



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DE LA MUEBLERÍA GAPAL DEL CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DE AZUAY, PERÍODO 2017-2021.

AUTOR:

JINSON XAVIER GUAMÁN CONGACHA

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor JINSON XAVIER GUAMAN CONGACHA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Iván Oswaldo Escobar Vargas
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, JINSON XAVIER GUAMÁN CONGACHA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 6 de febrero del 2018

JINSON XAVIER GUAMÁN CONGACHA

C.C: 190066926-6

DEDICATORIA

La siguiente investigación está dedicada a mi padre espiritual Dios, por mantener siempre su ayuda incuantificable, también por haberme brindado salud y vida, todo el tiempo desde el día en que nací hasta la actualidad.

Dedico esta investigación a mi madre, padre y toda mi familia, por haberme apoyado económica y moralmente de forma incansable, por siempre estar en los momentos más difíciles y sosteniéndome para no desistir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a dios por haberme permitido lograr todos mis sueños y anhelos, ya que todos los éxitos se lo debo a su grandiosa bondad.

A mi madre, padre y hermanos, por siempre haber creído y confiado en mí, también por haberme inculcado los valores familiares y sobre todo por enseñarme a nunca rendirme, aunque las condiciones no sean las más apropiadas.

Agradezco a mis amigos y amigas por siempre estar en los momentos más difíciles, y haberme brindado su incondicional amistad.

Agradezco al Econ. Juan Castillo por su deseo de verme convertido en un gran profesional, y sobre todo por su sueño de solucionar los problemas de las personas más pobres de mi país.

Agradezco al Ing. Mario Arellano y el Ing. Iván Escobar, por haberme brindado siempre su valioso tiempo y compartir sus conocimientos, para que esta investigación se haga una realidad.

Agradezco a todos mis profesores que formaron parte de toda mi carrera, ya que gracias a ellos y sus conocimientos esta investigación es una realidad.

Agradezco a todos quienes hacen la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, desde el empleado de mayor y menor jerarquía, por siempre trabajar y engrandecer esta noble institución.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	5
1.1.2 Delimitación del Problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Concepto de plan	10
2.2.2 Concepto de estrategia	12
2.3 IDEA A DEFENDER	45
2.3.1 Variables de Estudio	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	55
3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	55
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	56

3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	56
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	57
3.4.1	Técnicas o Instrumentos.	57
3.5	RESULTADOS	58
3.5.1	Análisis de los resultados de las encuestas	58
3.5.2	Entrevista para la propietaria de la Mueblería Gapal	85
3.5.3	Análisis financiero	87
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	102
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		103
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA	103
4.2	OBJETIVO DE LA PROPUESTA	103
4.2.1	Objetivo General	103
4.2.2	Objetivos específicos	103
4.3	CONTEXTO DE LA PROPUESTA	103
4.3.1	Diagnostico externo	104
4.3.2	Diagnostico Interno	105
4.3.3	Matriz de evaluación de factores externos EFE	106
4.3.4	Matriz de evaluación de factores externos EFI	107
4.3.5	Matriz de las fuerzas competitivas de la Mueblería Gapal.	108
4.3.6	Matriz FODA	109
4.3.7	Definición del negocio propuesto	111
4.3.8	Valores propuestos	111
4.3.9	Misión propuesta	113
4.3.10	Visión propuesta	113
4.3.11	Políticas Empresariales Propuestas	114
4.3.12	Metas Empresariales Propuestas	114
4.3.13	Objetivos Empresariales Propuestas	114
4.3.14	Organigrama Estructural Propuesto (Esquema Vertical)	122
4.3.15	Manual de Funciones Propuesta	123
4.3.16	Gestión financiera	150
4.3.17	Proyección del área financiera	180
4.3.18	Evaluación de inversión propuesta	210
CONCLUSIONES		212
RECOMENDACIONES		213

BIBLIOGRAFÍA	214
ANEXOS	217

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Planificación Financiera.	15
Tabla 2: Principios de las Finanzas.	34
Tabla 3: Balance General de Mueblería Gapal.	38
Tabla 4: Estado de Resultados Mueblería Gapal.	39
Tabla 5: Plan Estratégico.	46
Tabla 6: Gestión Administrativa Financiera.	50
Tabla 7: Pregunta N° 2.	60
Tabla 8: Pregunta N° 3.	61
Tabla 9: Pregunta N° 5.	63
Tabla 10: Pregunta N° 6.	64
Tabla 11: Pregunta N° 7.	65
Tabla 12: Pregunta N° 8.	66
Tabla 13: Pregunta N° 9.	67
Tabla 14: Pregunta N° 10.	68
Tabla 15: Pregunta N° 11.	69
Tabla 16: Pregunta 12.	70
Tabla 17: Pregunta 13.	71
Tabla 18: Pregunta 14.	73
Tabla 19: Pregunta N° 1 de clientes.	74
Tabla 20: Pregunta N° 2 de clientes.	75
Tabla 21: Pregunta N° 3 de clientes.	76
Tabla 22: Pregunta N° 4 de clientes.	77
Tabla 23: Pregunta N° 5 de clientes.	78
Tabla 24: Pregunta N° 6 de clientes.	79
Tabla 25: Pregunta N° 7 de clientes.	80
Tabla 26: Pregunta N° 8 de clientes.	81
Tabla 27: Pregunta N° 9 de clientes.	82
Tabla 28: Pregunta N° 10 de clientes.	83
Tabla 29: Pregunta N° 11 de clientes.	84
Tabla 30: Estado de Resultados Mueblería Gapal.	87
Tabla 31: Balance General Mueblería Gapal.	89
Tabla 32: Capital de trabajo.	91

Tabla 33: Índice de liquidez.....	91
Tabla 34: Prueba ácida.....	92
Tabla 35: índice de endeudamiento del activo.....	92
Tabla 36: Índice de endeudamiento patrimonial.....	93
Tabla 37: Índice de endeudamiento del activo fijo.....	93
Tabla 38: Apalancamiento financiero.....	94
Tabla 39: Rotación de cartera	94
Tabla 40: Rotación de proveedores.	95
Tabla 41: Rotación del activo fijo.....	95
Tabla 42: Rotación de inventarios.	96
Tabla 43: Rotación de ventas.....	96
Tabla 44: Período medio de cobranza.....	97
Tabla 45: Período medio de pago.	97
Tabla 46: Impacto gasto de administración y ventas.....	98
Tabla 47: Impacto de la carga financiera.....	98
Tabla 48: Margen bruto.	99
Tabla 49: Margen operacional.	99
Tabla 50: Rentabilidad financiera.....	100
Tabla 51: Rentabilidad de las ventas.	100
Tabla 52: Rentabilidad sobre los activos.	101
Tabla 53: Rentabilidad sobre el capital invertido.	101
Tabla 54: Análisis PARTS de la mueblería Gapal.	104
Tabla 55: Diagnostico Interno.	105
Tabla 56: Matriz de evaluación de factores externos EFE	106
Tabla 57: Matriz de evaluación de factores externos EFI.	107
Tabla 58: Matriz de las fuerzas competitivas de la Mueblería Gapal.....	108
Tabla 59: Matriz FODA.....	109
Tabla 60: Definición del negocio propuesto.....	111
Tabla 61: Axiología de los valores propuestos.	112
Tabla 62: Misión propuesta.	113
Tabla 63: Visión propuesto.....	113
Tabla 64: Mapa Estratégico	115
Tabla 65: Proyectos en Ejecución.....	116
Tabla 66: Presupuestos de ejecución de los Proyectos	117

Tabla 67: Cronograma de Ejecución	119
Tabla 68: Estructura orgánica.	123
Tabla 69: Proceso de reclutamiento.....	129
Tabla 70: Proceso de gestión de talento humano.....	129
Tabla 71: Proceso de selección del personal.....	132
Tabla 72: Proceso de selección.....	133
Tabla 73: Flujograma de selección.	134
Tabla 74: Proceso de comunicación de funciones.	135
Tabla 75: Procedimiento de comunicación de funciones.	136
Tabla 76: Capacitación.	139
Tabla 77: Proceso de Capacitación.....	139
Tabla 78: Proceso del área de ventas.	141
Tabla 79: Proceso del departamento de ventas.	142
Tabla 80: Proceso del área de abastecimientos.....	144
Tabla 81: Proceso del departamento de abastecimientos.....	145
Tabla 82: Proceso del departamento financiero.....	147
Tabla 83: Procedimiento del departamento Financiero.	148
Tabla 84: Matriz de objetivos estratégicos.	151
Tabla 85: Gestión de ventas.....	153
Tabla 86: Ventas proyectadas.	154
Tabla 87: Gestión de compras.	156
Tabla 88: Compras proyectadas.....	157
Tabla 89: Gestión de gastos.	158
Tabla 90: Gastos de talento humano proyectado.	159
Tabla 91: Proyección de gastos de servicios básicos.....	160
Tabla 92: Proyección del mantenimiento de los activos fijos.....	161
Tabla 93: Proyección de gastos suministros de oficina.	162
Tabla 94: Proyección de gastos varios.....	163
Tabla 95: Proyección de gastos de promoción y publicidad.	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pregunta N° 1.	59
Gráfico 2: Pregunta N° 2.	60
Gráfico 3: Pregunta N° 3.	61
Gráfico 4: Pregunta N° 4.	62
Gráfico 5: Pregunta N° 5.	63
Gráfico 6: Pregunta N° 6.	64
Gráfico 7: Pregunta N° 7.	65
Gráfico 8: Pregunta N° 8.	66
Gráfico 9: Pregunta N° 9.	67
Gráfico 10: Pregunta N° 10.	68
Gráfico 11: Pregunta N° 11.	69
Gráfico 12: Pregunta N° 12.	70
Gráfico 13: Pregunta N° 13.	71
Gráfico 14: Pregunta N° 14.	73
Gráfico 15: Pregunta N° 1 de clientes.	74
Gráfico 16: Pregunta N° 2 de clientes.	75
Gráfico 17: Pregunta N° 3 de clientes.	76
Gráfico 18: Pregunta N° 4 de clientes.	77
Gráfico 19: Pregunta N° 5 de clientes.	78
Gráfico 20: Pregunta N° 6 de clientes.	79
Gráfico 21: Pregunta N° 7 de clientes.	80
Gráfico 22: Pregunta N° 8 de clientes.	81
Gráfico 23: Pregunta N° 9 de clientes.	82
Gráfico 24: Pregunta N° 10 de clientes.	83
Gráfico 25: Pregunta N° 11 de clientes.	84
Gráfico 26: Proyección de ventas.	155
Gráfico 27: Proyección de compras.	157
Gráfico 28: Gastos de talento humano proyectado.	159
Gráfico 29: Proyección de gastos de servicios básicos.	160
Gráfico 30: Proyección del mantenimiento de los activos fijos.	161
Gráfico 31: Proyección de gastos de suministros de oficina.	162

Gráfico 32: Proyección de gastos varios.....	163
Gráfico 33: Proyección de gastos de promoción y publicidad.	164
Gráfico 34: Inventarios proyectados.....	166
Gráfico 35: Cuentas y documentos por cobrar.	168
Gráfico 36: Proyección de caja-bancos.	171
Gráfico 37: Proyección de las cuentas y documentos por pagar.	173
Gráfico 38: Proyección del financiamiento.	177
Gráfico 39: Proyección de capital de trabajo.....	179
Gráfico 40: Flujo de caja proyectada.....	183
Gráfico 41: Estados de Resultados Proyectados.....	185
Gráfico 42: Estado de Resultados Proyectado.....	188
Gráfico 43: Análisis Estático de Balance General Proyectado.....	195
Gráfico 44: Análisis Dinámico de Balance General Proyectado.....	199
Gráfico 45: Ratios de Liquidez Proyectados.	202
Gráfico 46: Ratios de Solvencia Proyectados.....	204
Gráfico 47: Ratios de Gestión Proyectados.	206
Gráfico 48: Ratios de Rentabilidad Proyectados.....	209

RESUMEN

En la presente investigación titulada, Plan Estratégico para Mejorar la Gestión Administrativa- Financiera de la Mueblería Gapal del Cantón Cuenca, Provincia de Azuay, Período 2017-2021. Se pretende dar una estructura empresarial, que cimiente objetivos estratégicos reales a las necesidades de la empresa y la coyuntura económica del país. Para comprobar el problema de la investigación, se realizó encuestas a los trabajadores y propietarios con el propósito que proporcionen información interna de la organización, para conocer la incidencia con el macro entorno que tiene la misma, además se realizó encuestas a los clientes, los cuales respondieron favorablemente. Obteniendo las siguientes observaciones, utilización de la liquidez ineficaz, caída de las ventas y por ende hay una disminución en las utilidades y beneficios, sumado a eso la contracción de la economía ecuatoriana hace que la sostenibilidad de la empresa se vea comprometida. Dentro del contexto financiero se usó herramientas tales como, los índices financieros, análisis dinámico y estático, a todas las cuentas que tiene la empresa, y en el campo administrativo se propuso un manual de funciones y de procesos. Se puede decir que, con la ejecución del plan estratégico, la empresa tendrá misión, visión, valores, y objetivos estratégicos a largo plazo. Con la aplicación de la gestión administrativa- financiera el desempeño en cada área funcional será más eficiente y se logrará encaminar a la organización al crecimiento y desarrollo.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <GESTIÓN FINANCIERA> <MANUAL DE FUNCIONES> <MANUAL DE PROCESOS> <RENTABILIDAD> <CUENCA (CANTÓN)>

Ing.Mario Alfonso Arellano Díaz
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

In this research entitled, Strategic Plan to Improve the Administrative - Financial Management in Muebleria Gapal, Cuenca Canton, Azuay Province, period 2017-2021. It is intended to give a business structure which bases real strategic objectives to the needs of the company and the economic situation of the country. To check the problem of the research, surveys conducted to the workers and owners were applied in order to provide internal information of the organization to know the incidence with the macro environment that it has. Also surveys conducted to customers were done. They responded positively, getting the following observations: ineffective use of the liquidity, decrease in sales; therefore, there is a decrease in profits and benefits. In addition to that, the reduction of Ecuadorian economy makes the sustainability of the enterprise is compromised. Within the financial context tools such as: financial indices, static, and dynamic analysis were used to all accounts the company has. In the administrative field, a manual of functions and processes was proposed. It can be said that with the implementation of the strategic plan, the company will have mission, vision, values, and objectives in the long term. With the implementation of administrative-financial management the performance in each functional area will be more efficient and will steer the organization to growth and development.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, < STRATEGIC PLAN>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <FUNCTIONS MANUAL>, <PROCESSES MANUAL>, <PROFITABILITY>, <CUENCA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

El diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera contribuirá en la presente investigación como una herramienta, en la cual orienta a la organización a cumplir con su misión y visión propuesta a futuro, es importante mencionar que la planificación estratégica concibe una serie de pasos que Mueblería Gapal debe cumplir para encaminarse al logro de sus objetivos estratégico y con ello lograr lo sostenibilidad en el tiempo. Garantizando una buena gestión administrativa y financiera en cada área funcional de la empresa.

Para entender de mejor manera el desarrollo de la investigación se conformó de cuatro capítulos que son los siguientes:

Capítulo 1: Habla del planteamiento del problema en donde se menciona que mueblería Gapal no es administrada bajo principios empresariales, todas las áreas (Administrativa, Mercadeo, Financiera) de la empresa, no tienen un direccionamiento que permita identificar un marco estructural y con ello una empresa organizada que esté acorde a su tamaño y proyección; según la propietaria la empresa debe mejorar en diferentes aspectos como el financiero, comercial y administrativo.

Capítulo 2: En esta parte de la investigación, se observó y se acoto varios tipos de teorías de la planificación estratégica, gestión administrativa y la gestión financiera las cuales respaldan técnicamente el desarrollo de la misma.

Capítulo 3: En esta sección la investigación menciona varios tipos de técnicas, métodos e instrumentos para el desarrollo de la misma, las cuales son usadas para analizar y tabular la información de forma organizada, para así poder responder claramente al problema que tiene la empresa Mueblería Gapal.

Capítulo 4: Marco propositivo, es la última parte de toda la investigación, ya que en esta fase se propone el plan estratégico y todas sus fases, en la cual se le da una razón de ser a la empresa, y se propone la misión, visión, valores, políticas y los objetivos a largo plazo y de cumplimiento periódico hasta el año 2021.

En este capítulo también se desarrolla de gestión administrativa, en la cual se propone un manual de funciones y de procesos, con el propósito de orientar a la organización al cumplimiento de las tareas por cada área funcional, y así cumplan con los objetivos supremos generales.

Cuando se desarrolla la gestión financiera se tomó en consideración los datos financieros históricos, y con ellos se trabajó para proyectar su desarrollo, tomando en consideración los pros y los contras que ofrece las condiciones económicas del país.

También se propone conclusiones y recomendaciones, las mismas que Mueblería Gapal debe tomar en consideración y poner en ejecución cada uno de los procesos y pasos propuestos, para lograr estructurar de manera eficiente la nueva arquitectura administrativa-financiera.

Para demostrar la legalidad de la conformación de la empresa, se anexan los datos legales de la mueblería, tales como el registro único de contribuyentes, el permiso del Municipio del cantón Cuenca.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mueblería Gapal es una empresa que se dedica a la comercialización de muebles al por mayor y menor, Fue creada en el año 2010 y al igual que la mayoría de las PYMES en el Ecuador es de tradición familiar. Después de la investigación realizada se pudo evidenciar las siguientes problemáticas: la empresa no es administrada bajo principios empresariales, todas las áreas (Administrativa, Mercadeo, Financiera) de la empresa, no tienen un direccionamiento que permitan identificar un marco institucional y con ello una estructura organizacional que esté acorde a su tamaño y proyección; según la propietaria la empresa debe mejorar en diferentes aspectos como el financiero, comercial y administrativo.

Adicionalmente la empresa viene trabajando con un descontrol en las requisiciones por parte de los involucrados en el proceso de compras, la metodología para la reposición de inventario es deficiente y carece de planificación que logre una correcta gestión de compras debido a que se desconoce las necesidades de oferta y la demanda. La organización carece de personal capacitado, por ende, la empresa no cuenta con un manual de funciones establecidas, en los diferentes puestos de trabajo de la organización, hecho que ha generado el incumplimiento de las tareas.

La mueblería “GAPAL” ha experimentado en los dos últimos años una reducción en las ventas, liquidez, los inventarios no rotan adecuadamente, las cuentas por cobrar no han disminuido, y otros problemas más que a continuación se delimitaran para determinar los correctivos necesarios, para así repotenciar la empresa.

Las ventas de la empresa para el año 2015 vendió 97.661,03, para el año 2016 bajo a 65.342,12, dándonos así una reducción del 33,09%, derivado de los pésimos manejos administrativos – financieros, coyuntura económica del país y el desconocimiento del mercado y la competencia.

Las cuentas por cobrar de la Mueblería Gapal en el año 2015 representaron el 17,91% del total del activo corriente y para el año 2016 represento el 17,09% de la misma, habiendo

una reducción insignificante, esta cuenta después de un análisis minucioso, se halló que es elevada la cantidad de recursos monetarios que no se recuperan de manera eficiente, porque carecen de políticas para otorgar créditos a los clientes.

Las utilidades de la empresa tuvieron en los dos últimos años un declive significativo, se detectó que en el 2015 hubo un valor de 41.061,03 dólares hasta llegar al año 2016 con un valor de 25.574,89 dólares, que equivalen en términos porcentuales al 37,71% de desplome en las utilidades debido a la paupérrima administración.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la importancia del Plan Estratégico Para Mejorar la Gestión Administrativa-Financiera de la Mueblería Gapal?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se la realizará a partir del mes de noviembre del 2017 hasta el año 2021 en la Mueblería Gapal de la ciudad de Cuenca, Provincia de Azuay, con la ejecución del Plan Estratégico Para Mejorar la Gestión Administrativa-Financiera, logrará la organización implementar su misión, visión, objetivos, valores, direccionamiento que permitan identificar un marco institucional y con ello una estructura organizacional que esté acorde a su tamaño y proyección, para conseguir incrementar las ventas, correcta administración de compras, aumentar su rentabilidad, mejorar los servicios.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Una vez determinado el problema, se propone Diseñar un Plan Estratégico Para Mejorar la Gestión Administrativa- Financiera, ya que con un adecuado enfoque permitirá la optimización de los recursos, con la cual mejorará la eficiencia en la gestión de cada una de las áreas funcionales de la organización. Esto permitirá a la empresa adaptarse a su entorno y minimizar los riesgos constantes a los que se encuentra expuesta, y así lograr mejorar con mayor eficiencia la toma de decisiones y por ende aumentar los beneficios que la organización busca.

Por esta razón la investigación permitirá proponer procedimientos y guías que mejorará la gestión administrativa – financiera, con la utilización de las teorías que sustenten una correcta guía empresarial, como por ejemplo indicadores rentabilidad, solvencia, gestión y liquidez, los cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Es importante recalcar que la presente propuesta tiene al apoyo de la propietaria, lo cual facilita la obtención de información de la empresa, además se apoya en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en la cual se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico Para Mejorar la Gestión Administrativa-Financiera de la Mueblería Gapal del Cantón Cuenca, Provincia de Azuay, Período 2017-2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Efectuar una evaluación de la situación actual (análisis de los estados financieros de los dos últimos años 2015-2016) de la Mueblería Gapal.
- ✓ Realizar un diagnóstico del macro entorno de la empresa a través de una evaluación de factores externos.
- ✓ Estructurar un plan estratégico, para mejorar la gestión administrativa – financiera de la Mueblería Gapal.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Considerando y referenciando con las investigaciones antes mencionadas se coincide en que el Plan Estratégico para Mejorar la Gestión Administrativa-Financiera de la Mueblería Gapal, incidirá de manera efectiva para direccionar a la empresa a perseguir una misión, visión, objetivos y metas reales. Capaces de ayudar a los propietarios, a tomar decisiones con un enfoque empresarial, en el cual se planifique y organice cada una de las áreas funcionales, para que con ello se maximice la rentabilidad y los beneficios para la mueblería.

En el año 2006 la Sra. Ángela Melania Noboa Samaniego apertura un negocio familiar en la Parroquia Huaynacapac, que tiene como objetivo comercializar muebles en general, y además facilitaba el servicio para que los clientes soliciten personalizar sus productos.

La microempresa crecía obteniendo buenos resultados, hasta que por problemas personales y la mala administración y sobreendeudamiento en los bancos la dueña, decidió cerrar la empresa en el año 2009, para poder lograr por medio de la liquidación de su mercadería, honrar las deudas al banco y otras personas a las cuales se les debía.

En el auge y crecimiento de la economía ecuatoriana y Cuencana en el año 2012 la señora Angélica Noboa y su hija, una vez recuperada de la crisis en los años anteriores deciden por unanimidad abrir nuevamente la empresa antes cerradas con el nombre Mueblería Gapal, desde aquella fecha esta microempresa ha venido mostrando buenos resultados en sus balances, tanto así que la propietaria decidió la apertura en el año 2015 otra sucursal en la parroquia El Batán.

En la actualidad la microempresa viene trabajando con problemas derivados de la mala administración, y la coyuntura económica del país que se encuentra en una situación

muy difícil, pero sus propietarias no pierden la esperanza de lograr pasar esta mala situación y se proyecta a la apertura de otra sucursal en el Cantón Babahoyo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Concepto de plan

Es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos. (ABC, 2017)

Plan también se caracteriza por su dinamismo, ya que un plan no resulta ser un instrumento estático y sin movimiento, por el contrario, siempre estará al pendiente y al tanto de las modificaciones que sean necesarias hacerle en función de los resultados que se vayan obteniendo. (ABC, 2017)

En conclusión, plan es una herramienta para realizar investigaciones, con el cual se busca identificar los problemas y establecer metas y objetivos, para que con ello la dirección de la empresa, pueda tomar mejores decisiones para el futuro.

2.2.1.1 Tipos de planes

Toda organización debe llevar a cabo una planeación. Este proceso consiste en seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas. Debido a la amplitud de la planeación, existen ideas en conflicto en relación con los planes. Para aclarar algunas de estas confusiones relacionadas con el proceso de planeación es conveniente considerar los diferentes tipos de planes que existen dentro de una organización. (Jauregui, 2016)

Los planes pueden ser clasificados como: proyectos o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos:

Objetivos o metas: según (Jauregui, 2016) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control pretenden llegar.

Estrategias: se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. (Jauregui, 2016)

Políticas: son guías generales para la conducta de la organización. Las políticas, en general, establecen premisas amplias y limitaciones dentro de las cuales tienen un lugar las actividades de planeación posterior. Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de la organización en la dirección de sus operaciones. (Jauregui, 2016)

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente y contribuirá con un objetivo. Las políticas ayudan a: solucionar los problemas antes de que se vuelvan serios. (Jauregui, 2016)

Procedimientos: son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. (Jauregui, 2016)

Reglas: establecen acciones, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción deba o no deba seguirse. (Jauregui, 2016)

Programas: son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. (Jauregui, 2016)

Presupuesto: Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros, laborales, unidades de producto o en cualquier término numéricamente conmensurable. (Jauregui, 2016)

En conclusión, plan es el encadenamiento de las metas, objetivos, políticas, que en conjunto encaminan a la organización a buscar un horizonte de crecimiento y desarrollo,

con el fin de que se dé cumplimiento de forma sistemática cada acción, para lograr los resultados propuestos.

2.2.2 Concepto de estrategia

La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010, pág. 4)

2.2.2.1 Niveles de estrategia.

a) Planeación estratégica: “es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- **Horizonte de tiempo:** proyección a largo plazo incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- **Alcance:** comprende a la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- **Contenido:** genérico, sintético y comprensivo.
- **Definición:** está en las manos de la alta gerencia de la organización, (en nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes”. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010, pág. 5)

b) Planeación táctica: “es la que abarca cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- **Horizonte de tiempo:** proyección a mediano plazo, por lo general es anual.

- **Alcance:** abarca a cada departamento, con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
 - **Contenido:** es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
 - **Definición:** está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización”. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010, pág. 5)
- c) **Planeación operativa:** “es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:
- **Horizonte de tiempo:** proyección a corto plazo, es inmediata.
 - **Alcance:** abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
 - **Contenido:** detallado, específico y analítico.
 - **Definición:** está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad”. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010, pág. 6)

2.2.2.2 Tipos de estrategia

- a) **Estrategia de Liderazgo en Costo:** “significa concentrarse en ser el que “Produce más Barato” (por escala, tecnología, etc.) lo cual puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores”. (Abila , 2012)

Los productos no se diferencian de la competencia, pero son más baratos. Por ello:

- “Tener acceso favorable a las materias primas.
- Diseño de producto
- Amplia línea de productos relacionados
- Fuerte capital inicial
- Precios agresivos y pérdidas iniciales buscando buenas cuotas de mercado”. (Abila , 2012)

- b) **Estrategia de Diferenciación:** El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. (Abila , 2012)

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- “Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado”. (Abila , 2012)

“La estrategia no es una acción como viajar a otros países, no es una aspiración como hacer felices a los demás. La estrategia es algo más, es ser único, cambiar el mundo que nos rodea para aprovechar todo lo que se puede dar de uno mismo. Y si estos conceptos se aplican a una empresa, se trata de diferenciarse de la competencia ofreciendo un valor distinto al cliente para sacar mayor beneficio”. (Abila , 2012)

- c) **Estrategia de Enfoque:** “Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores”. (Abila , 2012)

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

d) Estrategia de Estabilidad: El objetivo de esta estrategia persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar el crecimiento.

- Restructuración de liderazgo y de la organización
- Reducción y/o reasignación de activos
- Reducción de costos
- Reposicionamiento de la empresa (Abila , 2012)

e) Estrategia de Alianza: La estrategia de alianza es un acuerdo o pacto, alianza entre personas, países, gobiernos que se unen con un mismo fin, alianzas de intereses.

La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia. (Abila , 2012)

2.2.2.3 Concepto de Plan Estratégico

“Se refiere a los objetivos de la organización que efectúa su viabilidad y evolución, no obstante, si se aplica de forma aislada resultara insuficiente, pues no se trata solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada articulada todos los planes tácticos y operativos”. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010)

Tabla 1: Planificación Financiera.

	Planeación financiera	Flujo de presupuesto Flujo de caja Plan de inversiones
	Planeación de	Plan de capacidad Plan de mantenimiento

Planeación estratégica	producción	Plan de abastecimiento Programa de calidad Plan de uso de la mano de obra.
	Planeación de marketing	Plan de ventas Plan de publicidad Plan de comercialización
	Planeación de recursos humanos.	Plan de puestos y salarios Plan de incentivos Plan de capacitación Plan de reclutamiento y selección
	Planeación administrativa	Plan rector de informática Estructura organizacional Procesos e indicadores Infraestructura Plan de servicios compartidos.

Fuente: (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010)

Elaborado por: Jinson Guamán

2.2.2.4 Etapas del plan estratégico

Etapa Filosófica

“En esta etapa se lleva a cabo el Proceso de Reflexión Estratégica, paso fundamental para un buen despliegue de la estrategia. Tenemos que reflexionar sobre los puntos clave de la estrategia y sus interrelaciones”: (Paez , 2012)

- “Valores
- Misión
- Visión
- Políticas de Empresa
- Objetivos Corporativos” (Paez , 2012)

En la segunda parte de esta etapa definiremos nuestras pretensiones empresariales:

¿A quién queremos satisfacer?

- **Todo el mercado:** Estrategia Diferenciada o Indiferenciada
- **Parte del mercado:** Hay que escoger un segmento

Alternativas de suministro de que disponen

- Competencia
- Productos Sustitutivos

Gama de productos y Servicios

- Tienen que percibirnos cómo su mejor alternativa de suministro.

Ventaja diferencial o competitiva

- Percibida y valorada por el mercado
- Sostenible en el tiempo

Posicionamiento Ideal

- Connotaciones y percepciones de nuestro mercado
- Tienen que percibir nuestra ventaja competitiva

Etapas Analíticas

Análisis Interno

“El Análisis Interno está orientado a la búsqueda de las Fortalezas y Debilidades de nuestra Organización. Para ello, se ocupa de analizar:

- Las capacidades y recursos de cada área funcional

- La sostenibilidad de nuestra ventaja competitiva” (Paez , 2012)

Análisis Externo

“El Análisis Externo se centra en nuestro entorno global, detectando las Amenazas y Oportunidades que nos brinda.

Se divide en:

- Cadena de valor sectorial
- Análisis de las fuerzas competitivas de Porter
- Estudio de las barreras de entrada y salida
- Situación competitiva de nuestra cartera de actividades
- Análisis del Macro-entorno:
 - Económico
 - Político y Social
 - Tecnológico
 - Legal
 - Medioambiental
- Análisis del Micro-entorno:
 - Mercado de oferta: competencia
 - Mercado de demanda: canales de distribución y consumidores”. (Paez , 2012)

Modelo de Visión Estratégica

Situación Actual

Nos proporciona el punto de partida para fijar nuestra estrategia.

