Es la que se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2006)	Preguntar, ¿Cómo define la estrategia de operaciones en el área de finanzas en la empresa?	Planificación Estratégica	Estrategias existentes.	Defina la estrategia operativa desde su posición.	Nominal

Fuente: Elaboración Propia

Continuación de Tabla 1. Matriz de operación de las variables

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Escala
	Conceptual	Operacional				
Estrategia Operativa			Debilidades	Cantidad de oportunidades de mejora.	¿Qué oportunidades de mejora identifica en la operación financiera?	Nominal
Variable dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Escala
	Conceptual	Operacional				
Finanzas	Arte y ciencia de administrar el dinero. (Gitman, 2007)	Preguntar, proceso de operación de las finanzas en la empresa, que debilidades identifica, cuales son las oportunidades de mejora.	Proceso de operación de las finanzas en la empresa.	Resultados de entrevista.	Defina la operación financiera desde su posición.	Nominal
					¿Cuál es la relación de su área con las finanzas?	Nominal
					¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera en la planificación financiera de la empresa?	Nominal
					¿Podría enumerar una debilidad y una amenaza en la operación del área financiera de la empresa?	Nominal

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

La variable estrategia operativa tiene una naturaleza cualitativa ya que se indagó sobre la forma de operar el área financiera en CHEMEXC Company. La escala de medición es nominal ya que las respuestas son categorías definidas que describen a los atributos. La función es independiente ya que no depende de otro dato para definirse.

La variable finanzas también tiene una naturaleza cualitativa ya que se analizaron los atributos cualitativos. La escala de medición es nominal ya que se tomó en cuenta las percepciones de los entrevistados sobre la forma de operación de las finanzas en CHEMEXC. La función es

dependiente ya que esta variable y sus respuestas están relacionadas con la primera variable que es estrategia operativa.

Tabla 2. Definición de variables de investigación

Variable	Naturaleza	Escala de medición	Función
Estrategia Operativa	Cualitativa	Nominal	Independiente
Finanzas	Cualitativa	Nominal	Dependiente

Fuente: Elaboración Propia.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En base a las características y naturaleza de la investigación se resolvió aplicar un enfoque cualitativo debido a que la metodología utilizada contiene características y procesos del enfoque cualitativo. Dentro de las características pertenecientes a este enfoque se identifican: el proceso de recopilación de datos que fue realizado en un ambiente natural.

El diseño de la investigación es para obtener la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación. Se ha definido un diseño de estudio de caso, ya que se concentra en una unidad de análisis (Grinnell, Willians y Unrau, 2008), enfocandose en la forma de operar del área financiera de la empresa familiar CHEMEXC, para identificar las oportunidades de mejora que se presentan en la compañía y elaborar una propuesta que contribuya al impulso de sus ventajas competitivas.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Al utilizar el estudio de caso, según Martínez (2006), es un apoyo al indagar a profundidad la materia en específico, puesto que es una herramienta valiosa y dentro de sus fortalezas radica que a través de la misma se puede medir y registrar la experiencia que han tenido los involucrados en el fenómeno estudiado. Stake (1998), también señala que el estudio de casos provee amplia

información cualitativa para desarrollar un análisis más específico de los resultados obtenidos, por lo cual, el estudio de este caso se delimitó a alcanzar información concreta sobre la estrategia operativa con orientación al funcionamiento del área de finanzas de CHEMEXC Company.

3.3.1 POBLACIÓN

La población considerada fueron los gerentes y jefes de CHEMEXC, como ser el gerente general, sub-gerente, gerente de ventas, gerente de la finca, gerente de recursos humanos, gerente de producción y la jefa de contabilidad.

3.3.2 MUESTRA

La muestra se obtuvo por conveniencia, considerando para las entrevistas a los 7 gerentes involucrados y/o impactados por la operación del área financiera en la empresa CHEMEXC, siendo los siguientes:

- Gerente General
- Sub Gerente General
- Gerente de Ventas
- Gerente de Producción
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Finca
- Jefe de Contabilidad

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de la investigación se encuentra conformada por los gerentes o jefes de área de la empresa CHEMEXC que tienen relación y/o impacto de la forma de operación del área financiera.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Para la presente investigación, la unidad de respuesta fue considerada como la fuente de donde se recopila la información mediante la aplicación del instrumento. Debido a que la información fue obtenida directamente de los gerentes y jefes de CHEMEXC, los mismos son considerados como la unidad de respuesta.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Una vez establecido el enfoque, el diseño y la muestra de la investigación, fue indispensable determinar el tipo de instrumento que se utilizaría para extraer la información requerida y alcanzar los objetivos del estudio.

Por lo que en esta parte se dará a conocer los instrumentos y las técnicas utilizadas para la recolección de los datos.

3.4.1 INSTRUMENTOS

El instrumento aplicado se encuentra con las técnicas de investigación utilizadas. En vista que se pretendió conocer la percepción y los puntos de vista de los gerentes y jefes encargados de cada área, que tiene una relación intrínseca con la operación del área de finanzas de CHEMEXC. Por lo que se diseñó una entrevista con preguntas nominales concretas, permitiendo obtener una idea más clara del funcionamiento de la empresa en términos de la realización de las actividades financieras. Se realizaron tres modelos de entrevista, dirigiendo la primera al Gerente General, la segunda al Jefe de Contabilidad y la tercera a los demás gerentes involucrados o impactados por el área financiera de la empresa.

3.4.2 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Uno de los instrumentos utilizados fue la entrevista. Según los autores Acevedo y Lopez (1986), la entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo.

Para la elaboración de la entrevista las preguntas se plantearon tomando en consideración las variables establecidas para el estudio. Las respuestas se analizaron de acuerdo a un orden lógico secuencial de las variables, de tal manera que se pudieran responder las preguntas de investigación interpuestas para este estudio.

El otro instrumento utilizado fue la observación, Michael Angrosino (2012), lo define como el acto de fijarse en un fenómeno, a menudo con instrumentos, y registrarlo con finalidad científica.

Para el proceso de observación se estableció una bitácora, donde se registraron todos los acontecimientos que tuvieron un impacto trascendental en el desarrollo de la investigación. Cada entrevista tuvo una duración promedio de cuarenta minutos a una hora y media, se visitó a los gerentes cuatro diferentes días según las citas programadas en función de su agenda.

3.4.3 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para comprobar el grado de confiabilidad, la estructura y redacción del instrumento, en primera instancia se aplicó al gerente de operaciones de la empresa Ficohsa Seguros, ya que fue una persona de confianza y que poseía las características similares a los de los futuros entrevistados.

Posteriormente el instrumento se validó con el asesor temático, dado a su amplia experiencia académica y laboral en asesorías a empresas familiares en el país (Ver Anexo 1). En cuanto a la bitácora de observación, estos se desarrollaron mediante anotaciones del investigador (Ver Anexo 2).

3.4.4 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en la investigación permitieron la obtención de los datos necesarios para realizar un análisis que respondiera a las preguntas de investigación del estudio, ya que las técnicas seleccionadas influyen en la aplicabilidad de los instrumentos.

En el siguiente apartado se exponen las técnicas utilizadas en la recolección de datos del estudio:

Entrevista: La herramienta utilizada es la entrevista descrita en la sección 3.5.1. La confiabilidad de la entrevista es del 100%, esta fue aplicada a cada gerente, sub-gerente y jefes de las diferentes áreas involucradas o impactadas por las finanzas de CHEMEXC. Como marco de muestra se definieron los gerentes que tienen una relación con las finanzas de la empresa.

La Observación: La herramienta utilizada es la bitácora descrita en la sección 3.5.1., la confiabilidad de la misma es del 98%, esta fue desarrollada en días normales de trabajo, en momentos únicos, recopilando todas las circunstancias que tuvieron un impacto en la forma de operar del área financiera de la empresa.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta parte del estudio se establecen las fuentes que han sido utilizadas en el proceso de búsqueda de información, con el objetivo de tener datos que sustenten la investigación realizada. Las fuentes recolectadas han permitido obtener datos, conocimientos, teorías, así como explicaciones a ciertas actitudes del tema que se está investigando. Además, que ha servido como guía para delimitar las variables objeto de estudio. Las fuentes que se han rescatado, para la investigación fueron:

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Dentro de las fuentes primarias que han sido tomadas en consideración en el estudio, son:

- Las personas que han respondido con congruencia la entrevista realizada.
- Libros
- Artículos en sitios web
- Artículos de revistas
- Informes o reportes de investigación

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Dentro de las fuentes secundarias que han sido tomadas en consideración en el estudio se mencionan:

- Libros
- Ensayos

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Principales limitaciones que se encontraron en la investigación:

- No se tuvo acceso a la información financiera de la empresa en cifras, únicamente se alcanzaron ciertos datos en función de porcentajes.

La metodología utilizada fue el canal adecuado para obtener resultados confiables de la presente investigación, los instrumentos se aplicaron en tiempo y forma, por lo que en el siguiente capítulo se demuestran los resultados y su respectivo análisis.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas que se aplicaron por conveniencia a los gerentes y jefes relacionados y/o impactados por la gestión financiera en CHEMEXC Company. Así como los resultados de la observación que se realizó mediante cuatro visitas de campo.

4.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Después de realizar un análisis de los temas de planificación estratégica, empresas familiares y administración financiera, fueron tres las características esenciales que salen a relucir en los resultados obtenidos de las entrevistas, como ser la estructuración de la empresa en un modelo familiar, planificación estratégica y problemas de gestión financiera.

4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UN MODELO DE EMPRESA FAMILIAR

FORMA DE OPERAR DE LAS ÁREAS DE VENTAS, RECURSOS HUMANOS, PRODUCCIÓN, FINCA Y SUB GERENCIA GENERAL

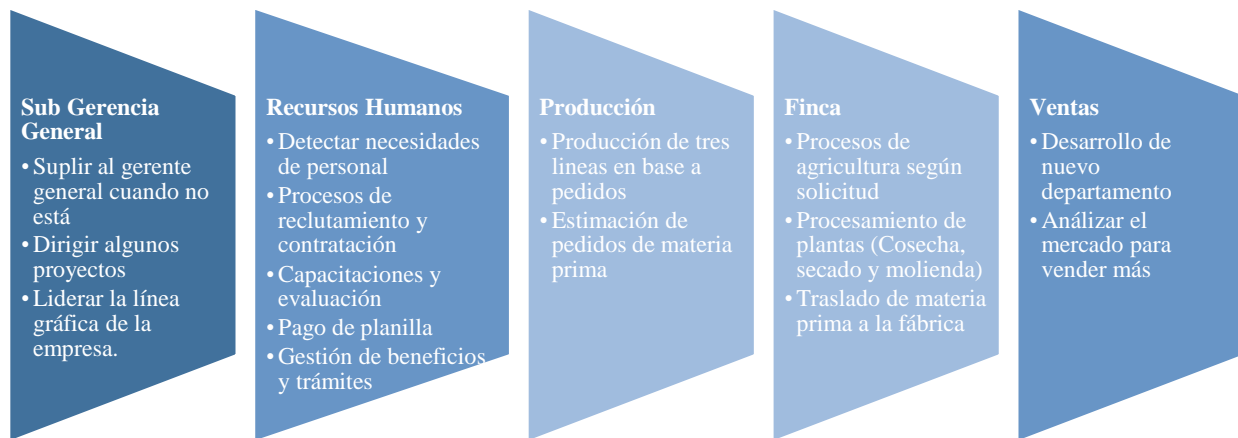


Figura 8. Definición de Operación área de Recursos Humanos, Sub Gerencia General, Producción y Finca

Fuente: Elaboración Propia.

Para el área de Recursos Humanos se definió que la operación se concentra en detectar las necesidades de personal aplicar procesos de reclutamiento y contratación, también de realizar capacitaciones y evaluaciones al personal, así como la gestión de beneficios, resaltó que el pago de planilla es un tema muy importante al que se le da prioridad en los procesos.

Respecto a la operación de la Finca, esta consiste en el proceso/ciclo de agricultura según solicitud, el procesamiento de las plantas (Cosecha, secado y molienda) y el traslado de esta materia prima a la fábrica.

En la Sub Gerencia General, las actividades consisten en suplir al Gerente General cuando este se ausenta de la empresa, entre otras actividades el Sub Gerente General se encarga de liderar la línea gráfica y también apoya con temas relacionados a la línea de Dermacare.

La operación del área de Producción se resumió, como la generación de productos de tres líneas en base a pedidos, también sobre actividades de estimación de materia prima y su respectiva solicitud.

