



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA
AS_MARK, DE LA CIUDAD DE PELILEO”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: GABRIELA MICHELLE ROGEL MEJÍA

DIRECTOR: Ing. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA Mg.

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Gabriela Michelle Rogel Mejía

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, GABRIELA MICHELLE ROGEL MEJÍA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 de junio del 2021



Gabriela Michelle Rogel Mejía

CI: 092319173-8

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA AS_MARK, DE LA CIUDAD DE PELILEO**”, realizado por la señorita **GABRIELA MICHELLE ROGEL MEJÍA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Jose Gabriel Pilaguano Mendoza Mg. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	2021-06-21
Ing. William Patricio Cevallos Silva Mg. DIRECTOR TRIBUNAL	2021-06-21
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova Mg. MIEMBRO TRIBUNAL	2021-06-21

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación, fue realizado con mucho entusiasmo al ser parte final del proceso para alcanzar el título de tercer nivel, dedico con mucho amor y orgullo a mi madre Regina Mejía y a mis hermanos por su apoyo incondicional, en especial a mis sobrinos que me motivaron a ser un ejemplo para ellos, enseñándoles que con lucha y dedicación se puede alcanzar las metas que nos planteamos.

Afectuosamente, a mi novio quien me brindo amor y comprensión, además a mis asesores de tesis que con su paciencia y sabiduría supieron guiarme para culminar con una meta más hacia el éxito.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por darme fortaleza y protegerme en todas las etapas de mi vida, por brindarme sabiduría y colmarme de bendiciones para cumplir con el presente trabajo.

Agradezco a mi madre, a mis hermanos, a mis sobrinos y a mi abuela que a lo largo de mi vida me han apoyado, sus palabras de motivación me alentaron a superar momentos difíciles que marcaron mi vida personal y académica.

Me agradezco infinitamente por la lealtad que tuve a mis valores y principios para poder cumplir con mis metas; la paciencia, la constancia y la perseverancia me definen en mi visión de construir un futuro de éxito.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la carrera de Ingeniería en Finanzas y cuerpo de docentes que me brindaron sus conocimientos y experiencias, contribuyendo a mi formación profesional, en especial al Ing. Patricio Cevallos y al Ing. Luis Esparza, quienes con su paciencia y asesoría pude concluir satisfactoriamente mi trabajo de titulación.

Gabriela

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1	Antecedentes de Investigación.....	5
1.2	Fundamentación Teórica.....	6
1.2.1	<i>Las Microempresas.....</i>	6
1.2.1.1	<i>MIPYMES y desarrollo económico.....</i>	7
1.2.2	<i>Gestión.....</i>	8
1.2.2.1	<i>Sistema de control de gestión.....</i>	8
1.2.3	<i>Gestión administrativa.....</i>	9
1.2.3.1	<i>La innovación en la gestión administrativa.....</i>	9
1.2.3.2	<i>Importancia de la Gestión Administrativa.....</i>	9
1.2.3.3	<i>Procesos Administrativos.....</i>	10
1.2.4	<i>Gestión Financiera.....</i>	10
1.2.4.1	<i>Importancia de la gestión financiera.....</i>	11
1.2.4.2	<i>Actividad financiera.....</i>	12
1.2.4.3	<i>Planeación financiera.....</i>	13
1.2.5	<i>Modelo de gestión administrativa.....</i>	14
1.2.6	<i>Modelo de Gestión Financiera.....</i>	14
1.2.7	<i>Cuadro de Mando Integral.....</i>	14
1.2.7.1	<i>Objetivos Representativos de un Balanced Scorecard.....</i>	15
1.2.7.2	<i>Elementos de un Balanced Scorecard.....</i>	15
1.2.8	<i>La planificación estratégica como herramienta de la gestión.....</i>	19
1.2.9	<i>Etapas de elaboración del modelo de plan estratégico.....</i>	19
1.2.9.1	<i>Diagnóstico estratégico y Formulación de la estrategia.....</i>	20
1.2.10	<i>La implantación de la estrategia.....</i>	24

1.2.11	<i>La evaluación de la estrategia</i>	25
1.2.12	<i>Administración de procesos</i>	25
1.2.12.1	<i>Mapa de procesos</i>	26
1.2.12.2	<i>Flujograma de procesos</i>	27
1.2.13	<i>Análisis Financiero</i>	27
1.2.13.1	<i>Información financiera</i>	28
1.2.13.2	<i>Estados financieros</i>	28
1.2.13.3	<i>Indicadores financieros</i>	32
1.3	Hilo Conductor del Modelo de Gestión	34

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	35
2.1	Enfoque de investigación	35
2.2	Diseño de Investigación	35
2.3	Tipos de Investigación	36
2.4	Población y Muestra	37
2.5	Métodos, Técnicas e Instrumentos	37
2.5.1	<i>Métodos</i>	37
2.5.2	<i>Técnicas</i>	38
2.5.3	<i>Instrumentos</i>	38
2.6	Hipótesis o idea a defender	38
2.6.1	<i>Variables</i>	38

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	39
3.1	Resultados	39
3.1.1	<i>Entrevista dirigida al propietario de la empresa AS_MARK</i>	40
3.1.2	<i>Entrevista dirigida a la propietaria y encargada del área administrativa</i>	44
3.1.3	<i>Resultados generales de las entrevistas.</i>	46
3.1.4	<i>Resultados de la encuesta dirigido al personal de la empresa AS_MARK.</i>	47
3.1.5	<i>Resultados generales de encuestas</i>	57
3.1.6	<i>Verificación de la idea a defender</i>	59
3.2	Propuesta	60
3.3	Balanced ScoreCard y Proceso Administrativo	60

3.4	Planificación	60
3.4.1	Información básica de la empresa	60
3.4.1.1	<i>Logotipo</i>	61
3.4.1.2	<i>Base legal</i>	61
3.4.1.3	<i>Línea de productos</i>	62
3.4.2	Evaluación financiera	63
3.4.2.1	<i>Análisis horizontal y vertical de los estados financieros</i>	63
3.4.2.2	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal</i>	66
3.4.2.3	<i>Indicadores Financieros</i>	72
3.4.3	Diagnóstico situacional	75
3.4.3.1	<i>Análisis externo</i>	75
3.4.3.2	<i>Análisis interno</i>	80
3.4.3.3	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	82
3.4.3.4	<i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	83
3.4.3.5	<i>Matriz FODA</i>	84
3.4.3.6	<i>Diseño de las estrategias DOFA</i>	85
3.4.4	Diseño de la filosofía empresarial	86
3.4.4.1	<i>Misión</i>	86
3.4.4.2	<i>Visión</i>	87
3.4.4.3	<i>Valores Organizacionales</i>	87
3.4.5	Objetivos estratégicos	88
3.4.6	Estrategias	89
3.5	Organización	90
3.5.1	Diseño del Organigrama estructural	90
3.5.2	Manual de funciones	90
3.5.3	Manual de procedimientos	97
3.5.3.1	<i>Adquisición de insumos y materia prima</i>	97
3.5.3.2	<i>Proceso de producción</i>	104
3.5.3.3	<i>Proceso de ventas</i>	109
3.5.4	Plan de adquisición de un sistema contable	115
3.5.5	Plan de publicidad	116
3.5.6	Plan de capacitación	117
3.5.7	Presupuesto de los planes propuestos	118
3.6	Dirección	118
3.6.1	Plan operativo para la implementación de estrategias	118
3.7	Control	122

3.7.1	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	122
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES	126
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Simbología básica del flujograma de procesos.....	27
Tabla 2-1:	Características cualitativas de información financiera fundamentales	28
Tabla 3-1:	Razones Financieras	32
Tabla 4-1:	Indicadores Financieros.....	33
Tabla 1-2:	Componentes de la población.....	37
Tabla 1-3:	Gestión de la máxima autoridad de la empresa	47
Tabla 2-3:	Diagnóstico empresarial	48
Tabla 3-3:	Herramientas de gestión empresarial.....	49
Tabla 4-3:	Control al desempeño del personal de la empresa.....	50
Tabla 5-3:	Capacitación al personal.....	51
Tabla 6-3:	Existencia de un diagrama de flujo de procesos en la empresa	52
Tabla 7-3:	Estrategias para incrementar las ventas	53
Tabla 8-3:	Calificación de la situación financiera.....	54
Tabla 9-3:	Impacto del modelo de gestión en el desempeño laboral	55
Tabla 10-3:	Aporte al crecimiento económico y financiero.....	56
Tabla 11-3:	Información básica de la empresa	61
Tabla 12-3:	Línea de productos	62
Tabla 13-3:	Análisis horizontal y vertical del Balance General	63
Tabla 14-3:	Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados.....	65
Tabla 15-3:	Razones financieras	72
Tabla 16-3:	Factores clave del macroentorno	76
Tabla 17-3:	Factores clave del microentorno.....	79
Tabla 18-3:	Factores claves internos.....	80
Tabla 19-3:	MEFE	82
Tabla 20-3:	MEFI	83
Tabla 21-3:	Análisis FODA	84
Tabla 22-3:	Diseño de las estrategias DOFA.....	85
Tabla 23-3:	Diseño de la misión	86
Tabla 24-3:	Diseño de la visión	87
Tabla 25-3:	Objetivos estratégicos.....	88
Tabla 26-3:	Estrategias	89
Tabla 27-3:	Manual de funciones Gerente General	91
Tabla 28-3:	Manual de Funciones de la Contadora	92
Tabla 29-3:	Manual de funciones Bodeguero	93

Tabla 30-3:	Manual de funciones Operario Principal	94
Tabla 31-3:	Manual de funciones Auxiliar de Producción	95
Tabla 32-3:	Manual de funciones Vendedores.....	96
Tabla 33-3:	Plan de adquisición de un sistema contable.....	115
Tabla 34-3:	Plan de publicidad	116
Tabla 35-3:	Plan de capacitación	117
Tabla 36-3:	Presupuesto de los planes propuestos.....	118
Tabla 37-3:	Plan operativo para la implementación de estrategias	119
Tabla 38-3:	Cuadro de Mando Integral.....	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Hilo conductor de Modelo de Gestión.....	34
Gráfico 1-3:	Gestión de la máxima autoridad de la empresa	47
Gráfico 2-3:	Diagnóstico empresarial	48
Gráfico 3-3:	Herramientas de gestión empresarial.....	49
Gráfico 4-3:	Control al desempeño del personal de la empresa.....	50
Gráfico 5-3:	Capacitación al personal.....	51
Gráfico 6-3:	Existencia de un diagrama de flujo de procesos en la empresa.....	52
Gráfico 7-3:	Estrategias para incrementar las ventas	53
Gráfico 8-3:	Calificación de la situación financiera	54
Gráfico 9-3:	Impacto del modelo de gestión en el desempeño laboral	55
Gráfico 10-3:	Aporte al crecimiento económico y financiero.	56
Gráfico 11-3:	Análisis Vertical de Activos Corrientes	66
Gráfico 12-3:	Análisis Horizontal de Activos Corrientes	66
Gráfico 13-3:	Análisis Vertical de Activos No Corrientes	67
Gráfico 14-3:	Análisis Vertical del Pasivo Corriente	68
Gráfico 15-3:	Análisis Horizontal del Pasivo Corriente	68
Gráfico 16-3:	Análisis Vertical del Pasivo No Corriente.....	69
Gráfico 17-3:	Análisis Horizontal del Pasivo No Corriente	69
Gráfico 18-3:	Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio.....	70
Gráfico 19-3:	Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio.....	70
Gráfico 20-3:	Análisis del Estado de Resultados	71
Gráfico 21-3:	Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	71
Gráfico 22-3:	Diseño del organigrama estructural.....	90
Gráfico 23-3:	Flujograma de adquisición de materia prima e insumos	101
Gráfico 24-3:	Formato de una orden de compra	102
Gráfico 25-3:	Formato de la tarjeta KARDEX	103
Gráfico 26-3:	Flujograma de producción.....	107
Gráfico 27-3:	Formato de solicitud de materiales.....	108
Gráfico 28-3:	Flujograma de las ventas	113
Gráfico 29-3:	Formato de orden de pedido.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Proceso Administrativo	10
Figura 2-1. Función Financiera	13
Figura 3-1. Mapa estratégico	18
Figura 4-1. Etapas de la planificación estratégica.....	20
Figura 5-1. Análisis externo.....	21
Figura 6-1. Proceso del análisis financiero.	31
Figura 1-3. Logotipo de la empresa	61
Figura 2-3. Localización de la empresa	62

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** RUC de la Empresa AS_MARK
- Anexo B:** Entrevista al propietario de la empresa
- Anexo C:** Entrevista a la propietaria de la empresa
- Anexo D:** Encuesta al personal de la empresa

RESUMEN

El objetivo del trabajo de investigación es proponer un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa AS_MARK de la ciudad de Pelileo. La investigación se realizó con un enfoque mixto e investigación de campo a través de entrevistas a los propietarios de la empresa y la formulación de encuestas al personal, determinando la carencia de una herramienta de gestión y direccionamiento empresarial, por tanto, en conjunto con las bases teóricas se planteó la estructura del modelo de gestión administrativa y financiera basándose en el Balance Scorecard y los procesos administrativos, en la planificación se efectuó la evaluación financiera y la estructuración de los estados financieros, se identificó una reducción de las ventas, además del aumento de las cuentas por cobrar y las obligaciones corrientes; el índice de impacto de los gastos operativos sobre las ventas es alto, contribuyendo a la reducción de la rentabilidad financiera; posteriormente se ejecutó un diagnóstico situacional de la empresa estructurando la matriz FODA, evidenciando la toma de decisiones financieras empíricamente y el manejo inadecuado del inventario; consecuentemente se realizó el diseño de la filosofía empresarial, objetivos y estrategias. En organización se realizó el diseño del organigrama estructural, manual de funciones, de procedimientos y planes. En cuanto a la dirección se estableció un plan operativo para la implementación de estrategias y finalmente, para el control se definió el Balance Scorecard con la estructuración de indicadores de gestión. Se determina que esta herramienta le permitirá a la empresa tener un crecimiento sostenible, por tanto, es recomendable la aplicación del modelo, con el fin de optimizar los recursos de la misma, aumentar su margen de utilidad y atraer a inversionistas para su desarrollo en el marco empresarial de la provincia de Tungurahua.

Palabras claves: <GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <BALANCE SCORECARD>, <RENTABILIDAD FINANCIERA>, <CRECIMIENTO SOSTENIBLE>, <OPTIMIZAR RECURSOS>, <PELILEO (CANTÓN)>.

LUIS
ALBERTO
CAMINOS
VARGAS

Firmado digitalmente por
LUIS ALBERTO CAMINOS
VARGAS
Nombre de reconocimiento
(DN): c=EC, l=RIOBAMBA,
serialNumber=0602766974,
cn=LUIS ALBERTO CAMINOS
VARGAS
Fecha: 2021.07.13 11:45:37
-05'00'



1342-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The objective of this research work is to propose a Model of Administrative Management and Financial for the company AS_MARK of Pelileo city. The research was carried out through a mixed approach. The field research was steered by interviews with the owners of the company and the formulation of personnel surveys, determining the lack of a management tool and business management. Therefore, in combination with the theoretical bases, the structure of the Administrative and Financial Management model based on the Balance Scorecard and the administrative processes, starting with the planning, carrying out the financial evaluation and the structure of the financial statements, a reduction in sales was identified, in addition to the increase in the accounts receivable and current obligations; the impact index of operating expenses on the sales is high contributing to the reduction of financial profitability; later it was applied a situational diagnosis of the company structuring the SWOT matrix, evidencing the taking of financial decisions empirically and improper inventory management; consequently it was designed of the business philosophy, objectives and strategies. With respect to the organization, the design of the structural organization chart, manual of functions, procedures and plans were developed. As soon as direction, an operational plan was established for the implementation of strategies and finally for control, the Balance Scorecard was defined with the structuring of management indicators. It is determined that this tool will allow the company to have sustainable growth, therefore, it is recommended the application of the model, in order to optimize the resources of the company, to increase its profit margin and attract investors for its development within the business framework of Tungurahua province.

Keywords: <ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT>, <ADMINISTRATIVE PROCESSES >, < SCORECARD BALANCE >, <FINANCIAL PROFITABILITY>, <SUSTAINABLE GROWTH>, <OPTIMIZE RESOURCES>, <PELILEO (CANTON)>.

SILVIA
NARCISA
CAZAR
COSTALES



Firmado
digitalmente por
SILVIA NARCISA
CAZAR COSTALES

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa y financiera se fundamenta en ser un soporte para distintos procesos de la empresa, en todas las áreas, con el fin de alcanzar un resultado efectivo teniendo mayores ventajas competitivas que se verán reflejadas en los estados financieros. La empresa AS_MARK fue constituida en el año 2019, en la ciudad de Pelileo, provincia de Tungurahua, que se dedica a la producción y comercialización de etiquetas, apliques, medallas, recuerdos, marquillas entre otros, es una empresa familiar que tomó la decisión de emprender y abrirse paso en el mercado de la serigrafía, su propietario tiene conocimiento en diseño gráfico, lo que les impulso a crear este negocio, pero al no contar con conocimientos en administración y dirección empresarial la empresa no cumple con las expectativas de los stakeholders.

Por lo que se busca mediante el presente trabajo de investigación obtener un crecimiento sostenible de la empresa con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera que le permita optimizar los recursos y alcanzar su desarrollo en el marco empresarial de la provincia de Tungurahua; el contenido de la investigación consta de III capítulos, conclusiones, recomendaciones, glosario y anexos.

En el capítulo I: El marco teórico referencial, donde se establece las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de titulación, siendo una guía para la estructuración de la propuesta; está conformado por los antecedentes de la investigación, la fundamentación teórica y por último se establece el hilo conductor del modelo de gestión administrativa y financiera, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En el capítulo II: El marco metodológico, donde se establece el enfoque, el diseño y los tipos de investigación, además de determinar la población y la muestra, en este caso al ser una microempresa se tomó como muestra el número total del personal de la empresa, también en su contenido esta los métodos y técnicas e instrumentos de la investigación.

En el capítulo III: Marco de resultados y discusión de los resultados, se presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación y la verificación de la idea a defender en base a esos resultados. Se plantea la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera basada en el Balance Scorecard y los procesos administrativos.

Finalmente, se determinan las conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos establecidos de la investigación y las recomendaciones correspondientes, por último, se presenta el glosario, la bibliografía y los anexos de la investigación.

Planteamiento del problema

Las microempresas desempeñan un rol de gran importancia en la economía nacional, debido a su influencia en la generación de empleo y crecimiento económico, pero también se han evidenciado determinadas falencias que no les han permitido crecer y ser más competitivas en el mercado.

La estadística recogida determina que solo el 0,47% de las empresas son Grandes, seguidas con un 0,64% de las conocidas como Medianas B, un 0,95% de las denominadas Mediana A, un 7,13% de Pequeñas empresas y, por último, una amplia mayoría 90,81% son Microempresas. Las Empresas grandes vende el 71,97% de lo que circula en el Ecuador, seguida por las pequeñas empresas con un 11,29%, un 9,65% de empresas medianas tipo B, un 6,15% de medianas tipo A, con un solo 0,93% de las microempresas que son más del 90% de las empresas o establecimientos del país. (INEC, 2019)

Se observa un fenómeno contradictorio en la relación venta versus cantidad de microempresas, ya que siendo la mayoría absoluta en cantidad de empresas el aporte es casi del 1% de la economía. Una de las explicaciones del porqué de la diferencia, es la realidad de las microempresas, que tienden a la informalidad, es decir no registran todas sus operaciones, la mezcla entre negocios y familia.

Además, se han visto inmersas en dificultades para adaptarse a los efectos de la globalización que estos radican en una competencia mucho más agresiva, clientes que tienen mayores expectativas y están al día en las nuevas tecnologías de comercio electrónico y falta de conocimiento en la gestión administrativa y financiera.

Es el caso de la Empresa de AS_MARK de la ciudad de Pelileo, que se dedica a la producción personalizada y comercialización de etiquetas, apliques, medallas, recuerdos, marquillas para jeans entre otros productos utilizando la técnica de la serigrafía, además de brindar el servicio de grabado en laser y serigrafía en jeans y busos.

Esta empresa está constituida, dentro de un grupo familiar, por lo que las operaciones y decisiones dentro de esta organización se realizan de forma empírica, además de que los propietarios no tienen una educación previa ni asesoramiento acerca del manejo empresarial, es decir, que la administración de los recursos se da por el día a día, mas no al crecimiento económico del negocio.

Uno de los ejes importantes dentro de las empresas son las proyecciones a futuro, en el caso de AS_MARK sus propietarios no consideran estas proyecciones, lo que los lleva a trabajar sin establecer estrategias, ni contar con planes de contingencia, por lo que el estado de emergencia por covid-19 afecto considerablemente a la empresa, para hacer frente a sus acreedores.

AS_MARK al formar parte del grupo de las microempresas no está obligada a llevar contabilidad, por lo que no realiza una estructuración de estados financieros, por tanto, no tiene una herramienta que le permita conocer sus resultados económicos y financieros reales y poder determinar mejor la toma de decisiones gerenciales, esta carencia hace que no dispongan de los recursos financieros

necesarios para mejorar su rentabilidad y financiar las inversiones que son necesarias para las operaciones de su actividad económica.

La desconfianza por parte de los inversionistas es una consecuencia, de la falta de cultura organizacional, experiencia, conocimiento en la dirección y administración de los recursos por parte de los propietarios de AS_MARK de la ciudad de Pelileo, lo que un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera sería una herramienta fundamental para los propietarios ya que mediante esta podrían tomar mejores decisiones, aumentar su margen de utilidad y atraer a inversionistas para su desarrollo en el marco empresarial de la provincia de Tungurahua.

Formulación del problema

¿Cómo el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera puede incrementar la rentabilidad y ayudar al crecimiento sostenible en el mercado de la empresa AS_MARK, de la ciudad de Pelileo?

Delimitación del problema

- **Delimitación Espacial:** La Empresa AS_MARK, se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo, provincia de Tungurahua. Calles: Av. Padre Chacón y Juan de Velazco 180701.
- **Delimitación Temporal:** El tiempo estimado para el estudio se encuentra comprendido entre el mes de octubre del 2020 al mes de mayo del 2021.

Justificación

Las microempresas son constituidas por lo general por grupos familiares, los mismo quienes administran la empresa de su propiedad, con una toma de decisiones de forma empírica sin considerar aspectos financieros y económicos, las microempresas por el manejo ineficiente de sus recursos no son sostenibles en el mercado y se liquidan al poco tiempo de su constitución, esta situación crea cierto nivel de incertidumbre y desconfianza por parte de los inversionistas y además de las instituciones financieras que son las que generan financiamiento a las empresas, al no tener recursos suficientes estas empresas se les hace difícil poder sustentar los costos y gastos que le incurre su actividad económica. Por lo que se establece la necesidad de mejorar la gestión empresarial de las microempresas.

En base a las teorías e información precisa, relevante y detallada plasmada por diferentes autores especialistas en la Gestión Empresarial, se direccionará la estructuración de un Modelo de Gestión administrativa y financiera que beneficie a AS_MARK en el incremento de su participación dentro de la economía de la ciudad de Pelileo, por ende, el aumento de sus ventas y rentabilidad.

En la realización del trabajo de investigación se pondrá en práctica conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje en el desarrollo de la carrera previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, logrando que el trabajo realizado sirva como base para futuras investigaciones y permita el desarrollo de procesos financieros eficientes de las microempresas. Mediante el enfoque de investigación de campo se requiere obtener información, a través de técnicas como la entrevista y la encuesta al personal y propietarios de la empresa AS_MARK, para conocer el rol de los colaboradores, además de la documentación existente respecto a los ingresos y gastos, también un análisis de su entorno interno y externo (FODA), estos aspectos permitirán orientar de manera clara y precisa el direccionamiento que se da a la propuesta.

La mayor parte de las microempresas de la ciudad de Pelileo no cuentan con un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera, sin tomar en cuenta que la gerencia financiera y su gestión son de gran importancia para una empresa, en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Por tanto, este modelo de gestión financiera es una herramienta que permitirá generar una estabilidad en el mercado de AS_MARK.

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa AS_MARK de la ciudad de Pelileo, que permita la sostenibilidad económica y financiera, a través de la correcta administración de los recursos y estructuración de los procesos.

Objetivos Específicos

- Analizar las bases teóricas mediante fuentes bibliográficas con autores especialistas en gestión empresarial, para desarrollar el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera.
- Realizar un diagnóstico de la situación empresarial actual y una evaluación financiera de AS_MARK, a partir de la información obtenida sustentar la propuesta.
- Estructurar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera como herramienta en la gestión empresarial, a partir de los resultados obtenidos, que faciliten la toma de decisiones gerenciales de AS_MARK.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

La revisión en diferentes fuentes bibliográficas, se da con el fin de obtener información necesaria y previa al desarrollo del presente trabajo de titulación, en el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa AS_MARK, sirviendo como precedentes investigativos los siguientes:

(Pesantes, 2018), señala en su documento de titulación *“Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Prasol-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”* (Tesis). Carrera de Ingeniería financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

Para el diagnóstico de la entidad se aplicó una encuesta al personal, posteriormente la matriz FODA y análisis financiero; horizontal, vertical e indicadores; identificando falencias que le permitieron diseñar un modelo de gestión financiera mediante una planificación presupuestaria y proyección financiera de los balances a través del Balanced Scorecard.

Para Rodríguez et al., (2019), en su artículo, *“La competitividad en las microempresas en Manta 2019”* manifiesta:

Competir en los sistemas económicos sociales de la actualidad es el desafío más grande que tienen las empresas y de cuyo éxito depende la supervivencia de ellas, aún más en un mundo globalizado. El manejo de recursos financieros, la habilidad de dirigir personas, la diferenciación del producto, el conocimiento de la competencia, la creación verdadera del valor del producto, la fidelización del cliente, entre otras, agregan más precisión a lo que otra empresa solo sabe producir para vender.

Este gran desafío de continuidad en un ambiente turbulento, ha llevado a las empresas a no poder sostener su propuesta en el tiempo. Dentro de este grupo de organizaciones nos encontramos las microempresas cuyo impacto en la sociedad es grande en su conjunto, pero su tamaño individual es ínfimo al tamaño del mercado.

Por tanto, de acuerdo a Terrazas (2009), la gestión administrativa como un todo general, involucra claramente a la gestión financiera; y su tarea como tal, es definitiva y vital en el sentido de que debe propender a que todas las actividades encuentren su materialización en términos económico-financieros. Este proceso debe realizarse a través de una administración óptima y transparente, en procura de generar competitividad y confianza dentro de la proyección de la organización hacia su sociedad.

El Modelo de Gestión Administrativa y Financiera, es una herramienta que permite a las microempresas planificar y obtener mejores resultados en cuanto al manejo de sus recursos, al tener un capital reducido, tomar decisiones empresariales adecuadas es la prioridad para aumentar su rentabilidad y mantenerse sostenible en el mercado.

Jiménez et al (2013), concluye por su parte como el modelo de gestión en las Mipymes, busca estudiar el pasado para decidir el futuro, la contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario para las Mipymes interpretar y analizar la información, una gestión empresarial sin indicadores de control, es como conducir a ciegas, es volar un avión sin instrumentos, lo ideal es contar con información útil que sirva para tomar decisiones.

De acuerdo a las investigaciones anteriormente mencionadas las microempresas son organizaciones que tienen un grado mayor de dificultad para ser sostenibles en el tiempo, debido a factores tanto internos como externos y la capacidad de adaptarse a cambios en el mercado al que destinan su producción, por lo que un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera contribuye a su adecuado funcionamiento y a toma de decisiones gerenciales eficientes y eficaces.

1.2 Fundamentación Teórica

1.2.1 Las Microempresas

Las microempresas se originan generalmente a partir de la necesidad de personas que carecen de un empleo estable, sin embargo, ellas reconocen tener habilidades y aptitudes que pueden transformar en emprendimientos, capaces de generar actividades que les permitan tener ingresos, los que al mismo tiempo facilitan el desahogo económico de sus familias y al unísono generan otras posibilidades de trabajo a sectores desfavorecidos de la población (Sumba y Santistevan, 2018).

La necesidad de las personas de obtener ingresos para poder subsistir, es la razón principal que les impulsa a emprender y crear sus propios negocios, de esta manera contribuyen en dinamizar la economía del país.

Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad (Sumba y Santistevan, 2018).

1.2.1.1 MIPYMES y desarrollo económico

Un aspecto fundamental de las MIPYMES latinoamericanas es su heterogeneidad. En primer lugar, encontramos microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo, y que a menudo se sitúan en una situación de informalidad (bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización, realización de actividades con bajos requerimientos técnicos, etc.). En el otro extremo, se encuentran también pymes de alto crecimiento que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto en facturación como en creación de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora. El concepto de tamaño de empresa, por tanto, oculta una realidad muy diversa sobre este tipo de unidades productivas (Correa et al., 2018, p.10).

Las microempresas al ser propulsoras de empleo y producción en una sociedad, contribuyen a incrementar el ingreso nacional por lo que son de vital importancia en una sociedad, siendo necesario apoyarlas a través de políticas públicas apropiadas, que les permitan capacitación permanente en técnicas gerenciales, administrativas para proyectar las actividades a desarrollar, así como los resultados esperados minimizando el riesgo empresarial, y permitirles acceso a financiamiento necesario para fortalecerse.

Las microempresas en Ecuador han recibido apoyo a través de las políticas estatales mediante asistencia técnica y asesoramiento en la creación de microempresas y de acceso al financiamiento a través de la banca pública (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

De acuerdo con Duran y Nevares (2016), las MYPES deben reinventar su modelo de negocio con base en una fuerza productiva que contemple una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la planificación, en el talento humano calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, para que puedan sostener sus ventajas empresariales girando en torno a la frontera de la competitividad.

Las microempresas deben estar en constante mejoramiento, al tener una gestión empresarial eficiente pueden ser competitivas en el mercado en que se incursionan, por ende, pueden crecer económica y financieramente, es decir pueden tener una estructura sólida al igual que una empresa grande.

1.2.2 Gestión

Según, Velásquez, A. (2003), respecto a la gestión, menciona que: “Es la acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio; coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados” (p. 69). Según, Hernández, S. & Rodríguez (2011), afirma que la gestión es un proceso intelectual en tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de la acción ante las circunstancias cambiantes del entorno en que se desenvuelven los organismos sociales productivo, pues su quehacer se relaciona de manera estrecha con la economía y el marco legal, cultural y social de las necesidades de bienes y servicios producidos en un sistema de libre competencia (p. 2).

De acuerdo a los autores mencionados la Gestión es fundamental para la correcta administración de los recursos de una organización.