- “Capacidad productiva y posibilidades de subcontratación
- Formación e integración de los RRHH
- Capacidad financiera
- Mix de ventas
- Márgenes medios de aportación
- Cuenta de explotación comercial

Etapa Operativa

En esta fase tenemos que fijar los objetivos, definir cómo conseguirlos y trazar los planes de acción necesarios, por medio de las siguientes fases:

- Toma de decisiones: fijar los objetivos de cada una de las áreas funcionales a corto, medio y largo plazo
- Trazar el Plan Estratégico a medio y largo plazo para reducir debilidades, potenciar las fortalezas, protegernos contra las amenazas y aprovechar las oportunidades
- Establecer los Planes Operativos para cada área funcional
- Definir los sistemas de medición y control para detectar las desviaciones
- Introducir las medidas correctoras apropiadas en función de las desviaciones detectadas”. (Paez , 2012)

2.2.2.5 Concepto de gestión

“Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (Benavides, 2011)

En conclusión, la gestión es el manejo adecuado de todos los recursos escasos que están a disposición de la organización, tales como: financieros, económicos, talento humano, etcétera, con el objetivo de minimizar los desperdicios y la subutilización de los recursos para así maximizar los beneficios.

2.2.2.6 Tipos de gestión

a) Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología. (Benavides, 2011)

b) Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. (Benavides, 2011)

c) Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos, de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido. (Benavides, 2011)

d) Gestión de Conocimiento: Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización. (Benavides, 2011)

e) Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida. (Benavides, 2011)

f) Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones. (Benavides, 2011)

2.2.2.7 Elementos de la gestión

1) Estrategia: Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la empresa, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia empresarial. (EUSKALIT, 2014)

2) Clientes: Una organización avanzada debería cultivar las relaciones con los clientes y ser eficiente en todos los elementos de su Cadena de Valor, que va desde el desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, hasta su producción, distribución y mantenimiento (si procede); para todo ello debe apoyarse en proveedores y subcontratistas fiables a los que, asimismo, también debe dar un papel relevante en la definición y desarrollo de la estrategia empresarial. Se avanza así desde la perspectiva de cadena de valor lineal, hacia una orientación de organización extendida e innovadora socialmente (en la medida en que se aprovechan conocimientos e ideas de las personas y organizaciones del entorno). (EUSKALIT, 2014)

3) Personas: Una organización avanzada debería en primer lugar seleccionar, retribuir y atender debidamente a sus personas, desarrollar su conocimiento y competencias de manera alineada con la estrategia e ir las comprometiendo en el proyecto de la empresa y desarrollando su capacidad de liderazgo. (EUSKALIT, 2014)

4) Sociedad: Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz en consonancia con sus capacidades y así mismo, impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental. (EUSKALIT, 2014)

5) Innovación: Una organización avanzada debería definir los objetivos y estrategia para innovar, crear el contexto interno que promueva que las personas asuman riesgos,

empresan e innoven, aprovechar el potencial para la innovación de otras personas y organizaciones del entorno y gestionar las ideas y proyectos innovadores para materializarlas. (EUSKALIT, 2014)

2.2.2.8 Gestión administrativa

“La gestión administrativa es la habilidad de utilizar los recursos disponibles para lograr las metas u objetivos de la empresa. Los principios para gestionar de forma efectiva un negocio son: planeación, organización, dirección y control”. (Tigo, 2017)

Es importante decir que la gestión administrativa es sistematizar cada uno de los esfuerzos de las áreas funcionales de la organización, mediante el cumplimiento de los objetivos, que cada departamento realiza dentro de la organización.

2.2.2.9 Proceso administrativo

“Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (Münch & Garcia Martinez, 2012, pág. 34)

Figura 1: Proceso Administrativo



Fuente: (Münch & Garcia Martinez, 2012)

Elaborado por: Jinson Guamán

1) Planeación: “Esta etapa contiene una serie de elementos, como es la determinación de la misión, la visión, los propósitos, los objetivos y las estrategias, la formulación de políticas y reglas, así como el establecimiento de programas, presupuestos y procedimientos”. (Münch & Garcia Martinez, 2012, pág. 34)

“La administración en la empresa implica la formulación de planes estratégicos, planes tácticos y planes operativos con resultados a largo, mediano y corto plazo”. (Münch & Garcia Martinez, 2012, pág. 34)

Elementos Básicos de la Planificación

Visión: “Percepción de una idea cuyo fin es proponer hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo.

Misión: Es hacer que la visión se convierta en realidad es el propósito de la organización, la razón de ser de la empresa.

Formulación de objetivos organizacionales: La formulación de objetivos sirve de guía hacia el logro de la misión y como base para los objetivos que deben cumplir las gerencias de los departamentos o unidades de la organización.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa: Implica el análisis de los recursos y el desempeño con que cuenta la empresa que sirven como propulsor de la organización y que fuerzas restrictivas impiden el logro de los objetivos de la compañía.

Para enfrentar los factores internos y externos de la empresa se puede utilizar la matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.) como forma de disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, disminuir el impacto de las amenazas del entorno o neutralizar amenazas”. (Garcia L. , 2014)

Análisis del entorno: “Es el estudio de las tendencias que pueden ser controladas por la empresa y tienen un efecto en el aspecto político y socioeconómico de la organización, el análisis del entorno identifica las oportunidades de la empresa y futuras amenazas datos importantes que proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones para explotar las oportunidades y evitar los peligros”. (Garcia L. , 2014)

Formulación de alternativas estratégicas: “Podemos tomarlo como un proceso creativo en el cual se hacen variaciones de la estrategia original o “tradicional” y desde “X” punto de vista surgen como opciones más deseables, por lo general las estrategias alternativas requieren de un desplazamiento de recursos de la compañía, aunque el propósito es asegurar la estrategia actual como una entre muchas”. (García L. , 2014)

2) Organización: “Esta etapa se refiere a determinar cuáles deben ser las funciones; como la división de trabajo que permita la agrupación de actividades en departamentos; establecimientos de niveles jerárquicos; delimitación de autoridad y responsabilidad; definición de actividades asignadas a los puestos; el ejercicio de la relación de coordinación de funciones y actividades, entre otras”. (Münch & García Martínez, 2012, pág. 37)

A) Elementos de la organización

- **División del trabajo:** “El objetivo inmediato y fundamental de una organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas”. (Zulay , 2013)
- **Especialización:** “La especialización de trabajo propuesta por la administración científica fue una manera de disminuir los costos de producción y aumentar la eficiencia. La simplificación de las tareas y la asignación de cada puesto de trabajo, de tareas sencillas y repetitivas, que requieren poca experiencia y pocos conocimientos previos, reducen los períodos de aprendizaje y facilitan la sustitución de unos individuos por otros, lo cual mejora los métodos incentivos en el trabajo y aumenta de modo decisivo el rendimiento de la producción”. (Zulay , 2013)
- **Jerarquía:** “En toda organización formal existe una jerarquía por escala, estratos o niveles de autoridad. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad del administrador”. (Zulay , 2013)
- **Distribución de la autoridad y la responsabilidad:** “El principio de jerarquía, también denominado principio escalar, surge cuando la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados”. (Zulay , 2013)

b) Técnicas de organización:

“Son disponibles durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social”. (García & Alanzo, 2013)

“Organigramas: es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática, los distintos niveles de jerarquía y la relación que existen entre ellos.

Diagramas de procedimientos o de flujo: Es la representación gráfica que muestran las sucesiones de los pasos de que consta un procedimiento.

Manuales administrativos: son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Análisis de puestos: permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. (García & Alanzo, 2013)

3) Dirección: Según (Münch & García Martínez, 2012, pág. 37) la administración en la empresa comprende: la habilidad del liderazgo del administrador, su capacidad de mando, la motivación, la comunicación con la gente y la supervisión de los subalternos.

Elementos de la dirección

- **Toma de decisiones:** “La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización”. (Medel , 2010)
- **Integración:** “La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes”. (Medel , 2010)

- **Motivación:** “La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.” (Medel , 2010)
 - **Comunicación:** “Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social”. (Medel , 2010)
 - **Liderazgo – supervisión:** “La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”. (Medel , 2010)
- 4) Control:** “En la última etapa del proceso administrativo, la administración en la empresa supone establecer mecanismos para comparar el resultado de la actividad con el estándar o modelo establecido, a fin de detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas oportunas”. (Münch & Garcia Martinez, 2012, pág. 38)

Elementos del control

- **Relación con lo planeado:** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Como se dejó entrever, muchas de las técnicas de planeación, lo son también de control. (Cruz D. , 2013)
- **Medición:** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados. (Cruz D. , 2013)
- **Detectar desviaciones:** Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación. (Cruz D. , 2013)
- **Establecer medidas correctivas:** El objeto del control es prever y corregir los errores. (Cruz D. , 2013)

2.2.2.10 Definición de Talento Humano

Según (Pérez & Merino , 2013), Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la

habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

2.2.2.11 Definición de Gestión del Talento Humano

Según Gelvez Jonathan citado en (Gelvez, 2013) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Podemos decir que la gestión de talento humano es la coordinación y administración de todas las habilidades, aptitudes que poseen cada uno de los trabajadores, y que ponen a disposición de la organización para lograr los objetivos propuestos.

a) Fases de la Gestión del Talento Humano

Análisis de necesidades: “Las razones por las que una empresa desea iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: se pretende cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, entre otros”. (Ortiz M. , 2011)

Reclutamiento: “Es un medio o técnica utilizada por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea. El reclutamiento puede ser:

- **Reclutamiento interno:** Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma.

Las formas en que se presenta este son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

- **Reclutamiento Externo:** Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el periódico, sin embargo, es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo”. (Ortiz M. , 2011)

Recepción de candidaturas: Generalmente, la recepción en la empresa de currículos de aspirantes al puesto o puestos de trabajo se prolonga a lo largo de una semana o como máximo dos. Por ello es muy importante enviar lo antes posible nuestros datos a la empresa y no quedar, en caso contrario, descartados para la preselección de candidatos/as.

En algunas ofertas de empleo se pide incluso el envío de la carta de presentación y del currículo a través de un fax, con lo que el proceso de selección se acelera. (Ortiz M. , 2011)

Preselección: En este momento del proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de las pruebas psicotécnicas o de otro tipo. (Ortiz M. , 2011)

Pruebas de selección: Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

Los Tipos de test utilizados para la selección de personal.

Los test utilizados en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:

- Los de personalidad

➤ Los de aptitud o eficiencia

Los primeros sólo se citan muy brevemente, teniendo un valor informativo concerniente al carácter está demostrado que falsearlos no haría más que causarte trastornos en el momento de la selección.

Los test de eficiencia son otra cuestión. Aquí la técnica puede, darte una idea de las diferentes posibilidades de respuestas. (Ortiz M. , 2011)

Entrevista de selección: “Dependiendo del proceso de selección que se vaya a realizar, puede que exista una entrevista de preselección y una segunda entrevista de selección, que sólo se realice una con posterioridad a las pruebas o que se produzcan sucesivas entrevistas con diferentes personas que tengan responsabilidades distintas dentro de la empresa.

Fundamentalmente se pretende conocer al candidato o candidata y establecer su adecuación al puesto de trabajo, contrastando también la información obtenida por otros medios”. (Ortiz M. , 2011)

Valoración y decisión: “Con toda la información obtenida de los candidatos a lo largo del proceso de selección se obtiene un perfil profesional y otro personal que se compara con los predeterminados para el puesto, en lo que constituiría la valoración "objetiva" de los mismos. Al mismo tiempo, se tienen en cuenta aspectos más subjetivos, impresiones.

Cuando se selecciona a alguien también se valora si esa persona va a encajar bien en la empresa. Con independencia de ser un buen profesional y una buena persona, no todos vamos a imbricarnos del mismo modo en una organización. La propia organización, el sistema de relaciones personales, el carácter de los compañeros de trabajo, etc. van a condicionar nuestra incorporación efectiva a la empresa.

Todo ello va a conformar un juicio sobre la persona más apropiada para el puesto, tomándose una decisión final a este respecto”. (Ortiz M. , 2011)

Contratación: “Se comunica la decisión a la persona seleccionada, que, si acepta, es contratada para el puesto. También se suele comunicar al resto de candidatos finales la decisión, agradeciéndoles su participación en el proceso y deseándoles suerte en ocasiones posteriores. Generalmente, la empresa va a guardar la información sobre estas personas para contactar posteriormente con ellas en caso de ser necesario”. (Ortiz M. , 2011)

Incorporación: “Cuando una persona se incorpora por primera vez a una empresa o a un puesto de trabajo distinto dentro de la misma, ésta debería ser informada acerca de las actividades de la empresa, sus compañeros y compañeras de trabajo, sus funciones y/u objetivos. Algunas empresas realizan cursos de formación cuando incorporan nuevos recursos humano”. (Ortiz M. , 2011)

Inducción y entrenamiento: “los programas de inducción y orientación son dirigidos principalmente a personal nuevo, de cualquier planta de personal, que hace su ingreso a una organización. También se utilizan para inducir a personas a nuevos cargos administrativos o técnicos, como es el caso de los operarios que se promueven a roles de supervisión”. (Galindo , 2014)

Programa de bienestar: “de la manera como se implementen las políticas y procedimientos en el manejo del talento humano de una organización y especialmente las relaciones con el bienestar de los empleados, dependerá el éxito de una administración y el cumplimiento de los objetivos y metas corporativas”. (Galindo , 2014)

“Acorde con los lineamientos establecidos para la administración pública nacional, el programa de bienestar social busca responder a las necesidades y expectativas y está orientado a mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los empleados de la empresa”. (Galindo , 2014)

Programa de incentivos: “Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones – reales o potenciales – para inhibir ciertos tipos de

comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 316)

Capacitación: “Un medio para apalancar el desempeño en el trabajo, la capacitación casi siempre ha sido entendido como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 371)

Desarrollo de las personas: “Se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 414)

Seguimiento: “se debe realizar un seguimiento del nuevo trabajador para auxiliarle en caso de necesidad, y permitirle ir conociendo progresivamente las tareas que conlleva su responsabilidad, así como el modo peculiar de funcionamiento de la organización. En todos los contratos se recoge un periodo de prueba de 1 ó 2 meses - según seamos titulado medio o superior -, durante el que la empresa puede rescindirlo de forma unilateral. Por ello, durante este tiempo es posible que se realice un seguimiento específico de las nuevas incorporaciones y que se evalúe el trabajo realizado y el grado de inserción en la empresa de la persona o personas incorporadas”. (Ortiz M. , 2011)

Desvinculación laboral: “es el proceso mediante el cual se procede a despedirlo finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización”. (Galindo , 2014)

2.2.2.11 Gestión financiera

Es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización, y control. La gestión financiera es la que

convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (Córdova , Gestion Financiera, 2012)

a) Principios de las finanzas

Tabla 2: Principios de las Finanzas.

<p>El dilema entre el riesgo y el beneficio: es preferible tener una cantidad de dinero ahora, que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este, lo que en el caso del ahorrista es la tasa de interés, y el costo del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.</p>
<p>El valor del dinero en el tiempo: a largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir, la función: ganancia neta=ingresos- costos.</p>
<p>Maximización de la riqueza del inversionista: el principio de conformidad financiera establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante, se deben financiar con inversiones y fondos a corto plazo.</p>
<p>Financiamiento apropiado: el ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.</p>
<p>El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir: el inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a las fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o municipales.</p>
<p>El ciclo de los negocios: el buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20%, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de los recursos.</p>
<p>Apalancamiento o uso de deuda: el inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.</p>
<p>Diversificación eficiente: en una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.</p>
<p>El desplazamiento de recursos: es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y los escasos de los recursos.</p>

Costo de oportunidad: se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o la de asignación de la inmovilización a otras utilidades.

Fuente: (Córdova , Gestion Financiera, 2012, págs. 3-5)

Elaborado por: Jinson Guamán

b) Importancia de la gestión financiera

“En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza es un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero”. (Córdova , Gestion Financiera, 2012, pág. 6)

c) Actividades financieras de la empresa

Figura 2: Actividades financieras de la empresa.

Actividades financieras en una empresa	
Actividades:	Tareas básicas:
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de pronóstico ✓ Costeo de actividades, tareas o procesos ✓ Formulación de presupuestos.
<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de fondos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa ✓ Identificación de fuentes de financiamiento ✓ Tramite de los préstamos bancarios a corto plazo ✓ Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de fondos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuir eficientemente los fondos entre los diferentes activos ✓ Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades ✓ Administración del efectivo ✓ Elaboración de registros contables.
<ul style="list-style-type: none"> • Control financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa ✓ Vigilancia de presupuestos ✓ Análisis y corrección de desviaciones ✓ Elaboración de informes contables.

Fuente: (Córdova , Gestion Financiera, 2012, pág. 7)

d) Información financiera

“Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre su situación financiera de la empresa en cierta fecha, y los resultados de sus operaciones y cambios por el periodo contable terminado.

Por medio de la información financiera, las empresas pueden comunicar su situación y llevar al interesado a fijar cierto punto de vista o una posición, la capacidad de la información financiera es la de transmitir datos que satisfagan el usuario, lo cual deben servirles para:

- ✓ Tomar decisiones de inversión y crédito
- ✓ Conocer sobre la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos.
- ✓ Evaluar el origen, características y rendimiento de los recursos financieros del negocio.
- ✓ Conocer sobre el manejo del negocio y evaluar la gestión de la administración”.
(Córdova , Gestion Financiera, 2012)

Estados financieros

Presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. (Córdova , Gestion Financiera, 2012)

Principales estados financieros

- ✓ **Estados financieros básicos:** “incluyen balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de cambio en la situación financiera y estado de flujo de efectivo.

- ✓ **Estados financieros proyectados:** estados financieros estimados a una fecha o periodo futuro, basados en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado.
- ✓ **Estados financieros auditados:** un proceso de revisión y verificación de la información, expresado una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta a sus estados financieros de un ejercicio popular.
- ✓ **Estados financieros consolidados:** el que es publicado por compañías legalmente independientes que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.
- ✓ **Estados financieros comerciales:** utilizados para operaciones comerciales.
- ✓ **Estados financieros fiscales:** utilizados para el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- ✓ **Estados financieros históricos:** aquellos que muestran la información financiera de periodos anteriores.

Balance general: es el estado que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio:

El activo muestra los bienes o derechos de la empresa. El activo incluye el inmobiliario, es decir, los bienes muebles e inmuebles que conforman la estructura física de la organización y el circulante que comprende la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías”. (Córdova , Gestion Financiera, 2012)

“El pasivo, que muestra las obligaciones que originan la adquisición de los activos entre los que se distinguen el pasivo a largo plazo, que son las obligaciones ajenas a un plazo mayor de un año y el pasivo a corto plazo o pasivo circulante que son las obligaciones ajenas a un plazo menor de un año”. (Córdova , Gestion Financiera, 2012)

El patrimonio, que comprende a los recursos propios o fondos de la sociedad contenidos en el capital social y las reservas.

Balance General

Tabla 3: Balance General de Mueblería Gapal.

<i>Muebleria Gapal</i>							
ANÁLISIS BALANCE GENERAL							
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ANGELAMELANIA							
RUC: 0102112398001							
CUENTAS	AÑO	ANÁLISIS ESTÁTICO	AÑO	ANÁLISIS ESTÁTICO	ANÁLISIS DINÁMICO		
	2015		2016		V. ABSOLUTA	V. RELATIVA	RAZÓN
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Caja	\$ 3.005,26	1,09%	\$ 1.143,67	0,48%	\$ (1.861,59)	-61,94%	0,38
Banco	\$ 18.529,35	6,69%	\$ 23.896,45	10,06%	\$ 5.367,10	28,97%	1,29
Mercaderías	\$ 65.764,90	23,75%	\$ 30.486,45	12,84%	\$ (35.278,45)	-53,64%	0,46
Cuentas por Cobrar	\$ 19.056,09	6,88%	\$ 11.453,34	4,82%	\$ (7.602,75)	-39,90%	0,60
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 106.355,60	38,42%	\$ 66.979,91	28,20%	\$ (39.375,69)	-37,02%	0,63
ACTIVO NO CORRIENTE							
Inmuebles	\$ 1.000,00	0,36%	\$ 1.000,00	0,42%	\$ -	0,00%	1,00
terrenos	\$ 150.000,00	54,18%	\$ 150.000,00	63,16%	\$ -	0,00%	1,00
mobiliario y Equipo de Ofinina	\$ 1.000,00	0,36%	\$ 1.000,00	0,42%	\$ -	0,00%	1,00
vehiculo	\$ 18.000,00	6,50%	\$ 18.000,00	7,58%	\$ -	0,00%	1,00
Equipo de computo	\$ 500,00	0,18%	\$ 500,00	0,21%	\$ -	0,00%	1,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 170.500,00	61,58%	\$ 170.500,00	71,80%	\$ -	0,00%	1,00
ACTIVO INTANGIBLE	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	-	-
TOTAL ACTIVOS	\$ 276.855,60	100,00%	\$ 237.479,91	100,00%	\$ (39.375,69)	-14,22%	0,86
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar	\$ 9.765,34	3,53%	\$ 3.465,76	1,46%	\$ (6.299,58)	-64,51%	0,35
Documentos por Pagar	\$ 5.000,00	1,81%	\$ 5.000,00	2,11%	\$ -	0,00%	1,00
Impuesto a la Renta	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 14.765,34	5,33%	\$ 8.465,76	3,56%	\$ (6.299,58)	-42,66%	0,57
PASIVO NO CORRIENTE							
prestamos a largo plazo a largo plazo	\$ 20.000,00	7,22%	\$ 15.000,00	6,32%	\$ (5.000,00)	-25,00%	0,75
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 20.000,00	7,22%	\$ 15.000,00	6,32%	\$ (5.000,00)	-25,00%	0,75
TOTAL PASIVO	\$ 34.765,34	12,56%	\$ 23.465,76	9,88%	\$ (11.299,58)	-32,50%	0,67
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 201.029,23	72,61%	\$ 191.339,26	80,57%	\$ 392.368,49	195,18%	0,95
Utilidades	\$ 41.061,03	14,83%	\$ 22.674,89	9,55%	\$ (18.386,14)	-44,78%	0,55
TOTAL PATRIMONIO	\$ 242.090,26	87,44%	\$ 214.014,15	90,12%	\$ (28.076,11)	-11,60%	0,88
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 276.855,60	100,00%	\$ 237.479,91	100,00%	\$ (39.375,69)	-14,22%	0,86

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Estado de resultados: “muestra el resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y los gastos efectuados durante un periodo determinado, tomando como parámetro, los ingresos y gastos efectuados, proporcionando la utilidad o pérdida neta de la empresa”. (Córdova , Gestion Financiera, 2012)

Estado de resultados

Tabla 4: Estado de Resultados Mueblería Gapal.

MUEBLERÍA GAPAL							
ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS							
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ANGELA MELANIA							
RUC: 0102112398001							
Cuentas	AÑO	ANÁLISIS	AÑO	ANÁLISIS	ANÁLISIS DINÁMICO		
	2015	ESTÁTICO	2016	ESTÁTICO	V. Absoluta	V. Relativa	Proporción
Ventas	\$ 97.661,03	100,00%	\$ 65.342,12	100,00%	(32.318,91)	-33,09%	0,67
(-) Costo de Ventas	\$ 50.000,00	51,20%	\$ 35.067,23	53,67%	(14.932,77)	-29,87%	0,70
= UTILIDAD BRUTA	\$ 47.661,03	48,80%	\$ 30.274,89	46,33%	(17.386,14)	-36,48%	0,64
(-) Gastos Administrativos y Ventas	\$ 1.600,00	1,64%	\$ 4.500,00	6,89%	2.900,00	181,25%	2,81
(-) Gastos financieros	\$ 3.000,00	3,07%	\$ 1.500,00	2,30%	(1.500,00)	-50,00%	0,50
= UTILIDAD OPERATIVA	\$ 43.061,03	44,09%	\$ 24.274,89	37,15%	(18.786,14)	-43,63%	0,56
(+) Otros Ingresos	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	-		
(-) Otros Egresos	\$ 2.000,00	2,05%	\$ 1.600,00	2,45%	(400,00)	-20,00%	0,80
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 41.061,03	42,04%	\$ 22.674,89	34,70%	(18.386,14)	-44,78%	0,55
(-) Impuestos							
= UTILIDAD NETA	\$ 41.061,03	42,04%	\$ 22.674,89	34,70%	(18.386,14)	-44,78%	0,55

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

2.2.2.12 Análisis de los estados de resultados

“Comprende el estudio de ciertas relaciones y tendencias que permitan determinar si la situación financiera, los resultados de operación y el progreso económico de la empresa son satisfactorios para un período de tiempo”. (Rosas , 2012)

a) Pautas mínimas para el análisis

1. “Ser conscientes de las limitaciones de los estados contables
2. Ignorar números aislados
3. Efectuar comparaciones adecuadas
4. Analizar desvíos significativos
5. Considerar variaciones estacionales
6. Revisar críticamente las tendencias
7. Reconocer aspectos que atenúen o compensen situaciones desfavorables
8. Usar un conjunto de herramientas apropiado para el ramo en cuestión y la decisión que requirió el análisis
9. No aferrarse a un análisis “matemático”. Recordar que los índices son promedios e interpretarlos dentro del contexto: - Momento de la empresa - Industria o ramo - País y su situación económica.
10. Considerar cuidadosamente la comparación con estándares”. (Rosas , 2012)

b) Composición vertical

“Participación porcentual del Balance General y Estado de Resultados:

Inversión: Activo

Financiación: Pasivo + Patrimonio Neto

Resultados: Venta, Costos y Gastos” (Rosas , 2012)

Composición de la Inversión

1º “**Nivel de Análisis:** Participación porcentual de los activos corrientes vs. Activos no corrientes.

2° Nivel de Análisis: Participación porcentual de cada rubro, dentro del activo corriente y no corriente.

Otros Niveles: Relaciones entre las partidas con otros rubros de financiación o resultados”. (Rosas , 2012)

Composición del Financiamiento

1° “Nivel de Análisis: Proporción del capital propio y de terceros en la financiación total

2° Nivel de Análisis: Información referida a la estructura de endeudamiento a corto y largo plazo. Otros Niveles

- ✓ Orientación de las fuentes de financiación
- ✓ Exposición a la devaluación
- ✓ Deudas con garantía vs. Deudas sin garantía”. (Rosas , 2012)

Composición de los resultados

1° “Nivel de Análisis: Margen de ganancia bruta y neta sobre ventas.

2° Nivel de Análisis: Composición porcentual del resultado neto, según su carácter de ordinario o extraordinario.

Otros Niveles: Proporción porcentual de las partidas del estado de resultados, respecto de la venta.

c) Análisis Horizontal – Tendencias

Evolución del Financiamiento

1° Nivel de Análisis: Variación del Patrimonio Neto y el Pasivo

2° Nivel de Análisis: Variación de cada componente del Pasivo

Evolución de los Resultados

1° Nivel de Análisis: Se mide la evolución de los grandes rubros: Ventas, Ganancia bruta, Ganancia Neta.

2° y 3° Nivel de Análisis: Se mide la evolución de Resultados ordinarios y extraordinarios y la evolución de cada nivel de gasto”. (Rosas , 2012)

d) Ratios Financieros

“Son magnitudes relativas de dos valores numéricos seleccionados extraídos de los estados financieros de una empresa. A menudo se utiliza en contabilidad, con objeto de tratar de evaluar la situación financiera global de una empresa u otra organización”. (Ortiz J. , 2015)

Principales Ratios Financieros y su interpretación

- ✓ **Liquidez:** “La razón de liquidez mide el nivel de solvencia que tiene una empresa para asumir sus compromisos. Y estos se pueden ver desde dos perspectivas: Largo plazo y corto plazo. No obstante, es más común aplicarlo al corto plazo, a razón de que es lo de que por lo general este tipo de informaciones son utilizadas para toma de decisiones momentáneas. Aunque el análisis a largo plazo también es importante ya que logra identificar cómo se perfila la empresa para el futuro”. (Ortiz J. , 2015)
- ✓ **Rentabilidad:**” Este indicador, quizás uno de los más utilizados, hace el énfasis en ver el comportamiento de la empresa en términos de satisfacción de expectativas de los/las inversionistas. Es decir, identifica si esas personas fueron satisfechas”. (Ortiz J. , 2015)
- ✓ **Endeudamiento:** “mide el grado de sensibilidad o tolerancia que tiene la empresa asumir y cumplir las diferentes obligaciones financieras”. (Ortiz J. , 2015)

Figura 3: Ratios de Liquidez.

Ratio	Fórmula	Objetivo
Liquidez general	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de pagar deudas en el corto plazo
Liquidez ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de pagar deudas en el plazo inmediato
Capital de trabajo neto	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Mide la capacidad, en terminos monetarios, de pagar deudas en el corto plazo

Fuente: (Lira, 2013)

Figura 4: Ratios de Gestión.

Ratio	Fórmula	Objetivo
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide cuántas veces se logran dar y recuperar créditos al año
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Proveedores}}$	Mide cuántas veces se logran obtener y pagar créditos al año
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	Mide el número de veces que los inventarios rotan en un año.
Eficiencia uso activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$	Mide el monto de ventas generado por un sol de activos

Fuente: (Lira, 2013)

Figura 5: Ratios de Gestión en créditos.

Ratio	Fórmula	Objetivo
Período medio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{N}^\circ \text{ de días}}{\text{Ventas}}$	Mide el número de días que en promedio se demoran en cobrar las CxC
Período medio de pago	$\frac{\text{Proveedores} \times \text{N}^\circ \text{ de días}}{\text{Costo de ventas}}$	Mide el número de días que en promedio se demoran en pagar a los proveedores
Período medio de tenencia inventarios	$\frac{\text{Inventarios} \times \text{N}^\circ \text{ de días}}{\text{Costo de ventas}}$	Mide el número de días que en promedio se consumen los inventarios

Fuente: (Lira, 2013)

Figura 6: Ratios de Endeudamiento.

Ratio	Fórmula	Objetivo
Endeudamiento	$\frac{\textit{Pasivo}}{\textit{Patrimonio neto}}$	Mide el grado de propiedad de la empresa
Respaldo	$\frac{\textit{Pasivo no corriente} + \textit{Patrimonio}}{\textit{Activo no corriente}}$	Mide la manera como ha financiado la empresa sus activos de largo plazo
Cobertura	$\frac{\textit{UAll} + \textit{depreciación}}{\textit{Intereses}}$	Mide cuantas veces el efectivo generado cubre el pago de intereses

Fuente: (Lira, 2013)

Figura 7: Ratios de Rentabilidad.

Ratio	Fórmula	Objetivo
Margen bruto	$\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas}}$	Porcentaje de las ventas que cubre costo de ventas
Margen Neto	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	Porcentaje de las ventas que representa la utilidad de la empresa
Rentabilidad del Activo	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo}}$	Mide la generación de rentabilidad que ofrece el activo
Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$	Mide la generación de rentabilidad que ofrece el patrimonio

Fuente: (Lira, 2013)

2.3 IDEA A DEFENDER

Diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa- financiera, el cual ayudará, al manejo adecuado y óptimo de los recursos finitos que están a disposición de la Mueblería Gapal.