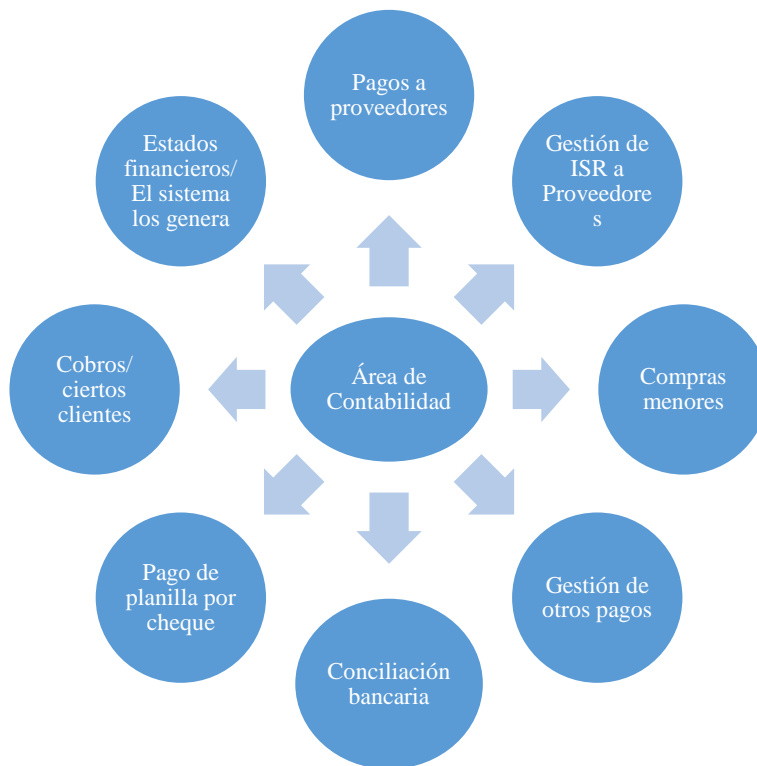
El área de ventas es nueva en la empresa, su operación se concentra en desarrollar dicha área y analizar el mercado para vender más.

CHEMEXC tiene separada cada área de acuerdo al giro de las funciones/actividades que se desarrollen en la empresa, cada área tiene una propia estructura y procesos ligeramente definidos, ya que el factor común en las respuestas fue la centralización de la toma de decisiones en la Gerencia General y la falta de empoderamiento en los colaboradores a nivel de jefes y gerentes, lo que sigue confirmando que la estructura organizacional se mantiene estacionada en empresa familiar y no en un modelo que se adecue a la necesidad y evolución del negocio.

Otro aspecto interesante es la relación que tienen las respuestas de los entrevistados, cuando describen la operación de sus áreas, haciendo énfasis en que puede mejorar mediante cambios en la forma de operar de la empresa, implementando procesos que gestionen las actividades de forma

más rápida y eficaz. Donde sus áreas sean involucradas para generar estrategias trabajando en equipo.

OPERACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE CONTABILIDAD EN CHEMEXC



Figuración 9. Operación del área de contabilidad

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de las gestiones que se realizan en el área de contabilidad de la empresa están: hacer pagos a proveedores, la respectiva retención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), compras y pagos menores en cheque (compras y planilla), así como las conciliaciones bancarias. En cuanto a los estados financieros, se mencionó que poseen un sistema contable que los genera automáticamente, los cuales no se generan con frecuencia. Por lo que se puede denotar que se ejecutan las actividades básicas correspondientes a la gestión contable, donde están separada las funciones de contabilidad y las finanzas.

ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE CONTABILIDAD EN CHEMEXC COMPANYY

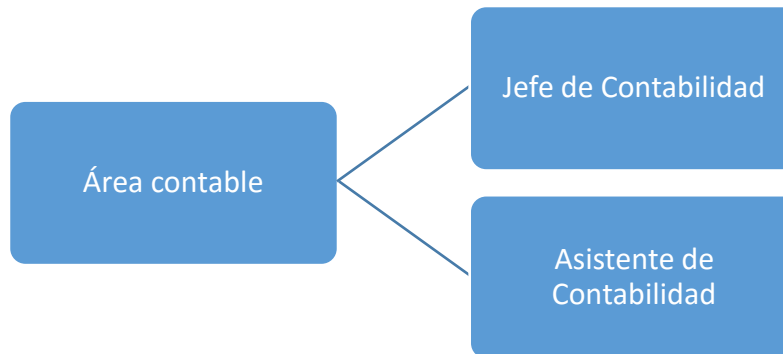


Figura 10. Estructura del área de Contabilidad

Fuente: Elaboración Propia.

El área contable está conformada por una Jefe de Contabilidad, su formación académica es Comercio Internacional y ejerce funciones administrativas para otra empresa relacionada a CHEMEXC, la asistente contable tiene funciones dedicadas a mantener el sistema actualizado en función de cuentas por pagar a proveedores y cobro de una parte de la cartera de clientes.

CHEMEXC ha tenido su estructura de contabilidad estacionada en un modelo que suplía las necesidades de hace más de cinco años, sin embargo, para la operación que actualmente tiene se refleja limitada, ya que no solo necesita realizar las actividades básicas, sino evolucionar a un modelo de administración financiera que le permita crear valor a la empresa y a sostener el crecimiento de 30% que ha proyectado para el año 2017.

FUNCIONES ACTUALES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE CONTABILIDAD

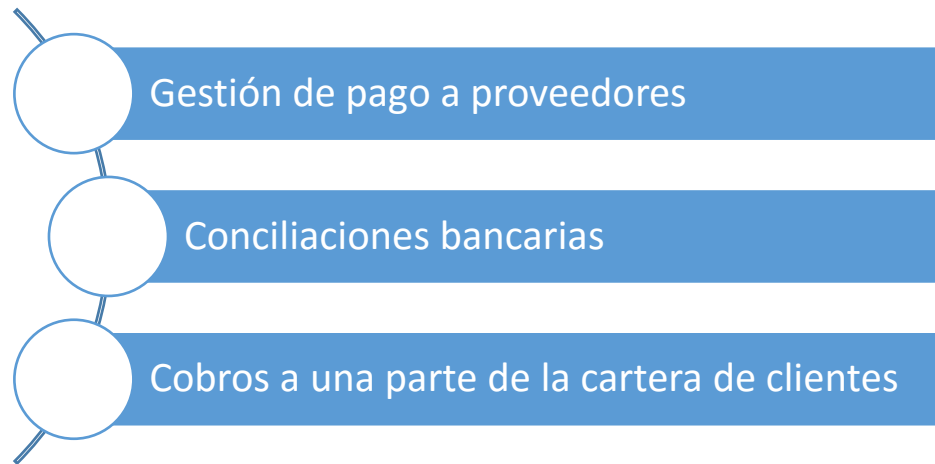


Figura 11. Funciones del equipo de contabilidad de CHEMEXC Company.

Fuente: Elaboración Propia.

Las funciones que actualmente desempeñan el equipo de contabilidad consisten en gestionar los pagos a proveedores, realizar las conciliaciones bancarias y hacer cobros a una parte de la cartera de clientes. Las actividades que ejecutan son básicas, propias para un área contable de una estructura de empresa familiar, sin embargo, no se refleja un valor agregado a la operación de la empresa. Según las respuestas obtenidas, la toma de decisiones está centralizada en la Gerencia General cohibe a los miembros del equipo para generar ideas.

OPERACIÓN FINANCIERA DE CHEMEXC



Figura 12. Definición de la Operación Financiera desde la perspectiva del Gerente General de CHEMEXC Company

Fuente: Elaboración Propia.

La operación financiera fue definida por el gerente general de CHEMEXC, como el manejo de proyectos y los planes financieros a corto y largo plazo, involucrando la gestión de crédito con los bancos y la operación cotidiana de la empresa. Donde de acuerdo a las actividades que describe, demuestra que no existe un área de finanzas específica dentro de CHEMEXC Company, por lo que la operación financiera la realiza él directamente, en conjunto con el área de contabilidad y un asesor ocasional.

Destapando un punto crítico en la gestión financiera, ya que no existen especialistas en el tema y tampoco existen mecanismos específicos para la administración financiera de la empresa, dando a conocer el grado de profesionalización de esta respecto a estructura organizacional y definición de estrategia operativa.

ACTIVIDADES FINANCIERAS QUE DESARROLLA EL GERENTE GENERAL EN CHEMEXC COMPANY.



Figura 13. Actividades Financieras que desarrolla el Gerente General de CHEMEXC

Fuente: Elaboración Propia.

El Gerente General de CHEMEXC Company realiza las actividades de un Gerente Financiero, ya que maneja la relación con los bancos para la gestión de créditos, monitorea semanalmente las cuentas por pagar a proveedores, supervisa la contabilidad, programa auditorias, desarrolla análisis de factibilidad y rentabilidad de proyectos sencillos, pero cuando son cosas complejas sub contrata a un asesor.

En el análisis interno de CHEMEXC se definió que la estructura organizacional es tradicional de una empresa familiar, por lo que las actividades que ejecuta el Gerente General son una mezcla de lo que debe realizar en su cargo y lo adicional que demanda el negocio respecto al tema financiero, demostrando la típica centralización de toma de decisiones basado en el sistema familia y no empresa.

Las actividades financieras que realiza el Gerente General tienen un impacto a nivel organizacional positivo o negativo, lo que es percibido por los líderes de las otras áreas, ya que en sus respuestas mencionan la importancia de la administración financiera y como sus áreas se ven afectadas por la eficacia de la gestión. Ya que el no tener recursos disponibles en el tiempo que lo requieran atrasa la operación de sus áreas. Así como el aumento en los costos por compra de materia prima incompleta o por fracciones.

RELACIÓN DE LAS FINANZAS CON OTRAS AREAS



Figura 14. Relación de las finanzas con otras áreas

Fuente: Elaboración Propia.

La relación existente entre las finanzas con otras áreas radica en la gestión de recursos por los costos que se incurre en el caso de cambio de imagen de los jabones y algunos fitofármacos.

Por otro lado, se encuentra la gestión de pago de planillas y cálculo de deducciones de los empleados, así como la gestión de gastos operativos como: compra de insumos al crédito y compra de insumos al contado, equipos y otros. Otra relación estrecha con las finanzas de la empresa son los costos incurridos para incrementar el consumo de los clientes (Vender más), esto en el caso de

ventas. Por lo que las finanzas de la empresa están relacionadas y/o impactan las áreas de Sub Gerencia General, Recursos Humanos, Finca, Producción y Ventas, ya que todas incurren en actividades que implican dinero, ya sea para comprar, vender o producir.

Los procesos para gestionar las finanzas en la empresa son tradicionales de una empresa familiar, ya que todas las aprobaciones surgen en la Gerencia General.

IMPACTO DEL MANEJO DE LAS FINANZAS EN LA EMPRESA EN LA OPERACIÓN DE OTRAS ÁREAS

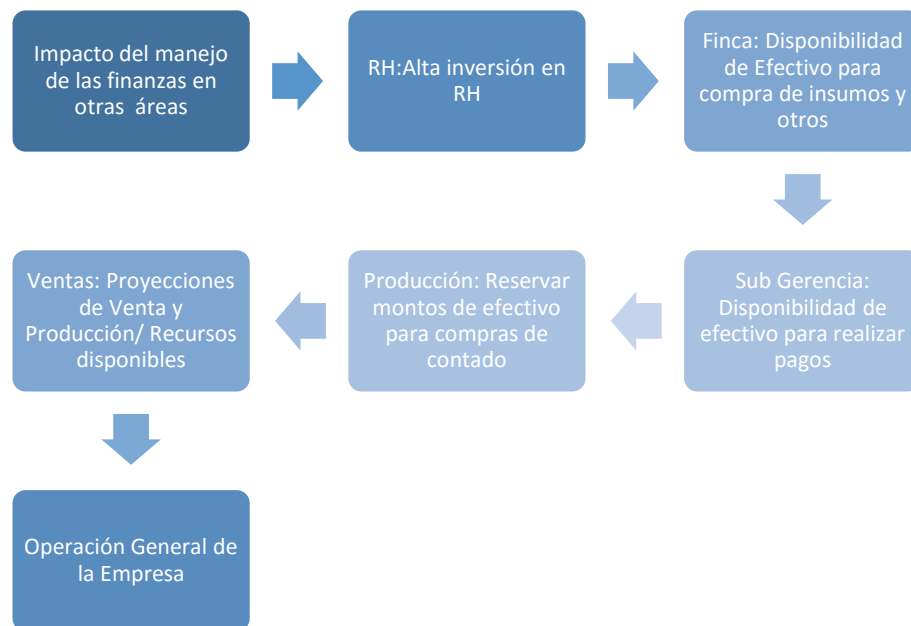


Figura 15. Impacto de las finanzas con otras áreas

Fuente: Elaboración Propia.

El impacto que genera el manejo de las finanzas en las áreas de Recursos Humanos, Finca, Sub Gerencia General, Producción y Ventas se concentra en la liquidez, ya que en todas las respuestas se menciona la necesidad de flujo de efectivo para realizar compras de contado y otros pagos importantes para que no se detenga la operación de sus áreas.

Las finanzas son un punto crítico para CHEMEXC, ya que no cuentan con un experto en el área financiera, por lo que los procedimientos acerca del tema se vuelven complejos y generan problemas de liquidez para que la empresa funcione de manera continua en tiempo y forma.

4.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ALINEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS CON LA ESTRATEGIA OPERATIVA DE LA EMPRESA

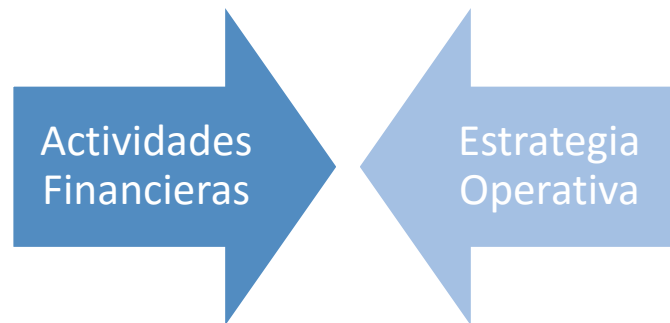


Figura 16. Alineación de actividades financieras a la estrategia operativa

Fuente: Elaboración Propia.

