



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación
Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS GASTOS OPERACIONALES DE PROALIM-
RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2018.

AUTORA:

JENNY ALEXANDRA DELGADO MERCHAN

RIOBAMBA-ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Jenny Alexandra Delgado Merchan, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing.

Natali del Rocio Torres Peñafiel

Ing.

Andrea del Pilar Ramírez Casco

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jenny Alexandra Delgado Merchan, declaro que este presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados son del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 12 de Octubre del 2018

Jenny Alexandra Delgado Merchan

C.C.I. 060478711-9

DEDICATORIA

Todo esfuerzo y dedicación se refleja en este trabajo de investigación, en el cual agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y seguir cumpliendo metas y sueños, a mis padres ya que sin ellos nada hubiera sido posible, a ellos por ser pilar fundamental en mi vida y gracias a su apoyo y motivación eh logrado cumplir con uno de mis ideales, a mis sobrinas que con su admiración y ocurrencias siempre han estado alentándome y con su comprensión me han ayudado a seguir adelante, a mis amigos incondicionales que de una u otra forma aportaron en todo este proceso.

.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitirme formarme como profesional y adquirir conocimientos en sus aulas, siendo una universidad de prestigio, reconocida dentro y fuera de la ciudad.

A la Escuela de Ingeniería Financiera por impartir conocimientos que se verán reflejados en las labores futuras, fruto del aprendizaje adquirido en la carrera.

Mis más sinceros agradecimientos al Ing. Ufredo Muñoz quien es propietario de PROALIM, ya que me permitió realizar mi trabajo de investigación en esa prestigiosa empresa y a su vez por brindarme la información necesaria para poder llevar a cabo la investigación.

A mis catedráticos la Dra. Natali del Rocio Torres, Directora del trabajo de titulación; a la Ing. Andrea del Pilar Ramírez, miembro de la misma, quienes con su responsabilidad y ética me han guiado a través de sus conocimientos y junto a ellos se logró desarrollar la investigación con éxito.

Índice de contenido

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de tablas	ix
Índice de Figuras.....	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: ELPROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Administración	10
2.2.2 Empresa	13
2.2.3 Estados Financieros	17
2.2.4 Gastos	25
2.2.5 Estrategia	32
2.2.6 Rentabilidad.....	36
2.3 IDEA A DEFENDER.....	37
2.3.1 Hipótesis General	37
2.3.2 Hipótesis Específicas	37
2.4 VARIABLES.....	37

2.4.1	Variable Independiente	37
2.4.2	Variable Dependiente	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		38
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	39
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
3.4.1	Métodos	40
3.4.2	Técnicas	41
3.4.3	Instrumentos	41
3.5	RESULTADOS	44
3.5.1	Ficha de Observación	44
3.5.2	Encuesta.....	45
3.5.3	Entrevista.....	69
3.5.4	Triangulación de datos.....	73
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER	74
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		75
4.1	TITULO.....	75
4.2	GENERALIDADES	75
4.2.1	Reseña Histórica	75
4.2.2	Identificación de la empresa	76
4.2.3	Giro del Negocio	77
4.2.4	Clientes Externos La Empresa PROALIM.....	81
4.3	PLAN ESTRATEGICO	81
4.3.1	Desarrollar una misión y visión.....	81
4.3.2	Propuesta de Organigrama y establecimiento de objetivos, valores y políticas. 83	
4.3.3	Valores Corporativos Propuestos	85
4.3.4	Políticas Propuestas	85
4.3.5	Análisis interno y externo.....	89
4.3.6	FODA	104
4.3.7	Matriz externa.....	104
4.3.8	Estrategias.....	108
CONCLUSIONES		122

RECOMENDACIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Balance General.....	19
Tabla 2:	Estado de resultados	19
Tabla 3:	Análisis Vertical	22
Tabla 4:	Análisis Horizontal	23
Tabla 5:	Indicadores Financieros	25
Tabla 6:	Elaboración de la estrategia.....	35
Tabla 7:	Talento Humano de PROALIM.	39
Tabla 8:	Ficha de Observación	44
Tabla 9:	Cuadro explicativo de la figura.	48
Tabla 10:	Cuadro explicativo de la figura.	51
Tabla 11:	Cuadro explicativo de la figura.....	59
Tabla 12:	Cuadro explicativo de la figura.....	60
Tabla 13:	Balance General	89
Tabla 14:	Estado de Resultados	91
Tabla 15:	FODA.....	104
Tabla 16:	Matriz de estrategias	107
Tabla 17:	Estrategia 1	108
Tabla 18:	Estrategia 2	109
Tabla 19:	Estrategia 3	110
Tabla 20:	Estrategia 4	110
Tabla 21:	Estrategia 5	112
Tabla 24:	Estrategia 8	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pregunt a 1. ¿Cómo se siente en la empresa?	46
Figura 2: Pregunt a 2. ¿Las funciones a desarrollarse en PROALIM se explicadas al momento de ingresar a trabajar según su cargo?	47
Figura 3: Pregunt a 3. Marque con una X. ¿En el tiempo que labora en la empresa, que nivel de satisfacción experimenta dentro de la misma?.....	48
Figura 4: Pregunt a 4¿Cree usted que PROALIM responde a las exigencias de un mercado moderno, basándose en el sistema administrativo?.....	50
Figura 5: Pregunt a 5¿Para la mejora continua en PROALIM, de qué manera considera usted que se ha aplicado los siguientes indicadores en la administración? .	51
Figura 6: Pregunt a6. ¿Cree usted que los clientes prefieren a la competencia, indique porque de los siguientes aspectos?.....	53
Figura 7: Pregunt a 7.¿Cree usted que los trabajadores cumplen con todos los procesos requeridos por el gerente de PROALIM?	54
Figura 8: Pregunt a 8¿Por parte de la empresa usted recibe suficientes capacitaciones?	55
Figura 9: Pregunt a 9¿El personal administrativo de PROALIM, como desarrolla las actividades laborales?	56
Figura 10: Pregunt a 10 ¿Las sugerencias de clientes y trabajadores es tomado en cuenta por el personal administrativo?.....	57
Figura 11: Pregunt a 11¿Cree que la empresa la empresa necesita de un plan estratégico que mejore su administración y rentabilidad?	58
Figura 12: Pregunt a 1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de PROALIM?	59
Figura 13: Pregunt a 2¿Con que frecuencia compra nuestro producto?.....	60
Figura 14: Pregunt a 3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos que ofrece PROALIM?.....	61
Figura 15: Pregunt a 4. ¿Ha recomendado usted los productos de PROALIM a otras personas?.....	62
Figura 16: Pregunt a 5. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios de PROALIM al momento de su compra, valore su satisfacción del mismo	63

Figura 17: Pregunta 6. ¿El producto ofrecido por PROALIM cubre sus necesidades?	64
Figura 18: Pregunta 7. ¿El producto ofrecido por PROALIM cubre sus necesidades?	65
Figura 19: Pregunta 8. ¿Está de acuerdo con los precios establecidos en los productos que ofrece PROALIM?	66
Figura 20: Pregunta 9. ¿El personal que se encarga de la venta de los productos en PROALIM, conoce bien los productos?	67
Figura 21: Pregunta 10. Al finalizar la adquisición de su producto, ¿está usted de acuerdo con la calidad de servicio proporcionado por la empresa	68
Figura 22: Ubicación	77
Figura 23: Bolo corto.....	77
Figura 24: Bolo largo.....	78
Figura 25: Leche entera	78
Figura 26: Yogurt	79
Figura 27: Queso	80
Figura 28: Mision	81
Figura 29: Visión.....	82
Figura 30: Organigrama	83
Figura 31: Valores corporativos	85

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal elaborar estrategias financieras con el fin de mejorar la rentabilidad de PROALIM a través de la optimización de los gastos operacionales, la aplicación de estas estrategias permitirá diseñar planes futuros beneficiosos para la empresa. Para el logro de lo descrito anteriormente, se inició con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, para lo cual se realizó fichas de observación, encuestas diseñadas para el talento humano y clientes de la empresa, la entrevista dirigida al Gerente de PROALIM, para poder determinar los puntos fuertes y débiles de la misma, continuando con el análisis financiero, para esto se realizó un análisis interno y externo utilizando el FODA a partir de los datos arrojados del diagnóstico, se lo hizo por medio de los estados financieros de PROALIM, a partir del balance general y el estado de resultados en los cuales se realizó su respectivo análisis horizontal y vertical, se aplicaron los indicadores financieros necesarios para saber de manera objetiva los sucesos de la empresa. Se evidenció que la Rentabilidad de la empresa está afectada por el alto porcentaje en los gastos operacionales de los períodos analizados 2015-2016, por lo que se propone como solución a la problemática el planteamiento de una misión, visión, objetivos, políticas, y valores, así también se propone un nuevo organigrama estructural y finalmente se establece las estrategias las cuales constan con un objetivo, las acciones a realizarse para cumplir los mismos, la meta que se va a alcanzar con este objetivo, el indicador de éxito que se va a utilizar y el responsable de realizar estas acciones para llevar a cabo la estrategia. Se recomienda la aplicación de las estrategias planteadas, ya que estas ayudarán a PROALIM a optimizar los gastos operacionales y así obtener una ventaja competitiva a largo plazo sobre sus competidores.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS> <ESTRATEGIAS>
<ADMINISTRACIÓN> <FODA> <RENTABILIDAD> <RIOBAMBA (CANTÓN) >

Dra. Natali del Rocio Torres Peñafiel

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The main objective of this research work is to develop financial strategies in order to improve the profitability of PROALIM through the optimization of operational expenses, the application of these strategies will allow the design of beneficial future plans for the company. For the achievement of what was described above, it began with the diagnosis of the current situation of the company, for which observation sheets were made, surveys designed for human talent and customers of the company, the interview addressed to the PROALIM manager, in order to determine the strengths and weaknesses of the same, continuing with the SWOT analysis from the data obtained from the diagnosis, it was done through the financial statements of PROALIM, from the general balance sheet and the income statement in the which was carried out its respective horizontal and vertical analysis, and the necessary financial indicators were applied to know objectively the events of the company. It was evidenced that the success of the company is affected by the high percentage of operational expenses of the analyzed periods 2015-2016, so it is proposed as a solution to the problem the approach of a mission, vision, objectives, policies and values. A new structural organization chart is also proposed and, finally, the strategies that have a goal are established, the actions to be carried out to meet them, the goal that will be achieved with that objective, the indicator of success that will be used, and responsible for carrying out these actions to put into effect the strategy. The application of the proposed strategies is recommended, since these will help PROALIM optimize operational expenses and thus obtain a long-term competitive advantage over its competitors.

Keywords: <ECONOMIC SCIENCES> <STRATEGIES> <ADMINISTRATION>
<SWOT> <RENTABILITY> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La elaboración de estrategias Financieras comprenden un conjunto de actividades, las cuales van a estar enfocadas en la optimización de los gastos operacionales, este proceso también lo podemos conocer como planeación financiera, este es y será uno de los más importantes herramientas que se tiene que desarrollar y aplicar en cualquier tipo de empresa, sin importar el tamaño ni el tipo de empresa.

Contar con estrategias establecidas es de suma importancia para cualquier empresa ya que con ellas podremos lograr maximizar la rentabilidad direccionándola a tomar las decisiones correspondientes y correctas, permitiéndonos alcanzar objetivos de un accionar técnico rentable y seguro a través del estudio y evaluación de conceptos y cifras que estarán en el futuro, y así se definirá el rumbo a seguir logrando los objetivos deseados.

Para poder alcanzar los objetivos de una empresa, se debe aplicar estrategias de mejora, puesto a que la aplicación de estas servirá como guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades.

Con el desarrollo de este trabajo de titulación cuyo tema es “Elaboración de estrategias financieras para la optimización de los gastos operacionales de PROALIM-Riobamba, para el período 2018. Se propuso cumplir con el objetivo propuesto el de determinar las estrategias financieras que permitan optimizar los gastos operacionales a la empresa PROALIM para el periodo 2018, esto con el objetivo de visualizarnos en un futuro, cumpliendo sus metas, a través de la toma de decisiones correctas, esto es de suma importancia para el desarrollo económico de PROALIM, ya que por medio de esta se verá el progreso de la misma y de esta manera se permitirá disminuir los aspectos negativos y reducir los riesgos, aprovechando los recurso de mejor manera.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los tiempos actuales, las empresas u organizaciones se encuentran ligadas con el ámbito económico-empresarial, las cuales tienen el inconveniente de no saber seleccionar una correcta colocación y ordenación de sus gastos, que responda a la necesidad de costeo de sus productos o servicios de manera confiable y adecuada.

Donde más se da la existencia de debilidades es en las pequeñas y microempresas ya que no existe un adecuado desarrollo de planes estratégicos o a su vez la aplicación de estos es equivocada, el estudio de las variables internas y externas para exponer propósitos como misión, visión, objetivos y metas, los planes de acción, las estrategias y los indicadores de desempeño, son temas que las organizaciones de este tipo no poseen, para saber en qué se gasta y el porqué del gasto.

En los últimos años la crisis económica ha aquejado a muchas organizaciones en el país y si bien es cierto la economía se ha regenerado, pero las empresas no dejan de lado enfocarse en mantener sus negocios, ya que su finalidad en la actualidad se basa en optimizar gastos a como dé lugar, intentando enfocarse en los objetivos como el de seguir siendo competitivas en el mercado y sin llegar a extremos, sobrevivir.

Tal es el caso de Productos Alimenticios Muñoz cuyo nombre se resume en PROALIM, esta empresa decide entrar al campo de la industria en 1997 y sigue en pie hasta la fecha, es decir esta empresa lleva 21 años en el mercado, esta empresa empezó comercializando artesanalmente bolos a las distintas tiendas de la ciudad de Riobamba, sus productos los elaboraba en la casa de sus padres ubicada en las calles Loja 32-30 y Chimborazo, después logra obtener recursos económicos y así adquiere maquinaria usada, nace la idea de ofertar más productos al mercado como son los derivados de lácteos leche, yogurt, queso, es así que PROALIM seguía creciendo por lo que surge la necesidad de comprar un terreno por el parque industrial, espacio en el cual se desarrollan sus actividades diarias actualmente.

Se puede evidenciar que la empresa se preocupa en brindar productos de calidad para así intentar mantener la lealtad de los clientes de PROALIM, a su vez se evidencia que existe debilidades debido a la falta de experiencia en el manejo del gasto y la falta de control de los gastos operativos, lo cual con lleva a determinar que se carece de un direccionamiento estratégico escrito y divulgado, por lo que esto afectaría de forma negativa a todos los que son parte de la empresa, talento humano en general y propietario, debido a que no se plantea una misión que impulse a lograr objetivos, valores, políticas, un organigrama bien establecido, y a su vez estrategias financieras, lo cual no permite la visualización de acciones que permitan la interpretación y ejecución de objetivos y metas, dándole paso a la competencia lo cual afecta a la rentabilidad y al crecimiento empresarial.

Tomando en cuenta la situación actual de PROALIM y las recomendaciones de la gerencia sobre el interés de implementar un plan que oriente su desempeño, surge la necesidad de diseñar un plan estratégico , como una herramienta para mejorar el desempeño de la empresa, optimizando sus gastos operacionales, partiendo del estudio de factores internos por medio del balance general y el estado de resultados haciendo su respectivo análisis vertical y horizontal y la aplicación de los distintos indicadores financieros que nos permita conocer la realidad de la empresa, así también analizando el entorno, es decir variables externas donde finalmente los objetivos y planes de acción sean acordes con las posibilidades y limitaciones de la empresa.

Se establece según la observación inicial que hasta la actualidad no se ha elaborado ningún diagnóstico organizacional para PROALIM, por lo mismo que podemos decir que no se han implementado herramientas financieras, como por ejemplo planes estratégicos que con lleven al desarrollo y crecimiento empresarial. Por lo que este aporte con la empresa se ve como una oportunidad para el crecimiento y desarrollo de la organización y a su vez la mejor manera de apoyar los conocimientos adquiridos en todo el tiempo de estudio lo cual permita perfeccionar y consolidar las aptitudes propias de la profesión.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo optimizar los gastos operacionales en la empresa PROALIM a través del diseño de estrategias financieras?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Administración, Finanzas

Aspecto: Administrativo

Delimitación Espacial: PROALIM (Productos alimenticios Muñoz). Ubicada en la Circunvalación y Tucumán

Delimitación Temporal: La investigación se elabora en base a los datos de los años 2015 y 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La globalización a partir de los avances tecnológicos y la actualización de conocimientos y la internalización de la economía, han ocasionado que las empresas sea más competitivas, por lo que esto ha conseguido ofertar mejor sus productos y servicios satisfaciendo a los clientes

Las empresas cada vez son más competentes, debido a que los avances tecnológicos y los conocimientos se actualizan cada momento, la globalización mundial exige cada vez más y la internacionalización de la economía han conseguido que las empresas cada sean más competitivas día tras día, lo cual permite satisfacer de mejor manera a los clientes, por lo tanto, se encuentra de suma importancia elaborar estrategias financieras para mantener y mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa.

En la actualidad se habla mucho de que una organización debe mantener el control de gastos, tomando en cuenta los distintos factores que conllevan a estos, ese análisis se debe hacer constantemente en PROALIM, no solo en tiempos malos y de riesgo, ya que se debe utilizar como una estrategia financiera permanente, que se debe hacer constantemente para conseguir beneficios estables y futuros, diseñando y aplicándolos de la mejor manera posible, lo cual ayudara a optimizar los gastos operacionales y con ello evitar el despilfarro innecesario que se puede dar en la empresa, esto con el fin de tener mayor rentabilidad en la misma.

El enfoque principal que se mantendrá, es que el éxito de una empresa no se basa en cuánto ingresa, más bien en manera contradictoria en cuanto se deja de gastar, esto se logra mediante la optimización de gastos. Por lo que se puede decir que la manera más sencilla de aumentar ganancias es reduciendo gastos.

La toma de decisiones relacionada con optimizar los gastos y maximizar la rentabilidad de PROALIM, se hace cada vez más fuerte, tomando en cuenta el entorno dinámico actual de innovación y competitividad. Por lo que toma mayor importancia, el hecho de contar con estrategias financieras que permitan evaluar y analizar el avance o retroceso en los objetivos planteados dentro de la empresa.

Las estrategias financieras deben estar bien establecidas y aplicadas en las empresas ya que mediante ellas se visualiza e implementa pasos acciones para el crecimiento y desarrollo de la empresa, una de esas estrategias es el de disminuir los gastos operacionales y así a su vez brindar un panorama claro y preciso sobre la ejecución de sus procesos a aplicar y el impacto que estos tienen sobre la rentabilidad de sus productos para poder detallar y evaluar el desarrollo del objeto social de cualquier organización.

PROALIM, para llevar a cabo su objeto social, debe minimizar sus principales gastos operativos; por lo que la optimización de estos, le permitiría ser mayormente eficiente, al usar menos recursos y producir igual o mayor cantidad de productos. Es aquí donde se aprecia la importancia de optimizar los gastos operativos.

La investigación por lo tanto está enfocada en la elaboración de estrategias financieras en la entidad, para la óptima utilización de los recursos, normativa y procesos que contribuyen a ser una empresa competitiva en el mercado en la producción y comercialización de lácteos, derivados y línea de refrescos.

La investigación fue considerada factible para su realización ya que se cuenta con la aprobación del Gerente General, el mismo que es propietario y único dueño de PROALIM y a su vez el responsable de la labor general de la empresa, el mismo que se ofreció a colaborar con la información y documentación necesaria para llevar a cabo el tema investigativo, así también contamos con los conocimientos suficientes en el tema y la información bibliográfica idónea que se necesita para su desarrollo, también podemos

mencionar que contamos con asesores en el tema que reconocen la necesidad de evaluar las operaciones financieras con que se maneja la empresa en el periodo a evaluar, los mismos que comparten y transmiten sus conocimientos convirtiéndose en una guía en todo el proceso investigativo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar las estrategias financieras que permitan optimizar los gastos operacionales a la empresa PROALIM para el periodo 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual en la empresa PROALIM.
- ✓ Realizar un análisis financiero y estratégico a los gastos operacionales de la empresa PROALIM.
- ✓ Diseñar estrategias financieras para la optimización de los gastos operacionales de PROALIM.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

Dentro de la presente sección del trabajo de investigación se detallarán ciertas definiciones, conceptos básicos, que se utilizarán en el desarrollo de elaboración de estrategias que permitirán la optimización de gastos operacionales.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En PROALIM, no se ha desarrollado con anterioridad un plan estratégico, sin embargo, podemos mencionar que distintas investigaciones han sido desarrolladas en la ESPOCH, en distintas ciudades del país, por lo que nos permitimos enunciar algunas de ellas, esta clase de investigaciones permite impulsar el desarrollo de la empresa y ayuda a dar un direccionamiento estratégico, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos, mediante la eficiencia y eficacia.

Plan estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la empresa de seguridad privada INPROSECURITY Cía. Ltda. de Guayaquil, período año 2017.

Autora: Israel Alejandro Alvear Camball

Universidad: ESPOCH

La presente investigación tiene como propósito diseñar un plan estratégico que permita mejorar la administración y rentabilidad de la empresa de seguridad INPROSECURITY Cía. Ltda. de Guayaquil.

La seguridad privada es un servicio que se expande en virtud de la incapacidad del Estado para promover seguridad pública, cada vez más las actividades de seguridad privada se consolidan como parte del sector de servicios, insertadas en la lógica de mercado, para las cuales hay demanda suficiente para su crecimiento y fortalecimiento. Para la realización del diagnóstico, se hizo uso de un cuestionario y un FODA.

Como solución a la problemática, se determina la filosofía empresarial, objetivos a seguir, se establecen políticas y se propone un nuevo organigrama estructural para la institución, además las estrategias financieras, de recursos humanos, operativas y de negociación, se concretan en proyectos en un plan operativo de cuatro años (POA).

Los proyectos propuestos son: actualización de permisos para el adecuado funcionamiento de la empresa, programa de motivación al personal, análisis de satisfacción al cliente, control de inventario y proveedores, sistema de selección de proveedores, plan de marketing, capacitación y entrenamiento del personal por áreas, plan de capacitación en atención al cliente y consultoría de calidad.

Se proyecta que la aplicación de la propuesta tendrá como resultado un mayor control en la parte administrativa, permitirá promover servicios complementarios e incrementar el índice de liquidez de la institución. (Alvear, 2017)

Elaboración de un plan estratégico para la empresa “MUNDO TUERCA II”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2014–2018.”

Autora: Ana Lucia Condo Zabala

Universidad: ESPOCH

El presente trabajo de investigación es la Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa “Mundo Tuerca II”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2014–2018, que permitirá contribuir al desarrollo de la gestión administrativa.

La investigación se desarrolló mediante los datos proporcionados por el gerente y el análisis de la situación de la empresa mediante las técnicas, métodos e instrumentos de investigación, recolectando así información confiable y veraz.

Para el desarrollo del Plan estratégico se inició con el diagnóstico estratégico mediante el cual se conoció la situación actual de la empresa, permitiéndonos plantear la matriz FODA ponderada, en donde se conoció los puntos fuertes y débiles de la empresa, para de esta forma continuar con el direccionamiento estratégico en donde se estableció la misión, visión, objetivos y organigrama propuestos mediante, en donde ya

conociendo la razón de ser de la empresa su visión del futuro se pudo plantear objetivos estratégicos y estrategias para la consecución de los mismos, además del diseño de planes que al ejecutarse contribuirán a la competitividad de la empresa en el entorno.

Se ha concluido que el plan estratégico es de gran importancia ya que nos ayuda a mejorar su gestión administrativa, financiera y de servicio lo cual nos ayudará a generar resultados positivos y una buena gestión con un enfoque a la sostenibilidad de la empresa y a la gestión adecuada de los riesgos empresariales y mejorar la estabilidad de la organización. La implementación de estrategias tendrá como resultado una buena transformación dentro de PROALIM. (Condo, 2015)

Elaboración de un modelo de planeación financiera para la maximización de utilidades con un manejo técnico del capital de trabajo de la empresa AGROBEST S.A., año 2013.

Autora: Eliana Lisbeth Apiña Reino
Jhoanna Paulina Apiña Reino

Universidad: ESPOCH

La presente investigación se desarrolló en la empresa AGROBEST S.A., cuyo tema es la Elaboración de un Modelo de Planeación Financiera para la Maximización de Utilidades con un Manejo Técnico del Capital de Trabajo de la Empresa AGROBEST S.A., año 2013.

Se ha realizado el análisis económico financiero, utilizando técnicas y herramientas para el estudio de sus Estados Financieros tanto Balance General y Estado de Resultados, además hemos determinado los principales índices financieros que nos han permitido el análisis e interpretación con el objeto de determinar el desempeño financiero de la empresa, enfatizando su estudio en las cuentas que conforman el capital de trabajo, ya que son el motor para la operatividad de la empresa.

Al elaborar un modelo de planeación financiera permitió de manera positiva que la empresa tome decisiones oportunas y acertadas que permitan una administración eficiente de los recursos, llegando a la optimización, eficiencia y eficacia dentro de la gestión empresarial, con el fin de orientarse a sus objetivos organizacionales, al igual se

establecieron herramientas de planeación estratégica que constituyan un soporte para mantenerse en el mercado, logrando una estabilidad sana y financiera para su desarrollo.

Hemos concluido que para AGROBEST S.A., este modelo de planeación financiera contribuye positivamente en la acertada administración de sus recursos económicos y financieros, al igual que para la correcta toma de decisiones. Esto fortalece a la empresa y se expresa en satisfacción a sus clientes.

Es recomendable que AGROBEST S.A., en lo posible aplique en su totalidad el modelo de planeación financiera propuesto, ya que este es fundamental para mejorar su gestión administrativa, financiera y económica, y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. (Apiña, 2013)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

La administración es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados. (Hernandez, 2014)

Entonces se define que la administración es “crear valor en la empresa (altos ingresos, bajos costos, altas utilidades, elevado rendimiento de la inversión, flujos de efectivo satisfactorios)” (Ludgar, 2014).

Se dice que la administración es el responsable de las decisiones que se dan mediante distintos procesos, ya que son distintas fases que una organización debe realizar lo cual permite alcanzar la competitividad estratégica y los objetivos deseados.

2.2.1.1 Fases del proceso administrativo

2.2.1.1.1 Planeación

Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. (Hernandez, 2014)

En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado, se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información. (Lerma y Kirchner, 2012)

La planeación nos dice que se da en pasos mediante procesos, los cuales están enfocados en obtener resultados positivos, podemos decir también que es la capacidad de imaginar lo que queremos alcanzar en el futuro, para esto se interpreta los acontecimientos del presente para el logro de objetivos planteados.

2.2.1.1.2 Organización

Se manifiesta que la organización “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas” (Correa, 2009).

Se plantea que “el emprendedor debe pensar en cómo estructurar su negocio con el tamaño correcto, tomando como base la actividad o giro” (González, 2016).

Entonces podemos decir que la organización se basa en el cumplimiento de las metas, por lo tanto, está al tanto con el desempeño humano y la ejecución de su comportamiento, es un instrumento administrativo que aporta al desarrollo de un entorno favorable para el mejor desempeño dentro de una organización.

2.2.1.1.3 Dirección

La función administrativa de la dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuya a cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Tal como quedara de manifiesto en las exposiciones sobre esta función, las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la administración justamente en esta área. Aunque se hace énfasis en las tareas de los administradores referentes al diseño de un ambiente interno que permita el alto desempeño de las organizaciones, no se debe ignorar que los administradores se ven obligados a operar también en el ambiente externo de las empresas. (Correa, 2009)

Dirección es “ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para lograr en forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma alcanzar los objetivos del negocio” (González, 2016).

Se dice que la dirección es la que debe asumir la responsabilidad de realizarlos que se ha planeado de manera efectiva a través de la administración, lo cual se hace por medio de la toma de decisiones y se observa el cumplimiento de acciones de forma adecuada.

2.2.1.1.4 Control y evaluación

Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. (Ortiz, 2009)

El control es una etapa básica en la administración de negocios, dado que, aunque un negocio cuente con los planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el emprendedor no podrá verificar cuál es la situación real del

negocio, si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con lo planeado. Control es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización y dirección, con la finalidad de medir, detectar, corregir y retroalimentar las variaciones, para lograr lo que pretende el negocio. (González, 2016)

El control nos conduce al análisis de los hechos pasados con el cual podemos ver de qué forma y en qué momento se cometió un error, y así se podrá saber que ocurre y los motivos de su ocurrencia, para poder ser prudentes y tomar las medidas correspondientes para que no vuelva a suceder errores futuros.