2.3.1 Variables de Estudio

2.3.1.1 Variable independiente

Tabla 5: Plan Estratégico.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	ENFOQUE	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Plan Estratégico: “El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir a largo plazo”. (Universidad de Malaga , 2012)</p>	<p>a) “Estratégica: es la más amplia y abarca a la organización entera. Alcance: comprende a la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.</p> <p>b) Táctica: es la que abarca cada departamento o área de la organización.</p>	<p>“Estratégica 1-Visión 2-Misión, valores, axiomas, políticas. 3-Análisis externo de la empresa. 4-Análisis interno de la empresa. 5-Establecimiento de los objetivos generales.</p>	<p>Estratégica ¿Su empresa tiene establecida la misión? ¿Tiene propuesta la visión? ¿Tiene planteado los valores empresariales? ¿Tiene identificado las políticas de la empresa? ¿Cuáles son los principios que usted y su personal practican dentro de la empresa?</p>	<p>Estratégica 1-Entrevista a la propietaria y encuestas a los trabajadores.</p>
		<p>6-Diseño, evaluación y selección de estrategias”.</p>		

	<p>Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo”. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010)</p>	<p>Táctica</p> <p>Diseño de los planes de acción de las áreas funcionales.</p> <p>Planificar a corto y mediano plazo, para determinar el cumplimiento los objetivos estratégicos.</p> <p>Diseño de objetivos por cada área funcional.</p> <p>Obtención de los resultados Cleves funcionales para evaluar el cumplimiento.</p>	<p>Táctica</p> <p>¿Hay planificación en cada área funcional de la empresa?</p> <p>¿Existen objetivos funcionales en la empresa?</p> <p>¿Hay políticas establecidas en las áreas funcionales? ¿Cuáles son las fortalezas de sus áreas funcionales?</p>	<p>Táctica</p> <p>2-Entrevista a la propietaria y encuestas a los trabajadores.</p>
--	--	--	--	--

	<p>c) “Operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:</p> <p>Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas”. (Chiavenato & Sapiro, Gestión Estratégica., 2010)</p>	<p>Operativa</p> <p>Planes operativos de las áreas funcionales.</p> <p>Presupuestos de cada área.</p> <p>Diseño de programas.</p> <p>Diseño de los procedimientos.</p> <p>Diseño de reglamentos.</p> <p>Monitoreo operativo, presupuestario, programación, reglamentos. “</p>	<p>Operativa</p> <p>¿Las áreas funcionales tienen asignados presupuestos propios?</p> <p>¿Programa la gestión de los clientes? ¿Programa de gestión de los proveedores? ¿Existe algún manual de procedimiento para las, compras, ventas, gestión de inventarios, etcétera?</p> <p>¿Hay reglamentos en las áreas funcionales?</p> <hr/> <p>Externas</p> <p>¿Cuáles son los problemas que más le preocupan de las políticas del gobierno?</p> <p>¿Cómo la ve usted a la</p>	<p>Operativa</p> <p>Entrevista a la propietaria, encuestas a los trabajadores, encuestas a los clientes.</p>
--	--	--	---	---

			competencia?	
			¿Las medidas fiscales tomadas por el gobierno, como afecta a la empresa? ¿Las medidas laborales como afecta a la empresa? ¿Cómo le ha afectado la crisis económica? ¿Cuál es su perspectiva de los productos que ofrece la empresa?	

Elaborado por: Jinson Guamán

2.3.1.2 Variable Dependiente

Tabla 6: Gestión Administrativa Financiera.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	ENFOQUE	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Gestión</p> <p>“Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (Benavides,</p>	<p>1a-Administrativa</p> <p>“La gestión administrativa es la habilidad de utilizar los recursos disponibles para lograr las metas u objetivos de la empresa. Los principios para gestionar de forma efectiva un negocio son: planeación, organización, dirección y control”. (Tigo, 2017)</p>	<p>Administrativa</p> <p>Planeación: “Esta etapa contiene una serie de elementos, como es la determinación de la misión, la visión, los propósitos, los objetivos y las estrategias, la formulación de políticas y reglas, así como el establecimiento de programas, presupuestos y procedimientos”. (Münch & Garcia Martinez, 2012)</p>	<p>Planeación</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Planifica usted el crecimiento de la empresa? ¿Planifica usted los gastos? ¿Planifica usted la gestión del talento humano?</p>	<p>Planeación</p> <p>Entrevista y encuesta a la propietaria.</p>

2011)			<p>Organización</p> <p>¿Cómo se da la autoridad en la empresa?</p> <p>¿Cómo está dividido el trabajo en la empresa?</p> <p>¿La mueblería tiene algún organigrama estructural establecido?</p>	<p>Organización</p> <p>Entrevista a la propietaria, encuesta a los trabajadores.</p>
			<p>Dirección</p> <p>¿Los trabajadores están de acuerdo con la forma de autoridad?</p> <p>¿Tiene políticas de jerarquía para orientar el funcionamiento de la empresa?</p>	<p>Dirección</p> <p>Encuesta a los trabajadores.</p>
			<p>Control</p> <p>¿Qué hace la empresa para ayudar al desempeño de sus trabajadores?</p>	<p>Control</p> <p>Encuesta y entrevista a la propietaria.</p>
			<p>Organización: es el proceso para ordenar, trabajo, autoridad, recursos, para alcanzar el crecimiento.</p>	
		<p>Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados</p>		

	<p>2b- Gestión Financiera La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización,</p>	<p>para que realicen tareas esenciales. (Cruz S. , 2009)</p>	<p>¿Los trabajadores cumplen con sus tareas? ¿Capacita a su personal para mejorar su desempeño?</p>	<p>Gestión financiera Encuesta y entrevista a la propietaria a los trabajadores.</p>
		<p>Control: “En la última etapa del proceso administrativo, la administración en la empresa supone establecer mecanismos para comparar el resultado de la actividad con el estándar o modelo establecido, a fin de detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas oportunas”.</p>	<p>Gestión financiera ¿Cuáles son los productos que más se vende? ¿Tiene otra fuente de ingresos la empresa? ¿La empresa es administrada bajo parámetros financieros? ¿Cómo usted invierte las ganancias de la empresa?</p>	

	<p>incluyendo su logro, utilización, y control. (Córdova , Gestion Financiera, 2012)</p>	<p>(Münch & Garcia Martinez, 2012)</p> <p>Gestión Financiera</p> <p>Obtener fondos y recursos financieros.</p> <p>Manejo de fondos y recursos financieros.</p> <p>Destinarlos a los sectores productivos.</p> <p>Administrar el capital de trabajo.</p> <p>Administrar las inversiones.</p> <p>Administrar los resultados.</p> <p>Presentar la información financiera.</p> <p>Tomar decisiones acertadas.</p>	<p>¿Es suficiente el capital que dispone para operar?</p> <p>¿Necesita financiamiento de alguna entidad financiera? ¿Usted diversifica las inversiones para minimizar los riesgos propios del negocio? ¿La empresa presenta los resultados contables a tiempo? ¿Las utilidades en los últimos años han crecido o disminuido?</p>	
--	--	--	--	--

		<p>Maximizar utilidades y capital de contable a largo plazo.</p> <p>Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.</p>		
--	--	---	--	--

Elaborado

por:

Jinson

Guamán

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

“En esta investigación se diseñará un plan estratégico, para mejorar la gestión Administrativa-Financiera, y se utilizará el modelo cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo

Propósito: Explicar y obtener conocimiento profundo de un fenómeno a través de la obtención de datos extensos narrativos.

Diseño y el Método: Flexible, se especifica en términos generales en el desarrollo del estudio. Puede haber o no intervención y el mínimo de distracción. Histórica etnográfica y estudio de casos”. (Pelekais, 2015)

“Se utilizará este método cuando, se obtenga la información de las encuestas y entrevistas, de la información propia de la empresa y cuando se solicite la información de la gestión, de los permisos de funcionamiento, entre otros.

Cuantitativo

Propósito: Explicar y predecir y controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos.

Diseño y el método: Estructurado, inflexible, específico en detalles en el desarrollo del estudio. Involucra intervención, manipulación y control. Puede ser descriptiva, correlacional, causal-comparativa y experimental”. (Pelekais, 2015)

Este método se utilizará a partir de la recolección de la información financiera, también a partir del estudio técnico en las utilidades, para así poder encaminar a los objetivos que se quiere conseguir.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo: “Esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”. (López, 2015)

En esta parte la investigación se sustentará por la entrevista que se le realice a la propietaria, las encuestas realizadas a los clientes y trabajadores, y la observación propia del investigador cuando observe por sí mismo el desenvolvimiento de la empresa.

Investigación documental: “Es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes”, entre otros. (López, 2015).

La investigación se sustenta en libros, teorías económicas y financieras que garantice una correcta interpretación de toda la información administrativa - financiera de la empresa, los objetivos que se desea conseguir y alcanzar.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Es la colección de datos que corresponde a las características de la totalidad de individuos, objetos, cosas o valores en un proceso de investigación. Las poblaciones se dividen en: finitas e infinitas

Poblaciones Finitas: Constan de un número determinado de elementos, susceptible a ser contado. Ejemplo: Los empleados de una fábrica, elementos de un lote de producción, entre otros.

Poblaciones Infinitas: Tienen un número indeterminado de elementos, los cuales no pueden ser contados. Ejemplo: Los números naturales

Muestra. Para realizar esta investigación es necesario conocer la perspectiva que tienen los clientes de la mueblería Gapal, por esta esta razón, y después de haber analizado la cantidad de clientes que ingresan a la empresa, se decidió tomar la muestra de 30 compradores los cuales nos darán información muy valiosa para planificar el futuro de la empresa.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método analítico: según (López, 2015) es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Este método se aplicará cuando se revise los estados financieros en especial cuando se enfoque en las ventas, la utilidad, el activo corriente y el pasivo corriente, para así poder analizar netamente las cuentas tales como: inventario, cuentas por cobrar, documentos por cobrar, cuentas por pagar, deudas a corto plazo, etcétera. Y con ello ayudar a la empresa a maximizar los beneficios.

Método Deductivo: según (López, 2015) consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Este método se presentará cuando se aplique las ratios financieras y se analice juntamente con las teorías financieras ya que nos ayudan a administrar de mejor manera los costos, gastos e ingresos que la empresa maneja.

3.4.1 Técnicas o Instrumentos.

Se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos:

Encuestas: La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. (Medina, 2012)

Se las realizará a los empleados, a la propietaria y clientes de la empresa a través de un cuestionario de preguntas que nos ayude a conseguir información puntual necesaria para esta investigación.

Entrevistas: Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. (Medina, 2012)

Principalmente se la realizará a la propietaria de la mueblería Gapal con el fin de recolectar información útil que sustente la investigación, a través de una guía de entrevista.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis de los resultados de las encuestas

A continuación, se presenta los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas tanto a los empleados, así como a los clientes a fin de obtener información necesaria para dotar de solución a los inconvenientes que se presentan en la empresa en cuanto a los servicios que oferta como también la gestión administrativa.

3.5.1.1 Encuestas realizadas a Mueblería GAPAL

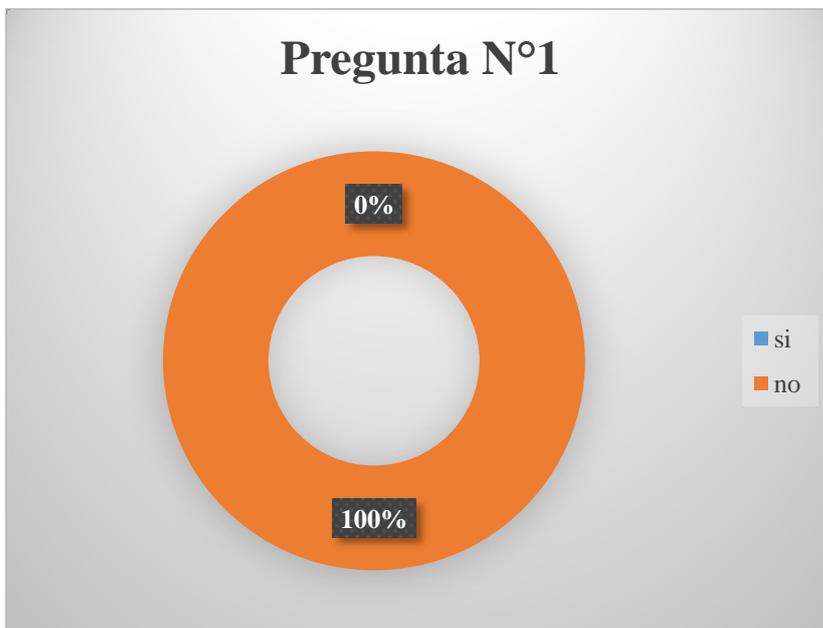
Pregunta N° 1 ¿La mueblería Gapal cuenta con plan un estratégico?

pregunta 1	trabajadores	porcentaje
si	0	-
no	12	100,00
total	12	100,00

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 1: Pregunta N° 1.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis:

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que la mueblería Gapal no cuenta con un plan estratégico establecido, y además mencionan que ellos no saben de manera taxativa a donde pretende llegar la empresa en un futuro no muy lejano.

Pregunta N° 2 ¿Sabe usted cual es la Misión, Visión de la Mueblería Gapal?

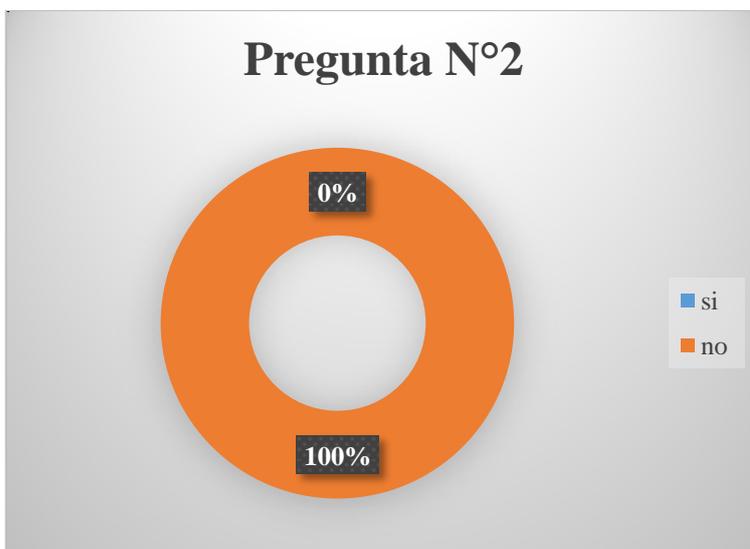
Tabla 7: Pregunta N° 2

PREGUNTA 2	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta Trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 2: Pregunta N° 2.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que la mueblería Gapal no tiene establecido la misión y visión ya que ellos solo laboran y cumplen órdenes y que jamás les han pedido una opinión de cómo les gustaría verse en unos 5 años.

Pregunta N° 3 ¿Mueblería Gapal tiene estipulado los valores, principios y políticas empresariales?

Tabla 8: Pregunta N° 3.

PREGUNTA 3	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente:

Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 3: Pregunta N° 3.



Fuente: Encuestas trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que la mueblería Gapal no tiene estipulados los valores, principios y políticas empresariales que respondan a la cultura organizacional de la empresa.

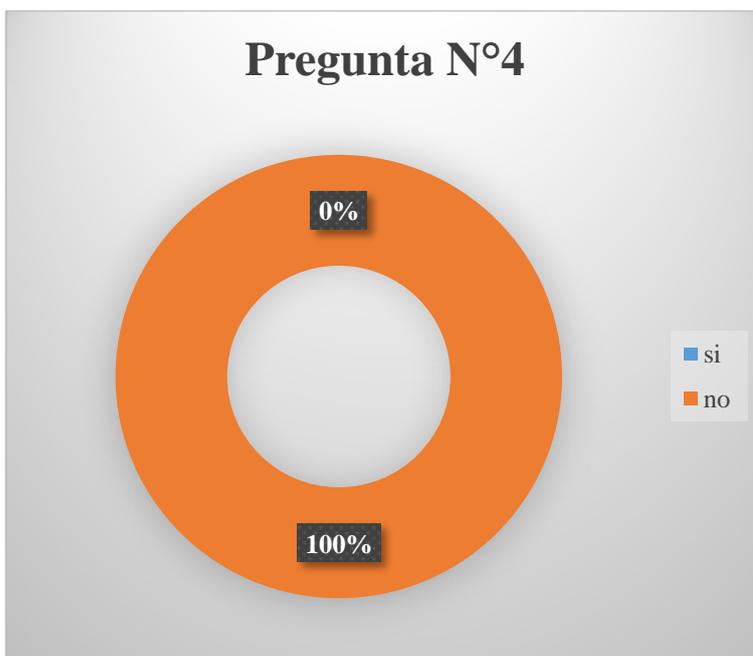
Pregunta N° 4 ¿Mueblería Gapal persigue metas y objetivos a largo plazo?

pregunta 4	trabajadores	porcentaje
si	0	-
no	12	100,00
total	12	100,00

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 4: Pregunta N° 4.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que la mueblería Gapal no persigue metas y objetivos a largo plazo que ayude a la empresa a tener un horizonte supremo de éxito.

Pregunta N° 5 ¿Usted cree que el plan estratégico mejorará la gestión administrativa-financiera de la mueblería Gapal?

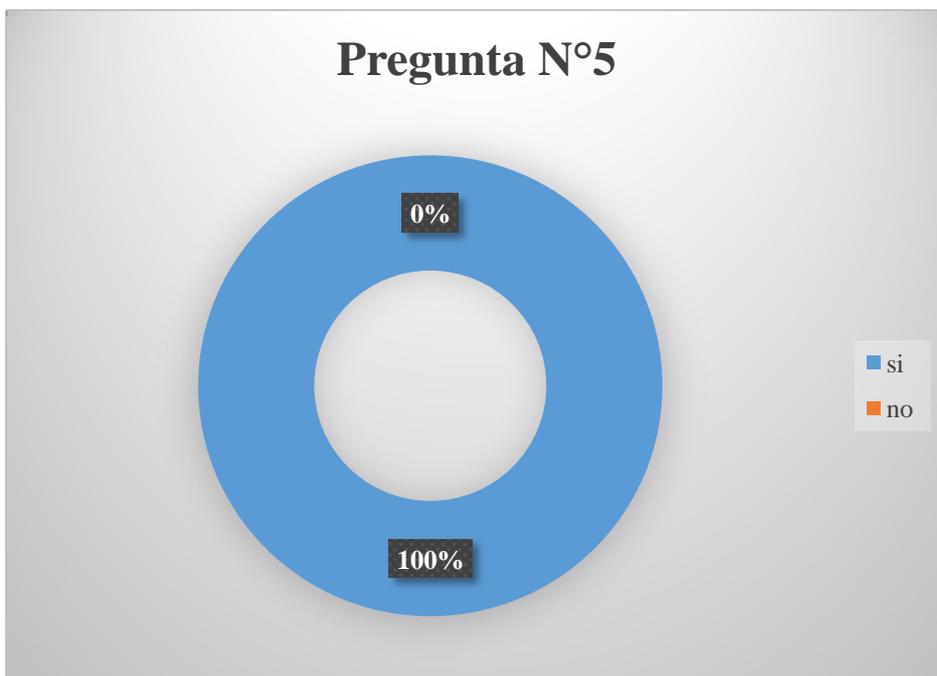
Tabla 9: Pregunta N° 5.

PREGUNTA 5	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	12	100,00%
No	0	-
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 5: Pregunta N° 5.



Fuente: encuesta trabajadores

Elaborado por Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que a la mueblería Gapal le hace falta darle una nueva orientación que permita desarrollarse en su entorno y para eso se tiene que hacer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera.

Pregunta N° 6 ¿Mueblería Gapal Planifica, políticas y objetivos en cada área funcional?

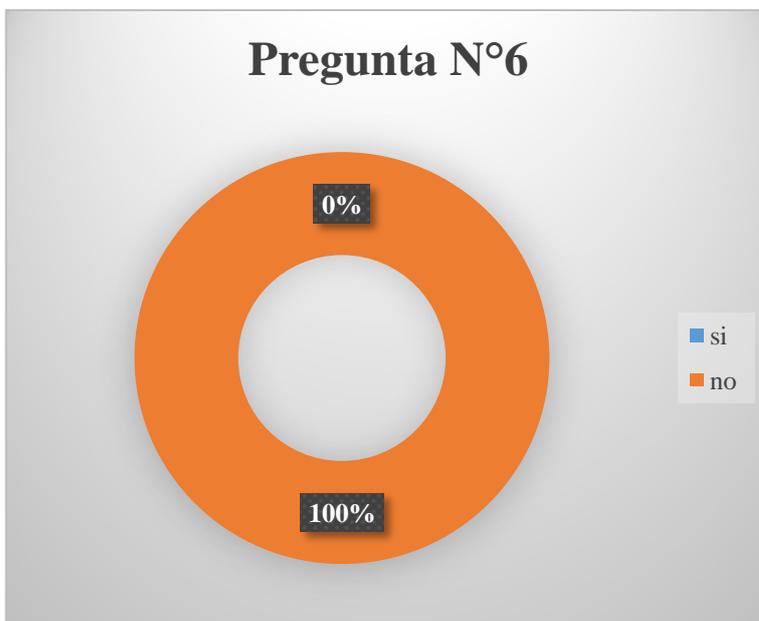
Tabla 10: Pregunta N° 6.

PREGUNTA 6	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta trabajador

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 6: Pregunta N° 6.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que a la mueblería Gapal no planifica, políticas y objetivos en cada una de sus áreas funcionales.

Pregunta N° 7 ¿Mueblería Gapal programa, presupuesta, reglamenta, las tareas específicas de cada área funcional?

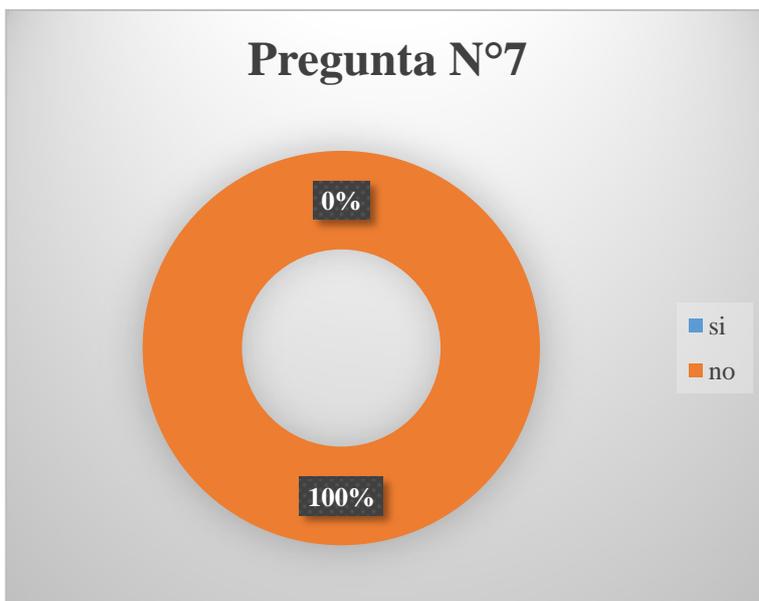
Tabla 11: Pregunta N° 7.

PREGUNTA 7	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 7: Pregunta N° 7.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que a la mueblería Gapal no dispone de programas, presupuestos, reglamentos en cada tarea que tiene las áreas funcionales de la empresa.

Pregunta N° 8 ¿Mueblería Gapal programa algún tipo de beneficios para los clientes más leales a la empresa?

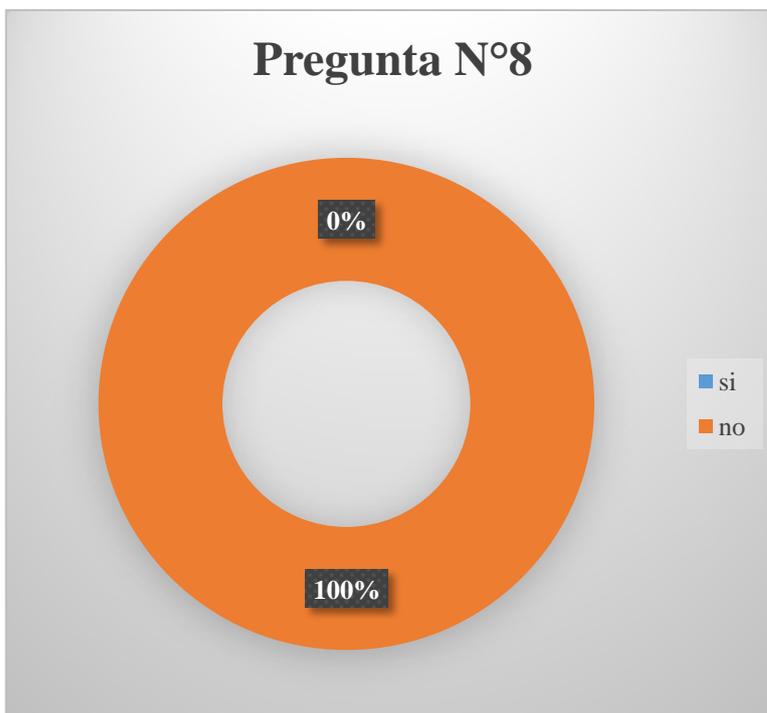
Tabla 12: Pregunta N° 8.

PREGUNTA 8	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 8: Pregunta N° 8.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que a la mueblería Gapal no programa un modelo de beneficios para los clientes que son leales a la empresa.

Pregunta N° 9 ¿Mueblería Gapal gestiona con sus proveedores algún tipo de beneficios para la empresa?

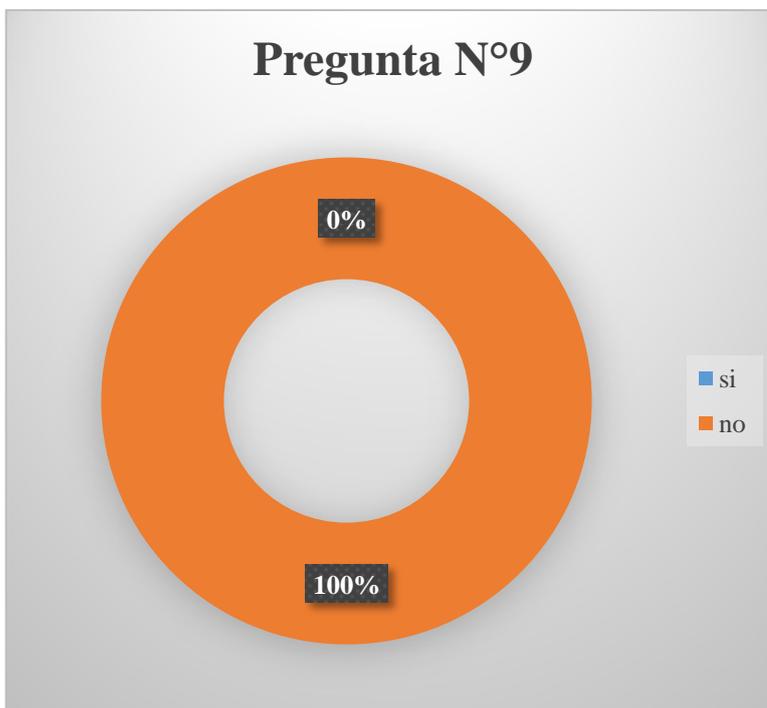
Tabla 13: Pregunta N° 9.

PREGUNTA 9	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 9: Pregunta N° 9.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que a la mueblería Gapal no gestiona con los proveedores beneficios para la empresa.

Pregunta N° 10 ¿La mueblería Gapal tiene algún tipo de organización estructural interna?

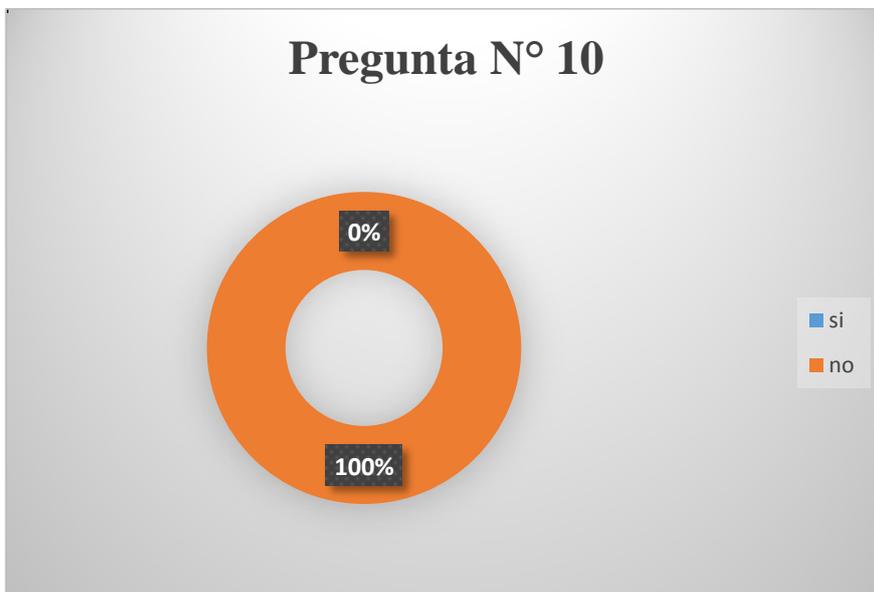
Tabla 14: Pregunta N° 10.

PREGUNTA 3	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente:
Encuesta
trabajadores
Elaborado por:

Jinson Guamán

Gráfico 10: Pregunta N° 10.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que la mueblería Gapal no cuenta con una estructura organizacional establecida que explique cómo es la forma de liderazgo y como se dan las ordenes.

Pregunta N° 11 ¿Mueblería Gapal esta departamentalizada cada una de sus áreas funcionales?

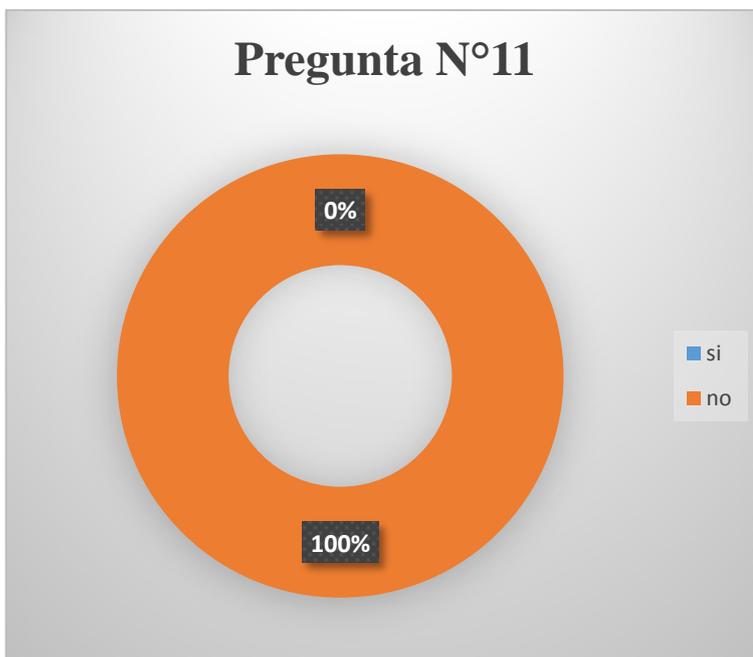
Tabla 15: Pregunta N° 11.

PREGUNTA 11	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	12	100,00 %
No	0	-
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta Trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 11: Pregunta N° 11.



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que la mueblería Gapal no tiene departamentalizada sus áreas funcionales por departamentos, ya que, si existe las áreas de ventas, contabilidad, bodega, pero nunca sé los dividió ni se asignó las tareas explícitamente.

Pregunta N° 12 ¿Mueblería Gapal administra el talento humano con principios empresariales?