En CHEMEXC las actividades financieras son importantes según el Gerente General, ya que está de por medio el capital propio o los recursos financiados por los bancos, para gestionar la operación total de la empresa.

En la estrategia operativa no se contempla un área específica de finanzas, ya que su estructura organizacional es familiar y la gestión financiera es ejecutada propiamente por el gerente general. Sin embargo, Gitman (2008), contempla a las finanzas como un departamento/área para impulsar el desarrollo de la empresa.

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO SEGÚN LAS ACTIVIDADES DEL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CHEMEXC

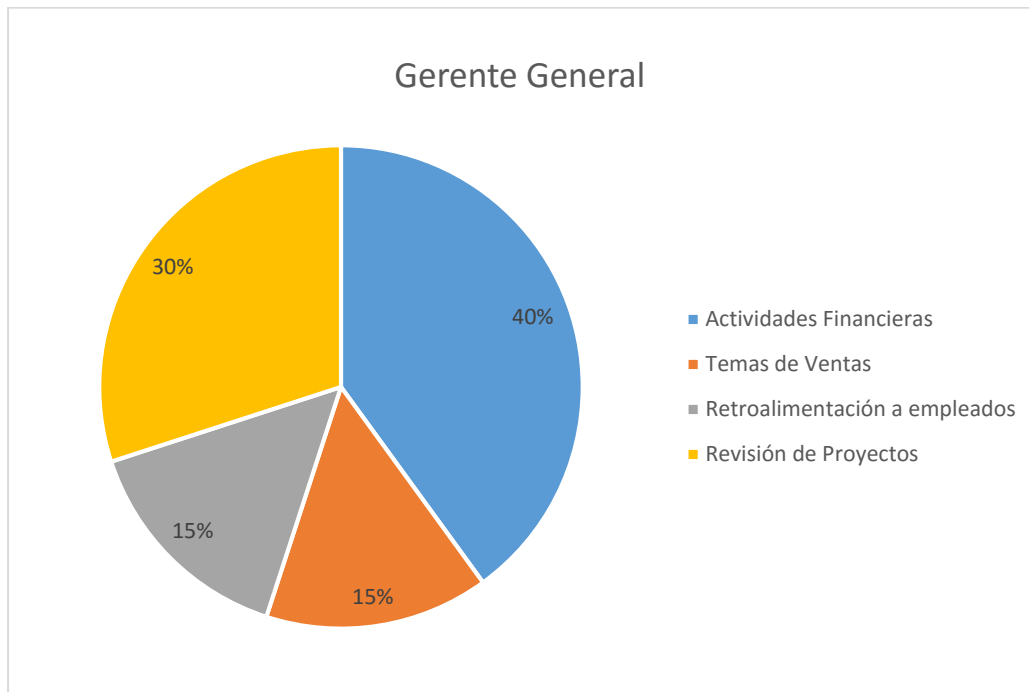


Figura 17. Porcentaje de tiempo que invierte el Gerente General en las actividades financieras.

Fuente: Elaboración Propia.

Se refleja un alto porcentaje de tiempo concentrado en actividades de giro financiero, por lo que se evidencia que no existe la figura de un especialista encargado de la operación financiera de la empresa, CHEMEXC tiene una estructura organizacional familiar, sin embargo, Gitman (2014) afirma que la necesidad de un Gerente Financiero es cada vez más urgente en las empresas, por las presiones internas de la operación y las externas de la competencia y el mercado.

Otro aspecto que mencionaron los colaboradores, es que, al estar centralizada la toma de decisiones en la Gerencia General, todas las gestiones que involucran recursos/dinero pasan la aprobación de este, siendo evidente en la distribución de tiempo en las actividades que ejecuta.

CONSIDERACIONES PARA ESTABLECER ESTRATEGIA DE OPERACIÓN FINANCIERA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA GENERAL DE CHEMEXC



Figura 18. Contemplaciones para establecer una estrategia de operación financiera desde la perspectiva del Gerente General

Fuente: Elaboración Propia.

Desde la perspectiva del Gerente General, se deben contemplar las Ventas y la Producción para saber hacia dónde se dirige la empresa, para poder establecer una estrategia de operación financiera.

La planificación estratégica se ha convertido en una necesidad básica para las empresas, ya que según Porter (2012), lo realmente esencial es como se hacen las cosas en la empresa, desde los más básico hasta lo más complejo, por lo que CHEMEXC debe contemplar el tema financiero dentro de su planificación, ya que actualmente no cuentan con estrategias financieras.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE



Figura 19. Planificación Financiera y Contable de CHEMEXC Company

Fuente: Elaboración Propia.

No existe planificación financiera y contable en la empresa. Solo se llama a un asesor de contabilidad en caso que se requiera algo extraordinario a las actividades cotidianas. La empresa en general no cuenta con una planificación anual operativa, ni de finanzas, lo cual nuevamente confirma una brecha de profesionalización en el modelo de empresa familiar que actualmente sostiene.

DEBILIDADES Y AMENAZAS EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

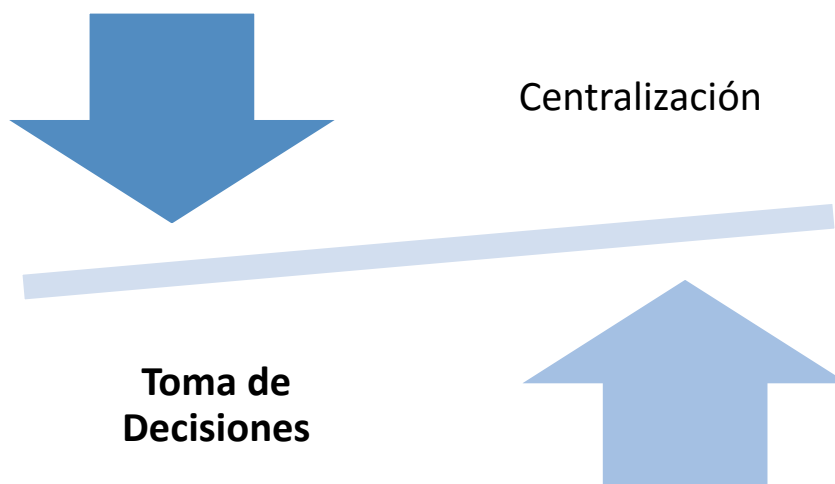


Figura 20. Debilidades y amenazas contempladas en la planificación financiera de CHEMEXC

Fuente: Elaboración Propia.

Una de las debilidades que se está convirtiendo en amenaza en la empresa es la centralización de la toma de decisiones por parte de la gerencia general, ya que no consideran las sugerencias y comentarios de las otras áreas de la empresa.

CHEMEXC posee un modelo tradicional de empresa familiar, aún no ha evolucionado a un modelo de negocios donde las estrategias operativas y financieras estén definidas y los colaboradores sean empoderados para alcanzar metas/objetivos organizacionales.

Es interesante la relación de la distribución del tiempo del Gerente General y las actividades que realiza versus la centralización de la toma de decisiones, ya que su enfoque radica en controlar la gestión de empresa, pero no hay una relación tan amplia para trabajar en equipo con los líderes de las áreas, es decir que la gente hace lo que tiene que hacer según lo que apruebe o desaprobe sin seguir una planificación o estrategia.

4.1.3 PROBLEMAS DE GESTIÓN FINANCIERA

LIMITANTES DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN CHEMEXC



Figura 21. Limitaciones desde la perspectiva del Gerente General

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la gestión financiera en la empresa, la experiencia en el tema financiero es una de las limitantes más marcadas, actualmente se están viendo en problemas ya que la expansión de la empresa conlleva a un impacto en las finanzas, y la formación académica del Gerente General no es administrativa/ financiera, sino que su orientación es en química con especialidad en farmacéutica; Esto ratifica que uno de los puntos críticos en la gestión de la alta gerencia es de índole financiero, ya que no poseen el conocimiento adecuado para tomar decisiones que les ayude a sostener el crecimiento que están experimentando en la actualidad. Por tanto, Navarrete y Moratalla (2009) señalan que las empresas se interesan en la gestión financiera dependiendo de su tamaño, pero en el caso de CHEMEXC, estos deben interesarse a la brevedad posible en el

mejoramiento de dicha gestión, para mejorar el funcionamiento de la empresa y sostener el plan de crecimiento.

SITUACIONES FINANCIERAS COMPLEJAS PARA EL GERENTE GENERAL DE CHEMEXC

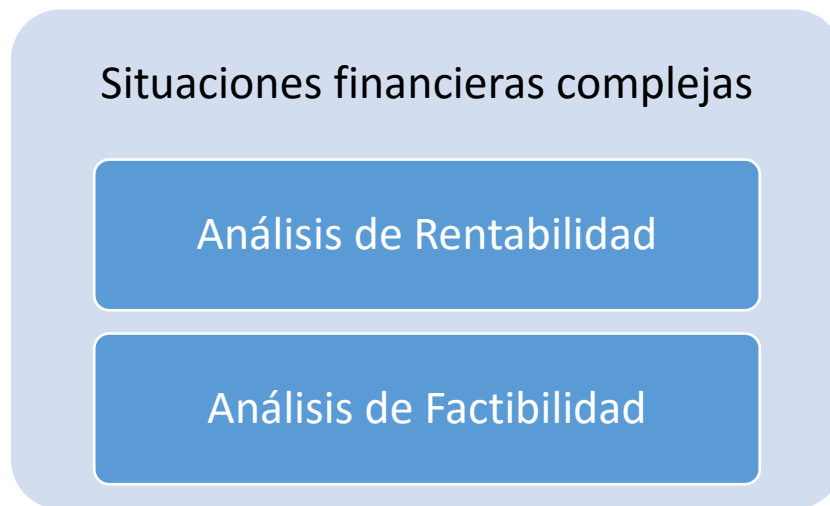


Figura 22. Complejidad de situaciones financieras para el Gerente General.

Fuente: Elaboración Propia.

Para el Gerente General, lo que se le va de las manos es realizar análisis de rentabilidad y factibilidad de los nuevos proyectos, por lo que sub contrata a un asesor.

Las empresas pueden elegir qué tipo de actividades delegan a terceros, sin embargo, hay temas delicados como las finanzas que no es adecuado confiar permanente en entidades externas. Gitman (2014) en su teoría de principios de administración financiera menciona la necesidad que integrar la figura de un gerente financiero en la empresa, para que este vele por la salud de las finanzas permanentemente como parte de la estrategia financiera.

OPORTUNIDADES DE MEJORA CONSIDERADAS EN EL ÁMBITO FINANCIERO SEGÚN OTRAS ÁREAS

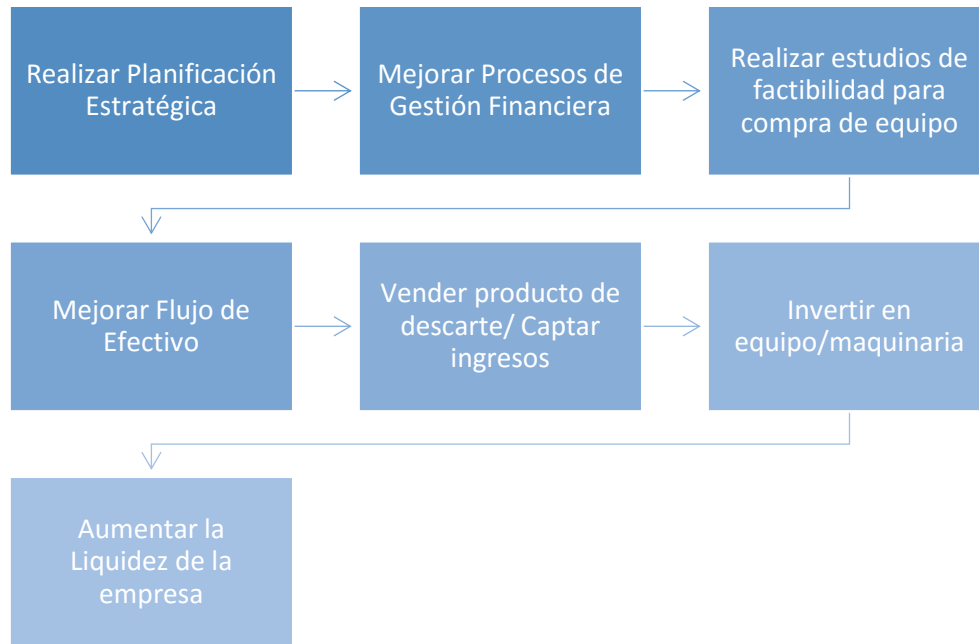


Figura 23. Oportunidades de mejora en la gestión financiera de CHEMEXC Company

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la mejora en la gestión financiera, las respuestas de los entrevistados se concentran en implementar alguna planificación financiera en la empresa, donde se contemplen los temas relacionados a sus áreas, también que se establezcan procesos de gestión financiera para mantener flujos de efectivo saludables y que el crecimiento no se limite por la iliquidez, promoviendo de esta manera una operación efectiva de las áreas. Ya que la gestión financiera es la encargada de manejar los fondos de acuerdo a un plan preestablecido (Córdoba, 2012).

OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA OPERACIÓN FINANCIERA DESDE LA PERSPECTIVA DEL GERENTE GENERAL DE CHEMEXC

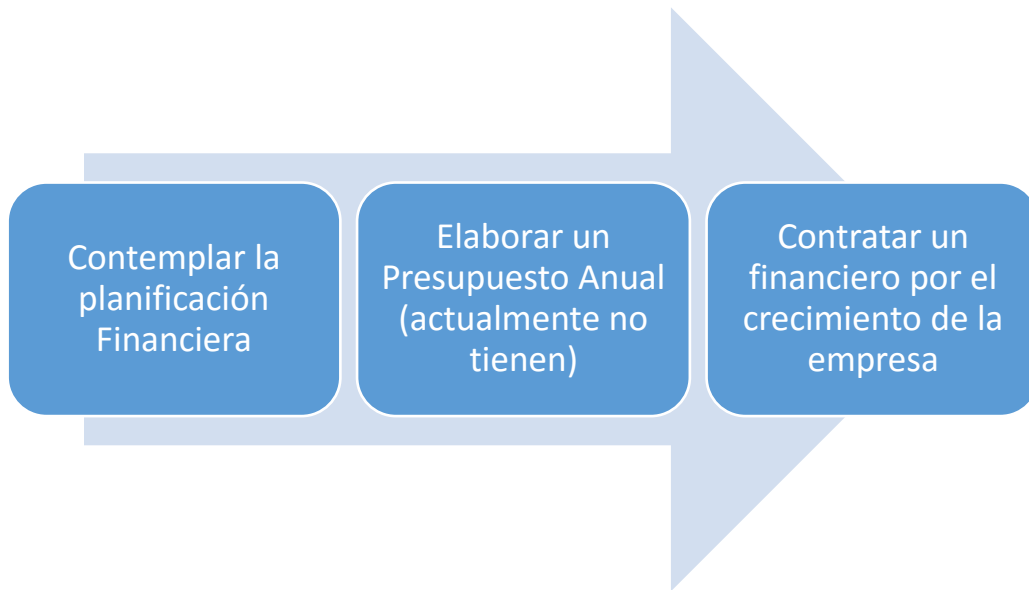


Figura 24. Oportunidades de mejora que identifica el Gerente General para la operación financiera de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

Las oportunidades de mejora que se identifican en cuanto a la operación financiera de parte del Gerente General, radican en contemplar una planificación financiera de la empresa, así como elaborar un presupuesto anual y eventualmente contratar a una persona que tenga conocimientos del tema financiero.

Noetzlin y Barroso (2009) mencionan que la administración financiera es el área que ayuda a ejercer los controles adecuados para un manejo eficiente de los recursos monetarios con los que cuenta la empresa. La situación actual de CHEMEXC se presta para planificar estratégicamente respecto a temas operativos y financieros, así como para crear la posición de un gerente financiero que lidere la parte financiera.

OPORTUNIDADES DE MEJORA CONSIDERADAS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SEGÚN EL ÁREA CONTABLE

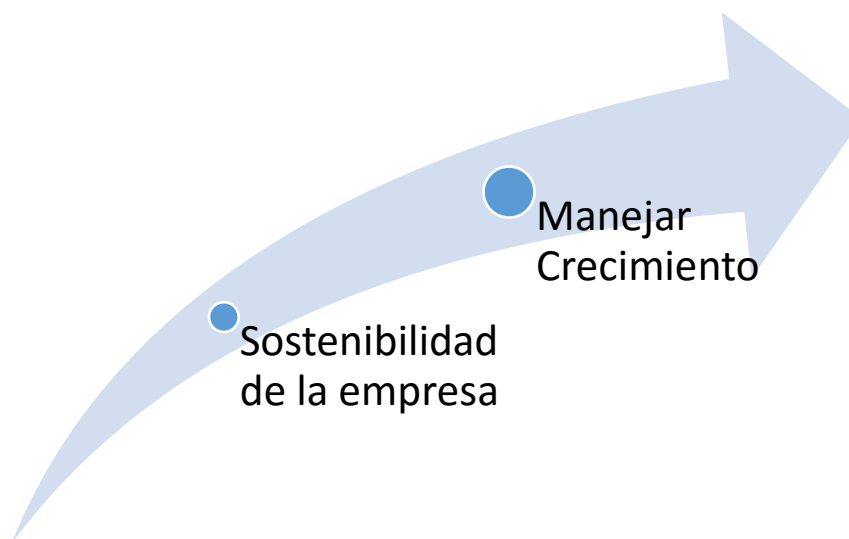


Figura 25. Oportunidades de mejora para la planificación financiera de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

En el área de contabilidad de CHEMEXC se considera que dentro de las oportunidades de mejora de la empresa se debe manejar el crecimiento de una forma sostenible para la empresa.

El crecimiento en las organizaciones se puede generar de forma gradual o agresiva, sin embargo, la planificación estratégica es una herramienta básica para poder crecer adecuadamente, ya que el crecimiento impacta y sacude a la empresa de forma positiva o negativa, por lo que el implementar estrategias es la mejor manera de sostener la operación en la organización, en CHEMEXC actualmente se evidencia falta de planificación financiera, ya que no hay fundamento en estrategias para soportar los cambios por crecimiento.

OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

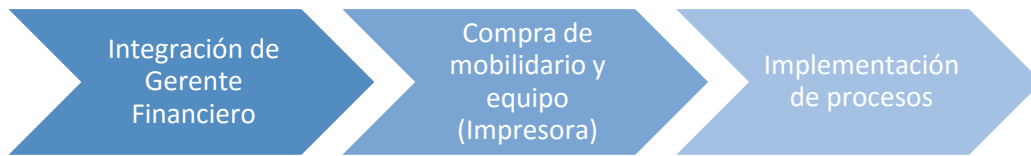


Figura 26. Oportunidades de mejora contempladas por el área de contabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de las oportunidades de mejora que se consideran en el departamento de contabilidad, está la integración de un gerente financiero, compra de una impresora especial que eficiente los tiempos en la elaboración de cheques para hacer pagos y la implementación de procesos en el área.

Nuevamente se refleja la estructuración de empresa familiar, donde carece de procesos automatizados para el área, así como la definición del alcance y/o visión para el área contable, ya no poseen una estrategia operativa clara.

DEBILIDADES Y AMENAZAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE CHEMEXC SEGÚN LAS ÁREAS RELACIONADAS E IMPACTADAS

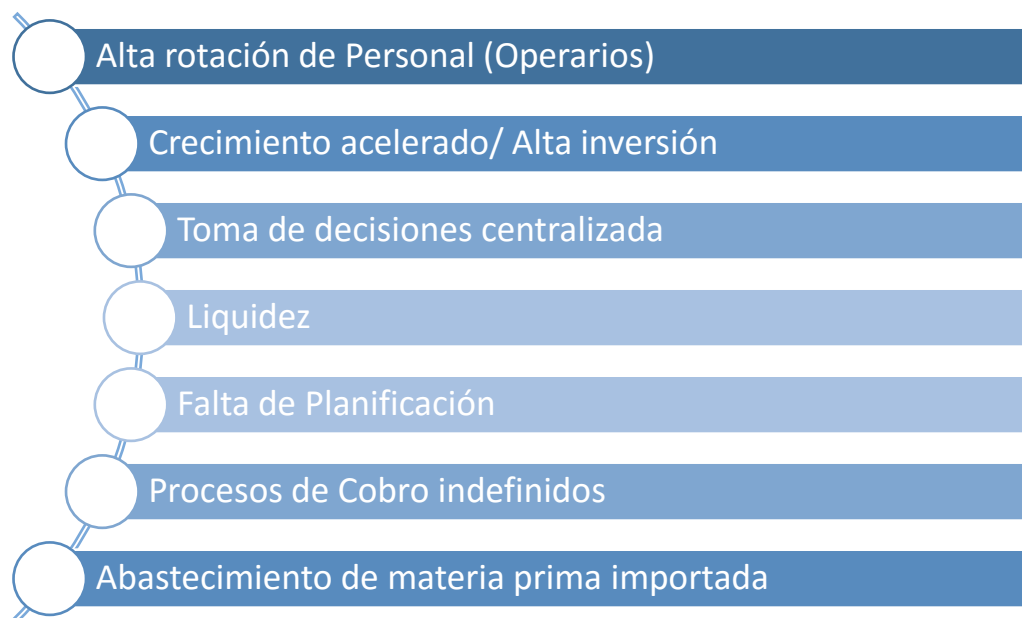


Figura 27. Debilidades y Amenazas de área respecto a las Finanzas de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

- Dentro de las debilidades y amenazas, se encuentra la alta rotación de personal (obreros), ya que representa altos costos que impactan las finanzas de la empresa, comenzando por la curva de aprendizaje y considerando los costos de contratación que aún no se han medido, pero en lo que se incurren frecuentemente.
- Según las respuestas obtenidas, la empresa está teniendo la más alta inversión en los últimos diez años, por lo que también enfrentan a un alto riesgo.
- Respecto a la toma de decisiones, la mayoría coincide que es centralizada en la Gerencia General.
- El crecimiento ha sido brusco y la liquidez de la empresa se ha visto afectada.
- Establecer procesos de cobro específicos para mantener flujos de efectivo saludables.

- Las regulaciones legales de cada país influyen en que se penetren los mercados internacionales.

4.2 RESULTADOS DE LA BITACORA DE OBSERVACIONES

Se realizaron cuatro visitas de campo a la empresa CHEMEXC, dos de ellas a las oficinas instaladas en el Picacho donde se encuentra la planta de producción y las otras dos a las que están ubicadas en el boulevard Morazán de Tegucigalpa. Se tomó nota de lo observado y se describe a continuación:

Estructura Organizacional

- La compañía posee una estructura organizacional familiar, para la mayoría de las áreas el personal es calificado en formación académica y experiencia, pero para otras áreas presenta oportunidades de mejora, como es el caso del área de Contabilidad y Recursos Humanos que no cuentan con los perfiles adecuados para liderar dichas áreas, ya que la jefa de contabilidad es Licenciada en Comercio Internacional y el Gerente de Recursos Humanos es Ingeniero Agrónomo.
- Su organigrama es muy amplio, existen demasiadas áreas que duplican las actividades a realizar y no agregan valor a la empresa. Como ser el caso de cadena de suministros y aseguramiento de calidad, que deberían pertenecer a las áreas ya existentes de producción y control de calidad.
- Para la línea de producción de jabones, los procesos son altamente manuales y están invirtiendo bastantes recursos para desarrollar el proceso de producción, lo que podría mejorar con automatización mediante maquinaria.
- La rotación de personal de operarios es elevada, ya que los contratos emiten a corto plazo, desde un mes hasta seis meses, otro factor es el salario mínimo que paga a estos

colaboradores, ya que es lo estipulado por el ministerio del trabajo, pero no lo adecuado para el costo de vida en el país.

Planificación Estratégica

- CHEMEXC es una empresa familiar, en la cual los altos cargos están ocupados por miembros de la familia, los cuales tienen una base académica de diferentes orientaciones, sin embargo, ninguno cuenta con la experiencia y formación para desarrollar una planificación estratégica global de la empresa. Trabajan en base a pedidos de clientes o por proyectos.
- Para la planificación a menor escala que se ejecuta no involucran a los gerentes y jefes de otras áreas, los participantes entrevistados demostraron descontento al responder que no son tomados en cuenta al momento de realizar planificaciones y que les gustaría que sus opiniones fuera escuchadas para mejorar la operación de la empresa.

Problemas de Gestión Financiera

- El gerente general de CHEMEXC está ejecutando la función de un especialista en finanzas, sin embargo, este no presenta el perfil adecuado para liderar todo lo relacionado con las finanzas de la empresa, ya que actualmente realiza actividades básicas que absorben gran cantidad de su tiempo y no agregan valor a la empresa.
- Dentro de las dificultades más significantes se encontró que el flujo de efectivo no se maneja de forma adecuada, ya que constantemente se apalancan con crédito por motivos de urgencia, debido a la brecha que existe entre la gestión de cobro a los clientes y la de pago a proveedores y otras cuentas.
- Las finanzas se corren con prácticas no apropiadas de forma básica, no existen procesos ni controles financieros en la empresa.

- No se realiza un presupuesto anual, ni se miden costos de operación por área y/o procesos.

Al integrar los resultados de las entrevistas y las observaciones, respecto al tema de la estructura organizacional, los líderes de las áreas claramente perciben y cuestionan el modelo de estructura familiar que posee CHEMEXC, mayormente por la centralización de la toma de decisiones que fluye en la empresa, ya que, desde su perspectiva la alta gerencia debería escuchar sus sugerencias y también empoderarlos en lo que les compete. Por otra parte, se demuestra la necesidad de planificación estratégica que refleja la empresa CHEMEXC, ya que no ha establecido una estrategia operativa marcada contemplando la gestión financiera como herramienta para desarrollar ventaja competitiva.

En las observaciones realizadas, también se detectó que CHEMEXC es una empresa con gran potencial para expandirse y crecer en el mercado, ya que posee una amplia gama de productos funcionales que han innovado en el mercado local e internacional, sin embargo, su estructura actual carece de profesionalización en términos estratégicos, ya que no existe una planificación estratégica que organice su operación y establezca planes de gestión por los que se trabaje unánimemente con los líderes de las áreas.