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos. (Gitman, 2006)

Es un término que se utiliza en el mundo de la medicina y significa conjunto de signos (síntomas y señales) que fijan el carácter peculiar de una enfermedad. Este concepto se adoptó en el lenguaje de la administración, donde significa describir la situación actual y anterior de una organización. Indica cómo se encuentra esta organización, teniendo como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando también las virtudes que se manifiestan, los primeros para eliminarlos y las segundas para consolidarlas. (Hernandez, 2014)

Entonces podemos decir basándonos en los conceptos de los autores que mediante la evaluación se puede conocer los avances y rendimientos de una organización ya que este es un proceso dinámico con el cual podemos visualizar los logros y flaquezas para así establecer propuestas, desarrollando estrategias acordes a la situación.

2.2.2 Empresa

Sabemos que la empresa es básica para el mundo, país, estado, municipio; dado que sin esta no existieran los satisfactores de calidad para la sociedad, fuentes de empleo, el

gobierno no contaría con los impuestos, entre otros. Las empresas aplican procesos de producción que tienen como efecto un producto que consume la sociedad, proporciona un servicio que también necesita la sociedad; todo esto es fundamental para el desarrollo del país. (González, 2016)

Se dice entonces que la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" (Chiavenato, 2008).

Poniendo referencia a las definiciones de los autores podemos decir que la empresa es una organización u entidad en la cual interactúan principalmente un capital y trabajo mediante la producción de distintas actividades, industriales y mercantiles o a su vez para servicios prestados, mediante bienes y servicios ofrecidos, tomando en cuenta que su mayor objetivo es obtener mayor rentabilidad.

2.2.2.1 Empresa individual

También denominada empresa unipersonal, que tienen un solo propietario, que recibe todos sus beneficios y responde por las obligaciones contraídas, siendo las más numerosas del mundo, pudiéndose constituir y disolver más fácilmente administrarse libremente y se tiene un control completo sobre ella. En este tipo de organización la responsabilidad del propietario es limitada, es decir que este debe responder con todos sus bienes por las obligaciones contraídas, el capital disponible está limitado a sus recursos. (Padilla, 2012)

Se dice entonces que "es una empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios (generalmente en conjunto, pero puede ser propiedad de una sola persona), y está en contraste con las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales" (Munch, 2007).

Entonces podemos mencionar que este tipo de empresa tienen un solo propietario, el cual se encarga de dirigir y administrar la organización, es decir se hace cargo de todas las

obligaciones y los beneficios que se le otorgue, por lo que su propietario tiene el control completo.

2.2.2.2 Cultura organizacional

Se dice que la cultura organizacional “es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la misma es estable y no cambia rápidamente” (Correa, 2009).

Se define que la cultura organizacional “es un patrón de comportamiento (que se ha aprendido con el tiempo) que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona lo suficientemente bien para ser válida y aceptable para enseñarla a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar” (Hernandez, 2014).

Entonces según las decisiones establecidas por los autores podemos decir que el aprendizaje de la cultura organizacional se da con el paso del tiempo, por lo que de esta manera a través de los años una empresa mediante su cultura se vuelve más confortable y sólida, el aprendizaje y desempeño de todo el personal es importante a través de ello se dice que la estrategia y la cultura van de la mano ya que se enfocan en el mismo objetivo.

2.2.2.3 Información

La información necesaria comprende tanto el mercado como el entorno, así como el interior de la empresa. La información interna proviene del desempeño histórico y los índices de producción actuales; la externa se extrae del medio ambiente (quiénes son los principales competidores, qué productos y servicios ofrecen, a qué precios, con qué calidad, etc. Otra clase de insumo informativo necesario es el conocimiento de leyes, tratados y demás acuerdos sociopolíticos que moldean el entorno empresarial. (Lerma y Kirchner, 2012)

La información es la que nos permite resolver problemas, estos pueden ser sistematizados y/o estructurados los cuales nos ayudan para la toma de decisiones mediante la información que este nos da, debido al entendimiento y uso del mismo.

2.2.2.4 Comunicación

La comunicación es “un proceso en el que el emisor codifica un mensaje y concluye cuando el receptor lo decodifica. Para definirlo claramente en el proceso de comunicación participa el emisor que transmite un mensaje por medio de un canal seleccionado, que al final recibe el receptor y que el proceso se retroalimenta en caso de existir barreras” (González, 2016).

Desde el punto de vista de la administración, la comunicación “es el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. Lo que la comunicación hace para la organización se asemeja a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo” (Correa, 2009).

La comunicación es de suma importancia dentro y fuera de una organización, es decir entre todos los empleados, los gerentes y clientes, ya que por medio de esto se puede transmitir y expandir información entre dos o más persona, una comunicación excelente ayuda a los aspectos motivacionales en el trabajo.

2.2.2.5 Recursos

Se dice que los negocios para funcionar en forma efectiva, “requieren de un conjunto de elementos para que desarrollen su trabajo y logren satisfacer las necesidades de la sociedad. A estos elementos se les ubica como recursos humanos, financieros, técnicos y materiales” (González, 2016).

Son la fuente de las capacidades de la organización. A su vez, éstas son la fuente de sus competencias centrales que son el pilar de las ventajas competitivas. Normalmente, los recursos en sí no producen ventajas competitivas, lo que lo produce es la conjunción exclusiva de varios recursos. (Hernandez, 2014)

A través de los conceptos de los autores podemos decir que los recursos son elementos que ayudan a lograr un fin establecido para así acceder a la obtención de beneficios en la organización.

2.2.2.6 Personas obligadas a llevar contabilidad

Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas. Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica. (SRI)

Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1 de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas. En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos. (SRI)

2.2.3 Estados Financieros

Los estados financieros presentan la información financiera en reportes formales para los grupos interesados en conocer sobre la situación de la organización. Presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos es la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado. (Padilla, 2012)

Se define que los estados financieros “son los parámetros que han probado ser los mejores instrumentos de medición administrativa para las organizaciones actuales: son las clasificaciones que los responsables de tomar las decisiones en una empresa obtienen en la complicada estructura del mercado” (Huerta, 2010).

Por lo tanto por las definiciones dichas por los autores podemos decir que los estados financieros nos presenta la información completa necesaria para evaluar el estado de la misma, esta nos refleja la situación de la empresa, los mejores instrumentos para el análisis son los estados financieros ya que nos ayudan a tomar las decisiones correctas según la situación reflejada por estos.

2.2.3.1 Clasificación de los estados financieros

A continuación se detalla la clasificación y estructura de los estados financieros más conocidos, sin embargo cabe mencionar que para el proceso de nuestra investigación se trabajara con el balance general y estado de resultados lo cual nos permitirá visualizar la situación actual de PROALIM.

2.2.3.1.1 Balance general.

Es el estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio.

Activo: muestra los bienes o derechos de la empresa. El activo incluye el inmovilizado, es decir, los bienes muebles e inmuebles que conforman la estructura física de la organización y el circulante que comprende la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías.

Pasivo: muestra las obligaciones que originan la adquisición de los activos entre los que se distinguen el pasivo a largo plazo, que son las obligaciones ajenas a un plazo mayor de un año y el pasivo a corto plazo o pasivo circulante que son las obligaciones ajenas a un plazo mayor a un año.

Patrimonio: que comprende as los recursos propios o fondos de la sociedad contenidos en el capital social y las reservas. (Padilla, 2012)

Tabla 1:
Balance General

BALANCE GENERAL	
1. ACTIVO	2. PASIVO
1.1 ACTIVO CORRIENTE	2.1 PASIVO CORRIENTE
1.2 ACTIVO FIJO	2.2 PASIVO A LARGO PLAZO
1.3 OTROS ACTIVOS	3. PATRIMONIO
1.4 ACTIVO DIFERIDO	

Fuente: (Padilla, 2012)

Elaborado por: Autor

2.2.3.1.2 Estado de Resultados.

Es el estado financiero que muestra el resultado de las operaciones de una entidad durante un período determinado, tomando como parámetro, los ingresos y gastos efectuados, proporcionando la utilidad o pérdida neta de la empresa. (Padilla, 2012)

Tabla 2:
Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
CUENTAS	CANTIDADES
Ventas	10,00
(-) Costo Ventas	1,00
(=) Utilidad Bruta	9,00
(-) Gasto Administrativos	1,00
(-) Gastos Ventas	1,00
(-) Gastos Generales	1,00
(=) Utilidad Operacional	6,00
Ingresos no Operacionales	10,00
(-) Egresos no Operacionales	1,00
(=) Utilidad antes de Impuestos	15,00
(_) 15 % PT	2,25
(=) Utilidad antes del IR	12,75
(-) 22% antes del IR	2,81
(=) Utilidad Neta	9,95

Fuente: (Padilla, 2012)

Elaborado por: Autor

2.2.3.1.3 Estado de cambios en el patrimonio.

Es el estado financiero que tiene como propósito mostrar y explicar las modificaciones experimentadas por las cuentas del patrimonio, durante un período determinado, tratando de explicar y analizar dichas variaciones con sus causas y consecuencias. (Padilla, 2012)

2.2.3.1.4 Estado de cambio de la situación financiera.

El estado de cambio de la situación financiera también denominado de origen y aplicación de recursos y flujo de fondos, es un estado financiero que sirve de complemento de los estados financieros básicos, resumiendo, clasificando y relacionando las actividades de financiamiento, actividades de inversión, recursos originados en operaciones y la financiación en un determinado período. (Padilla, 2012)

2.2.3.1.5 Estado de flujo de efectivo:

Muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa, durante un período determinado para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa, ofreciéndole a la administración de la empresa la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras en un período determinado y poder inferirlas razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la gestión del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro. (Padilla, 2012)

2.2.3.2 Análisis Estados Financieros

Su finalidad es ofrecer nueva información que pueda resultar de utilidad para tomar algún tipo de decisión en relación con la entidad empresarial estudiada. Es decir, esta disciplina parte del supuesto de que la lectura directa de los estados contables no es suficiente para extraer todo el potencial informativo que contienen, sino que es necesario establecer relaciones y hacer comparaciones entre los elementos individuales o magnitudes agregadas que los integran. Este análisis debe además estar correctamente enfocado desde su inicio para evitar divagaciones, lo que supone considerar tanto los receptores del mismo, externos o internos respecto de la unidad empresarial, como la decisión o

decisiones que los mismos deben tomar, y sobre las que el análisis contable debe aportar alguna luz. (José, 2010)

El análisis de que existen los estados entre mismo ejercicio los sucesivos”. Y de los financieros diversos es un estudio de las relaciones elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un tendencias de esos elementos, mostradas en una de serie de estados financieros correspondientes a varios periodos Se mencionó presentada en con los anterioridad estados de dónde financieros y su proviene utilidad la para información la toma de decisiones. (Rosángea, 2014)

Se realizara el análisis financiero para el análisis estratégico de los gastos operacionales aplicando análisis horizontal, vertical e indicadores financieros con el fin de ver con claridad la situación en la que PROALIM se encuentra basándonos en los períodos 2015-2016 y a su vez distinguir que gastos operacionales son los que más están afectando, lo cual nos permitirá saber qué es lo que necesita la empresa y así encaminarnos a elaborar las estrategias adecuadas que ayuden a la empresa a mejorar su rentabilidad por medio de la optimización de gastos.

2.2.3.2.1 Análisis vertical

El análisis vertical consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. (Estupiñan, 2006)

Se dice que el análisis vertical “es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base” (Anaya, 2000).

Este análisis se refleja en porcentajes y nos ayuda a conocer cuál es la situación actual de la empresa y los cambios ocurridos en el tiempo, interpretando cada rubro o cuenta

Tabla 3:
Análisis Vertical

ANÁLISIS VERTICAL		
CUENTA	VALOR	ANALISIS VERTICAL
Activo Corriente	1	$(1/3) * 100 = 33\%$
Activo no Corriente	2	$(2/3) * 100 = 67\%$
TOTAL, ACTIVOS	3	100%
Pasivo Corriente	1	$(1/3) * 100 = 33\%$
Pasivo no Corriente	2	$(2/3) * 100 = 67\%$
TOTAL, PASIVOS	3	100%
Capital Social	1	$(1/3) * 100 = 33\%$
Resultados	2	$(2/3) * 100 = 67\%$
TOTAL, PATRIMONIO	3	100%

Fuente: (Estupiñan, 2006)

Elaborado por: Autor

2.2.3.2.2 Análisis horizontal

El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas, los cambios se pueden registrar en valores absolutos y relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación. (Estupiñan, 2006)

Entonces se dice así que “el análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro período” (Anaya, 2000).

Por lo antes mencionado por los autores decimos que el análisis horizontal nos permite ver la variación de cada cuenta principal enfocándonos en los estados financieros de PROALIM y así ver la variación que se ha dado de un periodo a otro es decir del año 2015-2016 períodos analizados para nuestra investigación, a través de este análisis

también podemos determinar si el proceder de la organización en un período fue bueno, regular o malo.

Tabla 4:
Análisis Horizontal

ANÁLISIS HORIZONTAL				
CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA(VA) AÑO 2 – AÑO1	VARIACION RELATIVA (VA – AÑO 1) *100
ACTIVO			AÑO 2 – AÑO 1	(VA – AÑO 1) *100
PASIVO			AÑO 2 – AÑO 1	(VA – AÑO 1) *100
PATRIMONIO			AÑO 2 – AÑO1	(VA – AÑO 1) *100

Fuente: (Estupiñan, 2006)
Elaborado por: Autor

2.2.3.2.3 Indicadores Financieros

Existen herramientas analíticas, que debe usar el administrador financiero, para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, las cuales pueden expresarse en razones e índices, cuyas bases son tomadas de los estados financieros y por lo tanto, son un tipo de análisis vertical, es decir establecidas del Balance General o del Estado del Resultados o combinaciones a través del tiempo con periodos anteriores o contra estándares. (Padilla, 2012)

Indicadores Financieros es la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en éstos, este análisis busca proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos. El objetivo de las razones financieras es analizar y simplificar las cifras de los estados financieros, realizar comparaciones históricas, interpretar los datos presentes en los informes financieros y permitir evaluar los proyectos de inversión de las empresas. (Ludgar, 2014)

Las razones o indicadores financieros, son comunes para el análisis financiero lo cual nos permitirá saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de PROALIM, conociendo esto podremos poner mayor atención y tener dirección sobre aspectos que requieren de mayor investigación.

2.2.3.2.3.1 Razones de Liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (Ludgar, 2014)

2.2.3.2.3.2 Razones de solvencia

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. (Ludgar, 2014)

2.2.3.2.3.3 Razones de gestión

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. (Ludgar, 2014)

2.2.3.2.3.4 Razones de rentabilidad

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. (Ludgar, 2014)

Tabla 5:
Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADORES	FÓRMULA
1.LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	2.Prueba ácida	Activo Corriente - Inventarios/ Pasivo Corriente
2. SOLVENCIA	1.Endeudamiento del activo	Pasivo Total /Activo Total
	2. Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total/ Patrimonio
	3.Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto
	4.Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	5.Apalancamiento Financiero	(U. antes de impuesto/Patrimonio)/(U. antes de impuestos e intereses/Activos Totales)
3.GESTIÓN	1.Rotación de cartera	Ventas/ Cuentas por Cobrar
	2.Rotación de Activo Fijo	Ventas/Activo Fijo
	3. Rotación de Ventas	Ventas /Activo Total
	4.Período medio de cobranza	(Cuentas por cobrar*365)/Ventas
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas/Ventas
	7.Impacto de la carga financiera	Gastos Financieros/Ventas
	4. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad neta del Activo (Du Pont)
2. Margen Bruto		Ventas Netas - Costo de Ventas/ Ventas
3.Margen Operacional		Utilidad Operacional/ Ventas
4.Rentabilidad neta de ventas(Margen Neto)		Utilidad Neta/ Ventas
5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio		Utilidad Operacional/Patrimonio

Fuente: (Oliva, 2013)

Elaborado por: Alexandra Delgado

Se mencionan todos los indicadores financieros pero para nuestra investigación se aplican los principales, con el fin de hacer relación las cifras extraídas de los estados financieros con el propósito de formar una idea del comportamiento y desempeño de la empresa, este análisis nos permitirá iniciar la propuesta de la investigación ya que se dará cumplimiento al segundo objetivo de nuestra investigación el cual indica que se va a realizar un análisis financiero y estratégico a los gastos operacionales de la empresa.

2.2.4 Gastos

Según las NIC - Normas Internacionales de Contabilidad, los gastos son decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios

o propietarios, en su condición de tales. El reconocimiento de un gasto tiene lugar como consecuencia de una disminución de los recursos de la empresa, y siempre que su cuantía pueda valorarse o estimarse con fiabilidad. Por lo tanto, conlleva el reconocimiento simultáneo o el incremento de un pasivo, o la desaparición o disminución de un activo y, en ocasiones, el reconocimiento de un ingreso o de una partida de patrimonio neto. (Nunes, 2012)

Se afirma que los gastos “son reducciones del patrimonio neto que suponen siempre disminuciones de activos y/o aumentos de pasivos. Se excluyen del concepto de gasto las reducciones del patrimonio neto derivadas del reparto de dividendos o de la devolución de las aportaciones de los socios” (Palomares & María, 2015).

Los gastos es emplear el dinero en algo, lo que hace que el patrimonio sufra una disminución, el gasto es necesario en una empresa, ya que sin esto sería imposible que funcione, porque mediante este conseguimos cosas necesarias para el funcionamiento y desarrollo de la misma; el gasto se recupera en la misma medida de la rentabilidad obtenida.

2.2.4.1 Gastos Operacionales

Se llama Gastos operacionales “al dinero que una empresa o una organización debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega. Entre los más comunes podemos citar los siguientes: pago por el alquiler del local o la oficina en la cual está asentada, pago de salarios a sus empleados y compra de suministros, entre los principales” (Ucha, 2010).

Con este concepto, Goldratt aclara las cosas, puesto que la definición de gastos de operación es el dinero consumido por la empresa para convertir los inventarios en rendimiento en un determinado tiempo. Los gastos de operación incluyen todo el dinero que la empresa gasta, excepto el consumido en materias primas. Todas las actividades que agregan valor (incluso la mano de obra directa e indirecta) se consideran gastos operacionales. Los costos de manipulación de inventarios también son un gasto operacional, los gastos de operación son el dinero pagado por el sistema por todas las actividades que soportan el funcionamiento de la empresa. El único elemento que no se

visualiza claramente en estos postulados es la inversión en capital fijo o de largo plazo. (Manotas, Manyoma, & Rivera, 2006)

Entre los Principales Gastos Operacionales que podemos identificar en PROALIM están: Sueldos y Salarios, alimentación y transporte trabajadores, lubricantes y repuestos, aporte al IESS, servicios básicos, elaboración de contabilidad, combustible, mora pago préstamo, otros gastos sin factura, publicidad, material de empaque los cuales serán colocados y detallados a continuación según el tipo de gasto.

2.2.4.1.1 Gastos de Venta

Segundo las NIC – Normas Internacionales de Contabilidad, los Gastos de Venta son los gastos incrementales directamente atribuibles a la venta de un activo en los que la empresa no habría incurrido de no haber tomado la decisión de vender, excluidos los gastos financieros, los impuestos sobre beneficios y los incurridos por estudios y análisis previos. Se incluyen los gastos legales necesarios para transferir la propiedad del activo y las comisiones de venta. (Nunes, 2016)

Los gastos de venta están vinculados con la preparación y almacenamiento de los distintos artículos ofrecidos para la Venta, la promoción de ventas, es decir los gastos en que se incurre a todo lo relacionado con las ventas de una organización.

2.2.4.1.1.1 Transporte

Transporte utilizado en PROALIM para la entrega de productos en distintos lugares de la ciudad y país.

2.2.4.1.1.2 Lubricantes y repuestos

En este se refleja un gasto de lubricantes y repuestos que son parte del transporte ya que son utilizados para el mantenimiento preventivo con el fin de prevenir averíos

2.2.4.1.1.3 Combustible

Es una cuenta de gastos que registran los ingresos por movimientos de los vehículos, por medio de la gasolina.

2.2.4.1.1.4 Material de empaque

Los materiales de empaque de los distintos productos en PROALIM.

2.2.4.1.1.5 Aceites y grasas consumidas

Esta cuenta pertenece a pérdida, en la cual se contabilizan todas las grasas Y Aceites que han sido consumidos por la maquinaria o por los vehículos.

2.2.4.1.2 Gastos de administración

Los gastos de administración del plan de negocios estratégicos son todas aquellas erogaciones resultado de las funciones administrativas como son el sueldo del director general, del gerente general, el jefe del departamento de recursos humanos, del contador, de las secretarias, empleados de estas áreas, de los artículos de papelería y gastos de oficina en general. De igual forma deben considerarse la depreciación, amortización, energía eléctrica, teléfono y sueldo de los auxiliares de las áreas mencionadas. El cálculo correcto de este rubro es elemental para ubicarlo en el estado de resultados. (González, 2016)

2.2.4.1.2.1 Sueldo

El sueldo es la paga o remuneración que recibe de manera periódica un empleado por el desempeño de un cargo o puesto, o por la prestación de sus servicios profesionales. Es una cantidad fija, previamente acordada y establecida en un contrato de trabajo, que es pagada al trabajador con una periodicidad que podrá ser semanal, quincenal o mensual, dependiendo del régimen de cada país. (Julián, 2008)

2.2.4.1.2.2 Salario

Un salario, también conocido comúnmente como sueldo, es la paga regular que alguien recibe por su trabajo. Como tal, el salario supone la cantidad de dinero con que el empleador retribuye al trabajador a cambio de sus servicios. Desde el punto de vista del Derecho, como salario se denomina la contraprestación que un trabajador recibe a cambio de su trabajo. El monto de dicho salario, por otro lado, y las condiciones y la periodicidad del pago, deben ser establecidas en el contrato de trabajo. (Julián, 2008)

2.2.4.1.2.3 Servicios Básicos

Pago de servicios necesarios que utiliza la empresa entre ellos están:

Teléfono, Internet, la red de distribución de energía eléctrica, el sistema de abastecimiento de agua potable; el sistema de alcantarillado de aguas servidas; el sistema de desagüe de aguas pluviales, también conocido como sistema de drenaje de aguas pluviales; el sistema de vías; el sistema de alumbrado público; el servicio de recolección de residuos sólidos; el servicio de la seguridad pública; servicio de asistencia médica; el servicio de transporte; el sistema de abastos. (Julián, 2008)

2.2.4.1.2.4 Publicidad

La Publicidad es el conjunto de estrategias con las que una empresa da a conocer sus productos a la sociedad. La publicidad utiliza como principal herramienta los medios de comunicación, estos son tan diversos y tienen tanta expansión e impacto en el público en general que es fundamental para el comercio en general. Si un producto no es publicitado, difícilmente las personas lo conocerán y se referirán a él como algo de buena calidad respecto al nombre que posee. La publicidad es una estrategia de marketing para posicionar los productos en el mercado global, su participación en la expansión de las empresas es precisa y necesaria. El correspondiente factor que se emplea para la diversificación de bienes y servicios es referencial, pero lo que se busca es que el impacto en la sociedad sea aceptable, para darle paso al consumismo activo. (Definista, 2012)

2.2.4.1.3 Gastos Financieros

Los gastos financieros son lo que “corresponden a los intereses resultado del financiamiento para obtener capital si así lo requiere el negocio, estos deben considerarse para deducirse de los ingresos de la empresa” (González, 2016).

Los gastos financieros se encuentran vinculados con la obtención de financiación de pasivos financieros, lo cual puede afectar directamente a la empresa y a su funcionamiento, este gasto es uno de los más comunes ya que con este se adquiere capital necesario en la empresa. (González, 2016).

2.2.4.1.3.1 Intereses por mora

Ingresos provenientes por mora, originados por el incumplimiento de obligaciones o convenios legalmente exigibles. (Hernandez, 2014)

2.2.4.1.3.2 Impuestos

El impuesto es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por derecho público, que se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaría (acreedor tributario). Los impuestos, en la mayoría de legislaciones surgen exclusivamente por la “potestad tributaria del Estado”, principalmente con el objetivo de financiar sus gastos. Su principio rector, denominado “Capacidad Contributiva”, sugiere que quienes más tienen deben aportar en mayor medida al financiamiento estatal, para consagrar el principio constitucional de equidad y el principio social de la libertad. (Pérez, 2014)

2.2.4.1.3.3 Gastos Generales

Los gastos generales se están considerando los que se suman al gasto en materias primas y mano de obra. Esto engloba rúbricas tan dispares como sueldos de la estructura de mando y dirección, departamentos administrativos, servicios de mantenimiento y conservación, personal y gastos de almacenamiento y muchos más. Pero no continuamos por ese camino ya que, como veremos a continuación, una sistematización más profunda

y práctica nos lleva a diferenciar bien lo que es gasto y lo que es coste, que son cuestiones dispares. (Sanchez, 2013)

Estos gastos están vinculados con el gasto en materias primas y mano de obra, los cuáles pueden ser también sueldos de la estructura de mando y dirección, servicios de mantenimiento y conservación departamentos administrativos, personal y gastos de almacenamiento, entre otros. (Sanchez, 2013)

2.2.4.1.3.4 Mantenimiento maquinaria

Se define el mantenimiento como todas las acciones que tienen como objetivo preservar un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida. Estas acciones incluyen la combinación de las acciones técnicas y administrativas correspondientes. En las ramas de la Ingeniería algunas especializaciones son: Ingeniería en mantenimiento industrial e Ingeniería en mantenimiento mecánico. (Definista, 2012)

2.2.4.1.3.5 Otros gastos sin factura

Gastos efectuados en la empresa que por una u otra razón no se han interceptado facturas.

2.2.4.2 Gastos no operacionales

Hace referencia a las salidas de dinero de una empresa por razones inesperadas, que no están incluidas dentro de la rutina cotidiana del negocio. Por lo general se tratan de pagos ocasionales que no tienen una relación directa con el objeto social de la misma ni con sus actividades ordinarias. En toda empresa se contabilizan en sus finanzas dos tipos de gastos. Por un lado, los operativos, y por otro los no operativos. Para entender mejor la definición de gastos no operativos podríamos hacer mención del término gastos operativos, que representa todo lo contrario. En este caso hace mención al dinero que desembolsa una organización por concepto del desarrollo de actividades propias del negocio. Entre ellos se encuentran por ejemplo el pago de sueldo de los trabajadores por cuenta ajena, suministros, pago de alquileres, impuestos, hipotecas, publicidad y comercialización. (Estupiñan, 2008)

Este concepto está incluido solo para saber diferenciar los gastos operacionales de los no operacionales, por lo tanto, no es objeto de estudio.

2.2.5 Estrategia

Se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. (RAE, 2011)

Se dice también que “es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto, hasta conseguir el objetivo propuesto. Es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva” (Hernandez, 2014).

Se dice que las estrategias determina y comunica los que se debe alcanzar y los procesos que se debe seguir por medio de objetivos establecidos, es una descripción de la organización que se desea, la cual indica dirección, hacia donde queremos llegar por medio de recursos y esfuerzos, nos indican cómo se debe cumplir los objetivos en la organización, ya que esto nos lleva a dar una evaluación y una serie de pasos para que sea útil y efectiva y funcione de la mejor manera. (Hernandez, 2014).

2.2.5.1 Estrategias Financieras

El momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones. (Correa, 2009)

Cuando las estrategias para la realización de los fines de la empresa se basan en competitividad, precio, calidad, servicio, integración vertical, manufactura externa, etc., se autodefine por una parte el tipo de organización requerido, dado que será imperante en terrenos de franquicias, licencias, desarrollo de productos, etc., aspectos imprescindibles para la fijación de una infraestructura de negocios con soporte en el área financiera, para la consecución de créditos externos e internos que pudiera requerirse. (Huerta, 2010)

Para la elaboración de las estrategias se hará constancia el objetivo que queremos alcanzar mediante la elaboración de la misma, las acciones que se van a realizar para llevarla a cabo, que se desea alcanzar, los indicadores que vamos a utilizar y quien es el responsable para llevar a cabo esta estrategia.

2.2.5.2 FODA

El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la empresa. (Luisa L. Lazzari, 2006)

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía. (Talancón, 2006)

Se aplicara el FODA como una herramienta para saber los puntos más importantes de la empresa PROALIM destacando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las cuales nos basaremos para elaborar las estrategias necesarias que permitan mejorar a la empresa el cual se aplica en la propuesta previo al desarrollo de las estrategias.