1.2.2.1 Sistema de control de gestión.

Según Merchant & Van der Stede, (2007); citados en Salgado & Calderón, (2014), los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre la estrategia empresarial, teniendo la intencionalidad de lograr su cumplimiento, pretendiendo así un desempeño deseado.

El control de gestión incluye todos los dispositivos o sistemas establecidos para asegurar que los comportamientos y decisiones de los empleados sean coherentes con los objetivos y estrategias de la organización, los sistemas establecidos se denominan comúnmente como sistemas de control de gestión (SCG). Diseñados de manera adecuada, los SCG influyen en el comportamiento de los empleados, incrementando la probabilidad de logro de las metas en la organización. Entonces, la función primaria del control de gestión es influir en el comportamiento y dirigirlos por los caminos deseables, el beneficio del control de gestión es incrementar la probabilidad de lograr las metas de la organización (Salgado y Calderón, 2014).

1.2.3 Gestión administrativa

Administración

Según Córdova (2011); citando a Henry Fayol, define la administración como un conjunto de procesos orientados a planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de la organización para el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz.

La gestión administrativa, se fundamenta al ser un soporte administrativo para distintos procesos de la empresa, de todas las áreas de la empresa, con el objeto de obtener un resultado efectivo teniendo mayores ventajas competitivas que se verán reflejadas en los estados financieros (Bowen y Vaca, 2015).

1.2.3.1 La innovación en la gestión administrativa.

Mendoza (2017, p. 952), afirma que, en dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

La nueva forma de generar riqueza según Buratti, (2002); citado en Sumba y Santistevan (2018), menciona que está representada por la oportunidad, la creatividad, el valor agregado, la tecnología, la información, la capacidad de respuesta, la productividad, la innovación y cooperación, todas ellas aplicaciones del conocimiento.

La gestión administrativa involucra a la innovación empresarial, para mejorar los procesos y aumentar la rentabilidad, pues la innovación va de la mano de la productividad.

1.2.3.2 Importancia de la Gestión Administrativa

La importancia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial; radica, en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande; por lo tanto para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento o de la situación en que se desenvuelve el negocio; para cumplir con este objetivo es necesario, contar con un Plan de Negocios , el mismo que debe ser elaborado en forma periódica y permanente cada año, Plan que servirá, para fijar las ventas de sus productos, requerimientos de inversión, personal, equipamiento; y, su rentabilidad. (Ramírez, 2017).

La Gestión Administrativa beneficia tanto a los propietarios, empleados, trabajadores y clientes de la empresa, es una herramienta que permite administrar de manera eficiente los recursos humanos y financieros.

1.2.3.3 Procesos Administrativos

Según Luna (2014), el proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, el proceso administrativo es la base de la administración. (p. 36)

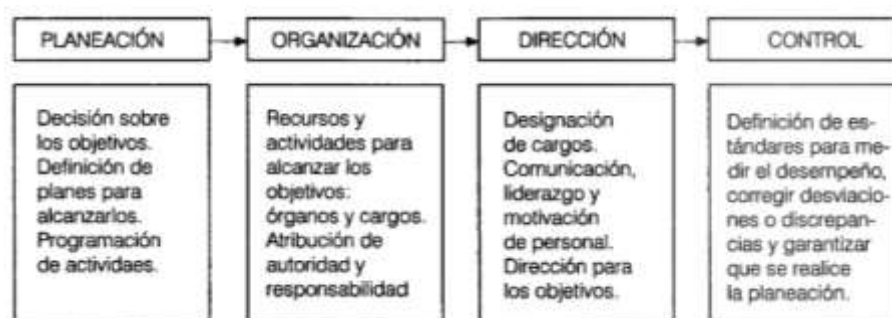


Figura 1-1. Proceso Administrativo

Realizado por: Ballesteros, B. 2007

Planificación: es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.

Organización: consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.

Dirección: Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.

Control: Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones (González et al., 2020).

1.2.4 Gestión Financiera

De acuerdo a Córdoba (2012), respecto a gestión financiera, manifiesta que es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones y se encarga de analizar las actividades y

acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control (p. 3).

La Gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios, en las áreas de la empresa, incluyendo sus logros, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias (Córdoba, 2012).

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (Terrazas, 2009).

Es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin. Y a su vez, la gestión empresarial da lugar a las actividades que se realizan en las empresas luego del planeamiento, convirtiendo en realidad los propósitos consignados en dichas organizaciones (Fajardo y Soto, 2018).

De acuerdo a los autores la Gestión Financiera es una disciplina que asigna valor a los recursos de la empresa, apoya a la toma de decisiones financieras y a la asignación de nuevas oportunidades de inversión y financiamiento.

Ramon G., Sarmiento Ch., & Mite (2017), afirma que la gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma

De allí que la gestión financiera se estructura bajo dos lineamientos que pueden ser:

- El análisis de la actual situación financiera de la empresa;
- Evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa.

1.2.4.1 Importancia de la gestión financiera

Córdoba P., 2012; Rosillón & Alejandra, 2009 citado en Fajardo & Soto (2018), establece que la importancia de la gestión financiera radica en la identificación de los aspectos financieros, tales como: la planificación estratégica con base a los análisis financieros, indicadores financieros como el punto de equilibrio, el tiempo de recuperación, el VAN y la TIR, además los pronósticos de ventas y la

de gastos; y los aspectos económicos como la reducción del costo de capital, aumento de los ingresos y, por último, la reducción de los costos de operación de la empresa, los cuales demuestran las condiciones en que opera la empresa con base al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones al gestor financiero

Según Cibrán, Prado, Crespo & Huarte (2013); citado en Fajardo & Soto (2018), determina que, en la importancia de la gestión financiera, radica en el análisis de dos corrientes de flujos esenciales de la empresa que son:

- **Los flujos de ingresos y gastos:** o más conocido como flujo de caja, el cual es un informe financiero que detalla todos los flujos de ingresos y gastos que tiene la empresa, proporcionando al gestor financiero información sobre el déficit o excedente de efectivo que tiene la organización.
- **Los flujos de cobro y pagos:** se lleva un control de los cobros a los clientes de la empresa y el pago a los proveedores, ayudando al gestor financiero en controlar y gestionar la entrada de efectivo por parte de los clientes y como contrapartida la salida de efectivo para el pago de los proveedores de la empresa.

1.2.4.2 Actividad financiera

La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. La función financiera es la actividad por la cual el gerente financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla su accionar. Es posible que, en microeconomía o famiempresas, la función financiera recaiga en una sola persona. Sin embargo, en empresas medianas o grandes pueden corresponder a una vicepresidencia o subgerencia financiera.

La función financiera se divide en cuatro áreas de decisiones:

- Información financiera. ¿Cómo elaborar y analizar la información financiera?
- Decisiones de inversión. ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
- Decisiones de financiamiento. ¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?
- Decisiones de política de dividendos. ¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa?

(Córdoba, 2016).

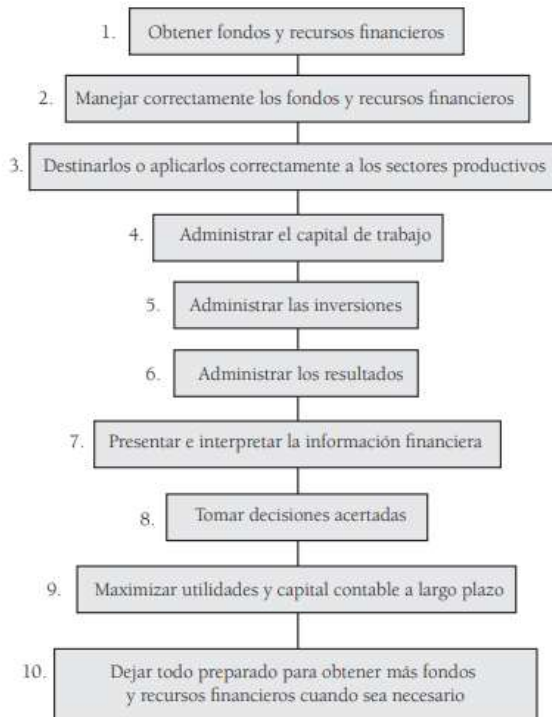


Figura 2-1. Función Financiera

Realizado por: Córdoba, M. 2016

1.2.4.3 Planeación financiera.

La planeación financiera es una parte importantísima de la administración de una empresa. Según Junkin & Sosa (2006), la planeación financiera permite que las administradoras de una empresa puedan:

- Determinar si la empresa es rentable;
- Determinar cuánto y cuándo tiene que producir y a qué precio tiene que vender para poder cubrir todos sus costos;
- Monitorear y evaluar el desempeño de la empresa y facilitar el diálogo fructífero entre los líderes de la empresa y sus socios;
- Programar su flujo de efectivo y recursos económicos para cumplir a tiempo con todos sus pagos como salarios, pagos de préstamos, pagos a proveedores, etc.
- Decisiones financieras que aseguren los fondos necesarios para que estén disponible para dichas acciones.

Por estas razones, los directivos deben tener al menos una noción general de los términos de la administración financiera para la toma de decisiones infundadas en dichas terminologías. Y, por otro lado, la administración financiera, se basa en la optimización de los recursos financieros,

logrando así maximizar las utilidades a largo plazo, aumentando el capital contable de las organizaciones (Fajardo & Soto 2018).

1.2.5 Modelo de gestión administrativa

Un modelo de gestión es un marco de referencia, un estándar, o un esquema administrativo para las organizaciones públicas y privadas en dónde los líderes o administradores plantean sus propias políticas y acciones para el alcance de los objetivos.

Los modelos de gestión administrativa permiten el mejoramiento y optimización de los procesos, con el objetivo de incrementar la eficiencia, eficacia, efectividad. Además, admite la reducción en los trámites administrativos, consultas y por ende como resultado se tiene un servicio de calidad para ofrecer al cliente (Recalde et al., 2017).

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2006), los modelos son el núcleo de la administración racional, son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos.

De acuerdo a los autores se concluye que un modelo de gestión administrativa Establece un proceso en donde se pueden coordinar y optimizar los recursos de la empresa, maximizando indicadores de eficiencia, eficacia y productividad en el cumplimiento de los objetivos. Para determinar el modelo más adecuado para la organización, se establece el procedimiento de investigación, para diagnosticar los problemas que están afectando al buen desempeño de la empresa.

1.2.6 Modelo de Gestión Financiera

Un modelo de gestión financiera es una herramienta que representa un conjunto de procesos interdependientes, orientados a planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente y eficaz todos los recursos económicos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos y metas establecidas por cada empresa u organización, a fin de predecir el comportamiento de las variables para tomar decisiones acertadas (Grenot, 2015).

1.2.7 Cuadro de Mando Integral

Kaplan R. y Norton D. (1992); plantean que el Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización

hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías como el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifican procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

1.2.7.1 Objetivos Representativos de un Balanced Scorecard

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

1.2.7.2 Elementos de un Balanced Scorecard

1. Planificación estratégica

La aplicación del *Balanced Scorecard* empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada (Fernández, 2001).

2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.

Perspectiva financiera

¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

Ésta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables

y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros.

Ahora bien, se debe tener claro que para alcanzar el éxito y saber cómo los accionistas ven la organización a un corto, mediano y largo plazo, deben medirse las ventas, la misma contribución marginal, la inversión en activos fijos y finalmente, el valor económico agregado (EVA). Debe tenerse claro que esta perspectiva tiene como intención la medición de aquellos resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los inversionistas (Alveiro,2011).

Perspectiva clientes

¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Es conveniente identificar el segmento de población al cual se van a dirigir los esfuerzos de mercadeo, tanto de clientes como de empresas seleccionadas, cuota retención, incremento, satisfacción y rentabilidad, estos serán los objetivos para el desarrollo de procesos de Marketing, operaciones, logística, productos y servicios que ofrecen satisfacción al cliente (interno y externo), con servicios o productos que terminen siendo valorados por ellos. Los objetivos deben ser concretos, aunque cada organización debe establecer los propios, bajo el principio de que el interés del cliente está encaminado al tiempo de respuesta, la calidad, el precio y la relación entre proveedor y consumidor (López et al., 2001).

Frente a los indicadores que puede tener esta perspectiva, se pueden destacar:

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones de acuerdos de servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado” (Ramírez, et al. 2010; p. 34)

Perspectiva de procesos internos

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Para enfrentar los problemas que afronta esta dirección tanto en lo relacionado con la obtención óptima de la mezcla de productos terminados como con las tecnologías en procesos productivos

a emplear, se requiere administrar información pertinente a las tres funciones básicas de producción que aparecen en la mayoría de las organizaciones.

- Planeación control de la producción.
- Dirección de la fabricación.
- Dirección de servicios.

El B.S.C., en el área de procesos internos está atento en el control y mejora de los Centros de Responsabilidad existentes. Los indicadores se fortalecen con la aplicación de aspectos como la calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo.

El Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo La Excelencia; para lograrlo, se debe tener en cuenta el modelo de Cadena Gerencial de Valor. En el área de producción se enfatiza en el control de procesos y la estructura de costos. Siempre manteniendo el punto de equilibrio (costos fijos / margen de contribución) y buscando un apalancamiento operativo adecuado (López et al., 2001).

Indicadores que pueden ser vistos como genéricos y que pueden estar asociados a procesos:

- Tiempo del ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos reprocesos, desperdicio (costos de calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo
- Eficiencia de uso de los activos (Ramírez et al., 2010: p. 38)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio (Alveiro, 2011).

Frente a la definición de indicadores, puede establecerse que esta perspectiva es capaz de incluir algunos como:

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional (Ramírez et al., 2010: p. 42)

Mapa estratégico

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización (Fernández, 2001).



Figura 3-1. Mapa estratégico

Realizado por: Fernández, A. 2001

Objetivos y relaciones causales

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia (Fernández, 2001).

1.2.8 La planificación estratégica como herramienta de la gestión

Dentro de las diferentes herramientas que se han desarrollado para apoyar la labor que realizan diferentes organizaciones o instituciones, en lo que respecta al logro de sus objetivos; una de las que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años constituye la planificación estratégica, como mecanismo para encausar la utilización de los distintos recursos organizacionales, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y, con ello, más competitivo, dentro de la dinámica con la que se desarrolla el entorno organizacional (Aramayo, 2008).

Miranda (2018), define a la planificación estratégica en el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual.

La planificación es un insumo necesario que pretende facilitar el cumplimiento de objetivos y estrategias empresariales, permite plantear directrices para tomar decisiones correctas a largo plazo.

1.2.9 Etapas de elaboración del modelo de plan estratégico.

David (2003); citado en García et al. (2017), presenta tres etapas: **la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia.** Considera el autor que la planificación de estrategia permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Es así como los propietarios de organizaciones pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido el beneficio de la misma.

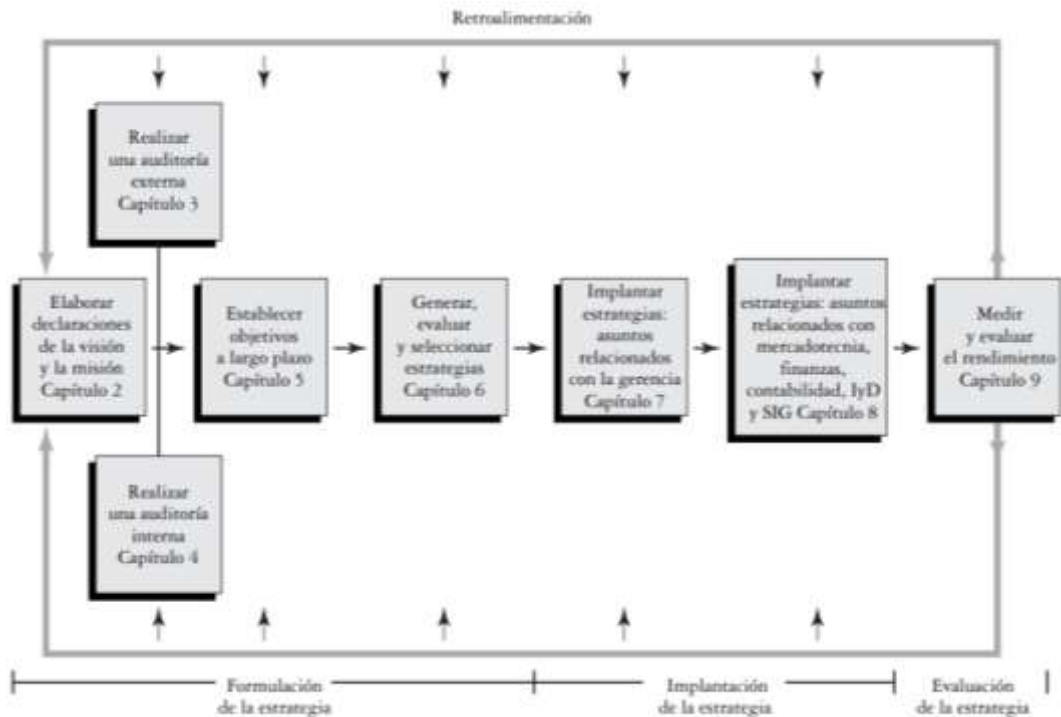


Figura 4-1. Etapas de la planificación estratégica

Realizado por: David, F. 2003

1.2.9.1 Diagnóstico estratégico y Formulación de la estrategia

David (2003); citado en García et al. (2017), determina que la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

1.2.9.1.1 Análisis de los entornos externo e interno

Análisis externo

Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran

beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

La identificación y evaluación de los factores externos permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales (David, 2003).

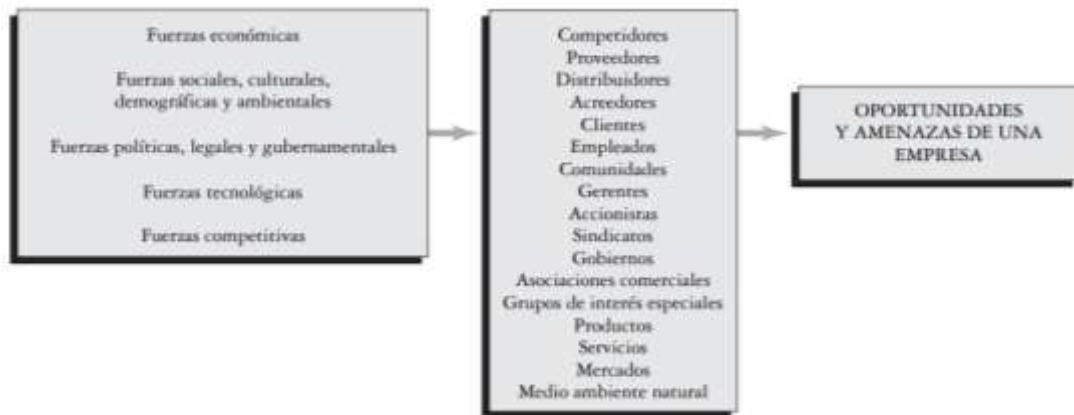


Figura 5-1. Análisis externo

Realizado por: David, F. 2003

Análisis Interno

Se centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia. Además, examina las relaciones entre estas áreas de negocios, así como las implicaciones estratégicas de los conceptos de las áreas funcionales importantes, y describe el proceso de realización de una auditoría interna (David,2003).

1.2.9.1.2 Matriz de Evaluación de factores externos e internos

Matriz de Evaluación de factores externos

Evaluación externa matriz MEF E Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se debe seguir estos cinco pasos para elaborar correctamente esta matriz:

1. Lo primero que se debe hacer es elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de evaluación a la empresa. Se debe incluir todos los factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.

2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Por último, se debe sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz, el valor ponderado más alto posible es de 4.0 y el más bajo posible es de 1; el valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas (David, 2003).

Matriz de Evaluación de factores internos

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las distintas áreas funcionales de una empresa u organización, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De igual forma que la matriz anterior, la matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Primero se debe enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de la investigación.
2. Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1. (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar el número de factores seleccionados la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Finalmente, sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades (David, 2003).

1.2.9.1.3 Misión

La misión de una organización establece para que existe. Su origen parece ser la escuela del funcionalismo en antropología y sociología. El funcionalismo se enfoca en las necesidades de los actores del sistema social y de las diversas estructuras que emergen en respuesta a esas necesidades. Así entonces, tal como en biología un órgano o grupo de células tiene una función determinada para mantener la vida del organismo, una organización tiene una función dentro de la sociedad (García, 2017).

La misión se puede definir como un marco de referencia para aquellas decisiones que tomara la empresa, se enfoca desde la perspectiva del cliente, pues formula los beneficios que la empresa ofrece al mismo.

1.2.9.1.4 Visión

García (2017), afirma que generalmente se entiende que la visión se refiere al perfil que tendrá la organización en el futuro, con cualquier enfoque en el desempeño que tendrán las organizaciones rivales y su historia. Es al contrastar la visión con la situación actual de la organización que se derivan los objetivos de largo plazo prioritarios para ella.

1.2.9.1.5 Valores Organizacionales

Serna (2006); citado por García (2017), lo define como un conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Son el marco de referencia dentro del cual deben definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Es la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena, que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos.

1.2.9.1.6 Organigrama estructural

Un organigrama no es más que una figura o representación gráfica de cómo se encuentra estructurada una empresa o cualquier organización, contienen estructuras de todos los departamentos existentes en dicha organización, en algunas ocasiones también se encuentran inmersos las personas que dirigen dichos departamentos, a su vez el organigrama establece un esquema sobre las relaciones jerárquicas; esto a su vez permite a la empresa y empleados comunicarse de mejor manera y trabajar de forma más organizada.

1.2.9.1.7 Objetivos empresariales

Los objetivos según Serna (2006); citado por García (2017), son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”. Los objetivos deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa, de modo que puedan cubrir e involucrar a toda la organización.

Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, de modo que permita que los trabajadores sepan que es importante dentro de la empresa. Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades.

1.2.9.1.8 Estrategias

Para Hill Schilling y Jones (2015); citado por García (2017), el concepto de estrategia tiene sus antecedentes en el arte de la guerra y su significado en concreto tenía que ver con la destrucción del enemigo. Aunque en el campo empresarial, quizás no se tenga como objetivo por parte de los directores de las organizaciones o estrategias el aniquilar sus competidores, si se tiene presente como meta, lograr un volumen de venta mayor que el de sus rivales o la prestación de un servicio mejor que estos, en mucho de los casos, la estrategia a considerar es la obtención de competencia distintas que representan una ventaja considerable sobre el oponente.

1.2.10 La implantación de la estrategia

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de

sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos (David, 2003).

1.2.11 La evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen (David, 2003).

1.2.12 Administración de procesos

Los procesos se documentan en manuales de diversas naturalezas, algunos establecen los procesos y procedimientos desarrollados, sean a nivel administrativo y operativo, apostando por la eficiencia plena de las actividades administrativas y operativas de la empresa. En este sentido, en esta sección se precisa la definición de la administración a través de procesos y procedimientos como herramienta de gestión, con el fin de comprender su funcionamiento. La idea es ofrecer explicaciones detalladas de los elementos que comprenden estos documentos informativos que precisan el detalle de la gestión administrativa desarrollada en las organizaciones, con la finalidad

de comprender la forma en la que pueden emprenderse análisis sobre eficiencias en las labores desarrolladas (Falconi et al., 2019: p.6).

En la Gestión Administrativa es importante realizar un seguimiento a los procesos, establecidos en diferentes manuales, además de ser socializados con los actores de la empresa, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

1.2.12.1 Mapa de procesos

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos se pueden agrupar en macro procesos en función de las macro actividades llevadas a cabo. (Silva, 2016)









Según Pucha et al.,2019 una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos. En un mapa de procesos, los procesos pueden ser clasificados en:

- **Procesos Clave:** Corresponderían a los procesos centrales (actividades primarias o procesos de negocio). Ellos son los que en mayor medida gestionan las actividades que desembocan en la entrega del producto/servicio al cliente. Afectan de modo directo la prestación del servicio / satisfacción del cliente-ciudadano externo de la organización. Están por tanto directamente relacionados con la misión de la organización. En general consumen la mayor parte de los recursos del mismo.
- **Procesos de Soporte:** Proporcionan recursos / apoyo a los procesos clave. Aquí suelen incluirse la mayor parte de los procesos internos no pertenecientes a los otros grupos. Estos procesos, si bien sus resultados no son obtenidos directamente por el cliente interno, son fundamentales para que los procesos clave operen correctamente.
- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos que gestionan la relación de la organización con el entorno; y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

1.2.12.2 Flujograma de procesos

A continuación, se muestra la simbología básica para el diseño de los flujogramas de procesos:

Tabla 1-1: Simbología básica del flujograma de procesos

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Símbolo de proceso	También conocido como "símbolo de acción", esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.
	Símbolo de inicio y fin	También conocido como "símbolo terminador", este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura.
	Símbolo de documento	Más específicamente, representa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.
	Símbolo de decisión	Indican una pregunta que debe responderse —por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan.
	Símbolo de conector	Por lo general, este símbolo se emplea en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.
	Símbolo de conector/enlace fuera de página	Frecuentemente se emplea en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.
	Símbolo de entrada y salida	Esta figura, que también se conoce como "símbolo de datos", representa los datos que están disponibles como entrada o salida, y también representa los recursos empleados o generados. A pesar de que el símbolo de la cinta de papel también representa la entrada/salida, está obsoleto y ya no se usa en los diagramas de flujo.
	Símbolo de comentario o nota	Este símbolo, empleado junto con contexto, agrega una explicación o comentarios necesarios dentro de un rango específico. También puede conectarse mediante una línea discontinua a la sección correspondiente del diagrama de flujo.

Fuente: Lucid, 2018

Realizado: Rogel, G. 2021

1.2.13 Análisis Financiero

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la

aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados (Nava, 2009).

Este análisis se basa en la interpretación financiera, como evaluación de la situación y el desarrollo de la actividad empresarial, para tomar decisiones en función del comportamiento de los estados financieros de la empresa.

1.2.13.1 Información financiera

La aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la preparación y presentación de estados financieros garantizan la calidad en los resultados a obtener; de allí que, las características cualitativas de la información financiera se convierten en los principios fundamentales al momento de procesar, estructurar y presentar información financiera, por lo tanto, es necesario tener presente cada uno de sus definiciones.

Tabla 2-1: Características cualitativas de información financiera fundamentales

Comparabilidad	La información sobre una entidad que informa es más útil si puede ser comparada con información similar sobre otras entidades y con información similar sobre la misma entidad para otro periodo u otra fecha
Verificabilidad	Verificabilidad significa que observadores independientes diferentes debidamente informados podrían alcanzar un acuerdo, aunque no necesariamente completo, de que una descripción particular es una representación fiel.
Comprensibilidad	Algunos fenómenos son complejos en sí mismos y no puede facilitarse su comprensión. La exclusión de información sobre esos fenómenos en los informes financieros puede facilitar la comprensión de la información de dichos informes financieros. Sin embargo, esos informes estarían incompletos, y por ello serían potencialmente engañosos
Oportunidad	Oportunidad significa que los responsables de la toma de decisiones dispongan a tiempo de información, de forma que ésta tenga la capacidad de influir en sus decisiones. Generalmente, cuanto más antigua es la información, menor es su utilidad.

Fuente: (Marco conceptual de Normas Internacionales de Información Financiera, 2010; citado en Fajardo & Soto, 2018)

Realizado: Rogel, G. 2021

1.2.13.2 Estados financieros

La NIC 1, se convierte en el referente a seguir por parte de las empresas, en la preparación y presentación de información financiera. El propósito es facilitar información útil para el usuario al momento de analizar los estados financieros de una empresa y tomar decisiones.

Según Fajardo & Soto (2018), los estados financieros son los siguiente:

Estado de situación financiera

Estado de situación financiera se basa en conocer la posición financiera de la organización a una fecha determinada, es decir, establecer del total activos cuánto ha sido financiado por terceras personas y cuánto pertenece o forma parte del patrimonio del ente, información primordial para la toma de decisiones del proveedor de capitales para el otorgamiento de préstamos o cualquier otro trámite que involucre la permanencia en el tiempo de las empresas solicitantes.

Estado de resultado integral

Según (Ross, Westerfiel, & Jaffe, 2012), citado (Fajardo & Soto 2018) muestra los resultados de operación de la organización tales como: los ingresos obtenidos, los gastos efectuados en la operatividad de la empresa y como contraparte, la utilidad, superávit, ganancia y/o pérdida o déficit que sufre el capital contable de la empresa en dicho periodo cuya información es utilizada para analizar el éxito o fracaso de la empresa y, en función a esto, tomar decisiones.

El estado de resultados integrales debe ser elaborado con base a lo que establecen las normas contables internacionales, es decir, su presentación será razonable y en cumplimiento a lo que establecen las NIIF, entendiéndose como información razonable, la presentación de información fidedigna de los efectos de las transacciones y el cumplimiento con dichas normas internacionales lo plasmará la entidad en una de sus notas, con una declaración explícita y sin reservas de dicho cumplimiento. De igual forma, toda entidad preparará su Estado de Resultados utilizando la base contable del devengo (Fajardo & Soto 2018).

Estados de flujos de efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo es aquel reporte financiero que refleja información para los usuarios de la misma, sobre los movimientos y la generación del efectivo y equivalente de efectivo, por cada una de las actividades que toda organización desarrolla como son: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento. La elaboración de los estados de flujos de efectivo, es guiada por la NIC 7, la cual establece los requerimientos generales para estructurarlos (Fajardo & Soto 2018).

Métodos de elaboración

Método directo: Este método suministra información que puede ser útil para los flujos de efectivos futuros, además, la información acerca de las principales categorías de cobros o pagos

pueden ser obtenidos a través de los registros contables de la empresa, o ajustando las ventas y el cobro de las ventas, los valores se presentan en términos brutos (Block et al., 2013).

Método indirecto. Según los autores Block et al. (2013), en este método, el flujo neto por actividades de operación se determina corrigiendo la ganancia o la pérdida por los efectos de:

- Los cambios habidos durante el periodo en los inventarios y en las partidas por cobrar y por pagar de las actividades de operación.
- Las partidas sin reflejo en el efectivo tales como depreciación, impuestos diferidos; y pérdidas y ganancias.
- Cualquier otra partida que sea considerada de flujos de efectivo de inversión o financiamiento.

Estados de cambio en el patrimonio

El Estado de Cambios en el Patrimonio genera información contable sobre las partidas que conforman el patrimonio de la entidad, tiene como fin establecer cómo han evolucionado o variado los diferentes elementos que constituyen el patrimonio de la entidad, durante un periodo de tiempo (Fajardo & Soto 2018).