Los resultados de la investigación se obtuvieron después de una ardua labor de los investigadores, donde se profundizó en los temas mediante el contacto con los colaboradores de CHEMEXC que fueron entrevistados, así como, por las anotaciones que surgieron de las observaciones en las visitas de campo realizadas. En el siguiente apartado se refleja lo que se concluyó y recomendó en base a los resultados obtenidos y su análisis.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones obtenidas mediante la investigación y los resultados de las entrevistas y las observaciones en campo. Se adicionan las recomendaciones que los investigadores consideran solventarían el problema planteado.

5.1 CONCLUSIONES

En la totalidad de nuestra muestra consultada mencionaron que CHEMEXC es una empresa que tiene varias fortalezas, dentro de ellas se encuentra que poseen toda la cadena de valor de sus productos, cuentan con un departamento de investigación que les ayuda a ofrecer productos innovadores y de gran aceptación en el mercado. Sin embargo, el resultado de la muestra también coincidió que dentro las oportunidades de mejora se encuentra la necesidad de desarrollare una adecuada planificación estratégica, en cuanto a las debilidades el 80% de las respuestas mencionó que la toma de decisiones se encuentra centralizada en el sistema familia, por lo que se convierte en una amenaza que afecta la continuidad del negocio.

Otro aspecto importante se concentra en el estado de la liquidez de la empresa, ya que todos los entrevistados mencionaron que este es un punto crítico, para poder realizar su gestión operativa en cada área.

En base a los resultados se determinó que la población de los colaboradores asciende a 86, los cuales trabajan en CHEMEXC, la estrategia operativa no está adecuada al tamaño de la empresa, ya que esta mantiene una estructura de empresa familiar. Puesto que, dentro de la funcionalidad de la estrategia no existe un área de finanzas. Por otra parte, su modelo ha crecido y sigue en expansión, pero su estructura se mantiene sin actualizarse. El 90% de la muestra aportó que no cuentan con una planificación financiera que contemple actividades y procesos relacionados con cada área.

La falta de un área financiera de la empresa, constituye la limitante principal, según afirmaciones de los entrevistados, ya que la empresa lleva 28 años operando en el mercado. En cuanto al crecimiento la empresa, este se ha mantenido en los últimos tres años en un 10%, que en relación a su antigüedad, no demuestra un desarrollo sustancial. Sin embargo, para el 2017 se

esperan un crecimiento del 30%, lo que implica una planificación financiera estratégica, para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones, disponiendo de áreas específicas, como del área de finanzas.

La gestión de la estrategia financiera, es ejecutada por el gerente general, incluyendo el manejo de los recursos financieros, propios y de crédito; la evaluación de factibilidad de nuevos proyectos, así como, actividades que no corresponden a un nivel gerencial. Además, la limitada experiencia en gestión financiera en la Gerencia General, particularmente la relacionada con la formación académica y competencias de su titular, constituye una de las limitantes más significativas de la empresa. Esto genera un proceso de centralización de la toma de decisiones en detrimento de la sostenibilidad del crecimiento que actualmente está experimentando.

5.2 RECOMENDACIONES

Evaluar la estructura organizacional, donde se definan los perfiles de los colaboradores versus las posiciones y actividades que realizan, así como la gestión de procesos de cada área, procurando identificar los departamentos que duplican esfuerzos, para realizar una reestructuración acorde a la demanda modelo de negocio actual.

Trabajar en la planificación estratégica, involucrando a todos los gerentes y jefes como ser: el gerente de ventas, gerente de producción, jefe de finca, gerente de recursos humanos, gerente general, sub gerente y al nuevo gerente financiero. Lo anterior, para formular una estrategia operativa que esté alineada a la presente demanda y que mejore el funcionamiento integral entre áreas. Posterior a esto al gerente general y al gerente financiero les competería crear una estrategia financiera para crear valor a la empresa y desarrollar ventaja competitiva.

Crear el área de finanzas, agregando la figura del gerente financiero y combinando la parte de Contabilidad existente, para que CHEMEXC pueda sostener el 30% de crecimiento proyectado para el año 2017, en aras de suplir las necesidades del negocio, crear valor a la empresa y mejorar la rentabilidad.

Las conclusiones y recomendaciones se generaron en base al contexto de la empresa CHEMEXC, donde como fundamento se tomaron los resultados de la investigación en combinación a las teorías de sustento y el criterio de expertos que asesoraron la presente investigación.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se detalla el producto final del trabajo de investigación realizado, su base fundamental se centra en brindar una solución para el problema de investigación planteado y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

ESTRUCTURA/ÍNDICE DE LA PROPUESTA

6.1 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA MEDIANTE LA CREACIÓN DEL ÀREA FINANCIERA EN LA EMPRESA CHEMEXC.....	78
6.2 INTRODUCCIÓN.....	78
6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA O PLAN DE ACCIÓN.....	78
6.3.1 CREACIÓN DEL ÀREA DE FINANZAS EN CHEMEXC.....	79
6.3.2 PERFILES Y RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DEL ÀREA DE FINANZAS.....	82
6.3.3 CADENA DE PROCESO CENTRAL DEL ÀREA DE FINANZAS EN LA ESTRATEGIA OPERATIVA DE CHEMEXC COMPANY.....	85
6.4 PRESUPUESTO.....	86
6.5 ANÁLISIS DE COSTO EN RELACIÓN A LAS VENTAS Y LAS GANANCIAS PROYECTADAS PARA 2017.....	87
6.6 CRONOGRAMA.....	90
6.7 BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DEL ÀREA DE FINANZAS EN CHEMEXC.....	90
6.8 VALIDACIÓN DE LA CONCORDANCIA	91

6.1 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA MEDIANTE LA CREACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA EN LA EMPRESA CHEMEXC.

6.2 INTRODUCCIÓN

En el presente documento se describe la propuesta de fortalecimiento de la estrategia operativa mediante la creación del área de finanzas en la empresa CHEMEXC. Para realizar dicha creación se requiere de una serie de elementos que integra diversos aspectos, como ser la estructura organizacional, las finanzas y las operaciones en general.

En esta sección se describe la creación del área de finanzas en la empresa CHEMEXC, se menciona la estructura que debe tener el nuevo departamento en fusión con el área de contabilidad ya existente. Así mismo, se detalla el presupuesto requerido para implementar el área en la empresa y la relación de los costos versus ventas y utilidades. Finalmente, se determina el cronograma de ejecución.

Las teorías de sustento utilizadas para la elaboración de la propuesta de aquí en adelante descrita, son: la Teoría de Empresas Familiares, Teoría de Planificación Estratégica y la Teoría de Principios de Administración Financiera. Las tres son importantes y deben ser tomadas en consideración en las actividades de la empresa, para el caso de CHEMEXC la Teoría de Principios de Administración Financiera, ya que propone la gestión financiera de forma profesionalizada en la estrategia operativa, para fortalecer e impulsar las ventajas competitivas.

6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA O PLAN DE ACCIÓN

En el presente capítulo se describe la propuesta de fortalecimiento de la estrategia operativa de la empresa CHEMEXC mediante la creación del área de finanzas. El propósito de dicha propuesta es crear un área de Finanzas que contemple la figura de un gerente financiero, fusionando el departamento de contabilidad para establecer procesos y controles que velen por la sana administración de los recursos y generen un valor global a la empresa.

6.3.1 CREACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS EN CHEMEXC

A continuación, se detalla la propuesta que se sugiere adoptar para la creación del área de finanzas de CHEMEXC:

OBJETIVOS DEL ÁREA DE FINANZAS

- Crear valor a la empresa, mediante inversiones que generen rentabilidad.
- Velar por el manejo adecuado de los recursos de CHEMEXC, ya sean propios o por medio del financiamiento crediticio.
- Generar e implementar estrategias financieras que estén alineadas a la planificación estratégica general de CHEMEXC Company.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL ÁREA DE FINANZAS

- Generar información útil para la toma de decisiones.
- Elaborar la planificación financiera anual de la empresa.
- Implementar procesos y controles financieros que mejoren la eficiencia de la gestión.
- Mantener indicadores financieros que beneficien a CHEMEXC en función de rentabilidad, liquidez, niveles de endeudamiento y rotación de inventarios.
- Monitorear el funcionamiento de los sistemas de información e implementar las mejoras necesarias.
- Mantener actualizado el sistema de declaración de impuestos.
- Gestionar las relaciones con los entes crediticios.

ESTRUCTURA EL ÁREA DE FINANZAS

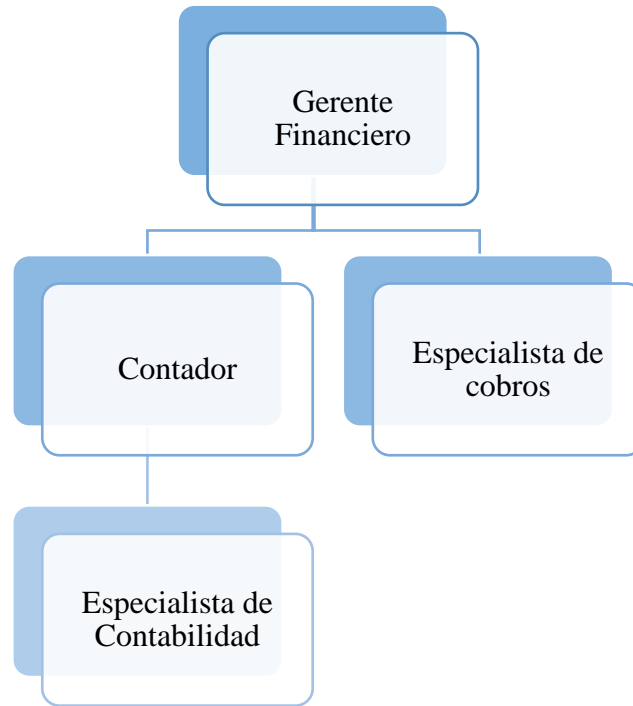


Figura 28: Propuesta de la estructura del área de finanzas

Fuente: Elaboración Propia.

La estructura del área de finanzas se presta para implementar procesos financieros y contables dinámicos, que le permitan a la empresa alcanzar los objetivos establecidos en su estrategia financiera, mediante orden, sinergia y flujo continuo de la actividad.

ESTRUCTURA DE CHEMESC INCLUYENDO EL ÀREA DE FINANZAS

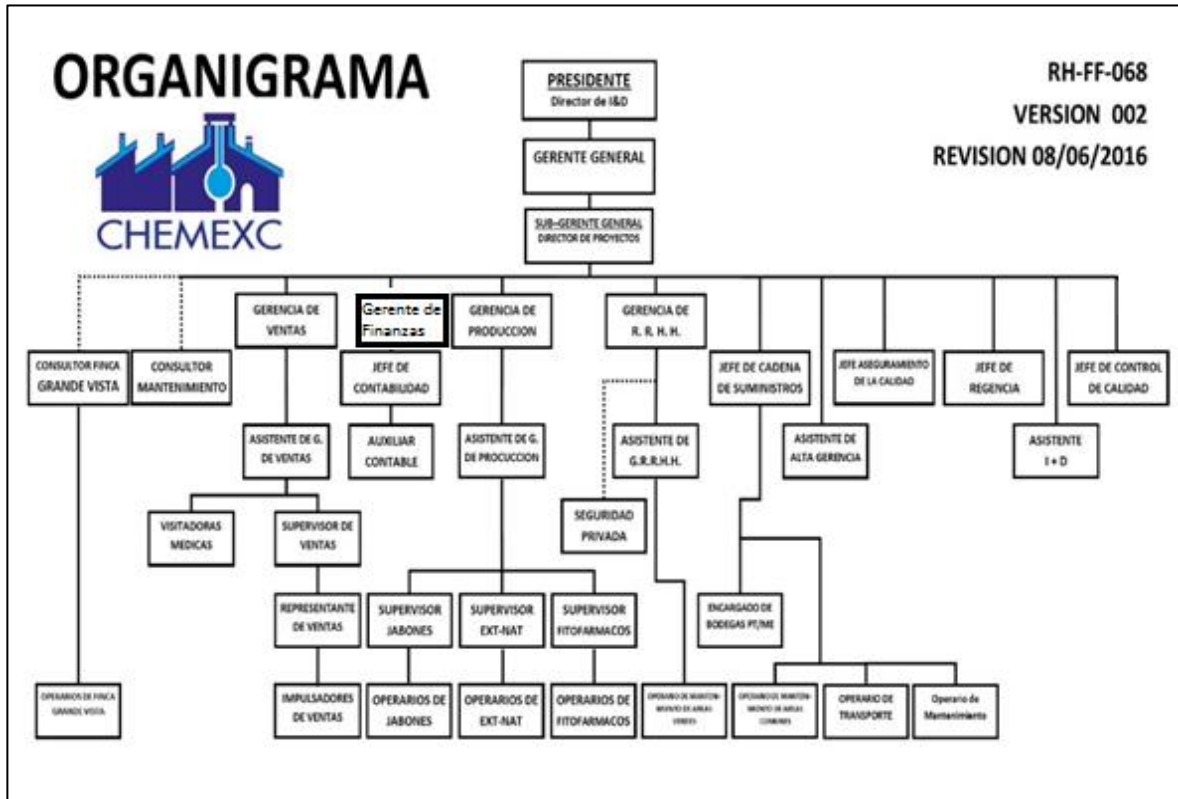


Figura 29: Estructura organizacional actual de CHEMEXC incluyendo el área de finanzas

En el organigrama se muestra la estructura organizacional actual de CHEMEXC, adhiriendo la parte de finanzas.