2.2.5.3 Plan estratégico

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación se desarrolla los siguientes pasos:

a) Desarrollar una misión y visión

La misión y visión debe estar enfocada al crecimiento y desarrollo de PROALIM.

Misión: Visión de la dirección sobre lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Es la declaración específica: “quiénes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos”.

La misión diferencia a una organización de otra en su industria, proporcionándole identidad propia. (Castro, 2008)

Los aspectos básicos que deben tomarse en cuenta son: debemos entender el negocio en el que se encuentra la compañía, decidir en qué forma cambiaremos la misión y como alteraremos la dirección estratégica de la compañía de acuerdo con los cambios del entorno (tecnología, economía, sociedad, competencia, ecología, etc.), así como transmitir la misión de una manera importante. (Castro, 2008)

Visión: En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2016)

b) Propuesta de Organigrama y establecimiento de objetivos, valores y políticas.

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos de un tiempo. Deben formularse en términos cuantificables. Para esta investigación se establece Objetivos generales y específicos los cuales se alcanzarán con la aplicación de estrategias recomendadas.

Propósito estratégico. Objetivos de corto plazo frente a los de largo plazo: escalones para lograr el objetivo final. Objetivos en todos los niveles directivos y para cada uno de los distintos negocios y líneas de productos de la organización. (Castro, 2008)

c) Análisis interno y externo

El análisis interno y externo se apoya con el análisis financiero donde se aplicó análisis horizontal vertical e indicadores Financieros explicados en párrafos anteriores a continuación de esto se aplica el FODA de PROALIM.

d) Formulación de una estrategia

La estrategia nos va a indicar cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión. Al igual que la misión, las estrategias se adaptan a los cambios del entorno. (Castro, 2008)

Factores de la estrategia

Para la elaboración de las estrategias se hará constancia el objetivo que queremos alcanzar mediante la elaboración de la misma, las acciones que se van a realizar para llevarla a cabo, que se desea alcanzar, los indicadores de éxito que vamos a utilizar y quien es el responsable para poder cumplir la estrategia.

Tabla 6:
Elaboración de la estrategia.

Estrategia: Es un plan que especifica una serie de acciones que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.			
Objetivo: El fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.			
Acción	Meta	Indicador	Responsable
Procesos que se va a realizar para alcanzar el objetivo propuesto	Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos	Medios, instrumentos o mecanismos utilizados para la evaluación	Las personas involucradas en el proceso de las acciones que permitan alcanzar los objetivos.

Fuente: (Estupiñan, 2006)
Elaborado por: Autor

2.2.6 Rentabilidad

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los gastos. (Padilla, 2012)

El problema rentabilidad “radica en baja generación de fondos netos, que permitan cubrir el costo de capital de la inversión y financiar el crecimiento de la actividad de la empresa” (Estupiñan, 2006).

Para todas las empresas y los inversionistas, el objetivo siempre será maximizar la rentabilidad financiera: a mayor rentabilidad, mayores ganancias netas. Si se comparan dos inversiones, la más rentable será aquella que ofrezca una mejor relación entre la ganancia y lo desembolsado. (Definició.DE, 2008)

Es importante señalar que si la rentabilidad financiera resulta insuficiente, se crea una limitación que bloquea el acceso a fondos propios nuevos por dos caminos: en primer lugar, el bajo nivel indica que los fondos producidos internamente por la compañía son escasos; además, esto puede dar lugar a que ciertas empresas externas se nieguen a brindarle servicios de financiación, por miedo a que no pueda hacer frente a sus deudas. (Definició.DE, 2008)

Dicho esto, se entiende que la rentabilidad financiera debería ser acorde a lo que el inversor puede percibir en el mercado más un valor que lo proteja de potenciales riesgos propios de su papel como accionista. A pesar de esto, es importante subrayar que la rentabilidad financiera se refiere principalmente a la empresa y no a los accionistas, a pesar de que los fondos propios sí representen su participación. (Definició.DE, 2008))

Podemos establecer un concepto a través de los autores que la rentabilidad se ocupa de indicar cuanto de ganancia se obtiene de los recursos invertidos.

2.3 IDEA A DEFENDER

La elaboración de estrategias financieras contribuye a la optimización de los gastos operacionales de PROALIM-Riobamba.

2.3.1 Hipótesis General

Las estrategias financieras que vamos a proponer en PROALIM influirán positivamente en la empresa ya que con ello queremos lograr optimizar los gastos operacionales lo cual se verá reflejado en la rentabilidad.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- La aplicación de estrategias financieras permitirá controlar la parte financiera y administrativa de PROALIM, de la ciudad de Riobamba para el período 2018.
- La aplicación de estrategias financieras servirá como guía para las decisiones y para la evaluación que se quiere alcanzar, asegurando el sustento financiero de PROALIM, de la ciudad de Riobamba para el período 2018.
- La aplicación de estrategias financieras permitirá mejorar la rentabilidad a través de la optimización de los gastos operacionales de PROALIM, de la ciudad de Riobamba para el período 2018.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Estrategias Financieras

2.4.2 Variable Dependiente

Gastos Operacionales

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

- **Investigación Documental**

Este trabajo de titulación utilizará la investigación documental en la etapa referente a las consultas documentales (libros y biblioteca virtual). Esta información se empleará en los aspectos relevantes donde sea necesario ampliar definiciones, explicando de forma contundente términos, así como también cuando se vea la necesidad de aplicar conocimientos que se desconozca y necesite profundizar en el tema.

- **Investigación de Campo**

Se empleará investigaciones de campo en el momento de realizar la recopilación de información necesaria en el lugar donde nace el problema de estudio es decir en la empresa PROALIM, también en el momento que se empleará una ficha de observación, entrevista y una encuesta a todas las personas involucradas en el objeto de estudio.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La modalidad de estudio para esta investigación a realizarse será a través del uso de los paradigmas cualitativo-cuantitativo. Debido a que se realiza un análisis de los estados financieros y la aplicación de indicadores financieros a su vez se va a investigar las opiniones del gerente, personal de la empresa y clientes de PROALIM, que permiten emitir juicios de valor y se hace algunas reflexiones sobre los hechos históricos de la organización.

Descriptivo: A través de este método podremos obtener una descripción objetiva de la realidad actual en la que se encuentra la empresa de lácteos y derivados PROALIM, en la ciudad de Riobamba, para llegar a proponer estrategias que permitan mejorar la administración y la rentabilidad de la institución.

Explicativo: La investigación estará enfocada a observar, definir y relacionar fenómenos para ver la conexión que existe entre las variables, desde un proceso metodológico hasta la inclusión de actividades con el fin de determinar las causas y consecuencias del problema por el cual se está realizando la investigación en PROALIM.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población**

Clientes Frecuentes

Los clientes frecuentes en PROALIM es de 50 personas, los mismos que se encargan de la distribución de los productos, dentro y fuera de la ciudad de Riobamba, por lo tanto, ese será nuestro universo y se trabajará con el total de clientes.

Personal operativo – administrativo

Tabla 7:
Talento Humano de PROALIM.

DESCRIPCIÓN	N. DE PERSONAS
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Producción	14
Mantenimiento	1
TOTAL	18

Fuente: Elaboración Propia

- **Muestra**

Al ser el universo 50 personas, se toma el total, es decir trabajaremos con el universo como muestra, ya que el mismo no es un número elevado que justifique la aplicación de la fórmula de muestreo.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Los métodos en la investigación permitirán exponer la verdad a través de llevar a cabo un procedimiento riguroso y lógico de procesos que se deben emprender hasta demostrar la verdad.

- **Método Inductivo**

Este método nos permitirá evaluar los hechos y recursos que se vienen dando en PROALIM, nos ayudara a analizar estadísticamente de lo particular a lo general.

- **Método Deductivo**

Está enfocado en el análisis sobre los recursos que se viene utilizando en la empresa PROALIM objeto de investigación a partir de un caso o de casos particulares y observaciones de la realidad.

- **Método Analítico - Sintético**

Este método se debe seguir las siguientes acciones y procesos: Observar, describir, ejecutar un examen crítico, desordenar un fenómeno, orientar, ordenar y clasificar. Por medio de este método se puede ir de casos particulares a generales e inversamente y se aplica en nuestro tema investigativo.

- **Método Histórico- Lógico**

Con este método podemos observar las necesidades que tiene PROALIM, ya que se investiga de sobre sus acontecimientos Históricos, en el transcurso del tiempo en relación a los cambios legales y normativos, así como por las decisiones de carácter interno y después de ser analizado este problema se llega a una conclusión para determinar las necesidades que actualmente aborda la empresa y así nos permitirá la elaboración de estrategias.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas de investigación nos permiten recolectar información para llevar a cabo un correcto proceso y análisis, esto se hará mediante la observación, entrevista y la encuesta, técnicas que serán de gran ayuda para llevar a cabo la investigación. (Castro, 2008)

- **Observación**

Se aplicará la ficha de observación para poder comprender la realidad de PROALIM, a través de la observación directa de los procedimientos que su directivo y el personal lleva a cabo dentro de la empresa.

- **Encuesta**

Se aplicará al personal administrativo y operativo y a los clientes de PROALIM con el objetivo de obtener información que permita realizar el análisis interno y externo de la empresa de lácteos y derivados.

- **Entrevista**

La entrevista se aplicará al Ing. Ufredo Muñoz Correa gerente general de PROALIM ya que él está al tanto de todo la organización y administración en la entidad.

3.4.3 Instrumentos

En esta investigación se aplicó los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario-Encuesta**

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas. (Grasso, 2006)

Se describe a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y

posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. (Días, 2001)

La encuesta se aplicará al talento humano de PROALIM, tanto al personal administrativo y operativo, el cual consta de 18 personas, esto con el fin de obtener información que ayudará a seguir encontrado puntos y aspectos importantes para la investigación.

- **Cuestionario-Entrevista**

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar. (Galindo, 1998)

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer. (Sabino, 1992)

La entrevista está dirigida exclusivamente al gerente general de PROALIM, el Ing. Ufredo Muñoz Correa quien es parte esencial de la empresa ya que él dirige y administra la misma, el cual aportará con información clave en nuestra investigación, lo cual permitirá analizar falencias y así enfocarnos en corregirlas y mejorarlas mediante la elaboración de estrategias.

- **Ficha de observación**

Las fichas de observación son instrumentos de la investigación de campo. Se usan cuando el investigador debe registrar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos

sociales o lugares donde se presenta la problemática. Son el complemento del diario de campo, de la entrevista y son el primer acercamiento del investigador a su universo de trabajo. (Herrera, 2011)

Estos instrumentos son muy importantes, evitan olvidar datos, personas o situaciones, por ello el investigador debe tener siempre a la mano sus fichas para competir el registro anecdótico que realiza cuando su investigación requiere trabajar directamente con ambientes o realidades. Revisen esta presentación y como siempre, les deseamos sean de utilidad los consejos que aquí presentamos. (Herrera, 2011)

La ficha de observación es otra herramienta aplicada directamente en PROALIM, para ver la realidad mediante la observación del investigador.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Ficha de Observación

Tabla 8:
Ficha de Observación

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO			
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
INGENIERÍA FINANCIERA			
FICHA DE OBSERVACIÓN A LA EMPRESA "PROALIM"			
Nombre: Alexandra Delgado			
1.SI	2.NO	3. A VECES	VALORACIÓN
DESCRIPCIÓN			1 2 3
1. Los gastos se clasifican con base a un catálogo de cuentas?			X
2. Al momento de ser registradas las provisiones se clasifican las cuentas de acuerdo a lo que se compra?			X
3. Al momento de cancelar las provisiones se registra adecuadamente, codificando según la provisión efectuada?			X
4. Al darle salida al inventario se toma en cuenta al costo del producto vendido?			X
5. Para la aprobación del gasto, se han establecido niveles?			X
6. Estos niveles para la aprobación del gasto, se han puesto por escrito?			X
7. Existe el control absoluto por parte del Gerente General de los gastos que se hacen diariamente?			X
8. Se presentan todos los gastos para su aprobación al departamento correspondiente, propietario o administrador?			X
9. Se verifican los siguientes elementos antes de proceder al pago: Nombre de la empresa, descripción de los materiales y servicios, precios, condiciones, descuentos, operaciones aritméticas, cálculo del total, distribución en la cuentas?			X
10. Selecciona el proveedor adecuado, para la adquisición de sus productos?			X

Fuente: (Rivera Matamoros, 2011)
Elaborado por: Autor

La ficha de observación se realizó enfocándonos en el control interno de los gastos operacionales en PROALIM para verificar de qué manera se manejan dentro de la misma.

3.5.2 Encuesta

Este instrumento se aplica al talento humano y a los clientes de PROALIM con el fin de evaluar los factores internos y externos y así conocer el funcionamiento e interacción que tienen los empleados dentro de la empresa y con el gerente, a su vez analizar qué tan satisfechos están los clientes en cuanto a la empresa lo cual ayudara a distinguir los puntos negativos, para tomarlo como referencia y elaborar las distintas estrategias para mejorar

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de PROALIM.

3.5.2.1 Encuesta aplicada al Talento Humano de PROALIM.

1. ¿Cómo se siente en la empresa?

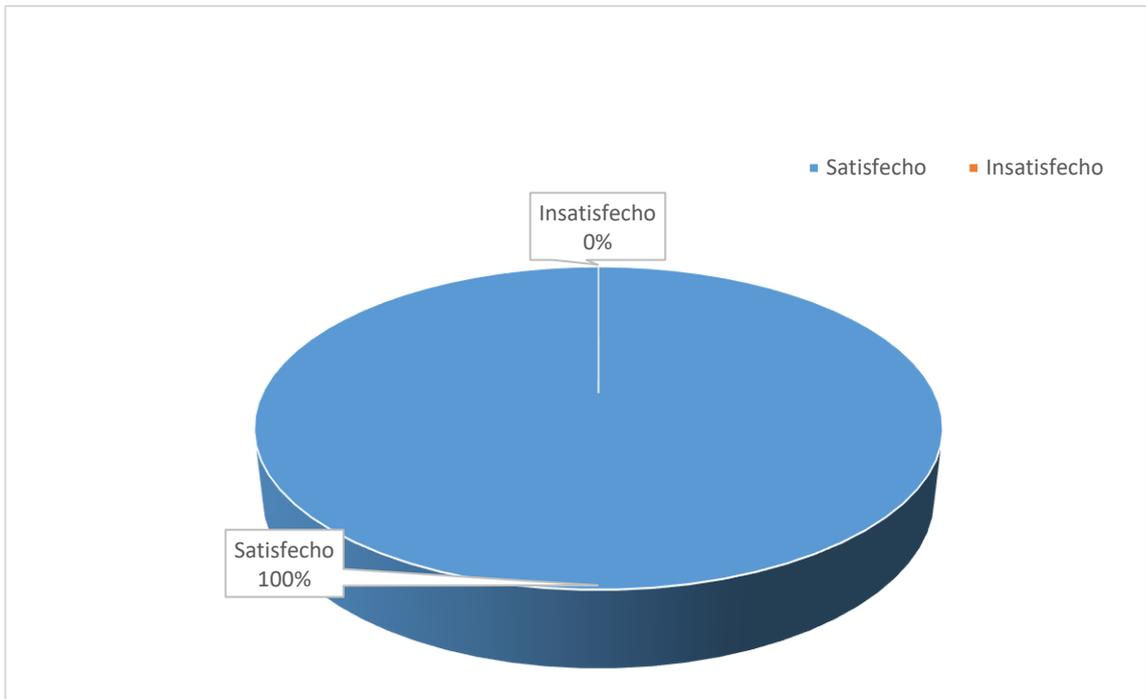


Figura 1.: Pregunta 1. ¿Cómo se siente en la empresa?
Fuente: Encuesta aplicada

En la figura 1. A través de las encuestas realizadas al personal de la empresa se planteó cuál es el nivel de satisfacción de los empleados en PROALIM, el 100% respondió sí, es decir los 17 empleados respondieron que están satisfechos y no hubo respuestas negativas.

Por lo que se puede decir que de las personas encuestadas, en su totalidad se sienten satisfechos de ser parte de la empresa, esto se da debido a la confianza dentro de PROALIM entre compañeros de trabajo y el propietario de la empresa.

2. ¿Las funciones a desarrollarse en PROALIM, se explicadas al momento de ingresar a trabajar según su cargo?

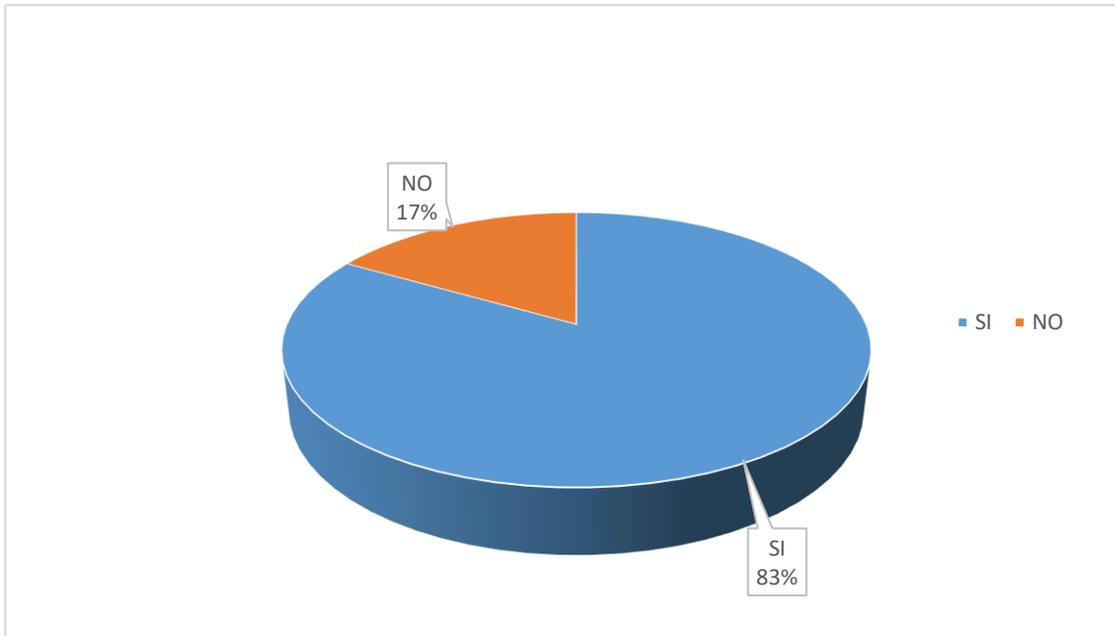


Figura 2: Pregunta 2. ¿Las funciones a desarrollarse en PROALIM se explicadas al momento de ingresar a trabajar según su cargo?

Fuente: Encuesta aplicada

En la figura 2. Se planteó la pregunta 2 si fueron explicadas las funciones a desarrollarse, al momento de ingresar a trabajar en PROALIM, y se determina que el 83% del personal SI les explicaron sus funciones y el 17% dijo que NO.

Se puede decir que, de las personas encuestadas, indicaron que el propietario de PROALIM, les explica según el cargo a ocupar dentro de la empresa sus labores a realizar, pero esto se lo hace de manera breve, el gerente a su vez deja en claro los derechos y obligaciones de cada persona que ingresa a ser parte de la misma, para que en un futuro intentar no tener inconvenientes.

3. Marque con una X. ¿En el tiempo que labora en la empresa, que nivel de satisfacción experimenta dentro de la misma?

Tabla 9:
Cuadro explicativo de la figura.

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio	Total
Horario	15	2	0	0	17
Apoyo en el Trabajo	14	2	1	0	17
Incentivos	2	15	0	0	17
Sueldos y prestaciones	10	7	0	0	17
Comunicación interna	15	2	0	0	17
Trato y respeto	17	0	0	0	17
Guía del jefe	13	4	0	0	17

Fuente: Elaboración Propia

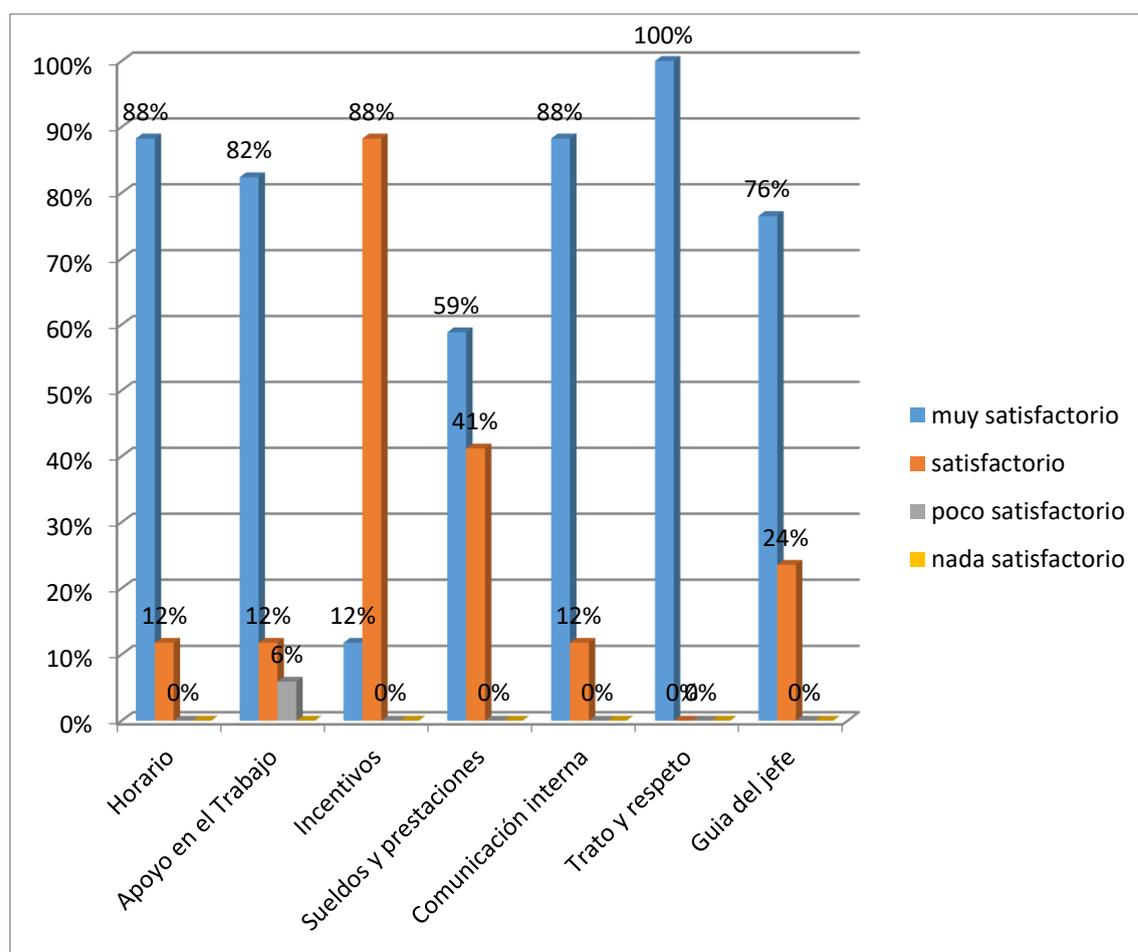


Figura 3: Pregunta 3. Marque con una X. ¿En el tiempo que labora en la empresa, que nivel de satisfacción experimenta dentro de la misma?

Fuente: Encuesta aplicada

En la figura 3. se plantea la pregunta 3 la cual se plantea al personal de PROALIM, en esta se da la opción de marcar la opción que más le parece, esta se enfoca en medir el nivel de satisfacción que se experimenta dentro de PROALIM, esto se hizo a los 17 empleados mediante 4 ítems de respuesta, 1 Muy satisfactorio, 2 Satisfactorio, 3 Poco Satisfactorio, 4 Nada satisfactorio, se sacó un promedio total para sacar los porcentajes y se obtuvo que de todos los ítems analizados como son horario, apoyo en el trabajo, incentivos, sueldos y prestaciones, comunicación interna, trato y respeto, motivación, ambiente de trabajo, capacitación, guía del jefe se obtuvo que un 72% su respuesta fue muy satisfactorio y el 27% Satisfactorio, 0% poco satisfactorio y 0% en nada satisfactorio.

Se obtuvo resultados positivos encima de lo negativo en esta pregunta de la encuesta por parte de los empleados en PROALIM, es decir esto nos indica que los empleados se encuentran conformes y cómodos en su lugar de trabajo, no hay un factor negativo específico que afecte de manera contundente en esta pregunta, pero si podemos mencionar un punto relevante reflejadas de esta pregunta se considera que falta capacitación e incentivos dados por la empresa y en algunas ocasiones no se paga a tiempo a los empleados, por lo que consideramos que se debe tomar en cuenta los puntos en donde no se encuentran en una calificación de muy satisfactorio para así enfocarnos en el mismo y así poder mejorarlos y lograr un personal comprometido, por lo cual podría mejorar el desenvolvimiento de los mismos y la comodidad en su puesto de trabajo.

4. ¿Cree usted que PROALIM responde a las exigencias de un mercado moderno basándose en el sistema administrativo?

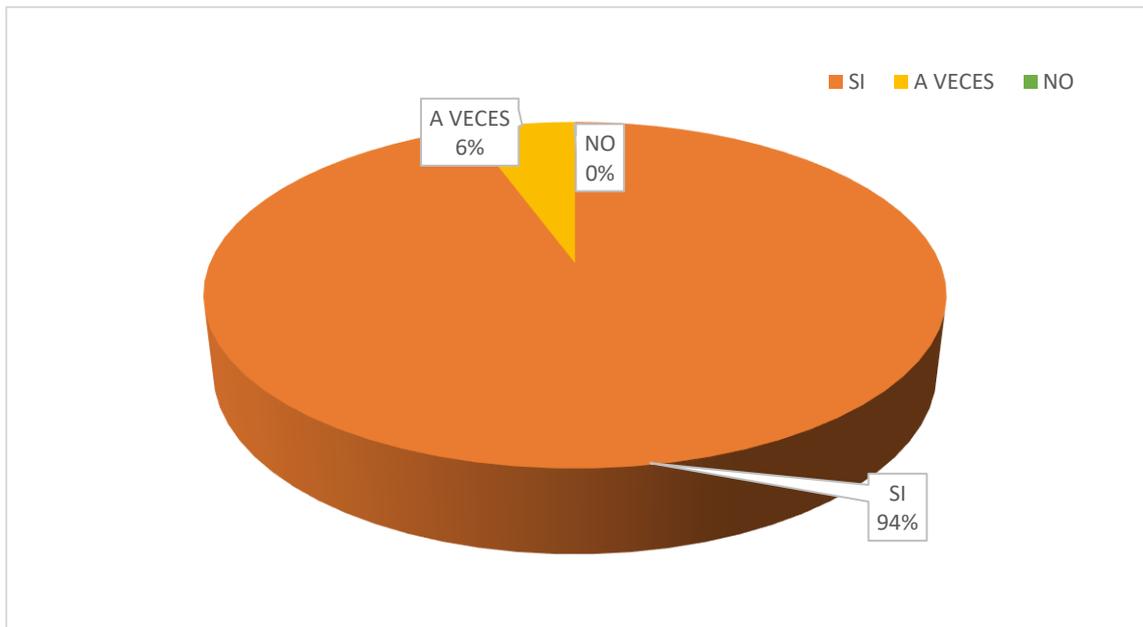


Figura 4: Pregunta 4 ¿Cree usted que PROALIM responde a las exigencias de un mercado moderno, basándose en el sistema administrativo?
Fuente: Encuesta aplicada

En la figura 4. Se plantea la pregunta 4, esta pregunta de la encuesta realizada, señala que el 94% considera parcialmente que el sistema administrativo responde a las exigencias del mercado actual, es decir los 17 empleados y solo el 6% es decir una persona opina lo contrario.

En cuanto al personal administrativo, se debería hacer un análisis verídico de su sistema administrativo, para constatar si en verdad se está manejando la empresa de acuerdo a las exigencias dadas en un mercado actual, ya que no es lo mismo pensar que se está realizando bien las cosas, a que enserio sea así, por lo que no podemos saber si PROALIM tiene una administración totalmente a la vanguardia empresarial.

5. ¿Para la mejora continua en PROALIM, de qué manera considera usted que se ha aplicado los siguientes indicadores en la administración?

Tabla 10:
Cuadro explicativo de la figura.