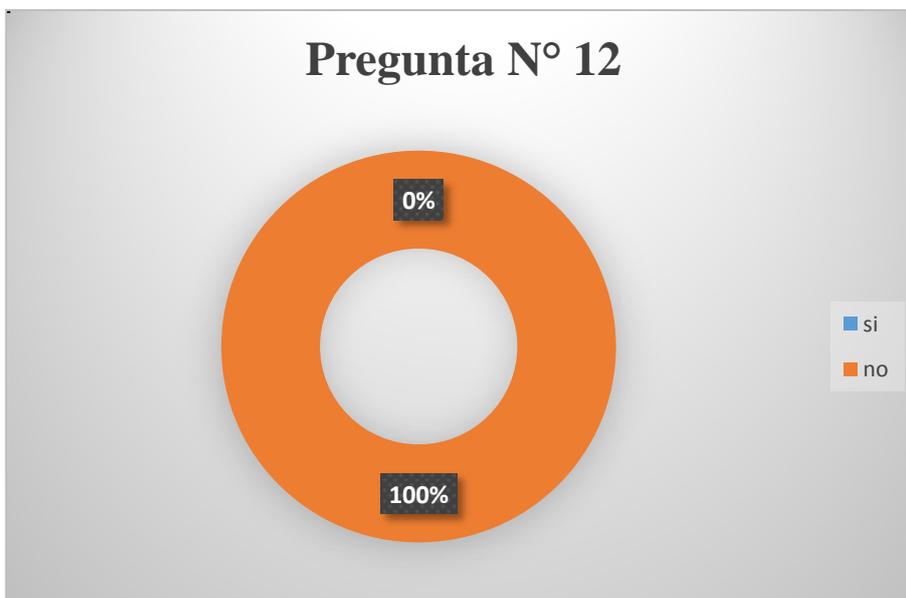
Tabla 16: Pregunta 12

PREGUNTA 9	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 12: Pregunta N° 12



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que la mueblería Gapal no administra el talento humano con principios empresariales, que ayude a la empresa a optimizar el desempeño y cumplimiento de tareas que los trabajadores realizan.

Pregunta N° 13 ¿Mueblería Gapal diseña algún tipo de presupuesto para las áreas funcionales de la empresa?

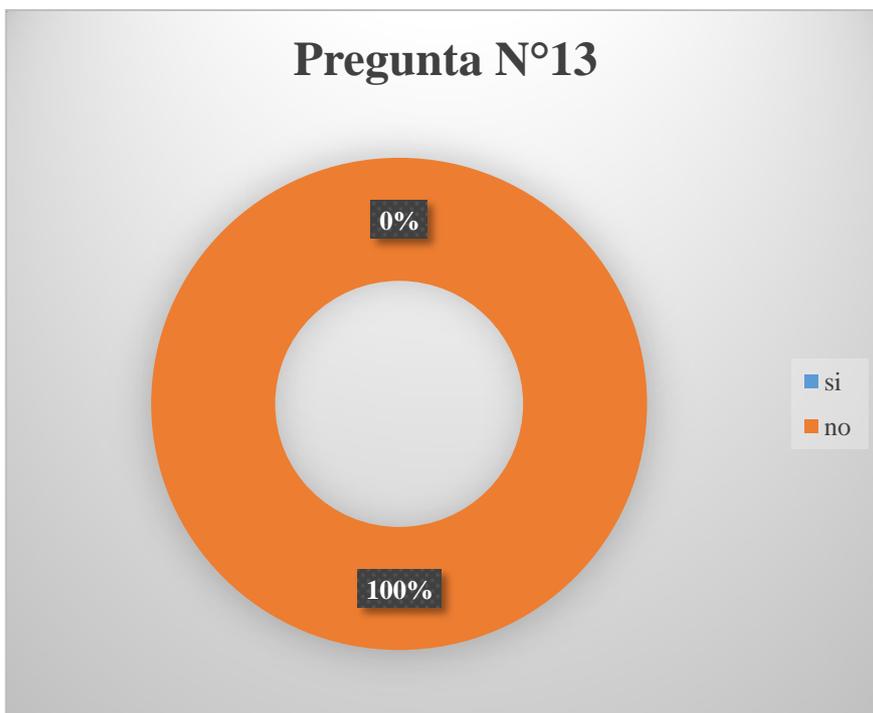
Tabla 17: Pregunta 13

PREGUNTA 8	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Si	0	-
No	12	100,00 %
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 13: Pregunta N° 13



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Después de tabular los datos, los empleados en un 100% que son 12 personas, han contestado que la mueblería Gapal no diseña un presupuesto para las áreas funcionales de la empresa, ya que ellos solo se limitan a administrar los recursos de manera empírica.

Pregunta N° 14 ¿Mueblería Gapal que realiza con las utilidades?

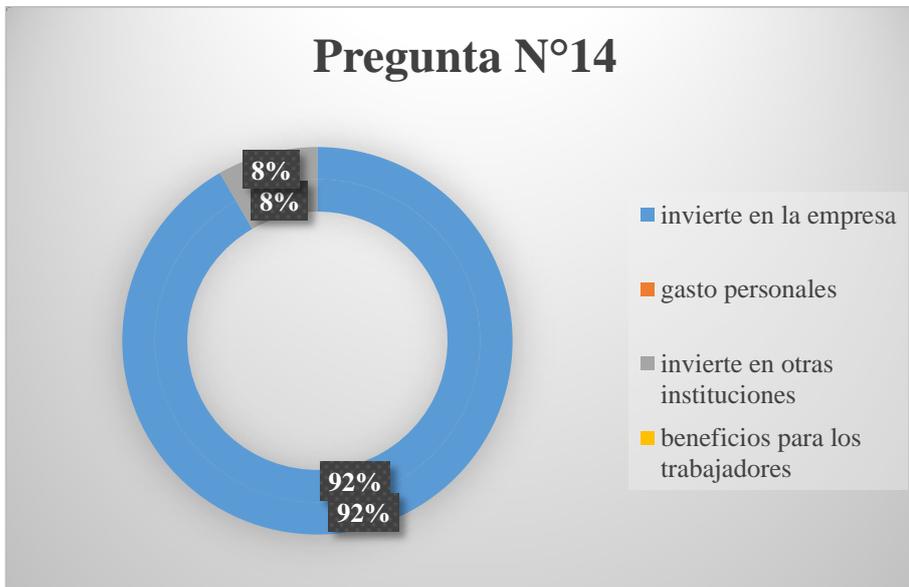
Tabla 18: Pregunta 14

PREGUNTA 10	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Invierte en la empresa	11	91,67 %
Gastos personales		
Invierte en otras instituciones	1	8,33 %
Beneficios para los trabajadores		
Total	12	100,00 %

Fuente: Encuesta trabajado

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 14: Pregunta N° 14



Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal realiza los siguientes actos con las utilidades, el 92% de los beneficios obtenidos al final de cada periodo se invierte en la misma empresa, y el 8% se invierte en las instituciones financieras, para diversificar el riesgo de inversión.

3.5.1.2 Encuestas realizadas a los clientes

Pregunta 1 clientes ¿El servicio de la Mueblería Gapal es?

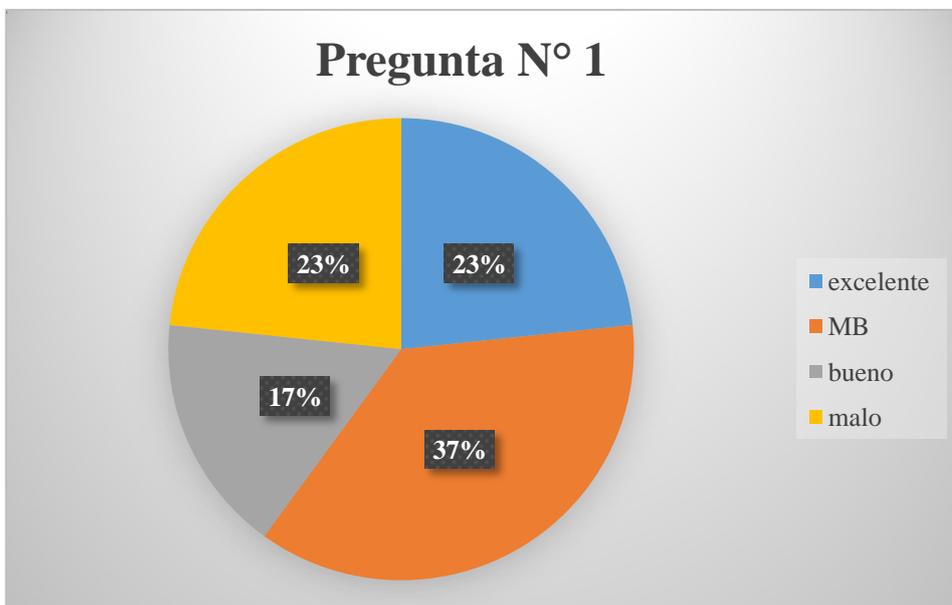
Tabla 19: Pregunta N° 1 de clientes.

PREGUNTA 1	CLIENTES	PORCENTAJE
Excelente	7	23,33 %
Muy bueno	11	36,67 %
Bueno	5	16,67 %
Malo	7	23,33 %
Suma	30	100,00 %

Fuente: Encuesta cliente

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 15: Pregunta N° 1 de clientes.



Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 23% de los clientes mencionan que el servicio de la mueblería Gapal es excelente, el 37% dice que es muy buena, el 17% dice que es buena y el 23% de los clientes dice que el servicio de la mueblería es malo.

Pregunta 2 clientes ¿Conoce los productos que ofrece Mueblería Gapal?

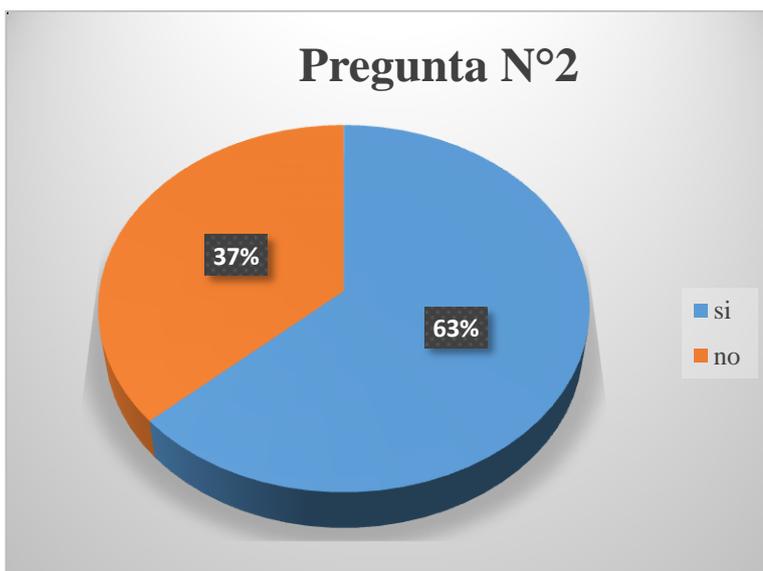
Tabla 20: Pregunta N° 2 de clientes.

PREGUNTA 2	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	19	63,33%
No	11	36,67%
Suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 16: Pregunta N° 2 de clientes.



Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 63% de los clientes mencionan que, si conocen de los productos que ofrece mueblería Gapal, el 36.67% menciona que no están muy al tanto de los productos y promociones que la empresa realiza.

Pregunta 3 clientes ¿Cómo califica usted los productos que ofrece Mueblería Gapal?

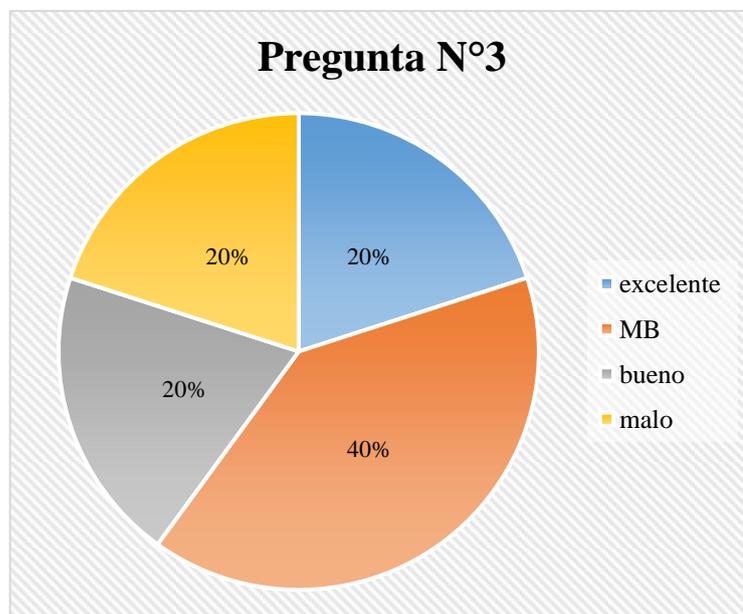
Tabla 21: Pregunta N° 3 de clientes.

PREGUNTA 3	CLIENTES	PORCENTAJE
Excelente	6	20,00%
Muy bueno	12	40,00%
Bueno	6	20,00%
Malo	6	20,00%
Suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 17: Pregunta N° 3 de clientes.



Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 20% de los clientes de la mueblería Gapal mencionan que los productos son excelentes, el 40% mencionan que los productos son muy buenos, el 20% dice que los productos son buenos y el otro 20% mencionan que los productos son malos.

Pregunta 4 clientes ¿Por qué prefiere comprar en la Mueblería Gapal?

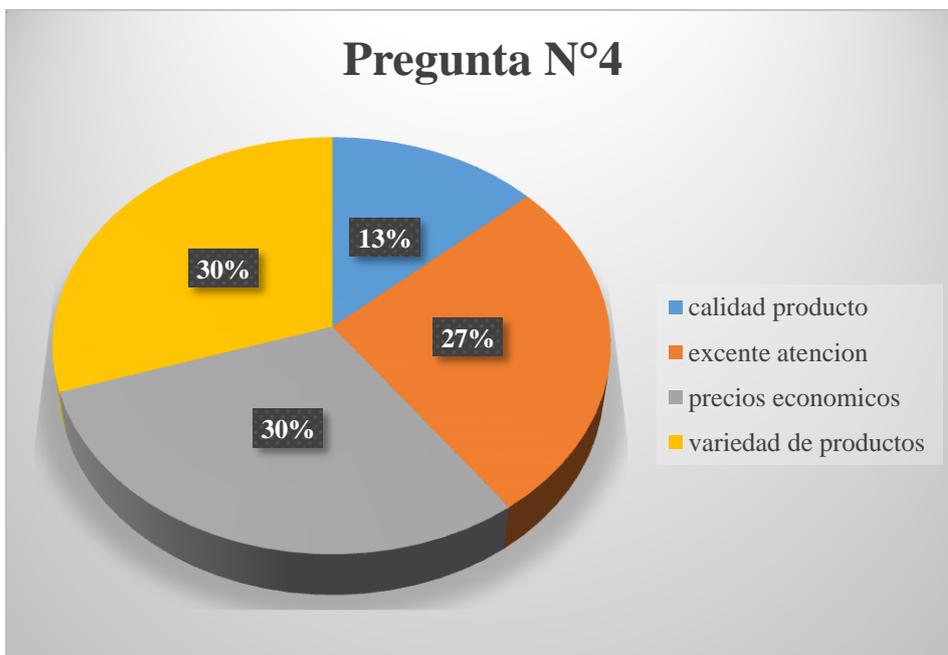
Tabla 22: Pregunta N° 4 de clientes.

PREGUNTA 4	CLIENTES	PORCENTAJE
calidad producto	4	13,33%
excelente atención	8	26,67%
Precios económicos	9	30,00%
Variedad de productos	9	30,00%
Suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 18: Pregunta N° 4 de clientes.



Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 13% de los clientes mencionan que ellos compran en mueblería Gapal por la calidad de los productos, el 27% se acerca por la excelente atención, el 30% compra por los precios económicos que ofrece la empresa y el otro 30% menciona que compran por la variedad de productos que ofrece.

Pregunta 5 clientes ¿De qué manera realiza sus pagos en la Mueblería Gapal?

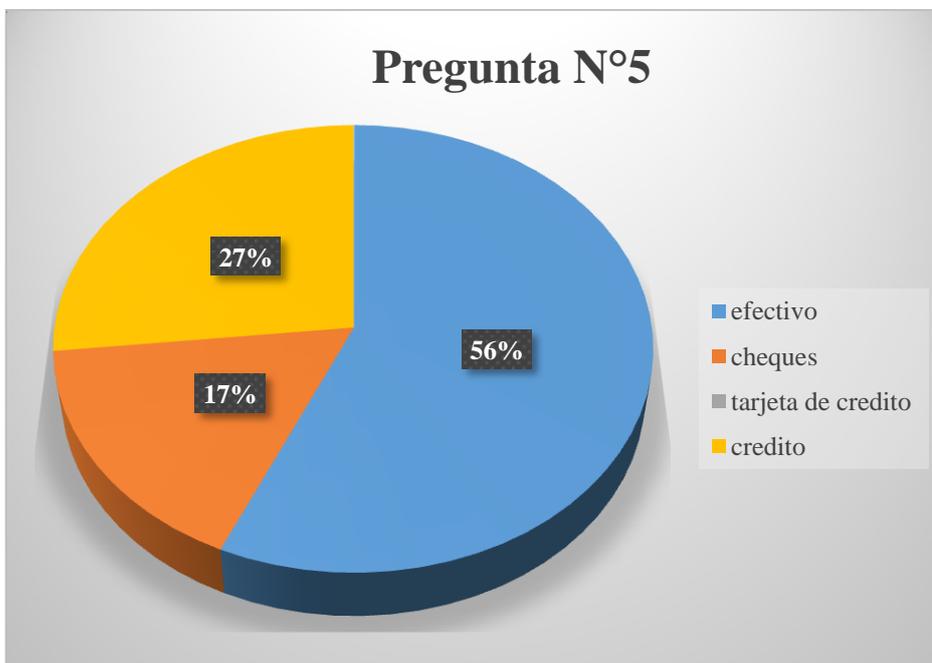
Tabla 23: Pregunta N° 5 de clientes.

PREGUNTA 5	CLIENTES	PORCENTAJE
Efectivo	17	56,67%
Cheques	5	16,67%
Tarjeta de crédito		0,00%
Crédito	8	26,67%
Suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 19: Pregunta N° 5 de clientes.



Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 56% de los clientes de mueblería Gapal hace sus pagos de las compras en efectivo, el 17% lo hace con cheques y el 27% lleva los productos a crédito, no hacen los pagos con tarjeta de crédito porque aun la empresa está en trámites para adquirir un lector de tarjetas.

Pregunta 6 clientes ¿Los productos adquiridos en la Mueblería Gapal son entregados a domicilio?

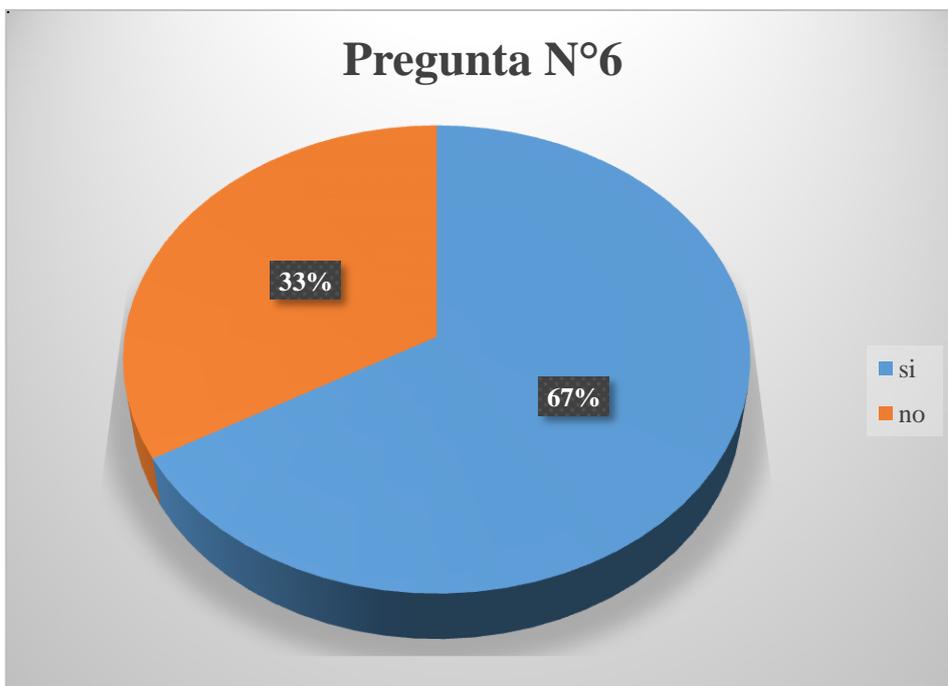
Tabla 24: Pregunta N° 6 de clientes.

PREGUNTA 6	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	20	66,67%
No	10	33,33%
suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 20: Pregunta N° 6 de clientes.



Fuente: Encuesta Cliente

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 67% de los clientes de la mueblería Gapal menciona que los productos si son entregados en sus domicilios, el 33% de los clientes mencionan que los productos no son entregados en sus hogares.

Pregunta 7 clientes ¿Cuándo usted personaliza su producto, Mueblería Gapal le entrega en los tiempos acordados?

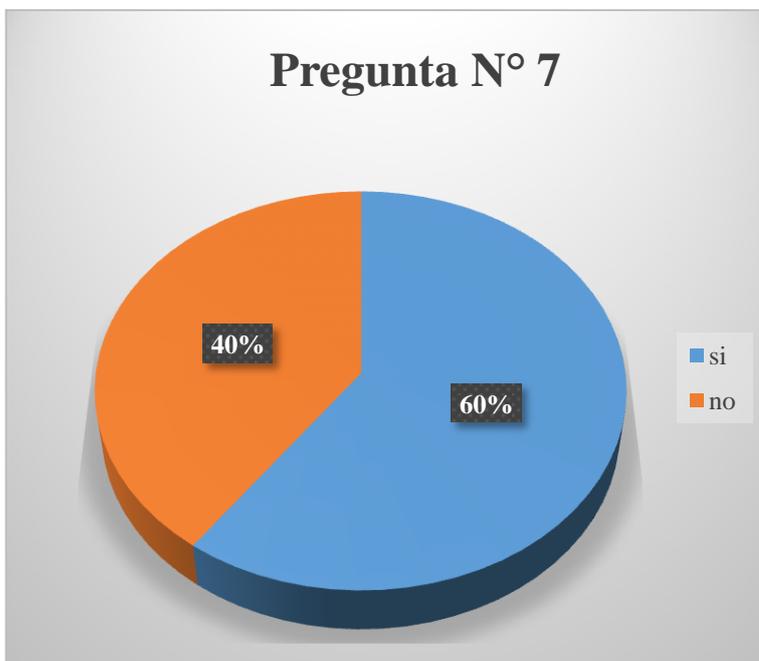
Tabla 25: Pregunta N° 7 de clientes.

PREGUNTA 7	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	18	60,00%
No	12	40,00%
suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 21: Pregunta N° 7 de clientes.



Fuente: Entrevista Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 60% de los clientes dicen que los productos personalizados si son entregados en os tiempos acordados y el 40% de los clientes dicen que los productos no son entregados en las fechas previstas y acordadas.

Pregunta 8 clientes ¿Cómo califica usted al personal que labora en la empresa?

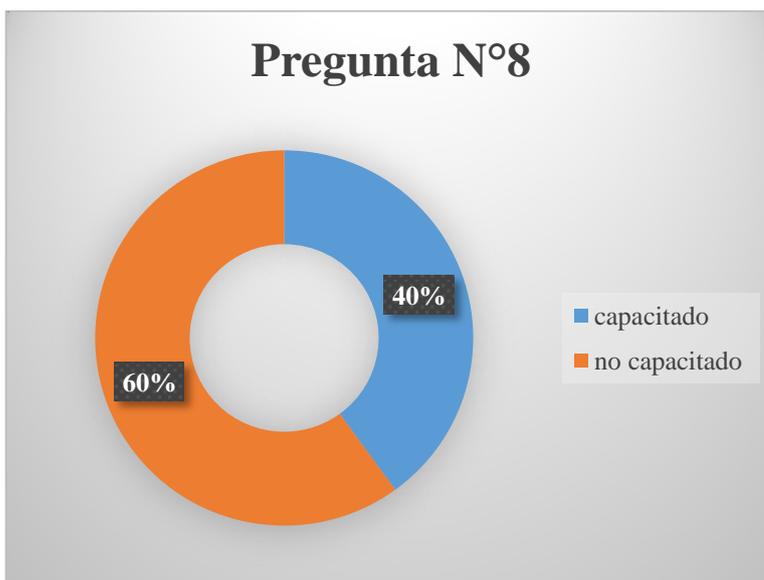
Tabla 26: Pregunta N° 8 de clientes.

PREGUNTA 8	CLIENTES	PORCENTAJE
Capacitado	12	40,00%
No capacitado	18	60,00%
suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 22: Pregunta N° 8 de clientes.



Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 40% de los clientes mencionan que el personal que labora en la empresa si está capacitada para atender a los clientes, y el 60% de los clientes menciona que el personal no está capacitado para laborar en la empresa.

Pregunta 9 clientes ¿Cuándo usted recibe su producto se queda satisfecho@?

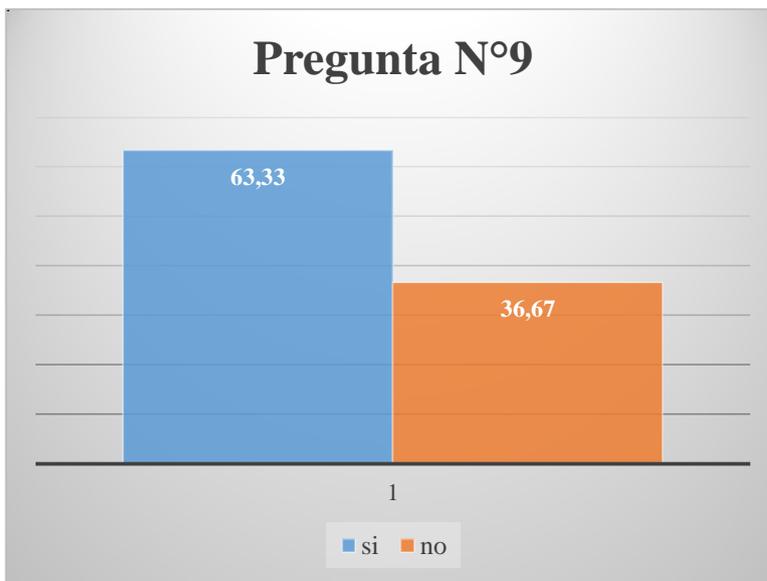
Tabla 27: Pregunta N° 9 de clientes.

PREGUNTA 9	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	19	63,33
No	11	36,67
suma	30	100,00

Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 23: Pregunta N° 9 de clientes.



Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 63,33% menciona que los productos comprados en la mueblería Gapal satisfacen sus necesidades, mientras que el 36,67% menciona que los productos que oferta mueblería Gapal no satisfacen sus necesidades.

Pregunta 10 clientes ¿El producto de la Mueblería Gapal tiene Garantía?

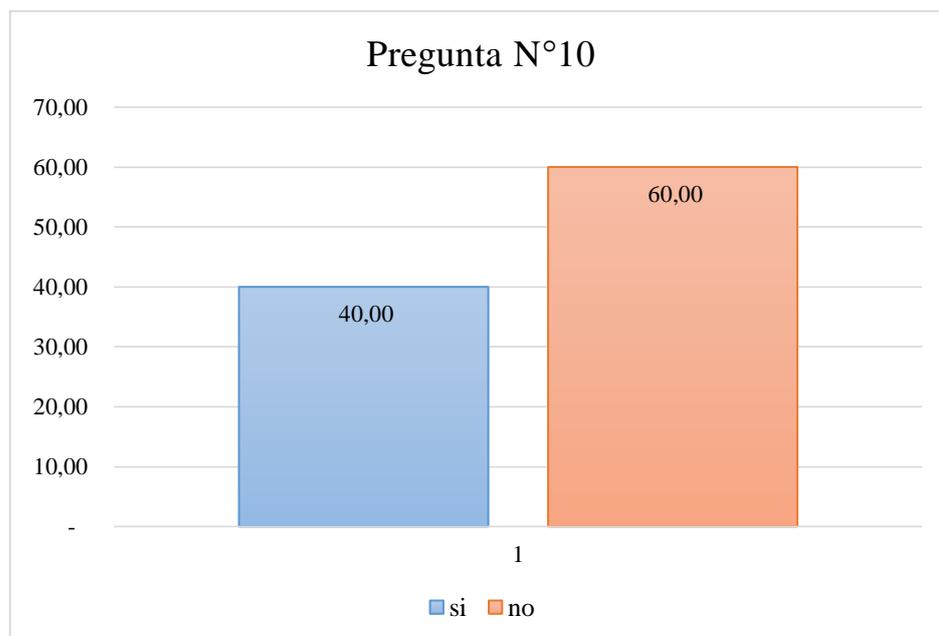
Tabla 28: Pregunta N° 10 de clientes.

PREGUNTA 10	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	12	40,00%
No	18	60,00%
Suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 24: Pregunta N° 10 de clientes.



Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 40% de los clientes mencionan que los productos que vende mueblería Gapal tienen garantía de durabilidad, y el 60% de los clientes mencionan que los productos no tienen garantía de durabilidad.

Pregunta 11 clientes ¿Usted encuentra todo lo que necesita en la Mueblería Gapal?

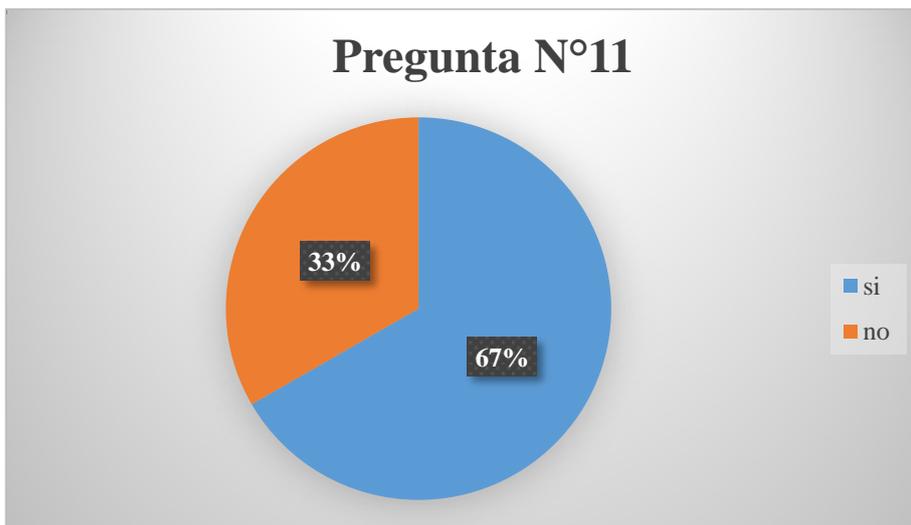
Tabla 29: Pregunta N° 11 de clientes.

PREGUNTA 11	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	20	66,67%
No	10	33,33%
Suma	30	100,00%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 25: Pregunta N° 11 de clientes.



Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El 67% de los clientes mencionan que ellos encuentran lo que necesitan en la mueblería Gapal, mientras que el 33% menciona que no encuentran todo lo que ellos requieren.