6.3.2 PERFILES Y RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DEL ÁREA DE FINANZAS

Gerente Financiero

Formación Académica y profesional:

Lic. en Administración de Empresas y Negocios, Lic. en Finanzas con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas. Bilingüe Español/ Inglés.

Experiencia mayor de 5 años en el área administrativa y financiera.

Habilidades

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Dirección
- Manejo de estrés
- Relaciones interpersonales

Responsabilidades

- Definir estrategias financieras.
- Generación de análisis y reportes financieros globales y por proyecto.
- Encargo de relación con agentes crediticios (Bancos).
- Encargo de relación con los proveedores.
- Monitoreo de subalternos directos y semi-directos.
- Asistencia al gerente general en toma de decisiones de índole financiera.

Costos: Salario mensual L 40,000.00

Contador

Formación Académica y profesional:

Lic. Contaduría Pública o Lic. Finanzas.

Experiencia mayor de 3 años en el área administrativa y financiera contable.

Habilidades

- Trabajo en equipo
- Manejo de estrés
- Relaciones interpersonales
- Responsabilidad
- Manejo del tiempo

Responsabilidades

- Apoyar a la gerencia en procesos administrativos y contables que sean requeridos.
- Control de inventario periódico.
- Generación de reportes contables requeridos.
- Manejo de procesos y temas de impuestos.
- Supervisión de actualización del sistema contable.

Costos: Salario mensual L 20,000.00

Especialista de Contabilidad

Formación Académica y profesional:

Lic. Administración de Empresa, Lic. Finanzas, Lic. Contaduría Pública.

Experiencia mayor de 3 años en el área administrativa y financiera contable.

Habilidades

- Trabajo en equipo
- Manejo de estrés
- Relaciones interpersonales
- Orden y responsabilidad
- Manejo del tiempo

Responsabilidades

- Apoyar a la gerencia en procesos administrativos y contables que sean requeridos.
- Asistencia en el control de inventario periódico.
- Mantener actualizado el sistema contable.
- Generación de reportes periódicos.

Costos: Salario mensual L 12,000.00

Especialista de Cobros

Formación Académica y profesional:

Pasante de las carreras Lic. Administración de Empresa, Lic. Finanzas o Mercadotecnia.

Experiencia mayor de 2 años en el área administrativa y de cobros.

Habilidades

- Vocación de Servicio
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Manejo del tiempo

Responsabilidades

- Apoyar a la gerencia financiera en procesos administrativos de cobros que sean requeridos.
- Asistencia en el control de cuentas por cobrar.
- Mantener actualizado el sistema contable.
- Programación y calendarización de cobros de y cuotas mensuales.
- Emitir factura a clientes y cobrar mora en caso en que se incurra.

Costos: Salario mensual L 10,000.00 + Bono por alcance de meta: L. 3,500.00

Total: 13,500.000

6.3.3 CADENA DE PROCESO CENTRAL DEL ÁREA DE FINANZAS EN LA ESTRATEGIA OPERATIVA DE CHEMEXC COMPANY

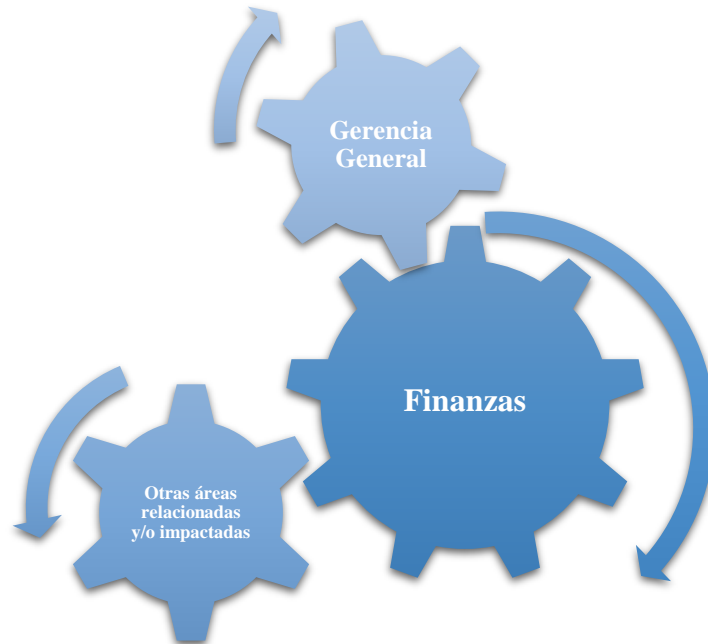


Figura 30: Cadena de proceso central

Fuente: Elaboración Propia.

El área de finanzas cruzaría la estrategia de operaciones de forma vertical ascendente, ya que trabajaría reportando a la gerencia general de CHEMEXC, donde se definiría la planificación estratégica para el área y los objetivos correspondientes, como los procesos de control y monitoreo de las actividades que se ejecuten en el área y que sean relevantes en temas de capital, rentabilidad e inversiones.

Por otra parte, las finanzas atravesarían descendentemente en horizontal las áreas relacionadas y/o impactadas en la empresa, ya que se establecerían procesos para manejar el tema financiero de cada área en función de suplir necesidades de otros equipos, considerando el alcance de metas y objetivos organizacionales.

6.4 PRESUPUESTO

En base al análisis de los resultados y la Teoría de Principios de Administración Financiera, se ha elaborado un presupuesto de los costos en los que incurriría la creación del área financiera en función de salarios mensuales proyectados para un año de operación. Los costos por mobiliario y equipo no son contemplados para esta propuesta, ya que varían de acuerdo nivel de disponibilidad de recursos de la empresa.

Tabla 3: Presupuesto de ejecución de propuesta en base a los salarios del área.

Puesto	Total Anual
Gerente Financiero	560,000.00
Contador	280,000.00
Especialista Contable	168,000.00
Especialista de Cobros	189,000.00
Total	1,197,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

*Ya se contemplan aguinaldo y décimo cuarto mes de salarios.

Los salarios reflejan el costo promedio anual que devengan los profesionales de las áreas de finanzas, contabilidad y cobros, en el mercado hondureño.

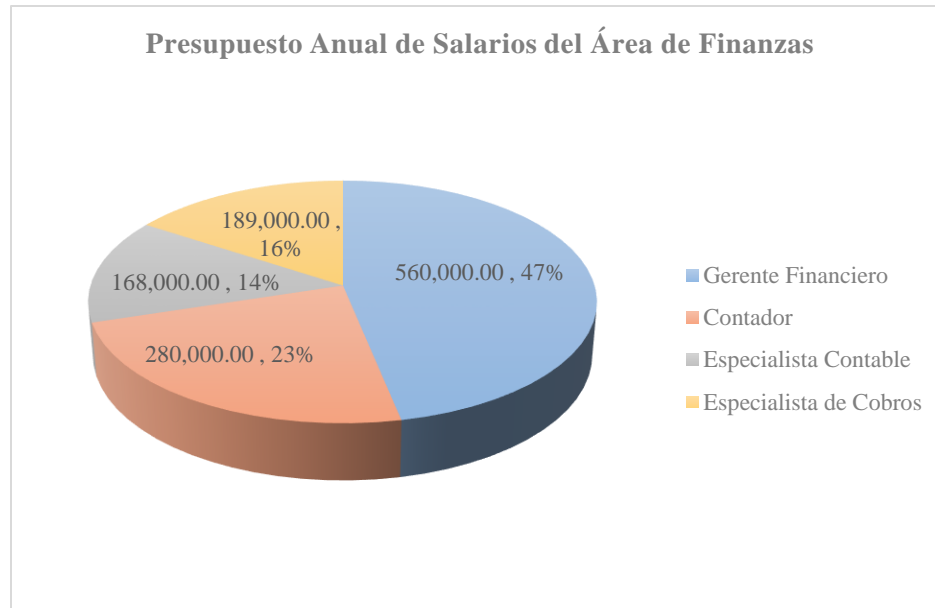


Figura 31: Presupuesto anual de salarios del área financiera

Fuente: Elaboración Propia.

La inversión anual de la operación del área de finanzas alcanza 1.19 Millones de Lempiras, donde el mayor porcentaje de recursos para operar el área se reflejan en el costo de mantener un experto en finanzas, así sucesivamente por el grado de especialización de cada profesional se escala el nivel de costo.

6.5 ANÁLISIS DE COSTO EN RELACIÓN A LAS VENTAS Y LAS GANANCIAS PROYECTADAS PARA 2017

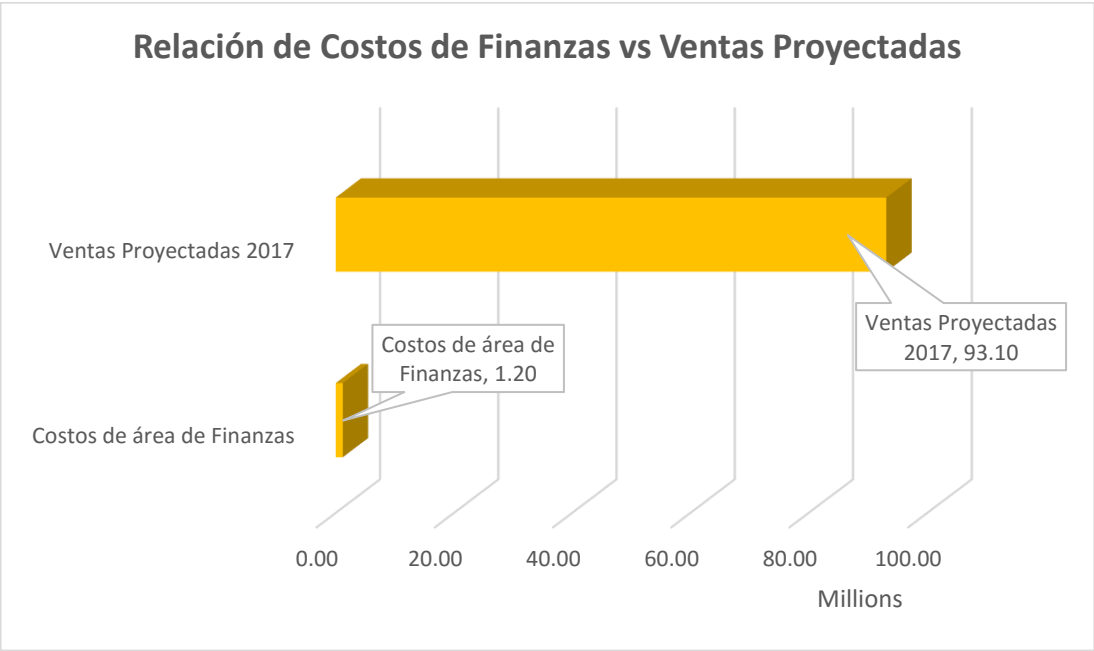


Figura 32: Costos del área financiera versus ventas para 2017

Fuente: Elaboración Propia.

El costo anual de crear un área de finanzas para CHEMEXC representa un 1.29% de las ventas proyectadas para el año 2017. Siendo este un porcentaje mínimo para operar un área que generará valor a la empresa y velará por la administración saludable de los recursos.

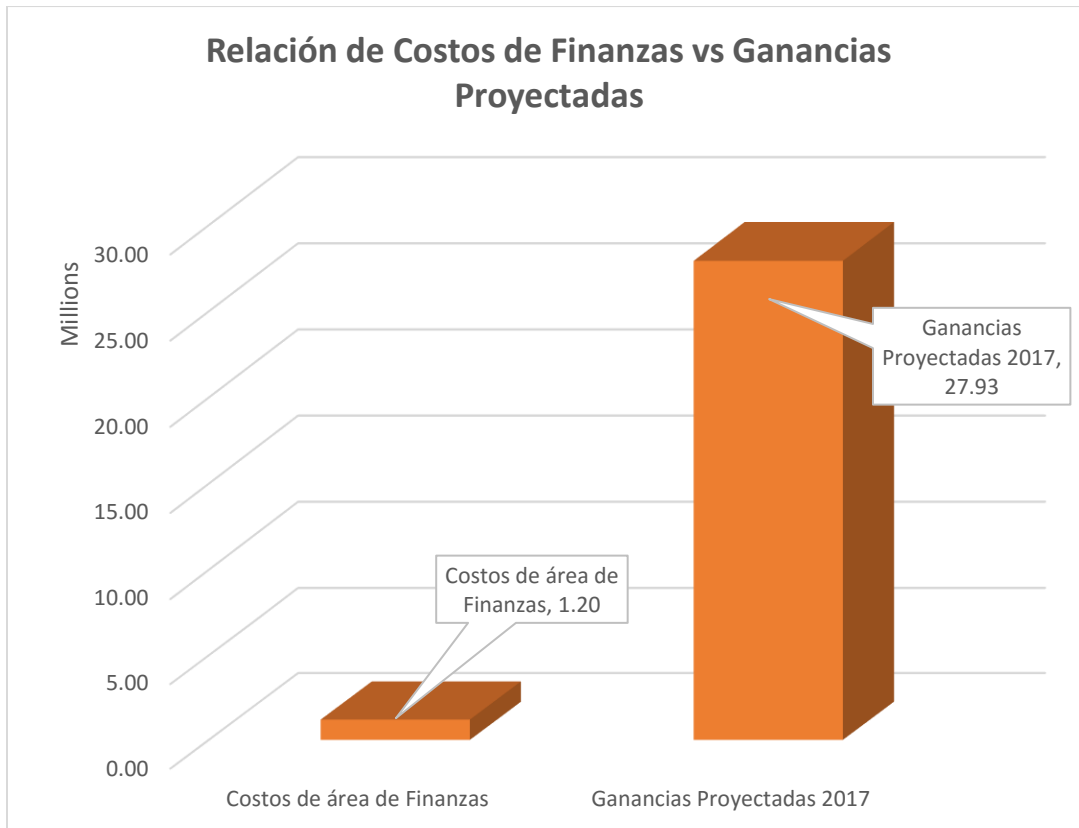


Figura 33: Costos del área financiera versus las ganancias proyectadas para 2017

Fuente: Elaboración Propia.