	Siempre	A veces	Nunca	Total
Atención al cliente	16	1	0	17
Motivación empleados	14	2	1	17
Capacitación e innovación	12	5	0	17

Fuente: Elaboración Propia

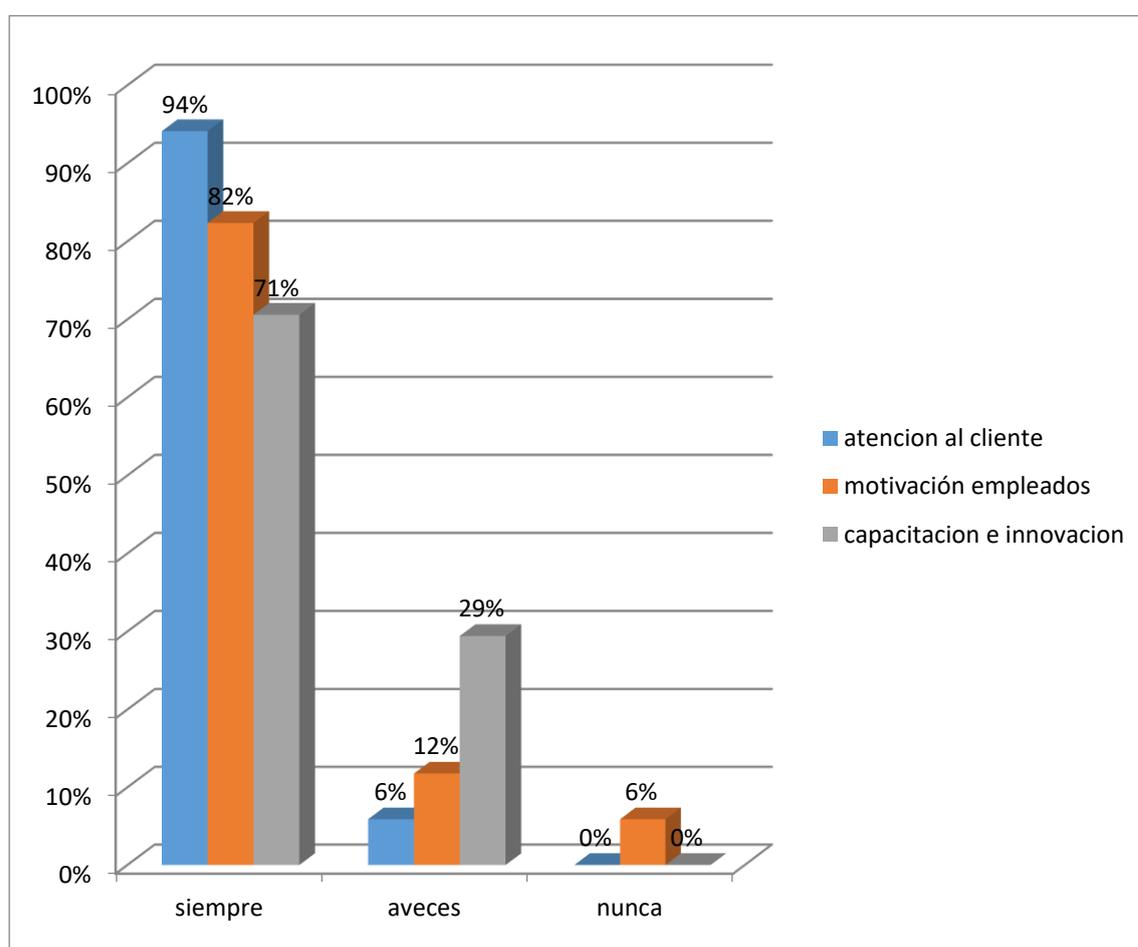


Figura 5: Pregunta 5¿Para la mejora continua en PROALIM, de qué manera considera usted que se ha aplicado los siguientes indicadores en la administración?

Fuente: Encuesta aplicada

En la figura 5 se plantea la pregunta 5 en la cual se enfoca en saber cómo se están aplicando los siguientes indicadores para la mejora continua en la administración de PROALIM, atención al cliente, motivación a los empleados, capacitación e innovación para la mejora continua, esto se hizo a los 17 empleados mediante 3 ítems de respuesta,

1 Nunca, 2 A veces, 3 Siempre, se sacó un promedio total para sacar los porcentajes y se obtuvo que un 82% dice Siempre y el 16% A veces, 2% Nunca.

Para la mejora continua de PROALIM se pudo observar que el personal cree que la innovación si se aplica continuamente, pero sabemos que si esto fuese real, sería de gran ayuda en la empresa, ya que los clientes estarán seguros de que el personal que forma parte de la empresa tienen suficiente capacidad, preparación y cuentan con la tecnología adecuada para poder lograr cualquier cosa que sea necesario, para mantener y mejorar a la empresa creando así competitividad en el mercado, además de esto cabe recalcar que la atención al cliente en una empresa es de suma importancia debido que por medio de este los clientes se sienten cómodos y satisfechos, esto se debería aplicar siempre porque depende de este los clientes decidirán regresar a requerir los productos que ofrece PROALIM, seguidamente la capacitación de los empleados no se da constantemente lo cual puede afectar el desempeño y desenvolvimiento de los empleados, es un punto relevante que hay que tomarlo en cuenta ya que mediante la capacitación del personal de la empresa se lograra que su producción y atención mejore y su resultado final sea mejor y favorable para la empresa, de igual manera para obtener un resultado óptimo de los colaboradores es necesarios que exista motivación, lo cual en PROALIM si se está dando y otros afirman que no según datos arrojados en las encuestas.

6. ¿Cree usted que los clientes prefieren a la competencia, indique porque de los siguientes aspectos?

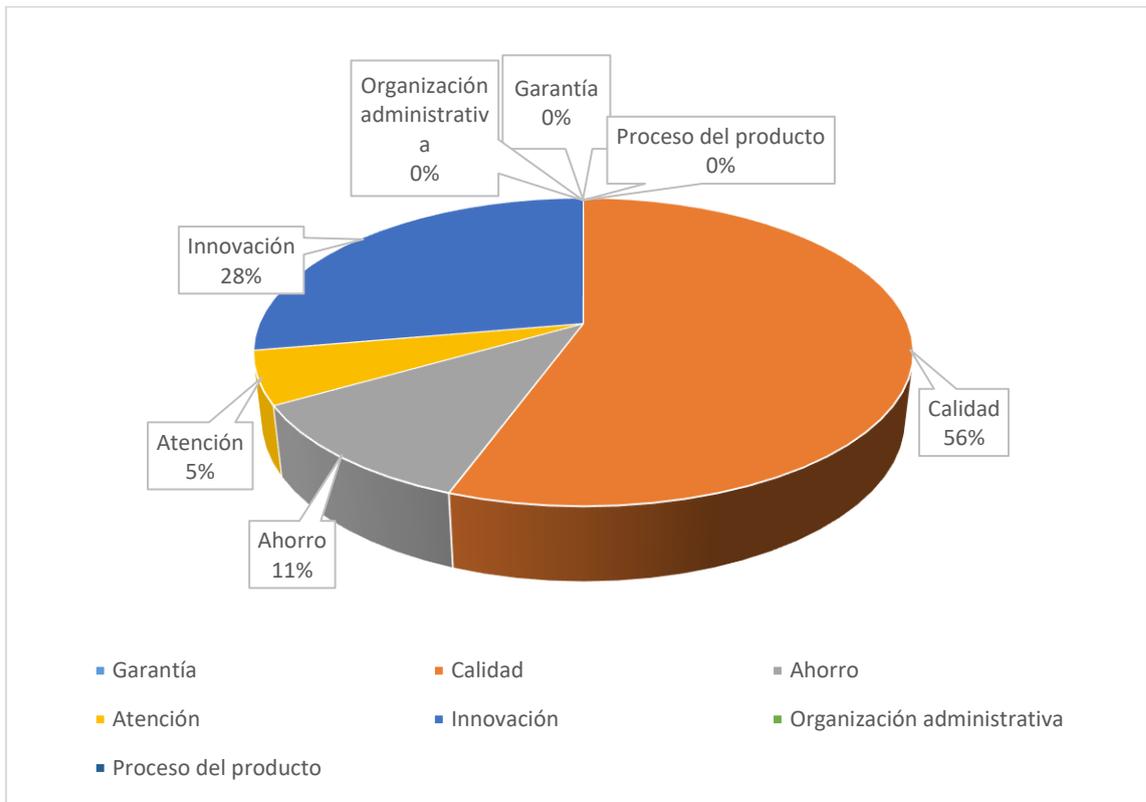


Figura 6: Pregunta6. ¿Cree usted que los clientes prefieren a la competencia, indique porque de los siguientes aspectos?

Fuente: Encuesta aplicada

En esta pregunta se busca medir porque piensan que los clientes pueden acudir a la competencia y lo que respondieron es por la calidad el 56%, ahorro 11%, innovación 28%, atención 5%.

Podemos observar que la mayoría opina que es por la calidad e innovación que los clientes podrían preferir a la competencia, lo que quiere decir que ellos saben que les falta ofrecer al mercado productos de mayor calidad e innovarlos por lo que se podrá mayor atención en este punto para establecer estrategias que ayuden a mejorar los mismos, así también mejorar la atención para que nuestros clientes estén satisfechos.

7. ¿Cree usted que los trabajadores cumplen con todos los procesos requeridos por el gerente de PROALIM?

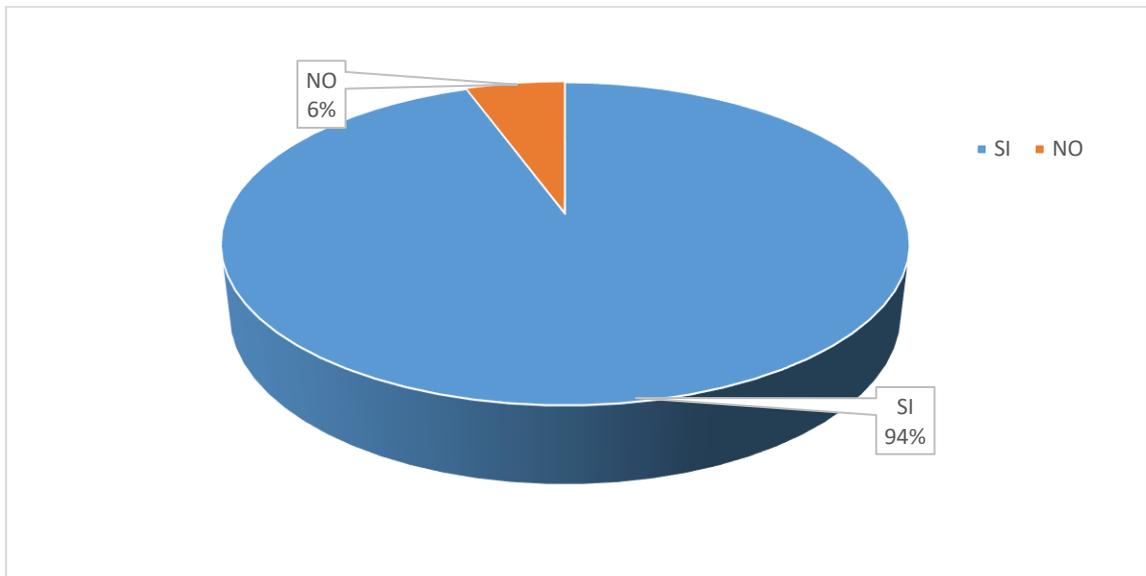


Figura 7: Pregunta 7.¿Cree usted que los trabajadores cumplen con todos los procesos requeridos por el gerente de PROALIM?

Fuente: Encuesta aplicada

En la figura 7. Se plantea la pregunta 7 de la encuesta, en donde se requiere saber si los empleados cumplen con lo que se les pide por parte del gerente el 94% respondió que SI y el 6% que no es decir una persona dijo que NO.

En esta pregunta la respuesta es favorable debido a que en su mayoría la gente responde a los requerimientos que hace el gerente como cabecilla principal de la empresa, esto es muy importante dentro de la empresa la relación que tiene el gerente con sus empleados, a pesar de esto una persona no está de acuerdo lo que implica que se debe tomar en cuenta a todo el personal y engancharlos en todos los procesos y eventos realizados por PROALIM.

8. ¿Por parte de la empresa usted recibe suficientes capacitaciones?

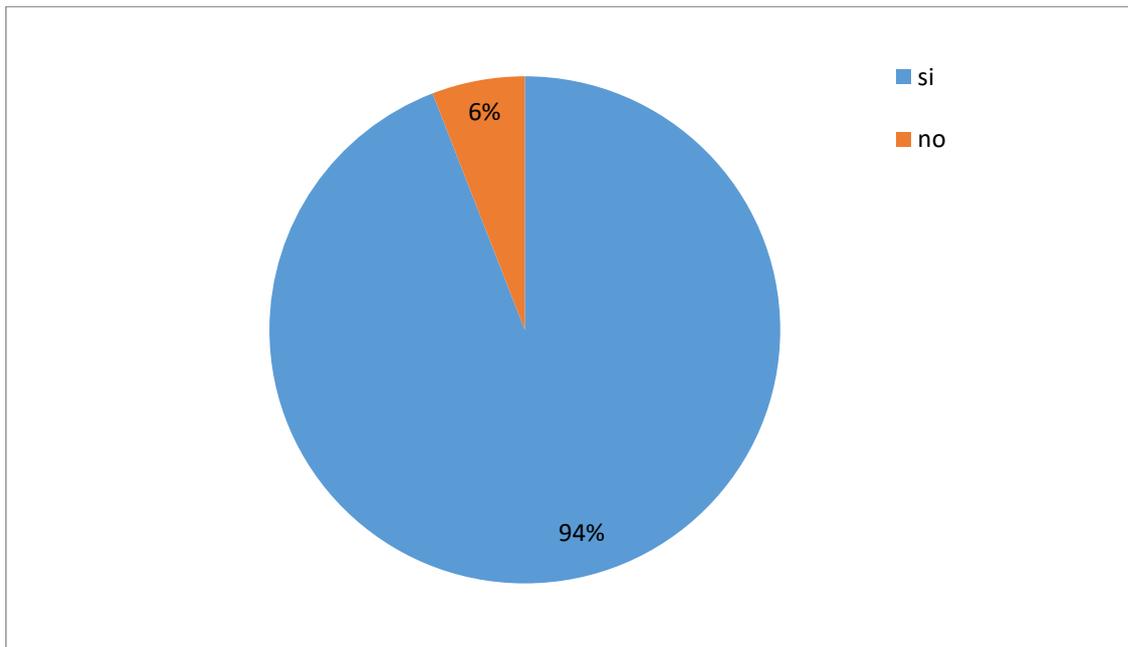


Figura 8.: Pregunta 8¿Por parte de la empresa usted recibe suficientes capacitaciones?
Fuente: Encuesta aplicada

En esta pregunta de la encuesta realizada se requiere saber si los empleados están de acuerdo con las capacitaciones que se les brinda dentro de la empresa, de los cuales se obtuvo que el 76% dijo que SI lo que quiere decir que están de acuerdo y el 24% dijo que NO.

Podemos observar que la mayoría de empleados opinan que tienen la capacitación suficiente dentro de la empresa, pero el otro porcentaje dice que no que aún les falta, por lo que sería necesario tomar más atención en este punto y realizar capacitaciones continuas que motive al personal para que la empresa funcione de la mejor manera, produzca más y sea mayormente competitiva.

9. ¿El personal administrativo de PROALIM, como desarrolla las actividades laborales?

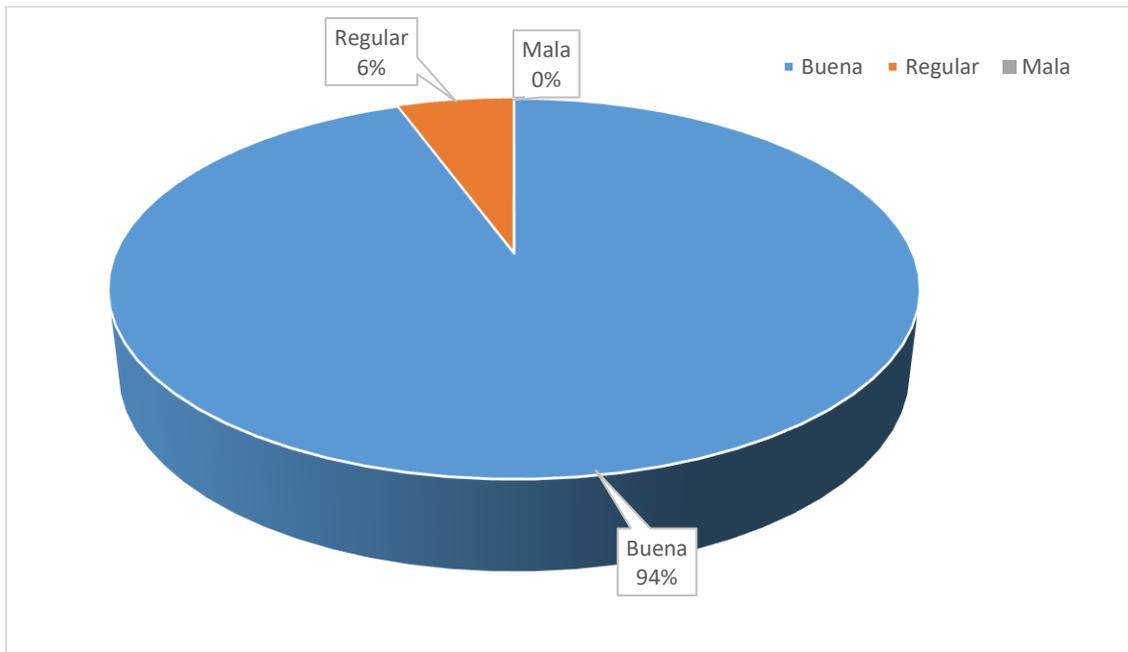


Figura 9: Pregunta 9¿El personal administrativo de PROALIM, como desarrolla las actividades laborales?
Fuente: Encuesta aplicada

En esta pregunta de la encuesta realizada se requiere saber cómo creen que se desarrolla el personal administrativo en las actividades dentro de PROALIM, por lo que están distribuidas en tres ítems para la calificación, 1 Buena, 2 Regular, 3 Mala de lo cual se obtuvo que un 94% respondió que es Bueno, el 6% Regular y 0% Mala.

En esta pregunta la respuesta es favorable debido a que nos indica que están de acuerdo en cómo se desarrolla el personal administrativo dentro de la empresa, ya que solo una persona opina que es regular por lo que se debería analizar de manera interna este criterio para saber si es o no cierto del desarrollo de las actividades en la empresa.

10. ¿Las sugerencias de clientes y trabajadores son tomado en cuenta por el personal administrativo?

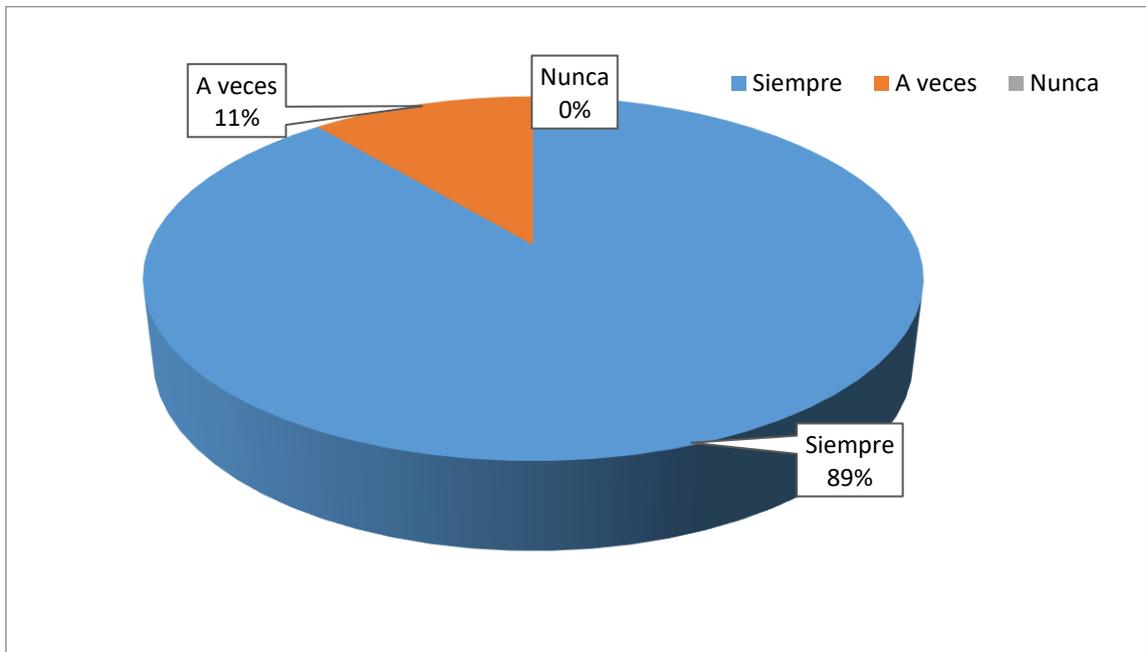


Figura 10: Pregunta 10 ¿Las sugerencias de clientes y trabajadores es tomado en cuenta por el personal administrativo?

Fuente: Encuesta aplicada

En esta pregunta de la encuesta realizada al personal se requiere saber si el personal administrativo les da importancia a las sugerencias tanto de clientes como de sus trabajadores, para lo cual utilizamos tres respuestas 1 Siempre, 2 A veces, 3 Nunca, de lo cual la mayoría respondió siempre con un 89% y el otro 11% dijo que a veces y nadie dijo que nunca.

En esta pregunta la respuesta fue más a favor debido a que se dice que el personal administrativo si toma en cuenta las sugerencias tanto de clientes y trabajadores lo que es muy favorable para la empresa ya que tomando estas sugerencias pueden analizar y mejorar de la mejor manera tanto sus productos y la manera de servir a su clientes.

11. ¿Cree que la empresa la empresa necesita de un plan estratégico que mejore su administración y rentabilidad?

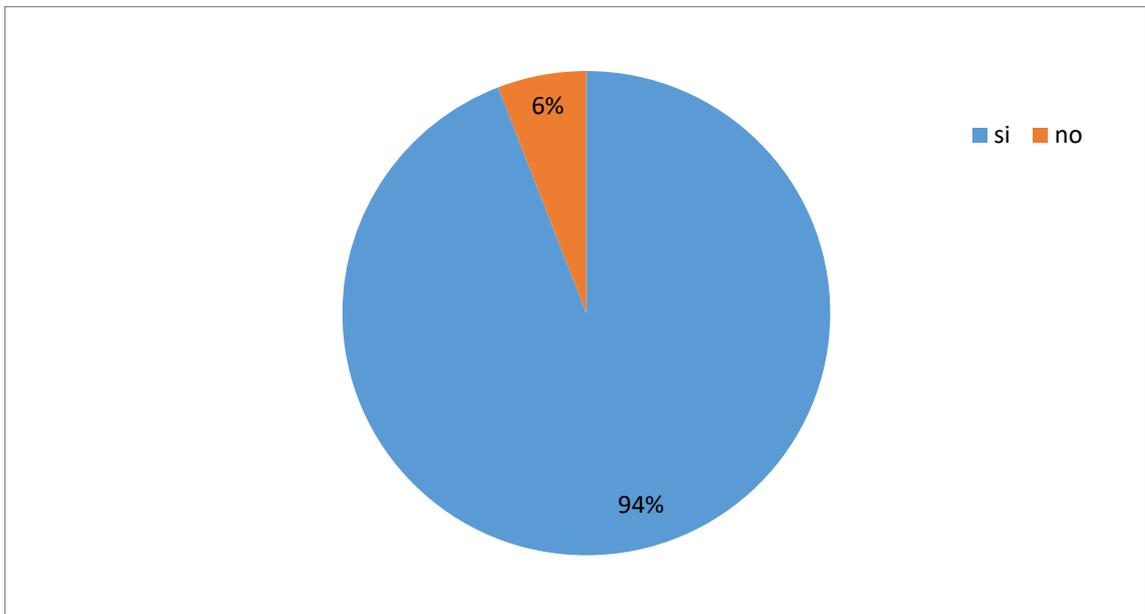


Figura 11: Pregunta 11¿Cree que la empresa la empresa necesita de un plan estratégico que mejore su administración y rentabilidad?

Fuente: Encuesta aplicada

Esta pregunta es de suma importancia ya que engloba la importancia de realizar las estrategias de nuestra investigación se hizo a las 17 personas que son trabajadores de PROALIM y los 16 respondieron que sí y solo 1 persona dijo que no, es decir el 94% está de acuerdo que necesitan un plan estratégico lo cual ayudara a mejorar la rentabilidad y hacer mejoras en la administración lo cual será beneficiosa en la empresa.

Después de haber analizado esta pregunta que está dentro de la encuesta se puede decir que casi todo el personal está de acuerdo en que se realice estrategias financieras por el bienestar tanto de ellos, como de la empresa por lo que se debe tener en cuenta que se pueden presentar cambios continuamente dentro del entorno, por lo que estamos proponiendo acciones que nos permita establecer y obtener objetivos medibles y alcanzables conociendo a través de procesos las necesidades que tiene PROALIM, este plan estratégico es de suma importancia ya que toda empresa sin importar el tamaño debe estar en cambios continuos para estar dentro del mercado actual y ser competitivos.

3.5.2.2 Encuesta realizada a los clientes de PROALIM.

1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de PROALIM?

Tabla 11:
Cuadro explicativo de la figura.

TIEMPO	CLIENTES
menos de un mes	1
entre 1 y 6 meses	2
entre 6 meses y 1 año	7
entre 1 y 3 años	26
más de 5 años	14

Fuente: Elaboración propia

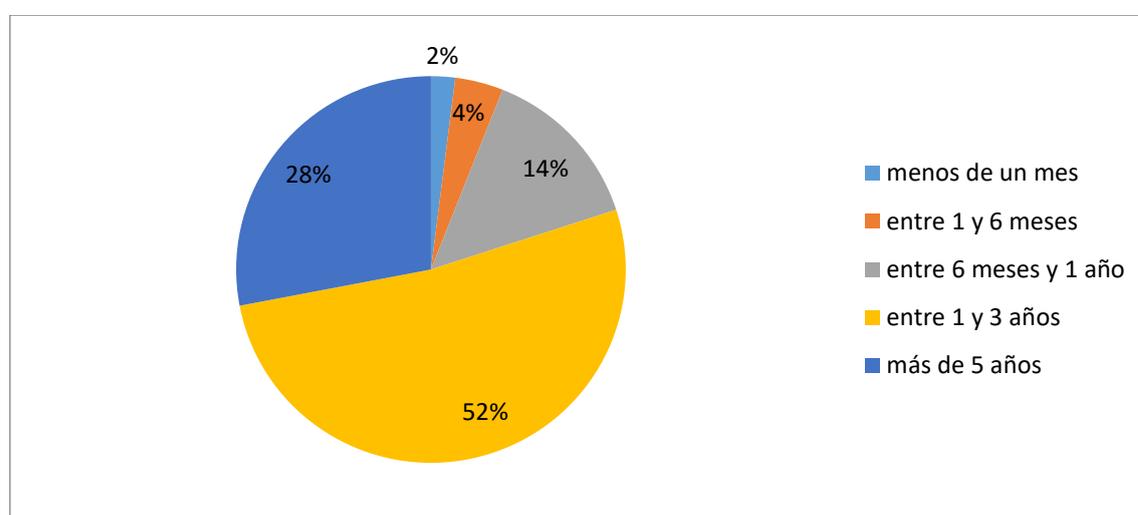


Figura 12: Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de PROALIM?

Fuente: Encuesta aplicada

En la pregunta uno que se realizó a los clientes de PROALIM se planteó la pregunta de cuánto tiempo llevan consumiendo nuestros productos, para lo cual se estableció cinco ítems y se obtuvo los siguientes resultados, el 2% de los clientes encuestados respondió menos de un mes, el 4% entre uno y seis meses, el 14% dijo entre seis meses y un año, el 52% respondió entre unos y tres años, el por último el 28% más de cinco años.

En esta pregunta se puede analizar que la mayoría de clientes, son clientes antiguos es decir de un año a más de cinco años, lo cual se podría decir q una parte de ellos se mantiene fiel a la empresa, pero también podemos observar que casi no tenemos clientes nuevos es decir en los último año por lo que se debería aplicar estrategias para conseguir mayor acogida de nuestros productos para darlos a conocer más en el mercado y así obtener mayor clientela, por lo tanto mayor rentabilidad en la empresa.

2. ¿Con que frecuencia compra nuestro producto?