Pregunta 12 clientes ¿Que otro producto le gustaría que ofrezca mueblería Gapal?

La mayoría de los clientes encuestados mencionan como una sugerencia, que mueblería Gapal debe implementar una línea de comedores, dormitorios con diseños únicos y colores no presentados en el mercado local.

3.5.2 Entrevista para la propietaria de la Mueblería Gapal

¿Mueblería Gapal tiene un plan estratégico?

Mueblería Gapal no tienen un plan estratégico, ya que ella no tiene conocimiento en administración de empresas, y hasta ahora la academia del Cantón Cuenca no les ayuda a los empresarios del sector a darles una visión empresarial.

¿Mueblería Gapal persigue objetivos a largo plazo?

Mueblería Gapal no tiene objetivos escritos en algún documento oficial, pero si en mi calidad de administradora tengo un objetivo grande de tener algunas sucursales aquí en Cuenca y abrir una sucursal en la provincia de los Ríos, Cantón Babahoyo.

¿El personal sabe los objetivos que ustedes persiguen?

El personal no ha sido aún informado de las pretensiones que tiene la empresa, pero si cada día que pasa se les dice que laboren con muchas ganas, ya que de eso depende el bienestar de ellos y sus familias.

¿La empresa está departamentalizada por áreas?

La empresa tiene varias secciones, pero nunca se los ha dividido por departamentos, como se mencionó antes, la propietaria desconoce de los temas de administración de empresas, contabilidad y tributación.

¿El personal es capacitado en atención al cliente?

El personal de mueblería Gapal no tiene capacitación en atención al cliente, pero todas las mañanas la propietaria les da charlas de motivación para que ellos rindan con muchas ganas en el trabajo.

¿El personal conoce los valores que tiene la empresa?

La empresa no tiene por escrito taxativamente los valores, pero lo que si siempre se les dice que nosotros valoramos mucho la responsabilidad, puntualidad, respeto, sinceridad y sobre todo que sean leales a la confianza que se le ha depositado a cada trabajador de la empresa.

¿Cómo es el proceso de compra de los productos?

La empresa cuenta con varios proveedores de muebles y similares, cuando se necesita de reabastecer de nuevos productos, nosotros los llamamos y ellos nos dejan en las bodegas.

¿Qué realiza usted con las ganancias que obtiene en el ejercicio fiscal?

Con las utilidades lo que se hace es invertir en más mercadería para la venta, solo que en estos dos últimos años han caído las ventas, pero se espera que las condiciones económicas del país mejoren para el otro año.

¿Mueblería Gapal tiene varios proveedores?

La empresa tiene varios proveedores ya que, gracias a las buenas relaciones con la sociedad que tiene la propietaria, la empresa si está bien diversificada en materia de proveedores.

¿El personal cumple con las tareas encomendadas?

Los trabajadores cumplen con sus obligaciones, pero de manera esporádica, ya que ellos se repiten las tareas, por no tener una planificación de las tareas a seguir.

¿Usted cree que el plan estratégico mejorará la gestión administrativa-financiera de la mueblería Gapal?

Sería la mejor solución para esta empresa que es un negocio familiar ya que los propietarios no han podido encaminar a la empresa a obtener mejores resultados con

conocimientos empíricos de administración., y con eso la Mueblería Gapal será un referente para otras empresas del mismo sector económico.

3.5.3 Análisis financiero

3.5.3.1 Análisis estático y dinámico a los Estados Financieros de GAPAL

Tabla 30: Estado de Resultados Mueblería Gapal.

MUEBLERÍA GAPAL								
ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS								
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ANGELA MELANIA								
RUC: 0102112398001								
CUENTAS	AÑO	ANÁLISIS	AÑO	ANÁLISIS	ANÁLISIS DINÁMICO			
	2015	ESTÁTICO	2016	ESTÁTICO	V. Absoluta	V. Relativa	Proporción	
Ventas	\$ 97.661,03	100,00%	\$ 65.342,12	100,00%	(32.318,91)	-33,09%	0,67	
(-) Costo de Ventas	\$ 50.000,00	51,20%	\$ 35.067,23	53,67%	(14.932,77)	-29,87%	0,70	
= UTILIDAD BRUTA	\$ 47.661,03	48,80%	\$ 30.274,89	46,33%	(17.386,14)	-36,48%	0,64	
(-) Gastos Administrativos y Ventas	\$ 18.892,00	19,34%	\$ 19.489,00	29,83%	597,00	3,16%	1,03	
(-) Gastos financieros	\$ 3.000,00	3,07%	\$ 1.500,00	2,30%	(1.500,00)	-50,00%	0,50	
= UTILIDAD OPERATIVA	\$ 25.769,03	26,39%	\$ 9.285,89	14,21%	(16.483,14)	-63,96%	0,36	
(+) Otros Ingresos	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	-			
(-) Otros Egresos	\$ 2.000,00	2,05%	\$ 1.600,00	2,45%	(400,00)	-20,00%	0,80	
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 23.769,03	24,34%	\$ 7.685,89	11,76%	(16.083,14)	-67,66%	0,32	
(-) Impuestos								
= UTILIDAD NETA	\$ 23.769,03	24,34%	\$ 7.685,89	11,76%	(16.083,14)	-67,66%	0,32	

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis en las ventas

Al realizar el análisis de las ventas entre el año 2015 y 2016 de la mueblería Gapal, las ventas disminuyen en 32318,91, lo cual observamos que hay una caída del 33,09% en los ingresos reales de la empresa.

En el análisis estático la cuenta que tiene mayor influencia con el total de los ingresos es el costo de ventas ya que tiene una relevancia del 51,20% en el año 2015, y para el año 2016 tiene el 53,67. Hecho que ha generado un aumento del 2,47% del costo de ventas.

Análisis de los gastos

Los gastos entre en el año 2015 ascendieron a 23892,00 dólares, para el año 2016 el gasto represento 22, 589,00 dólares. Hecho que ha generado un aumento del 10,11% en el gasto. Debido a que se contrató más personal.

En el análisis estático de la cuenta gastos administrativos tiene más relevancia en relación con el total de los ingresos ya que representa un aumento del 3,16% para el año 2016 de influencia con el total de los ingresos debido a que el ministerio del trabajo subió el salario básico unificado.

Análisis de la utilidad neta

Las utilidades de la mueblería Gapal en los años 2015 y 2016 significaron una caída de 16.083,14 dólares, hecho que ha genera problemas de sostenibilidad de la mueblería.

En el análisis estático la utilidad representa el 11.76% del total de los ingresos para el año 2016, hecho que ha generado una disminución en relación con el año 2015 que fue del 24,34% de participación con el total de los ingresos, dándonos así una caída de la utilidad del 13% en un año.

Tabla 31: Balance General Mueblería Gapal.

<i>Mueblería Gapal</i>							
ANÁLISIS BALANCE GENERAL							
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ANGELAMELANIA							
RUC: 0102112398001							
CUENTAS	AÑO	ANÁLISIS	AÑO	ANÁLISIS	ANÁLISIS DINÁMICO		
	2015	ESTÁTICO	2016	ESTÁTICO	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA	RAZÓN
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Caja	\$ 3.005,26	1,09%	\$ 1.143,67	0,48%	\$ (1.861,59)	-61,94%	0,38
Banco	\$ 18.529,35	6,69%	\$ 23.896,45	10,06%	\$ 5.367,10	28,97%	1,29
Mercaderías	\$ 65.764,90	23,75%	\$ 30.486,45	12,84%	\$ (35.278,45)	-53,64%	0,46
Cuentas por Cobrar	\$ 19.056,09	6,88%	\$ 11.453,34	4,82%	\$ (7.602,75)	-39,90%	0,60
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 106.355,60	38,42%	\$ 66.979,91	28,20%	\$ (39.375,69)	-37,02%	0,63
ACTIVO NO CORRIENTE							
Inmuebles	\$ 1.000,00	0,36%	\$ 1.000,00	0,42%	\$ -	0,00%	1,00
terrenos	\$ 150.000,00	54,18%	\$ 150.000,00	63,16%	\$ -	0,00%	1,00
mobiliario y Equipo de Ofinina	\$ 1.000,00	0,36%	\$ 1.000,00	0,42%	\$ -	0,00%	1,00
vehículo	\$ 18.000,00	6,50%	\$ 18.000,00	7,58%	\$ -	0,00%	1,00
Equipo de computo	\$ 500,00	0,18%	\$ 500,00	0,21%	\$ -	0,00%	1,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 170.500,00	61,58%	\$ 170.500,00	71,80%	\$ -	0,00%	1,00
ACTIVO INTANGIBLE	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	-	-
TOTAL ACTIVOS	\$ 276.855,60	100,00%	\$ 237.479,91	100,00%	\$ (39.375,69)	-14,22%	0,86
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar	\$ 9.765,34	3,53%	\$ 3.465,76	1,46%	\$ (6.299,58)	-64,51%	0,35
Documentos por Pagar	\$ 5.000,00	1,81%	\$ 5.000,00	2,11%	\$ -	0,00%	1,00
Impuesto a la Renta	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 14.765,34	5,33%	\$ 8.465,76	3,56%	\$ (6.299,58)	-42,66%	0,57
PASIVO NO CORRIENTE							
prestamos a largo plazo a largo plazo	\$ 20.000,00	7,22%	\$ 15.000,00	6,32%	\$ (5.000,00)	-25,00%	0,75
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 20.000,00	7,22%	\$ 15.000,00	6,32%	\$ (5.000,00)	-25,00%	0,75
TOTAL PASIVO	\$ 34.765,34	12,56%	\$ 23.465,76	9,88%	\$ (11.299,58)	-32,50%	0,67
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 218.321,23	78,86%	\$ 206.328,26	86,88%	\$ 424.649,49	194,51%	0,95
Utilidades	\$ 23.769,03	8,59%	\$ 7.685,89	3,24%	\$ (16.083,14)	-67,66%	0,32
TOTAL PATRIMONIO	\$ 242.090,26	87,44%	\$ 214.014,15	90,12%	\$ (28.076,11)	-11,60%	0,88
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 276.855,60	100,00%	\$ 237.479,91	100,00%	\$ (39.375,69)	-14,22%	0,86

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis del activo

En el análisis del total de los activos de la Mueblería Gapal en el año 2015 fue de 276.855,60 dólares, para el año 2016 hubo los 237.479,91 dólares hechos que han generado una disminución de 39.375,69 dólares, que significa una caída en términos porcentuales del 14,22% debido a la contracción de la economía Nacional y la competencia.

En el análisis estático observamos que la cuenta mercaderías tiene una relevancia del 12,84% en año 2016 y terrenos tienen del 63,16% en el año 2016, datos que muestran que la empresa tiene activos para seguir funcionando.

Análisis del pasivo

En el análisis del total de los pasivos en el año 2015 hubo 34.765,34, para el año 2016 hubo 23.465,76, teniendo una reducción de 11.299,58, que en términos porcentuales tiene una caída del 32,50. Debido a la realidad de la empresa.

En el análisis estático la cuenta préstamos a largo plazo representa el 7,22 del total de los pasivos, hecho que se presenta, porque la empresa tiene un préstamo con el Banco del Pacífico.

Análisis del patrimonio

En la cuenta de patrimonio, en el año 2015 hubo 242.090,26, ya para el 2016 hubo 214.014,15, habiendo una reducción de 28.076,11, que en términos porcentuales hay una caída de 11,60% lo cual muestra que la empresa disminuyó sus utilidades por la contracción del país y la competencia del sector.

En el análisis estático la cuenta capital social tiene mayor relevancia ya que representa el 86,88% del total de patrimonio.

3.5.3.2 Análisis de los indicadores financieros

Tabla 32: Capital de trabajo.

Capital de Trabajo	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente				
2015	=	106.355,60	-	14.765,34	=	\$91.590,26
2016	=	66.979,91	-	8.465,76	=	\$58.514,15

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El capital de trabajo que dispone mueblería Gapal para continuar con las operaciones propias del giro del negocio en el 2017 es 58.514,15, lo que observamos que ha disminuido en relación con el año 2015 en 33.076,11 y que podemos decir que una vez honrada las deudas la empresa se encuentra con un problema para seguir funcionando.

Tabla 33: Índice de liquidez.

Índice de Liquidez	=	Activo Corriente		=	
		Pasivo Corriente			
2015	=	106.355,60	=	7,20	
		14.765,34			
2016	=	66.979,91	=	7,91	
		8.465,76			

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el índice de liquidez para el año 2015 es 7,20 dólares, para los años 2016 es de 7,91 dólares, lo que podemos decir que la empresa dispone de efectivo para honrar las deudas, 6,91 dólares por cada dólar de deuda, y podemos decir que la empresa tiene exceso de liquidez acumulada ociosos y que se pueden invertir en otros negocios.

Tabla 34: Prueba ácida.

Prueba Ácida	=	Activo Corriente - Inventarios			=	
		Pasivo Corriente				
2015	=	106.355,60	-	65.764,90	=	2,75
		14.765,34				
2016	=	66.979,91	-	30.486,45	=	4,31
		8.465,76				

Fuente: Mueblería Gapal**Elaborado por:** Jinson Guamán**Análisis**

En la prueba acida para la empresa Mueblería Gapal, el año 2015 fue de 2,75 dólares, para el año 2016 es 4,31 dólares lo que podemos decir que la organización cuenta con 3.31 dólares por cada dólar de deuda, lo que significa que mueblería Gapal goza con suficiente liquidez para honrar las deudas a corto plazo.

Indicadores de solvencia**Tabla 35: índice de endeudamiento del activo.**

Endeudamiento del Activo	=	Pasivo Total		=	
		Activo Total			
2015	=	34.765,34	=	276.855,60	0,13
		23.465,76			
2016	=	23.465,76	=	237.479,91	0,10
		237.479,91			

Fuente: Mueblería Gapal**Elaborado por:** Jinson Guamán**Análisis**

El índice de endeudamiento del activo de mueblería Gapal en el año 2015 fue de 0,13, y para el año 2016 fue 0,10 lo que significa que el 90% del capital del que dispone la empresa en propio y solo un 10% está financiado por el banco del pacifico y acreedores.

Tabla 36: Índice de endeudamiento patrimonial.

Endeudamiento Patrimonial	=	Pasivos Total		
		Patrimonio Neto		
2015	=	34.765,34	=	0,14
		242.090,26		
2016	=	23.465,76	=	0,11
		214.014,15		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

El índice del endeudamiento económico de la mueblería Gapal en el año 2015 es de 0,14%, para el año 2016 fue de 0,11%, lo que significa que el 89% del patrimonio es propio, y el 11% esta con financiamiento bancario y otros acreedores.

Tabla 37: Índice de endeudamiento del activo fijo.

Endeudamiento del Activo Fijo	=	Patrimonio		
		Activo Fijo		
2015	=	242.090,26	=	1,42
		170.500,00		
2016	=	214.014,15	=	1,26
		170.500,00		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el año 2015 fue 1,42 dólares, para el año 2016 fue 1,26 dólares lo que significa que la empresa dispone de 1,26 dólares de patrimonio por cada dólar en el activo fijo, y se puede financiar sin problemas el giro del negocio.

Tabla 38: Apalancamiento financiero.

Apalancamiento Financiero	=	UAI/Patrimonio				
		UAI/Activos Totales				
2015	=	41.061,03	=	0,17	=	1,09
		242.090,26				
		43.061,03		0,16		
		276.855,60				
2016	=	22.674,89	=	0,11	=	1,04
		214.014,15				
		24.274,89		0,10		
		237.479,91				

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el apalancamiento financiero en el año 2015 fue de 1,09, para el año del 2016 es 1,04, lo que significa que los dineros que no son propios de la empresa no contribuyen con mayor énfasis en la rentabilidad total de la organización.

Indicadores de gestión

Tabla 39: Rotación de cartera

Rotación de Cartera	=	Ventas		
		Cuentas por Cobrar		
2015	=	97.661,03	=	6,61
		14.765,34		
2016	=	65.342,12	=	7,72
		8.465,76		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en la cuenta cartera tiene en el año 2015, rotó 7 veces en el año, para el año 2016 rotó 8 veces, lo que significa que el inventario rota 0,66 veces cada mes, es una rotación muy lenta debido a que son productos suntuarios, ya que son productos elásticos en tiempos de crisis.

Tabla 40: Rotación de proveedores.

Rotación de Proveedores	=	Compras		
		Cuentas por Pagar		
2015	=	50.000,00	=	3,39
		14.765,34		
2016	=	35.067,23	=	4,14
		8.465,76		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el año 2015 rotaba 3 veces al año y para el año 2016 rotaba 4 veces al año, lo que significa que las cuentas por pagar pago 4 veces a crédito en relación con el total de las compras.

Tabla 41: Rotación del activo fijo.

Rotación de Activo Fijo	=	Ventas		
		Activo Fijo		
2015	=	97.661,03	=	0,57
		170.500,00		
2016	=	65.342,12	=	0,38
		170.500,00		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en la rotación de activos fijos en el año 2015n fue 0,57 veces, para el año 2016 fue 0,38 veces, lo que significa que por cada dólar vendido el activo fijo roto 0,57 veces al año.

Tabla 42: Rotación de inventarios.

Rotación de Inventarios	=	Inventarios		
		Compras		
2015	=	65.764,90	=	1,32
		50.000,00		
2016	=	30.486,45	=	0,87
		35.067,23		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el año 2015 rotó 1.32 veces, para el año 2016 rotó 0,87 veces, lo que significa que el inventario se entregó a los clientes en 0,87 veces al año, haciendo una relación con el año 2015, el inventario rotó mucho menos y significa que hay mercadería acumulada que no se ha vendido.

Tabla 43: Rotación de ventas.

Rotación de Ventas	=	Ventas		
		Activo Total		
2015	=	97.661,03	=	0,35
		276.855,60		
2016	=	65.342,12	=	0,28
		237.479,91		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

La rotación de las ventas en mueblería Gapal en el año 2015 fue 0,35 veces, y para el año 2016 fue 0,28 veces, lo que significa que el coeficiente de eficiencia directa sobre las ventas ha sido paupérrimo ya que ha caído la rotación entre el año 2015 y 2016.

Tabla 44: Período medio de cobranza.

Período Medio de Cobranza	=	(Cuentas y Documentos por Cobrar) *365		
		Ventas		
2015	=	\$ 5.389.349,10	=	55,18
		97.661,03		
2016	=	\$ 3.090.002,40	=	47,29
		65.342,12		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el año 2015 el periodo de cobranza es de 55 días, para el año 2016 el periodo de cobranza es de 47 días, lo que significa al omento de facturar las ventas, hasta el momento de recibir el pago es de 55 días, tiempos que entorpecen un poco más la generación de liquidez.

Tabla 45: Período medio de pago.

Período Medio de Pago	=	(Cuentas y Documentos por pagar) *365		
		Compras		
2015	=	5.389.349,10	=	107,79
		50.000,00		
2016	=	3.090.002,40	=	88,12
		35.067,23		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el año 2015 el periodo de pago tuvo 108 días para pagar sus deudas y para el año 2016 tuvo 88 días para honrar sus deudas. Lo que significa que la empresa alarga las fechas de pagos con sus proveedores en relación con la fecha de cobros y por eso la empresa goza de buena liquidez.

Tabla 46: Impacto gasto de administración y ventas.

Impacto Gasto Administración y Ventas	=	Gasto Administrativo y de Ventas		
		Ventas		
2015	=	1.600,00	=	0,02
		97.661,03		
2016	=	4.500,00	=	0,07
		65.342,12		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal tuvo en el año 2015 en el impacto del gasto administrativo en relación con las ventas fue de 0,02%, y para el año 2016 fue de 0,07%, lo que significa para el año 2016 los gastos administrativos aumentaron en 0,05%.

Tabla 47: Impacto de la carga financiera.

Impacto de la Carga Financiera	=	Gasto Financieros		
		Ventas		
2015	=	3.000,00	=	0,031
		97.661,03		
2016	=	1.500,00	=	0,023
		65.342,12		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal tuvo en el año 2015 en el impacto del gasto financiero en relación con las ventas fue de 0,031 dólares, para el año 2016 tuvo 0,023, lo que significa que el endeudamiento entre los años 2015-2016 se redujo a 0,08, y se deduce que la propietaria dispondrá de suficientes recursos para honrar las deudas adecuadamente con los acreedores.

Indicadores de rentabilidad

Tabla 48: Margen bruto.

Margen Bruto	=	Ventas Netas - Costo de Ventas			=	
		Ventas				
2015	=	97.661,03	-	50.000,00	=	0,49
		97.661,03				
2016	=	65.342,12	-	35.067,23	=	0,46
		65.342,12				

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal tuvo una rentabilidad en el año 2015 de 0,49%, para el año 2016 tuvo una rentabilidad del 0,46%, lo que significa que el margen de utilidad es muy bueno, pero si hacemos un análisis con el año 2016 hay una caída en los beneficios del 0,3% anual.

Tabla 49: Margen operacional.

Margen Operacional	=	Utilidad Operacional			=	
		Ventas				
2015	=	25.769,03			=	0,26
		97.661,03				
2016	=	9.285,89			=	0,14
		65.342,12				

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el año 2015 tuvo el 0,26 de utilidad optima, para el año 2016 tuvo 0,14 de utilidad optima, como podemos observar, la utilidad operacional en relación con las ventas no fue tan buena, pero si hacemos una evaluación con el año 2015 las utilidades han caído en un 0,12%.

Tabla 50: Rentabilidad financiera.

2015	=	0,35	*	0,26	*	1,14	*	0,92	*	1,00	=	0,10
2016	=	0,28	*	0,14	*	1,11	*	0,83	*	1,00	=	0,04

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal tuvo una rentabilidad financiera en el año 2015 del 10%, para el año 2016 tuvo 0,04% lo que significa que toda la utilidad va para los propietarios.

Análisis del sistema Du-Pont

Tabla 51: Rentabilidad de las ventas.

ROS	=	Utilidad Neta		
		Ventas		
2015	=	23.769,03	=	
		97.661,03		
2016	=	7.685,89	=	0,1176
		65.342,12		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal en el año 2015 tuvo una rentabilidad del 24,34% sobre las ventas, para el año 2016 tuvo una utilidad del 11,76%, haciendo un análisis entre los años 2015-2016 hay una caída de la utilidad del 12,58% por errores en la administración y la contracción económica del país.

Tabla 52: Rentabilidad sobre los activos.

ROA	=	Utilidad Neta	
		Activo Total	
2015	=	23.769,03	= 0,0859
		276.855,60	
2016	=	7.685,89	= 0,0324
		237.479,91	

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal tuvo una rentabilidad sobre los activos en el año 2015 de 8,59%, para el año 2016 una rentabilidad de 3,24%, lo cual evidencia la mala administración y gestión de los propietarios.

Tabla 53: Rentabilidad sobre el capital invertido.

ROE	=	Utilidad Neta	
		Patrimonio Total	
2015	=	23.769,03	= 0,0982
		242.090,26	
2016	=	7.685,89	= 0,0359
		214.014,15	

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal tuvo una rentabilidad sobre el patrimonio en el año 2015 de 9,82%, para el año 2016 tuvo una rentabilidad de 3,59%, lo que significa que hay una caída de la rentabilidad del 6,23%.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Cuando se habla de la idea a defender para este trabajo de investigación con el tema de Plan Estratégico para Mejorar la Gestión Administrativa-Financiera, ya que se pretende dar a la empresa una visión empresarial que este en acorde a su tamaño y su proyección en el futuro.

Por tal razón se realizará alusión a dos preguntas claves en esta investigación la N°1 que dice ¿La mueblería Gapal cuenta con plan un estratégico? Los resultados de la encuesta realizada a los empleados, dando como resultado que el 100% mencionaba que la empresa no cuenta con un plan estratégico y que en la Mueblería solo se administrada de manera empírica.

También hago mención a la entrevista realizada a la propietaria, la cual menciona en la pregunta N° 1 que dice ¿La mueblería Gapal cuenta con plan un estratégico? Dando como respuesta de la dueña que la Mueblería no tiene un plan estratégico porque ella desconoce de administración de empresas y solo se guía por sus instintos de negociante.

Para demostrar que el planteamiento de este tema responde a los problemas que tiene la empresa se realizó una pregunta a sus trabajadores de la empresa que dice ¿Usted cree que el plan estratégico mejorará la gestión administrativa-financiera de la mueblería Gapal? dando como resultado que en un 100% dice que si esta es la mejor solución para esta empresa.

También se hizo la misma pregunta a la propietaria en la entrevista ¿Usted cree que el plan estratégico mejorará la gestión administrativa-financiera de la mueblería Gapal? Dando como respuesta que esta sería la mejor solución ya que de esa manera la empresa empezará a regirse bajo un enfoque empresarial.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MAXIMIZAR RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA MUEBLERÍA GAPAL DEL CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DE AZUAY, PERÍODO 2017-2021.

4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para Mejorar la Gestión Administrativa y Maximizar Rentabilidad Financiera de la Mueblería Gapal del Cantón Cuenca, Provincia de Azuay, período 2017-2021.

4.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Diseñar el plan estratégico para la Mueblería Gapal.
- ✓ Diseñar la gestión administrativa para la mueblería Gapal
- ✓ Diseñar el método financiero para maximizar la rentabilidad financiera de la Mueblería Gapal.

4.3 CONTEXTO DE LA PROPUESTA

La siguiente propuesta, diseñará la orientación empresarial que va a regir a la Mueblería Gapal desde la puesta en ejecución, con lo cual se formulará un plan estratégico que englobe el total de la organización, para que responda a las nuevas exigencias que exige el mercado, los cambios económicos y políticos. También de enfocará en una exhaustiva gestión administrativa que permita organizar de mejor manera la empresa, para así poder enfocar todos los esfuerzos a mejorar la rentabilidad financiera que es lo que más se persigue en la sostenibilidad de la empresa.

4.3.1 Diagnóstico externo

Este diagnóstico nos ayudará a entender los factores externos que condicionan a la mueblería Gapal, en su afán crecer y desarrollarse.

Tabla 54: Análisis PARTS de la mueblería Gapal.

Proceso	Comportamiento	Oportunidades	Amenazas
Económicos	Recuperación económica del país.	X	
	Reducción de los impuestos.	X	
	Aumento en los precios de los permisos de funcionamiento.		X
Sociales	Fidelidad del cliente.	X	
Demográficos	Crecimiento de la clase media.	X	
Culturales	Nuevas exigencias de los clientes	X	
Políticos	Inestabilidad política.		X
	Decreto de austeridad del Gobierno Nacional.		X
Tecnológicos	Nuevas tecnologías para el control de inventarios inaccesible.		X
Competitivos	Desconocimiento de la competencia.		X
	Nuevos competidores en el sector.		X

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.2 Diagnostico Interno

Tabla 55: Diagnostico Interno.

Proceso	Comportamiento	Fortalezas	Debilidades
Área administrativa	Administra una sola persona	X	
	Falta de un manual de funciones.		X
	Falta de un plan estratégico		X
Área financiera	Inversión de las utilidades	X	
	Capital en un 90% propio	X	
	Caída de utilidades		X
	Rentabilidad cada año más baja.		X
	No hay un plan de presupuestos		X
Talento Humano	Suficiente personal.	X	
Área Ventas	Precios accesibles	X	
	Ubicación estratégica del negocio.	X	
	Caída de las ventas		X
Área de Bodega	Proveedores directos	X	
	Mercadería Diversificada	X	
	Inventario acumulado		X

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal después del análisis del micro entorno, podemos decir que la empresa tiene buenas fortalezas, como también tiene debilidades que deben ser combatidas y solucionadas. Se puede decir también que la empresa después del análisis del macro entorno, la organización debe aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

4.3.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE

Tabla 56: Matriz de evaluación de factores externos EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Recuperación económica del País	0,15	4	0,6
Reducción de los impuestos	0,07	2	0,14
Fidelidad del cliente	0,16	3	0,48
Crecimiento de la clase media	0,07	3	0,21
Nuevas exigencias de los clientes	0,03	1	0,03
Amenazas			
Inestabilidad política	0,04	3	0,12
Decreto de austeridad del Gobierno Nacional	0,08	2	0,16
Tecnologías inaccesibles	0,09	2	0,18
Desconocimiento de la competencia	0,1	4	0,4
Nuevos competidores en el sector	0,17	4	0,68
Aumento de los precios de los permisos de funcionamiento	0,04	3	0,12
Suma	1	31	3,12

Elaborado por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal después de analizar la matriz EFE muestra que tiene el 3,12, lo que nos dice es que la empresa tiene un margen de acción muy bueno para enfrentar las amenaza que no se puede controlar. Pero eso no quiere decir que podemos descuidarnos ya que el entorno económico del país es muy dinámico.

4.3.4 Matriz de evaluación de factores externos EFI

Tabla 57: Matriz de evaluación de factores externos EFI.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas			
Administra una sola persona	0,05	3	0,15
Inversión de las utilidades	0,09	2	0,18
Capital en un 90% es propio	0,07	3	0,21
Suficiente personal	0,03	1	0,03
Precios de los productos accesibles	0,07	3	0,21
Ubicación estratégica del negocio	0,04	2	0,08
Proveedores directos	0,08	3	0,24
Mercadería diversificada	0,09	3	0,27
Debilidades			
Falta de un manual de funciones	0,09	2	0,18
Falta de un plan estratégico	0,1	3	0,3
Caída de las utilidades	0,06	3	0,18
Rentabilidad cada año más baja	0,08	3	0,24
No hay un plan de presupuestos	0,01	1	0,01
Caída de las ventas	0,08	3	0,24
Inventario acumulado	0,06	3	0,18
Suma	1	38	2,7

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado Por: Jinson Guamán

Análisis

Mueblería Gapal después del análisis de la matriz EFI podemos ver que tiene 2,7, lo que nos muestra que la empresa tiene muchas debilidades que están por solucionar, y tiene muy pocas fortalezas para poder enfrentar a los mismo, ya que, si no se utiliza las

estrategias apropiadas, los embates externos terminarán comprometiendo el futuro de la empresa.

4.3.5 Matriz de las fuerzas competitivas de la Mueblería Gapal.

Tabla 58: Matriz de las fuerzas competitivas de la Mueblería Gapal.

Fuerzas competitivas	Impacto	Característica
Amenazas de nuevos competidores.	Alto	Mueblería Gapal tiene una alta amenaza de los nuevos competidores debido a que los demás negocios ubicados en la misma zona de dedican a la misma actividad.
Poder de negociación de los proveedores.	Bajo	Mueblería Gapal tiene ventaja debido a que cuenta con una gran diversidad de proveedores.
Poder de negociación de los compradores.	bajo	Mueblería Gapal tiene la ventaja de tener una diversidad de productos por lo que los clientes se compran más en esta empresa.
Intensidad de la rivalidad entre los competidores.	Alto	Mueblería Gapal tiene como rival a novedades Rosita debido a que esta empresa también goza con años de experiencia en el mercado y también ofrece variedades en sus productos.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.6 Matriz FODA

Con la investigación de los factores permitirá analizar de manera general la situación actual de la empresa, con lo cual permitirá tomar decisiones que estén en acorde con los objetivos y metas planteadas.