1.2.13.2.1 Finalidad de los estados financiero.

Según Molina Llopis (2013); citado en Fajardo & Soto (2018), la finalidad de los estados financieros es reflejar información, sobre el rendimiento económico, la estructura financiera, los flujos de efectivo y la administración de la organización, dirigida a usuarios internos y externos de la empresa, con mayor énfasis al proveedor de capitales, entre estos los propietarios, accionistas, inversionistas prestamistas de recursos, entre otros.

1.2.13.2.2 Análisis e interpretación de los estados financieros

Baena, (2010); citado en Córdoba, M. (2011) afirma que: Es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión (p. 94).

Así mismo, como menciona el autor Robles (2012): citado en Soto et al. (2018), el análisis financiero es una secuencia de etapas que se utiliza para analizar la información histórica de la empresa y para generar estrategias a corto y largo plazo.

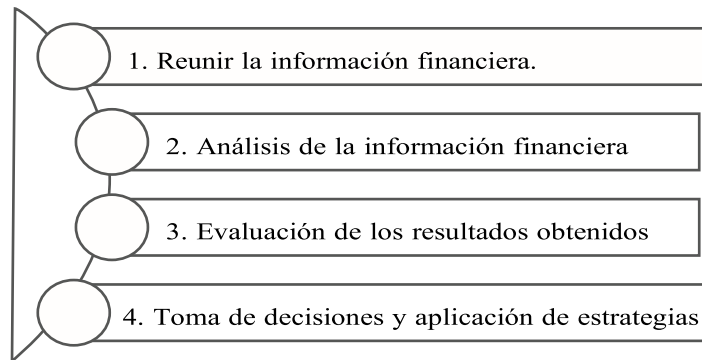


Figura 6-1. Proceso del análisis financiero.

Realizado por: (Robles, 2012; citado en Soto et al., 2018)

1.2.13.2.3 Metodología de evaluación de los estados financieros

Según Soto et al., 2018 menciona que, con el fin de determinar la estructura económica de una empresa, es necesario utilizar diferentes métodos que permitan conocer sus cifras contables y su comportamiento, los tres métodos de evaluación financiera más utilizados son: análisis horizontal, análisis vertical y las razones financieras.

- **Análisis Horizontal:** Este tipo de análisis tiene un proceso que permite comparar estados financieros similares en dos o más períodos consecutivos, con el fin de observar la variación absoluta y porcentual, de las cuentas contables de un período a otro, y verificar si es favorable o no para la empresa.
- **Análisis Vertical:** Esta técnica permite analizar de forma vertical las cifras contables de los estados financieros, como lo son, el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados.
- **Razones financieras:** Las razones financieras permiten conocer, como es el comportamiento actual de la empresa, en el ámbito de la liquidez, en el campo de la gestión, a nivel de endeudamiento, además de su rentabilidad y, por lo tanto, su valor en el mercado.

Tabla 3-1: Razones Financieras

	Razones	Indicadores
Razones financieras	Razón de Liquidez	1. Capital Neta de Trabajo. 2. Razón Corriente. 3. Razón Rápida.
	Razón de Gestión	1. Razón de Cuentas por Cobrar. 2. Periodo promedio de cobro. 3. Rotación de Inventarios. 4. Edad promedio de Inventarios. 5. Ciclo Operacional promedio. 6. Rotación de Activos totales.
	Razón de Endeudamiento	1. Nivel de Deuda. 2. Nivel de deuda/patrimonio 3. Cobertura de Intereses.
	Razón de Rentabilidad	1. Margen Bruto. 2. Razón de margen de utilidad neta.

Fuente: Soto et al., 2018

Realizado: Rogel, G. 2021

1.2.13.3 Indicadores financieros.

Bernal-Domínguez & Amat-Salas (2012), define a los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y de gestión de la siguiente manera:

- **Indicadores de liquidez:** indicador que demuestra la capacidad que tiene una organización, cumplen con sus obligaciones a corto plazo. Por ejemplo, dentro del ratio circulante si el resultado es mayor que \$1, significa que la empresa tiene liquidez y, por ende, puede cubrir con sus obligaciones a corto plazo.
- **Indicadores de endeudamiento:** mide el nivel de deuda que tiene la empresa a corto y largo plazo. Por ejemplo, se recomienda que el endeudamiento no exceda el 70 %, con base en la inversión en el activo.
- **Indicadores de rentabilidad:** indicador que demuestra la rentabilidad o utilidad con base a las ventas, de algunos activos y del capital contable de la empresa. Por ejemplo, en el indicador de razón de margen de utilidad bruta si los resultados salen menores que a los años pasados el gestor financiero decide mejorar en el proceso de comercialización en sus ventas para de una u otra manera poder elevar las utilidades de la organización.
- **Indicadores de gestión:** demuestra la eficiencia con la que se están utilizando los activos para la generación de las ventas.

Tabla 4-1: Indicadores Financieros

Liquidez	Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente-Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Capital Neto	Activo Corriente-Pasivo Corriente
	Coefficiente de Solvencia	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$
Endeudamiento	Endeudamiento	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$
	Deuda a Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo a Corto Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$
	Deuda a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$
	Cobertura de Gastos Financieros	$\frac{\text{BAII}}{\text{Gastos Financieros}}$
	Presión Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Totales}}$
Rentabilidad	Rentabilidad Operativa	$\frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}}$
	Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Capital Contable}}$
	Retorno Sobre Ventas	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}$
	Retorno Líquido	$\frac{\text{Flujo de Caja}}{\text{Ventas}}$
Gestión o Actividad Operacional	Rotación en Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$
	Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
	Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	Período de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$
	Período de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 365}{\text{Compras}}$

Fuente: (Bernal-Domínguez & Amat-Salas, 2012)

Realizado por: Rogel, G.2020

1.3 Hilo Conductor del Modelo de Gestión

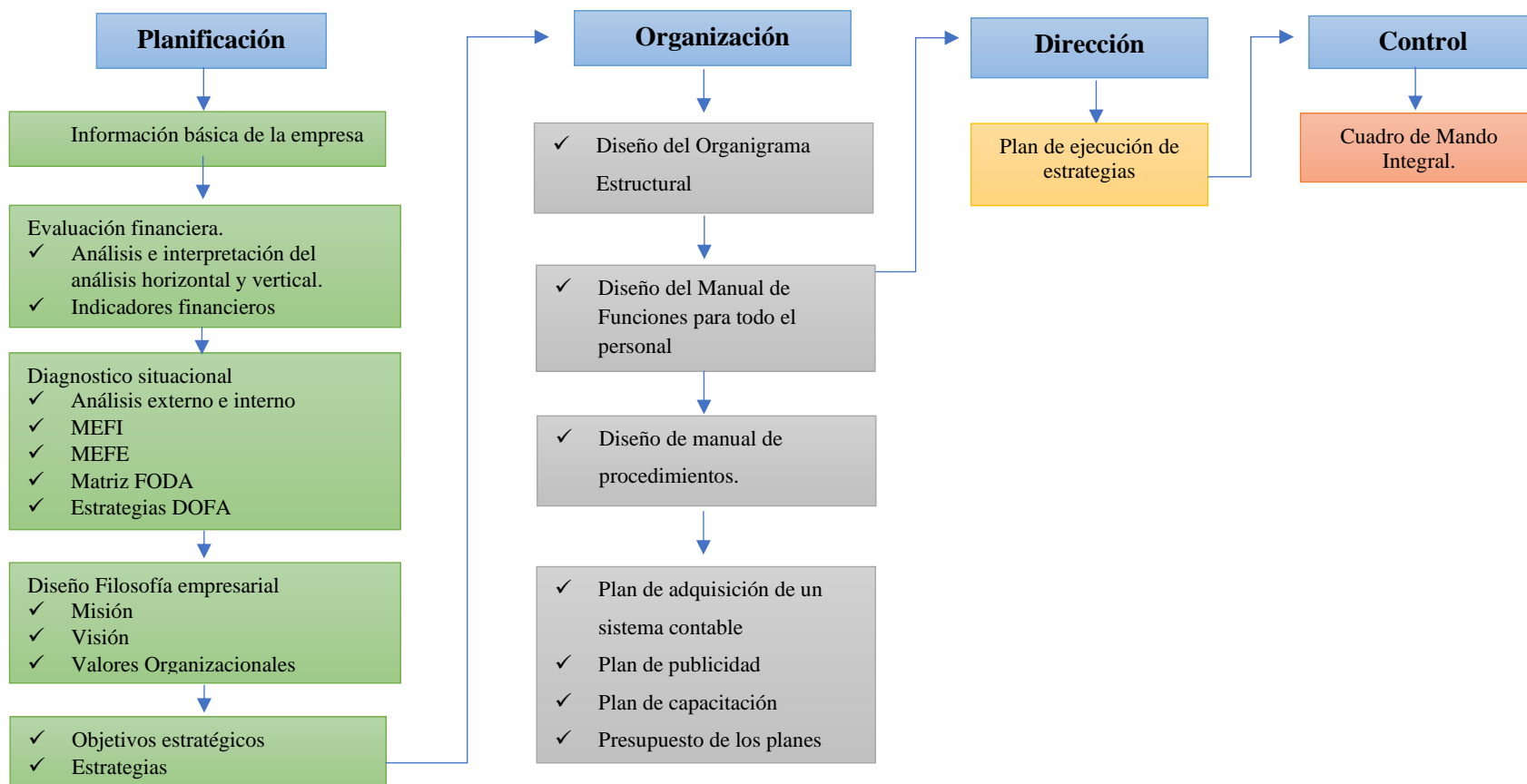


Gráfico 1-1. Hilo conductor de Modelo de Gestión

Realizado por: Rogel, G. 2021

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

De acuerdo a Cortés & Iglesias (2004) , en un enfoque mixto el investigador utiliza las técnicas de cada uno por separado, se hacen entrevistas, se realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre las políticas a seguir según las personas que intervengan , etc., además esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan las tendencias obtenidas, las frecuencias, se hacen histogramas, se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente. En este enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior. (p.11)

La investigación va a tener un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, al utilizar procesos numéricos y características, donde se recopilará, analizará e interpretará resultados referentes a la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa en la aplicación de encuestas, además se recogerán y organizarán los datos obtenidos tanto en la matriz FODA, como en las entrevistas realizadas a los propietarios de la empresa AS_MARK.

2.2 Diseño de Investigación

No experimental

Según Hernández et al. (2014), en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.152)

Se empleará este diseño de investigación, porque permite observar las variables en situaciones reales ya existentes de la empresa, con el fin de realizar un análisis más profundo y obtener resultados óptimos para el diseño del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera.

Transversal

Recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Cortés & Iglesias, 2004).

Permitirá realizar una intervención al efectuar el trabajo de campo en la empresa y obtener información detallada, se centra en analizar cuál es el estado o situación actual en aspectos económicos-financieros y la empresa en un punto de tiempo determinado.

2.3 Tipos de Investigación

Conforme a las características del estudio, la investigación según el lugar donde se realiza la investigación se considerada de campo; mientras que, por el objeto de estudio, la misma constituye una investigación aplicada. Para su desarrollo se apoya en un tipo de investigación bibliográfica o documental para la construcción del marco teórico.

Investigación de campo

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular. Servirá para la recolección de datos donde se incurrirá a la realización de la técnica de cuestionario en la metodología cuantitativa en la cualitativa la técnica a usarse será análisis de documentos.

Investigación Aplicada

Se considera “aplicada”; porque parte del análisis de un problema social que aqueja a nuestra sociedad, lo investiga y propone una alternativa de solución.

Investigación Bibliográfica-Documental

La investigación documental en concreto es un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes impresas (documentos escritos). Es decir, se realiza una investigación bibliográfica especializada para producir nuevos asientos bibliográficos sobre el tema a investigar. Se utilizará este tipo de estudio para obtener información que permitan dirigir la investigación a la problemática a investigar.

Descriptiva

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al., 2014).

La investigación descriptiva permitirá en la presente investigación obtener con precisión información del objetivo de estudio, además de las características de la población y establecer los problemas que inciden que la empresa AS_MARK no alcance a tener un crecimiento sostenible.

2.4 Población y Muestra

Población

Cuando se trata de especificar el objeto de estudio, es necesario partir de la identificación de la población que se va a estudiar, constituida por una totalidad de unidades, vale decir, por todos aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, etcétera) que pueden conformar el ámbito de una investigación (Niño, 2011: p 55).

Para el análisis de la empresa, estará basada en la población universo, por lo que para la investigación se constituye por el propietario de la empresa y colaboradores de la Empresa AS_MARK, por su conocimiento amplio y también por su participación en el desarrollo de actividades de la empresa.

Tabla 1-2: Componentes de la población

CARGO	NÚMERO
GERENCIA	1
ADMINISTRACIÓN	1
PRODUCCIÓN Y VENTA	3

Realizado por: Rogel, G. 2021

2.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos

2.5.1 Métodos

Inductivo: se aplica el método inductivo para determinar la problemática existente como aporte preliminar de la investigación.

Deductivo: la aplicación del método deductivo contribuirá a determinar las conclusiones del objeto de estudio y la posible solución.

Analítico – Sintético: Este método es de mucha importancia en el análisis, ya que permitirá conocer, comprender y aplicar una serie de información captada de la investigación de campo y luego de ser analizados los aspectos teóricos sea sintetizado en forma de redacción.

2.5.2 Técnicas

Para llevar a efecto el trabajo de investigación se utilizó: entrevista, encuesta y observación.

La observación: Utilizada durante la recolección de la información en la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

La entrevista.: Es aplicada a los propietarios para recoger los hallazgos positivos y negativos de la empresa.

La encuesta: Aplicada para determinar los productos comunicacionales más oportunos para el posicionamiento de la Empresa.

2.5.3 Instrumentos

En base a las técnicas se utilizaron:

- Registro de observación.
- Registro de datos
- Cuestionario de encuesta.
- Cuestionario de entrevista.

2.6 Hipótesis o idea a defender

La implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera incide positivamente en el crecimiento de la Empresa AS_MARK de la ciudad de Pelileo.

2.6.1 Variables

Variable Independiente

Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera

Variable Dependiente

Crecimiento de la Empresa AS_MARK

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

Los resultados de la presente investigación permitirán evidenciar las falencias en ciertos aspectos de la administración y las finanzas de la empresa que afectan de forma directa e indirecta a su correcto funcionamiento.

La primera parte se enfoca en conocer la realidad exacta de la empresa por los actores que conocen de cerca la situación actual de la misma, a través de las entrevistas realizadas al propietario de la empresa y su esposa encargada de la parte administrativa-financiera, además de la encuesta aplicada al personal de la empresa, posteriormente de acuerdo con los hallazgos obtenidos de las entrevistas y encuestas, se efectuará un diagnóstico situacional de la empresa AS_MARK, se aplicara herramientas que permitan conocer factores que impidan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Es importante mencionar que la empresa no está obligada a llevar contabilidad por lo que no tiene una estructura formal de los ingresos y gastos que conlleva su actividad económica, por tanto, no se realizará un análisis financiero al no contar con información contable y financiera.

A continuación, se presenta de forma ordena las interrogantes, los resultados de las entrevistas y encuestas, para posteriormente realizar el análisis PESTEL, análisis FODA, Matriz de evaluación de los factores externos, Matriz de evaluación de los factores internos y Diseño de las estrategias DOFO, herramientas primordiales para el diseño del modelo gestión administrativa y financiera.

3.1.1 Entrevista dirigida al propietario de la empresa AS_MARK

Nombre: Sr. Christian Aponte Urrutia

Fecha: 20/12/2020

OBJETIVO: Obtener información por parte del propietario de la empresa para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y financiera.

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos alcanzados por la empresa en su gestión como gerente?

En relación a las metas y objetivos no están establecidos formalmente, pero tengo metas y objetivos que considero importantes y es poder hacer crecer mi empresa, poder invertir en maquinaria, expandir mis productos y aumentar mi cartera de clientes.

2. ¿Cuáles son los problemas que afectan a la empresa en el ámbito administrativo y financiero?

Principalmente en mal manejo de los ingresos y gastos, al no estructurar estados financieros no es adecuada la administración del dinero, además de que existe pérdida en la materia prima porque no damos un adecuado manejo de inventarios, también se puede mencionar que existe un desorden y falta de organización en la ejecución de tareas y actividades. En la época del estado de emergencia fue difícil hacer frente a las deudas, no se generaba dinero ni tampoco teníamos dinero ahorrado esto también tuvimos que disminuir el personal de la empresa.

3. ¿La Empresa tiene una adecuada estructura orgánica que contribuya al cumplimiento de los objetivos?

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama estructural formal y establecido, las áreas que están divididas informalmente y de manera empírica son Gerencia, administración que conlleva las finanzas y por último de producción que incluye a quienes realizan las ventas. Considero que la falta de una estructura organizacional afecta al cumplimiento de los objetivos empresariales

4. ¿La empresa AS_MARK cuenta con un manual de funciones, la adecuada delimitación de actividades y flujogramas?

La empresa no cuenta con un manual de funciones, cada persona sabe lo que tiene que realizar según las ordenes o las tareas que les asigno, solo en el caso del manejo de las maquinarias existe

delimitación mientras que el resto de actividades todos realizan todo, se puede decir que si están desocupados pueden apoyar en otras actividades a sus compañeros de labores.

5. ¿Cuáles son las políticas de cobro que actualmente se aplican en la empresa?

Soy de los propietarios que no realiza muchas ventas a crédito, sobre todo por el temor de que estas se conviertan en incobrables. En el caso de conceder crédito lo realizo a clientes que son recurrentes y en un plazo de pago máximo de 30 días, sin aplicar ninguna tasa de interés debido al tiempo en el que se da el crédito, esa es la única política que tendría para el cobro de cuentas a crédito.

6. ¿Qué tipo de sistema de control de inventario se utiliza en la empresa?

Considero que el mal manejo de inventarios ha traído en ciertos momentos problemas en el atraso de pedidos a clientes, por la misma razón de no contar con un sistema de control de inventarios, como se podría decir el abastecimiento se lo realiza por intuición y de forma mensual, pero sin considerar cuanto hay en existencia ni cuanto se necesita para la producción.

7. ¿Qué información considera para tomar decisiones de financiamiento? ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa?

Básicamente me baso en las necesidades que requiere mi empresa, pero no considero ningún documento o un análisis con respecto a eso, más bien si tengo suficientes ventas considero que puedo pagar mis deudas que son mi prioridad. Las máquinas y lo que se encuentra en el local los financié a través de un crédito bancario de \$40.000 al inicio de mi negocio y posterior obtuve un préstamo familiar de \$16.000 para la compra de un vehículo, todo lo adquirido es para uso primordial de la empresa.

8. ¿De acuerdo a las ventas efectuadas, cree usted que se está obteniendo una rentabilidad aceptable?

Las ventas en los últimos años han incrementado en relación al primer año de constitución de la empresa, con excepción de este año que se empezó con buenas ventas, pero debido a la pandemia se disminuyeron considerablemente, las ganancias si son aceptables, pero no las ideales considero que es necesario aumentar las ventas, para poder invertir en el crecimiento de mi negocio. Lo que me genera mayores ingresos son la venta de productos personalizados para los fabricantes de

ropa, lo que me diferencia de la competencia es ofrecer productos y servicios de calidad con precios accesibles.

9. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente y liquidez oportuna para atender sus compromisos?

En este caso tendría dos respuestas, pues para vivir el día a día tengo un capital de trabajo suficiente y la liquidez para pagar las deudas de la empresa, pero para poder crecer y expandir mi negocio no tengo suficiente capital de trabajo ni liquidez en el caso de obtener otro crédito para adquirir nueva maquinaria.

10. ¿Cuenta la empresa con una herramienta o instrumento administrativo y financiero para la toma de decisiones empresariales?

La empresa no cuenta con una herramienta o instrumento administrativo y financiero, todas las decisiones que se toman dentro de la misma son tomadas por mí en conjunto con mi esposa, determinando las necesidades de la empresa.

11. ¿De qué manera ayudará a la empresa un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera?

Sobre todo, a poder tomar decisiones empresariales oportunas en relación a no malgastar los recursos y poderlos administrarlos bien, además de que me ayudara como herramienta para tener la confianza de socios o inversionistas para poder comprar maquinaria y ofrecer otros servicios a los fabricantes textiles.

12. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa que la diferencia de su competencia?

Las principales fortalezas que considero de mi empresa son el excelente trato al cliente, ofrecemos calidad en los productos y servicios de la empresa, tenemos precios competitivos, brindamos asesoría personalizada del servicio que mejor le convenga al cliente en este caso a fabricantes textiles contribuimos a que su empresa sea más llamativa a sus clientes, también tenemos personal joven con ideas creativas.

13. ¿Cuáles cree usted son las debilidades de la empresa AS_MARK?

La debilidad que más me afecta es la ubicación de la empresa, considero que no es estratégica, otras debilidades que puedo mencionar son la falta de maquinarias para ofrecer el servicio completo a los clientes, poca organización en los procesos y en la gestión de ventas.

14. ¿Cuáles cree usted que son los factores de amenaza de la empresa?

El tema gubernamental siempre va a repercutir en cualquier área o sector comercial entonces yo creo que mi negocio como cualquier otro esta propenso en el cumplimiento a cabalidad de las leyes o códigos a los cuales nos regimos y cumplimos. El aumento de la competencia en el sector en que esta la empresa puede traer dificultades en las ventas, pero no tan importante pues con mis fortalezas puedo contrarrestar cualquier amenaza.

15. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de la empresa?

Considero principalmente como oportunidad de mercado al evidenciar una población creciente; en crecer como empresa, poder expandir mis productos a nivel nacional en ciudades estratégicas.

3.1.2 *Entrevista dirigida a la propietaria y encargada del área administrativa-financiera de la empresa AS_MARK.*

Nombre: Sra. Wendy Infante

Fecha: 20/12/2020

OBJETIVO: Obtener información de la propietaria y encargada de la parte administrativa y financiera de la empresa para el diseño del modelo de gestión administrativa y financiera.

1. ¿Cuáles son los problemas que afectan a la empresa en el ámbito administrativo y financiero?

Principalmente trabajamos sin establecer estrategias, ni contar con planes de contingencia, por lo que la pandemia por covid-19 afectó considerablemente a la empresa, como consecuencia no se pudo hacer frente al préstamo bancario y tuvimos que renegociar la deuda para poder cancelar las cuotas. El dinero en caja en ocasiones lo utilizamos para otras cosas que no son de la empresa y esto influye que a veces no se complete el dinero para el pedido mensual de materia prima a los proveedores.

2. ¿Cuáles son las políticas de cobro que actualmente se aplican en la empresa?

Bueno no realizamos muchas ventas a crédito, pero las que concedemos ponemos de condición de pago a 30 días plazo y no hacemos recargo de interés, el plazo lo damos en relación al plazo que tenemos con los proveedores de 15 días para cancelar la mercadería que obtenemos a crédito.

3. ¿Qué tipo de sistema de control de inventario se utiliza en la empresa?

No tenemos ningún tipo de control de inventarios en la empresa, todo se lo realiza de forma intuitiva en el pedido de materia prima a los proveedores de forma mensual, no realizamos una relación de cuanto de materia prima ocupamos en el mes para la producción y cuanto queda en existencia.

4. ¿Qué información considera para tomar decisiones de financiamiento? ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa?

Bueno para tomar decisiones de financiamiento lo realizamos en conjunto con mi esposo en relación a las necesidades de la empresa y si tenemos el dinero suficiente para realizar algún tipo

de financiamiento, pero no tenemos documentos o información precisa pues no tenemos ningún registro de las ventas o de los gastos que realizamos.

5. ¿De acuerdo a las ventas efectuadas, cree usted que se está obteniendo una rentabilidad aceptable?

No tener control sobre los ingresos y gastos afectan para determinar si existe una buena rentabilidad, pero lo que si podemos decir es que las ventas han aumentado desde que iniciamos el negocio, pero bueno si bajaron en la pandemia, en esto últimos meses al acabarse el estado de excepción si han aumentado y se puede pagar las deudas que es lo primordial. La manera de mantener las ventas es realizar publicidad en redes sociales y el pago de una cuña radial cada tres meses valorada en \$20.

6. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente y liquidez oportuna para atender sus compromisos?

Actualmente si cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente y liquidez para atender nuestras deudas, como mencione en la pandemia no se tuvo esa liquidez, pero gracias a la negociación de la deuda bancaria y reducción del personal de la empresa se pudo volver a tener liquidez; sin embargo, para poder invertir en nueva maquinaria que es uno de nuestros objetivos no tenemos suficiente estabilidad.

7. ¿Cuenta la empresa con una herramienta o instrumento administrativo y financiero para la toma de decisiones empresariales?

No actualmente no se cuenta con ningún tipo de herramientas administrativas y financieras formalmente, al ser una microempresa no las consideramos importantes en un inicio quizá por el desconocimiento, pero en estas instancias entendemos que si son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa.

8. ¿De qué manera ayudará a la empresa un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera?

Podríamos establecer estrategias, planes de contingencia para cualquier eventualidad que pueda afectar a la empresa, además de saber la realidad de nuestras ventas si se está ganando una rentabilidad aceptable y obtener la confianza de inversionistas, además de tener un manual de funciones que ayudara a ser más organizados en los procesos.

3.1.3 Resultados generales de las entrevistas.

Las entrevistas realizadas a los propietarios y a su vez directivos de la empresa, contribuyen con la presente investigación a obtener información precisa y confiable de la gestión empresarial, para conocer las falencias que perjudican al correcto funcionamiento y a la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

La empresa no cuenta con herramientas de gestión, pues los directivos no las consideraban imprescindibles por el desconocimiento que tienen de ellas y su papel dentro de la gestión empresarial, al no disponer de estas herramientas como es el manual de funciones, estructura organizacional y flujogramas consideran que en la empresa existe una desorganización en los procesos.

Al inicio de su actividad económica las ventas eran reducidas, fueron incrementado gracias a la publicidad que realizan en redes sociales y cuñas radiales, en el año 2020 empezaron con buenas ventas, pero por la pandemia por covid-19 disminuyeron, consecuentemente al no contar con estrategias, planes de contingencia y no proyectarse al futuro perdieron liquidez y no pudieron hacer frente su deuda con terceros, para superar esta situación despidieron parte del personal y renegociaron la deuda.

La empresa si dispone de políticas de compra, venta, créditos y cobros, pero no son adecuadas y oportunas, tampoco las tienen estructuradas formalmente. En relación a la existencia de un modelo de gestión financiera y administrativa, los directivos determinaron que no disponen, ellos toman decisiones en conjunto basándose en las necesidades de la empresa y las exigencias de los clientes, consideran que contar con esta herramienta administrativa y financiera podrán tomar decisiones financieras oportunas, tener un control correcto de los inventarios, optimizar los recursos de la empresa, obtener fidelidad de los clientes y confianza en los inversionistas, por ende obtener la rentabilidad esperada.

La empresa debe aprovechar las oportunidades como el crecimiento del mercado local, en conjunto con sus fortalezas como tener una cartera de clientes sólida, productos y servicios de calidad con precios competitivos; para contrarrestar sus debilidades principalmente que es la ubicación poco estratégica y amenazas que son sus competidores potenciales, políticas gubernamentales relacionadas a los trabajadores, accionistas y clientes; desempleo y la situación actual de la economía del país.

3.1.4 Resultados de la encuesta dirigido al personal de la empresa AS_MARK.

1. ¿Como calificaría a la gestión de la máxima autoridad de la empresa?

Tabla 1-3: Gestión de la máxima autoridad de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Excelente	0	0	0%
Muy Buena	1	0,2	20%
Buena	3	0,6	60%
Regular	1	0,2	20%
Mala	0	0	0%
Total	5	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

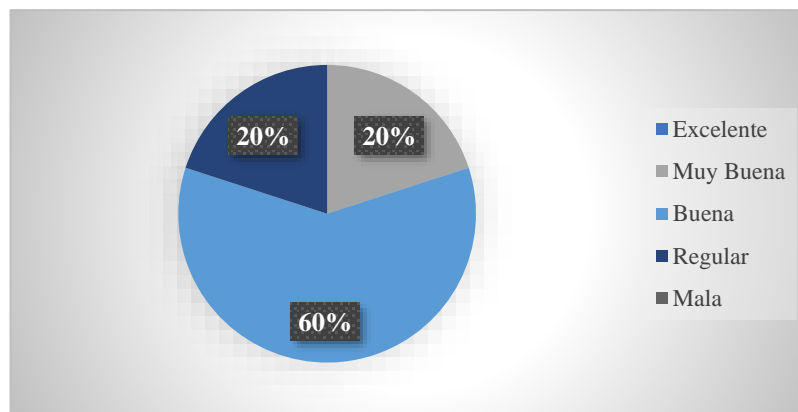


Gráfico 1-3. Gestión de la máxima autoridad de la empresa

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

De acuerdo a la tabla 1-3, se observa que el 60% del total considera buena la gestión realizada por la máxima autoridad de la empresa, estableciendo que se debe mejorar para obtener mejores resultados, mientras que el 20% considera mala la gestión en este caso confirmaron falencias principalmente en el área de producción y comercialización, el 20% restante determina que la gestión es regular, es decir que no se sienten conformes con la administración efectuada por la máxima autoridad.

En base a los resultados anteriores, la máxima autoridad de la empresa debe mejorar su gestión aplicando soluciones a los inconvenientes que afecten a la empresa tanto en lo económico como en lo financiero y mejorar la comunicación con el personal con el objetivo de existir un ambiente laboral adecuado.

2. ¿Considera que realizar un diagnóstico empresarial permitirá conocer la situación económica y financiera real de la empresa AS_MARK?

Tabla 2-3: Diagnóstico empresarial

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	5	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	5	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

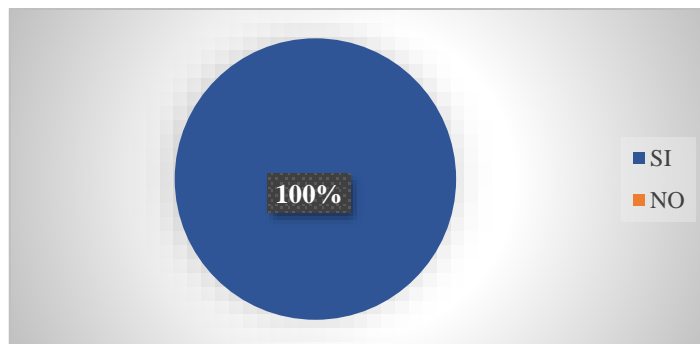


Gráfico 2-3. Diagnóstico empresarial

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

Según el gráfico 2-3, el 100% del personal de la empresa determinó que efectuar un diagnóstico empresarial permitirá conocer la situación económica y financiera real de la empresa, consideran que conocer el funcionamiento de la empresa permitirá actuar de manera correcta ante eventualidades.

De acuerdo a los resultados es importante realizar un diagnóstico empresarial para evaluar la gestión empresarial de forma oportuna, con el objetivo de poder determinar problemas y buscar soluciones de manera rápida optimizando recursos e incrementando la rentabilidad.