Tabla 12:

Cuadro explicativo de la figura.

TIEMPO	CLIENTES
todos los días	7
pasando un día	18
una o más veces a la semana	23
dos o tres veces al mes	2
menos de una vez al mes	0

Fuente: Elaboración Propia

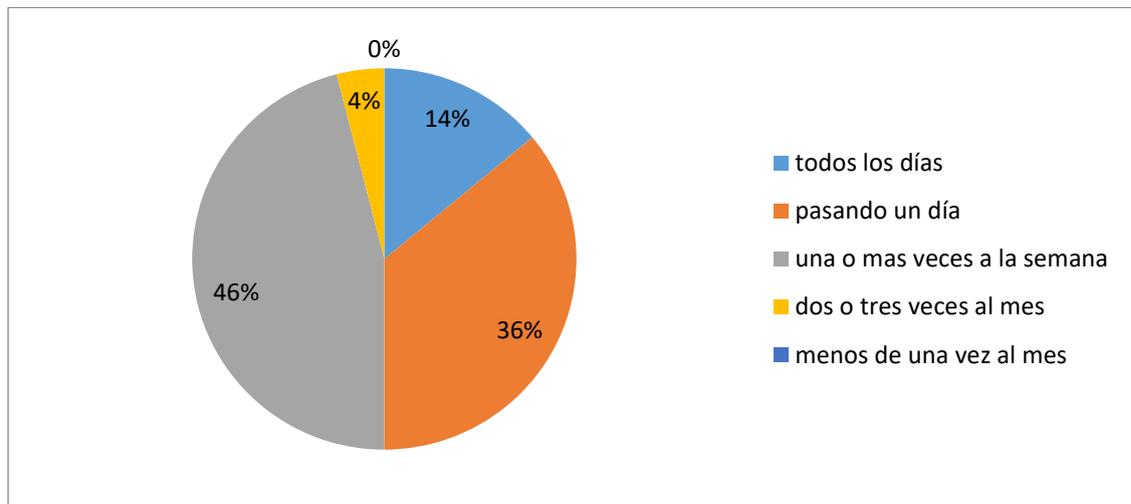


Figura 13: Pregunta 2¿Con que frecuencia compra nuestro producto?

Fuente: Encuesta aplicada

En la pregunta dos realizada a los clientes de PROALIM se planteó la pregunta para saber con qué frecuencia compran nuestros productos, para lo cual se estableció cinco ítems y se obtuvo los siguientes resultados, todos los días el 14%, pasando un día el 36%, una o más veces a la semana el 46%, dos o tres veces al mes el 4% y por último menos de una vez al mes el 0%.

En la pregunta dos se puede concluir que la compra de los productos de PROALIM se compran en su mayoría muy seguido, casi todos los días de la semana debido a que son productos altamente perecederos que deben mantenerse rigurosamente en la cadena del frío, es por esta razón que los envases están especialmente diseñados para salvaguardarlos.

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos que ofrece PROALIM?

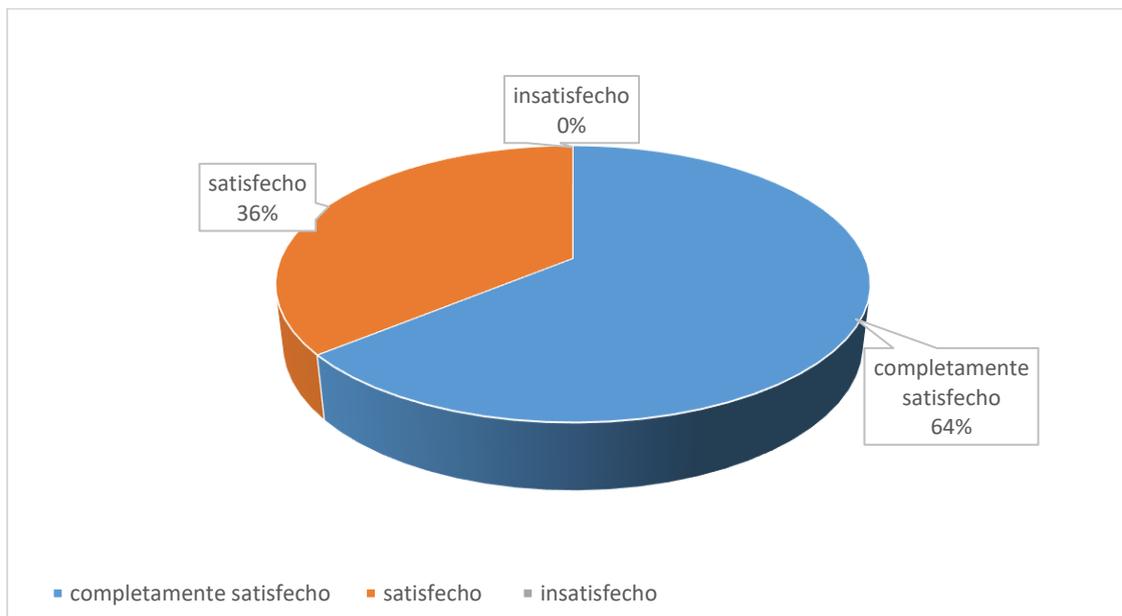


Figura 14: Pregunta 3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos que ofrece PROALIM?
Fuente: Encuesta aplicada

En la pregunta tres se estableció una pregunta con el afán de conocer que tan satisfechos se sienten nuestros clientes, con los productos ofrecidos por PROALIM, para lo cual realizamos tres ítems para calificarlos de cual se obtuvo los siguientes resultados, 1 completamente satisfecho el 64%, 2 satisfecho 36% y por último el ítem 3 insatisfecho 0%.

En esta pregunta podemos analizar que los clientes en su mayoría dicen estar satisfechos y muy satisfechos con los productos que ofrece PROALIM y no se obtuvo un resultado negativo, sin embargo, lo más idóneo sería que la respuesta fuese el 100% muy satisfecho, por lo que en este punto nos enfocaremos en la calidad e innovación de los productos que concuerda con las encuestas realizadas al personal.

4. ¿Ha recomendado usted los productos de PPROALIM a otras personas?

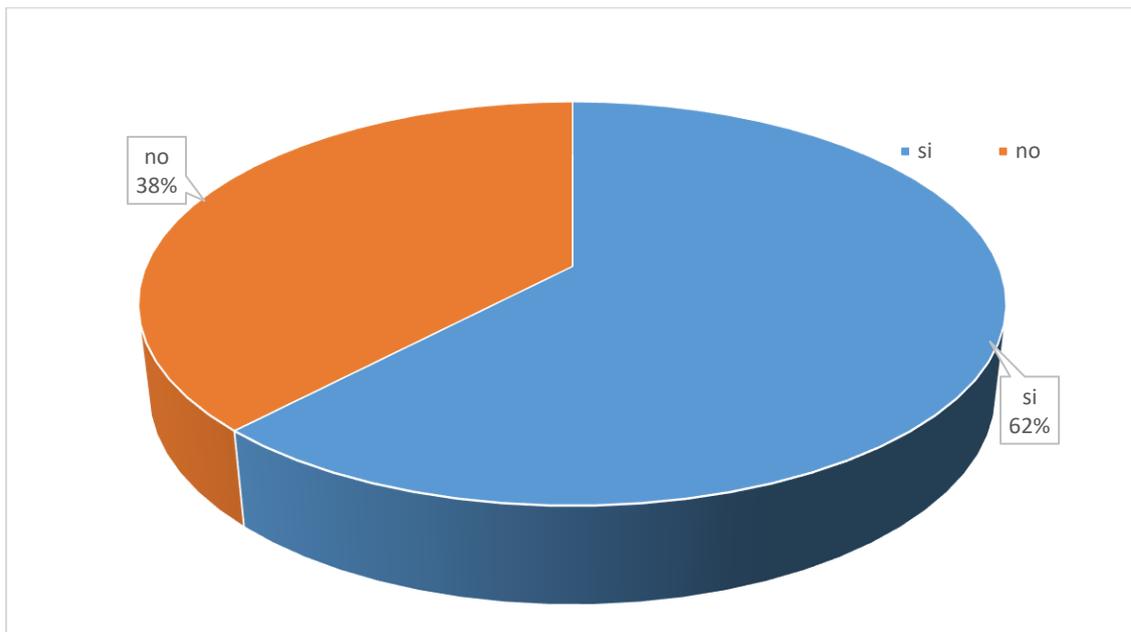


Figura 15: Pregunta 4. ¿Ha recomendado usted los productos de PPROALIM a otras personas?

Fuente: Encuesta aplicada

En la pregunta cuatro se elaboró la pregunta con el fin de saber si nuestros clientes recomiendan a otras personas nuestros productos de los cuales el 62% dio que SI y el 38% dijo que NO.

En esta pregunta podemos observar que en su mayoría los clientes están satisfechos con los productos de PPROALIM que hasta lo recomienda a otras personas y la otra parte no lo hace, por lo que se debería mejorar en distintos puntos tomando en cuenta los procesos realizados para determinar las necesidades de la empresa y establecer las estrategias correspondientes, para que los clientes vean que nosotros como empresa ofrecemos productos que vale la pena adquirirlo y recomendarlo.

5. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios de PROALIM al momento de su compra, valore su satisfacción del mismo.

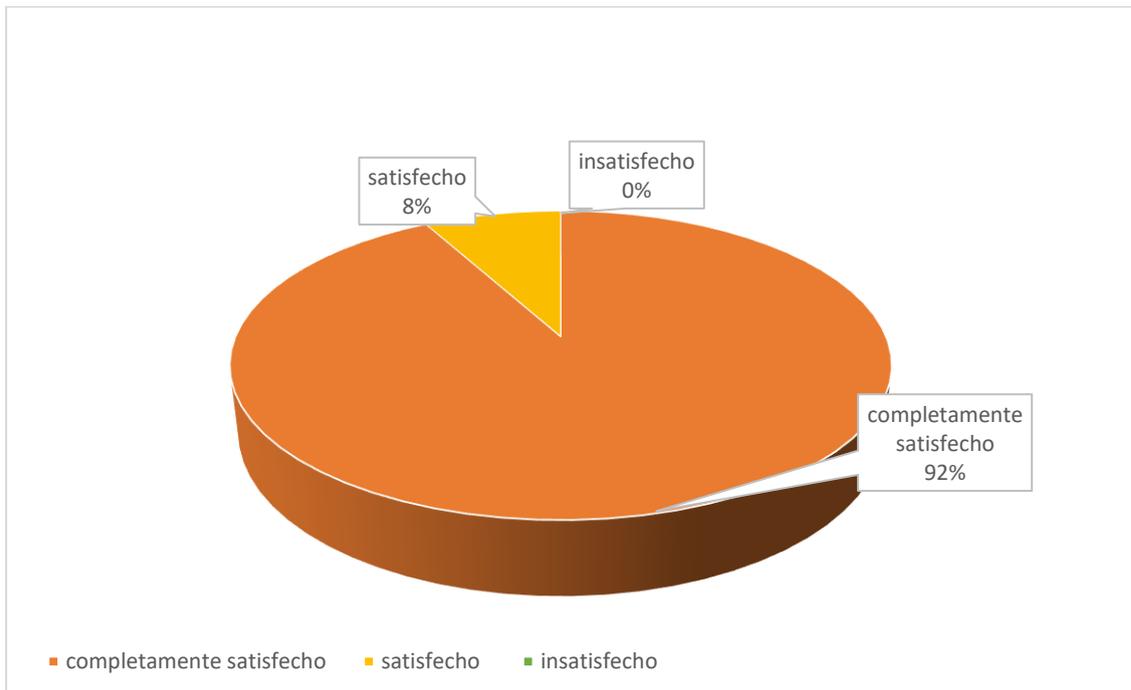


Figura 16: Pregunta 5. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios de PROALIM al momento de su compra, valore su satisfacción del mismo
Fuente: Encuesta aplicada

En la pregunta cinco se hizo la pregunta con el fin de saber el nivel de satisfacción que tienen los clientes cuando son atendidos al momento de realizar la compra de productos en PROALIM, lo cual el 92% de los clientes encuestados dijeron que están completamente satisfechos, el 8% satisfechos y nadie respondió insatisfecho.

Por lo tanto según los resultados otorgados en esta pregunta se puede decir que los clientes se encuentran completamente satisfechos por la atención dada en PROALIM, es una respuesta positiva ya que nadie indicó que está insatisfecho, pero no está por demás seguir mejorando mediante capacitaciones al personal, para que ofrezcan servicios y productos de calidad, lo cual ayuda a mantener a nuestros clientes activos PROALIMJ.

6. ¿El producto ofrecido por PROALIM cubre sus necesidades?

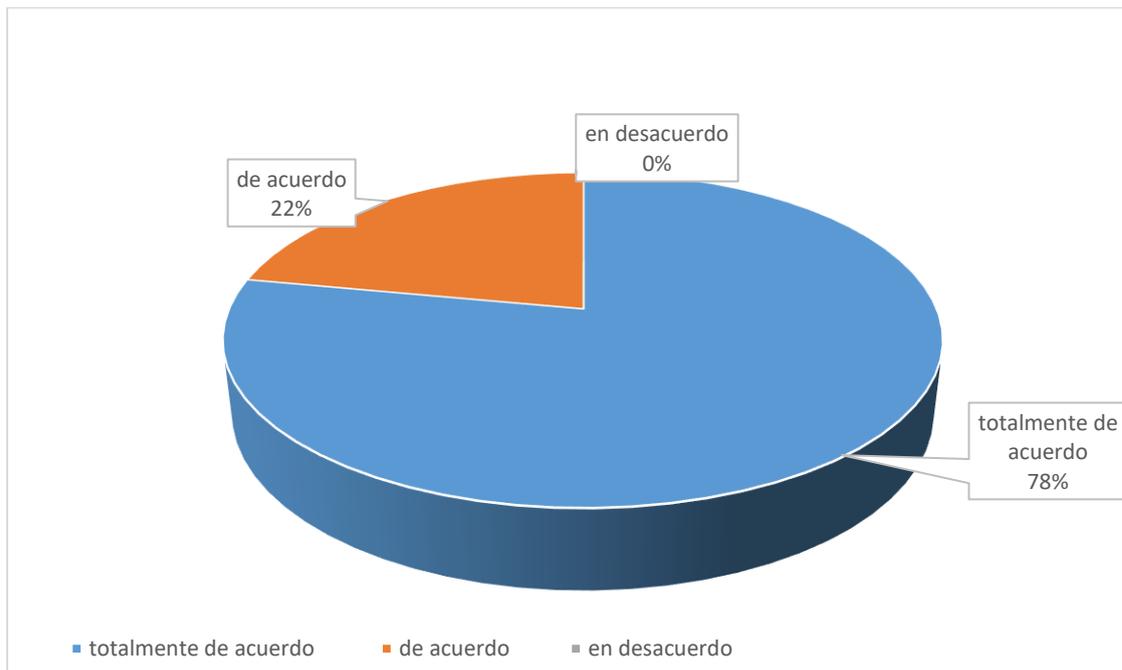


Figura 17: Pregunta 6. ¿El producto ofrecido por PROALIM cubre sus necesidades?

Fuente: Encuesta aplicada

En la pregunta realizada a los clientes, se hizo enfocada a saber si los productos de PROALIM, satisface las necesidades de los clientes, lo cual el 78% dijo estar totalmente de acuerdo, el 22% de acuerdo y en desacuerdo el 0%.

Por lo tanto según los resultados otorgados en la pregunta 6 se obtuvo que en sí, la mayoría de clientes se encuentran satisfechos con los productos ofrecido en PROALIM, y nadie dijo lo contrario, es decir hubo un 0% en el ítem de insatisfecho, pero la respuesta que esperamos es que en su totalidad o la mayoría de nuestros clientes se sientan completamente satisfechos con nuestros productos, por lo que deberíamos tomar medidas correspondientes y establecer las estrategias necesarias para alcanzar el 100% en satisfacción en cuanto a los productos de la empresa.

7. ¿PROALIM ofrece productos competitivos?

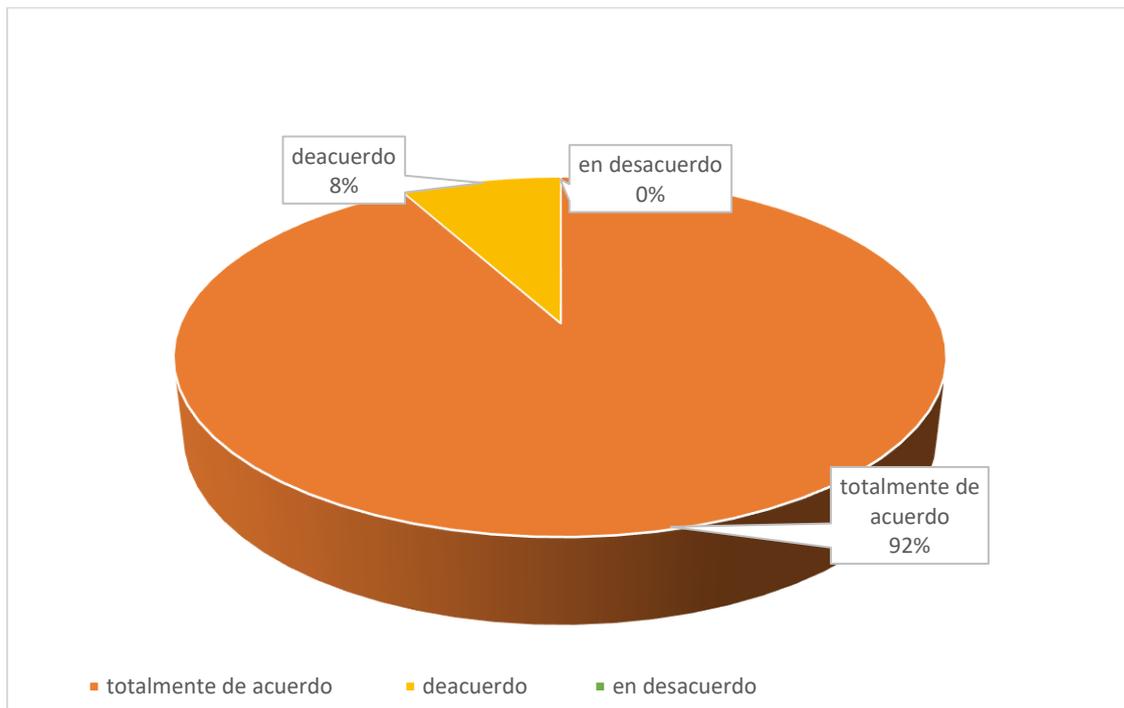


Figura 18: Pregunta 7. ¿El producto ofrecido por PROALIM cubre sus necesidades?
Fuente: Encuesta aplicada

Esta pregunta está dirigida a conocer si los productos que ofrece PROALIM son competitivos, lo cual los clientes supieron decir que un 92% están totalmente de acuerdo en que es así y el otro 8% están de acuerdo y ninguna persona del personal menciona que está en desacuerdo con esto.

Según los resultados obtenidos por esta pregunta, se dice que los clientes creen que PROALIM ofrece productos competitivos en el mercado, por lo tanto debemos estar al pendiente de la mejora e innovación continua, para cumplir con las exigencias que implica un mercado moderno y así poder competir con otras empresas, ofreciendo productos de calidad.

8. ¿Está de acuerdo con los precios establecidos en los productos que ofrece PROALIM?

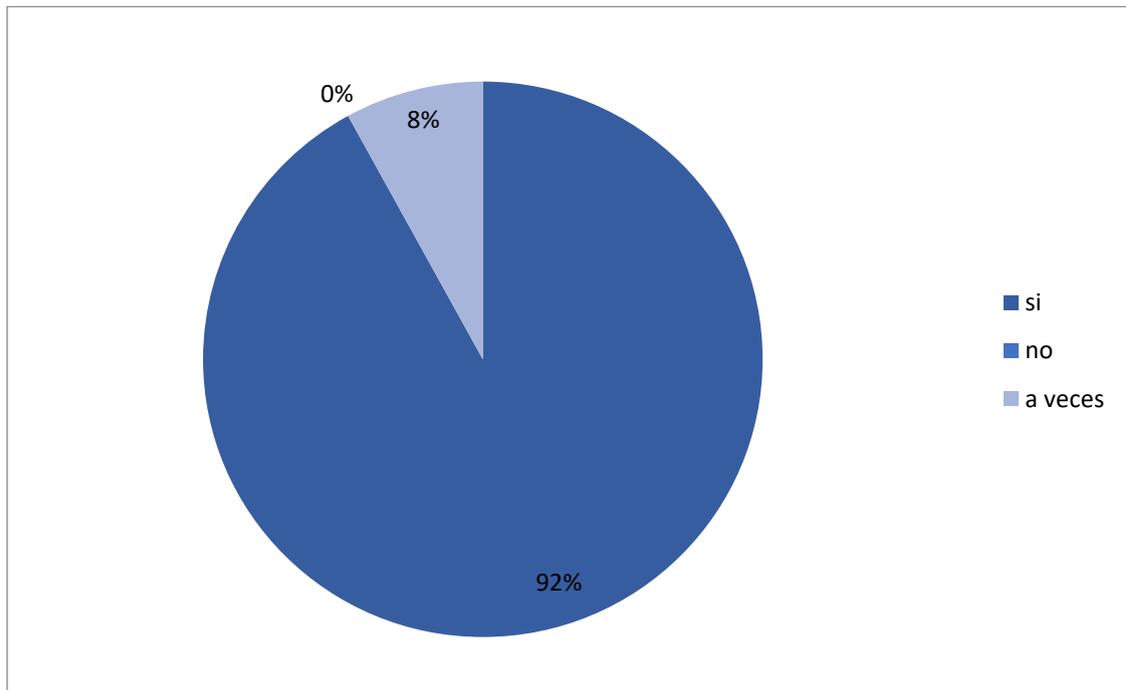


Figura 19: Pregunta 8. ¿Está de acuerdo con los precios establecidos en los productos que ofrece PROALIM?

Fuente: Encuesta aplicada

En esta pregunta se requiere saber si los clientes están de acuerdo con los precios establecidos en PROALIM con sus productos, el 92% de las personas encuestadas dijeron que si y solo el 8% dijeron a veces y no hay respuestas negativas.

Por lo que podemos decir que la mayoría de los clientes están de acuerdo con el precio establecido en sus productos por lo cual no es exagerado y tenerlos mantenerlos, para que la opinión de los mismos no cambie y sigan manteniendo nuestros productos.

9. ¿El personal que se encarga de la venta de los productos en PROALIM, conoce bien los productos?

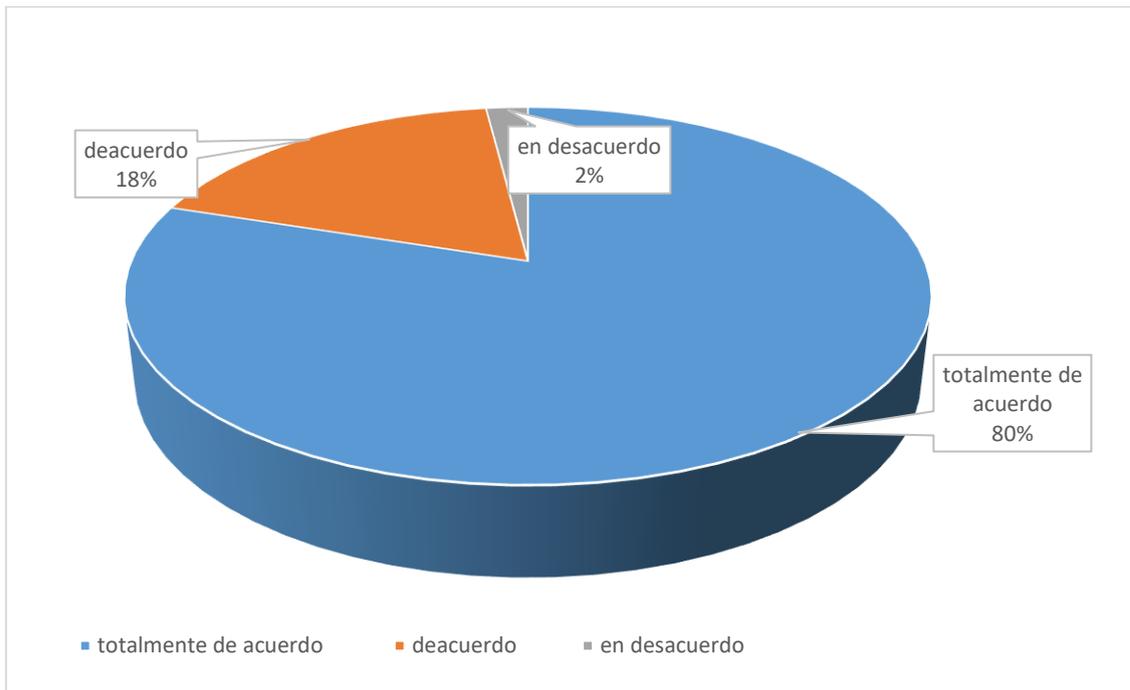


Figura 20: Pregunta 9. ¿El personal que se encarga de la venta de los productos en PROALIM, conoce bien los productos?

Fuente: Encuesta aplicada

En la pregunta 8 nos enfocamos en conocer si las personas que despachan los productos a los clientes de PROALIM, conocen los productos que se ofrece, lo cual los clientes respondieron que el 80% está totalmente de acuerdo, el 18% está de acuerdo y el 2% está en desacuerdo.

Según el análisis de esta pregunta podemos decir que los clientes en su mayoría dicen que el personal encargado de despachar los productos en PROALIM si los conocen, esto se da debido a que en la empresa se establece que los empleados para que puedan atender a sus clientes deben saber detalladamente los productos que se ofrece, para así poder venderlos, pero como podemos observar que cierta parte del personal no cumple con lo requerido por lo que se debe llevar un control más seguido de esto, debido a que esto es importante ya que todos los que forman parte de PROALIM, deberían promocionar y convencer a los clientes de los productos que están adquiriendo a través del conocimientos de los mismos.

10. Al finalizar la adquisición de su producto, ¿está usted de acuerdo con la calidad de servicio proporcionado por la empresa?

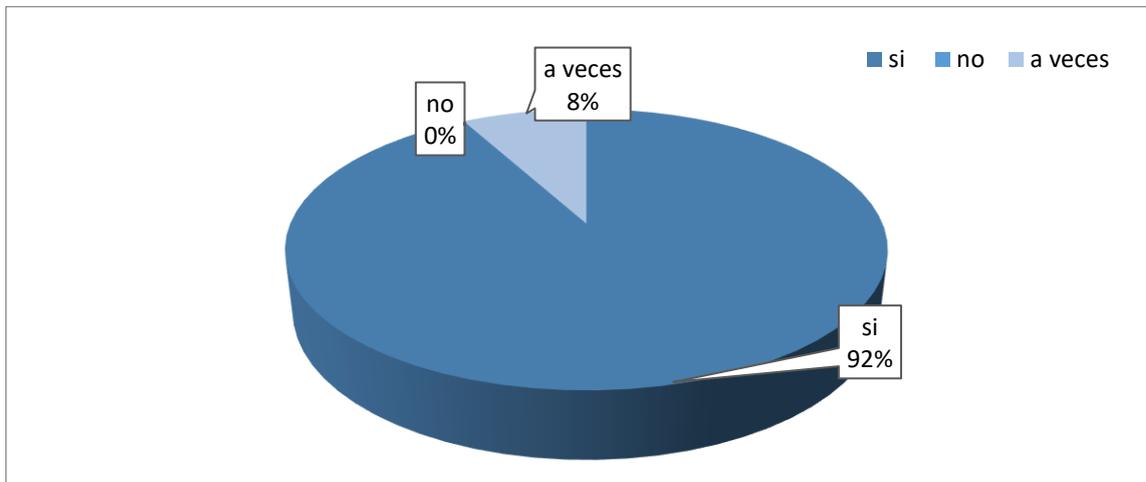


Figura 21: Pregunta 10. Al finalizar la adquisición de su producto, ¿está usted de acuerdo con la calidad de servicio proporcionado por la empresa
Fuente: Encuesta aplicada

En esta pregunta se requiere saber si los clientes de PROALIM están de acuerdo con la calidad de servicio que ofrece la empresa, lo cual el 92% indicó que SI y el 8% a veces y el 0% dijo que NO.