Las utilidades de la empresa CHEMEXC se promedian en un 30% de las ventas anuales, para 2017 se proyectan obtener 27.93 Millones de Lempiras, en relación al costo anual de crear y operar el área de finanzas, el impacto será de un minúsculo 4.29% de las ganancias que apunta obtener.

6.6 CRONOGRAMA

Tabla 4. Cronograma de ejecución de creación del área de finanzas en CHEMEXC

Company

Cronograma de Ejecución				
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Proceso de revisión de estructura organizacional global	x			
Proceso de revisión de perfiles de miembros el área contable	x	x		
Proceso de selección y reclutamiento de Gerente Financiero	x	x		
Elaboración de la estrategia financiera para CHEMEXC			x	
Lanzamiento de nueva área de Finanzas en CHEMEXC			x	
Monitoreo del funcionamiento del área de Finanzas				x

Fuente: Elaboración Propia.

La ejecución de la propuesta se divide en seis etapas, en las cuales se puede trabajar en paralelo para alcanzar el tiempo estimado de realización de cuatro meses.

6.7 BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS EN CHEMEXC

- Desarrollo de estrategia financiera para la empresa
- Mejoramiento en estructura organizacional (Evolución a un modelo profesionalizado)
- Implementación de procesos y controles financieros
- Creación de valor a la empresa
- Desarrollo de ventaja competitiva
- Mejoramiento en el ordenamiento de la administración de los recursos
- Proporcionar información y análisis para la toma de decisiones eficaz
- Reducción de costos y tiempos en el área de producción mediante procesos y flujos en eficiencia de abastecimiento
- Medición del impacto en el intercambio de divisas

6.8 VALIDACIÓN DE LA CONCORDANCIA

Tabla 5. Validación de la concordancia de objetivos, conclusiones y recomendaciones

Enunciado del Problema	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específicos			
¿Cuáles son las oportunidades de fortalecimiento que presenta la estrategia de operaciones con un foque en el área de finanzas en la empresa Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC) en Tegucigalpa?		Comprender la estrategia operativa con orientación al área financiera de la empresa CHEMEXC, mediante la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	En la totalidad de muestra muestra consultada mencionaron que CHEMEXC es una empresa que tiene varias fortalezas, dentro de ellas se encuentra que poseen toda la cadena de valor de sus productos, cuentan con un departamento de investigación que les ayuda a ofrecer productos innovadores y de gran aceptación en el mercado. Sin embargo, el resultado de la muestra también coincidió que dentro las oportunidades de mejora se encuentra la necesidad de desarrollar una adecuada planificación estratégica, en cuanto a las debilidades el 80% de las respuestas mencionó que la toma de decisiones se encuentra centralizada en el sistema familia, por lo que se convierte en una amenaza que afecta la continuidad del negocio. Otro aspecto importante se concentra en el estado de la liquidez de la empresa, ya que todos los entrevistados mencionaron que este es un punto crítico, para poder realizar su gestión operativa en cada área.	Evaluar la estructura organizacional, donde se definan los perfiles de los colaboradores versus las posiciones y actividades que realizan, así como la gestión de procesos de cada área. Procurando identificar los departamentos que duplican esfuerzos, para realizar una reestructuración acorde a la demanda modelo de negocio actual.	
	Analizar la estrategia de operaciones orientada al área de finanzas de la empresa CHEMEXC en Tegucigalpa, mediante la observación y entrevistas a actores claves, con el fin de proponer una estructura organizativa en el área financiera que contribuya al impulso y fortalecimiento de sus ventajas competitivas.	Determinar la funcionalidad de la estrategia operativa orientada al área financiera de CHEMEXC.	La gestión de la estrategia financiera, es ejecutada por el gerente general, incluyendo el manejo de los recursos financieros, propios y de crédito; la evaluación de factibilidad de nuevos proyectos, así como, actividades que no corresponden a un nivel gerencial. Además, la limitada experiencia en gestión financiera en la Gerencia General, particularmente la relacionada con la formación académica y competencias de su titular, constituye una de las limitantes más significativas de la empresa. Esto genera un proceso de centralización de la toma de decisiones en detrimento de la sostenibilidad del crecimiento que actualmente está experimentando.	Trabajar en la planificación estratégica que involucrando a todos los gerente y jefes como ser: el gerente de ventas, gerente de producción, jefe de finca, gerente de recursos humanos, gerente general, sub gerente y al nuevo gerente financiero. Para formular una estrategia operativa que este alineada a la presente demanda y que mejore el funcionamiento integral entre áreas. Posterior a esto al gerente general y al gerente financiero les competaría crear una estrategia financiera para crear valor a la empresa y desarrollar ventaja competitiva.	Fortalecer la estrategia operativa de CHEMEXC mediante la creación del área de Finanzas.
		Establecer propuestas de mejora para contribuir al fortalecimiento de la estrategia operativa en el área financiera de Industrias CHEMEXC.	La falta de un área financiera de la empresa, constituye la limitante principal, según afirmaciones de los entrevistados, ya que la empresa lleva 28 años operando en el mercado. En cuanto al crecimiento la empresa, este se ha mantenido en los últimos tres años en un 10%, que en relación a su antigüedad, no demuestra un desarrollo sustancial. Sin embargo, para el 2017 se esperan un crecimiento del 30%, lo que implica una planificación financiera estratégica, para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones, disponiendo de áreas específicas, como del área de finanzas.	Crear el área de finanzas, agregando la figura del gerente financiero y combinando la parte de Contabilidad existente, para que CHEMEXC pueda sostener el 30% de crecimiento proyectado para el año 2017, en aras de suplir las necesidades del negocio, crear valor a la empresa y mejorar la rentabilidad.	

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de concordancia se aprecia la relación que tuvo la presente tesis desde el título, los objetivos que se plantearon, las conclusiones que se obtuvieron de la investigación, las

recomendaciones que surgieron en base al análisis de los resultados y la propuesta que se planteó para fortalecer la estrategia operativa mediante la creación del área de finanzas en CHEMEXC Company.

La propuesta de creación del área de finanzas en CHEMEXC, se basó en la necesidad que arrojaron los resultados de la investigación realizada, ya que la empresa no poseía un área específica de finanzas, siendo este un punto crítico en la estrategia de operaciones. Este aspecto es fundamental mejorarlo para sostener el crecimiento proyectado para 2017, el cual triplicaba en porcentaje el crecimiento del año previo (Pasó de 10% a 30%), así como, para evolucionar a un modelo profesionalizado que le permita desarrollar ventaja competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. & Lopez, A. (1986). EL Proceso de la entrevista: Conceptos y Modelos. Editorial Limusa.
- Angrosino, M. (2012). Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa. Ediciones Morata.
- Antognolli, S. H. (1 de Enero de 1996). Negocios de Familia. Recuperado el 30 de 10 de 2016, de Negocios de Familia: http://negociosdefamilia.com.ar/articulos/ndf_la_empresa_familiar.pdf
- Canigual, S. Dellacassa, E. & Bandoni, A. (16 de marzo de 2003). researchgate.net. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Salvador_Canigual/publication/233967128_Plantas_Medicinales_y_FitoterapiaIndicadores_de_Dependencia_o_Factores_de_Desarrollo/inks/02bfe50d791c40f415000000.pdf
- (CEPAL), C. E. (25 de Mayo de 2015). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): http://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/150529_ueyalc_ante_la_nueva_coyuntura-version_final_embajadores.pdf
- Concepto de Calidad, Recuperado de: http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf
- Cuellar, J. C. (1999). Historia de la Planificación Estratégica. En G. B. Cuellar, Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales (pág. 29). Quito, Ecuador: Ediciones abya yala.

- Donnelley, R. G. (1974). La empresa familiar. Harvard Business Review.
- Garmendia, A. B. (2000). El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar. Revista de Dirección y Administración de Empresas, 18-27.
- Goodstein, L. Nolan, T. & Pfeiffer, W. (1998). Planificación Estratégica Aplicada. Santa Fe, Bogotá, Colombia: Nomos S.A.
- Granato, L. & Oddone, N. (2007). La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia. Revista académica, editada y mantenida por el, 467.
- Herbax Distribuciones, S. (27 de 10 de 2016). Herbax Centroamérica. Obtenido de <http://www.herbaxcentroamerica.com/productos/>
- Holguín, J. M. (2014). Cultivo ecológico de plantas medicinales y aromáticas: ampliando las perspectivas económicas en los Andes. LEISA.
- Investigación No experimental. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/bato8610/capítulo-7-26185487>
- Lee J. Krajewski, L. P. (2000). Administración de Operaciones Estrategia y Análisis. Pearson Education.
- Matilla, K. (2008). En K. Matilla, Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones publicas (Primera edición ed., pág. 19). Barcelona: Editorial UOC. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de <https://books.google.es/books?id=AJ0jL3FcYioC&pg=PA13&dq=tesis+de+planificaci%C3%B3n+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjaijnCgevPAhWsJ8AKHRnxDC0Q6AEISjAE#v=onepage&q=tesis%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrategica&f=false>

Matriz de operación de las variables. Recuperado de:
<https://tecnicaymetodologia.files.wordpress.com/2012/08/variables-y-operacionalizacion.pdf>

Negrón, D. F. (2009). Formación de una estrategia de Operaciones. En D. F. Negrón, Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios (pág. 33). Cengage Learning Editores.

Ocampo, R. A. (1996). SITUACION DEL ESTADO DE AVANCE EN LA AGROINDUSTRIA DE PLANTAS MEDICINALES EN COSTA RICA. Costa Rica.

Páez, F. (11 de Febrero de 2014). Cmigestión. Obtenido de Cmigestión:
<http://cmigestion.es/2014/02/11/5-palancas-de-cambio-en-tu-empresa/>

Pérez, A. & Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Posso, M. L. (Marzo de 2000). SCiELO. Obtenido de SCiELO:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000100002&script=sci_arttext&tlng=en

Romero, A. F. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.

Romero, L. (17 de Septiembre de 2001). La sucesión de los negocios en familia: un reto a su supervivencia. Revista Dinero-ICEF.

Romero, O. (28 de 10 de 2016). Pofitocoop. Obtenido de
<http://www.profitocoop.com.ar/articulos/orplantasmedicinales.pdf>

Sánchez, J. C. (Abril-Junio de 2015). Estrategia y comunicación hacia un mundo multidireccional. Obtenido de Questión: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/48225/Documento_completo.pdf?sequence=1

Thompson, A. Gamble, J. Peteraf, M. & Strickland III, A. (2012). Administración Estratégica. New York: Mc Graw Hill Educación.

Torres, R. (1992). Biblioteca Conmemorativa Orton (IICA / CATIE). Obtenido de Biblioteca Conmemorativa Orton (IICA / CATIE): <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=ORTON.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=052217>

Vives, A. (2006). Política Operativa sobre pueblos indígenas y estrategia para el desarrollo indígena. Washington, D.C: Publicaciones IND.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE INSTRUMENTOS UTILIZADOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIA OPERATIVA MEDIANTE LA CREACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS EN LA EMPRESA CHEMEX

ENTREVISTA PARA GERENTES INVOLUCRADOS O IMPACTADOS POR LA GESTIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA CHEMEXC.

La presente entrevista tiene como propósito conocer el funcionamiento de la estrategia operativa de la empresa con el enfoque en el área financiera, la información brindada será de mucha utilidad para generar una propuesta de fortalecimiento de la estrategia operativa de CHEMEXC mediante la creación del área de finanzas.

Entrevista para aplicarla al Gerente General de CHEMEXC Company.

Preguntas
1. Defina la operación financiera desde su posición.
2. ¿Cuáles son las actividades financieras que usted desarrolla?
3. ¿Cómo están alineadas esas actividades a la estrategia operativa de la empresa?
4. ¿Qué % de su tiempo invierte en actividades financieras?
5. ¿Cuáles son las limitaciones desde su perspectiva?
6. ¿Qué considera que se le va de las manos?
7. ¿Qué oportunidades de mejora identifica en la operación financiera?
8. ¿Qué contemplaría para establecer una estrategia de operación financiera?