3. ¿Conoce si la empresa AS_MARK dispone de los siguientes parámetros?

Tabla 3-3: Herramientas de gestión empresarial

	FRECUENCIA			TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
	Si posee	No posee	Desconoce		Si posee	No posee	Desconoce	
Misión	-	4	1	5	0%	80%	20%	100%
Visión	-	4	1	5	0%	80%	20%	100%
Estructura organizacional	-	3	2	5	0%	60%	40%	100%
Objetivos empresariales	2	2	1	5	40%	40%	20%	100%
Metas empresariales	3	-	2	5	60%	0%	40%	100%
Manual de funciones	-	2	3	5	0%	40%	60%	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

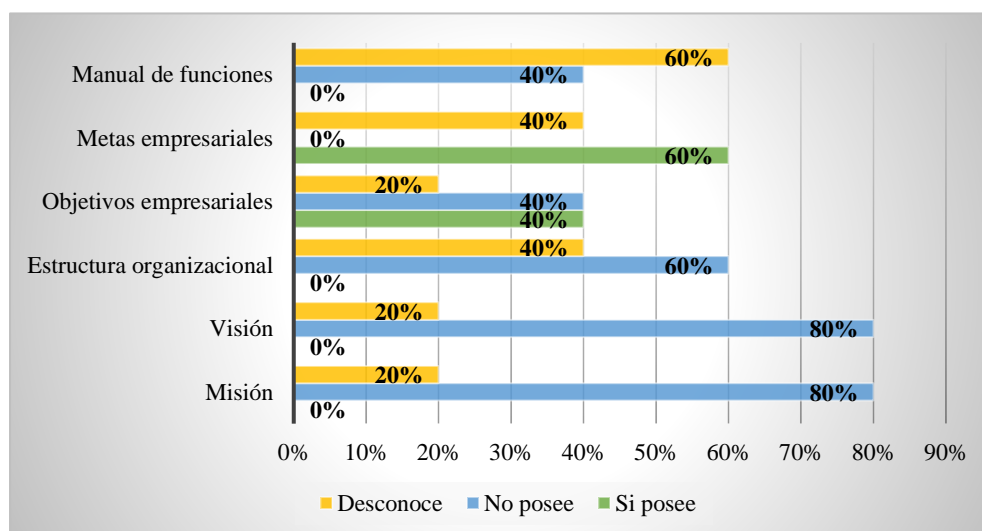


Gráfico 3-3. Herramientas de gestión empresarial

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

De acuerdo a la pregunta 3, el 60% del total del personal encuestado determina que desconocen la existencia de un manual de funciones y el 40% manifiesta que no dispone la empresa de esa herramienta, además el 60% del total mencionan que si posee metas empresariales, mientras que el 40% desconoce esta información; en relación a los objetivos empresariales se observa que el 40% afirman que si dispone de estos objetivos y el 20% desconoce su existencia, el 60% mencionan que no dispone una estructura organizacional, representado por el 40% afirman que no conocen dicha información y por último el 80% del personal de la empresa determina que no dispone de visión y misión, mientras que el 20% desconoce de su existencia.

De los resultados obtenidos permiten aseverar que la empresa dispone de muy pocas de las herramientas de gestión evaluadas; esto promueve a una deficiencia en la administración empresarial, al desconocer si existe un manual de funciones impide al personal de la empresa conocer las funciones que debe desempeñar y realizarlas de forma eficiente y eficaz. Es importante la capacitación para dar a conocer de estas herramientas de gestión para que el personal de la empresa se familiarice con las mismas.

4. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño del personal de la empresa?

Tabla 4-3: Control al desempeño del personal de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	0	0	0%
NO	5	1	100%
TOTAL	5	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

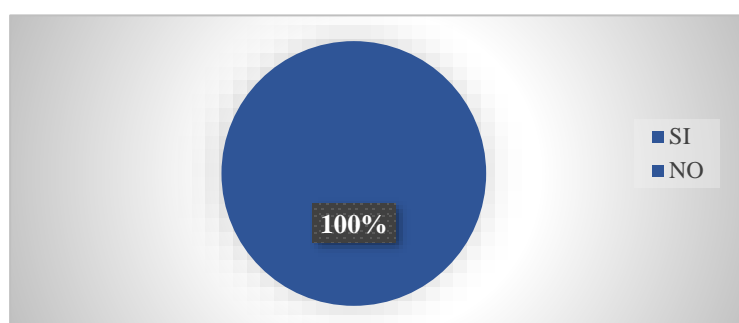


Gráfico 4-3. Control al desempeño del personal de la empresa

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

En relación a la tabla 4-3, se observa que la totalidad de los encuestados representados por el 100% afirman que no hay un control al desempeño de sus funciones, además que las mismas no están delimitadas correctamente.

Por lo tanto, la empresa debe realizar un control periódico al desempeño de su personal, conocer si se requiere de capacitaciones en el ámbito para el cual fueron contratados, que permita a la empresa optimizar recursos y establecer metas empresariales en un ambiente laboral adecuado, por ende, fomentar las ventas, además de establecer costos y gastos mínimos.

5. ¿Usted ha recibido capacitaciones de forma regular por parte de la empresa para efectuar sus actividades?

Tabla 5-3: Capacitación al personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	0	0	0%
NO	5	1	100%
TOTAL	5	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Elaborado: Rogel, G. 2020

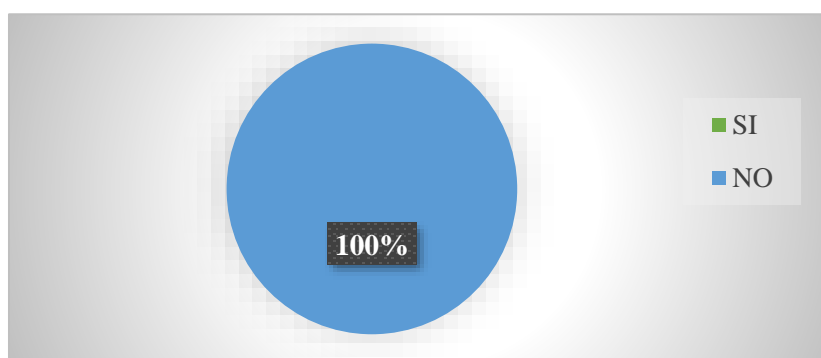


Gráfico 5-3. Capacitación al personal

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Elaborado: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

Según la pregunta 5, se observa que el 100% del personal de la empresa encuestado afirma no haber recibido ninguna capacitación en el último año.

Al ser una empresa que no tiene muchos años en el mercado no ha realizado capacitaciones, tanto de las funciones que realiza el personal como de algunos aspectos de la empresa evaluados en esta encuesta, que el personal desconoce. Por tanto, es importante realizar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la empresa y del personal, que incluya aspectos de mejoramiento continuo y la actualización constante en la adaptación a los cambios que se dan en el mercado tanto tecnológicos, de mercadeo y de exigencias del cliente potencial.

6. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la empresa que permitan cumplir con los plazos de entrega de pedidos a los clientes?

Tabla 6-3: Existencia de un diagrama de flujo de procesos en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	0	0	0%
NO	3	0,6	60%
Desconoce	2	0,4	40%
TOTAL	5	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

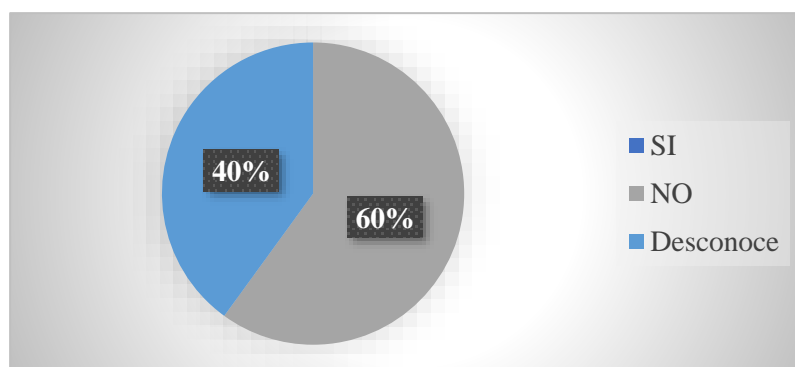


Gráfico 6-3. Existencia de un diagrama de flujo de procesos en la empresa

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Elaborado: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 6-3, el 60% del total del personal encuestado menciona que la empresa no dispone un diagrama de flujos de procesos, para las actividades que realiza la empresa que permitan cumplir con los plazos de entrega de pedidos a los clientes, mientras que el resto representado por el 40% afirman que desconocen que su existencia.

El personal de la empresa determinó la inexistencia y desconocimiento de un diagrama de flujos de proceso, consecuentemente no permite a la empresa establecer y conocer los tiempos, costos, gastos o recursos que son utilizados en la actividad comercial de la misma, por tanto, es importante que la empresa implemente un diagrama de flujo de procesos con el fin de que sea una herramienta tanto para los directivos como para el personal, que permita mejorar procesos, tiempo y recursos.

7. ¿Escoja dos opciones que usted considera importante para poder incrementar las ventas en la empresa?

Tabla 7-3: Estrategias para incrementar las ventas

ALTERATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Mejorar precios	2	0,2	20%
Mejorar calidad del producto (Proveedores)	1	0,1	10%
Mayor publicidad	1	0,1	10%
Incrementar nuevos productos	0	0	0%
Mejorar comodidad de cobros y pagos	2	0,2	20%
Garantías del producto a tiempo	4	0,4	40%
Otros aspectos	0	0	0%
TOTAL	10	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

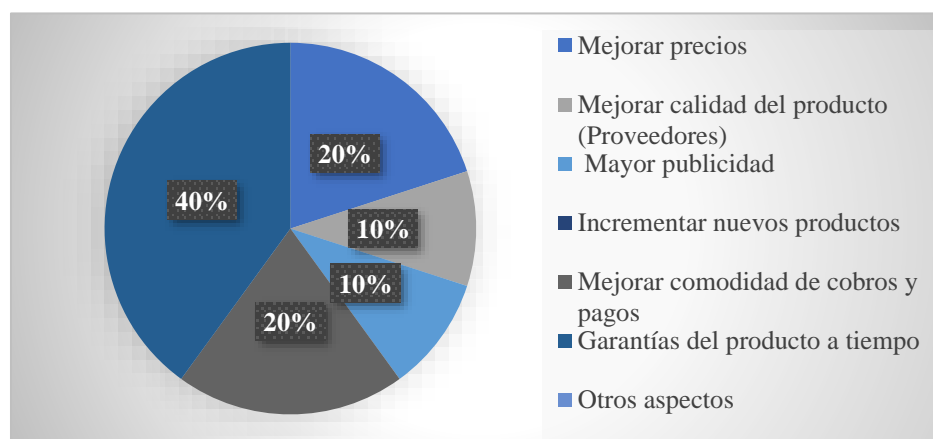


Gráfico 7-3. Estrategias para incrementar las ventas

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 7, el 40% del total de encuestados con el valor más representativo afirmó que la opción más adecuada para incrementar las ventas de la empresa AS_MARK, es de mejorar las garantías del producto a tiempo, le sigue con el 20% mejorar los precios, de igual manera mejorar la comodidad de cobros y pagos y por último representando con el 10% mencionan mejorar la calidad del producto y aumentar la publicidad.

Las opciones elegidas por el personal encuestado determinan que la empresa AS_MARK debe centrarse en mejorar las garantías del producto a tiempo, además de mejorar los precios y la comodidad de cobros y pagos con el fin de que las ventas incrementen y por ende la rentabilidad.

8. ¿Cómo calificaría usted la situación financiera de la entidad?

Tabla 8-3: Calificación de la situación financiera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Excelente	0	0	0%
Muy Buena	0	0	0%
Buena	1	0,2	20%
Regular	3	0,6	60%
Mala	1	0,2	20%
TOTAL	5	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado: Rogel, G. 2020

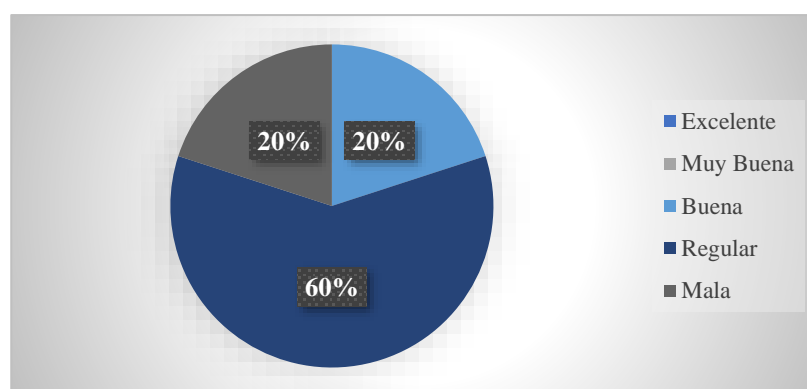


Gráfico 8-3. Calificación de la situación financiera

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

En base al gráfico 8-3, el 60% del personal encuestado califica a la situación financiera de la empresa AS_MARK como regular, seguido del 20% que la consideran buena y el resto afirman que la situación financiera es mala.

Los resultados obtenidos determinan que la toma de decisiones poco asertivas por la administración empírica que se efectúa en la empresa, contribuye a que la situación financiera de la empresa no sea la mejor, impidiendo su sostenibilidad en el tiempo y el mercado, además de no poder hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo.

9. ¿Cree usted que con la aplicación del modelo de gestión administrativa y financiera mejorará su desempeño laboral en la empresa?

Tabla 9-3: Impacto del modelo de gestión en el desempeño laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	5	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	5	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

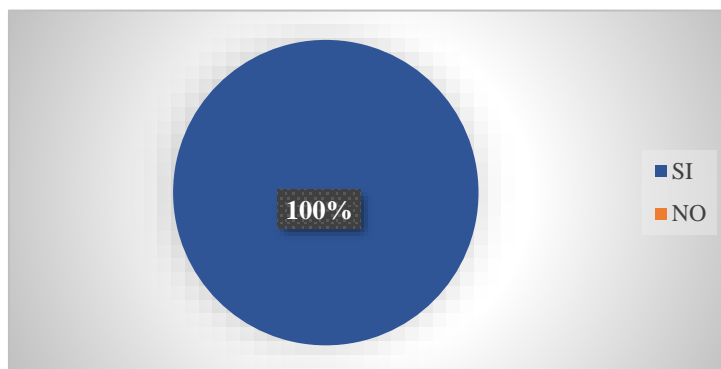


Gráfico 9-3. Impacto del modelo de gestión en el desempeño laboral

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

En relación a la pregunta 9, el 100% de los encuestados determinaron que la aplicación de un modelo de gestión administrativa y financiera contribuirá a mejorar su desempeño laboral en la empresa.

El personal encuestado considera que esta herramienta permitirá estructurar objetivos y metas, además de llevar un control de los procesos de la actividad comercial de la empresa, es importante también establecer incentivos para el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones delimitadas de cada puesto de la empresa.

10. ¿Considera que un modelo de gestión administrativa y financiera sería un aporte al crecimiento económico y financiero de la empresa?

Tabla 10-3: Aporte al crecimiento económico y financiero

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	5	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	5	1	100%

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

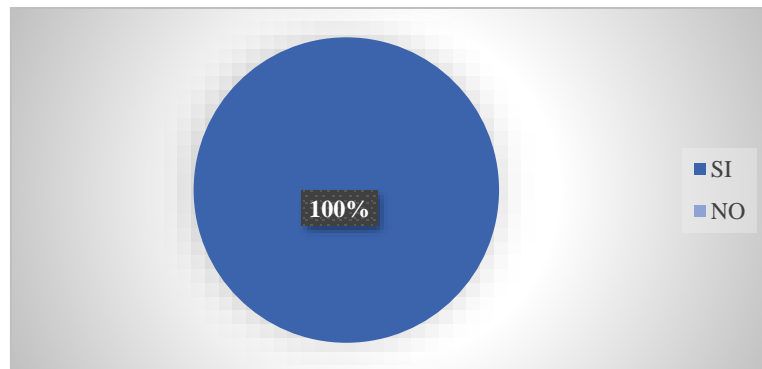


Gráfico 10-3. Aporte al crecimiento económico y financiero.

Fuente: Encuesta al personal de la empresa

Realizado por: Rogel, G. 2020

Interpretación y análisis

En base a la tabla 10-3, la totalidad de los encuestados afirmó que un modelo de gestión administrativa y financiera permitirá el crecimiento económico sostenible de la empresa AS_MARK.

Los resultados evidencian que es necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera, para optimizar recursos económicos y financieros al manejarlos de forma oportuna contribuyendo al crecimiento de la empresa.

3.1.5 Resultados generales de encuestas

En relación a los resultados obtenidos anteriormente expuestos y al ser una empresa familiar se determinaron diferentes aspectos importantes, que se deben mejorar y aplicar dentro de la propuesta del modelo de gestión administrativa y financiera con el fin de contribuir al crecimiento sostenible de la empresa AS_MARK.

La gestión de la máxima autoridad en este caso del Gerente- Propietario, se considera como regular, como consecuencia del desconocimiento en relación a la gestión empresarial al no obtener resultados esperados de forma que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa, es importante tomar en cuenta la calificación a la gestión, pues evidencia la desconfianza a las acciones que toma el empleador desmotivando al personal de cumplir con sus labores.

La gestión empresarial empírica como bases de la empresa AS_MARK, no se enfoca en realizar diagnósticos empresariales por lo que no se puede conocer acerca de la situación económica y financiera real de la empresa. Por tanto, es importante realizar un diagnóstico tanto situacional como financiero, con el fin de contrarrestar posibles eventualidades, generar utilidades y solventar deudas a corto y largo plazo.

La empresa no dispone de la mayoría de las herramientas de gestión evaluadas en la encuesta, además de existir personal que desconoce de dicha información, esto impide a la empresa mantener una correcta cultura organizacional; al no conocer de la existencia de un manual de funciones además de flujogramas de procesos, incluso parte del personal afirmó que no posee de dichas herramientas; en el caso de no existir se deben implementar para que el personal y los directivos tengan delimitadas sus responsabilidades y cumplan con sus funciones de acuerdo al cargo para el cual fueron contratados de esta manera optimizando recursos. Además de la estructuración de las demás herramientas de gestión evaluadas que no posee la empresa, para contribuir a mejorar la imagen corporativa de la misma.

Dentro de la empresa no se realiza ningún control al desempeño laboral del personal, el control es fundamental para mantener estándares de calidad, eficiencia y eficacia en los procesos, por lo tanto, se debe realizar evaluaciones periódicas para conocer de cerca el desempeño de las actividades y funciones, una vez que estas estén delimitadas, pues el personal de la empresa manifestó la inexistencia de delimitaciones de acuerdo al cargo.

Al ser una empresa que no lleva muchos años en el mercado, no ha realizado capacitaciones a su personal de forma constante, es importante que se tome en cuenta y se realizan capacitaciones en

virtud de las necesidades de la empresa, al igual de actualizaciones para adaptarse a los cambios que se dan por la globalización, es decir avances tecnológicos, mercadeo y exigencias de los clientes potenciales.

Los clientes son la razón de ser de la empresa y el personal es quien está en mayor contacto con ellos y conoce de cerca sus exigencias, es por eso que se tomaron en cuenta para saber los aspectos que se deben mejorar para incrementar las ventas. Mejorar las garantías del producto a tiempo es la opción con mayor aprobación por parte del personal y mejorar su calidad, consideran importante entregar un producto de calidad a tiempo dentro de los plazos establecidos con el cliente, con el fin de satisfacer a los mismos y que estos estén conforme a su pedido creando fidelidad y confianza en el cliente; además de otras opciones que no son menos importantes que es mejorar los precios establecer políticas de cobro y pago, además de incrementar la publicidad, son factores que en conjunto y estructurados de forma adecuada contribuirán a aumentar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

Según el personal de la empresa la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá a mejorar su desempeño laboral, pues es un instrumento que engloba varios aspectos a corregir dentro de la empresa, creara motivación y confianza en la decisión que tome la máxima autoridad, fomentando seguridad al saber que la empresa va a tener un crecimiento sostenible y generar empleo.

En relación a la situación económica y financiera de la empresa, al no tener un conocimiento real de la misma, el personal determino una calificación de regular; al implementar un modelo de gestión administrativo y financiero va fomentar el mejoramiento continuo de la empresa para alcanzar un crecimiento económico y financiero sostenible ya que es una herramienta fundamental para el manejo adecuado de los recursos humanos y financieros, de esta manera poder ser más competitivos en el mercado aplicando estrategias conforme a las necesidades de la empresa.

3.1.6 Verificación de la idea a defender

La verificación de la idea a defender en la presente investigación se basó en los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación que fueron las entrevistas y encuestas a los involucrados de la empresa.

En relación a las entrevistas efectuadas a los propietarios de la empresa AS_MARK se tomó en consideración las repuestas emitidas a las siguientes preguntas:

Pregunta. - ¿Cuenta la empresa con una herramienta o instrumento administrativo y financiero para la toma de decisiones empresariales?

Pregunta. - ¿De qué manera ayudará a la empresa un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera?

Se evidencio la necesidad de estructurar y aplicar un modelo de gestión administrativa y financiera en la empresa, al no contar con una herramienta que les permita tomar decisiones empresariales adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa, además de exponer la importancia de contar con un modelo de gestión que contribuya en el crecimiento económico y financiero y su sostenibilidad frente a la competencia.

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal de la empresa se consideró las siguientes preguntas:

Pregunta. - ¿Cree usted que con la aplicación del modelo de gestión administrativa y financiera mejorará su desempeño laboral en la empresa?

Pregunta. - ¿Considera que un modelo de gestión administrativa y financiera sería un aporte al crecimiento económico y financiero de la empresa?

Los resultados obtenidos en relación a estas dos preguntas confirmaron el requerimiento de aplicar un modelo de gestión administrativa y financiera, por el hecho de que ayudara a la empresa en el manejo de muchos procesos al implementar herramientas de gestión que por el momento la empresa carece, de esta manera mejorara el desempeño laboral del personal aumentado la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa, además de conocer la situación real de la empresa a través de la estructuración de estados financieros y su análisis para posteriormente buscar inversionistas.

3.2 Propuesta

Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el crecimiento sostenible de la empresa AS_MARK, de la ciudad de Pelileo.

3.3 Balanced ScoreCard y Proceso Administrativo.

Según López et al., (2001), el modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral de, es una poderosa herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa moderna crear y controlar sus propios indicadores de gestión relacionados dentro de cuatro perspectivas, a saber: Financiera, Procesos Internos, Cliente y Formación y Crecimiento, entrelazándolos con la misión, la visión y contemplando los aspectos internos - externos que puedan afectar la cadena de valor de la organización.

La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control (González et al., 2020).

La combinación de estas dos herramientas permitirá el diseño óptimo del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa AS_MARK, determinando las falencias y necesidades que tiene la administración de la misma, con el fin de establecer e implementar estrategias para el crecimiento sostenible de la empresa.

3.4 Planificación

3.4.1 Información básica de la empresa

EMPRESA AS-MARK

Empresa constituida en el año 2019, en la ciudad de Pelileo, provincia de Tungurahua, que se dedica a la producción y comercialización de etiquetas, apliques, medallas, recuerdos, marquillas entre otros, es una empresa familiar que tomó la decisión de emprender y abrirse paso en el mercado de la serigrafía, su propietario tiene conocimiento en diseño gráfico, lo que les impulsó a crear este negocio.

Tabla 11-3: Información básica de la empresa

EMPRESA AL-MARK	
Propietarios: Sr. Christian Alexander Aponte Urrutia Sra. Wendy Infante Núñez	Teléfono: 098 384 6093
RUC: 1803952066001	Dirección: Av. Padre Chacón y Juan de Velazco 180701, Pelileo, Tungurahua.
Dirección web:	https://www.facebook.com/asmarkstyle

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.4.1.1 Logotipo



Figura 1-3. Logotipo de la empresa

Realizado por: (AS-MARK, 2018)

3.4.1.2 Base legal

La empresa AS_MARK está sujeta a disposiciones legales relacionadas a toda empresa comercial en el Ecuador.

- Código de Comercio.
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno.

3.4.1.3 Línea de productos

Tabla 12-3: Línea de productos

Etiquetas: Talleros Etiqueta en serigrafía
Servicio de sublimación: sobre tazas, platos, camisetas, gorras, vasos, jeans
Servicios sobre Jeans y gabardinas: Grabado Laser Repujado Alto relieve Placas Encapsulado Serigrafía
Marquillas
Medallas
Apliques
Impresión UV sobre materiales rígido
Recuerdos para toda ocasión

Fuente: (AS-MARK, 2018)

Realizado por: Rogel, G. 2021



Figura 2-3. Localización de la empresa

Fuente: (AS-MARK, 2018)

3.4.2 Evaluación financiera

3.4.2.1 Análisis horizontal y vertical de los estados financieros

Tabla 13-3: Análisis horizontal y vertical del Balance General

	2019		2020		Análisis Horizontal	
	Valores	Análisis vertical	Valores	Análisis vertical	Valor absoluto	Valor relativo
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	20.000,00	18,52%	11.657,00	13,78%	-8.343,00	-41,72%
Banco	23.020,00	21,31%	15.098,00	17,85%	-7.922,00	-34,41%
Cuentas por cobrar	3.000,00	2,78%	7.000,00	8,28%	4.000,00	133,33%
Mercadería	10.000,00	9,26%	7.637,00	9,03%	-2.363,00	-23,63%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	56.020,00	51,86%	41.392,00	48,93%	-14.628,00	-26,11%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Muebles y enseres	3.000,00	2,78%	3.000,00	3,55%		
Maquinaria	40.000,00	37,03%	40.000,00	47,29%		
Equipo de computación	1.800,00	1,67%	1.800,00	2,13%		
Vehículo	16.000,00	14,81%	16.000,00	18,91%		
(-) Depreciación acumulada, propiedad plata y equipo	8.800,00	-8,32%	17.600,00	20,81%	8.800,00	100,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	52.000,00	47,97%	43.200,00	51,07%	-8.800,00	-16,92%
TOTAL ACTIVO	108.020,00	99,83%	84.592,00	100,00%	-23.428,00	-21,69%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						

Cuentas por pagar (Proveedores)	678,56	0,63%	1.234,58	1,46%	556,02	81,94%
Obligaciones con el IESS	2.738,75	2,54%	4.568,47	5,40%	1.829,72	66,81%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.417,31	3,16%	5.803,05	6,86%	2.385,74	69,81%
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones financieras	40.000,00	37,03%	35.768,00	42,28%	-4.232,00	-10,58%
Préstamo con terceros	16.000,00	14,81%	16.000,00	18,91%		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	56.000,00	51,84%	51.768,00	61,20%	-4.232,00	-7,56%
TOTAL PASIVO	59.417,31	55,01%	57.571,05	68,06%	-1.846,26	-3,11%
PATRIMONIO						
Patrimonio Neto	48.602,69	44,99%	27.020,95	31,94%	-21.581,74	-44,40%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108.020,00	100,00%	84.592,00	100,00%	-23.428,00	-21,69%

Fuente: Estados financieros de AS_MARK

Realizado por: Rogel, G. 2021

Tabla 14-3: Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados

	2019		2020		Análisis Horizontal	
	Valores	Análisis vertical	Valores	Análisis vertical	Valor absoluto	Valor relativo
VENTAS	58.763,65	100%	35.575,80	100%	-23.187,85	-39,46%
Costos de producción	13.340,00	22,70%	8.360,00	23,50%	-4.980,00	-37,33%
Utilidad bruta en ventas	45.423,65	77,30%	27.215,80	76,50%	-18.207,85	-40,08%
Salarios	33.600,00	57,18%	18.000,00	50,60%	-15.600,00	-46,43%
Servicios básicos	960,00	1,63%	455,65	1,28%	-504,35	-52,54%
Aporte a la seguridad social	3.746,40	6,38%	2.676,00	7,52%	-1.070,40	-28,57%
Combustibles	875,90	1,49%	386,80	1,09%	-489,10	-55,84%
Almacenamiento			1.600,00	4,50%		
Publicidad	240,00	0,41%	60,00	0,17%	-180,00	-75,00%
GASTOS OPERACIONALES	39.422,30	67,09%	23.178,45	65,15%	-16.243,85	-41,20%
Utilidad operacional	6.001,35	10,21%	4.037,35	11,35%	-1.964,00	-32,73%
Gasto Financiero			1.533,33	4,31%	1.533,33	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.001,35	10,21%	2.504,02	7,04%	-3.497,33	-58,28%

Fuente: Estados financieros de AS_MARK

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.4.2.2 Interpretación del análisis vertical y horizontal

ACTIVOS CORRIENTES

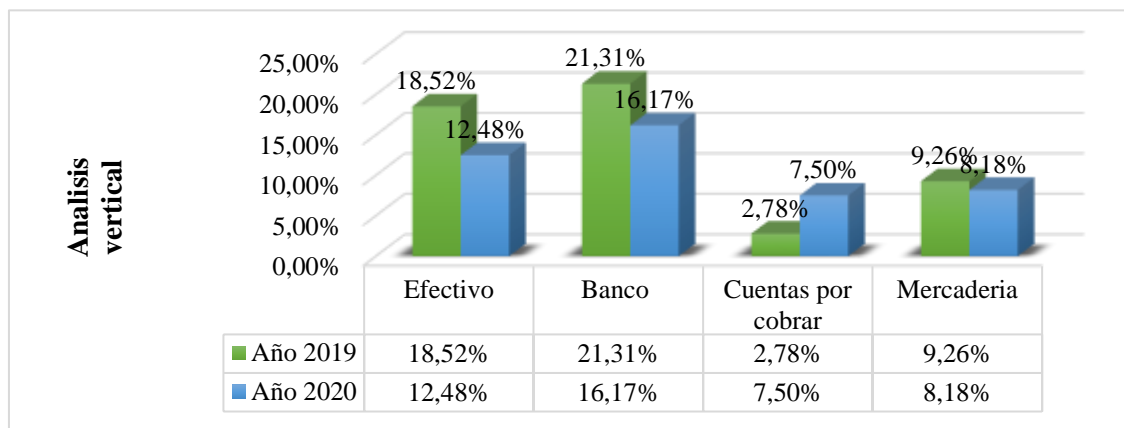


Gráfico 11-3. Análisis Vertical de Activos Corrientes

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

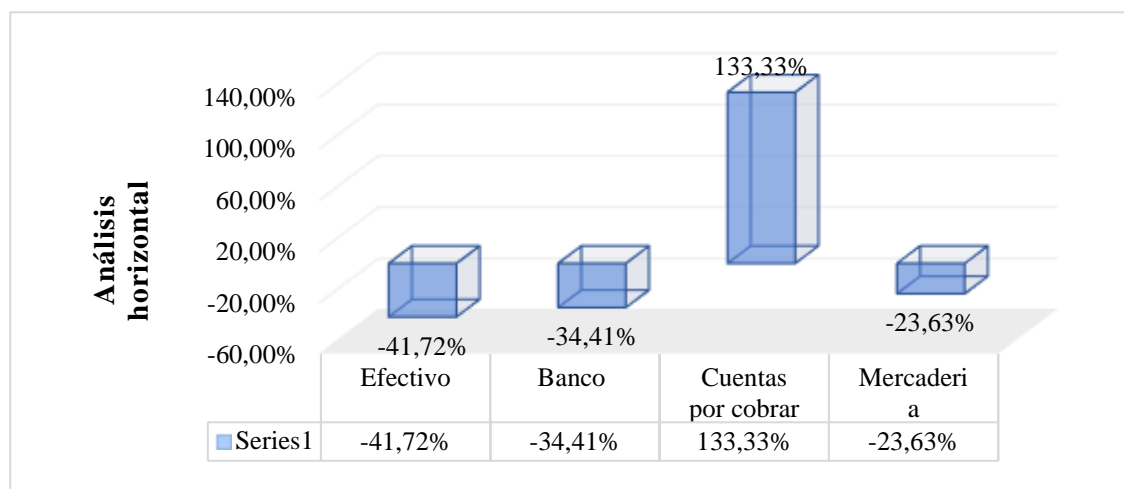


Gráfico 12-3. Análisis Horizontal de Activos Corrientes

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

Interpretación y análisis

Se realizó el análisis vertical y horizontal de los estados financieros construidos en conjunto con el propietario de la empresa AS-MARK, como se observa en el gráfico 11-3 el efectivo tuvo una disminución de 6,04% del año 2019 al 2020 en relación a los activos totales, de acuerdo al análisis horizontal esta cuenta tuvo un deceso considerable de 41,21%, de la mano con la cuenta bancos

que decreció en un 34,41% esto se debe a la reducción de las ventas en efectivo; en cambio las cuentas por cobrar del total de activos conformaron el 2,78% en el año 2019 y en el 2020 aumento a 7,50%, debido a que la empresa tuvo que facilitar el crédito a los clientes para que las ventas no decrecieran demasiado, por tanto las cuentas por cobrar aumentaron 133,33% entre los dos años, en relación a mercadería hubo un reducción como consecuencia de las ventas mismas de 23,63%, existe mercadería en stock lo que con lleva a la empresa a obtener gastos de almacenamiento.