En esta pregunta la respuesta fue favorable, debido a que la mayoría de clientes dicen que están de acuerdo con la calidad de servicio que ofrece PROALIM, lo cual es algo positivo en la empresa, sin embargo, siempre se debe estar pendiente para que esto no cambie y tratar en lo posible satisfacer las necesidades de los clientes

Las encuestas tanto de clientes y Talento Humano de PROALIM se hizo directamente para saber el funcionamiento e interacción que tienen los empleados dentro de la empresa y con el gerente, a su vez analizar qué tan satisfechos están los clientes en cuanto a la empresa lo cual ayudara a distinguir los puntos negativos, para tomarlo como referencia y elaborar las distintas estrategias para mejorar.

3.5.3 Entrevista

La entrevista está dirigida exclusivamente al Gerente General de PROALIM lo cual nos permitirá ver su punto de vista directamente de su empresa y conocer su criterio sobre ella.

Entrevista realizada al Gerente General de PROALIM.

1. ¿Cuál es el giro del negocio de PROALIM?

El giro comercial de PROALIM es la producción de productos lácteos y sus derivados, es decir leche, queso, yogurt a su vez también intentamos expandir la línea de productos, como por ejemplo actualmente ofrecemos bolos en distintas presentaciones, dependiendo de la acogida que se tenga para así distribuirlos dentro y fuera de la ciudad de Riobamba.

2. ¿Qué papel desempeña usted como Gerente General dentro de PROALIM?

El papel que actualmente desempeño en la empresa se podría decir que es, la administración general, la toma de decisiones de la empresa financieramente, la función de ventas, tener contacto con los clientes directamente, contacto con el personal y contacto con los proveedores de mis insumos, tener un control de mis inventarios, etc.

3. ¿En PROALIM cuantas personas laboran actualmente?

Los empleados que trabajan en el negocio son 17 empleados, contando conmigo somos 18 en total, entre ellos está el personal administrativo y operativo

4. ¿Al momento de reclutar y seleccionar al talento humano para su empresa lo hace a través de un manual de selección y reclutamiento?

No, PROALIM no cuenta con un manual de selección y reclutamiento, solo se lo hace mediante recomendación de los otros empleados y conocidos, que tengan ganas de trabajar y se les enseña poco a poco cómo funcionan las cosas aquí en la empresa, a menos que sea para las áreas que necesitan conocimiento como por ejemplo la contadora.

5. ¿Usted considera que recibe apoyo y colaboración de todos los que trabajan en PROALIM?

Lo más probable es que si, ya que intento tener la comunicación diaria con ellos y así tratar de hacer un lugar laboral acogedor es decir que se sientan como parte de la empresa y motivados para trabajar y colaborar en la empresa, fomentando el respeto mutuo entre todos.

6. ¿Su Talento Humano es apropiado para ser una empresa competente en el mercado actual?

Si, por el momento, pero creo que todo va de la mano con el crecimiento de la empresa mientras más grande más responsabilidad y sobre todo profesionalismo, debido a la competencia y exigencias que el mercado requiere, por lo que debo contar con profesionales competentes que colaboren y sean parte de PROALIM.

7. ¿Qué tanto cree usted que conoce los productos que se producen y comercializan en PROALIM?

Pues los conozco muy bien debido a que la empresa fue creada por mi persona, entonces estoy desde el inicio de PROALIM y todos los procesos y especificaciones de los productos que ofrecemos pasan y son aprobados por mi persona, claro que poco a poco se adquiere cada vez más experiencia, se va aprendiendo más a fondo sobre procesos, calidad etc. y esto es muy importante para la postura que tengo, ya que sobre este conocimiento puedo ofrecer lo que tengo a mi cliente.

8. ¿De los productos que PROALIM ofrece cuales son los más demandados por sus clientes?

En realidad, si tenemos acogida en Riobamba y en distintas ciudades del país, pero debido a que existe una competencia amplia, aun no se da a conocer en su totalidad nuestros productos, pero lo más demandado por los clientes es la leche y el yogurt.

9. ¿Qué considera usted como desventaja de los productos que comercializa?

Una de las desventajas es la falta de maquinaria moderna, con esto quiero decir que no la estoy cambiando continuamente como debería fijándome en los años de su depreciación.

10. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted cree que posee su empresa y por qué?

Una de las ventajas primordiales que observo personalmente es la orientación que tenemos en ofrecer productos de calidad y con precios cómodos y accesibles en el mercado que nos permitan competir con otras empresas, también el conocimiento por la antigüedad que la empresa tiene en el mercado es varios años, PROALIM está en el mercado 21 años, por lo que me facilita contactar proveedores de confianza que ofrezcan productos de calidad a precios cómodos.

11. ¿Usted está al tanto que sus gastos operacionales están elevados, tiene conocimiento de cuales son y porque?

Estoy al tanto se han elevado considerablemente debido a que este año por ejemplo contrate más personal, la maquinaria tuvo percances y hubo que darle mantenimiento inmediato para seguir nuestros procesos, en pago de impuestos eh pagado más, me atrase en el banco el año anterior y tuve q pagar un monto considerable por eso, en cuanto a los servicios básicos pago más debido a que se incrementó una máquina de congelamiento.

12. ¿A tomado alguna medida para reducir gastos en los últimos días o meses en PROALIM?

No seguimos trabajando con normalidad como siempre, lo único que eh tratado de hacer el último año es no adquirir préstamos.

13. ¿Usted posee programa de innovación o mejora continua para PROALIM?

No tal como cual, pero si tratamos de implantar un proceso de mejorar en todas las áreas de la empresa como se menciona ya anteriormente, mientras vaya el crecimiento de la empresa y la acogida de nuevos productos

14. ¿Para llegar al consumidor usted considera que los medios de comunicación que emplea PROALIM son los correctos?

Se cuenta con una página web pero no se le ha dado el uso apropiado, debido a la falta de promoción que tenemos en la empresa y uno de los objetivos principales de esta página es contactar nuevos clientes por medio de ella.

15. ¿Cree usted que los clientes de PROALIM están satisfechos con los servicios que se les brinda?

Si, debido a que yo tengo contacto directo con los clientes y estoy dispuesto a oír cualquier sugerencia que venga de parte de ellos, ya que el cliente tiene la razón y así poder satisfacerlos en sus requerimientos, también contamos con vehículos que trasladan los productos puerta a puerta dentro y fuera de la ciudad.

16. ¿Cómo visualiza a su empresa en 5 años?

En continuo crecimiento, ya que queremos ser mejores cada día y así seguir creciendo, conociéndose más los productos ofrecidos dentro y fuera de la ciudad.

17. ¿Cómo se hace la asignación de labores al Talento Humano en PROALIM?

Por lo regular el personal ya sabe que tareas tiene asignadas ya que al inicio del contrato yo les explico personalmente sus tareas, esto a veces varia cuando tenemos más demanda de lo esperado cuando nos organizamos para trabajar y hacer tareas adicionales, pero en si ellos ya saben cuál es su labor diaria.

18. ¿Capacita a sus empleados continuamente, para que puedan desarrollar sus labores?

Se les da instrucciones y se le enseña en cuanto va pasando los días pero en si no es una capacitación, va aprendiendo conforme a los demás trabajadores y se le va asignando que tareas va a realizar dentro de la empresa.

19. ¿Cómo mide la capacidad de inventario en la empresa?

Todo lo medimos a través de registros de notas de entradas y salidas, no tenemos otro tipo de registro que nos proporcione con mayor exactitud el inventario que tenemos en la empresa.

20. ¿Maneja un pronóstico de ventas, para el control de sus inventarios?

Nos basamos en la acogida que se va presentado mes por mes, es decir por el pedido de los clientes, pero no podemos pronosticar nuestras ventas con exactitud, ya a veces varia la producción por pedidos adicionales.

3.5.4 Triangulación de datos

Realizamos la triangulación de resultados para validar la información encontrada mediante, observación, entrevistas y encuestas.

- No existe un adecuado control y registro de los gastos operacionales dentro de PROALIM.
- Preocupación personalizada de alta gerencia.
- Pagos impuntuales a trabajadores.
- Falta de motivación al personal.
- No existen las suficientes capacitaciones al personal de PROALIM.
- La contratación es empírica en cuanto al personal.
- Falta de supervisión y control al personal.
- Deudas en entidades del estado.
- Falta de compromiso del personal en los procedimientos establecidos.
- Alto porcentaje de pago en cuanto a pagos del IESS perteneciente a obligaciones de trabajadores.
- Obligaciones tributarias con el SRI, en asignación a pagos de impuestos.
- Falta de marketing para publicidad de productos.
- No existe actualización tecnológica en los últimos años (maquinaria moderna).
- Falta de innovación en sus productos.
- Falta de control y mal manejo de inventarios.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

El éxito empresarial va de la mano con las estrategias, si no existieran estrategias la empresa no tendría rumbo, ya que siempre hay q ver más allá y no solo a corto plazo, las estrategia permitirá establecer ideas para lograr objetivos que ayuden al crecimiento empresarial.

La elaboración de estrategias financieras permitirá alcanzar los objetivos requerido por PROALIM, lo cual ayudara a mejorar la rentabilidad en la empresa, aprovechando en si las oportunidades que se presentan en el entorno, haciendo frente a las amenazas existentes y as también enfocándose en eliminar las debilidades que la empresa posee.

La elaboración de estrategias financieras ayudara a tener mayor control del funcionamiento de PROALIM y de todos sus procesos, lo cual permitirá que PROALIM funcione de mejor manera, teniendo mayor acogida y crecimiento en el mercado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Elaboración de estrategias financieras para la optimización de los gastos operacionales de PROALIM -Riobamba, para el período 2018.

4.2 GENERALIDADES

4.2.1 Reseña Histórica

Un joven bien emprendedor, formado profesionalmente en la ESPOCH, dedico abrirse campo en la industria, y al no contar con los recursos necesarios empezó por desarrollar su idea de forma artesanal, produciendo yogures en la casa de sus padres, al poco tiempo gracias a su esfuerzo conto con algo más de recursos lo cual le ayudo para adquirir maquinaria usada. La necesidad de expandir su microempresa le llevo adquirir un terreno ubicado en el parque industrial de Riobamba, en el cual construyo dos galpones, produciendo con esto yogurt y cola. Obtuvo una demanda satisfactoria con el yogurt lo cual hizo que adquiriera más maquinaria y por ende contratar más personal, lo contrario sucedió con el otro producto ya que no tuvo la misma acogida y dejo de producir. Tomando en cuenta el análisis de mercado y observando que no existía mucha complejidad en la producción de bolos de varios sabores, puso en marcha su idea y de la misma forma que el yogurt empezó de una manera artesanal, obteniendo una demanda satisfactoria, lo que le llevo a adquirir maquinaria que exclusivamente serviría para enfundar y sellar el bolo mejorando la producción y llevándole a implementar la fabricación de bebas. Viendo varias oportunidades en su ámbito se decidió a producir naranjada ya que en esa época su consumo era muy bueno el nivel de ventas era alto y además la maquinaria ya la tenida ya que la que enfundaba el bolo también le serviría para la elaboración de la naranjada, viendo su buena acogida decide fabricar la naranjada en frasco ya que tenida una gran publicidad en esa presentación y de seguro iba a tener una buena acogida. Los productos que elaboraba como son bebas, bolos y naranjada utilizaban como materia prima principal el agua purificada y viendo otro

producto que incrementaría su lista decidió elaborar o embotellar el agua purificada en su forma natural y este se convirtió en otro producto. Al pasar el tiempo empezó adquirir maquinaria moderna y personal calificado para encargarse de las ventas, de la producción y administración esto llevo a la empresa a tener solidez pudiendo ser competitivo para el resto de las empresas de su rama ya no solo a nivel local sino también a nivel nacional. Los envases que adquiría para la elaboración de sus diferentes productos la obtenía de algunos proveedores pero esto incrementaba el costo de su producto por lo que con el tiempo adquirió maquinaria y personal para elaborar el mismo los envasa y así disminuir costos en sus productos. Por tal motivo la empresa se ha convertido en parte de la industria nacional y aporta en gran parte al desarrollo del País. (PROALIM, 2012)

4.2.2 Identificación de la empresa

NOMBRE: PROALIM (PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ)

PROPIETARIO: ING. UFREDO MUÑOZ CORREA

PAÍS: ECUADOR

REGIÓN: SIERRA

PROVINCIA: CHIMBORAZO

CANTÓN: RIOBAMBA

PARROQUIA: MALDONADO

CALLES: CIRCUNVALACIÓN Y TUCUMAN

TELÉFONO: 098706208-032378103/04

FINANCIAMIENTO: ENTIDADES BANCARIAS

ACTIVIDAD: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE REFRESCOS, JUGOS DERIVADOS LACTEOS.

TIPO DE EMPRESA: UNIPERSONAL

RUC: 0602439978-001

Ubicación Geográfica



Figura 22: Ubicación

4.2.3 Giro del Negocio

La empresa cuenta con varios productos que se dividen en refrescos, lácteos, quesos, y leches dentro de cada grupo están

BOLO CORTO



Figura 23: Bolo corto
Fuente: (PROALIM, 2012)

Peso: 0,234 L

Unidades por bulto: 50 u

Peso en libras por bulto de 50u : 11,7 Libras

Sabores: piña, fresa, limón y uva

BOLO LARGO



Figura 24: Bolo largo

Fuente: (PROALIM, 2012)

Peso: 0,194 L

Unidades por Bulto: 50 u

Peso en libras por bulto de 50 u: 9,7 libras

Sabores: Piña, fresa, limón y uva

LÍNEA DE LÁCTEOS

La materia prima principal en esta línea de productos es la leche en crudo, la calidad de ésta depende en su totalidad para la elaboración de sus derivados ya que actúa como un condicionante en la calidad del yogurt y queso como producto final. Por ello PROALIM, expone primero a la leche en crudo a un proceso de pasteurización, calcificación y homogenización; seguido de ello racionaliza en cantidades específicas destinadas a la elaboración de los diferentes productos.

LECHE ENTERA PASTEURIZADA



Figura 25: Leche entera

Fuente: (PROALIM, 2012)

Presentación: 1 litro

Peso: 2,205L

Unidades por Bulto: 40 u

Peso en libras por bulto de 40 u: 88,2libras

Presentación: ½ litro

Peso: 1,102L

Unidades por Bulto: 40 u

Peso en libras por bulto de 40 u: 44,08libras

Presentación: ¼ litro

Peso: 0,551L

Unidades por Bulto: 40 u

Peso en libras por bulto de 40 u: 22,04libras

YOGURT



Figura 26: Yogurt
Fuente: (PROALIM, 2012)

Presentación: 4 litros

Peso: 8,818L

Unidades por Bulto: 4 u

Peso en libras por bulto de 4 u: 35,27 libras

Sabores: Mora, fresa, durazno, coco y guanábana

Presentación: 2 litros

Peso: 4,409L

Unidades por Bulto: 6 u

Peso en libras por bulto de 6 u: 26,45 libras

Sabores: Mora, fresa, durazno, coco y guanábana

Presentación: 1 litro

Peso: 2,205L

Unidades por Bulto: 6 u

Peso en libras por bulto de 6 u: 13,23 libras

Sabores: Mora, fresa, durazno, coco y guanábana

Presentación: ½ litro

Peso: 1,102L

Unidades por Bulto: 12 u

Peso en libras por bulto de 12 u: 13,22 libras

Sabores: Mora, fresa, durazno, coco y guanábana

Yogur con cereal (50ml-100ml-200ml)

Yogur en sachet (50ml-100ml)

QUESO



Figura 27: Queso
Fuente: (PROALIM, 2012)

Presentación: Redondo

Peso: 1,102L

Presentación: Rectangular

Peso: 1,653L

4.2.4 Clientes Externos La Empresa PROALIM

Esta empresa a través de su esfuerzo continuo se ha convertido en una empresa líder dentro de la ciudad y se ha hecho conocer en diferentes ciudades fuera del país y su visión es seguir creciendo, posesionándose y dándose a conocer a nivel nacional para en un futuro incursionar en mercados Internacionales, la ventas actualmente dentro del País están en varias ciudades como: Riobamba, Ambato, Latacunga, Quito, Guayaquil, Puyo, Milagro, Santo Domingo, Manta, Cuenca, Loja entre otras.

Su gran acogida se da principalmente por la atención y el trato directo que brinda la empresa es decir empresa-cliente y por los productos de calidad y precios cómodos para el mercado. Durante el último año sus ventas han incrementado en gran proporción en varios productos ya que su control ha mejorado y pueden cumplir con cada uno de los pedidos que tengan sin demoras y faltantes, aunque han abastecido al mercado fuera de la ciudad con puntualidad, descuidando al mercado local ya que para cumplir con esos pedidos han incumplido con los locales para subsanar estos.

4.3 PLAN ESTRATEGICO

4.3.1 Desarrollar una misión y visión

4.3.1.1 Misión Propuesta

Siendo parte de la identidad y personalidad de PROALIM la misión planteada para esta es la siguiente:

MISIÓN
Producir y comercializar productos alimenticios de calidad, contando con personal capacitado equipos de alta tecnología e infraestructura adecuada, que garantice la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo al bienestar de los empleados y la rentabilidad de la empresa, tomando en cuenta la innovación permanente en los aspectos social, económico y productivo.

Figura 28: Misión
Elaboración propia

4.3.1.2 Visión Propuesta

La visión es considerada como el camino que nos dirige hacia dónde la empresa desea llegar a largo plazo, la misma debe ser coherente con la misión ya planteada.

	<p>VISION</p> <p>Liderar el mercado mediante la producción y comercialización de lácteos y derivados, que sea reconocido a nivel nacional en el mercado por su contenido, presentación y calidad.</p>	
--	---	--

Figura 29: Visión
Elaboración propia

4.3.2 Propuesta de Organigrama y establecimiento de objetivos, valores y políticas.

4.3.2.1 Organigrama propuesto

4.3.2.1.1 Organigrama Estructural

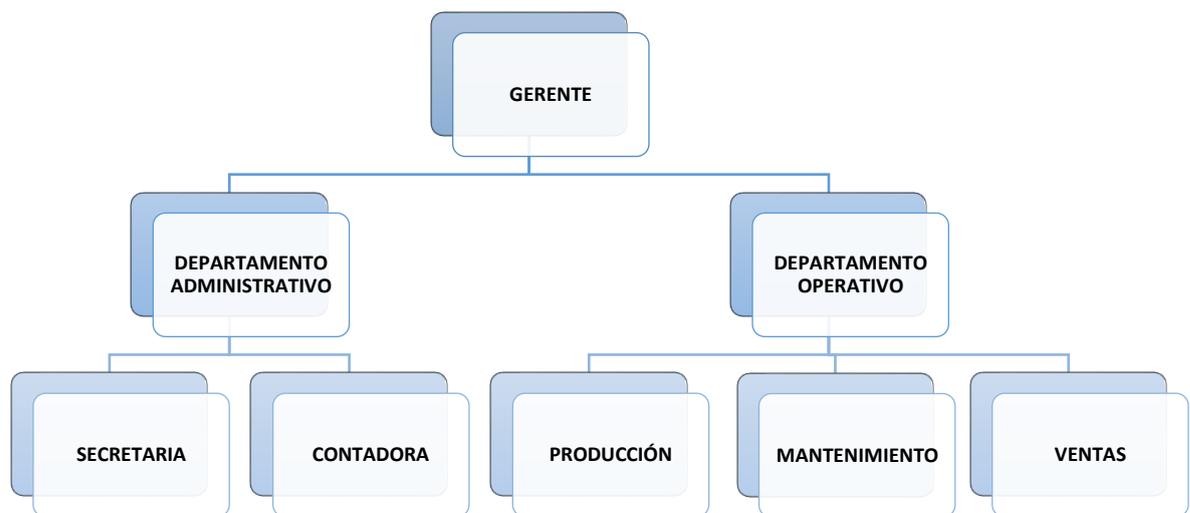


Figura 30: Organigrama Estructural
Elaboración propia

4.3.2.1.2. Organigrama Funcional

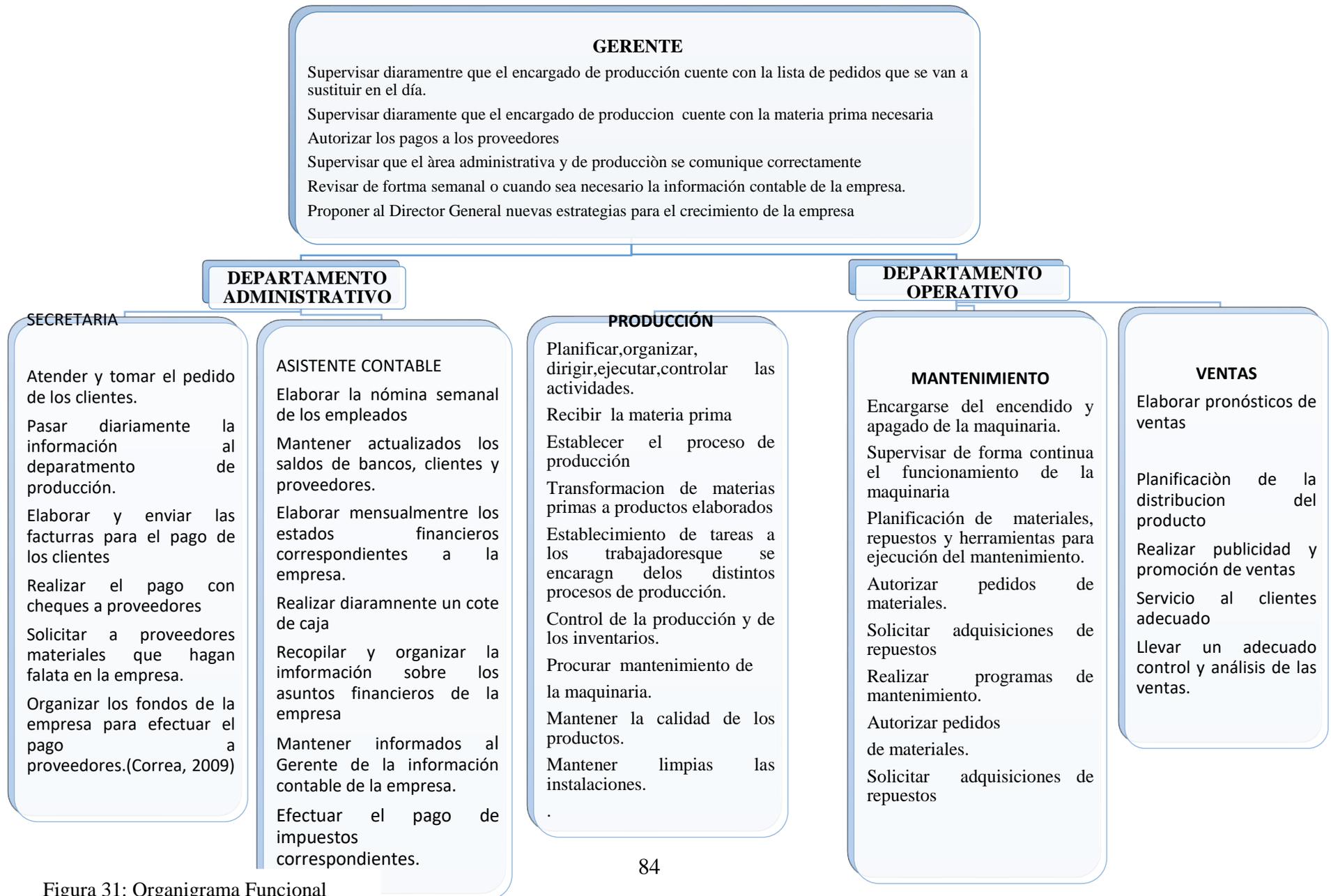


Figura 31: Organigrama Funcional
 Elaboración propia

4.3.3 Valores Corporativos Propuestos



Figura 33: Valores corporativos
Elaboración propia

4.3.3.1 Responsabilidad Social

Construir un ambiente laboral cómodo y adecuado, fomentando valores como respeto mutuo, honradez, confianza y transparencia, dando así respuesta y resultado al entorno social y al compromiso de trabajar.

4.3.3.1.1 Responsabilidad Ambiental

Optimizar los recursos naturales además de realizar el manejo de residuos de manera correcta que provienen de la producción de los diferentes productos que ofrece PROALIM, ayudando a la reducción del impacto ambiental mediante la capacitación y concientización del personal.

4.3.3.1.2 Calidad de Servicio

PROALIM busca brindar servicio de calidad satisfaciendo a los clientes con productos de calidad, a precios accesibles, para mantener la fidelidad de los clientes y se promueva más consumidores a través de las recomendaciones de nuestros ya clientes.

4.3.4 Políticas Propuestas

Se nos permite establecer políticas en PROALIM ya que en el tiempo llevada de nuestra investigación se observó que no hay políticas establecidas de un reglamento escrito, por

lo que hemos visto necesario proponer algunas que ayuden al desenvolvimiento de todo el personal de la empresa y en sí que el gerente tome las decisiones adecuadas sobre el no cumplimiento de ellas.

- Innovación permanente en PROALIM.
- Se prohíbe el consumo de drogas o bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones.
- No se tolerara al personal que llegue en estado de embriaguez y se sancionara suspendiéndoles 15 días.
- Si existe un llamado de atención por medio escrito de 3 veces, el empleado será despedido inmediatamente.
- Se timbra en el momento de ingreso y salida a la hora establecida, caso de atraso se descontara.
- El personal de PROALIM debe mantener su debida educación y comportamiento ético.
- Las faltas injustificadas sufrirán descuentos y sanciones.
- Los productos de PROALIM deben ser de calidad.
- Las buenas ideas dadas para la empresa, serán reconocidas por el Gerente General.
- El empleado debe estar bien uniformado, con todo el equipo que cada puesto requiere, caso contrario se le suspenderá el día y se le descontara.
- Se les establecerá un horario al medio día para el almuerzo el cual debe ser respetado, caso contrario se cobrara multas.
- Todo el personal capacitado para cierta actividad no puede negarse a cumplir su trabajo.
- La satisfacción del cliente está por encima de todo, por eso se lo evaluara para ver sus requerimientos.

4.3.4.1 Políticas departamentales

4.3.4.1.1 Gerencia

- El gerente será único autorizado para otorgar plazos de créditos a sus clientes.
- Si se requiere de préstamos por algún caso emergente el único en decidirlo es el gerente.

- El gerente no podrá ausentarse de la empresa por más de ocho días para evitar desvíos en el desarrollo de las actividades.
- El gerente se preocupara en el desarrollo y formación de sus empleados.
- El gerente hará la selección del talento humano basándose en el manual de selección y reclutamiento.
- El gerente es el único autorizado de tomar decisiones para el bienestar de PROALIM
- En caso de obtener utilidad al final del ejercicio contable el gerente reinvertirá dicha utilidad en la empresa.

4.3.4.1.2 Producción

- Los Productos de PROALIM deben cumplir con las normas de calidad, dadas por organismos de control.
- Se aumentará la producción en base a la demanda de productos.
- Se evitara riesgos, estando pendientes de inventarios para no sufrir perdida.
- Antes de sacar el producto del mercado se verificara la calidad del mismo.

4.3.4.1.3 Administración

- Se pagara el sueldo básico unificado establecido en la ley del Ecuador más beneficios.
- Si los empleados requieren de permiso se hará una solicitud previa y dos días antes por motivo de retraso en los procesos productivos.
- Se pedirá colaboración en caso de ser necesario, asignando una tarea no común al empleado.
- La obtención del capital se realizará a través de créditos bancarios.
- Se tratara de no tener mucho dinero en caja chica, sin ningún movimiento.
- Se cumplirá con las 8 horas de trabajo establecidas en el contrato.
- El personal utilizará lo adecuado para su labor, en PROALIM se utiliza lo siguiente (guantes, botas, mandil, gorro y mascarilla).
- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de su propietario.

4.3.4.1.4 Mantenimiento

- Se hará mantenimientos continuos a la maquinaria para que no se de imprevistos de última hora.
- Se hará valoración de la maquinaria 4 veces al año para saber su estado.
- Si no está en uso la maquinaria se procederá a desconectar.

4.3.4.1.5 Compra

- Se tomara en cuenta distintos aspectos para elegir un proveedor, precio, calidad, fecha de entrega, garantía y sobre todo se pedirá proformas previo a la compra.
- El proveedor elegido por la empresa deberá emitir órdenes de venta y recibir órdenes de compras.
- Lo facturado debe estar confirmado con los inventarios.
- Si un producto no está en buen estado se le hará la devolución correspondiente, se pedirá devolución de dinero y no se pagara el costo de servicio.