Tabla 59: Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	Administra una sola persona	Falta de un manual de funciones
	Inversión de las utilidades	Falta de un plan estratégico
	Capital en un 90% es propio	Caída de las utilidades
	Suficiente personal	Rentabilidad cada año más baja
	Precios de los productos accesibles	No hay un plan de presupuestos
	Ubicación estratégica del negocio	Caída de las ventas
	Proveedores directos	Inventario acumulado
Factores Externos	Mercadería diversificada	
Oportunidades	FO	DO
Recuperación económica del País	Tomar la decisión de reinvertir las utilidades para ayudar a incentivar la recuperación del país.	Diseñar un plan estratégico que mejore la gestión administrativa-financiera.
Reducción de los impuestos	Apoyarse a la ley orgánica de economía popular y solidaria, ya que la empresa forma parte de la PYMES, porque el gobierno incentivo a través	Realizar un estudio financiero que ayude a entender la situación actual y futura de la empresa.

	de la reducción de impuestos a este segmento empresarial.	
Fidelidad del cliente	Fomentar políticas de ventas para aumentar las ventas ya que el aumento de la clase media fortalecerá el crecimiento y desarrollo de la mueblería.	Realizar un estudio de mercado que sustente los gustos y preferencias que tienen los clientes, por lo productos que la empresa ofrece.
Crecimiento de la clase media		
Nuevas exigencias de los clientes	Fomentar la diversidad de productos similares a los muebles, ya que las exigencias de los clientes son cambiantes.	Diseñar un plan de presupuestos que sustente las nuevas inversiones en cada área funcional de la empresa.
Amenazas	FA	DA
Inestabilidad política	Diseñar una administración flexible a los cambios del macro entorno.	Buscar asesoría en planes estratégicos para poder enfrentar los cambios del macro entorno que no son controlables por la empresa.
Decreto de austeridad del Gobierno Nacional	Fomentar promociones para los clientes con menos capacidad adquisitiva.	
Tecnologías inaccesibles	Reinvertir las utilidades en tecnologías nuevas para la comercialización de muebles.	Focalizar los gastos en las áreas estratégicas y hacer uso de los recursos, solo cuando seas necesario.
Desconocimiento de la competencia	Realizar un estudio amplio de mercado en el cual ayude a entender los cambios en el mercado.	Asignar recursos para realizar un estudio de los cambios en el mercado.
Nuevos competidores en el sector		
Aumento de los precios	Asignar los recursos	Fomentar el incremento de

de los permisos de funcionamiento	necesarios para honrar los pagos de los permisos de funcionamiento.	las ventas para que así se pueda aumentar los ingresos y poder tener suficiente liquidez y honrar los pagos obligatorios.
--	---	---

Elaborado Por: Jinson Guamán

4.3.7 Definición del negocio propuesto

Tabla 60: Definición del negocio propuesto.

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES PARA LA DEFINICIÓN	MUEBLERÍA GAPAL
¿A qué se dedica la empresa?	¿Qué necesidades satisface la empresa?	Adquirir y comercializar muebles y similares de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
¿Cuál es el futuro de la empresa?	¿A qué mercado se orienta las ventas de la empresa?	Las personas de clase media y media baja de la ciudad de Cuenca.
¿Cuál debería ser el negocio de la empresa?	¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?	Venta de muebles al por mayor y menor, de los productos especiales que ofrece la empresa.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Definición propuesta

Mueblería Gapal es una empresa que se dedica a adquirir y comercializar muebles y similares de alta calidad al por mayor y menor, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la ciudad de Cuenca.

4.3.8 Valores propuestos

Responsabilidad: este principio es importante ya que es el compromiso real que debe cumplir a carta cabal la empresa, tanto con los trabajadores, los clientes y la sociedad en general.

Respeto: para este principio se deberá de hacer un compromiso de mutuo acuerdo entre los propietarios y los trabajadores, para que cualquier inconveniente sea resuelto con altura y delicadeza en beneficios de los clientes.

Ética: deberá ser un compromiso entre los propietarios y trabajadores para generar un pacto ético que garantice a los clientes, proveedores y las instituciones de control la veracidad y transparencia de toda transacción que se de en la empresa.

Puntualidad: en este principio se garantiza el cumplimiento de los tiempos establecidos para cumplir los trabajos encomendados a los trabajadores, proveedores y convenios establecidos con los clientes.

Trabajo en equipo: es un compromiso entre las partes, con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo y el cumplimiento de las tareas encomendadas a los equipos que laboran en cada área funcional de la empresa.

Honestidad: este principio de los observara a la hora de realizar las transacciones diarias de compra y venta, ofreciendo un buen producto a los clientes y pagando un precio justo los proveedores, y también entre patrono y trabajador.

Tabla 61: Axiología de los valores propuestos.

Valores	Propietarios	Empelados	Cientes
Responsabilidad	X	X	X
Respeto	X	X	X
Ética	X	X	X
Puntualidad	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X
Honestidad	X	X	X

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Todos los valores propuestos serán implementados posteriormente por los propietarios de la empresa.

4.3.9 Misión propuesta

Tabla 62: Misión propuesta.

Preguntas	Mueblería Gapal
¿Quiénes Somos?	Una empresa que se dedica a comercializar muebles.
¿Qué buscamos?	Ser líder en la venta de muebles
¿Qué hacemos?	Ofrecemos productos de alta calidad
¿Dónde lo hacemos?	En ciudad de Cuenca
¿Por qué lo hacemos?	Para generar puestos de trabajo y ayudar a la familia a conseguir la libertad económica.
¿Para quién lo hacemos?	Para nuestros clientes

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Misión

Ser una empresa líder de ciudad de Cuenca en la comercialización de muebles al por mayor y menor, ofreciendo productos de alta calidad a nuestros clientes, y ayudar a la creación de nuevos puestos de empleo en la zona austral.

4.3.10 Visión propuesta

Tabla 63: Visión propuesto.

Preguntas	Mueblería Gapal
¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?	Ser una empresa sólida en 2021
¿Cómo seremos en el futuro?	Líder en el sur del país
¿Qué haremos en el futuro?	Producir y comercializar muebles
¿Qué actividades desarrollaremos en el	Al por mayor y menor

futuro?	
---------	--

Fuente: mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Visión 2017-2021

Para el año 2021 ser una empresa sólida y líder en sur del país, produciendo y comercializando muebles al por mayor y menor.

4.3.11 Políticas Empresariales Propuestas

1. **Hacia los clientes:** conseguir la satisfacción y la fidelidad de todos nuestros clientes.
2. **Hacia los resultados:** generar un equilibrio financiero-económico para la consecución de objetivos en todas las áreas funcionales de la empresa.
3. **Hacia la protección del medio ambiente:** determinar y orientar acciones necesarias para ayudar al medio ambiente.

4.3.12 Metas Empresariales Propuestas

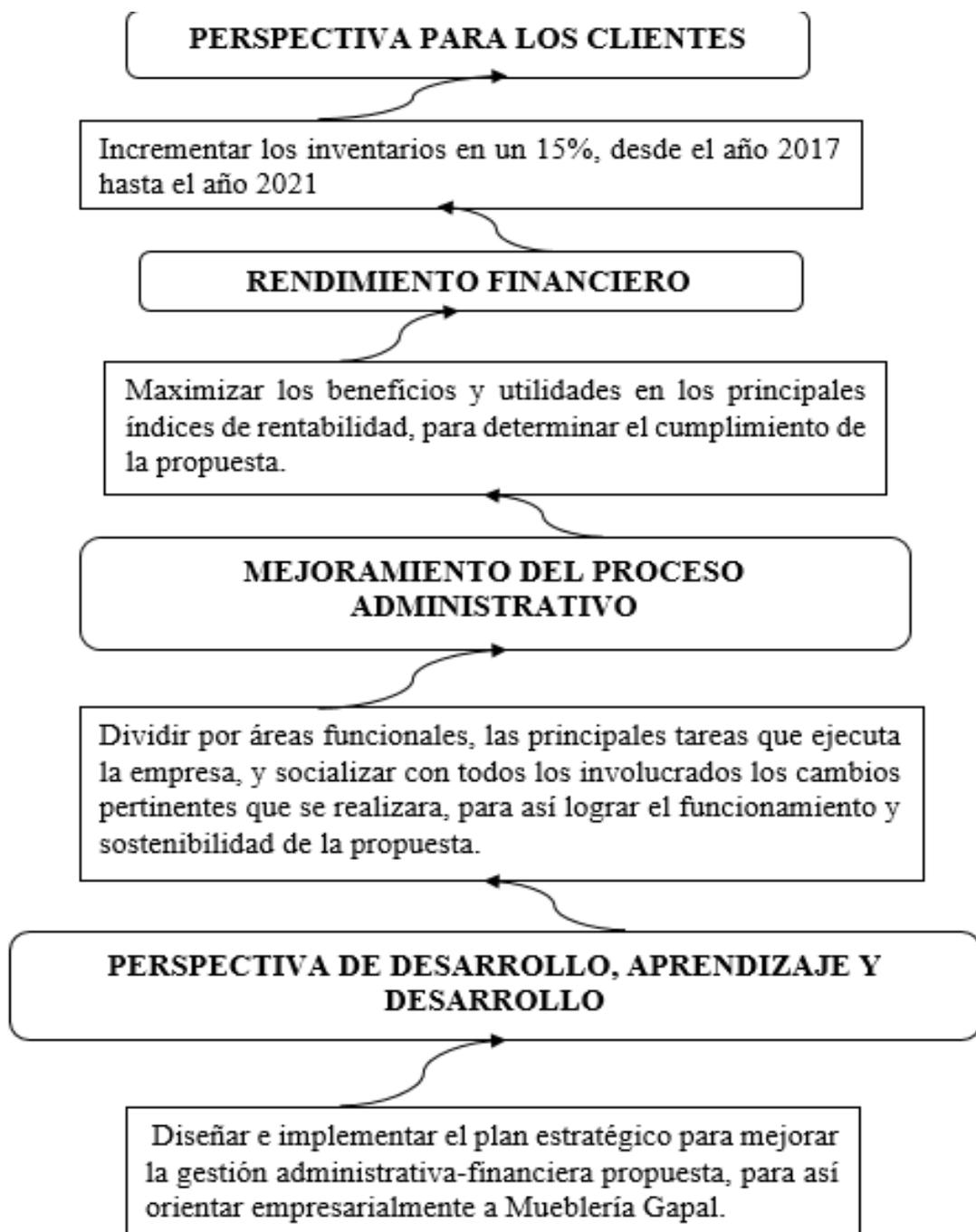
- ✓ Gestionar nuevos proveedores de muebles.
- ✓ Capacitar a los trabajadores en la logística y uso de espacios de las bodegas de la empresa.
- ✓ Implementar un sistema de control de inventarios.
- ✓ Implementar un sistema de ventas automatizada.
- ✓ Apertura de otra sucursal en la ciudad de Cuenca.

4.3.13 Objetivos Empresariales Propuestas

- ✓ Implementar el plan estratégico para mejorar la gestión administrativa financiera propuesto para así darle una orientación empresarial a la Mueblería Gapal.
- ✓ Dividir por áreas funcionales, las principales tareas que ejecuta la empresa, y socializar con todos los involucrados los cambios pertinentes que se realizara, para así lograr el funcionamiento y sostenibilidad de la propuesta.

- ✓ Maximizar los beneficios y utilidades en los principales índices de rentabilidad, para determinar el cumplimiento de la propuesta.
- ✓ Incrementar los inventarios en un 15%, desde el año 2017 hasta el año 2021.

Tabla 64: Mapa Estratégico



Elaborado por: Jinson Guamán

Tabla 65: Proyectos en Ejecución

Objetivos Estratégicos	N°	Proyectos por Ejecutar	Área Responsable	Indicador de Para Determinar el Avance de los Objetivos
Diseñar e implementar el plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera propuesta, para así orientar empresarialmente a Mueblería Gapal.	1	Realizar la investigación del macro entorno, para evidenciar los oportunidades y amenazas que tiene Mueblería Gapal.	Gerencia	Informes de las investigaciones
	2	Comunicar y ejecutar las acciones necesarios para evidenciar en las áreas funcionales, la misión, visión, metas, políticas, valores, axiomas y los objetivos estratégicos.	Financiero secretario	Informes de las socialización.
Dividir por áreas funcionales, las principales tareas que ejecuta la empresa, y socializar con todos los involucrados los cambios pertinentes que se realizara, para así lograr el funcionamiento y sostenibilidad de la propuesta.	3	Acondicionar las áreas físicas, en donde se va a ubicar los departamentos que tendrá Mueblería Gapal.	Todas las unidades de la Mueblería Gapal	Informes de los avances
	4	Diseñar políticas y normas de funcionamiento en cada unidad para garantizar el cumplimiento normal de las tareas que cada área tiene asignada.	Gerencia	Informes de los diseños.
Maximizar los beneficios y utilidades en los principales	5	Gestionar un crédito de 30.000 dólares, con las instituciones financieras, que garantice un tasa no	Gerencia y financiero secretario	Informes de las amortizaciones

índices de rentabilidad, para determinar el cumplimiento de la propuesta.		mayor al 15% en el costo de la deuda.		
	6	Ocuparse en que uno de los principales indicadores de rentabilidad ROS crezca para el segundo año un 0,14%.	Financiero secretario	Informes de los indicadores de rentabilidad
Incrementar los inventarios en un 15%, desde el año 2017 hasta el año 2021.	7	Desarrollar los presupuestos mensuales para cada área de la empresa con el ánimo, de que ellos cumplan con sus obligaciones sin mayor dificultad.	Financiero secretario	Informe de los presupuestos
	8	Asignar los recursos monetarios necesarios al área de abastecimientos mensualmente para que realice las compras necesarios y así cumplir con los objetivos.	Gerencia y financiero secretario	Informes de las conciliaciones bancarios y del arqueo de caja

Elaborado por: Jinson Guamán

Tabla 66: Presupuestos de ejecución de los Proyectos

Proyectos	RECURSOS				Total
	Talento humano	Material	Tecnológico	Monetario	
Realizar la investigación del macro entorno, para evidenciar los oportunidades y amenazas que tiene Mueblería Gapal.	200	100	50	100	450
Comunicar y ejecutar las acciones necesarios para evidenciar en las áreas funcionales, la misión, visión, metas, políticas, valores,	-	10	5	20	35

axiomas y los objetivos estratégicos.					
Acondicionar las áreas físicas, en donde se va a ubicar los departamentos que tendrá Mueblería Gapal.	1000	1000	20	1000	3200
Diseñar políticas y normas de funcionamiento en cada unidad para garantizar el cumplimiento normal de las tareas que cada área tiene asignada.	30	20	10	30	90
Gestionar un crédito de 30.000 dólares, con las instituciones financieras, que garantice un tasa no mayor al 15% en el costo de la deuda.	40	2	10	40	92
Ocuparse en que uno de los principales indicadores de rentabilidad ROS crezca para el segundo año un 0,14%.	-	2	10	-	12
Desarrollar los presupuestos mensuales para cada área de la empresa con el ánimo, de que ellos cumplan	-	3	10	-	13

con sus obligaciones sin mayor dificultad.					
Asignar los recursos monetarios necesarios al área de abastecimientos mensualmente para que realice las compras necesarios y así cumplir con los objetivos.	-	3	10	-	13
Total	1.270	1.140	125	1.190	3.905

Elaborado por: Jinson Guamán

Fecha de inicio: cuarto trimestre del año 2017

Fecha de culminación: 31 de diciembre del 2021

Formula: (# de proyectos ejecutados/ total de los proyectos propuestos)

Evaluación trimestral

Tabla 67: Cronograma de Ejecución

Proyectos	2017				2018				2019				2020				2021			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar la investigación del macro entorno, para evidenciar los oportunidades y amenazas que tiene Mueblería Gapal.				x	x	x														
Comunicar y ejecutar las acciones necesarios para evidenciar en las áreas funcionales, la misión, visión, metas,				x	x	x														

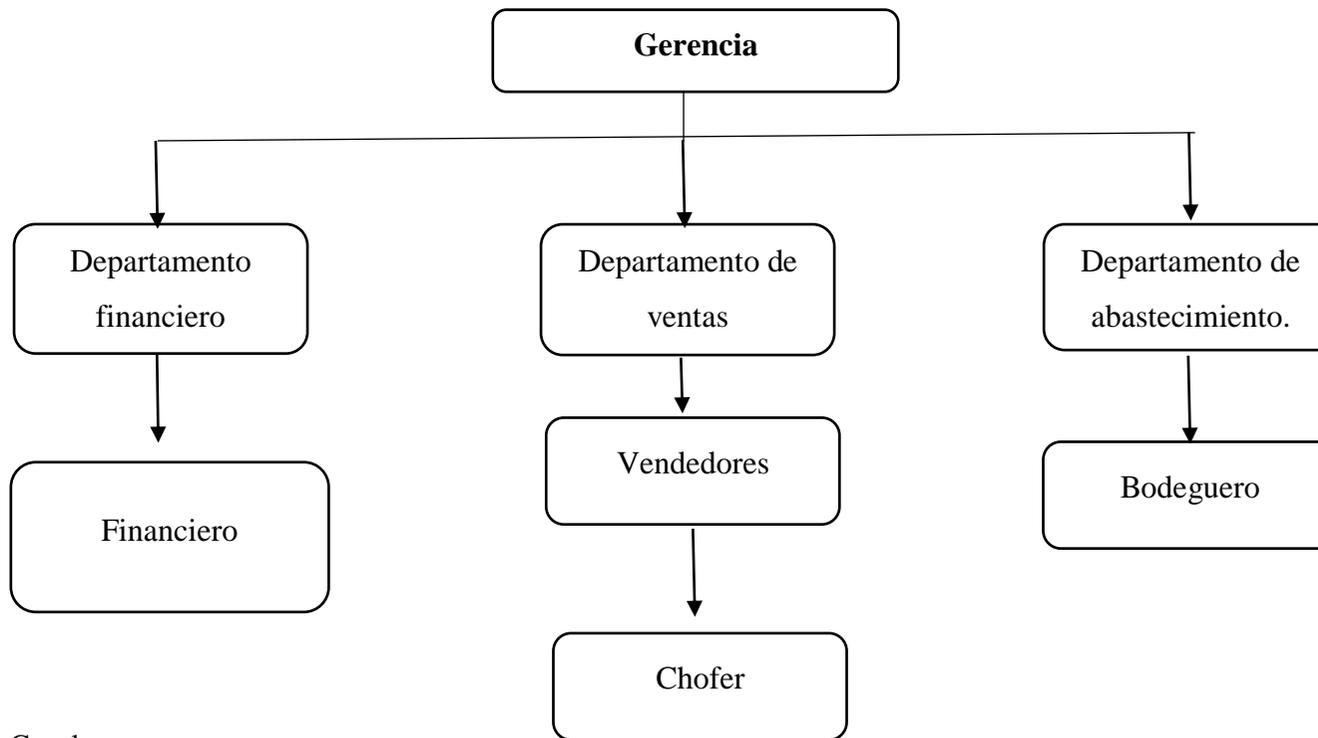
políticas, valores, axiomas y los objetivos estratégicos.																				
Acondicionar las áreas físicas, en donde se va a ubicar los departamentos que tendrá Mueblería Gapal.				x																
Diseñar políticas y normas de funcionamiento en cada unidad para garantizar el cumplimiento normal de las tareas que cada área tiene asignada.				x	x	x														
Gestionar un crédito de 30.000 dólares, con las instituciones financieras, que garantice un tasa no mayor al 15% en el costo de la deuda.				x	x	x														
Ocuparse en que uno de los principales indicadores de rentabilidad ROS crezca para el segundo año un 0,14%.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollar los presupuestos mensuales para cada área de la empresa con el				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

ánimo, de que ellos cumplan con sus obligaciones sin mayor dificultad.																				
Asignar los recursos monetarios necesarios al área de abastecimientos mensualmente para que realice las compras necesarios y así cumplir con los objetivos.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.14 Organigrama Estructural Propuesto (Esquema Vertical)

Figura 8: Organigrama Estructural Propuesto.



Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.15 Manual de Funciones Propuesta

El manual de funciones propuesto es para la empresa mueblería Gapal del Cantón Cuenca, medio por el cual se propondrá la división de trabajo, y la organización de las áreas funcionales, como también se logrará especializar las tareas de acuerdo con las habilidades y destrezas que poseen los trabajadores.

El presente documento contendrá la definición de cada área de trabajo, las exigencias que tiene la empresa en cada puesto. Las responsabilidades de los mismos, la asignación de funciones ya que con ello se requiere eliminar la duplicidad de trabajo y lograr la eficiencia y eficacia en las tareas encomendadas.

El manual de funciones logrará darle a la empresa una visión empresarial, porque por medio del cual los trabajadores cooperarán de manera efectiva para fortalecer y engrandecer los objetivos propuestos en la presente investigación.

Es importante mencionar que el manual de funciones simplificará y reducirá la terminación de cada tarea, dando como resultado reducir los tiempos en cada trabajo y aumentando la eficiencia de cada trabajador, porque es más fácil así controlar las tareas encomendadas.

4.3.15.1 Clasificación y jerarquización propuesta de las áreas funcionales de la empresa

A continuación, se menciona las áreas de trabajo y la jerarquización de las áreas para lograr una organización eficiente, por ello mencionamos los niveles de jerárquicos.

Tabla 68: Estructura orgánica.

NIVEL	ESTRUCTURA ORGÁNICA
1	Administrativo
2	Operativo

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Nivel 1 administrativo: gestiona todas las actividades del nivel operativo, gestionar los recursos tales como, financiero, talento humano, etcétera, y sobre todo es el encargado de tomar las decisiones en toda la empresa y en cada área funcional de la organización.

Nivel 2 operativo:

Es la parte que se encarga de cumplir con todos los procesos que la empresa realiza a diario y de acatar con las órdenes puestas por el alto directivo de la empresa, a continuación, mencionaré las áreas operativas de la mueblería Gapal.

Departamento financiero

- ✓ Jefe financiero

Departamento de ventas

- ✓ Vendedores
- ✓ Chofer

Departamento de abastecimiento

- ✓ Bodeguero

Estructura del manual

- ✓ Cargo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Perfil profesional
- ✓ Funciones

MUEBLERÍA GAPAL
MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: GERENCIA
Responsabilidades
La gerencia será escogida@ por la propietaria de la empresa, por un contrato de cumplimiento de metas y objetivos propuestos al momento de la vinculación, y será el encargado de tomar las decisiones en cada área funcional de la empresa.
PERFIL PROFESIONAL
Título académico de tercer nivel en finanzas, administración de empresas, economía, marketing, comercial o títulos a fines.
EXPERIENCIA
tener mínimo dos años de experiencia en áreas similares
CURSOS REALIZADOS
<p>Amplio conocimiento en administración</p> <p>Aplicación del reglamento tributario</p> <p>Excel avanzado</p> <p>Amplio Conocimiento del Programa Mónica</p> <p>Amplio conocimiento en logística y almacenamiento</p>
FUNCIONES
<p>Planificar las estrategias para desarrollo de la empresa.</p> <p>Gestionar la administración empresarial.</p> <p>Liderar la gestión financiera de la empresa.</p> <p>Diseñar las políticas generales para una buena administración.</p> <p>Definir el diagrama organización empresarial.</p> <p>Definir los objetivos departamentales.</p> <p>Velar por el cumplimiento de los objetivos departamentales.</p> <p>Gestionar y controlar las tareas de los trabajadores.</p> <p>Representar a la empresa ante la sociedad.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir la reglamentación interna.</p> <p>Ser la imagen corporativa de la empresa.</p> <p>Hacer lobby por la empresa en la sociedad.</p>

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

MUEBLERÍA GAPAL
MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: JEFE FINANCIERO
Responsabilidades
Gestionar de manera eficiente los escasos recurso financieros y físicos que están a disposición de la empresa, cumpliendo así las metas financieras en materia de adquisiciones, presupuestos, control de inventarios, etcétera.
PERFIL PROFESIONAL
Título académico de tercer nivel en finanzas, administración de empresas, economía, marketing, comercial o títulos a fines.
EXPERIENCIA
Tener mínimo dos años de experiencia en áreas similares
CURSOS REALIZADOS
Aplicación del reglamento tributario Excel avanzado Amplio Conocimiento del Programa Mónica Amplio conocimiento en logística y almacenamiento Conocimiento en control de inventarios Conocimientos en formular presupuestos.
FUNCIONES
Diseñar los presupuestos para el ejercicio fiscal. Proyectar los presupuestos de la planificación estratégica. Realizar el flujo de caja mensualmente. Planificar la gestión de los gastos. Planificar la gestión tributaria al final de los ejercicios fiscales. Presentar de manera oportuna los estados financieros de la empresa. Velar por el cumplimiento de los gastos presupuestados. Establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos financieros. Controlar el ingreso y egreso de los productos para la venta. Ayudar a la gerencia a estipular los objetivos empresariales. Realizar informes mensuales de la situación actual de la empresa.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

MUEBLERÍA GAPAL
MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: VENDEDOR
Responsabilidades
Promover las ventas e incentivar el buen trato a los clientes, para que con ello logre cumplir con los objetivos de este departamento empresarial.
PERFIL PROFESIONAL
Título de bachiller Título académico de tercer nivel en marketing.
EXPERIENCIA
Tener mínimo dos años de experiencia en áreas similares.
CURSOS REALIZADOS
Atención al cliente. Control de inventarios. logística para almacenes
FUNCIONES
Estar atento siempre a la zona asignada para promocionar los productos. Captar las necesidades de los clientes. Reabastecer las zonas con productos nuevos. Realizar evaluaciones de las ventas diarias. Cumplir con los objetivos de venta propuestos Procurar que salgan los productos de manera sistemática. Cooperar a la formulación de los objetivos. Realizar negociaciones con los clientes. Fomentar las ventas preferiblemente en efectivo. Comunicar las promociones que tiene la empresa. Asesorar a los clientes a la hora de escoger los productos. Participar de todas las tareas en las áreas funcionales de la empresa. Controlar las ventas diarias a través de la entrega de las facturas. Realizar informes diarios de las ventas. Capacitarse periódicamente en la atención al cliente.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

MUEBLERÍA GAPAL
MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: CHOFER
Responsabilidades
Conducir el vehículo de la empresa, para entregar los productos adquiridos por los clientes en sus respectivas casas, mantener siempre listo el vehículo para cualquier necesidad.
PERFIL PROFESIONAL
Licencia de conducir profesional.
EXPERIENCIA
Tener mínimo dos años de experiencia.
CURSOS REALIZADOS
Atención al cliente. Cursos de mecánica. Curso de embalaje de los productos.
FUNCIONES
Mantener siempre listo el vehículo. Llevar a todos lados la licencia de conducir. Revisión periódica del vehículo. Respetar las normas y leyes de tránsito. Mantener el tanque del combustible siempre lleno. Llenar el registro de salida del vehículo.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.15.2 Reclutamientos

Mueblería Gapal debe aplicar el modelo de reclutamiento a través de técnicas que permitan encontrar al personal idóneo para desempeñar las labores diarias que se realizan en la empresa.

Áreas participantes en el proceso de reclutamiento para el personal de la mueblería Gapal

- Propietaria
- Gerente general

Tabla 69: Proceso de reclutamiento.

Requerimiento	Reclutamiento Interno	Requerimiento Externo
1. Determinar los requerimientos de talento humano.	1. Revisar los perfiles para determinar si hay el postulante idóneo.	1. Revisión de los perfiles de los trabajadores a nivel interno.
2. Identificar y colocar en cada área funcional.	2. Evaluación del postulante.	2. Convocatoria externa
3. Determinar el perfil mínimo.	3. Verificación del perfil del postulante.	

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Tabla 70: Proceso de gestión de talento humano.

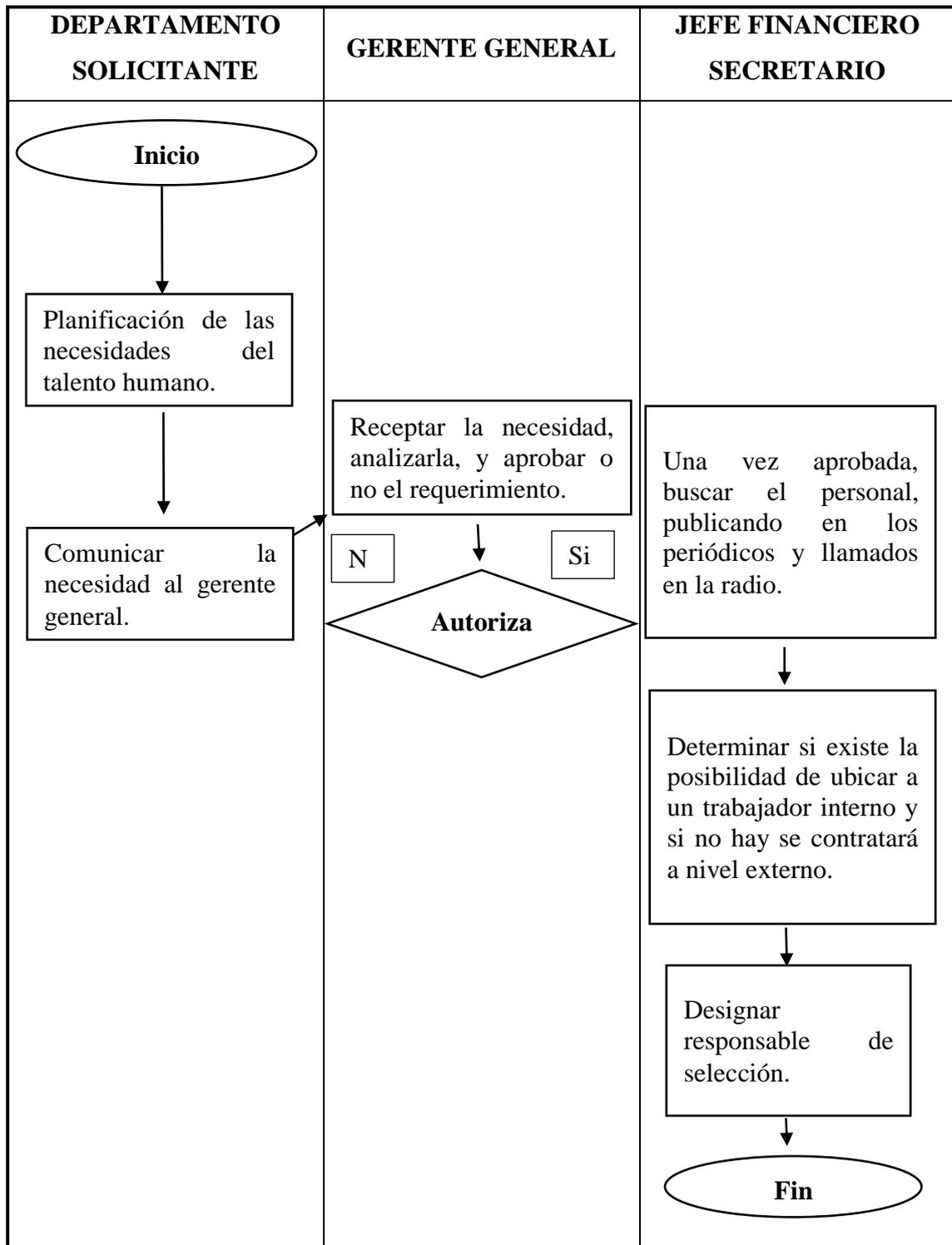
Proceso de Gestión del Talento Humano		
Proceso: Capacitación		
Captación		
Reclutamiento		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Planificación de las necesidades del talento humano.	Departamento solicitante.
2	Comunicar la necesidad al gerente general.	Departamento solicitante.