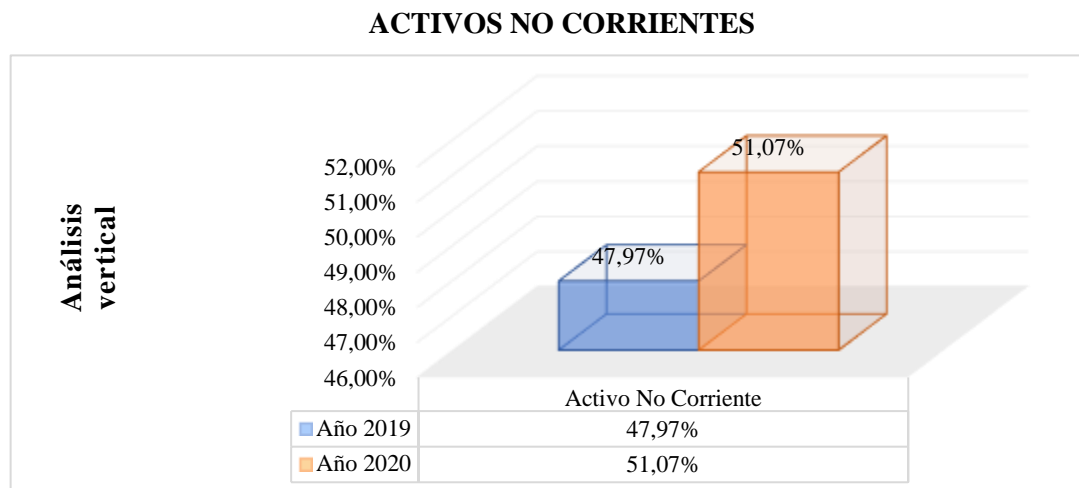


Gráfico 13-3. Análisis Vertical de Activos No Corrientes

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

Interpretación y análisis

Se observa en el gráfico 13-3 el comportamiento de los activos no corrientes que son utilizados para la producción, el transporte y el proceso que conlleva la comercialización, en el año 2019 del total de los activos el 47,97% lo conforma el activo no corriente, mientras que en el año 2020 fue de 51,07%, se debe a la variación del total de activos de \$ -23.428,00 que influye las variantes destacadas del activo corriente, anteriormente interpretado y analizado. Se determina desde la formación de la empresa, no ha existido mayor inversión en activos fijos destinados a la actividad económica de la empresa.

PASIVO CORRIENTE

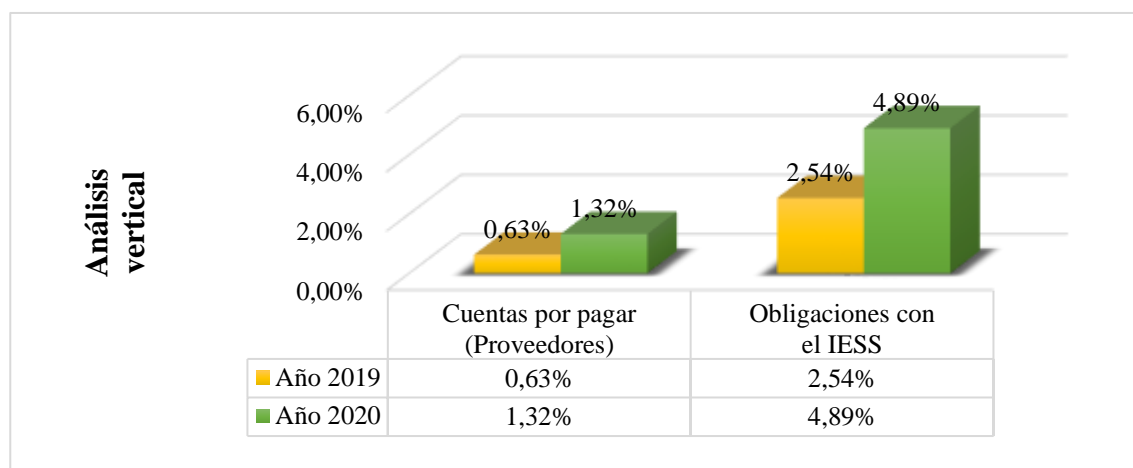


Gráfico 14-3. Análisis Vertical del Pasivo Corriente

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

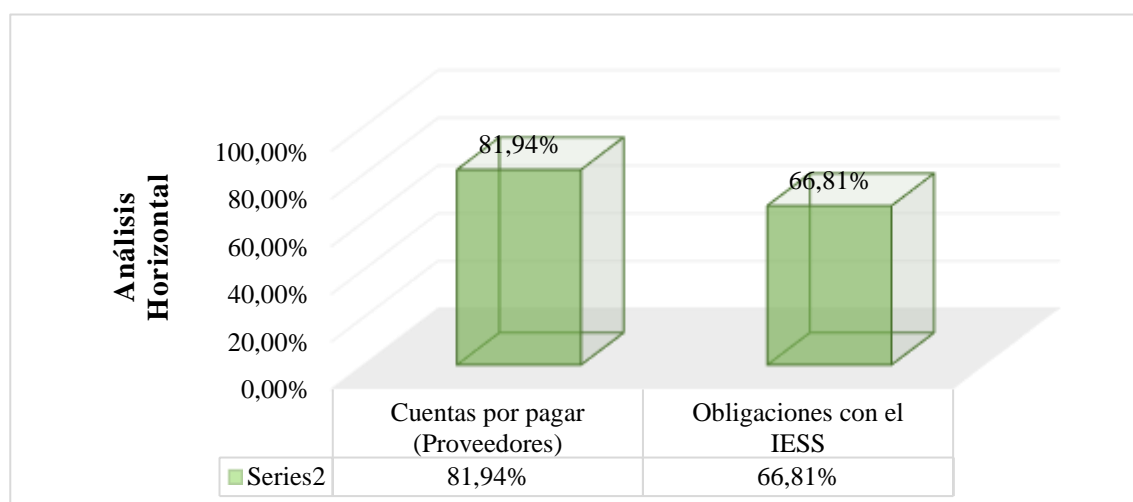


Gráfico 15-3. Análisis Horizontal del Pasivo Corriente

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

Interpretación y análisis

De acuerdo a los gráficos 14-3 y 15-3 se puede observar el comportamiento de los pasivos corrientes, es decir las obligaciones contraídas por la empresa con terceros a corto plazo; las cuentas por pagar específicamente a los proveedores incrementaron en \$556,02 representado el 81,94%, como consecuencia del aumento de las ventas a crédito y no contar con políticas adecuadas de cobro y pago; en la relación a las obligaciones con el IESS aumentaron 66,81% del año 2019 al 2020, evidenciado retrasos e impagos con el IESS.

PASIVOS NO CORRIENTES

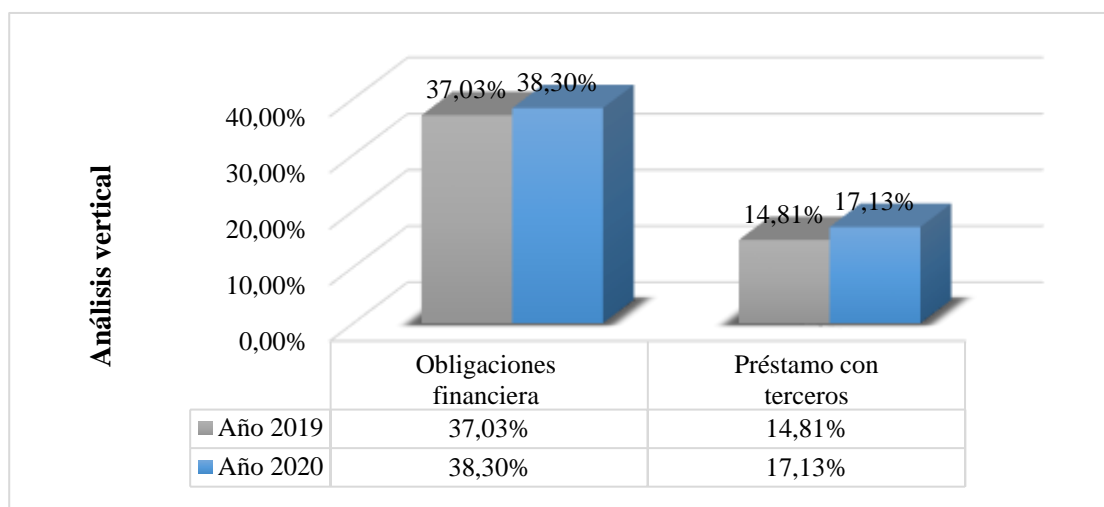


Gráfico 16-3. Análisis Vertical del Pasivo No Corriente

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

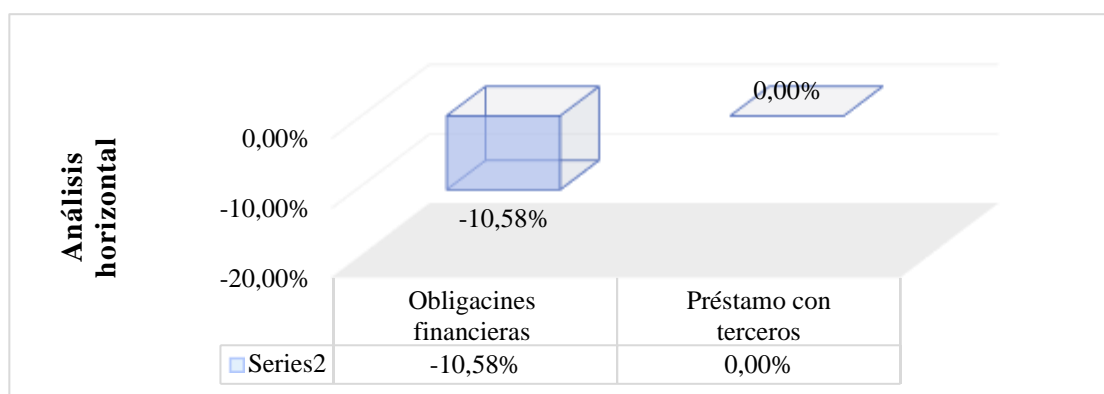


Gráfico 17-3. Análisis Horizontal del Pasivo No Corriente

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

Interpretación y análisis

En relación al pasivo no corriente, que está constituido por las obligaciones con terceros a largo plazo; de acuerdo a los gráficos 16-3 y 17-3 en la cuenta de obligaciones financieras una disminución en el año 2020 presentada por el 10,58% exactamente 4.232,00 dólares, mientras que el préstamo realizado con terceros no ha tenido en el año 2020 ninguna variación, es decir la empresa no ha considerado cancelar esta deuda y le presta más atención a la deuda con la institución financiera ya que esta le genera mayor interés.

PASIVO + PATRIMONIO

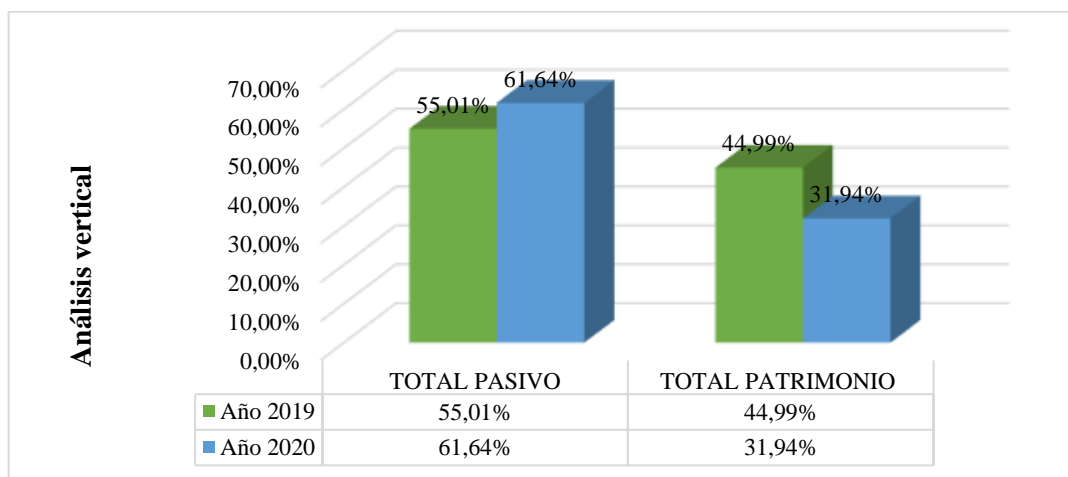


Gráfico 18-3. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

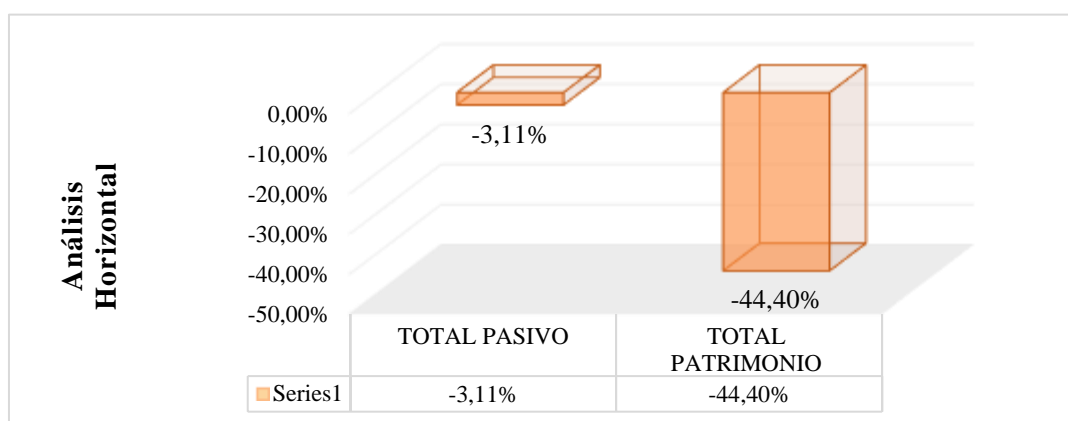


Gráfico 19-3. Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

Interpretación y análisis

De acuerdo a los gráficos 18-3 y 19-3 el patrimonio de la empresa en el año 2019 representa el 55,01% y el pasivo el 44,99%, esto permite afirmar que el patrimonio de la empresa en este año refleja el mayor porcentaje en relación a sus pasivos, en el 2020 el patrimonio fue de 61,64% mientras que el pasivo el 31,94%, en este año la empresa compromete su patrimonio debido a no poder disminuir considerablemente sus índices en las cuentas de pasivo; según el análisis horizontal existe una variación decreciente de sus pasivos de apenas el 3,11% exactamente 1.846,26 dólares; el patrimonio también se redujo 21.581,74 dólares represento en el 44,40%; por lo tanto la empresa no debe comprometer demasiado su patrimonio.

ESTADO DE RESULTADOS

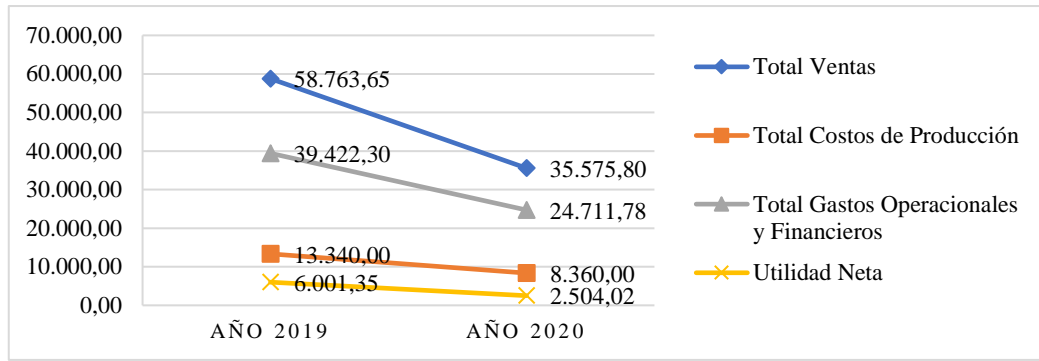


Gráfico 20-3. Análisis del Estado de Resultados

Fuente: Tabla 14-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

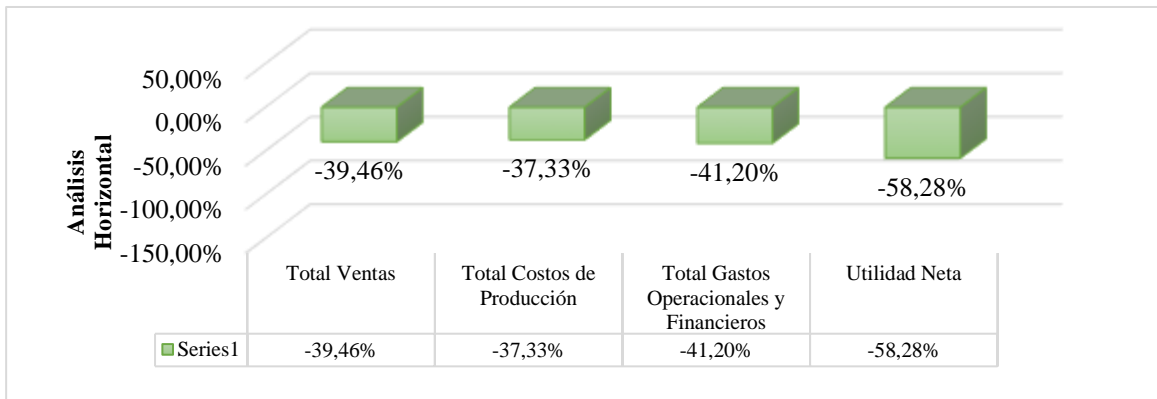


Gráfico 21-3. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Fuente: Tabla 14-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

Interpretación y análisis

Se puede observar en los gráficos 20-3 y 21-3; las ventas en el año 2020 decrecieron significativamente presentada en -39,46% exactamente 23.187,85 dólares debido a el estado de excepción que se dio en este año por el covid-19; en relación a los costos de producción de igual manera disminuyeron 4.980,00 por la reducción de las ventas, en relación a los gastos se redujo en -41,20%, se despidió personal, se redujo el uso del combustible para el transporte de los pedidos, además de los servicios básicos debido al cierre temporal de la empresa por la cuarentena, pero aumenta la cuenta de gasto de almacenamiento debido a las mismas circunstancias y gastos financiero por el pago de deuda con la institución financiera en este caso se debe plantear una negociación de la deuda debido a que las utilidades reflejan un decreciente de 58,28% porcentaje que indica que la empresa no toma adecuadas decisiones económicas y financieras, además de no contar con planes de contingencia para eventualidades que puedan afectar a la rentabilidad de la empresa.

3.4.2.3 Indicadores Financieros

Tabla 15-3: Razones financieras

INDICADORES	FÓRMULAS	2019	2020	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Fondo de maniobra	CT= AC-PC	\$ 52.602,69	\$ 35.588,95	El capital de trabajo de la empresa se redujo exactamente \$17.013,74 entre el año 2019 y 2020, es decir la empresa debe tomar medidas correctivas para que este índice no siga decreciendo pues del capital de trabajo depende el giro del negocio.
Liquidez corriente	AC/PC	\$ 16,39	\$ 7,13	En el año 2019 la empresa cuenta con 16,39 dólares, por cada dólar de deuda con acreedores o proveedores a corto plazo, Mientras que en el periodo 2020, 7,13 dólar para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, este índice a pesar de su reducción es demasiado elevado por lo que puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener exceso de liquidez poco productivos.
Prueba Acida	(AC-INV) /PC	\$ 13,47	\$ 8,34	La empresa puede pagar sus obligaciones a corto plazo sin depender de sus existencias y ventas pues en el 2020 es de 8,34, sin embargo, es importante determinar que existe un alto índice de liquidez evidenciado toma de decisiones financieras inadecuadas.
INDICADORES DE SOLVENCIA				
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/ Activo Total	55,01%	61,64%	En el año 2019 el índice de endeudamiento fue de 55,01% para el año 2020 aumento a 61,64% lo indica que la empresa depende mucho de sus acreedores por lo que está funcionando como una estructura financiera arriesgada.
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Tangible	\$ 0,80	\$ 0,59	En el año 2020, 0,59 centavos es lo que tiene la empresa de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos, es decir la empresa no solo se pudo haber financiado con el patrimonio sino también con préstamos a terceros.

Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	\$ 2,22	\$ 3,46	Existe un aumento de 2,22 dólares del 2019 a 3,46 dólares en 2020, de activos que se han conseguido por cada dólar de patrimonio.
INDICADORES DE GESTIÓN				
Rotación de Cartera	Ventas/Cuentas por cobrar	19,59	5,08	Durante el ejercicio 2019 la empresa recupero o roto sus cuentas por cobrar 19,59 veces mientras en el ejercicio 2020 roto 5,08 veces, la empresa no cuenta con políticas para realizar ventas a crédito.
Periodo Medio de Cobranza	(Cuentas por cobrar*365) / Ventas	18,63	71,82	Durante el periodo 2019 la empresa recupero sus cuentas por cobrar cada 18,63 días, mientras que en el año 2020 subieron a 71,82 días este incremento debido al aumento de las ventas a crédito en este año, es importante determinar que la empresa no cuenta con políticas de cobro.
Rotación del Activo Fijo	Ventas/ Activo Fijo	\$ 0,97	\$ 0,59	En el año 2019 la empresa cuenta con 0,97 dólares vendidos por cada dólar invertido en activos fijos para la actividad económica de la empresa, mientras que en el año 2020 la empresa tiene 0,59 dólares vendidos por cada dólar invertido en planta y equipo, lo que indica eventual insuficiencia en las ventas en proporción a lo invertido, por lo que afectaría a las utilidades de la empresa.
Impacto de Gastos Administrativos y Ventas	Gastos Administrativos y Ventas / Ventas	67,09%	65,15%	La empresa en el año 2019 el impacto de los gastos administrativos y de ventas es de 67,09 sobre las ventas, en el año 2020 este impacto decreció en 1.94% debido a la pandemia, sin embargo, es un índice sumamente elevado que determina la presencia de fuertes gastos operacionales contribuyendo a la disminución de las utilidades netas.
INDICES DE RENTABILIDAD				
Rentabilidad Neta del Activo	Utilidad Neta/Activo Total	5,56%	2,68%	La empresa en el año 2019 tiene un ROA de 5,56%, mientras que en el año 2020 se reduce a 2,68%, indicando que la capacidad del activo para producir utilidades de forma independiente de cómo fue financiado disminuyo.

Margen Bruto	Utilidad bruta/Ventas	77,30%	76,50%	La rentabilidad de las ventas con respecto al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos operativos y generar utilidad es considerablemente alto representado por el 77,30% en año 2019 y el 76,50% en el año 2020, debido a que la variación de las ventas también influye en el costo de ventas.
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	10,21%	11,35%	El margen operacional de la empresa en el año 2019 es de 10,21%, aumentado en el año 2020 a 11,35% debido a la disminución de los gastos administrativos y de ventas por la pandemia. Es un índice se debe mejorar con el fin de que las ganancias sean más significativas.
Rentabilidad Neta de las Ventas (Margen Neto) (ROS)	Utilidad neta/Ventas	\$ 0,10	\$ 0,07	La empresa en el 2019; por cada dólar que facturó obtuvo aproximadamente 0,10 centavos disponibles para los accionistas, mientras para el año 2020 es de 0,07 centavos una reducción que se da por las ventas decrecientes en este año, valores que no son tan significativos por lo que se determina que no hay una adecuada gestión empresarial.
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)	12,35%	12, 94%	La empresa tiene una rentabilidad 12,35% en el año 2019 aumentando al año 2020, que tiene una utilidad del 12, 94%, observando un buen manejo de los recursos financieros.
Rentabilidad Financiera (ROE)	(Utilidad Neta/Patrimonio)	12,35%	9,27%	En el año 2019 el ROE es de 12,35%, disminuyendo considerablemente en el año 2020 a 9, 27%, indicando que el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa no, está cumpliendo con las expectativas de los mismos, que están representadas en el costo de oportunidad, por lo tanto, es importante determinar los factores que están afectando a la rentabilidad.

Fuente: Tabla 13-3 y 14-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.4.3 *Diagnóstico situacional*

Según Remuzgo (2005), pág. 2; citado en Huilcapi & Gallegos (2020), el Diagnóstico Situacional, determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional.

3.4.3.1 *Análisis externo*

Análisis del Macroentorno

El PESTEL se utiliza para un análisis de los factores que definen y condicionan el entorno macro, el objetivo es determinar los factores que ordenan la actividad empresarial y condicionan el desarrollo de las empresas en ese territorio. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

Tabla 16-3: Factores clave del macroentorno

Dimensión	Factores	Nivel de impacto	Análisis	Fuente
Político	Inestabilidad política	Medio	<p>La toma de decisiones poco acertadas del estado ecuatoriano ha traído varias consecuencias que han afectan de forma directo o indirecta a los negocios; como el paro nacional de octubre del 2019 por el alza de precios del combustible, también los numerosos casos de corrupción, no tener un plan de contingencia correcto y adecuado para el manejo del estado de emergencia del 2020.</p> <p>Al darse las elecciones presidenciales se fomenta una incertidumbre de las políticas que el nuevo gobierno aplicara y su impacto en el mercado comercial, considerándose una amenaza para la empresa.</p>	Entrevista a los directivos de la empresa
	Reformas tributarias	Medio	Las medidas tributarias que el gobierno toma afectan al funcionamiento de los negocios entre ellas están las arancelarias, la variación del IVA, crédito tributario, impuesto a las divisas y otros impuestos relacionados a la actividad comercial, son amenazas significativas que la empresa debe afrontar; debido a que algunas de sus maquinarias son importadas se verán obligados a subir paulatinamente precios de productos por ende existirá reducción en las ventas y por ende la rentabilidad.	Entrevista a los directivos de la empresa
Económico	Incertidumbre en el crecimiento de la económica del país (PIB)	Medio	<p>El crecimiento para 2020 son de -6,3% y -6%, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, respectivamente, por el contexto del coronavirus.</p> <p>Según el Banco Central, (2020), para 2021 se estima que la economía se recupere y crezca 3,1%, equivalente a un Producto Interno Bruto (PIB) de USD 67.539 millones en valores constantes.</p> <p>El Banco Mundial estima que en 2021 Ecuador crecerá en 3,2% y 1,5% en 2022.</p>	<p>(Banco Central del Ecuador, 2020)</p> <p>(El Universo, 2020)</p>
			Inflación	Alto

			pérdida de empleo y del poder adquisitivo, los precios bajo se deben a la contracción de la demanda. Para enero del 2021 hubo un cambio incremento a 0,12%	
	Inestabilidad económica en el sector textil	Alto	El sector de prendas de vestir y calzado es uno de los más golpeados por la crisis económica profundizada por la pandemia del COVID-19. Sus ventas entre enero y octubre del 2019 alcanzaron \$ 2.189 millones y en el mismo periodo de este año \$ 1.241 millones, una reducción del 43,5 %, según la consultora Market Watch.	(El Universo, 2021)
Económico	Tasas de interés y nuevas alternativas de financiamiento	Alto	Las tasas de interés por segmento van desde el 10.21% hasta el 25.5%, resulta contradictorio que, debido al incremento del dinero por las tasas, la población pueda tener acceso a los bienes que se ofertan en el mercado. Es importante que los intereses bajen, para que sean accesibles y pueda darse el desarrollo de nuevos emprendimientos, las altas tasas de interés disminuyen la capacidad de endeudamiento considerándose una amenaza para la empresa. En medio de una crisis económica, endeudarse para emprender una actividad productiva es bueno, porque el dinero ayudará a la persona a generar nuevos ingresos por eso se abrieron nuevas alternativas de financiamiento que están disponibles en el país para emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas después de la crisis económica por covid-19, una de ellas es el Fondo Reactívale Ecuador, los créditos se otorgan a través del Banco del Pacífico, con tres años de plazo, seis meses de gracia y una tasa de 5%. Para el 2021 se lanzará al mercado internacional un bono para conseguir recursos para apoyar al sector productivo de Ecuador, alrededor de USD 3 000 millones, se canalizarían a manera de créditos a través del sistema financiero y la banca pública.	(El Comercio, 2020) Entrevista a directivos. (El Universo, 2021)
	Desempleo	Medio	El desempleo es la situación de la persona que está en condiciones de trabajar, pero no tiene empleo o lo ha perdido, en nuestro país cada vez es más notable y por su parte el gobierno no toma medidas oportunas que ayuden a reducir estos índices. La tasa de desempleo aumento de 4,6% del 2019 a 6,6% en el año 2020, no solo el factor de la pandemia afecto a este índice sino también las políticas económicas que se manejan en el país. En la empresa existirá un bajo consumo de productos, menores ventas, menores ingresos, aumento de clientes morosos. El FMI estima en el 2021 una tasa de desempleo de 5,6%, es decir con tendencia a disminuir con relación al año 2020, dato positivo que puede plantearse como oportunidad para la empresa, al existir mayor poder adquisitivo puede verse aumentada la demanda de los productos de la empresa.	(INEC,2020) (El Comercio, 2020) Entrevista a directivos.