4.3.4.1.6 Ventas

- La empresa promocionará los productos a través de publicidad por los distintos medios de comunicación local y nacional.
- Los productos fabricados se venderán al por mayor y menor.
- La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.
- Entregará a tiempo los pedidos solicitados por los clientes para mantenerlos siempre satisfechos.
- La empresa brindará trato justo y esmerado a todos los clientes, tanto en sus solicitudes como en sus reclamos considerando que los clientes son la razón de ser de la empresa; porque el cliente siempre tiene la razón.
- Este departamento informará y asesorará a los clientes sobre los productos ofertados en PROALIM.

4.3.4.1.7 Cobros

- La empresa se encargará de cobrar las facturas de los clientes a través del

Departamento Contable.

- De haber pagos anticipados los clientes pueden llamar en horario de oficina para realizar el aviso y de acuerdo a una fecha y hora se retiraran el/los cheques; o en su caso se pueden realizar transferencias directas a la cuenta corriente de la empresa
- Pagos de clientes mediante transferencia, será avisados o notificados en el email de PROALIM, con su respectivo comprobante
- Debido al protocolo de seguridad, si el cliente desea realizar su pago en las oficinas de la institución, lo podrá hacer previo aviso vía telefónica.
- En ningún caso se aceptan cheques de terceros a favor del cliente.
- En caso de que el cheque entregado por el cliente sea protestado por insuficiencia de fondos, los próximos pagos a realizar deberán ser mediante transferencias, depósitos y pago en efectivo. El cliente asumirá el valor por devolución de cheque.

4.3.5 Análisis interno y externo

4.3.5.1 Análisis Financiero

4.3.5.1.1 Análisis Horizontal y Vertical del Balance General

Tabla 13:
Balance General

	30-12-15	ANÁLISIS VERTICAL	30-12-16	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL	ANÁLISIS HORIZONTAL
ACTIVO						
Caja	2.343,47	0,76	18.947,00	5,29	16.603,53	708,50
Bancos	3,29	0,00	29.833,54	8,34	29.830,25	906694,53
Cartera	20.734,16	6,69	0,00	0,00	-20.734,16	-100,00
Crédito Fiscal	60.806,18	19,63	43.761,89	12,23	-17.044,29	-28,03
Inventarios	5.380,96	1,74	7.120,82	1,99	1.739,86	32,33
Materias Primas	22.443,59	7,25	52.758,50	14,74	30.314,91	135,07
TOTAL ACTIVO	111.711,65	36,06	152.421,75	42,59	40.710,10	36,44
CORRIENTE						
Equipo de Oficina	1.540,00	0,50	1.907,55	0,53	367,55	23,87
Depreciación Equipo de Oficina	-1.452,86	-0,47	-714,72	-0,20	738,14	-50,81
Vehículos	37.081,93	11,97	37.081,93	10,36	0,00	0,00
Depreciación de Vehículos	-13.842,27	-4,47	-13.893,78	-3,88	-51,51	0,37
Edificios	46.293,27	14,94	57.694,98	16,12	11.401,71	24,63

Depreciación de Edificios	-15.126,91	-4,88	-21.617,04	-6,04	-6.490,13	42,90
Maquinaria y Equipo	190.600,00	61,53	196.473,99	54,89	5.873,99	3,08
Depreciación Maq. y Equipo	-54.228,98	-17,51	-73.614,49	-20,57	-19.385,51	35,75
Terrenos	7.200,00	2,32	22.174,42	6,20	14.974,42	207,98
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	198.064,18	63,94	205.492,84	57,41	7.428,66	3,75
TOTAL ACTIVO	309.775,83	100,00	357.914,59	100,00	48.138,76	15,54
PASIVO						
Obligaciones tributarias	928,85	0,83	9.862,33	8,28	8.933,48	961,78
Cuentas por pagar	87.158,06	78,13	56.052,77	47,05	-31.105,29	-35,69
TOTAL PASIVO CORRIENTE	88.086,91	78,96	65.915,10	55,33	-22.171,81	-25,17
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones x pagar	23.471,67	21,04	53.209,19	44,67	29.737,52	126,70
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	23.471,67	21,04	53.209,19	44,67	29.737,52	126,70
TOTAL PASIVO	111.558,58	100,00	119.124,29	100,00	7.565,71	6,78
PATRIMONIO						
Capital Social	169.064,02	54,58	200.329,72	55,97	31.265,70	18,49
RESULTADOS	29.153,23	9,41	38.460,58	10,75	9.307,35	31,93
PATRIMONIO	198.217,25	63,99	238.790,30	66,72	40.573,05	20,47
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	309.775,83	127,97	357.914,59	122,69	48.138,76	15,54

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5.1.2 Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados

Tabla 14:
Estado de Resultados

EMPRESA "PROALIM"						
ESTADO DE RESULTADOS						
2015-2016						
	30-12-15		30-12-16		Absoluta	RELA
		Absol		Absol		TIVA
		uta		uta		
Ventas	553.235,76	100,00	615.521,3 1	100,00	62.285,55	11,26
(-) Costo Ventas	423.260,64	76,51	464.989,6 1	75,54	41.728,97	0,02
(=) Utilidad Bruta	129.975,12	23,49	150.531,7 0	24,46	20.556,58	15,82
(-) Gasto Administrativos	89.218,96	16,13	117.199,9 1	19,04	27.980,95	31,36
(-) Gastos Ventas	10.366,86	1,87	24.207,69	3,93	13.840,83	133,51
(-) Gastos Generales	1.211,40	0,22	3.986,25	0,65	2.774,85	229,06
(=) Utilidad Operacional	29.177,90	5,27	5.137,85	0,83	-24.040,05	-82,39
Ingresos no Operacionales	29.800,00	5,39	0,00	0,00	-29.800,00	-100,00
(-) Egresos no Operacionales	29.761,67	5,38	29.423,46	4,78	-338,21	-1,14
(=) Utilidad antes de Impuestos	29.216,23	5,28	-24.285,61	-3,95	-53.501,84	-183,12
(-) 15 % PT	4.382,43	0,79	-3.642,84	-0,59	-8.025,28	-183,12
(=) Utilidad antes del IR	24.833,80	4,49	-20.642,77	-3,35	-45.476,56	-183,12
(-) 22% antes del IR	5.463,44	0,99	-4.541,41	-0,74	-10.004,84	-183,12
(=) Utilidad Neta	19.370,36	3,50	-16.101,36	-2,62	-35.471,72	-183,12

Fuente: PROALIM
Elaborado por: Autor

Al haber efectuado una observación sobre el funcionamiento contable y administrativo en PROALIM se ha visualizado que las ventas de un período a otro son de \$553.235,76 a \$615.521,31 es decir incrementa en un 11.26%, pero su rentabilidad baja significativamente de \$19.370,36 a -\$16.101,36 es decir en -183,12%.

Esto se da debido a que los gastos operacionales se han elevado significativamente, los gastos administrativos de \$89.218,96 a \$117.199,91 es decir en un 31.36%; los gastos de

ventas en \$10.366,86 a \$24.207,69 es decir en un porcentaje de 133,51% y los gastos Generales del \$1.211,40 a \$3.986,25 es decir en 229.06%.

Dentro de los gastos administrativos los rubros más elevados fueron detectados en sueldos y salarios, período 2015: Sueldos básico \$32377.22, Alimentación y transporte trabajadores \$2222,03, Liquidación trabajadores 3153,35, Aporte Patronal \$3610,05, Décimo tercero y décimo cuarto sueldo \$970,89, Elaboración contabilidad \$2200,00, Pago liquidación empleado \$2500, Otros gastos sin factura sueldos: \$9435,27, honorarios \$357,14.

En el año 2016 estos rubros son: sueldos y salarios: \$66407,04, el aporte patronal \$8068.51, fondos de reserva \$373,56, décimo cuarto y décimo tercer sueldo \$2714,13, Elaboración contabilidad \$2400,00, alimentación y transporte empleado: \$12876,35, Liquidación empleado: \$4512,00, ropa de trabajo

Esto se da por los aumentos de salario establecido por la ley Ecuatoriana y aumento de empleados a los cuáles se les da uniformes y alimentación dentro de la empresa, también se pudo observar que se gasta dinero en el mantenimiento de maquinaria debido a que en los últimos 5 años no han recibido cambio y ya no funcionan de la manera correspondiente, también está el transporte y todos los gastos de vehículo debido a que se hace entrega de pedidos dentro y fuera de la ciudad a su vez mencionamos la mala asignación y organización en los puestos de trabajo han ocasionado que PROALIM tenga que contratar más personal al cuál no se le puede pagar a tiempo y en el caso de mejor organización no hubiera sido necesario, esto debido a que los gastos establecidos para cada uno de ellos es considerable, casi insostenible por lo cual su rentabilidad a disminuido en comparación a los dos años analizados.

Los gastos en ventas se elevaron debido al incremento que hubo en sus ventas de un período a otro, los gastos generales tienen un incremento debido que en el 2016 se cancelan seguros bancarios e intereses bancarios en una cantidad de \$3.986,25.

Por lo que podemos decir que los gastos operacionales de la empresa son elevados lo cual no permite a la empresa crecer en comparación a sus ventas.

4.3.5.2 Indicadores Financieros

4.3.5.2.1 Indicador de liquidez

4.3.5.2.1.1 Liquidez Corriente

Este índice mide la capacidad de cumplir con las obligaciones adquiridas por la empresa y es igual a:

$$Liquidez\ Corriente = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2015

$$Liquidez\ Corriente = \frac{111711,65}{88086,91}$$

Liquidez Corriente= 1,27 o 127%

2016

$$Liquidez\ Corriente = \frac{152421,75}{65915,10}$$

Liquidez Corriente = 2.31 o 231%

Según este indicador, el activo corriente en el año 2015 tiene la capacidad de pago de 1,27 veces para cubrir sus deudas y en el 2016 es 2,31 veces por lo que podemos decir que en el 2016 tuvo mayor capacidad de pago ya que el activo es más considerable que el pasivo corriente. Por ello se recomienda mantenerlo así, ya que si baja la empresa no tendrá posibilidad de pagar sus deudas, debido a que entre más grande sea el activo corriente mayor capacidad de pago tendrá.

4.3.5.2.1.2. Prueba ácida

Este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2015

$$\text{Prueba ácida} = \frac{111711,65 - 5380,96}{88086,91}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{106330,69}{88086,91}$$

Prueba ácida= 1,21

2016

$$\text{Prueba ácida} = \frac{152421,75 - 7120,82}{65915,10}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{145300,93}{65915,10}$$

Prueba ácida= 2,20

Según el análisis de este indicador en el 2015 es de 1,21 veces y en el 2016 de 2,20 lo que quiere decir que por cada dólar de deuda tenemos ese número de veces para cubrirlo, es decir tiene un sólido crecimiento, convirtiendo rápidamente las cuentas por cobrar en efectivo y siendo capaz de pagar sus obligaciones financieras, Sin embargo, una relación muy alta no siempre es buena. Podría indicar que se ha acumulado el efectivo y está inactivo en lugar de reinvertirse, retornarse a los accionistas o utilizarse de forma productiva.

4.3.5.2.1.3. Capital de trabajo

Recursos que requiere la empresa para poder operar En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente.

2015

Capital de trabajo neto= Activo corriente – pasivo corriente

Capital de trabajo neto= 111711,65–88086,91

Capital de trabajo neto= 23624,74

2016

Capital de trabajo neto= 152.421,75–65.915,10

Capital de trabajo neto= 86506,65

El resultado del Capital de Trabajo neto, nos indica que la empresa después de haber pagado sus deudas inmediatas, contará con dinero para seguir operando, lo cual significaría que PROALIM, cuenta con capacidad de pago, si sabe distribuir bien los recursos.

4.3.5.2.2. Indicador de solvencia

4.3.5.2.2.1. Endeudamiento del activo

Este índice permite relacionar que porcentaje de la empresa pertenece o persona a quien se le adeuda.

$$\textit{Endeudamiento del Activo} = \frac{\textit{Pasivos Totales}}{\textit{Activos Totales}}$$

2015

$$\textit{Endeudamiento del Activo} = \frac{111558,58}{309775,83}$$

Índice de endeudamiento= 0,36 o 36%

2016

$$\textit{Endeudamiento del Activo} = \frac{119124,29}{357914,59}$$

Índice de endeudamiento= 0,33 o 33%

Este indicador demuestra el nivel global de endeudamiento que mantiene la empresa, y según este su resultado es el del 33% al 36% de los activos totales de PROALIM se encuentren financiados por los acreedores.

4.3.5.2.2 Endeudamiento Patrimonial

Las veces que el patrimonio de la empresa está comprometido con sus acreedores.

$$\textit{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

2015

$$\textit{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{111558,58}{198217,25}$$

Endeudamiento Patrimonial= 0,56

2016

$$\textit{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{119124,29}{238790,30}$$

Endeudamiento Patrimonial= 0,50

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. Por cada dólar invertido en Patrimonio de la empresa, cuanto ha invertido el acreedor en la misma

El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,67 y 1,50 y en PROALIM este entre 56% en 2015 y 50% en 2016, En donde se aprecia que “los activos totales de la empresa están comprometidos en un 50% con acreedores”. Información, aparentemente más relevante, que el hecho de decir: “el patrimonio de la empresa está comprometido en un 100% con sus acreedores”. Sobre todo porque existe un margen de 50% de Activos Totales financiados con Patrimonio, no comprometidos con Acreedores.

4.3.5.2.3 Apalancamiento

$$\textit{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

2015

$$\text{Apalancamiento} = \frac{309775,83}{198217,25}$$

Apalancamiento= 1,56

2016

$$\text{Apalancamiento} = \frac{357914,59}{238790,30}$$

Apalancamiento= 1,50

Entendemos por apalancamiento financiero, a la utilización de la deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales propios. Es la medida de la relación entre deuda y rentabilidad.

En este caso, el ratio de apalancamiento obtenido por esta empresa es de 1,56 en 2015 y 1,50 en 2016 que es superior a la unidad, lo que significa que apenas tiene capacidad para cubrir sus costos fijos, es decir que ante un incremento de las ventas del 100%, las utilidades se incrementarán en 150 a 156.

Cuando el apalancamiento financiero toma un valor superior a 1 conviene financiarse mediante deuda.

4.3.5.2.3. Indicador de Gestión

4.3.5.2.3.1. Rotación de Activos fijos

El Ratio de rotación de activos refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

2015

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{553235,76}{198064,18}$$

Rotación de activo Fijo= 2.79

2016

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{615521,31}{205492,84}$$

Rotación de activo Fijo= 2.99

La rotación de activos totales mide la eficiencia con que las empresas utilizan sus activos para generar ingresos. la compañía rotó sus activos 2,79 veces en el 2015 y en el 2016 en 2,99 durante el año, por lo que se puede observar un aumento continuo en parámetros de rotación están mejorando eficientemente, mientras los administradores utilizan los activos de la empresa para generar ingresos.

Lo que quiere decir que los activos rotan cada 129 días.

La evolución positiva de este ratio es producto del fuerte incremento de las ventas en aproximadamente, frente al saldo de los activos, que por el contrario es inferior al del periodo 2015.

4.3.5.2.3.2. Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

2015

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{553235,76}{309775,83}$$

Rotación de Ventas= 1,79

2016

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{615521,31}{357914,59}$$

Rotación de Ventas= 1,72

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.

En 2015, el ratio de rotación de inventario fue de 1,79 veces, mientras que en el ejercicio 2016 se ha disminuido en 0,7 puntos la rotación sobre sus activos totales, esto a su vez afecta la parte financiera de la empresa y su liquidez.

4.3.5.2.3.3. Impacto Gastos Administración y Ventas

$$\text{Impacto Gastos Administración y Ventas} = \frac{\text{Gastos Administrativos y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2015

$$\text{Impacto Gastos Administración y Ventas} = \frac{99585,82}{55323576}$$

Impacto Gastos Administración y Ventas= 0,18 o 18%

2016

$$\text{Impacto Gastos Administración y Ventas} = \frac{141407,6}{615521,31}$$

Impacto Gastos Administración y Ventas= 2,30 o 230%

Como podemos observar la participación de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas fue de del 18% para el 2015 y del 230% para el 2016. A partir de esto podemos inferir que existe un aumento significativo de esta participación, lo cual es ocasionado por el aumento de los gastos de operación y ventas..

4.3.5.2.4. Indicadores de Rentabilidad

4.3.5.2.4.1. Rentabilidad Neta del Activo

Razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \left(\frac{\text{Útilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right) * \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right)$$

2015

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \left(\frac{19370,36}{553235,76} \right) * \left(\frac{553235,76}{309775,83} \right)$$

Rentabilidad Neta del Activo= 0,063

2016

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \left(\frac{-16101,36}{615521,31} \right) * \left(\frac{615521,31}{377914,59} \right)$$

Rentabilidad Neta del Activo= 0,045

Este indicador en el 2015 es de 6% y en el 2016 es del 5% lo cual son porcentajes bajos lo cual indica que para obtener las utilidades netas, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, en la cual, si existe un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta tendrá un valor elevado, el mismo que, al sumarse con la participación de trabajadores puede ser incluso superior a la utilidad del ejercicio.

4.3.5.2.4.2. Margen Bruto

Se trata del beneficio que reporta la actividad principal de la empresa, antes de descontar impuestos, intereses y gastos generales.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2015

$$\text{Margen Bruto} = \frac{553235,76 - 423260,64}{553235,76}$$

Margen Bruto= 0,23

2016

$$\text{Margen Bruto} = \frac{615521,31 - 464989,61}{615521,31}$$

Margen Bruto= 0,24

De lo anterior podemos inferir que para el año 2015 y 2016, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron del 23% y 24% respectivamente, por cual observamos que existe un leve descenso del 1% para este periodo, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

4.3.5.2.4.3. Margen Operacional

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{ventas}}$$

2015

$$\text{Margen Operacional} = \frac{29177,90}{553235,76}$$

Margen Operacional= 0,053 o 5,3%

2016

$$\text{Margen Operacional} = \frac{5137,85}{615521,31}$$

Margen Operacional= 0,0084 o 0.84%

Podemos observar que la compañía para el año 201

5 genero una utilidad operacional del 5,3%, y para el 2006 de 0,84%; por lo anterior evidenciamos un decrecimiento de la utilidad en 0.93% principalmente originado por el aumento de los costos de ventas y operacionales en especial por materia prima, así como los gastos de operacionales y de venta para el año 2006.

4.3.5.2.4.4. Rentabilidad Neta de Ventas

Razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

2015

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{19370,36}{553235,76}$$

Rentabilidad Neta de Ventas= 0,035

2016

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{-16101,36}{615521,31}$$

Rentabilidad Neta de Ventas= -0,026

Como podemos observar en el año 2016 tenemos un indicador negativo debido a que para obtener las utilidades netas, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, en la cual, si existe un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta tendrá un valor elevado, el mismo que, al sumarse con la participación de trabajadores puede ser incluso superior a la utilidad del ejercicio.

4.3.5.2.4.5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Es un ratio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas. Se obtiene dividiendo el beneficio neto de la empresa entre su patrimonio neto.

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

2015

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{29177,90}{198217,25}$$

Rentabilidad Operacional del Patrimonio= 0,15

2016

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{5137,85}{238790,30}$$

Rentabilidad Operacional del Patrimonio= 0,021

En el año 2015 tenemos un indicador de 15% sin embargo para el 2016 bajo significativamente al 2% lo cual es malo ya que nos indica que los beneficios para la empresa no son favorables para el 2016.

En cuanto a los análisis de los indicadores financieros pudimos encontrar las siguientes observaciones:

La empresa cuenta con una posición financiera desfavorable con alguna tendencia positiva

Presenta bajos niveles de rentabilidad, por lo cual es probable al financiamiento externo.

El equilibrio financiero de PROALIM es inestable, lo que evidencia que la empresa no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con recursos a corto plazo.

Con la aplicación de una política de cobros y pagos consecuente con la realidad que se persigue PROALIM podrá solucionar los problemas existentes en su administración.

La presente situación de cobros y pagos de la entidad no es desfavorable pero presenta deficiencias que deben ser solucionadas de inmediato.

4.3.6 FODA

4.3.7 Matriz externa

Tabla 15:
FODA

TABLA DE CLASIFICACIÓN					
IMPACTO		5 - alto	3 - medio	1 - bajo	
5			ALTO		
3			MEDIO		
1			BAJO		
OPORTUNIDADES			ALTO	MEDIO	BAJO
1	Potencial de crecimiento en el mercado		X		
2	Adaptación de maquinaria moderna			X	
3	Alternativas actuales de publicidad y comunicación			X	
4	Apoyo Gubernamental para microcréditos		X		
5	Mantener un control adecuado de gastos.				
6	Excelente ambiente laboral		X		
7	Preocupación personalizada de Gerencia		X		
8.	Suficiente personal para cumplir tareas laborales		X		
AMENAZAS			ALTO	MEDIO	BAJO
1	Injerencia en gastos para adquisición de nuevas maquinarias.		X		
2	Falta de marketing para llegar al mercado			X	
3	Falta de compromiso del personal en los procedimientos establecidos.			X	
4	Venta de productos a precios más bajos			X	
5.	Competidores nacionales y locales nuevos.		X		
6.	Incremento en precios de combustible			X	
7.	Maquinaria dañada		X		

Fuente: Entrevista al Gerente General de PROALIM..

Fuente: Elaboración Propia

Matriz interna

Tabla 16.

TABLA DE CLASIFICACIÓN				
IMPACTO	5 - alto	3 - medio	1 - bajo	
5		ALTO		
3		MEDIO		
1		BAJO		
FORTALEZAS			ALTO MEDIO	B A J O
1	PROALIM tiene una excelente ubicación Geográfica.		X	
2	Ofrecen productos de calidad.		X	
3	Precios acordes al mercado.			X
4	Instalaciones propias de PROALIM.			X
5	Experiencia en el mercado		X	
6	Excelente ambiente laboral		X	
7	Preocupación personalizada de Gerencia		X	
8.	Suficiente personal para cumplir tareas laborales			X
DEBILIDADES			ALTO MEDIO	B A J O
1	No existe una planificación estratégica documentada que permita la difusión entre quienes conforman PROALIM.		X	
2	No existe un plan de capacitación anual debidamente formalizado para el personal, tanto de motivación como de actualización de conocimientos.			X
3	No existe políticas y programas de fortalecimiento de recursos humanos			X
4	Obsolescencia de determinados equipos, maquinaria (inversión)			X
5	Pagos impuntuales al IESS		X	
6	Necesidad de mejoras en el proceso administrativo		X	
7	Falta de marketing de la marca PROALIM		X	
8	Organización jerárquica estática			X
9	Personal no capacitado		X	

Fuente: (PROALIM, 2012)

Elaboración propia

Luego de conocer el comportamiento positivo y negativo de la empresa mediante el FODA realizado, se puede concluir que entre una de las cosas que afecta principalmente a PROALIM, es la contratación empírica del talento humano, ya que el personal que ingresa sin el conocimiento necesario para sus actividades por lo que puede decir que sea desperdicia

recursos financieros invirtiendo en ellos, una parte de los trabajadores que conforman el personal de la empresa carece de conocimientos esto debido a que no existen las capacitaciones continuas que se requiere, por lo que no se actualizan constantemente de sus procesos, también se puede apreciar que no existe un control adecuado del personal, haciendo cambios en lo mencionado anteriormente, ayudara de alguna forma como soporte para realizar su trabajo de manera eficiente y ordenada, con cargas de acuerdo a sus horarios y funciones, lo cual permitirá ahorro tiempo, recursos, es decir minimizar gastos y sobre todo se podría captar más clientes, los mismos que quedarían satisfechos con los productos brindados por PROALIM, es decir lácteos y derivados.

La falta de maquinaria moderna no permite agilizar los procesos por lo que se piensa que se pierde tiempo y dinero.

A su vez también podemos observar que no existe programas de promoción, por lo que el producto no es conocido lo suficiente en el mercado, por lo que no logran atraer la cantidad suficiente de clientes, o si lo hace puede llegar atraer el tipo de cliente equivocado que sólo compra por precio, en cualquiera de los casos si no existe la publicidad correcta será muy difícil construir un negocio rentable y sostenible

Por lo tanto después de exponer todas las razones anteriores, es que se da la debida importancia al desarrollo de un Plan Estratégico lo cual permitirá que mejore la Administración y la Rentabilidad de PROALIM, ya que este nos permitirá convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, por lo que esto implica responsabilidad y compromiso en la planeación, difusión, ejecución y control de cada uno de las estrategias que se plantearán en la propuesta.

4.3.7.1 Matriz de estrategias

Tabla 16:
Matriz de estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1) PROALIM tiene una excelente ubicación Geográfica. 2) Ofrecen productos de calidad. 3) Precios acordes al mercado. 4) Instalaciones propias de PROALIM. 5)Experiencia en el mercado 6)Excelente ambiente laboral 7)Preocupación personalizada de Gerencia 8)Suficiente personal para cumplir tareas laborales
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA
1)Potencial de crecimiento en el mercado 2)Adaptación de maquinaria moderna Alternativas actuales de publicidad y comunicación 3)Apoyo Gubernamental para microcréditos 4) Mantener un control adecuado de gastos. 5)Excelente ambiente laboral 6)Preocupación personalizada de 7)Gerencia Suficiente personal para cumplir tareas laborales	Fortalezas-Oportunidades 1)Capacitar al personal, en cuanto atención al cliente, liderazgo y marketing 2)Reclutar al personal mediante un manual de selección y reclutamiento 3) Mayor control en la administración a través de control de inventarios.	Debilidades-Oportunidades 1) Contar con un Plan de marketing estratégico. 2)Adquisición de maquinaria moderna 3)Adaptación de organigrama, políticas, valores recomendadas 4) Definir actividades en los distintos cargos de la empresa
AMENAZAS	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA
1) Injerencia en gastos para adquisición de nuevas maquinarias. 2)Falta de marketing para llegar al mercado 3) Falta de compromiso del personal en los procedimientos establecidos. 4)Venta de productos a precios más bajos 5)Competidores nacionales y locales nuevos. 6)Incremento en precios de combustible Maquinaria dañada	Fortalezas-Amenazas 1) Motivación al personal, bajo incentivos. 2) Establecer productos de calidad adquiriendo materia prima de calidad, analizando a los proveedores. 3) Dar mantenimiento a la maquinaria previo a posibles daños. 4) Realizar una proforma de maquinaria obsoleta.	Debilidades-Amenazas 1) Llevar control sobre el transporte que distribuye los productos de PROALIM. Adquisición de Vehículos para la distribución de productos. 5)Elaborar presupuesto para adquirir nueva tecnología

Fuente: FODA PROALIM
Elaboración propia

4.3.8 Estrategias

Se elaborará estrategias, con el propósito de determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, es decir una descripción de lo que se desea PROALIM, las estrategias es la búsqueda de un plan de acción que un ente económico realiza para crear y mantener ventajas competitivas en el mercado.

4.3.8.1 Establecimiento de estrategias

Con esto buscamos que mediante el establecimiento de estrategias el gerente de PROALIM analice su situación presente y que la cambien en caso de ser necesario, y también poder saber que recursos tiene la empresa y cuáles deberían tener, ya que con esto podremos encaminarnos en el logro de objetivos por medio de acciones y caminos a seguirse.

Tabla 17:
Estrategia 1

Estrategia: Capacitar al personal, en cuanto atención al cliente, procesos, liderazgo y marketing

Objetivo: Contar con un Talento Humano capacitado que cumpla sus labores de la mejor manera posible y brinde atención adecuada y pertinente a los clientes.

ACCION	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Diseño del programa de capacitación.	4 programas de al año	<u>Capacitaciones realizadas</u> <i>N. de capacitaciones</i>	Gerente General
Aprobación del programa de motivación personal.	2 semanas de al	Documentos de aprobación	Gerente General.
Publicación de programas de motivación y capacitación	4 veces al año de	Percepción completa de la aprobación	Gerente General
Ejecución del programa de motivación	4 veces de	Aplicación y adquisición de la capacitación por parte del personal	Gerente General

Evaluación del programa de motivación	del 4 de evaluaciones	Resultados positivos por la motivación.	Gerente General
Seguimiento del programa de motivación a todo el personal.	1 vez al final del año	Mejor ambiente laboral	Gerente General, encargado de las certificaciones.