Entrevista para aplicar al Jefe de Contabilidad de CHEMEXC Company:

Preguntas
1. Defina la operación en el área de contabilidad.
2. ¿Cuántos colaboradores conforman el equipo de contabilidad?
3. ¿Cuáles son las funciones de los miembros del equipo de contabilidad?
4. ¿Existe planificación financiera y contable?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera para su área?
6. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera en la planificación financiera de la empresa?
7. ¿Podría enumerar una debilidad y una amenaza en la planificación financiera de la empresa?

Entrevista para aplicar a los Gerentes de Ventas, Recursos Humanos, Sub Gerente General y Jefe de Finca de la empresa CHEMEXC:

Preguntas
1. Defina la operación de su área.
2. ¿Cuál es la relación de su área con las finanzas?
3. ¿Cuál es el impacto del manejo de las finanzas en la empresa en la operación de su área?
4. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera para su área con respecto al tema financiero?
5. ¿Defina una debilidad y una amenaza de su área, tomando en consideración las finanzas de la empresa?

MÈTODU DE OBSERVACIÒN
FORMATU PARA ANOTACIONES

Formatu de Anotaciones

Empresa: CHEMEXC

Fecha: _____

Área: _____

Anotaciones	Categoría	Frecuencia

ANEXO 2: RESULTADOS TABULADOS DE LA ENTREVISTA

Resultados de Entrevista Gerente General				
N°	Instrumento N° 1/ Preguntas	Respuestas/ Gerente General	Categoría	Código
1	Defina la operación financiera desde su posición.	Se rige por un plan financiero, dependiendo de los proyectos a Corto o Largo plazo.	Estructura Organizacional, Planificación Estratégica, Estructura Organizacional	EO, PE y EO
2	¿Cuáles son las actividades financieras que usted desarrolla?	Relación con bancos para tratar créditos, monitoreo de cuentas, pago a proveedores, supervisión de contabilidad, sub contrata a asesor para temas como auditorios y análisis de factibilidad y rentabilidad de proyectos.	Problemas de Gestión Financiera y Estructura Organizacional	PGF y EO
3	¿Cómo están alineadas esas actividades a la estrategia operativa de la empresa?	Es un tema muy importante, ya que se gestiona el financiamiento de la operación general de la empresa con recursos propios o créditos con bancos.	Planificación Estratégica	PE
4	¿Qué % de su tiempo invierte en actividades financieras?	40%.	Problemas de Gestión Financiera, Estructura Organizacional, Procesos de Operación	PGF, EO y PO
5	¿Cuáles son las limitaciones desde su perspectiva?	La experiencia financiera, ya que su formación profesional es el área química con maestría en farmacéutica.	Problemas de Gestión Financiera Y Estructura Organizacional	PGF y EO
6	¿Qué considera que se le va de las manos?	Los análisis financieros, de rentabilidad de proyectos.	Problemas de Gestión Financiera, Planificación Estratégica y Estructura Organizacional.	PGF, PE y EO

7	¿Qué oportunidades de mejora identifica en la operación financiera?	Contemplar la planificación financiera (elaborar presupuesto anual), contratar algún financiero por el crecimiento de la empresa.	Problemas de Gestión Financiera, Planificación Estratégica y Estructura Organizacional.	PGF, PE y EO
8	¿Qué contemplaría para establecer una estrategia de operación financiera?	Ver la relación entre las ventas y la producción, para tener idea de a dónde va la empresa.	Procesos de Operación, Planificación Estratégica	PO y PE

Resultados de Entrevista al Sub-Gerente				
Nº	Instrumento N° 2/ Preguntas	Sub GG	Categoría	Código
1	Defina la operación de su área.	Suplente del Gerente General cuando no está. Dirige proyectos y está a cargo de la línea gráfica.	Estructura Organizacional	EO
2	¿Cuál es la relación de su área con las finanzas?	Costos de cambio de imagen, no tiene la estimación, pero si impacta las finanzas por la cantidad de gastos.	Problemas de Gestión Financiera	PGF
3	¿Cuál es el impacto del manejo de las finanzas en la empresa en la operación de su área?	Disponibilidad de efectivo para hacer los pagos por cambio de imagen de la línea de jabones y otros productos.	Problemas de Gestión Financiera	PGF
4	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera para su área con respecto al tema financiero?	Elaborar la estimación de costos incurridos en los cambios de imagen de productos.	Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera	PE Y PGF

5	¿Defina tres debilidades y una amenaza de su área, tomando en consideración las finanzas de la empresa?	Proceso de cobro, no existe un área/responsable del tema. Flujos de efectivo.	Problemas de Gestión Financiera	PGF
---	---	---	---------------------------------	-----

Resultados de Entrevista Gerente de Ventas

Nº	Instrumento Nº 2/ Preguntas	GV	Categoría	Código
1	Defina la operación de su área.	Desarrollo de nuevo departamento de ventas en la empresa, analizar el mercado para vender más, su enfoque es en la línea de jabones y fitofármacos.	Estructura Organizacional, Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera	EO, PE y PGF
2	¿Cuál es la relación de su área con las finanzas?	Su función es velar por la rentabilidad de la empresa, "cuidar la rentabilidad de la empresa como la niña de sus ojos" ya que de eso depende el futuro de la empresa.	Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera	PE y PGF
3	¿Cuál es el impacto del manejo de las finanzas en la empresa en la operación de su área?	Ponerse de acuerdo con las proyecciones de ventas, para estimar cuanto necesitan producir, ya que esto sacude las finanzas por la disponibilidad de dinero.	Procesos de Operación, Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera.	PO, PE y PGF
4	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera para su área con respecto al tema financiero?	La sostenibilidad del crecimiento, y que tienen que correr a los bancos sino tienen efectivo disponible, aunque es rápido el trámite de préstamos.	Estructura Organizacional, Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera	EO, PE y PGF
5	¿Defina tres debilidades y una amenaza de su área, tomando en	Es una empresa familiar con mucho potencial, pero tiene que desarrollarse. Las regulaciones para	Procesos de Operación, Estructura Organizacional y	PO, EO y PGF

	consideración las finanzas de la empresa?	vender en cada país son diferentes, afecta los precios de venta.	Problemas de Gestión Financiera	
--	---	--	---------------------------------	--

Resultados de Entrevista al Gerente de Finca				
Nº	Instrumento Nº 2/ Preguntas	G. finca	Categoría	Código
1	Defina la operación de su área.	Proceso de agricultura según solicitud, procesamiento (Cosecha, secado y molienda), luego traslado a la fábrica.	Proceso de Operación	PO
2	¿Cuál es la relación de su área con las finanzas?	Gastos operativos de la finca. Gestión de pago de planilla, compra de utensilios, insumos, equipos y herramientas. A veces se involucra en la estimación de presupuesto, dependiendo de la producción.	Proceso de Operación, Estructura Organizacional y Problemas de Gestión Financiero	PO, EO y PGF
3	¿Cuál es el impacto del manejo de las finanzas en la empresa en la operación de su área?	La disponibilidad de efectivo para suplir las necesidades de la finca y generar la materia prima.	Problemas de Gestión Financiera	PGF
4	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera para su área con respecto al tema financiero?	Tiempo en la gestión de compras, involucramiento en la planificación. Reemplazar equipo, monitorear la factibilidad de compra de equipo de molienda.	Planificación Estratégica y Procesos de Operación	PE y PO
5	¿Defina tres debilidades y una amenaza de su área, tomando en consideración las finanzas de la empresa?	Sostenibilidad del crecimiento, pone en jaque las finanzas de empresa para sacar los	Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera	PE y PGF

		fondos y producir la materia prima. Por lo general recibe lineamientos solo para ejecutar las cosas, no es tan involucrado en la planificación y toma de decisiones.		
--	--	--	--	--

Resultados de Entrevista al Gerente de Recursos Humanos				
Nº	Instrumento Nº 2/ Preguntas	Gerente RH	Categoría	Código
1	Defina la operación de su área.	El depto. De RH se encarga de detectar las necesidades de personal, del proceso de reclutamiento y contratación, capacitaciones y evaluación. La planilla, gestiones para trámites, seguro médico y de vida, beneficios.	Estructura Organizacional	EO
2	¿Cuál es la relación de su área con las finanzas?	Gestión de pago de planilla, cálculo de deducciones.	Proceso de Operación	PO
3	¿Cuál es el impacto del manejo de las finanzas en la empresa en la operación de su área?	La inversión de RH tiene un % alto en la empresa, se proyecta para 3 meses.	Problemas de Gestión Financiera y Proceso de Operación	PGF y PO
4	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera para su área con respecto al tema financiero?	Incluir a RH en la planificación de la empresa, ya que solo recibe directrices.	Planificación Estratégica	PE

5	¿Defina una debilidad y una amenaza de su área, tomando en consideración las finanzas de la empresa?	<p>Existe una alta rotación de personal (operarios por contrato) lo que representa costos para la empresa, considerando que los salarios son bajos para esa área, también implica tiempo de RH e impacta a la producción por la curva de aprendizaje.</p> <p>Sostenibilidad a L/P, observa la inversión más alta en rubros nuevos en los últimos 10 años en la empresa (También riesgos altos). Toma de decisiones centralizada. No se han medido los costos que implica la contratación de personal.</p>	Problemas de Gestión Financiera y Planificación Estratégica	PGF y PE
---	--	---	---	----------

Resultados de Entrevista a la Gerente de Producción				
N°	Instrumento N° 2/ Preguntas	GP	Categoría	Código
1	Defina la operación de su área.	Producción de las tres líneas de productos en base a pedidos.	Procesos de Operación, Estructura Organizacional y Planificación Estratégica	PO, EO y PE
2	¿Cuál es la relación de su área con las finanzas?	Gestión de compra de materia prima y suministros.	Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera	PE y PGF

3	¿Cuál es el impacto del manejo de las finanzas en la empresa en la operación de su área?	Reserva de montos para hacer compras de contado.	Problemas de Gestión Financiera y Planificación Estratégica	PGF y PE
4	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera para su área con respecto al tema financiero?	Impulsar la venta de producto de descarte, son toneladas, venderlo a precios bajos. Invertir en equipo/maquinaria para ahorrar pago de horas extras al personal.	Planificación Estratégica, Procesos de Operación y Problemas de Gestión Financiera	PE, PO y PGF
5	¿Defina tres debilidades y una amenaza de su área, tomando en consideración las finanzas de la empresa?	No la toman en cuenta en la planificación financiera, los costos por pedido de materia prima se incrementan si no piden lo que necesita periódicamente, ya que el flete es caro. Las actividades manuales incrementan los costos ya que se paga más al personal.	Problemas de Gestión Financiera	PGF

Resultados de Entrevista a la Jefa de Contabilidad

Nº	Instrumento N° 3/ Preguntas	JC	Categoría	Código
1	Defina la operación en el área de contabilidad.	Pagos a proveedores, pagos de planilla en cheque, gestión de retención de ISR a proveedores, compras menores, conciliación bancaria, una parte de los cobros los hace su asistente, los estados financieros los genera el sistemita contable, tienen un asesor de contabilidad.	Estructura Organizacional, Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera	EO, PE y PGF
2	¿Cuántos colaboradores conforman el equipo de contabilidad?	El jefe de contabilidad (es Lic. En Comercio Internacional) y su asistente. **La jefa de contabilidad también ayuda con la administración de American Biotec otro proyecto.	Estructura Organizacional y Problemas de Gestión Financiera	EO y PGF
3	¿Cuáles son las funciones de los miembros del equipo de contabilidad?	Gestión de pago a proveedores, conciliaciones bancarias, una parte de cobros.	Estructura Organizacional, Procesos de Operación y Problemas de Gestión Financiera.	EO, PO y PGF
4	¿Existe planificación financiera y contable?	No existe. Solo llaman al asesor de contabilidad.	Estructura Organizacional, Planificación Estratégica y Problemas de Gestión Financiera	EO, PE y PGF
5	¿Cuáles son las oportunidades de	No sabe, tal vez si hubiera un gerente financiero.	Problemas de Gestión Financiera	PGF

	mejora que considera para su área?			
6	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera en la planificación financiera de la empresa?	El crecimiento, por cómo se sostiene la empresa en lo que crece.	Problemas de Gestión Financiera	PGF
7	¿Podría enumerar tres debilidades y una amenaza en la planificación financiera de la empresa?	Todo lo decide la alta gerencia.	Planificación Estratégica	PE

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE CHEMEXC PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN



Tegucigalpa M. D. C., Francisco Morazan, 19 de octubre de 2016

Ing. Jorge Mendoza
Presidente
Chemical Manufacturing and Exporting Company (CHEMEXC)
Su oficina

Estimado Ingeniero Mendoza;

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema Fortalecimiento de Estrategia Operativa, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar una entrevista a la persona encargada de las operaciones de su empresa en Tegucigalpa, así como que se nos facilite la información cualitativa necesaria para realizar el análisis del dicho tema.

Es importante mencionar que esta investigación es exclusivamente para fines académicos.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Deborah Corea
No. de cuenta: 11513197

Naudy Lobo
No. de cuenta: 11513152

Por este medio, CHEMEXC
(empresa / institución),

autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Jorge A. [Signature]
(Nombre y sello del Director)



[Signature]
Vo.Bo.