Social	Patrones de compra del consumido	Alta	<p>En el año 2020, los productos que habitualmente se consumían y eran factores para determinar la inflación han cambiado mucho debido al confinamiento por la pandemia, Los bienes electrónicos han aumentado de precio y otras cosas evidentemente se han consumido menos como todo lo que es ocio o cultura fuera de casa y la adquisición de prendas de vestir y calzado.</p> <p>Terminado el estado de excepción en Ecuador en enero del presente año con pocas restricciones es una oportunidad para la empresa, claramente va a aumentar la demanda de los productos, por ende, las ventas.</p>	<p>Entrevista a los directivos</p> <p>(El Comercio, 2020)</p>
	Competencia desleal.	Media	La competencia no paga impuestos y venden a precios bajos con lo que las Empresas no pueden competir.	Entrevista a los directivos
Tecnológico	Desarrollo tecnológico	Media	Los avances tecnológicos son una oportunidad para la empresa, pues la misma puede adquirir maquinaria que le permita optimizar recursos y mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece AS_MARK.	Entrevista a los directivos
Legal	Reglamento de Ley de Emprendimiento	Alta	Esta ley es una oportunidad para los negocios, establece lineamientos que benefician a los emprendedores como es el caso de la aplicación del crowdfunding, una red de financiación colectiva, normalmente online, que a través de donaciones económicas o de otro tipo, consiguen financiar un determinado proyecto.	(El Universo, 2020)
	Régimen Impositivo para microempresas	Alta	Entro en vigencia el 13 de febrero del 2020 mediante Resolución No. NAC.DGERCGC20-00000011. Es un impuesto del 2% sobre las ventas, sin importar si ganaron o perdieron, considerándose una amenaza a los micro negocios que han sido los más afectados por la pandemia, destruye cualquier intento de recuperación de ventas y empleos, además del objetivo de buscar inversión para poder hacer crecer y expandir su negocio.	<p>(Cámara de Comercio de Guayaquil, 2021)</p> <p>(SRI,2021)</p>

Realizado por: Rogel, G. 2021

Análisis del Microentorno

Los factores clave del microentorno se determinarán a través del análisis del Modelo Porter, cinco fuerzas conforman este modelo, presentes en la estructura de la industria y en última instancia son las que fijan precios, costos y requerimientos de inversión, por tanto, se constituyen en los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo. Es así que Porter presenta un marco basado en la teoría económica que permite evaluar la competencia enfocándose en cinco fuerzas:

- El poder de negociación de los consumidores
- El poder de negociación de los proveedores
- Entrada potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productor sustitutos
- Rivalidad entre empresas competidoras (David, 2013).

Tabla 17-3: Factores clave del microentorno

Factores	Nivel de impacto	Análisis
Incremento de los clientes potenciales	Alto	La empresa AS_MARK, cuenta con una cartera de clientes potenciales que son los fabricantes textiles principalmente, al ser una empresa que ha generado fidelidad a través de la calidad de sus productos y de la atención personalizada a sus clientes, esto le genera una oportunidad.
Diversos proveedores en el mercado nacional	Alto	La empresa tiene una buena relación con sus proveedores, sin embargo, debería ser estratégica. La materia prima y los insumos que proveen los proveedores son de calidad y a un buen precio, ya que conocen de la responsabilidad y cumplimiento en los pagos por parte de la empresa.
Amenaza de nuevos competidores	Alto	La estrategia competitiva es una parte fundamental para el desempeño empresarial, en la ciudad de Pelileo al dedicarse al sector textil en especial, puede darse la aparición de nuevos competidores que tengan cualidades que no tenga la empresa AS_MARK, ya que los mercados son cada vez más exigentes.
Nuevas fuentes de publicidad estratégicas a bajo costos	Medio	La publicidad es parte fundamental para alcanzar a todo el mercado local y nacional, es importante dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa.
Existencia de segmentos de mercado no atendidos por la competencia.	Medio	Gracias a la diversidad de productos que produce la empresa, tiene expectativas y proyectos para poder ingresar en nuevos nichos de mercado como la creación de nuevas sucursales en sectores estratégicos y comerciales.

Fuente: Entrevista con directivos

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.4.3.2 Análisis interno

Tabla 18-3: Factores claves internos

Factores	Nivel de impacto	Análisis	Fuente
Posicionamiento en el mercado local	Alto	De acuerdo al propietario de la empresa se evidencia un incremento de las ventas, desde el año de su constitución con excepción de año 2020 que disminuyeron debido al confinamiento por la pandemia, pero a pesar de esto supero todo pronóstico y esta posesionada en el mercado local por la calidad de sus productos y la atención al cliente que es personalizada.	Entrevista a directivos. Encuesta al personal
Inadecuada cultura organizacional	Medio	La empresa AS_MARK no dispone de la mayoría de las herramientas de gestión, por lo tanto, se deben estructurar y socializar al personal	Entrevista a directivos. Encuesta al personal
Diversidad de productos y servicios ofertados	Alto	La empresa cuenta con una gran variedad de productos y servicios que ofrece entre ellos etiquetas, apliques, medallas, recuerdos, marquillas para jeans entre otros productos utilizando la técnica de la serigrafía, además de brindar el servicio de grabado en laser y serigrafía en jeans y busos.	Observación Entrevista a directivos. Encuesta al personal
Falta de inversión en activos fijos para la producción.	Alto	Las maquinarias son parte primordial para el funcionamiento de una empresa de producción, es por eso la necesidad de la empresa AS_MARK de aumentar el número de maquinarias para incrementar su producción.	Observación Entrevista a directivos.
Atención personalizada al cliente	Alto	Se ofrece una atención al cliente personalizada que permite brindar asesoría principalmente a los fabricantes textiles en la adquisición del producto o servicio que mejor le convenga para su negocio.	Entrevista a directivos.
Manejo inadecuado del inventario	Alto	La empresa no cuenta con un sistema de control de inventarios, contribuyendo a que la misma no pueda cumplir en ocasiones con los plazos de entrega a los clientes.	Entrevista a directivos.
Cuentas por cobrar crecientes	Alto	En el año 2020 las cuentas por cobrar aumentaron 133,33% por lo tanto, la empresa debe implementar políticas de cobro eficientes que contribuyan a una oportuna recuperación de cartera.	Evaluación financiera

Ubicación no estratégica de la empresa	Medio	La localización de la empresa es importante para obtener un mayor número de clientes potenciales, es por eso que el propietario de la empresa considera como una debilidad su ubicación, pues tiene que hacer mayor esfuerzo para alcanzar más clientes en comparación a su competencia.	Observación Entrevista a directivos.
Productos y servicios de calidad con precios accesibles	Alto	La relación entre calidad y precio de los productos es importante para mantener la fidelidad de los clientes, es por eso que se considera una fortaleza de la empresa.	Entrevista a directivos.
Políticas ineficientes, de pago, ventas y cobros	Alto	La empresa tiene ciertas políticas de pago, ventas y cobro que aplican, pero no están estructuradas formalmente además de que están relacionadas de manera inadecuada.	Entrevista a directivos.
Personal de la empresa creativo y con experiencia	Alto	La empresa cuenta con personal con experiencia y con creatividad, lo que hace que la empresa sea competitiva.	Entrevista a directivos.
No realiza análisis financiero	Alto	En el año 2020 las ventas de la empresa decrecieron 23.187,85 dólares representado en 39,46%, por tanto, es importante realizar análisis financiero para determinar las falencias	Evaluación financiera.
Desorganización en los procesos de producción	Alto	Al no contar con manual de procedimientos y diagrama de flujos de procesos de actividades de producción, existe una desorganización en la ejecución de las actividades de producción.	Entrevista a directivos. Encuesta al personal
Excedente de liquidez poco productivo	Medio	La empresa tiene \$7,13 en el 2020 por cada dólar de deuda, este índice elevado por lo que puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, evidenciado tener exceso de liquidez poco productivos.	Evaluación financiera.
Depender de sus acreedores	Alto	Indica que la empresa depende mucho de sus acreedores por lo que está funcionando como una estructura financiera arriesgada.	Evaluación financiera.
Alto nivel de gastos operacionales	Alto	El impacto de los gastos operacionales sobre las ventas es elevado además contribuye al bajo de índice de rentabilidad financiera La rentabilidad que está generando la empresa no está cumpliendo con las expectativas de los propietarios que están representadas en el costo de oportunidad.	Evaluación financiera.
Comunicación adecuada	Medio	Existe una adecuada comunicación entre los propietarios y los empleados, sin embargo, es importante mejorarla	Entrevista a directivos. Encuesta al personal

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.4.3.3 Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 19-3: MEFE

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1. Incremento de los clientes potenciales	0,1	3	0,3
O2. Diversos proveedores en el mercado nacional	0,08	3	0,24
O3. Existencia de segmentos de mercado no atendidos por la competencia.	0,06	2	0,12
O4. Nuevas fuentes de publicidad estratégicas a bajo costos	0,06	2	0,12
O5. Apoyo de proyectos por parte del Gobierno con Reglamento de Ley de Emprendimiento	0,08	3	0,24
O6. Nuevas alternativas de financiamiento	0,09	2	0,18
O7. Desarrollo tecnológico	0,05	3	0,15
Total Oportunidades			1,35
AMENAZAS			
A1. Políticas gubernamentales inestables	0,08	2	0,16
A2. Incertidumbre en el crecimiento económico del país por el Covid-19	0,1	3	0,3
A3. Incertidumbre en Reformas tributarias	0,09	2	0,18
A4. Inestabilidad económica en el sector textil	0,08	3	0,24
A5. Cambios en los Patrones de compra del consumidor	0,06	2	0,12
A6. Incremento de nuevos competidores desleales	0,07	2	0,14
Total Amenazas			1,14
TOTAL		1	2,49

Fuente: Tabla 16-3 y 17-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

Interpretación

La Matriz de evaluación de los factores externos arrojó un resultado de 2,49; valor que no supera el promedio de 2,5, por tanto, a pesar de que el resultado es cercano al ideal se demuestra que las estrategias que implementa la empresa AS_MARK no están aprovechando de manera eficaz las oportunidades existentes y no disminuyen los efectos potenciales de las amenazas.

3.4.3.4 Matriz de evaluación de los factores internos

Tabla 20-3: MEFI

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1. Posicionamiento en el mercado local	0,09	3	0,27
F2. Diversidad de productos y servicios ofertados	0,07	3	0,21
F3. Atención personalizada al cliente	0,05	4	0,2
F4. Productos y servicios de calidad con precios accesibles	0,06	4	0,24
F5. Personal de la empresa creativo y con experiencia	0,08	3	0,24
F6. Posee un canal de comercialización directo	0,05	2	0,1
F7. Comunicación adecuada	0,05	2	0,1
	Total Fortalezas		1,36
DEBILIDADES			
D1. Inadecuada cultura organizacional	0,03	2	0,06
D2. Falta de inversión en maquinaria para la producción	0,05	3	0,15
D3. Manejo inadecuado del inventario	0,06	2	0,12
D4. Cuentas por cobrar crecientes	0,04	3	0,12
D5. Ubicación no estratégica de la empresa	0,03	2	0,06
D6. Políticas ineficientes, de pago, ventas y cobros	0,05	2	0,1
D7. No realiza análisis financiero	0,07	4	0,28
D8. Desorganización en los procesos de producción	0,07	4	0,28
D9. Excedente de liquidez poco productivo	0,04	2	0,08
D10. Dependencia de sus acreedores	0,06	3	0,18
D11. Alto nivel de gastos operacionales	0,05	4	0,2
	Total Debilidades		1,63
TOTAL	1		2,99

Fuente: Tabla 18-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

Interpretación

De acuerdo a la Matriz de evaluación de los factores internos, se obtuvo el resultado total de 2,99; valor que se encuentra por encima del promedio de (2,5), se determina que la posición interna de la empresa es medianamente fuerte, sin embargo, las fortalezas no son aprovechadas al máximo para contrarrestar los efectos de las debilidades.

3.4.3.5 Matriz FODA

Tabla 21-3: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Posicionamiento en el mercado local</p> <p>F2. Diversidad de productos y servicios ofertados</p> <p>F3. Atención personalizada al cliente</p> <p>F4. Productos y servicios de calidad con precios accesibles</p> <p>F5. Personal de la empresa creativo y con experiencia</p> <p>F6. Posee un canal de comercialización directo</p> <p>F7. Comunicación adecuada</p>	<p>D1. Inadecuada cultura organizacional</p> <p>D2. Falta de inversión en maquinaria para la producción</p> <p>D3. Manejo inadecuado del inventario</p> <p>D4. Cuentas por cobrar crecientes</p> <p>D5. Políticas ineficientes, de pago, ventas y cobros</p> <p>D6. No realiza análisis financiero</p> <p>D7. Desorganización en los procesos de producción</p> <p>D8. Excedente de liquidez poco productivo</p> <p>D9. Dependier de sus acreedores</p> <p>D10. Alto nivel de gastos operacionales</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Incremento de los clientes potenciales</p> <p>O2. Diversos proveedores en el mercado nacional</p> <p>O3. Existencia de segmentos de mercado no atendidos por la competencia.</p> <p>O4. Nuevas fuentes de publicidad estratégicas a bajo costos</p> <p>O5. Apoyo de proyectos por parte del Gobierno con Reglamento de Ley de Emprendimiento</p> <p>O6. Nuevas alternativas de financiamiento</p> <p>O7. Desarrollo tecnológico</p>	<p>A1. Políticas gubernamentales inestables</p> <p>A2. Incertidumbre en el crecimiento económico del país por el Covid-19</p> <p>A3. Incertidumbre en Reformas tributarias</p> <p>A4. Inestabilidad económica en el sector textil</p> <p>A5. Cambios en los Patrones de compra del consumidor por el Covid-19</p> <p>A6. Incremento de nuevos competidores desleales</p>

Fuente: Tabla 16-3, 17-3 y 18-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.4.3.6 Diseño de las estrategias DOFA

Tabla 22-3: Diseño de las estrategias DOFA

ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO	FOFA	DOFA
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Posicionamiento en el mercado local</p> <p>F2. Diversidad de productos y servicios ofertados</p> <p>F3. Atención personalizada al cliente</p> <p>F4. Productos y servicios de calidad con precios accesibles</p> <p>F5. Personal de la empresa creativo y con experiencia</p> <p>F6. Infraestructura idónea</p> <p>F7. Comunicación adecuada</p>	<p>D1. Inadecuada cultura organizacional</p> <p>D2. Falta de inversión en maquinaria para la producción</p> <p>D3. Manejo inadecuado del inventario</p> <p>D4. Cuentas por cobrar crecientes</p> <p>D5. Políticas ineficientes, de pago, ventas y cobros</p> <p>D6. No realizar evaluación financiera</p> <p>D7. Desorganización en los procesos de producción</p> <p>D8. Dependencia de sus acreedores</p> <p>D9. Alto nivel de gastos operacionales</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Incremento de los clientes potenciales</p> <p>O2. Diversos proveedores en el mercado nacional</p> <p>O3. Existencia de segmentos de mercado no atendidos por la competencia.</p> <p>O4. Apoyo de proyectos por parte del Gobierno</p> <p>O5. Nuevas alternativas de financiamiento</p> <p>O6. Desarrollo tecnológico</p>	<p>- F1-O1, O5. Estrategia para el crecimiento económico y financiero de la empresa.</p> <p>- F2, F3-O3, O2. Estrategias para ampliar la participación en el mercado.</p> <p>- F4, F5, F6- O6. Estrategias para ocupar toda la capacidad instalada y aumentar la producción.</p>	<p>- D3, D7, D9 – O3 Implementar un sistema de control de inventario.</p> <p>- D8-O6. Estrategias de publicidad para aumentar las ventas.</p> <p>- D6-O5, O1. Implementar un sistema de control contable y financiero</p> <p>- D8- O2. Monitorear el manejo de la liquidez corriente y pagar los activos a corto plazo.</p> <p>-D9-O6-O2. Sistematizar los procesos y optimizar el costo de ventas y los gastos</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Políticas gubernamentales inestables</p> <p>A2. Incertidumbre en el crecimiento económico del país</p> <p>A3. Incertidumbre en Reformas tributarias</p> <p>A4. Inestabilidad económica en el sector textil</p> <p>A5. Cambios en los Patrones de compra del consumidor</p> <p>A6. Incremento de nuevos competidores desleales</p>	<p>- F1-A1, A5. Estrategias para la sostenibilidad de la empresa en el mercado.</p> <p>- F5, F7- A6. Alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral</p> <p>-F1, F6, A4. Estrategias para aumentar la confianza de los inversionistas.</p>	<p>- D5, D4 – A2, A3, A1. Coordinar y controlar las ventas.</p> <p>- D1, D2- A1. Estrategias para la implementación de herramientas de gestión</p> <p>- D6, D3, D8, D5 - A3, A2, A5. Estrategias para el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiero.</p>

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.4.4 *Diseño de la filosofía empresarial*

3.4.4.1 *Misión*

Diseñar la propuesta de la misión de la empresa es fundamental, pues la misión es la razón de ser de toda empresa, se determinan las siguientes preguntas para estructurarla.

Tabla 23-3: Diseño de la misión

¿Quiénes somos?	Empresa AS_MARK
¿Qué hacemos?	Dedicada a la serigrafía, impresión UV sobre materiales rígido, además del servicio de sublimación textil y la fabricación de etiquetas
¿Dónde lo hacemos?	En la ciudad de Pelileo
¿Porque lo hacemos?	Cuenta con personal motiva y creativo
¿Para qué lo hacemos?	Para el bienestar y la satisfacción de sus clientes con el producto personalizado
¿Cómo lo hacemos?	Cumpliendo con los más altos estándares de calidad, innovación y tecnología.

Realizado por: Rogel, G. 2021

Propuesta de la misión

La Empresa AS_MARK se dedica a la serigrafía, impresión UV sobre materiales rígidos, además del servicio de sublimación textil y la fabricación de etiquetas, en la ciudad de Pelileo, cuenta con personal motivado y creativo, que busca el bienestar y la satisfacción de sus clientes con el producto personalizado, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, innovación y tecnología.

3.4.4.2 Visión

La formulación de la visión define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad y plasma las siguientes preguntas para su estructuración.

Tabla 24-3: Diseño de la visión

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser una empresa consolidada en el mercado con ideas innovadoras y reconocimiento local
¿Cómo seremos en el futuro?	Comprometida en brindar excelente servicio y atención a los clientes través de las acciones del personal calificado y motivado
¿Qué haremos en el futuro?	Buscar Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros stakeholders
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Constante actualización de tecnología, productos y servicios e implementando nuevas inversiones; con la finalidad de mantener óptimos resultados financieros

Realizado por: Rogel, G. 2021

Propuesta de la visión

Ser una empresa consolidada en el mercado con ideas innovadoras y reconocimiento nacional, comprometida en brindar excelente servicio y atención a los clientes, a través de las acciones del personal calificado y motivado, enfocada en buscar satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros stakeholders; mediante la constante actualización de tecnología, productos y servicios e implementando nuevas inversiones; con la finalidad de mantener óptimos resultados financieros.

3.4.4.3 Valores Organizacionales

Los valores de la empresa AS_MARK, son una guía que contribuyen a orientar las acciones y decisiones de la empresa a mejorar.

- **Responsabilidad:** Atención a los clientes de forma oportuna y el cobro justo de los servicios y productos ofertados a los mismos, además del pago a tiempo a los proveedores.

- **Compromiso:** La empresa está netamente comprometida con sus clientes para ofrecerles un producto de calidad, también en brindar un adecuado ambiente laboral al personal que con compromiso cumplen con lo requerido.
- **Disciplina:** Principalmente implica cumplir con los horarios estipuladas de trabajo, además de alcanzar los objetivos optimizando los recursos de la empresa.
- **Respeto:** Se reconoce y se valora las cualidades, opiniones y derechos de los compañeros de trabajo; así como también de los clientes con el fin de evitar los conflictos.
- **Confianza:** Actuar de forma correcta con los clientes, plasmando seguridad en la calidad del producto y a los proveedores cumpliendo con los pagos para ser una empresa confiable.
- **Seguridad:** Es importante para la empresa asegurar la integridad física de los stakeholders dentro de los horarios laborables.
- **Honestidad:** Tener transparencia en las acciones que se realiza, sin actuar en perjuicio de los clientes, proveedores, personal y entidades de control, siempre aplicando la verdad y la justicia.
- **Trabajo en equipo:** Desarrollar actividades que apliquen planificación y coordinación permitiendo cumplir un objetivo común de manera eficiente.

3.4.5 *Objetivos estratégicos*

De acuerdo a las cuatro perspectivas del Balance Scorecard se plantean los siguientes objetivos empresariales con el fin de mejorar la gestión administrativa y financiera.

Tabla 25-3: Objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa que permita a largo plazo aumentar los beneficios para los propietarios y empleados.
Clientes	Brindar atención personalizada y diferenciada a la de la competencia aumentando la cartera de clientes potenciales y satisfechos como el eje central de la empresa.
Procesos internos	Lograr una gestión eficiente y eficaz de los procesos para mejorar las actividades internas.
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el clima laboral y proveer las capacitaciones al talento humano para fomentar el desarrollo empresarial.

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.4.6 Estrategias

La formulación de las estrategias a implementar se realiza en relación a los objetivos estratégicos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 26-3: Estrategias

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa que permita a largo plazo aumentar los beneficios para los propietarios y empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de un sistema contable ✓ Estructuración de los estados financieros de la empresa para evitar la administración empírica ✓ Realizar un análisis financiero periódicamente para evaluar el desempeño económico y financiero de la empresa. ✓ Establecer políticas de venta, cobro y pago.
Clientes	Brindar atención personalizada y diferenciada a la de la competencia aumentando la cartera de clientes potenciales y satisfechos como el eje central de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un plan de publicidad. ✓ Efectuar un estudio de mercado para satisfacer nuevas necesidades.
Procesos internos	Lograr una gestión eficiente y eficaz de los procesos para mejorar las actividades internas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructurar el organigrama de la empresa. ✓ Desarrollar un manual de funciones para todo el personal. ✓ Diseño de manual de procedimientos de procesos para la adquisición de mercadería, las ventas y para producción. ✓ Mantener acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima.
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el clima laboral y proveer las capacitaciones al Talento Humano para fomentar el desarrollo empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar un plan de capacitaciones. ✓ Mantener reuniones para planificar las actividades. ✓ Elaborar un sistema de incentivos, bonos y sanciones en función de los resultados obtenidos de acuerdo a su desempeño laboral. ✓ Socializar la normativa y manuales a todo el personal.

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.5 Organización

3.5.1 Diseño del Organigrama estructural

El diseño de un organigrama estructural para la empresa AS_MARK, va establecer el esquema sobre las relaciones jerárquicas de la misma de acuerdo a su constitución; permitiendo que la empresa y empleados puedan comunicarse de mejor manera y trabajar de forma más organizada.

Se diseño un organigrama estructural tipo vertical, permitiendo diferenciar el liderazgo del Gerente sobre los niveles de apoyo y operario. El organigrama estructural propuesto para la empresa se presenta a continuación.

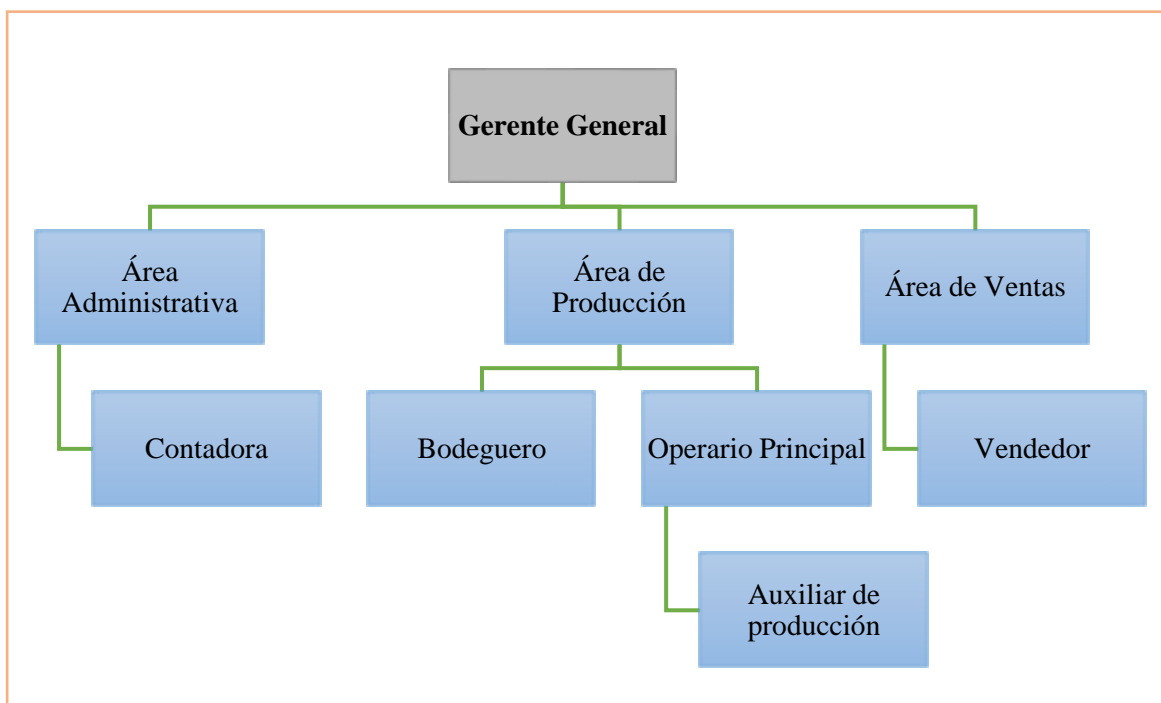



Gráfico 22-3. Diseño del organigrama estructural

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.5.2 Manual de funciones


El Diseño del manual de funciones representa una guía para la empresa, siendo una herramienta útil en la realización de actividades y funciones asignadas a los diferentes puestos de la empresa de acuerdo al organigrama estructural, con el fin de que el personal conozca de cerca las delimitaciones de sus funciones y puedan cumplir con las mismas, contribuyendo a que su desempeño laboral sea óptimo para la obtención de objetivos y metas.

Tabla 27-3: Manual de funciones Gerente General

		<p>EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua - Pelileo</p> <p><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p>
Denominación del Cargo	Gerente General	
Área o Departamento	Gerencia	
Objetivo	Ejecutar los procesos administrativos; dirigir y controlar las actividades de la empresa	
Reporta	No aplica	
Supervisa	Todo el personal de los niveles jerárquicos inferiores del organigrama.	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Representar legal, judicial y extrajudicial a la Empresa AS_MARK. ○ Planificar los objetivos y metas a corto y largo plazo. ○ Formular políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para la adecuada funcionalidad de la empresa en conjunto con el personal. ○ Diseñar estrategias empresariales para alcanzar los objetivos establecidos. ○ Definir un sistema de control en la ejecución de planes y actividades propuestas ○ Socializar al personal sobre la administración y producción, a través de reuniones. ○ Efectuar presupuestos para la adquisición de insumos y materia prima. ○ Supervisar y controlar el cumplimiento adecuado, oportuno y correcto de los registros contables, sobre los eventos económicos y financieros que realice la empresa. ○ Realizar negociaciones con los proveedores. ○ Contratar a personal idónea con apego a los valores y políticas de la empresa. ○ Tomar decisiones empresariales de acuerdo al análisis previo de los estados financieros para una adecuada gestión administrativa y financiera. 		
Competencias Técnicas:	Competencias Comportamentales:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión del talento humano y liderazgo. ○ Talento para integrar y motivar a las personas. ○ Toma de decisiones y capacidad para prever y solucionar situaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empatía ○ Responsabilidad ○ Cordialidad ○ Imparcialidad ○ Confianza y Comunicación 	


Realizado por: Rogel, G. 2021

Tabla 28-3: Manual de Funciones de la Contadora

 <p>EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua - Pelileo</p> <p><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p>	
Denominación del Cargo	Contadora
Área o Departamento	Administrativo
Objetivo	Proporcionar información contable y financiera a gerencia en base a principios de contabilidad y las NIIF
Reporta a	Gerente General
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar el registro y documentación de las actividades económicas y financieras de la empresa. ○ Estructurar los estados financieros con información verídica y oportuna. ○ Realizar las declaraciones periódicas establecidas por el SRI. ○ Desarrollar y controlar las operaciones de conciliación bancaria de la empresa y custodiar dicha información. ○ Efectuar los reportes del pago al IESS. ○ Realzar los roles de pago del personal de forma mensual. ○ Realizar informes contables y entregarlos cuando la gerencia lo disponga. ○ Elaborar ajustes contables y los cierres anuales. ○ Controlar la facturación de la adquisición de materia prima e insumos. 	
<p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión del talento humano ○ Capacidad analítica ○ Manejo contable 	<p>Competencias Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Confianza ○ Responsabilidad. ○ Lealtad ○ Honestidad ○ Buena Comunicación.