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

Tabla 18:
Estrategia 2

Estrategia: Analizar el grado de satisfacción de los clientes			
Objetivo: Obtener la fidelidad de los clientes y así poder adentrarse más al mercado consiguiendo más personas que consuman los productos de PROALIM. Además permite valorar como percibe la atención que le brinda el personal de la empresa.			
ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Realizar encuestas que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes	2 semanas	Encuestas diseñadas	Contadora, Gerente General
Aprobación de encuestas	1 semanas	Documento de aprobación	Gerente General
Aplicación de encuestas	2 semanas	Encuestas aplicadas a todos los clientes	Contadora, Gerente General
Análisis de los resultados encontrados de la opinión del cliente en determinadas áreas de Trabajo	1 mes	Conocimiento del grado de satisfacción de los clientes	Contadora, Gerente General
Comparar el nivel de PROALIM frente a la competencia	1 mes	Conocimiento sobre el índice de deserción de los clientes con referencia a la Competencia	Contadora, Gerente General
Establecer la percepción de la calidad de la atención al cliente, que reciben los mismos.	2 semanas	Implementar cultura de servicio en el personal	Contadora, Gerente General
Nuevos clientes de los productos que ofrece PROALIM	1 semana	Incrementación en lo Facturado	Gerente General.
Seguimiento del grado de satisfacción mediante encuestas semestrales	Cada 6 meses	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Gerente General y el representante de las certificaciones.

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

Tabla 19:
Estrategia 3

Estrategia: Realizar la correcta selección de Talento Humano mediante un manual de selección y reclutamiento para la Empresa PROALIM.

Objetivo: Contar con un personal capacitado de acuerdo a la labor a realizar en PROALIM.				
ACTIVIDAD	META	INDICADOR DE ÉXITO	DE	RESPONSABLE
Reclutamiento y selección.	1 mes	Personas entrevistadas/N. personas requeridas para el puesto		Gerente General Representante Operativo
Inducción.	2 semanas	Conocimientos actualizados		Gerente General Representante Operativo
Capacitación y desarrollo.	1 mes	Personal Capacitado		Gerente General Representante Operativo

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

Tabla 20:
Estrategia 4

Estrategia: Contar con un plan de marketing estratégico que permita difundir a la empresa en la provincia de Chimborazo, acorde a las exigencias del mercado.

Objetivo: Dar a conocer los productos que ofrece PROALIM, para tener mayor acogida en el mercado.

ACTIVIDAD	META	INDICADOR DE ÉXITO	DE	ALCANCE
Obtener información acerca de las nuevas tendencias de Marketing.	2 semanas	Determinación de factores internos y externos de la empresa	de	Gerente, Diseñador grafico
Elaborar el análisis FODA, referente a la publicidad de PROALIM	1 mes	Objetivo del plan de marketing	de	Gerente General, secretaria
Analizar la matriz FODA, para aplicar en las estrategias de marketing.	1 semana	Estrategias y programas de acción definidos.		Gerente General, secretaria
Diseño de marketing estratégico de acuerdo a la empresa.	1 mes	Presupuesto determinado		Gerente, Diseñador grafico
Determinar el presupuesto orientado a marketing.	2 semanas	Documentos de aprobación	de	Gerente General, secretaria
Presentación del plan y presupuesto al gerente.	1 semana	Plan de marketing aplicado en la empresa		Gerente General, secretaria
Evaluación del plan y presupuesto.	1 semana	Evaluación y aprobación		Gerente General.
Aplicación del marketing estratégico.	2 semanas	Incremento de ventas		Gerente General, secretaria

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

Tabla 21:
Estrategia 5

Estrategia: Implementar un programa de motivación al personal.

Objetivo: Permitir la socialización de los empleados, el crecimiento del compromiso, desempeño, satisfacción del personal y así mejore el ambiente laboral, mediante eventos culturales, sociales o deportivos.

ACCION	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Diseño del programa de motivación.	5 programas al año	Cronograma de actividades definido	Encargada de Talento Humano
Aprobación del programa de motivación personal.	2 semanas de al	UN Documentos de aprobación	Gerente General.
Publicación de programas de motivación.	2 semanas de de	Percepción completa de la aprobación	Encargada de Talento Humano
Ejecución de programa de motivación	1 mes de de	Aplicación y adquisición de la capacitación por parte del personal	Encargada de Talento Humano
Evaluación de programa de motivación	1 mes de de	Resultados positivos por la motivación.	Gerente General, Encargada de Talento Humano
Seguimiento de programa de motivación a todo el personal.	1 mes de de	Mejor ambiente laboral	Gerente General, encargado de las certificaciones.

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

Tabla 22: Estrategia 6

Estrategia: Adquirir maquinaria moderna que permita agilizar procesos y optimizar recursos

Objetivo: Reducir gastos en mantenimiento de maquinaria, agilizando procesos

ACCION	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Presupuesto maquinaria	5 capacitaciones al año	<u>Capacitaciones realizadas</u> <u>N. de capacitaciones</u>	Encargada de Talento Humano
Aprobación del presupuesto	1 mes	Documento de aprobación	Gerente General.
Contratación por el SERCOP	2 semanas	Contrato y Factura	Encargada de Talento Humano, Gerente
Tramitación de compra	1 mes	Documento de trámite.	Encargada de Talento Humano, Administración y Operación
Ejecución de compra	1 mes	Completa adquisición de maquinaria	Gerente General, Encargada de Talento Humano
Utilización adecuada maquinaria	1 mes	Resultados positivos de la compra	Gerente General, Encargada de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

Tabla 23: Estrategia 7

Estrategia: Sistema de selección de proveedores.

ACCION	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Establecimiento de políticas y requerimientos que deben cumplir los proveedores para ser parte de la empresa	de 1 mes	Políticas y requerimientos definidos.	Gerente General, Representante de las especificaciones
Análisis principales proveedores de productos en el mercado	de 1 mes	Definición de principales proveedores	Contadora.
Selección de los proveedores que van a ser parte de la base de datos PROALIM.	2 semanas	Proveedores seleccionados	Contadora.
Desarrollo de la base de datos de proveedores seleccionados.	1 mes	Base de 3 datos culminado	Contadora, Gerente General
Aprobación y contratación de los proveedores que proporcionaran los productos.	1 mes	Contratos firmados entre las partes	Gerente General, Contadora
Seguimiento de los proveedores y evaluación de los bienes proporcionados.	1 mes	Productos y servicios de calidad y buen precio con su respectiva garantía	Gerente General, Contadora

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

Tabla 24: Estrategia 8

Estrategia: Realizar control de inventarios

Objetivo: Mantener en buenas condiciones los productos de PROALIM.

ACCION	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Realizar un mapeo del manejo y control actual de los proveedores	1 vez	Representación gráfica del proceso de organización	Contadora
Análisis de las falencias en el manejo y control del inventario	1 mes	Conocimiento sobre las causas del mal control de proveeduría.	Contadora.
Diseño de técnicas de almacenamiento y distribución de espacio físico	1mes	Ordenamiento, secciones definidas e identificación para cada producto a almacenar.	Contadora.
Aprobación del manual de funciones, políticas y procedimientos	1 mes	Documento de aprobación	Gerente General
Aplicación de políticas y procedimientos.	1 mes	Conocimiento de lineamientos y roles	Contadora
Evaluación y control sobre la aplicación del manual de procedimientos	1 mes	Requerimiento de servicios generales atendidos oportunamente	Gerente General, Gerente General, Contadora

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

Tabla 25: Estrategia 9

Estrategia: Llevar control de gastos sobre los vehículos, encargados de distribuir los productos de PROALIM.

Objetivo: Controlar los gastos de transporte y así poder optimizarlos de mejor manera.

ACCION	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Realizar un control estricto de los gastos que se hacen en los vehículos, utilizados para la distribución de productos	1 vez	Control de gastos	Gerente General, Encargada de Talento Humano
Contratar un personal que de mantenimiento a los vehículos e indique el estado actual de los mismos.	1 mes	Profesional capacitado	Gerente General y Responsable
Constatar que no se gaste innecesariamente los recursos de la empresa.	1mes	Control de inventarios	Contadora.
Control de rutas, mediante instalación de GPS, evitando desvíos y malos entendidos.	1 mes	Requerimiento de GPS	Gerente General, Encargada de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia a partir del diagnóstico estratégico.

4.3.8.2 Ejecución de la Propuesta

En la ejecución de la propuesta se determina que es el desarrollo de las actividades planificadas haciendo buen uso de los recursos que estén asignados dentro del plan, por lo tanto, debe permitir tener una guía para una mejor administración tanto en el lado financiero y por otro lado el capital humano.

Incluyen acciones que pueden ser realizadas antes o paralelamente a las actividades propias a la ejecución del Plan. Todas vinculadas entre sí que permita desguindar

procesos anticuados y que solo han sido un índice que no permite el crecimiento de la empresa. (Anaya, 2000)

Preparación de todos los involucrados para aceptar la propuesta

Es de vital importancia comprometer a los actores partícipes en cada uno de los proyectos, ya que son la base del estudio actual, de esta forma se podrá sacar el mayor beneficio de los planes propuestos.

Se tiene en cuenta que la preparación de todos los involucrados para aceptar la propuesta disminuye la oposición de las personas que no les atrae la idea de cambiar algo dentro de la empresa, es decir que solo buscan el beneficio propio y no el común de toda la empresa:

- Realizar un test direccionado al personal para conocer su estado emocional: esta primera actividad mediante un test conoceremos cómo se siente el personal, que, por motivos del trabajo en muchas ocasiones, tienden a separar sus emociones, es por esto que durante el test se deberá dar el tiempo necesario que les permita a cada uno evaluarse a sí mismos, y en especial identificar situaciones difíciles que puedan estar complicándoles en sus actividades. (Correa, 2009)
- Dar espacio a un foro en el cual los trabajadores relaten las emociones y situaciones negativas: en un inicio del foro quien intervendrá en primer lugar será la persona quien esté a cargo de esta actividad ya que el personal se sentirá desinhibidos. A través de este foro se impulsará a que el personal no rechace los sentimientos negativos a pesar de sentir dolor, angustia o vergüenza debido a que en el futuro manejaran estas emociones de mejor forma para no satisfacerlas mediante la comida, el alcohol, etc.
- Mediante exposición sobre escuchar a sus cuerpos: Muchos de los sentimientos reprimidos por las personas se manifiestan en síntomas que afectan al organismo tales como dolores de cabeza, de estómago, vértigos, etc., por esto se hará énfasis a que el personal evite estos síntomas escuchando sus sentimientos.
- Se impulsará mediante la exposición que los sentimientos sean en lo posible escritos,

que permitan clarificar y dar inicio a superarlos, así puedan ir minimizando en su auto atención, mejorando su autoestima y controlando todo tipo de emociones.

Estos puntos permitirán que los trabajadores puedan tener un mayor control sobre sus emociones, a su vez les permita separar los problemas laborales con los familiares y viceversa, esta forma no aportará únicamente con el trabajador sino con las relaciones sociales y personales, de esta forma el personal podrá rodearse de personas que lo valoren, respeten y pueda vincularse en círculos sociales que le permitan sentirse estimulado en el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la empresa. (Correa, 2009)

- Autoconocimiento: un colaborador de PROALIM, será una persona quien se califique y manifieste de manera objetiva, que admita errores, este siempre predispuesto al aprendizaje y mantenga confianza en sí mismo.
- Autocontrol: esta cualidad será indispensable en el personal de la empresa para que controle sus emociones en una situación dada, pensando antes de actuar, y para no afectar a otros emitiendo opiniones anticipadas. Además, se buscará la forma de incentivar a todos los colaboradores en la innovación.
- La automotivación: mediante esta cualidad se desarrollará al personal para el logro de los objetivos, con el compromiso de cooperar para aprovechar y responder a las circunstancias que se presenten.
- Empatía: estará direccionado a todo el personal ya que todos debemos valorar la atención al cliente, el mismo que debe ser mejorado Día a Día.
- Habilidades sociales: Cualidad de incitar en los demás escuchando y transmitir mensajes claros y decisivos, que negocien y resuelvan desacuerdos.

El poder mejorar todo lo antes expuesto es un reto, pero sin duda alguna se podrá lograr, para lo cual se deberá establecer un liderazgo estable y persistente que consiga el cambio en el personal.

También es objetivo que gerencia y los niveles jerárquicos altos deben promover continuamente la motivación para que este sea capaz de adaptarse a cualquier tipo de

cambio que se manifieste a futuro en la organización.

A más de ello cabe recalcar que se debe proveer todas las herramientas necesarias para lograr cualquier cambio y permitan el desarrollo de competencias en el personal.

Participación y socialización del personal con la propuesta

Para poder mejorar las relaciones laborales dentro de la empresa se deberá realizar talleres de integración en el cual se pueda socializar la propuesta

El Taller de integración entre el personal con la propuesta tendrá como objetivo mejorar las relaciones entre los empleados y a la vez se adaptará la propuesta en busca de la optimización de los recursos para el beneficio común.

Explicación detallada de lo planeado a desarrollarse dentro de la empresa, luego que estén dispuestos a realizarlo

Planteamiento de inquietudes y punto de vista para lograr solucionarlos mediante consenso.

Este tipo de reuniones es importante realizarlas al inicio de cada plan operativo, para que el personal siga un direccionamiento de acuerdo a la planificación estratégica y con lo cual se cumplan los objetivos propuestos.

Para lograr una mejor participación durante la ejecución del plan y direccionar hacia el compromiso al personal se integrarán diversas actividades como:

- Publicar las actividades futuras que se desarrollaran en la empresa, de una forma que el personal no programe actividades familiares o personales, evitando mejor un malestar a nivel personal.
- Realizar una mesa de discusión durante la reunión que se lleve a cabo una vez que hayan sido publicadas las actividades futuras.
- Presentar los datos que contiene el plan o programa.

- Desarrollar un panel de opiniones en los cuales se resuelvan dudas e inquietudes.

Para exponer el proceso de Socialización en la empresa se enfocará en tres fases. La duración de las mismas dependerá de las diferencias individuales y de las situaciones difíciles.

- Socialización anticipada. Se dará a conocer antes que cualquier trabajador ingrese a ser parte de la empresa, debido a que influirá mediante la información anticipada sobre la realidad de la organización y con ello el trabajador se comprometerá con su trabajo. (Correa, 2009)
- Encuentro. En esta fase se informará al trabajador como debe incorporarse en las actividades normales de la empresa, además a ello como debe ser su actitud frente a cualquier cambio o aplicación de nuevos de proyectos.
- Cambio y adquisición. Mediante la información acertada en reuniones y trabajos de grupo, se logrará que el trabajador domine tareas de importancia, dando paso a cualquier tipo de cambio con innovación.
- La Socialización al personal permitirá que se estimulen los aspectos valorativos y las relaciones humanas, los mismos que le permitan incorporarse al ambiente laboral y producir actividades en el marco cultural. (Correa, 2009)

Compromiso del personal para la ejecución de la propuesta

Si bien es cierto los gastos operacionales están reflejados en los sueldos y salario del talento humano como el rubro más alto por lo que se cree importante que debe haber el compromiso del personal para que se lleven a cabo las estrategias establecidas.

Dar fácil acceso a la comunicación sobre avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades y planes de la empresa: La comunicación permitirá abrir la atención de los empleados y su constancia logrará que se involucren con las tareas diarias del trabajo. Mientras más acercamiento exista con los empleados, se eliminarán los rumores que dan como resultado la inestabilidad.

Establecimiento de un sistema de incentivos y motivación que detecte y satisfaga las necesidades reales de los miembros de la empresa: Se desarrollarán estrategias motivacionales con las cuales se obtenga el compromiso y lealtad de empleados. En el caso de no haber recursos monetarios, será necesario fomentar incentivos por el desempeño laboral. Un simple “gracias” o “buen trabajo” por parte de un supervisor puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo. (Apiña, 2013)

Tener la oportunidad de convertir su lugar de trabajo como su casa: un estímulo necesario para que el empleado sea confiado, y este a gusto con su trabajo, es ofrecerle un lugar agradable, a su disposición de decorar sin exceder los límites normales de la empresa, esto inducirá al empleado a sentirse cómodo y con gusto de desarrollar las actividades que le exige su trabajo. (Munch, 2007)

Negociación de los objetivos con cada uno de sus subordinados: aplicar el trabajo por resultados será una forma acertada en la cual los trabajadores estarán comprometidos por sus responsabilidades y más aún si los objetivos negociados han sido formulados y negociados según las necesidades y capacidades socio técnicas de la empresa. Negociarlos con el personal permitirá crear lealtad en busca del beneficio mutuo.

El trabajo en equipo: este método permitirá que los trabajadores mejoren sus relaciones y a la vez se apoyen a adaptarse a los continuos cambios del medio en el cual estará inmersa la empresa, logrando con esto mayor impacto positivo en los objetivos de la organización y de sus propias expectativas tanto personales como grupales.

Enriquecimiento de las responsabilidades con funciones realmente significantes: al empleado se le asignarán responsabilidades importantes, que con la capacitación y recomendaciones necesarias, las asumirá con gusto, en especial si se le orienta al uso del coaching y liderazgo, ya que estará destinado a lograr la eficacia en los resultados, la motivación y satisfacción personal del trabajador, cualquiera que sea su nivel.

CONCLUSIONES

- PROALIM no cuenta con estrategias establecidas y estipuladas, por lo que se necesita de ellas, para orientar al gerente de manera oportuna en las decisiones que se vayan a tomar.
- PROALIM no cuenta con planes que requiere la administración actual, tomando en cuenta que es muy exigente.
- No existe una capacitación cronológica y sistemática del proceso de producción de parte de los administradores de la Empresa hacia el personal de producción y administración, para que adquieran el conocimiento necesario de todo el proceso.
- El análisis interno y externo realizado permitió conocer los puntos fuertes y débiles en los cuales nos basamos para establecer estrategias que nos permitan hacer frente a los puntos débiles, lo cual ayudara llevar al éxito a PROALIM.
- La recopilación de información tanto teórica como conceptual en esta investigación fue de vital importancia ya que fue una guía para el desarrollo y culminación de la investigación.
- Las estrategias planteadas en PROALIM permitirán que la empresa sea más competitiva, aumentando su participación en el mercado, haciéndose conocer de forma positiva y de clientes potenciales

RECOMENDACIONES

- Para mejorar la administración de PROALIM se deberá adaptar y aplicar las estrategias propuestas en la investigación y así lograr mejorar la rentabilidad en la empresa.
- Capacitar continuamente a todo el talento humano, es decir administrativo y operativo, para que se haga un correcto uso de recursos y se brinde el servicio adecuado para lograr satisfacer a los clientes.
- Convocar a todas las personas que son parte de PROALIM para dar a conocer el estado actual de la empresa y dar a conocer las estrategias que se proponen para que tengan una visión clara de lo que hay que hacer para mejorar.
- Adquirir maquinaria moderna que permita agilizar procesos y disminuir recursos.
- PROALIM debe hacer seguimiento a las estrategias establecidas, para verificar si se están desarrollando de manera correcta y ver si se están o no dando cumplimiento.
- Tomar como base el estudio realizado en este trabajo y dar seguimiento al análisis financiero de la entidad para solucionar los actuales problemas

BIBLIOGRAFÍA

- Alvear, I. (2017). *Plan estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la Empresa de seguridad privada Inprosecurity Cía. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, período año 2017.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7705>
- Anaya, H. O. (2000). *Análisis Financiero Aplicado*. Colombia:EcoE Ediciones
- Apiña, E. J. (2013). *Elaboración de un modelo de planeación financiera para la maximización de utilidades con un manejo técnico del capital de trabajo de la Empresa Agrobest S.A., año 2013.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7128>
- Burgos, B. (2009). *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. Argentina: El Cid Editor.
- Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores,s.a. de C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*.México. McGraw-Hill/Interamericana Editores,s.a. de C.V.
- Condo, A. (2015). *Elaboración de un plan estratégico para la Empresa “Mundo Tuerca II”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2014 – 2018.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5577>
- Correa, F. (2009). *Administración*. México: EL Cid Editor.
- Estupiñan, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: EcoE Ediciones.
- Estupiñan, R. (2008). *Estados Financieros básicos bajo NIC/NIFF*. Bogotá. EcoE Ediciones.
- Gitman, L. (2006). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México, San Juan Tihuaca: Grupo Editorial Patria S.A de C.V.
- Hernandez, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Huerta, J. C. (2010). *Estrategia Financiera*. México: Trillas.

- José, O. (2010). *Análisis de Estados Financieros: teoría, aplicación*. México: Desclée de Brouwer.
- Lerma A. y Kirchner L., A. E. (2012). *Planeación Estratégica por Areas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- Ludgar, J. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. México: Editorial Patria.
- Manotas, D., Manyoma, P., & Rivera, L. (2006). *Hacia una Nueva Métrica Financiera Basada en Teoría de Restricciones*. Colombia: Red Estudios Gerenciales.
- Munch, L. (2007). *Administración*. México: Pearson.
- Nunes, P. (16 de Agosto de 2012). *Rentabilidad*. Recuperado de: <http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/gastos.htm>
- Nunes, P. (01 de Enero de 2016). *Gastos Operacionales*. Recuperado de: <http://knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/gastos-de-venta/>
- Ortiz, C. (2009). *El Control Como Fase del Proceso Administrativo*. México: El Cid Editor/Apuntes.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión Financiera*. Colombia-Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Palomares, J., & María, P. (2015). *Estados Financieros*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Real Academia Española. (2011). *Diccionario-Sueldos y Salarios*. España: S.L.U. Espasa Libros.
- Rodrigo, E. (2008). *Estados Financieros básicos bajo NIC/NIFF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rosángea, F. (2014). *Análisis de Estados Financieros*. México: Digital Unid.
- Sanchez, D. P. (18 de Marzo de 2013). *Gstos Generales y Costos indirectos*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/embaon-alumnos/2013/03/18/gastos-generales-y-costes-indirectos/>
- Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Personas Naturales*. Recuperado de: www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/.../GUIA-Personas-Naturales.pdf
- Ucha, F. (04 de Mayo de 2010). *Gastos Operacionales*. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/economia/gastos-operacionales.php>

ANEXOS



RIOBAMBA
MUNICIPAL



PATENTE MUNICIPAL Nro. 12372

CONTRIBUYENTE: MUÑOZ CORREA CLIMACO UFREDO
NOMBRE COMERCIAL: FABRICACION DE REFRESCOS Y HELADOS
AÑO: 2017
ACTIVIDAD: FABRICA DE PRODUCTOS LACTEOS
DIRECCIÓN: AV. EDELBERTO BONILLA OLEAS y TUCUMAN

De conformidad con los Artículos 546 al 551 del Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD y Ordenanza para la aplicación del impuesto a los patentes, se confiere la presente Patente Municipal.



JEFA DE RENTAS

NOTA: Este documento deberá ser exhibido en un lugar visible del establecimiento y no podrá ser reñado ni interrumpido sin consentimiento y autorización de la Autoridad de Ejecución.





**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0602439978001
APELLIDOS Y NOMBRES: MUÑOZ CORREA CLIMACO UFREDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ: MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 01/03/2004
NOMBRE COMERCIAL: PROALIM			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

PRODUCCIÓN DE REFRESCOS.
PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LACTEOS.
PRODUCCIÓN DE INSUMOS LACTEOS.
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Ciudadela: LOS LAURELES Calle: AV. CIRCUNVALACION Intersección: TUCUMAN Referencia: FRENTE A HORMIGONES MORENO CASA DE DOS PISOS COLOR DURAZNO Celular: 0998706208 Telefono Domicilio: 032378103 Email: proalimio@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	TRANSPORTE: TRANSPORTE	FEC. INICIO ACT.: 01/09/1999
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE: 07/12/2004
OPERADORA DE TRANSPORTE: COMPAÑIA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA ARIZONA EXPRESS S A			FEC. REINICIO: 18/09/2017
			RUC: 0691721450001

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

TRANSPORTE DE CARGA PESADA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Ciudadela: LOS LAURELES Calle: AV. CIRCUNVALACION Intersección: TUCUMAN Referencia: FRENTE A HORMIGONES MORENO CASA DE DOS PISOS COLOR DURAZNO Telefono Domicilio: 032378103 Email: proalimio@hotmail.com Celular: 0998706208

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad a que me obliga el artículo 57 del Código Tributario, Art. 9 de la Ley del RUC y Art. 8 del Reglamento, sobre la Aplicación de la Ley del RUC.

Usuario: MPT/ERS

Lugar de emisión: RIOBAMBA PRIMERA

Fecha y hora: 18/09/2017 04:48:00



Riobamba, 23 de Noviembre del 2017

Ingeniero
Milton Sanmartín Martínez
VICEDECANO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ciudad:

De mi consideración reciba un cordial y atento saludo y deseando éxitos en las funciones encomendadas, a su vez formalizando el auspicio de investigación de tesis de pregrado de la Srta. **JENNY ALEXANDRA DELGADO MERCHAN**, con C.I. **060478711-9** estudiante de la carrera **INGENIERÍA FINANCIERA-ESPOCH**, cuyo tema a realizarse es, "**ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS GASTOS OPERACIONALES DE PROALIM-RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2018**", lo cual la empresa se compromete a proporcionar los requerimientos necesarios para que culmine su investigación.

Particular que comunico para los fines consiguientes.-

Atentamente.-



Ing. Alfredo Muñoz Correa
GERENTE GENERAL

Av. Circunvalación y Tucuman (frente a Hormigones Moreno)
Telfs.: (03) 2 378 103 - (03) 2 378 104
Cel.: 0998706208 / 0993549858 Riobamba - Ecuador



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



Facultad De Administración De Empresas
Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior
Ingeniería Financiera

FECHA:

ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE PROALIM

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA

1. ¿Cómo se siente en la empresa?

Satisfecho.... Insatisfecho.....

2. ¿Las funciones a desarrollarse en PROALIM se explicadas al momento de ingresar a trabajar según su cargo?

Si..... No.....

3. Marque con una X. ¿En el tiempo que labora en la empresa, que nivel de satisfacción experimenta dentro de la misma?

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio	Total
Horario					
Apoyo en el Trabajo					
Incentivos					
Sueldos y prestaciones					
Comunicación interna					
Trato y respeto					
Guía del jefe					

4. ¿Cree usted que PROALIM responde a las exigencias de un mercado moderno, basándose en el sistema administrativo?

SI.... NO..... A VECES.....

5. ¿Para la mejora continua en PROALIM, de qué manera considera usted que se ha aplicado los siguientes indicadores en la administración?

	Siempre	A veces	Nunca
Atención al cliente			
Motivación empleados			
Capacitación e innovación			

6. ¿Cree usted que los clientes prefieren a la competencia, indique porque de los siguientes aspectos?

Garantía...	Calidad....	Ahorro...	Atención...
Innovación...	Organización Administrativa..	Procesos del	Producto...

7. ¿Cree usted que los trabajadores cumplen con todos los procesos requeridos por el gerente de PROALIM?

SI.... NO....

8. ¿Por parte de la empresa usted recibe suficientes capacitaciones?

SI.... NO....

9. ¿El personal administrativo de PROALIM, como desarrolla las actividades laborales?

BUENA.... MALA... REGULAR...

10. ¿Las sugerencias de clientes y trabajadores son tomado en cuenta por el personal administrativo?

SIMPRE... A VECES.... NUNCA....

11. ¿Cree que la empresa la empresa necesita de un plan estratégico que mejore su administración y rentabilidad?

SI.... NO....

FIRMA

.....



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO



Facultad De Administración De Empresas
Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior
Ingeniería Financiera

FECHA:

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE PROALIM

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA

1¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de PROALIM?

Menos de un mes... entre 1 y 6 meses... entre 6 meses y 1 año

Entre 1 y 3 años... más de 5 años...

2¿Con que frecuencia compra nuestro producto?

Todos los días.. Pasando un día... una o más veces a la semana...

Dos o tres veces al mes.... menos de una vez al mes...

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos que ofrece PROALIM?

Completamente satisfecho... Satisfecho... Insatisfecho...

4. ¿Ha recomendado usted los productos de PROALIM a otras personas?

SI.... NO...

5. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios de PROALIM al momento de su compra, valore su satisfacción del mismo

Completamente satisfecho... Satisfecho... Insatisfecho...

6. ¿El producto ofrecido por PROALIM cubre sus necesidades?

Totalmente de acuerdo... De acuerdo... En desacuerdo...

7. ¿PROALIM ofrece productos competitivos?

Completamente satisfecho... Satisfecho... Insatisfecho...

8. ¿Está de acuerdo con los precios establecidos en los productos que ofrece PROALIM?

SI... NO...

9. ¿El personal que se encarga de la venta de los productos en PROALIM, conoce bien los productos?

Totalmente de acuerdo... De acuerdo... En desacuerdo...

10. ¿Al finalizar la adquisición de su producto, ¿está usted de acuerdo con la calidad de servicio proporcionado por la empresa?

SI... NO... A VECES...

FIRMA

.....