Realizado por: Rogel, G. 2021

Tabla 29-3: Manual de funciones Bodeguero

 <p>EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua - Pelileo</p> <p><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p>	
Denominación del Cargo	Bodeguero
Área o Departamento	Producción
Objetivo	Administrar ar seguridad a la mercadería, materia prima y a la maquinaria que disponen en bodega para los procesos de producción.
Reporta a	Gerente General
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Efectuar registros de las existencias que entran o salen de la mercadería y la materia prima. ○ Llevar un archivo diario de los documentos que indiquen: órdenes de compra, guías de despacho, facturas. ○ Manejar de forma correcta el sistema de inventario de la empresa. ○ Organizar adecuadamente las existencias de mercadería y materia prima en el lugar que les corresponda. ○ Firmar la documentación que le compete, para constatar las entradas y salidas de cualquier material. ○ Verificar las guías de ingreso de la carga y procede a despachar a la bodega. ○ Contar con un registro de firmas para el ingreso a bodega ○ Ejecutar un informe periódico del manejo de inventario y entregar al personal administrativo. ○ Comunicar al personal administrativo para el abastecimiento de materia prima. 	
<p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de inventario ○ Organización de bodega ○ Especialista en registro de Kardex 	<p>Competencias Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Honestidad ○ Responsabilidad ○ Organización ○ Compromiso ○ Buena Comunicación


Realizado por: Rogel, G. 2021

Tabla 30-3: Manual de funciones Operario Principal

 <p>EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua - Pelileo</p> <p><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p>	
Denominación del Cargo	Operario Principal
Área o Departamento	Producción
Objetivo	Efectuar los planes de producción establecidos por administración y asegurar la calidad de los productos para los clientes.
Reporta a	Gerente General
Supervisa a	Auxiliar de producción
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Preparar las materias primas y productos intermedios para la impresión. ○ Preparación de los diseños de estampación, mediante software informático (Photoshop, InDesign, Ilustrador etc.) ○ Seguimiento a la orden de producción. ○ Preparación de las planchas para la producción. ○ Realizar la impresión en máquina de Grabado Laser, Repujado, Alto relieve, Placas, Encapsulado y Serigrafía que se efectúan sobre textiles u objetivos. ○ Diseñar y elaborar etiquetas en talleres y en serigrafía. ○ Ejecutar los procesos de producción de acuerdo a lo requerido. ○ Garantizar que la impresión cumple el control de calidad establecido antes de iniciar la impresión. ○ Operar en el proceso gráfico en condiciones de seguridad, calidad y productividad. 	
<p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de máquinas para serigrafía y sublimación ○ Diseño Grafico ○ Procesos de producción ○ Trabajo en Equipo 	<p>Competencias Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad ○ Disciplina ○ Organización ○ Creatividad ○ Eficiencia y Eficacia


Realizado por: Rogel, G. 2021

Tabla 31-3: Manual de funciones Auxiliar de Producción

 <p>EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua - Pelileo</p> <p><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p>	
Denominación del Cargo	Auxiliar de Producción
Área o Departamento	Producción
Objetivo	Dar asistencia al Operario de serigrafía y sublimación para obtener productos de calidad de forma eficiente y eficaz.
Reporta a	Gerente General y Operario de serigrafía y sublimación
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ayudar en la preparación de las materias primas y productos intermedios para la impresión. ○ Organización correcta de las planillas o fichas de producción. ○ Preparación de las planchas para la producción. ○ Limpieza de planchas y del taller de impresión al finalizar cada sesión de trabajo. ○ Cualquier anomalía en las maquinas reportar de inmediato. ○ Mantenimiento de las máquinas de acuerdo con lo dispuesto por el Operario Principal. 	
<p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Creatividad grafica ○ Mantenimiento de maquinaria ○ Trabajo bajo presión 	<p>Competencias Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad ○ Disciplina ○ Organización ○ Comunicación ○ Eficiencia y Eficacia

Realizado por: Rogel, G. 2021

Tabla 32-3: Manual de funciones Vendedores


 <p>EMPRESA AS_MARK Ecuador- Pelileo- Tungurahua</p> <p><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p>	
Denominación del Cargo	Vendedor
Área o Departamento	Producción
Objetivo	Brindar un servicio de atención al cliente de calidad para fomentar la fidelidad de los clientes y aumentar la rentabilidad.
Reporta a	Gerente General y Contadora
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ofrecer una atención personalizada y asesoramiento de acuerdo a las necesidades de los clientes. ○ Realizar las fichas de órdenes de producción de acuerdo a lo requerido por los clientes; marcando el tiempo de entrega y el valor a cancelar. ○ Realizar documentos de respaldo que verifiquen la venta del producto de la empresa, como: Facturas, Notas de Venta, Recibos. ○ Cuadre diario de las ventas facturadas, en conjunto con las ordenes de producción ya entregadas a los clientes. ○ Mantener las perchas donde se exhibe el producto limpio y organizado, dando una buena imagen de la empresa a los clientes. ○ Tener una buena actitud frente a los clientes y cumplir con el objetivo de satisfacer sus necesidades. ○ Entregar los productos de acuerdo a la fecha y lugar acordado con los clientes. ○ Cuidar y mantener el vehículo que dispone la empresa, para la entrega de los pedidos a domicilio. 	
<p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Procesos de venta ○ Capacidad para dar soluciones ○ Atención al cliente 	<p>Competencias Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cordialidad ○ Carisma ○ Organización ○ Comunicación ○ Eficiencia y Eficacia ○ Honestidad

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.5.3 Manual de procedimientos

Se plantea la estructuración del manual de procedimientos para la adquisición de insumos y materia prima, el proceso de ventas y de producción, con el fin de que la empresa lleve a cabo estos procesos de forma ordenada y permitan optimizar los recursos.

3.5.3.1 Adquisición de insumos y materia prima

	EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de Adquisición de insumos y materia prima.	Pág.	1	de

1. OBEJETIVO DEL MANUAL

Efectuar la adquisición de los insumos y materia prima necesarios para el proceso de producción por ende para las ventas, de forma organizada que se cumplan con objetivos de la empresa.

2. RESPONSABILIDADES


- **Gerencia:** permite el desembolso para la realización de la compra.
- **Administración:** analiza cotizaciones de proveedores.
- **Bodega:** verifica la necesidad de compra de acuerdo al inventario.

3. POLÍTICAS DE MANEJO DE INVENTARIO

Política 1: Implementar un control de mercadería basado en el método ABC.

- **Los artículos A** son bienes o artículos de mayor valor de consumo anual ya que el 70- 80% del consumo anual representa no más del 20% de los artículos del inventario total.
- **Los artículos B** son artículos de una clase intermedia. Ya que solo un 15 o 25% del consumo anual representa el 20 o 30% de los artículos del inventario total.
- **Los artículos C** son artículos de menor valor de consumo anual porque el 5 % del consumo anual generalmente representa el 50% de los artículos de inventario totales.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de Adquisición de insumos y materia prima.	Pág.	2	de

Política 2: En los artículos A, el bodeguero debe implementar un estricto control de inventarios y mantener existencias todo el tiempo.

Política 3: En los artículos B, se debe monitorear quincenalmente para su posible evolución al producto A o C, debido a que son productos intermedios.

Política 4: En los artículos C, debido a que son productos de baja demanda y con excesivos costos de inventario, el bodeguero debe mantener un mínimo de existencias.

Política 5: El bodeguero debe registrar todas las salidas y entradas de mercadería en Kardex y mantener en archivo ordenado en conjunto con las órdenes de compra y de producción.

4. POLÍTICAS DE COMPRA


Política 1: Los proveedores no deben tener ningún vínculo de consanguinidad o afinidad con el departamento administrativo y bodeguero.

Política 2: El pago a los proveedores se efectuará de la siguiente manera el 50% del valor total de compra, se cancelará una vez concretada la compra y venta de mercadería; el otro 50% se cancelará en fechas acordadas con el proveedor, máximo 2 meses.

Política 3: En caso de promociones o descuentos por pagos anticipados, el gerente general y el departamento administrativo, analizarán y decidirán si es conveniente para la empresa.

Política 4: Coordinar con los proveedores la entrega de facturas y documentación de soporte de contabilidad de manera inmediata, en la se especifica las condiciones de plazo y pago.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de Adquisición de insumos y materia prima.	Pág.	3	de

5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Las actividades se plantean de acuerdo a las políticas establecidas de inventario.

Actividad 1: El bodeguero verifica las necesidades de compra de insumos y materia prima para registrar y enviar las ordenes de compras al departamento administrativo.

Decisión 1: Departamento administrativo evalúa y aprueba la necesidad de compra, si no lo aprueba, el bodeguero nuevamente realizará o corregirá la necesidad de compra, es decir regresa a la actividad 1.


Actividad 2: Una vez que se aprueba la orden de compra enviada por el bodeguero, el departamento de compras inmediatamente enviara solicitud de cotización a los proveedores.

Decisión 2: Los proveedores revisaran la solicitud y si la aprueben enviaran la cotización al departamento administrativo, y si no se volverá el proceso de la actividad 2 con nuevos proveedores.

Actividad 3: El departamento administrativo una vez recibidas las cotizaciones de los proveedores procede a su revisión y análisis para elegir la más adecuado a los requerimientos de la empresa, este proceso no debe durar más de dos días.

Decisión 3: El departamento administrativo autoriza las mejores cotizaciones, de forma inmediata se ejecuta y envía la orden de compra a los proveedores; en el caso de que ninguna cotización sea adecuada para la empresa, se volverá a realizar y enviar nuevamente la solicitud de cotización a proveedores.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de Adquisición de insumos y materia prima.	Pág.	3	de

Decisión 4: Los proveedores reciben y autorizan la orden de compra, posteriormente proceden al envío de la mercadería acorde a los términos y plazos estipulados; en el caso de que la orden de compra sea desautorizada, se termina el proceso de compras.

Actividad 4: El bodeguero recibe e inspecciona la mercadería bajo cualquier responsabilidad sobre el estado en que entrega el proveedor.

Actividad 5: El bodeguero debe registrar el ingreso de la mercadería en el sistema de la empresa o su vez utilizar tarjetas Kardex como apoyo para el control de inventarios; acorde a las políticas establecidas del manejo inventario.

Actividad 6: EL departamento administrativo efectúa y envía un informe de compras al gerente general, una vez que el bodeguero termine con el registro de entrada de la mercadería.

Decisión 5: El gerente general revisa el informe de compras, si no presenta ninguna observación, inmediatamente autoriza el pago a proveedores de acuerdo a lo estipulado en las políticas de pago, si se presenta el caso de irregularidades, se desautoriza el pago hasta que se corrijan dichas falencias.

Actividad 7: El bodeguero es el encargado de distribuir y organizar los insumos y materia prima que se solicitó al departamento administrativo, en la bodega de forma organizada.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

6. DISEÑO DE FLUJOGRAMA

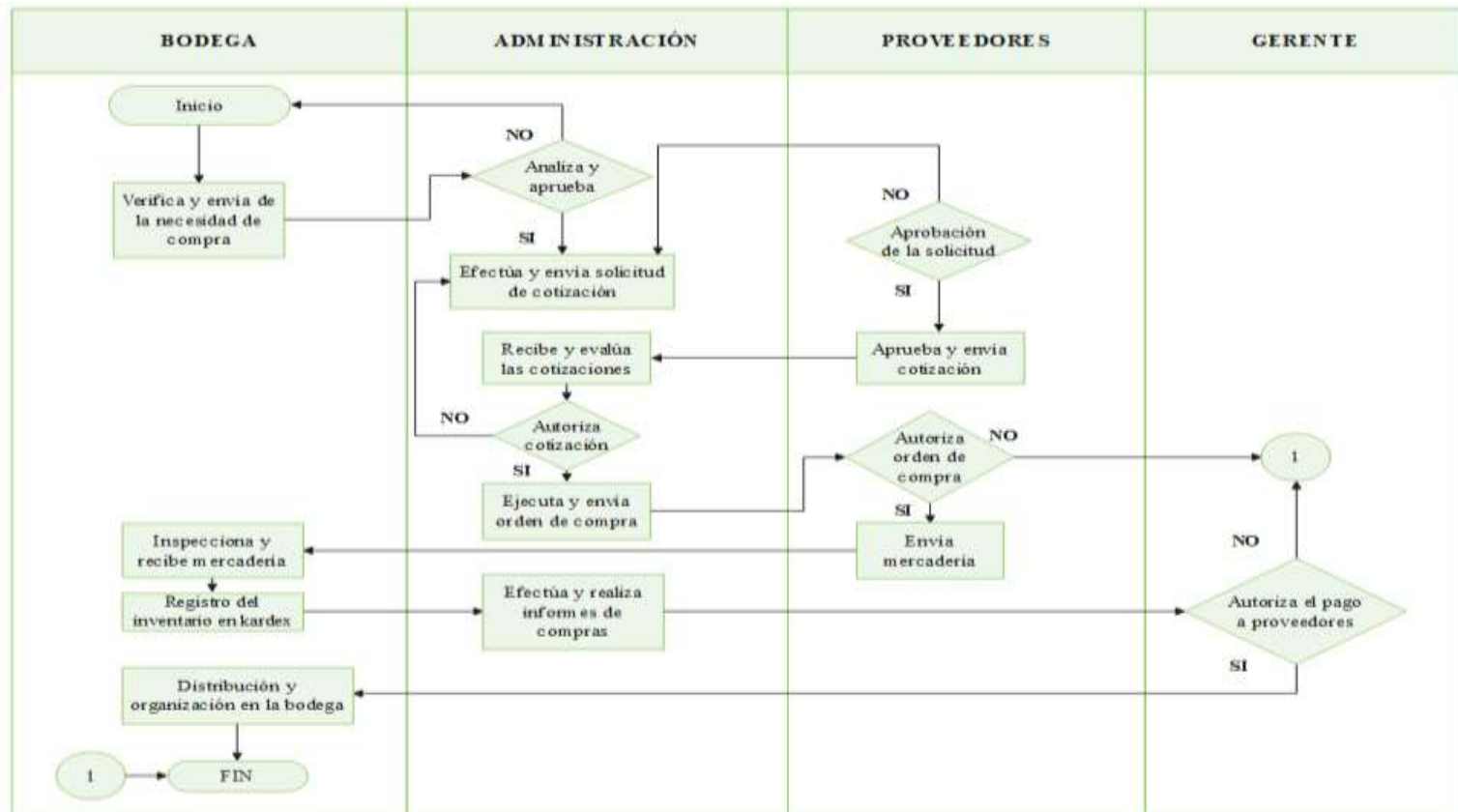



Gráfico 23-3. Flujo de adquisición de materia prima e insumos

Realizado por: Rogel, G. 2021

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de Adquisición de insumos y materia prima.	Pág.	5	de


7. ANEXOS

			<u>ORDEN DE COMPRA</u>		
EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo			Fecha:		
			Orden N°:		
Comprador:			RUC:		
Dirección:			Teléfono:		
Proveedor:			Teléfono:		
RUC:			Dirección:		
Actividad:					
Ítem	Cantidad	Unidad	Descripción		
Observaciones:					
_____ Solicitado por			_____ Autorizo por		

Gráfico 24-3. Formato de una orden de compra

Realizado por: Rogel, G. 2021

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de Adquisición de insumos y materia prima.	Pág.	6	de



		<u>TARJETA KARDEX</u>								
EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo										
PROVEEDOR										
ARTICULO										
UNIDAD										
MÉTODO:		ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
FECHA	CONCEPTO	CANT.	P. UNIT.	P. TOTAL.	CANT.	P. UNIT.	P. TOTAL.	CANT.	P. UNIT.	P. TOTAL.

Gráfico 25-3. Formato de la tarjeta KARDEX

Realizado por: Rogel, G. 2021

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

3.5.3.2 Proceso de producción

 AS.MARK	EMPRESA AS_MARK Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de Producción	Pág.	1	de

1. OBJETIVO DEL MANUAL

Realizar el diseño digitalizado y especificado en la orden de producción, tomando en cuenta las características de las piezas y dimensiones de diseño, con el fin de evitar falencias y alcanzar con los requerimientos de los clientes.

2. RESPONSABILIDADES

- **Operario principal:** Supervisar el revelado y estampado, además de revisar el diseño y corregirlo si es el caso de encontrar fallas.
- **Auxiliar de producción:** asistir al operario principal en el revelado y estampando, utilizando las herramientas necesarias para el proceso.

3. POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

Política 1: Para dar inicio a la producción de una determinada Orden de pedido, esta debe estar debidamente autorizada por el vendedor


Política 2: El Operario principal tiene la responsabilidad de la supervisión y cumplimiento de las especificaciones del pedido de los clientes.

Política 3: Planificar las ordenes de pedido de producción, para despachar en los plazos acordados con los clientes sin inconvenientes.

Política 5: Periódicamente realizar mantenimiento preventivo a las máquinas.

Política 6: Producir todas las pedidas cumpliendo con normas de calidad, además de ser eficientes y eficaces en la realización de cada proceso de producción optimizando recursos.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de producción	Pág.	2	de

Política 5: La solicitud de materia prima e insumos emitida a bodega, deben estar acorde a la orden de pedido y esta debe estar autorizada por el operario principal.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad 1: El vendedor realiza y envía al operario principal el pedido del cliente con el diseño requerido en la pieza especificada, debidamente autorizada.

Decisión 1: El operario principal recibe la orden de producción y aprueba si lo requerido por el cliente está dentro de lo que ofrece la empresa, sino se aprueba el vendedor deberá corregir la orden de producción.

Actividad 2: El Auxiliar de producción incluye en la planificación de producción el pedido solicitado por los clientes.


Actividad 3: El operario principal envía solicitud a bodega de los insumos y materia prima para la producción de acuerdo a las órdenes de pedido planificadas.

Decisión 2: El bodeguero recibe y evalúa la solicitud de materiales, en el caso de no haber existencia de los materiales requeridos el proceso de producción concluye.

Actividad 4: Una vez que el bodeguero apruebe la solicitud y verifique existencias de los materiales, debe registrar el egreso de los insumos y materia prima en el sistema contable.

Actividad 5: Entrega de los materiales necesarios para cumplir con la producción al operario principal.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de Producción	Pág.	3	de

Decisión 3: Preparar y verificar el funcionamiento de las máquinas que se vayan a utilizar, de acuerdo a los requerimientos emitidos en las ordenes de pedido de los clientes, si las maquinas no funcionan el proceso de producción termina.

Actividad 7: Se realiza una prueba de la impresión del diseño y condiciones especificadas por el cliente, para prevenir errores en toda la producción y que esta sea de calidad.

Decisión 4: El Operario principal revisa el diseño efectuado en la prueba, sino lo cumple es necesario realizar otra prueba.

Actividad 8: Si la prueba tiene es el mismo diseño y en las dimensiones adecuadas a las especificadas en la orden de producción, aprueba la impresión de las cantidades solicitadas.

Actividad 9: Retirar las piezas ya producidas de la maquina y colocarla en una mesa de acuerdo a cada diseño, de esta manera se mantiene organizado el lugar de trabajo.

Actividad 10: El Auxiliar de producción elaborara el reporte de producción, registrando la cantidad de piezas producidas, con el fin de que estén acorde a la orden de pedido de los clientes.

Decisión 5: El vendedor verifica y aprueba el reporte de producción, si no cumple con los requerimientos del pedido es necesario que regrese a la actividad 7.

Actividad 10: El Auxiliar de producción despacha los pedidos ya concluidos al vendedor que efectuó la orden de producción.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

5. DISEÑO DE FLUJOGRAMA

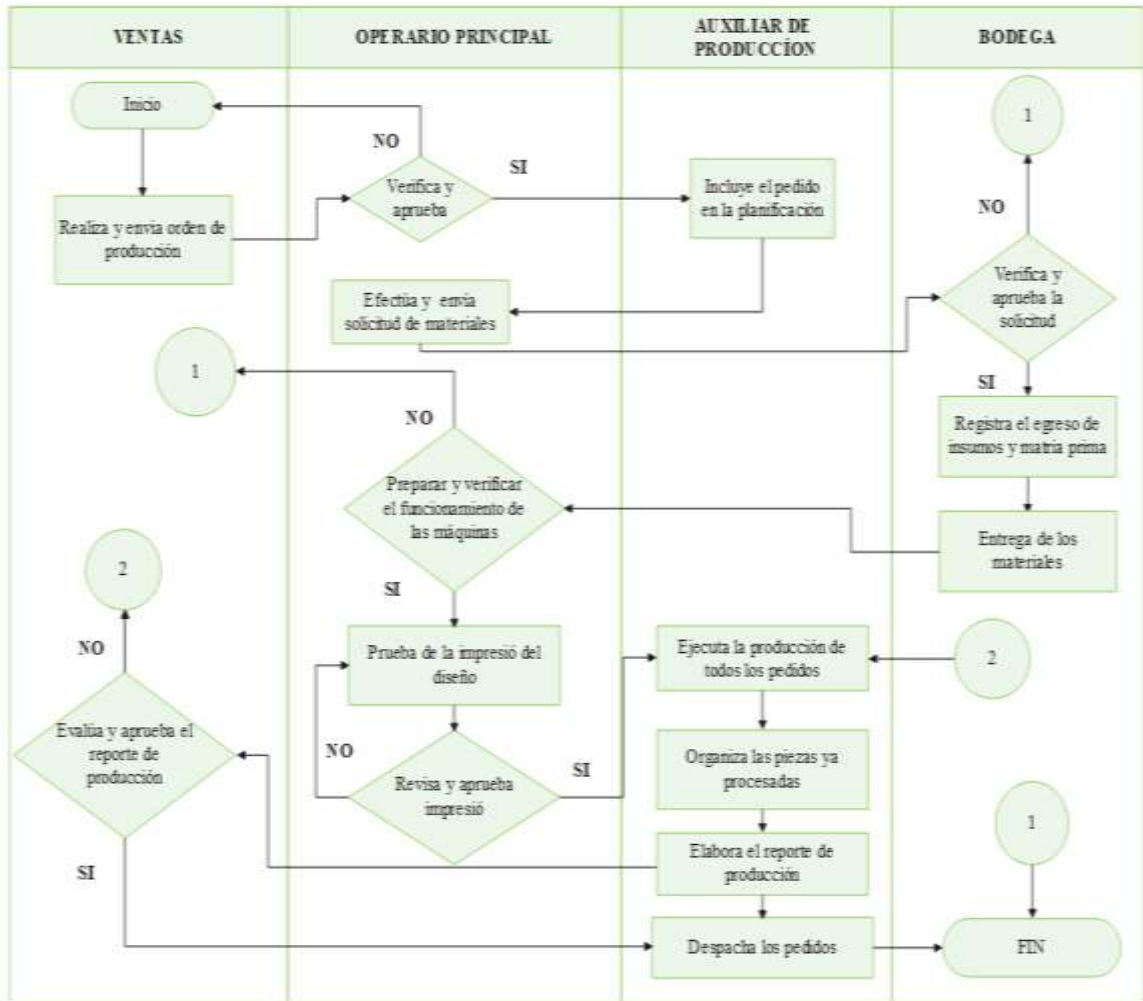



Gráfico 26-3. Flujograma de producción

Realizado por: Rogel, G. 2021

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK			
	Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
Manual de Procedimientos de Producción	Pág.	5	de	5

6. ANEXO


		<u>SOLICITUD DE MATERIALES</u>
EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo		N°:
TRABAJO		
FECHA		
CANTIDAD	MATERIAL REQUERIDO	
OBSERVACIONES:		
_____		_____
Solicitado por		Autorizo por

Gráfico 27-3. Formato de solicitud de materiales

Realizado por: Rogel, G. 2021

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

3.5.3.3 Proceso de ventas

	EMPRESA AS_MARK Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de las Ventas	Pág.	1	de 6

1. OBJETIVO DEL MANUAL

Efectuar las ventas de forma eficiente y organizada cumpliendo con los objetivos de la empresa, con el fin de aumentar la cartera de clientes potenciales y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa.

2. RESPONSABILIDADES

- **Administrativo:** recibir y verificar la documentación que respalden las ventas realizadas.
- **Vendedores:** estrategias de venta que permitan llegar a más clientes y registrar los pedidos de los clientes brindándoles una asesoría personalizada.
- **Operario principal:** recibir las ordenes de producción de acuerdo a los pedidos de los clientes.

3. POLÍTICAS DE VENTA


Política 1: Se procederá hacer evaluaciones de la publicidad y promociones cada mes con el fin de conocer su impacto sobre el comportamiento de las ventas.

Política 2: Las cotizaciones solicitadas por los clientes tendrán una vigencia de siete días, siempre y cuando la mercadería no se haya agotado.

Política 3: Se aplicará el precio al por mayor, a partir de 6 unidades en todas las líneas de productos y servicios ofertados.

Política 4: Las ventas realizadas fuera de la ciudad en otras provincias, tendrán un costo adicional para la entrega del producto, dependiendo de la cantidad y las dimensiones.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK			
	Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
Manual de Procedimientos de las Ventas	Pág.	2	de	6

Política 5: Los envíos se realizarán únicamente después de haber recibido el pago mediante transferencia electrónica o depósito bancario.

Política 6: Los clientes que soliciten entrega a domicilio de sus pedidos se cobrará un adicional, dependiendo de la distancia a recorrer, en el caso de una venta al por mayor el costo de transporte es menor.

Política 7: Sólo se aceptarán devoluciones por concepto de mercadería con defecto de fábrica y no con más de 5 días de haberse realizado la venta ni que hayan sido alteradas.

Política 8: En las ventas a crédito siempre existirá una cuota inicial del producto, máxima del 50% y mínima del 30% del total a pagar, si no existe cuota inicial el responsable por la venta será el vendedor que aprobó el crédito.

Política 9: Se regularán equitativamente los precios de cada almacén cada mes

Política 10: Registrar todas las transacciones en el software contable de la empresa


4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad 1: Efectuar publicidad y estrategias de mercadeo para aumentar la cartera de clientes potenciales, diferenciándose de la competencia.

Actividad 2: El vendedor se comunica con los clientes con buen historial crediticio de la empresa para ofrecerles nuevos productos y servicios.

Decisión 1: si el cliente opta por adquirir los productos o servicios le ofrecemos las mejores promociones, si el es el caso que no decide comprar el vendedor se despide cortésmente.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK			
	Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
Manual de Procedimientos de las Ventas	Pág.	3	de	6

Actividad 3: Efectúa ventas online ofreciéndole al cliente productos y servicios en la puerta de su casa sin necesidad de asistir al establecimiento, con asesoramiento personalizado.

Actividad 4: El cliente se contacta con el vendedor por Facebook o WhatsApp; el vendedor le indica los productos y servicios que ofrece la empresa y le entrega una cotización.

Actividad 5: Cuando el cliente ingresa al almacén el asesor de crédito debe brindar la mejor atención personalizada, conocer cuál es su necesidad de adquisición y ofrecer la diversidad de productos y promociones.


Decisión 2: Si el cliente decide adquirir el producto o servicio, el vender inmediatamente le realiza la orden de pedido especificando las condiciones requeridas para el producto final; si el cliente no realiza la compra el vendedor puede optar por usar técnicas de venta encaminadas a que opte por comprar a crédito o simplemente dar por terminada la asesoría y agradecer cordialmente la visita a la empresa.

Actividad 6: El vendedor entrega una copia de la orden de pedido del cliente al operario principal, y la original la archiva de forma organiza de acuerdo al tipo de producto o servicio solicitado.

Decisión 3: El cliente procede a cancelar por su compra al contado o a crédito de acuerdo a las políticas de ventas establecidas.

Decisión 4: Si el cliente decide comprar a crédito el vendedor procede a solicitar los documentos necesarios para el otorgamiento de créditos, posteriormente cumple con todas las formalidades para el otorgamiento del crédito y envía la solicitud al gerente general.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK			
	Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
Manual de Procedimientos de las Ventas	Pág.	4	de	6

Actividad 7: El gerente general debe verificar los datos y requisitos necesarios, consecutivamente debe evaluar al cliente mediante la solicitud de crédito, de una manera muy rápida pero inteligente.

Decisión 3: Si no existe aprobación por parte del gerente, el vendedor debe negar la venta y despedirse cordialmente, pero si existe aprobación el cliente procede al pago de la cuota inicial en caja; finalmente se procede a firmar los documentos de garantía.

Actividad 8: Se procede a realizar la factura correspondiente de la venta al contado como a crédito especificando la forma de pago y las condiciones.

Actividad 9: Posteriormente el vendedor verifica la factura que esté de acuerdo a la orden de pedido, revisa y entrega el producto al cliente; en caso de que el cliente requiera de transporte se cobra un adicional

Actividad 10: El vendedor ingresa los datos de la venta al sistema de la empresa.

Actividad 11: El vendedor entrega las facturas de las ventas realizadas de forma diaria a administración para su contabilización.

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

5. DISEÑO DE FLUJOGRAMA

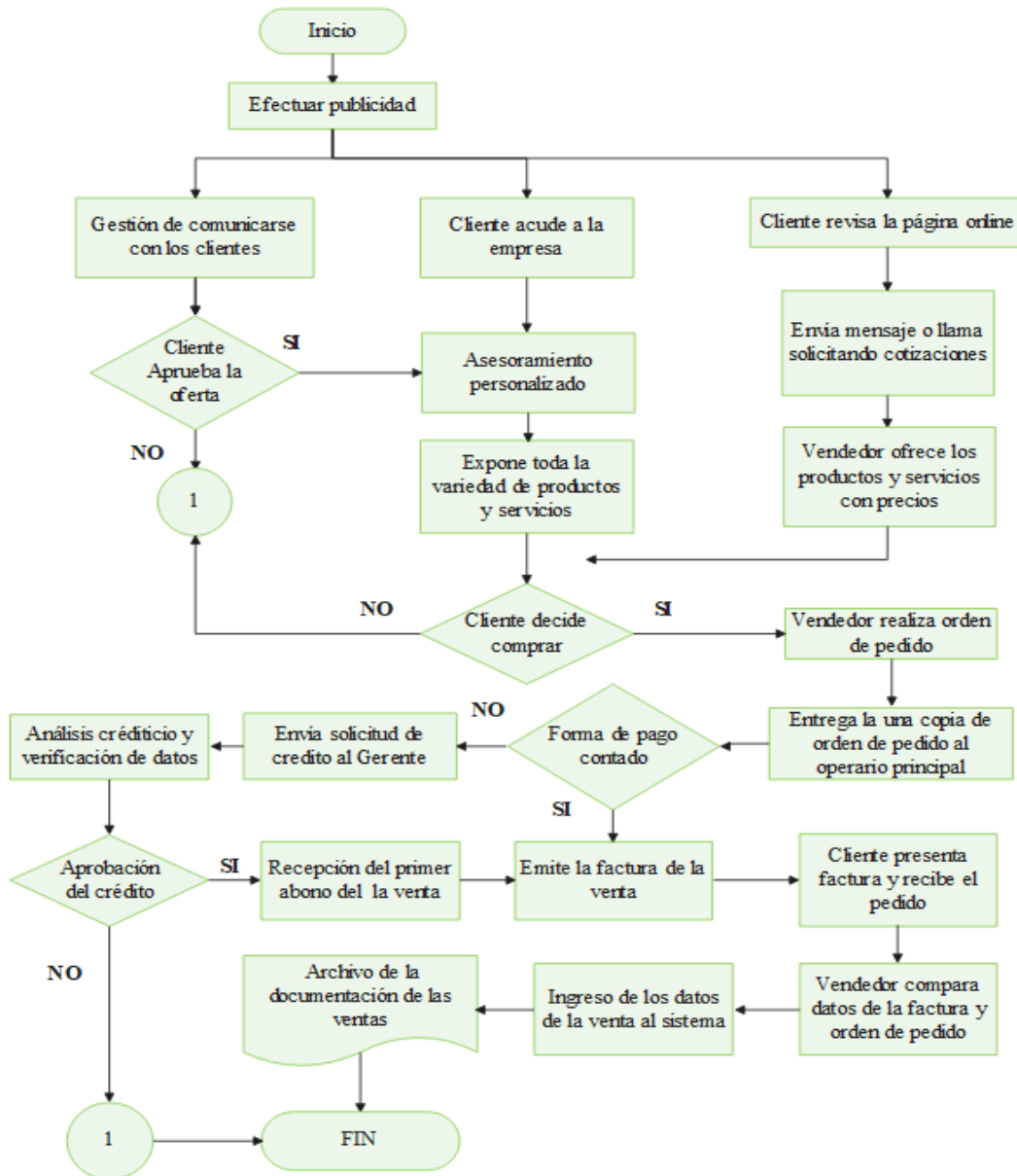



Gráfico 28-3. Flujoograma de las ventas

Realizado por: Rogel, G. 2021

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

	EMPRESA AS_MARK Ecuador- Tungurahua- Pelileo			
	Manual de Procedimientos de las Ventas	Pág.	6	de

6. ANEXO


 AS.MARK		<u>ORDEN DE PEDIDO</u>
EMPRESA AS_MARK Ecuador - Tungurahua- Pelileo		N°:
CLIENTE		
RAZÓN SOCIAL		
FECHA		
CANTIDAD	DETALLE	
OBSERVACIONES:		
 <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> Cliente vendedor </div>		

Gráfico 29-3. Formato de orden de pedido

Realizado por: Rogel, G. 2021

Elaborado:	Gabriela Rogel Mejía
Revisado:	Tutores

3.5.4 Plan de adquisición de un sistema contable

Tabla 33-3: Plan de adquisición de un sistema contable

NOMBRE		PLAN DE ADQUISICIÓN DE UN SISTEMA CONTABLE							
OBJETIVO		Sistematizar los procesos contables, y poder manejar correctamente el inventario de la empresa para optimizar recursos.							
RESPONSABLE		Área Administrativa Gerencia Personal							
TIEMPO		4 meses (Gestión para la compra)				Fecha de inicio: 1 de septiembre 2021 Fecha de finalización: 1 de diciembre 2021			
ALCANCE		Sera aplicable a registrar información contable, registrar las ventas y la producción y llevar un manejo del inventario, toda esta información podrá ser revisada por el Gerente de la empresa.							
FINANCIAMIENTO		Propios de la empresa							
N°	Actividades	Meses				Recursos			
		Sept	Oct.	Nov.	Dic.	Humano	Tecnológico	Material	Económico
1	Realizar un presupuesto					X	X	X	
2	Investigar sistemas contables de acuerdo a las necesidades de la empresa.					X	X	X	
3	Comparar diferentes sistemas y sus cotizaciones					X		X	
4	Realizar un informe y presentar a Gerencia					X	X		
5	Elegir el software adecuado al giro de negocio					X		X	
6	Adquirir y aplicar el sistema contable en la empresa					X			X
7	Capacitar sobre nuevo software al personal					X	X	X	
8	Evaluar cada seis meses la correcta aplicación del software					X	X	X	

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.5.5 Plan de publicidad

Tabla 34-3: Plan de publicidad

NOMBRE		PLAN DE PUBLICIDAD										
OBJETIVO		Aumentar la participación de la empresa en el mercado, incrementado los clientes potenciales										
RESPONSABLE		Gerencia Área Administrativa Área de Ventas										
TIEMPO		6 meses (cada 6 meses verificar la eficacia de las actividades)					Fecha de inicio: 1 de Agosto 2021 Fecha de finalización: 1 de Enero 2022					
ALCANCE		Promocionar toda la línea de productos y servicios que ofrece la empresa.										
FINANCIAMIENTO		Propios de la empresa										
N°	Actividades	Meses						Recursos				
		8	9	10	11	12	1	Humano	Tecnológico	Material	Económico	
1	Realizar un presupuesto							X	X	X		
2	Investigar estrategias de marketing de la competencia							X	X	X		
3	Búsqueda de medios de comunicación y su cotización por realizar publicidad							X	X	X		
4	Contratar para la creación de una página web oficial de la empresa							X	X		X	
5	Contratar el servicio de cuñas comerciales por 6 meses							X			X	
6	Diseño de hojas volantes, tarjetas de presentación							X	X	X	X	
7	Realizar publicaciones en redes sociales							X	X			
8	Evaluación de las actividades del plan							X	X			

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.5.6 Plan de capacitación

Tabla 35-3: Plan de capacitación

NOMBRE		PLAN DE CAPACITACIÓN									
OBJETIVO		Establecer un plan que permita capacitar al personal y alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral									
RESPONSABLE		Gerencia Área Administrativa									
TIEMPO		3 meses (Gestión de las capacitaciones)					Fecha de inicio: 15 de Agosto 2021 Fecha de finalización: 15 de Diciembre 2021				
ALCANCE		Aplicable al personal de bodega y contabilidad en la gestión de inventarios y para el área de ventas y de producción para la atención al cliente, el Gerente acude a ambas capacitaciones para monitorear.									
FINANCIAMIENTO		Propios de la empresa									
N ^o	Actividades	Meses					Recursos				
		Ago.	Sept	Oct	Nov	Dic	Humano	Tecnológico	Material	Económico	
1	Realizar un presupuesto						X	X	X		
2	Realizar un cronograma para no interferir en la atención al público						X	X	X		
3	Evaluación y contratación de capacitadores.						X		X	X	
4	Capacitación de la administración de bodega y gestión de inventarios						X	X	X		
5	Capacitación de servicio y atención al cliente						X	X	X		
6	Evaluación al personal capacitado.						X	X			

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.5.7 Presupuesto de los planes propuestos

Tabla 36-3: Presupuesto de los planes propuestos

PLANES	ACTIVIDADES	DETALLE	FECHA	VALOR UNIT.	CANT.	VALOR TOTAL
Sistema Contable	Adquirir un Software de Facturación electrónica y control de inventario	Licencia de un año del Sistema contable “Paladino XOFIE”	Diciembre	200\$/licencia	1	200\$
Publicidad	Cuñas radiales comerciales	Radio Fantástica (Pelileo)	Octubre	\$20/mes	6	\$ 120
	Creación Página Web	Asesor	Septiembre	\$20/ día	1	\$20
	Diseño e impresión de volantes, tarjetas de presentación	Administración	Septiembre	\$65/ paca	1	\$ 65
	Publicaciones redes Sociales	Facebook Instagram WhatsApp	Agosto	\$00	-	\$00
Capacitaciones	Capacitación de la administración y gestión de inventarios	SECAP (un mes de duración)	Octubre	\$70/persona	3	\$210
	Capacitación de servicio y atención al cliente	SECAP (un mes de duración)	Noviembre	\$60/persona	2	\$120
TOTAL						\$735

Fuente: Tabla 33-3, 34-3 y 33-5

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.6 Dirección

3.6.1 Plan operativo para la implementación de estrategias

El plan operativo anual es una herramienta para los responsables de la empresa, es importante su estructuración para el correcto direccionamiento estratégico de la empresa orientada al futuro, además permite concretar los objetivos empresariales. El siguiente plan operativo se estructuró en función a los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas del Balance Scorecard y las estrategias establecidas en el DOFA.

Tabla 37-3: Plan operativo para la implementación de estrategias

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PERIODO	COSTO	META
Incrementar la rentabilidad de la empresa que permita a largo plazo aumentar los beneficios para los propietarios y empleados.	Implementar un sistema de control contable y financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el plan propuesto para la adquisición de un software contable y de inventario. 2. Estructuración de los estados financieros de la empresa para evitar la administración empírica 3. Realizar un análisis financiero periódicamente para evaluar el desempeño económico y financiero de la empresa. 4. Aplicar estrategias y decisiones propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Personal Administrativo 	Enero – Diciembre	\$200	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el ROA, ROE Y ROS en 10 % anual. 2. Reducir el endeudamiento del activo progresivamente 5% anual. 3. Inversión en activos fijos de \$ 10.000. 4. Tener informes contables cada mes. 5. Tener conocimiento de la situación financiera de la empresa semestral
	Coordinar y controlar las ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el flujograma de proceso de venta. 2. Aplicar las estrategias y decisiones propuestas. 3. Aplicar políticas de ventas propuestas. 4. Establecer precios acordes a la situación actual de la empresa. 5. Reducir gastos de la empresa. 6. Generar mayor fidelidad en los clientes. 7. Establecer altos estándares en calidad del producto y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Personal Administrativo - Área de venta 	Enero – Diciembre	\$40	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las ventas 15% en el año 2021 y los próximos años aumentar un 5% más que el porcentaje de crecimiento del año anterior. 2. Controlar el proceso de venta cada 15 días. 3. Perfeccionar el tiempo de gestión de la garantía del producto o servicio. 4. Incrementar la utilidad del ejercicio en 20% sobre las ventas anuales.

	Implementar un sistema de control de inventario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el flujograma de procesos de compra. 2. Utilizar el software de gestión de inventario. 3. Aplicar actividades y decisiones propuestas. 4. Aplicar políticas propuestas. 5. Aplicar un sistema de control de inventarios método ABC. 6. Elaborar tarjetas Kardex 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Personal Administrativo - Personal de Bodega 	Enero – Diciembre	\$30	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo y supervisión del manejo de inventarios. 2. Reducir los gastos de almacenamiento en 5% anual 3. Rotación de inventarios que este acorde al giro del negocio.
	Manejar correctamente la liquidez corriente y el pago del pasivo a corto plazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer políticas del manejo de la liquidez corriente 2. Cálculo de las NOF. 3. Pago de las obligaciones con el IESS. 4. Invertir el dinero en nuevas sucursales. 5. Renegociación con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Personal Administrativo 	Enero – Diciembre	\$00	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pago de 4.568,47 de deuda al IESS, reduciendo al 100% la deuda. 5. Monitorear el manejo del efectivo y de la liquidez corriente cada mes. 6. Reducir el índice de apalancamiento en 0,10
Brindar atención personalizada y diferenciada a la de la competencia aumentando la cartera de clientes potenciales	Ampliar la participación en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el plan de publicidad 2. Ofrecer nuevos productos y servicios innovadores. 3. Realizar estudio de mercado que la competencia está subestimando. 4. Evaluar los resultados de los estudios previamente realizados. 5. Aplicar todas las actividades, políticas, y flujogramas propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia - Personal Administrativo - Área de Ventas 	Enero – Diciembre	\$250	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la participación en el mercado local y nacional en 5% anual. 2. Crear una nueva sucursal en dos años.

Lograr una gestión eficiente y eficaz de los procesos para mejorar las actividades internas.	Sistematizar los procesos y optimizar el costo de ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar manual de funciones de todo el personal. 2. Implementar los manuales de procedimientos y políticas 3. Minimizar los costos de adquisición y distribución. 4. Mantener acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia - Personal Administrativo - Área de Producción. 	Enero – Diciembre	\$00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el índice de impacto de Gastos Administrativos y Ventas en 15%. sobre las ventas anuales. 2. Se reducirá el costo de venta 5% en el año 2021 hasta el 2023 y en el año 2023 se reducirá al 10%, en relación a las ventas anuales. 3. Aumentar la producción diaria en un 10% de acuerdo a los pedidos. 4. Reducir el tiempo de entrega de los pedidos.
Fortalecer el clima laboral y proveer las capacitaciones al Talento Humano para fomentar el desarrollo empresarial.	Alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emplear el plan de capacitaciones propuesto. 2. Mantener reuniones para planificar las actividades. 3. Incrementar el conocimiento de las herramientas de gestión de la empresa 4. Elaborar un sistema de incentivos, bonos y sanciones en función de los resultados obtenidos. 5. Socializar la normativa y manuales a todo el personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Talento humano - Capacitador 	Enero – Diciembre	\$250	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal de bodega sobre control de inventarios. 2. Desarrollar una capacitación en cualquier área de administración. 3. Mejoramiento continuo empresa-empleado. 4. Mejoramiento de las finanzas personales de cada uno de los empleados.
Mejorar la Gestión Empresarial	Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el modelo de gestión propuesto 2. Aplicar todos los flujogramas de procesos propuestos. 3. Aplicar todas las estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia - Personal Administrativo 	Enero – Diciembre	\$00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener una supervisión de los procesos de la empresa 2. Poder optimizar todos los recursos de la empresa.

Fuente: Tabla 22-3 y 25-3

Realizado por: Rogel, G. 2021

3.7 Control

3.7.1 Cuadro de Mando Integral

El Control en la empresa es parte fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos, de tal manera obtener un mejoramiento continuo y crecimiento sostenible de la empresa. Mediante la evaluación al desempeño, aplicando indicadores de gestión para determinar la evolución empresarial, en las cuatro perspectivas del Balance Scorecard.

Tabla 38-3: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLES
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa que permita a largo plazo aumentar los beneficios para los propietarios y empleados.	Adquisición de un sistema contable	Operaciones contables	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de operaciones contables correctas}}{\text{Total de operaciones contables}}$	Área administrativa Gerencia
		Estructuración y análisis de los estados financieros de la empresa para evitar la administración empírica	Informes financieros	Nº de Informes financieros entregados a Gerencia	Área administrativa Gerencia
		Establecer políticas de venta, cobro, compra y pago.	Aplicación de políticas de venta, cobro, compra y pago.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de políticas ejecutadas}}{\text{Total de políticas establecidas}}$	Área administrativa Área de venta Área de producción

Cientes	Brindar atención personalizada y diferenciada a la de la competencia aumentando la cartera de clientes potenciales y satisfechos como el eje central de la empresa.	Desarrollar un plan de publicidad.	Variación de las ventas	$\frac{\text{Ventas año 1} - \text{Ventas año 2} * 100}{\text{Ventas año 1}}$	Área administrativa Área de venta
		Efectuar un estudio de mercado para satisfacer nuevas necesidades.	Factibilidad del estudio de mercado	Resultados del estudio de mercado entregado a Gerencia	Área administrativa Área de venta
Procesos internos	Lograr una gestión eficiente y eficaz de los procesos para mejorar las actividades internas.	Estructurar el organigrama de la empresa.	Puestos laborales delimitados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de puestos delimitados}}{\text{Total del personal}}$	Área administrativa
		Desarrollar un manual de funciones para todo el personal.	Delimitación de funciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ del personal que conoce sus funciones}}{\text{Total del personal}}$	Área administrativa
		Diseño de manual de procedimientos para la adquisición de mercadería, las ventas y para producción.	Procesos evaluados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Personal que cumple con el manual de procedimientos}}{\text{Total del personal}}$	Área administrativa Área de venta Área de producción
		Mantener acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima.	Acuerdos con proveedores ejecutados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de acuerdos ejecutados}}{\text{Total de proveedores}}$	Área administrativa

Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el clima laboral y proveer las capacitaciones al Talento Humano para fomentar el desarrollo empresarial.	Elaborar un plan de capacitaciones.	Ejecución de capacitaciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones efectuadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones planificadas}}$	Área administrativa
		Mantener reuniones para planificar las actividades.	Reuniones Realizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reuniones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de reuniones planificadas}}$	Área administrativa
		Elaborar un sistema de incentivos, bonos y sanciones en función de los resultados obtenidos de acuerdo a su desempeño laboral.	Desempeño laboral	Resultados del desempeño laboral	Área administrativa
		Socializar la normativa y manuales a todo el personal.	Comunicación con el personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Personal con conocimientos en normativa y manuales}}{\text{Total del Personal}}$	Área administrativa

Fuente: Tabla 25-3 y 26-3
Realizado por: Rogel, G. 2021

CONCLUSIONES

Con el fin de sustentar la investigación con el aporte teórico y técnico, se realizó la recolección y análisis de las bases teóricas e información necesaria, permitió evidenciar bajo las perspectivas de diferentes autores la factibilidad de aplicar herramientas de gestión en una microempresa para su crecimiento sostenible, además de adquirir orientación para la correcta estructuración basada en el Balance Scorecard y los procesos administrativos, en el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa AS_MARK de la ciudad de Pelileo.

Al aplicar los instrumentos metodológicos de investigación, el diagnóstico y el análisis financiero, se pudo determinar las falencias en la gestión empresarial y en la toma de decisiones, debido a no contar con un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera que optimice los recursos de la empresa y le permita crecer en el mercado; la inexistencia de herramientas de gestión como es la filosofía empresarial, además de no estructurar y efectuar análisis financieros de forma periódica, ni planificar actividades ni planes de contingencia para eventualidades como el COVID-19, contribuyen a que algunas de las consecuencias sea la reducción de la ventas de 39,46% en el año 2020, además la rentabilidad financiera de la empresa representada por el 9,27%, índice que indica que la empresa no genera mayor ganancia a sus propietarios, tener obligaciones a corto plazo pendientes representado un aumento del 69,81% en el 2020, un manejo inadecuado del inventario y de los procesos, el endeudamiento el Activo está en 61,64%, índice que refleja que la empresa depende mucho de sus acreedores. Toda la información recopilada de la empresa permitió el diseño de estrategias para que la gestión empresarial ya no se realice de forma empírica.

Con los resultados obtenidos del diagnóstico de la empresa, finalmente permitió estructurar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera, donde se procedió al diseño de la filosofía empresarial, el manual de funciones, el manual de procedimientos, además se creó un plan operativo para la implementación de las estrategias y por último el control a través de indicadores de gestión. Se determina que es una herramienta fundamental para la empresa AS_MARK, le permite llevar un proceso de planificación, organización, dirección y control de las estrategias y actividades con el fin de alcanzar los objetivos, en conjunto con el Cuadro de Mando Integral que le permite generar sus propios indicadores de gestión de acuerdo a los objetivos estratégicos, con el fin de alcanzar un crecimiento sostenible en el mercado.

RECOMENDACIONES

Al realizar un trabajo investigativo y sustentarlo con bases teóricas, a través de libros, documentos, artículos científicos, páginas web entre otros medios, es necesario que esta información se canalice de forma oportuna y técnica implementando correctamente las normas APA, contribuyendo a que la información sea verídica y precisa permitiendo ser una guía para la elaboración de la propuesta.

Se sugiere que la empresa AS_MARK desarrolle las actividades y estrategias planteadas para su correcto funcionamiento, además de realizar de forma periódica el diagnóstico situacional y el análisis financiero para poder identificar posibles problemas económicos y financieros que se deriven de una inadecuada gestión empresarial, con el fin de poder optar por medidas correctivas, así mismo la evaluación al desempeño del personal para que los procesos se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, cumpliendo con las expectativas de los stakeholders.

Es importante que la empresa AS_MARK implemente el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en conjunto con todos los actores de la empresa de forma inmediata, realizar una socialización de la filosofía empresarial, el manual de funciones, el manual de procedimientos, aplicar los planes de capacitación, publicidad y de adquisición de un software contable, además de realizar un seguimiento y control de las estrategias con los indicadores de gestión, con el fin de optimizar recursos de la empresa.

GLOSARIO

Empresa sostenible: Es aquella capaz de tener una generación operacional superior al costo de los recursos que financian su infraestructura y mantener esta condición en el tiempo (Saravia, 2010).

Dirección estratégica: La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2003).

Administración: También llamada gerencia, se considera como el agente de transformación por excelencia. Se afirma que, con su aplicación por directivos y gerentes emprendedores, se logran los cambios en las sociedades y su progreso y bienestar (Ramírez, 2010).

Análisis Financiero: un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones (Anaya, 2011).

Cultura empresarial: Es el rasgo distintivo de una empresa, y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior (Chiavenato, 2004).

BIBLIOGRAFÍA

- Alveiro, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Anaya, H. (2011). *Análisis Financiero aplicado y Principios de la Administración*. 14^a. ed. Bogotá: Externado Colombia
- Aramayo, O. (2008). *Manual de Planificación estratégica*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Ballesteros, D. B. (2007). *Planeación Estratégica: guía didáctica y modulo*. Fundación. Universitaria Luís Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Medellín-Colombia.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Boletines de prensa*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletinesde-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- Bernal-Domínguez, D., & Amat-Salas, O. (2012). ANUARIO DE RATIOS FINANCIEROS SECTORIALES EN MÉXICO PARA ANÁLISIS COMPARATIVO EMPRESARIAL. *Ra Ximhai*, 8(2), 271–286.
- Bowen, C. y Vaca, T. (2015). *Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa de libro pernos de la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: S.ed. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream>.
- Block, S. B., Hirt, G. A., & Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera*. (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) (Décimocuar). Mexico: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. 2^a. ed. Bogotá: ECOE.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. 1^a. ed. Bogotá: ECOE.
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera*. 2^a. ed. Bogotá: ECOE. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGrawhill.

- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª. ed. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª. ed. México: Pearson Educación.
- Durán, M. O., & Nevares, S. (2016). Talento humano en la microempresa informal. *Dominio de las Ciencias*, 247-256
- El Universo. (2021). *Educación, ropa y calzado lo que más ha bajado de precio en Ecuador que está en un proceso de deflación, según la última medición del INEC*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/01/03/nota/9227140/precios-mas-baratos-ecuador2021/#:~:text=El%20sector%20de%20prendas%20de,seg%C3%BAAn%20la%20consultora%20Market%20Watch.>
- El Comercio. (2020). *Ecuador emitirá bono de desarrollo productivo para captar USD 3 000 millones en el mercado internacional*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-bono-desarrollo-productivo-mercado.html>
- Fajardo, M., & Soto, S. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Ecuador: UTMACH
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W. & Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Revista Ciencia Digital*, 3(2), 155-169. doi: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 31-42
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista ESPACIOS*, 38(52), 16. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, J., Prieto, R., García, E., Sukier, H. & Martínez, J. (2017). Elementos de la planificación estratégica en pymes de barranquilla. *VI CONGRESO IBEROAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES Y CIENCIAS GERENCIALES*.
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Córdova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37
- Hernández, S. J., & Rodríguez. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial enfoque basado en competencias*. Veracruz, México: McGraw-Hill.
- Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 40(41), 11-23.
- INEC. (2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf

- INEC. (2021). Boletín técnico N°01-2021-IPC. Recuperado de:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Enero-2021/Boletin_tecnico_01-2021-IPC.pdf
- Junkin, R. & Soza, S. (2006). Herramientas básicas para la planeación financiera de pequeñas empresas rurales. *Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco)*. Recuperado de:
http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8224/Herramientas_basicas_para_la_planeacion.pdf
- La Hora. (2019). *Tungurahua, industria textil de las más grandes del país*. Recuperado de
<https://www.lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102289378/tungurahua-industria-textil-de-las-mas-grandes-del-pais->
- López, E., Rojas, C. & Torres, A. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, (11), 17-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91101104>
- Lucid. (2018). *Simbología de diagrama de flujo*. Recuperado de:
<https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-comunes-de-los-diagramas-de-flujo>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. 1ª. ed. México: Grupo Editorial Patria
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964. doi: 10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may. 947-964
- Morales, G. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa financiera para la junta parroquial rural nuevo paraíso perteneciente al cantón francisco de orellana provincia de orellana periodo 2015*. (Tesis de pregrado de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12079/1/92T00061.pdf>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, (48), 606 – 628.
- Pucha, M., Muyulema, A., Burgos, A., & Buenaño, B. (2019). Gestión de la calidad como estructura del desempeño operacional en el sector Cooperativo Financiero del segmento cinco de la provincia de Chimborazo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* (2(78)), 1-28. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/330134853_Gestion_de_la_calidad_como_est_ructura_del_desempeno_operacional_en_el_sector_Cooperativo_Financiero_del_segme nto_cinco_de_la_provincia_de_Chimborazo
- Ramírez, A., Ramírez, R. & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de
<https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

- Ramírez, C. et al. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín*. (Tesis de Especialización en Alta Gerencia). Universidad de Medellín. Medellín
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Recalde, M., Páez, J., Yépez, J., & Andrade, M. (2017). LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE QUITO. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>
- Rodríguez, G., Cano, E., & Ruiz, A. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. *Revista San Gregorio*, (35). Recuperado de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072019000200051
- Salgado, J. & Calderón, L. (2014). *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL*. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- Saravia, J. (2010). El problema del crecimiento sostenible ¿cómo crecer sin destruirse? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 136-147. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966008>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Informe a la nación 2007- 2017*. Quito: SENPLADES
- Silva, C. (2016). *Modelo educativo, dirección general de institutos tecnológicos*. México: CIDET.
- Sumba Bustamante, R. Y., & Santistevan Villacreses, K. L. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-323.pdf>
- Velásquez, A. (2003). *Modelo de gestión de operaciones para PYMES innovadoras*. Escuela de Administración de negocios. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3171600&query=%22Modelo+de+Gesti%C3%B3n%22&ppg=4>
- Terrazas, R. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN PERSPECTIVAS. *PERSPECTIVAS*, (23), 55-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

ANEXOS

Anexo A: RUC de la Empresa AS_MARK

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES		
NÚMERO RUC:	1803952066001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	APONTE URRUTIA CHRISTIAN ALEXANDER		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
FEC. NACIMIENTO:	18/11/1985	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	23/09/2019
FEC. INSCRIPCIÓN:	23/09/2019	FEC. ACTUALIZACIÓN:	
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
C13820701 SERVICIOS DE APOYO A LA FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: LOS INCAS Numero: 0362 interseccion: AZUAY Referencia: FRENTE A COORPOTRANS-T, Email: christianbiexi@gmail.com Celular: 0983846093			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
<small>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</small>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1.ZONA 3, TUNGURAHUA	CERRADOS	0
			
Código: RIMRUC2019002477096			
Fecha: 24/09/2019 14:44:39 PM			



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC:
APELLIDOS Y NOMBRES:

1803952066001
APONTE URRUTIA CHRISTIAN ALEXANDER

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº. ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	23/09/2019
NOMBRE COMERCIAL:	AS-MARK	FEC. CIERRE:		FEC. RENICIO:	

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

C13920701 SERVICIOS DE APOYO A LA FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
G66411101 VENTA AL POR MAYOR DE HILOS (HILADOS), LANAS Y TEJIDOS (TELAS).

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: PADRE CHACÓN Numero: SN Interseccion: JUAN DE VELAZCO Referencia: A LADO DE RESTAURANTE TEXANO - FRENTE A POLLOS ORSON Email: christianblexi@gmail.com Celular: 0983946093 Email principal: christianblexi@gmail.com



Código: RIMRUC2019002477096

Fecha: 24/09/2019 14:44:39 PM

Anexo B: Entrevista al propietario de la empresa

Entrevista al propietario de la Empresa AS_MARK

OBJETIVO: Obtener información por parte del propietario de la empresa para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y financiera.

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos alcanzados por la institución en su gestión como gerente?
2. ¿Cuáles son los problemas que afectan a la empresa en el ámbito administrativo y financiero?
3. ¿La Empresa tiene una adecuada estructura orgánica que contribuya al cumplimiento de los objetivos?
4. ¿La empresa AS_MARK cuenta con un manual de funciones y la adecuada delimitación de actividades?
5. ¿Cuáles son las políticas de cobro que actualmente se aplican en la empresa?
6. ¿Qué tipo de sistema de control de inventario se utiliza en la empresa?
7. ¿Qué información considera para tomar decisiones de financiamiento? ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa?
8. ¿De acuerdo a las ventas efectuadas, cree usted que se está obteniendo una rentabilidad aceptable?
9. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente y liquidez oportuna para atender sus compromisos?
10. ¿Cuenta la empresa con una herramienta o instrumento administrativo y financiero para la toma de decisiones empresariales?
11. ¿De qué manera ayudará a la empresa un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera?
12. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa que la diferencia de su competencia?
13. ¿Cuáles cree usted son las debilidades de la empresa AS_MARK?
14. ¿Cuáles cree usted que son los factores de amenaza de la empresa?
15. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de la empresa?

Anexo C: Entrevista a la propietaria de la empresa

Entrevista a la propietaria encargada del área administrativa-financiera de la empresa

AS_MARK

OBJETIVO: Obtener información de la propietaria y encargada de la parte administrativa y financiera de la empresa para el diseño del modelo de gestión administrativa y financiera.

1. ¿Cuáles son los problemas que afectan a la empresa en el ámbito administrativo y financiero?
2. ¿Cuáles son las políticas de cobro que actualmente se aplican en la empresa?
3. ¿Qué tipo de sistema de control de inventario se utiliza en la empresa?
4. ¿Qué información considera para tomar decisiones de financiamiento? ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa?
5. ¿De acuerdo a las ventas efectuadas, cree usted que se está obteniendo una rentabilidad aceptable?
6. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente y liquidez oportuna para atender sus compromisos?
7. ¿Cuenta la empresa con una herramienta o instrumento administrativo y financiero para la toma de decisiones empresariales?
8. ¿De qué manera ayudará a la empresa un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera?

Anexo D: Encuesta al personal de la empresa

Encuesta al personal de la empresa AS_MARK

Objetivo: Recopilar información necesaria para el proceso investigativo de aplicar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa AS_MARK.

1. ¿Como calificaría a la gestión de la máxima autoridad de la empresa?

Excelente
Buena
Muy Buena
Regular
Mala

¿Por qué? _____

2. ¿Considera que realizar un diagnóstico empresarial permitirá conocer la situación económica y financiera real de la empresa AS_MARK?

SI NO

3. ¿Conoce si la empresa AS_MARK dispone de los siguientes parámetros?

	POSEE	NO POSEE	¿POR QUÉ?
Misión			
Visión			
Estructura organizacional			
Objetivos empresariales			
Metas empresariales			
Manual de funciones			

4. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño del personal de la empresa?

SI NO

5. ¿Usted ha recibido capacitaciones de forma regular por parte de la empresa para efectuar sus actividades?

SI NO

¿Por qué? _____

6. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la empresa que permitan cumplir con los plazos de entrega de pedidos a los clientes?

SI NO

7. ¿Escoja dos opciones que usted considera importante para poder incrementar las ventas en la empresa?

Mejorar precios	
Mejorar calidad del producto (Proveedores)	
Mayor publicidad	
Incrementar nuevos productos	
Mejorar comodidad de cobros y pagos	
Garantías del producto a tiempo	
Otros aspectos	

8. ¿Cómo calificaría usted la situación financiera de la entidad?

Excelente
Buena
Muy Buena
Regular
Mala

¿Por qué? _____

9. ¿Cree usted que con la aplicación del modelo de gestión administrativa y financiera mejorará su desempeño laboral en la empresa?

SI NO

¿Por qué? _____

10. ¿Considera que un modelo de gestión administrativa y financiera sería un aporte al crecimiento económico de la empresa?

SI NO

¿Por qué? _____

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!