3	Receptar la necesidad, analizarla, y aprobar o no el requerimiento.	Gerente general.
4	Una vez aprobada, buscar el personal, publicando en los periódicos y llamados en la radio.	Jefe financiero secretario.
5	Determinar si existe la posibilidad de ubicar a un trabajador interno y si no hay se contratará a nivel externo.	Jefe financiero secretario.
6	Designar responsable de selección.	Gerente general.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Figura 9: Flujograma de reclutamiento.



Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.15.3 Selección

Después del reclutamiento del personal se procede a seleccionar, de acuerdo a las necesidades y habilidades natas del candidato a fin de ubicarlo en el departamento en el cual se desempeñará todos los días.

Áreas que intervienen en la selección

- Propietario
- Gerente general
- Jefe administrativo y secretario

Tabla 71: Proceso de selección del personal.

PRESELECCIÓN	SELECCIÓN	AVISO
1. Determinar un aspirante 2. Entrevista 3. Prueba de conocimiento 4. Preselección 5. Informe	1. Evaluación de los informes. 2. Calificación final de las pruebas. 3. Selección final.	1. comunicar al candidato seleccionado.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

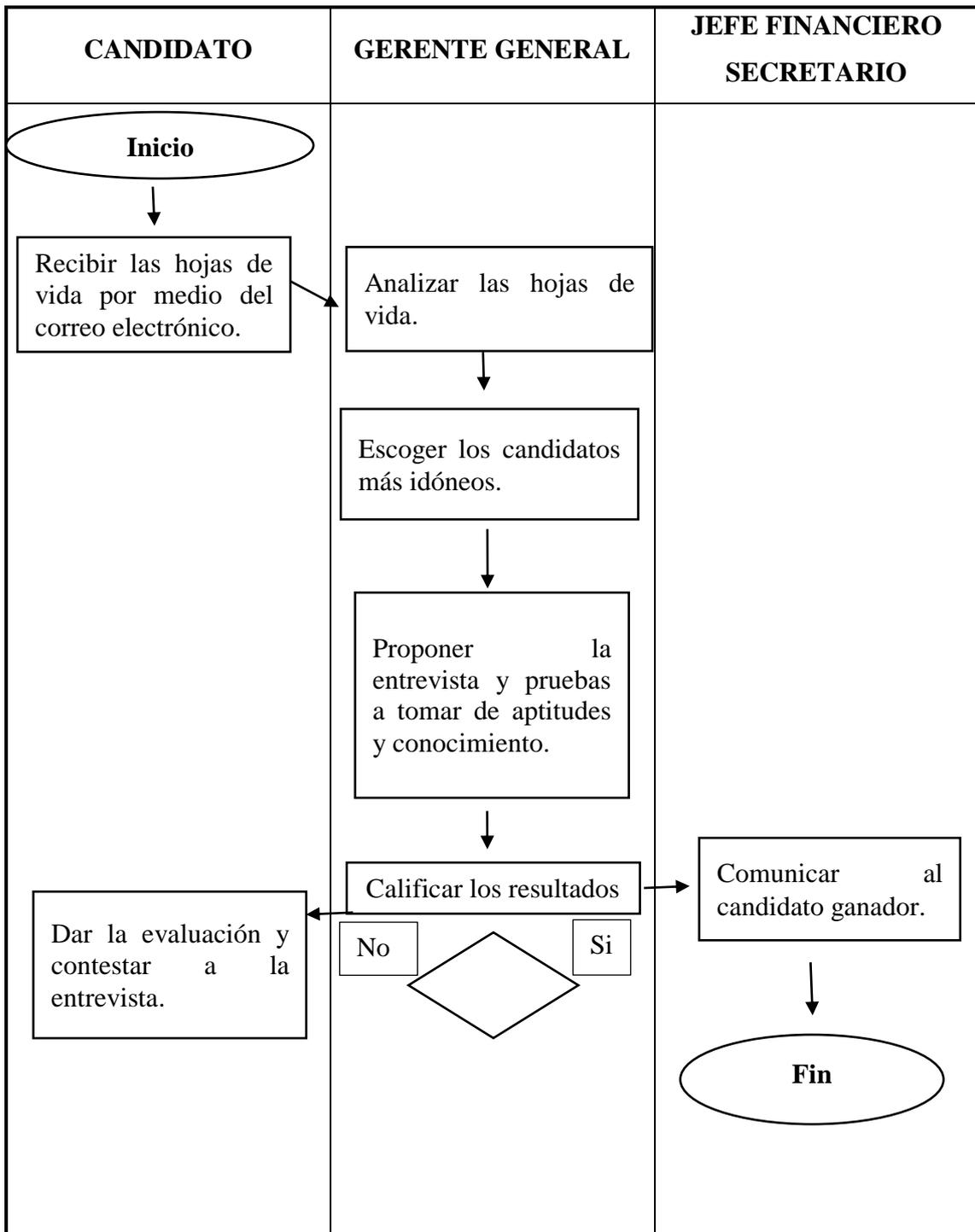
Tabla 72: Proceso de selección.

Proceso de Gestión del Talento Humano		
Proceso: Capacitación		
Selección		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir las hojas de vida por medio del correo electrónico.	Jefe financiero secretario
2	analizar las hojas de vida	Gerente general
3	Escoger los candidatos más idóneos.	Gerente general. Propietaria
4	Proponer la entrevista y pruebas a tomar de aptitudes y conocimiento.	Gerente General
5	calificar los resultados	Gerente General
6	Comunicar al candidato ganador.	Jefe financiero secretario.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Tabla 73: Flujograma de selección.



Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.15.4 Comunicación de las funciones a desempeñar

Después de la selección del personal se procede a comunicar las labores y obligaciones que va a desempeñar al área que se le asigne.

Áreas que intervienen en la comunicación de funciones

- Gerente general
- Jefe administrativo y secretario

Tabla 74: Proceso de comunicación de funciones.

PROCEDIMIENTO	INTEGRACIÓN
1. Comunicación de las políticas de la empresa.	1. brindar la información de la empresa.
2. asignarle un compañero para que sea su guía	2. conocimiento del cargo que va a desempeñar y al área de va.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

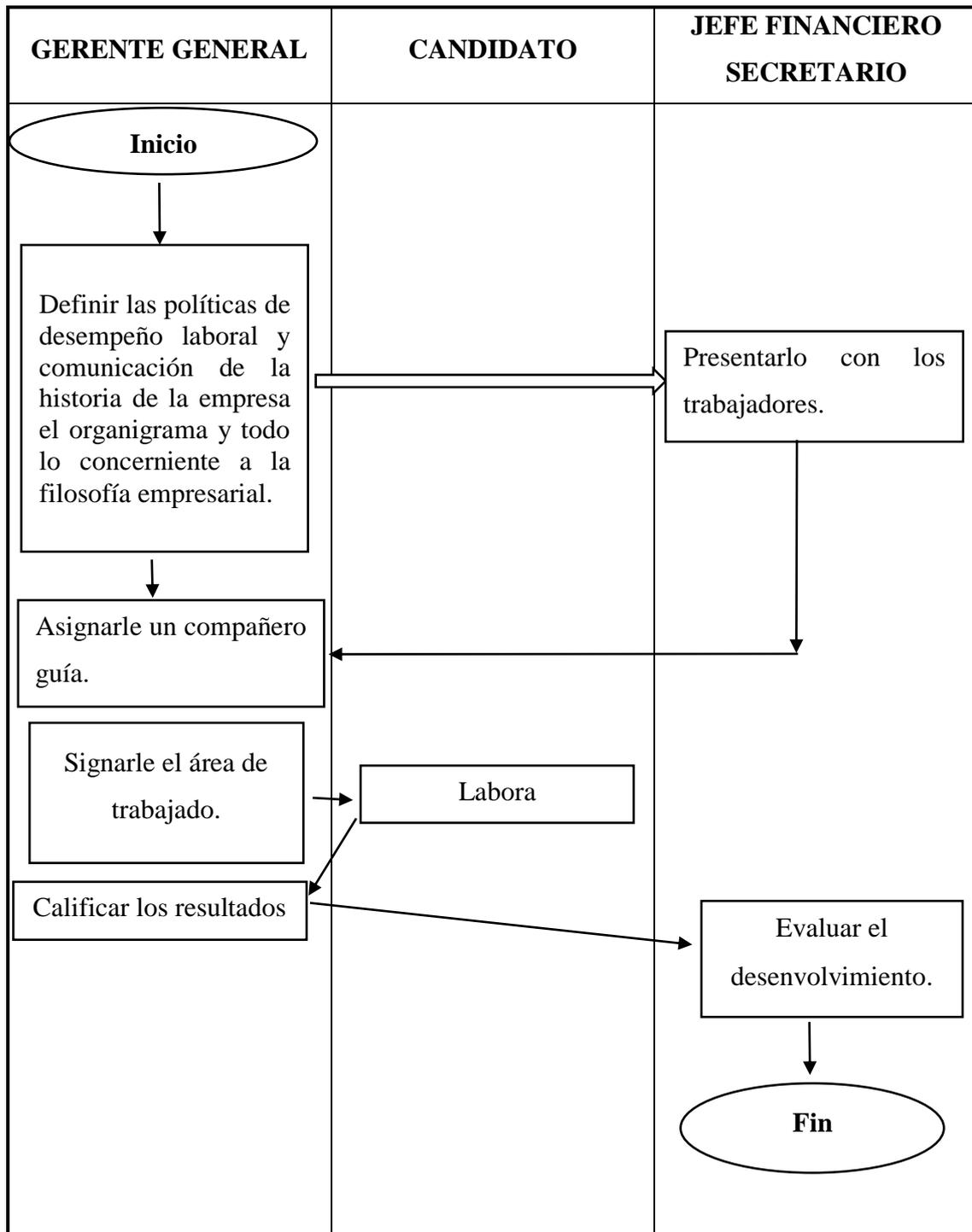
Tabla 75: Procedimiento de comunicación de funciones.

Proceso de Gestión del Talento Humano		
Proceso: Captación		
Comunicación de funciones		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Definir las políticas de desempeño laboral y comunicación de la historia de la empresa el organigrama y todo lo concerniente a la filosofía empresarial.	Gerente General
2	Presentarlo con los trabajadores.	Jefe Financiero y Secretario
3	Asignarle un compañero guía.	Gerente General
4	asignarle el área de trabajado	Gerente General
5	Evaluar el desenvolvimiento.	Jefe Financiero

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Figura 10: Flujograma de comunicación de funciones.



Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.15.5 Capacitaciones del personal

Se capacitará a los trabajadores de la mueblería Gapal para lograr mejorar la atención de los clientes y conseguir los objetivos.

Alcance

La capacitación se las realizara para todas las áreas funcionales de la empresa.

Responsable

Gerencia

Jefe Financiero Secretario

Fines del plan de capacitación

Promover e incentivar la actualización de conocimiento y aptitudes que mejoren el desempeño laboral de cada trabajador, lo cuales contribuirán en:

- Promover nuevos conocimientos, aptitudes y destrezas que mejoren los rendimientos por cada trabajador.
- Promover la superación de los trabajadores y gestionen los asensos de puestos.
- mejorar la atención de los clientes a través del buen trato.

Metas

- Capacitar a todos los trabajadores de la mueblería Gapal en especial al área operativa.
- Hacer que todas las áreas funcionales de la empresa cumplan con el 100% de los recursos asignados para la capacitación.

Tabla 76: Capacitación.

ÁREAS	PROGRAMACIÓN	DESARROLLO	SEGUIMIENTO
Departamento de gerencia.	1. Establecimiento del plan de capacitaciones.	Informar a 1 personal de la capacitación.	Determinar el cumplimiento de las horas de capacitación.
Departamento financiero.	2. Enviar solicitud de la capacitación a realizar.	Asistencia de la capacitación.	
Departamento de ventas.		Evaluación.	
Departamento de abastecimientos.	3. Buscar capacitadores.		

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

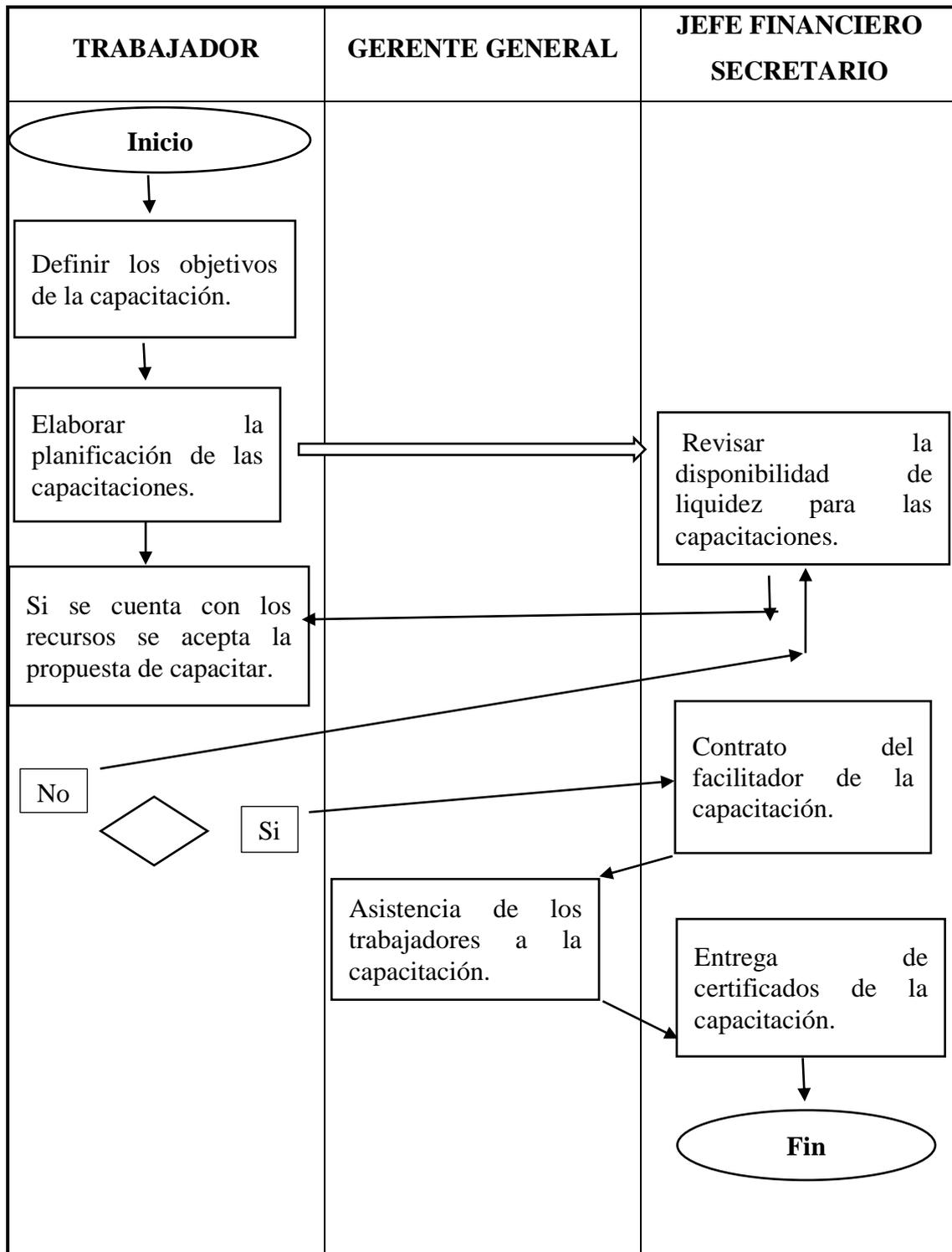
Tabla 77: Proceso de Capacitación.

Proceso de Gestión del Talento Humano		
Proceso: Capacitación		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Definir los objetivos de la capacitación.	Gerente General
2	Elaborar la planificación de las capacitaciones.	Gerente General
3	Revisar la disponibilidad de liquidez para las capacitaciones.	Jefe financiero Administrativo
4	Si se cuenta con los recursos se acepta la propuesta de capacitar.	Gerente General
5	Contrato del facilitador de la capacitación.	Jefe Financiero
6	Asistir a cada trabajador a la capacitación.	Trabajador
7	Entrega de certificados de la capacitación.	Gerente General

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Figura 11: Flujograma de capacitación.



Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.15.6 Departamento de ventas.

Objetivo

Vender los productos y reabastecer las perchas cuando las perchas estén vacías.

Alcance

Se encargará de llevar todas las transacciones y entregar la información financiera oportuna.

Responsable:

✓ jefe de vendedores

Tabla 78: Proceso del área de ventas.

ÁREA	PROGRAMACIÓN	DESARROLLO	SEGUIMIENTO
Departamento de ventas.	1. revisar todos los días las perchas para solicitar el producto a bodega.	Informar de las ventas realizadas al departamento financiero.	Comprobar las ventas realizadas a través del control de facturación.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

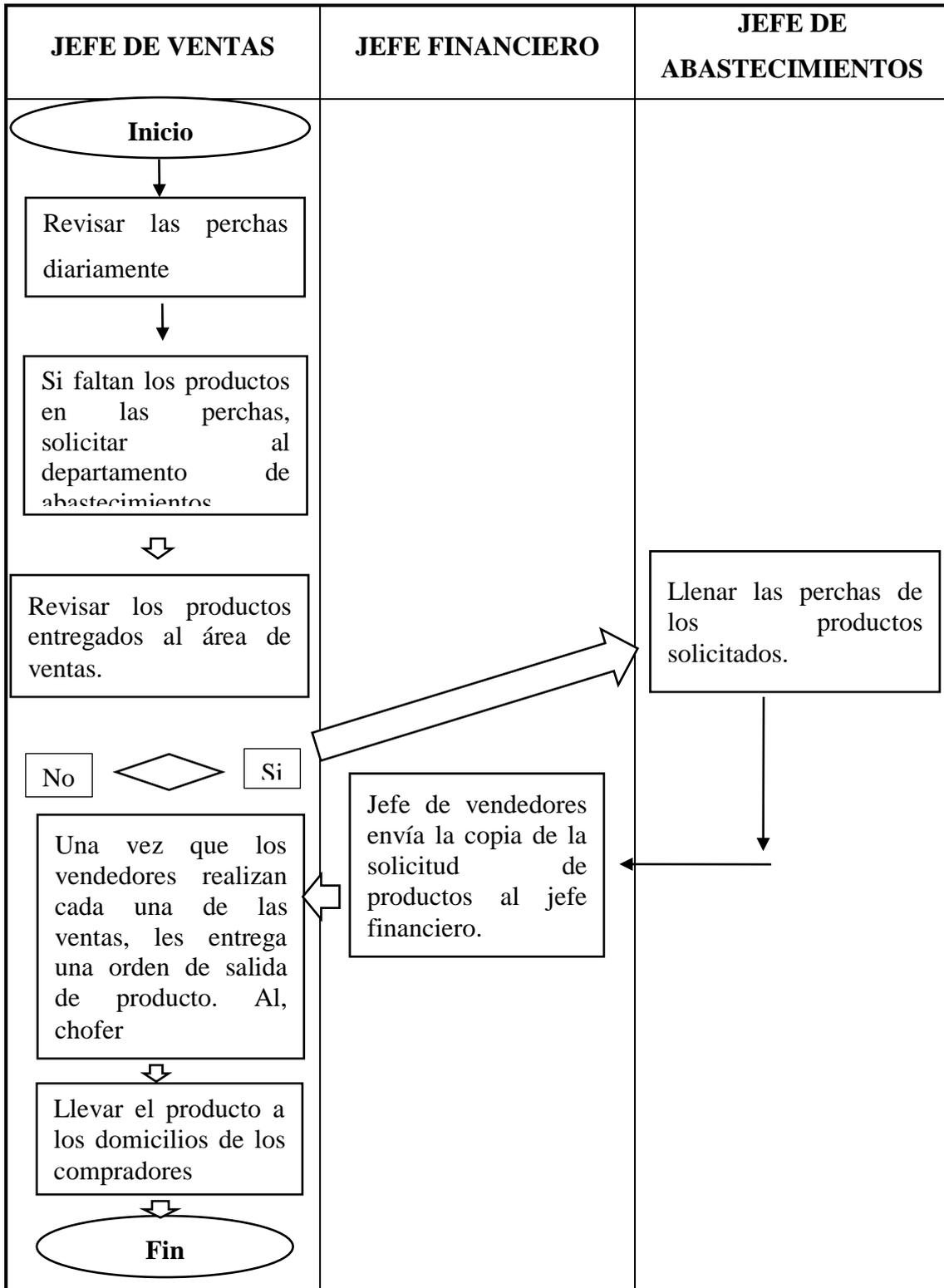
Tabla 79: Proceso del departamento de ventas.

Proceso de Gestión administrativa		
Proceso: departamento de ventas		
Jefe de ventas		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisar las perchas diariamente	Jefe de vendedores
2	Si faltan los productos en las perchas, solicitar al departamento de abastecimientos, que los surtan.	Jefe de vendedores
3	Llenar las perchas de los productos solicitados.	Jefe de abastecimientos
4	Revisar los productos entregados al área de ventas.	Jefe de Vendedores
5	Jefe de vendedores envía la copia de la solicitud de productos al jefe financiero.	Jefe Financiero
6	Una vez que los vendedores realizan cada una de las ventas, les entrega una orden de salida de producto. al, chofer	Jefe de ventas
7	Llevar el producto a los domicilios de los compradores	Chofer

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Figura 12: Flujoograma del departamento de ventas.



Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.15.7 Departamento de abastecimientos.

Objetivo

Orientar al departe a planificar y organizar de manera planificada las entradas y salidas de los productos.

Alcance

Llevar un control por medio de los kardex de ingresos y egresos de los productos, y llevar un presupuesto de gastos focalizado desde el departamento financiero.

Responsable:

- ✓ jefe de vendedores
- ✓ jefe de abastecimiento
- ✓ jefe financiero

Tabla 80: Proceso del área de abastecimientos.

ÁREA	PROGRAMACIÓN	DESARROLLO	SEGUIMIENTO
Departamento de abastecimientos.	Coordinar la logística la bodega de la mueblería Gapal.	Llevar un control de inventarios de los productos que están a disposición del departamento de ventas.	Comprobar a través de las órdenes de requisición que envía el departamento de ventas.

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

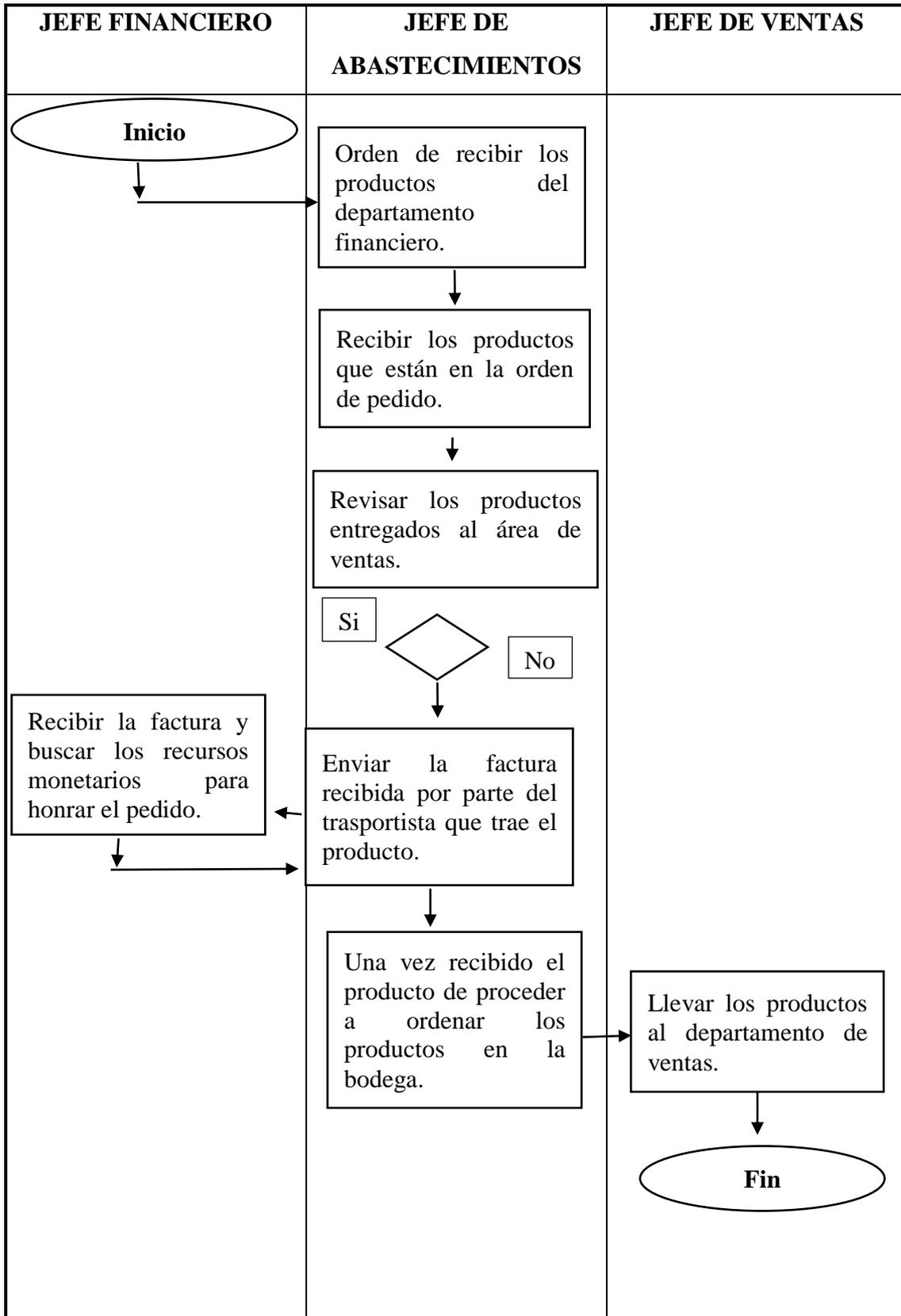
Tabla 81: Proceso del departamento de abastecimientos.

Proceso de Gestión administrativa		
Proceso: departamento de ventas		
Jefe de ventas		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Orden de recibir los productos del departamento financiero.	Jefe financiero y secretario
2	Recibir los productos que están en la orden de pedido.	Jefe de abastecimiento
3	Revisión de los productos bajo las normas de calidad.	jefe de abastecimientos
4	Enviar la factura recibida por parte del trasportista que trae el producto.	jefe de abastecimientos
5	Recibir la factura y buscar los recursos monetarios para honrar el pedido.	Jefe Financiero
6	Una vez recibido el producto de proceder a ordenar los productos en la bodega.	jefe de abastecimientos
7	Llevar los productos al departamento de ventas.	Chofer

Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

Figura 13: Flujograma del departamento de abastecimiento.



Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.15.8 Departamento financiero

Objetivo

Determinar el presupuesto exacto que se debe tener cada mes, tener toda la información a tiempo, buscar ya sea por la venta o por créditos el dinero necesario para poder desempeñar las funciones diarias, y así tener todo saldado cada fin de mes entregando siempre con verdad y veracidad de la información.

Alcance

Llevar un control el control de los recursos de todas las áreas funcionales.

Responsable:

- ✓ Jefe financiero
- ✓ Gerente general

Tabla 82: Proceso del departamento financiero.

ÁREA	PROGRAMACIÓN	DESARROLLO	SEGUIMIENTO
Departamento financiero.	Planificar el presupuesto de las áreas funcionales.	Determinar las compras y las ventas y revisar los presupuestos para honrar las deudas.	Comprobar la ejecución del 100% del presupuesto de cada área funcional.

Fuente: Mueblería Gapal

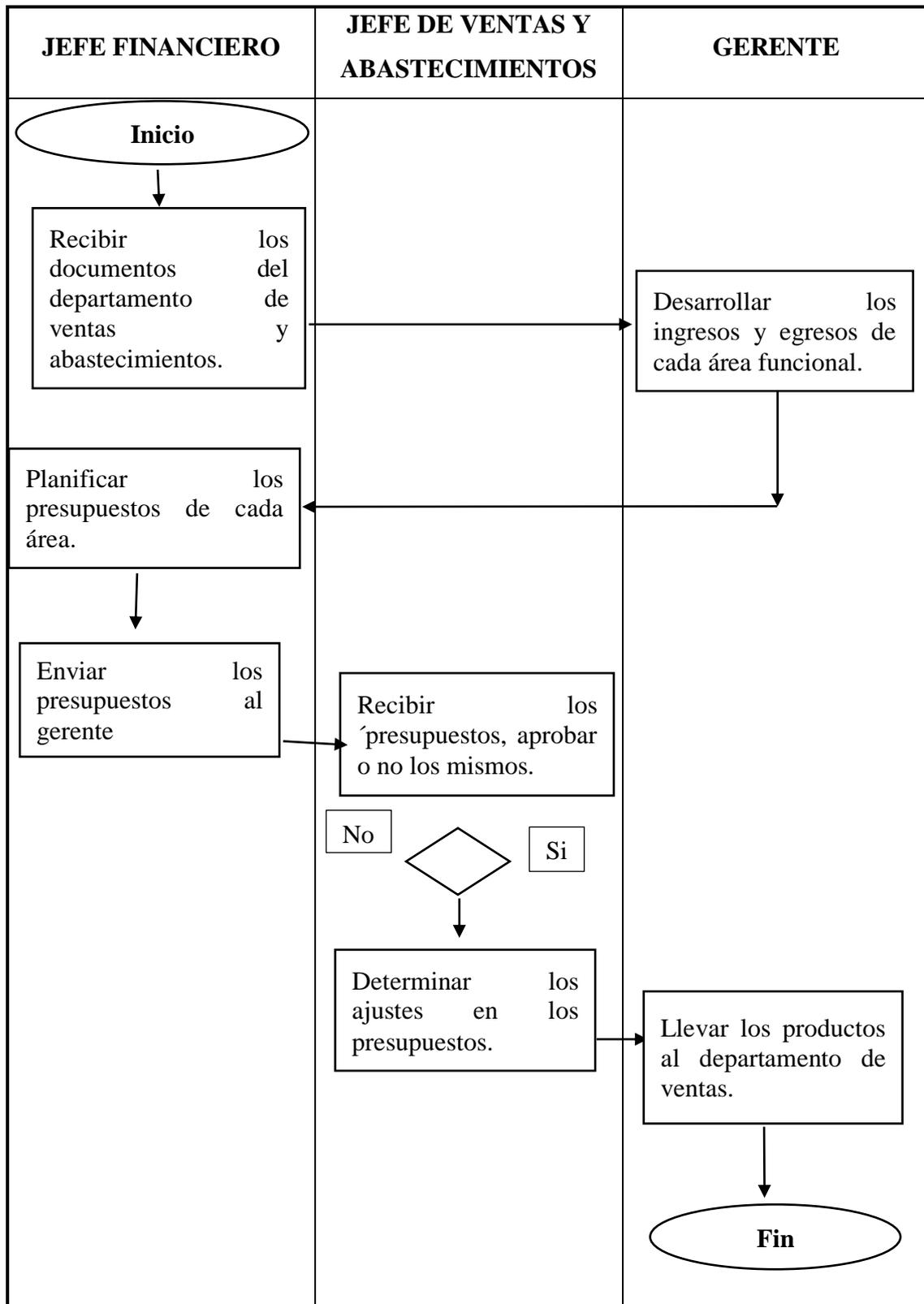
Elaborado por: Jinson Guamán

Tabla 83: Procedimiento del departamento Financiero.

PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
PROCESO: DEPARTAMENTO FINANCIERO		
JEFE FINANCIERO Y SECRETARIO		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir los documentos del departamento de ventas y abastecimientos.	Jefe financiero y Secretario
2	Desarrollar los ingresos y egresos de cada área funcional.	Jefe de abastecimiento Jefe de ventas
3	Planificar los presupuestos de cada área.	Jefe financiero y Secretario
4	enviar los presupuestos al gerente	Jefe financiero y Secretario
5	Recibir los presupuestos, aprobar o no los mismos.	Gerente General
6	Determinar los ajustes en los presupuestos.	Gerente general
7	Acatar los ajustes hechos por el gerente.	Jefe financiero y Secretario

Fuente: Mueblería Gapal**Elaborado por:** Jinson Guamán

Figura 14: Flujograma del departamento financiero.



Fuente: Mueblería Gapal

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.16 Gestión financiera

Es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tereas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización, y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (Córdova , Gestion Financiera, 2012)

La gestión financiera será una guía para la Mueblería Gapal, ya que se pretende dar una orientación al crecimiento y desarrollo de la misma, a través de fomentar el incremento de las ventas, el correcto uso de los recursos, para así poder maximizar las utilidades entre un periodo y otro, recogiendo un sinnúmero de estrategias que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

4.3.16.1 Planificación financiera

Para la Mueblería Gapal la planificación financiera será de gran ayuda, ya que le permitirá a la empresa entender de mejor manera, como llevar una correcta gestión en los gastos, ventas, presupuestos. Si la empresa toma en consideración todas y cada una de las estrategias propuestas en esta investigación, esta organización tendrá una integración en el mercado de alta competencia, ya que esta empresa cuenta con una guía y persigue objetivos claros que se orienta al futuro como para ser una gran empresa en la comercialización de muebles en el sur del país.

Para proyectar los valores de los datos de ventas, compras y otras propuestas presentadas en la presente investigación, se utilizó el método de extrapolación, técnica que ayuda a obtener información histórica, para que con la cual se pueda proyectar los valores a un futuro.

4.3.16.2 Matriz de objetivos estratégico.

Tabla 84: Matriz de objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA	Objetivos Estratégicos	Promedio de 2015-2016	Meta					Estándar de las Industrias
			2017	2018	2019	2020	2021	
LIQUIDEZ	Mantener un flujo de liquidez manejable.	7,56	2	2	2,3	2,3	2,32	2,89
	Mantener la liquidez para poder honrar las deudas a corto plazo.	3,53	1,3	1,3	1,3	1,3.5	1,6	1,89
SOLVENCIA	Disponer de un margen manejable para, tener el poder de negociación con los clientes.	0,11	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,62
	Mantener las deudas con los proveedores de manera estratégica.	0,13	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	2,73
	No sobre endeudar a la empresa.	1,34	2	2,5	3	3,1	4	14,62
	Mantener un endeudamiento manejable.	1,06	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	3,08
GESTIÓN	Aumentar la rotación de clientes en un año.	7,17	3	3	3	3	3	52,52
	Aumentar la rotación de las ventas en un año.	0,31	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	4,08
	Acortar los tiempos de cobros a los clientes.	51,24	40	42	43	44	45	45,06
	Programar los pagos, para así poder mantener el flujo de liquidez.	97,95	90	91	92	93	94	68,5
RENTABILIDAD	Aumentar las ventas a fin de que los costos no aumenten y reduzcan la utilidad.	0,48	0,2	0,21	0,22	0,23	0,24	0,2939
	Aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio para maximizar las utilidades a los propietarios de la empresa.	0,14	0,17	0,18	0,19	0,2	0,21	0,3865

Elaborado por: Jinson Guamán

Mueblería Gapal Estrategias para aumentar sus utilidades.

Es importante para Mueblería Gapal maximizar las utilidades debido a que, busca insertarse en el mercado de la venta de muebles y similares, como una empresa sólida y líder en el sector, para cumplir con los objetivos es importante trabajar en medidas que ayuden a aumentar los ingresos para la empresa. Así mismo es importantes trabajar en establecer mecanismos para mejorar los ingresos derivados de la venta de productos.

A continuación, se irá proponiendo estrategias en las compras, ventas, financiamiento, elementos que serán cruciales para el logro de los objetivos propuestos en la presente investigación, en la cual la Mueblería Gapal tendrá un modelo a seguir y una base en que sustentar sus futuras inversiones y logros a conseguir.

4.3.16.3 Estrategias para mejorar las ventas.

Como se observa en los análisis anteriores, las ventas entre los años 2016 y el 2017, cayeron en un 33,09%, que han generado una caída en las utilidades para los propietarios y problemas para el funcionamiento de la empresa.

Por ende, para lograr la maximización de las ventas en los siguientes 4 años se tomarán las siguientes estrategias.

Tabla 85: Gestión de ventas.

GESTIÓN DE LAS VENTAS		
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promocionar los productos que ofrece mueblería Gapal por medio de la publicidad. ➤ Gestionar la venta de los productos que se encuentran rezagados en la bodega. ➤ Diversificar las perchas con productos que son de temporada y de moda. ➤ Competir con las empresas similares, estableciendo precios en acorde con el mercado. ➤ Aumentar servicios para los clientes tales como, pago con dinero electrónico, tarjetas de crédito-debito. ➤ Orientar al personal a mejorar la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un plan de presupuestos en relación con las compras. ➤ Las ventas deben estar en un 60% en efectivo. ➤ Las ventas a crédito no deben rebasar el 40%. ➤ Las ventas a crédito deben ser recuperadas antes de los treinta días. ➤ Controlar el cumplimiento de las ventas periódicamente. 	<p>El gerente general de la Mueblería Gapal es el responsable de ir controlando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestas.</p>

Elaborado por: Jinson Guamán

Estrategia

Para la Mueblería Gapal debe ser una prioridad promocionar los productos que se encuentran rezagados y similares, por medio de la publicidad. Diversificando así las perchas con los productos que están de moda y de temporada, procurando competir con los precios que están en el mercado, y así aumentar los servicios de pagos a los clientes, como por ejemplo el pago en dinero electrónico, tarjetas de crédito-debito, orientando a que el personal mejore en la atención al cliente.

Política

Mueblería Gapal debe establecer un plan de presupuestos de ventas en relación a las compras y procurar que el **60%** sea en efectivo, y las salidas a crédito no deben rebasar del 40%, también se debe procurar recuperar las deudas antes de los treinta días y así cumplir con las metas y objetivos propuestas. Por último, el gerente general que es el responsable de la empresa debe controlar periódicamente el cumplimiento de las metas puestas al departamento de ventas.

Tabla 86: Ventas proyectadas.

Período	Compras	Tasa de Crecimiento	Valor total
2017	\$ 69.088,90	40%	\$ 107.248,08
2018	\$ 87.837,11	40%	\$ 136.351,30
2019	\$ 107.907,19	40%	\$ 167.506,49
2020	\$ 130.942,26	40%	\$ 203.264,29
2021	\$ 166.756,50	40%	\$ 258.859,45

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 26: Proyección de ventas.



Elaborado por: Jinson Guamán

Como lo muestra la siguiente tabla y el gráfico, las ventas para los siguientes años se proyectan de la siguiente manera: para el 2017 la empresa tendrá un crecimiento en sus ventas del 28% dato que se obtuvo del análisis del porcentaje de ganancias que tiene la mueblería, y también considerando que la competencia gana por producto el 40%.

Con todo ello lo que se prepone que la empresa tenga una de ganancia del 40% en los siguientes años, porcentaje que es suficiente para poder cubrir las deudas y otras obligaciones que tiene la empresa. También es importante decir que el porcentaje de ganancia aumenta las utilidades de los propietarios y hace que la organización sea más competitiva y gane más cuota de mercado.

4.3.16.4 Estrategias para mejorar las compras

Tomando en consideración que el giro del negocio de Mueblería Gapal es la compra, ventas de muebles y similares, es importante programar las compras, tanto que debe adquirir suficientes productos para la venta, y no sobre fondear el inventario con productos que se quedaran rezagados en las bodegas.

A continuación, mencionare los objetivos para las compras:

Tabla 87: Gestión de compras.

GESTIÓN DE LAS COMPRAS		
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE
✓ Comprar el producto suficiente.	✓ Elaborar un presupuesto de compras.	El responsable de las compras será el jefe financiero de la empresa, quien tendrá la obligación de ir revisando el cumplimiento de las metas propuestas en las adquisiciones.
✓ Comprar el producto en relación con el aumento de las ventas.	✓ Planificar las compras mensualmente.	
✓ Diversificar la lista de proveedores.	✓ Diversificar las perchas con los productos que más se venden.	
✓ Adquirir los productos de alta calidad.		

Elaborado por: Jinson Guamán

Estrategia

Mueblería Gapal debe comprar el producto suficiente y se adquirirá de acuerdo en cómo se vaya aumentando las ventas, procurando obtener productos de alta calidad y diversificando los proveedores para que los precios no influyan a la hora de venderlos y así ofertar productos más baratos y más competitivos a los clientes.

Política

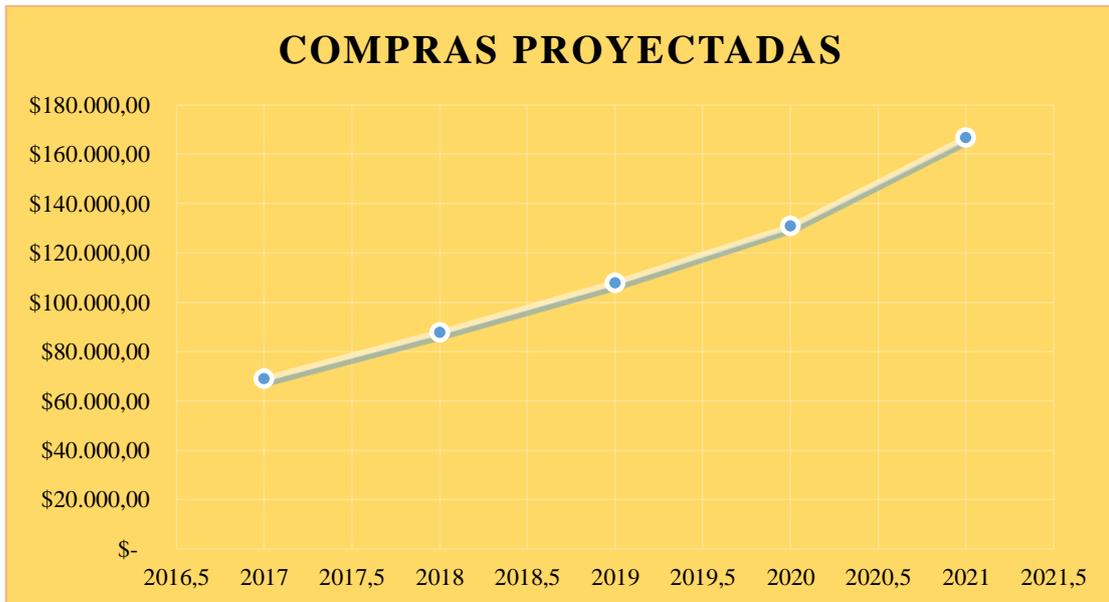
Mueblería Gapal deberá elaborar un presupuesto de compras y planificarlas mensualmente, con el ánimo de diversificar las perchas con los productos que más se venden, sin sobre fondear los inventarios sometiendo así a la empresa a gastos innecesarios.

Tabla 88: Compras proyectadas.

PERÍODO	COMPRAS	RIESGO DE 2% + O	VALOR TOTAL
		-	
2017	\$ 67.734,21	\$ 1.354,68	\$ 69.088,90
2018	\$ 86.114,81	\$ 1.722,30	\$ 87.837,11
2019	\$ 105.791,37	\$ 2.115,83	\$ 107.907,19
2020	\$ 128.374,77	\$ 2.567,50	\$ 130.942,26
2021	\$ 163.486,77	\$ 3.269,74	\$ 166.756,50

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 27: Proyección de compras.



Elaborado por: Jinson Guamán

Las compras se proyectan en base a un promedio de compras de los años 2015 y 2016 , y adicionalmente se le sumo un 15% de aumento anual debido a que es un balance entre los dos años, y se tomó en cuenta el comportamiento de la economía para el año 2017 que empezó a recuperarse, hay una variación con un margen de error del 2% ya que según las previsiones del Banco Central del Ecuador la PIB va a crecer en un 1,5% en el 2018 y así seguirá creciendo para los años subsiguientes, ya que el consumo de los productos suntuarios está directamente relacionada con el crecimiento del sector y la economía.

4.3.16.5 Estrategias para la gestión de los gastos

Los gastos en la mueblería Gapal están dados al cuidado y la maximización de los recursos finitos que dispone la empresa, por tal razón la empresa deberá focalizar los gastos en cada área funcional y asignar los recursos necesarios para que el giro del negocio no se pare y siga.

A continuación, se propone las políticas y políticas de los gastos que se van a regir en la Mueblería Gapal:

Tabla 89: Gestión de gastos.

GESTIÓN DE LOS GASTOS		
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE
✓ Los gastos deberán ser focalizados.	✓ Desarrollar un plan presupuestario.	El responsable de los gastos será el jefe financiero de la empresa, quien tendrá la obligación de ir revisando el cumplimiento de las metas propuestas en las adquisiciones.
✓ Asignar suficientes gastos a las áreas funcionales.	✓ Planificar los gastos mensualmente.	
✓ Los gastos no deberán pasar nunca a los ingresos.	✓ Disponer de la liquidez necesaria para que las deudas sean honradas en los tiempos previstos.	

Elaborado por: Jinson Guamán

Estrategia

Mueblería Gapal deberá focalizar los gastos y asignar los recursos necesarios a cada área funcional de la empresa, procurando que jamás los gastos sobrepasen a los ingresos. Esto se deberá cumplir de manera eficiente para lograr el cumplimiento los objetivos estratégicos.

Políticas

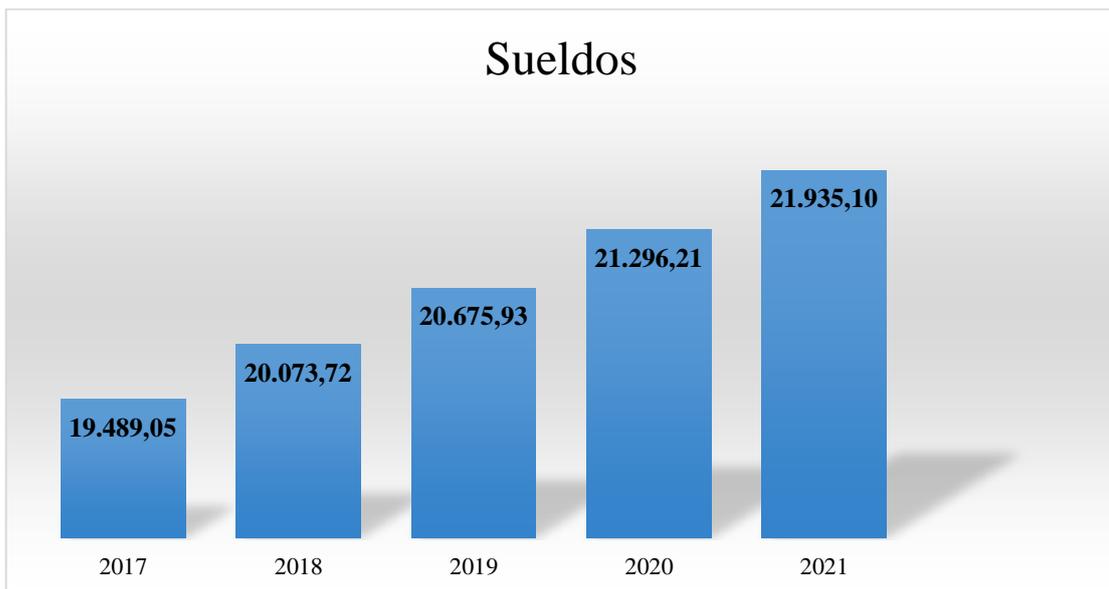
Mueblería Gapal debe desarrollar un plan presupuestario de gastos de forma general que esté incluida cada área de la empresa, y así mismo se deberá disponer de la liquidez necesaria para que las deudas sean honradas en su totalidad en los tiempos acordados, y para ellos se debe llevar una planificación presupuestaria entre año a año.

Tabla 90: Gastos de talento humano proyectado.

PERÍODO	SUELDOS
2017	19.489,05
2018	20.073,72
2019	20.675,93
2020	21.296,21
2021	21.935,10

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 28: Gastos de talento humano proyectado.



Elaborado por: Jinson Guamán

Como podemos observar, el gasto para el talento humano es importante por la cantidad de trabajadores que laboran en la empresa. Pero también es importante mencionar que la Mueblería en la antigüedad si cancelaba todos los beneficios que exige la ley. Por tal razón en la presente investigación se propone honrar todas las obligaciones laborales

que exige el código de trabajo, tales como, décimo cuarto, décimo tercero, fondos de reserva, vacaciones, etcétera.

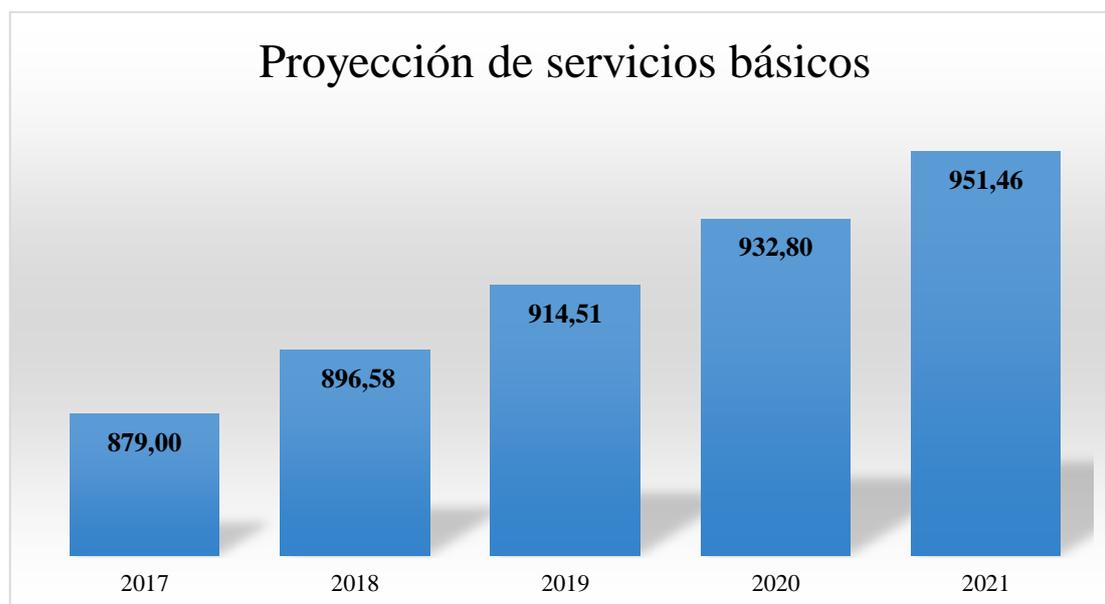
Una vez analizados todos los recargos que al personal se le debe honrar, es importante aclarar que las proyecciones de los sueldos y salarios, se toma en cuenta un porcentaje de incremento del 3% anual dato que se propuso tomando en consideración que, en Ecuador, cada año sube el salario básico unificado, y por lo general el porcentaje de incremento que coloca el Ministerio de Trabajo es del 3 al 4 por ciento.

Tabla 91: Proyección de gastos de servicios básicos.

RUBROS	2017	2018	2019	2020	2021
AGUA	48,00	48,96	49,94	50,94	51,96
LUZ	237,00	241,74	246,57	251,51	256,54
TELÉFONO E INTERNET	594,00	605,88	618,00	630,36	642,96
TOTAL	879,00	896,58	914,51	932,80	951,46

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 29: Proyección de gastos de servicios básicos.



Elaborado por: Jinson Guamán

Como se puede observar también es importante proyectar los servicios básicos, ya que la empresa tiene estos gastos fijos, el porcentaje estipulado de crecimiento es del 2% anual tomando en cuenta que los valores aumentan año tras año.

Tabla 92: Proyección del mantenimiento de los activos fijos.

CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
Muebles y Enseres	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Depósito para las ventas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Equipo de Oficina	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Vehículo	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Equipo de Cómputo	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Total	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 30: Proyección del mantenimiento de los activos fijos.



Elaborado por: Jinson Guamán

Los gastos de mantenimiento de los activos fijos se mantienen año tras año, debido a que los precios de los insumos para su mantenimiento no varían.

Pero es importante mencionar que en la antigua gestión de los mismos no se toman en cuenta estos valores, porque a consideración de la propietaria son gastos insignificantes.

Tabla 93: Proyección de gastos suministros de oficina.

CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
ADMINISTRACIÓN					
Tinta impresora	48,00	49,44	50,92	52,45	54,02
Caja de papel Bond	4,50	4,64	4,77	4,92	5,06
Esferos	7,20	7,42	7,64	7,87	8,10
Caja de grapas	3,00	3,09	3,18	3,28	3,38
Escobas	7,50	7,73	7,96	8,20	8,44
Trapeadores	6,00	6,18	6,37	6,56	6,75
Grapadoras	4,00	4,12	4,24	4,37	4,50
VENTAS					
Tóner de la copiadora	69,00	71,07	73,20	75,40	77,66
TOTAL	149,20	153,68	158,29	163,03	167,93

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 31: Proyección de gastos de suministros de oficina.



Elaborado por: Jinson Guamán

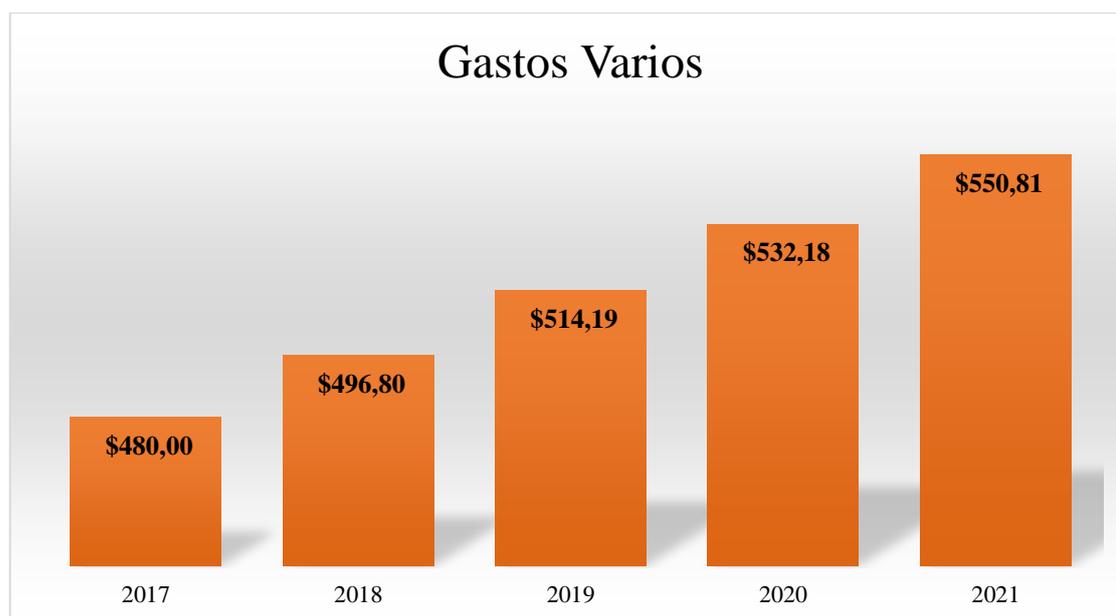
Los gastos en los suministros de oficina es otro rubro que se incrementa ya que en la antigua gestión no había estos valores, por tal razón los mismos tendrán un incremento anual del 3%.

Tabla 94: Proyección de gastos varios.

CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS					
Transporte	480,00	496,80	514,19	532,18	550,81
TOTAL	480,00	496,80	514,19	532,18	550,81

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 32: Proyección de gastos varios.



Elaborado por: Jinson Guamán

Los gastos varios en la antigua gestión no se lo tomo en cuenta, por tal razón se hizo un balance en el mantenimiento de gastos de transporte, incluido pagos en la matricula, seguros, y otros gastos más que fueron tomas en cuenta.

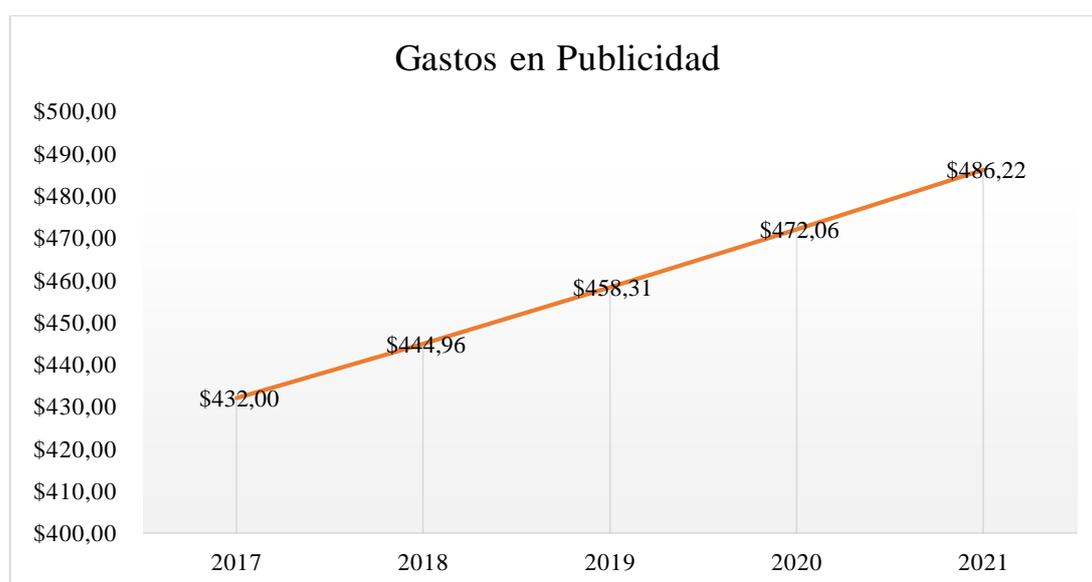
El porcentaje de proyección es del 3,5% tomando en consideración la depreciación del vehículo, por ende, necesita más mantenimiento año con año y los gastos suben.

Tabla 95: Proyección de gastos de promoción y publicidad.

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
Publicidad, volantes	48,00	49,44	50,92	52,45	54,02
Publicidad en la radio	384,00	395,52	407,39	419,61	432,20
TOTAL	432,00	444,96	458,31	472,06	486,22

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 33: Proyección de gastos de promoción y publicidad.



Elaborado por: Jinson Guamán

Los gastos en la publicidad es otro rubro que se propone en la presente investigación, con el ánimo de ganar mayor mercado y posesionar la empresa. Por tal razón la proyección para este gasto es del 3% anual, ya que los gastos se las realizaran de manera focalizada para utilizar los recursos de forma eficiente.

4.3.16.6 Estrategias para la gestión de los inventarios

Los inventarios en la mueblería Gapal están dados de acuerdo con el incremento de las ventas, anteponiendo primero el no sobre adquirir productos que generen gastos innecesarios. Para ello es necesario revisar siempre de manera periódica la rotación de los mismos para determinar que los inventarios están saliendo en los periodos propuestos.

A continuación, se propone las estrategias y políticas para la gestión de inventarios que se van a regir en la Mueblería Gapal:

Figura 15: Gestión de inventarios.

GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS		
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los inventarios deben ser adquiridos de acuerdo en cómo vaya aumentando las ventas. ✓ Los inventarios no deben ser sobre comprados ✓ Gestionar de manera eficiente la logística de almacenamiento. ✓ los productos adquiridos deben ser de alta calidad. ✓ Los productos deben contar con una garantía por parte de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un plan de gestión de inventarios. ✓ Diseñar un sistema de ingresos y egresos de los mismos, (kardex). ✓ Aplicar el sistema de las 5S para la administración de los inventarios. ✓ Controlar periódicamente la rotación de los inventarios a través de las ratios. 	<p>Los responsables de los inventarios son: el jefe de almacenamientos, ventas, y el jefe financiero, quienes tendrán la obligación de ir revisando el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p>

Elaborado por: Jinson Guamán

Estrategia

La gestión de los inventarios debe estar directamente asociados con la realidad del incremento de las ventas. Siempre anteponiendo, el no sobre adquirir productos que no son tan vendibles en el mercado. Como también es importante gestionar de manera eficiente la logística a la hora de almacenar los mismos, procurando siempre mantener la calidad de los mismos y solicitando las garantías respectivas a los proveedores.

Política

Mueblería Gapal debe desarrollar un plan de gestión de inventarios, para que con ello los productos se manejen de manera técnica como por ejemplo la aplicación del sistema de las 5S, método el cual ayudara a la correcta gestión de los mismos, también es importante mencionar que los inventarios deben ser registrados los ingresos y egresos a través de un kardex para que periódicamente sean evaluados por medio de las ratios de gestión.

Figura 16: Inventarios proyectados.

CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
CORRIENTE					
Mercaderías	69.088,90	75.997,79	83.597,57	91.957,32	101.153,06

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 34: Inventarios proyectados.



Elaborado por: Jinson Guamán

Los inventarios son proyectados de acuerdo con el incremento de las compras, ya que en un promedio de adquisiciones entre los años 2015-2016 fue del 29,87% dato que muestra en que la empresa adquirió demasiado producto, que ha estos días están almacenadas en la bodega, por tal razón de propuso un incremento del inventario de un

15% anual, este porcentaje ayudará a que la empresa cumpla con sus objetivos estratégicos y comerciales propuestos.

4.3.16.7 Estrategias de gestión de las cuentas y documentos por cobrar.

Es importante mencionar que la correcta administración de estas cuentas, va a ayudar a que la empresa obtenga con mayor eficiencia la liquidez que necesita para poder continuar con el giro del negocio y honrar las deudas a corto plazo.

A continuación, se propone las estrategias y políticas de las cuentas y documentos por cobrar que se van a regir en la Mueblería Gapal:

Figura 17: Cuentas y documentos por cobrar.

GESTIÓN DE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar las cuentas por cobrar antes que de las por pagar. ✓ Gestionar los documentos por cobrar, para poder honrar los documentos por pagar. ✓ Aplicar técnicas actualizadas para administrar estas cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar una base de datos de todos los clientes que más adquieren. ✓ Implementar la gestión de crédito de las 5C. ✓ Recuperar los créditos antes de los 30 días. ✓ Controlar el cumplimiento de los mismos a través de la utilización de los ratios financieros. 	<p>Los responsables de administrar estas cuentas son: el jefe financiero, el jefe de vendedores, los cuales se encargarán de controlar las ratios de gestión y evaluarán su cumplimiento.</p>

Elaborado por: Jinson Guamán

Estrategia

Mueblería Gapal debe gestionar de manera eficiente las cuentas por cobrar antes que las de por pagar y trabajar fuertemente en administrar los documentos por cobrar, para poder honrar todas las deudas a corto plazo que tiene la empresa, a través de la aplicación de técnicas actualizadas y así poder continuar con el giro del negocio.

Política

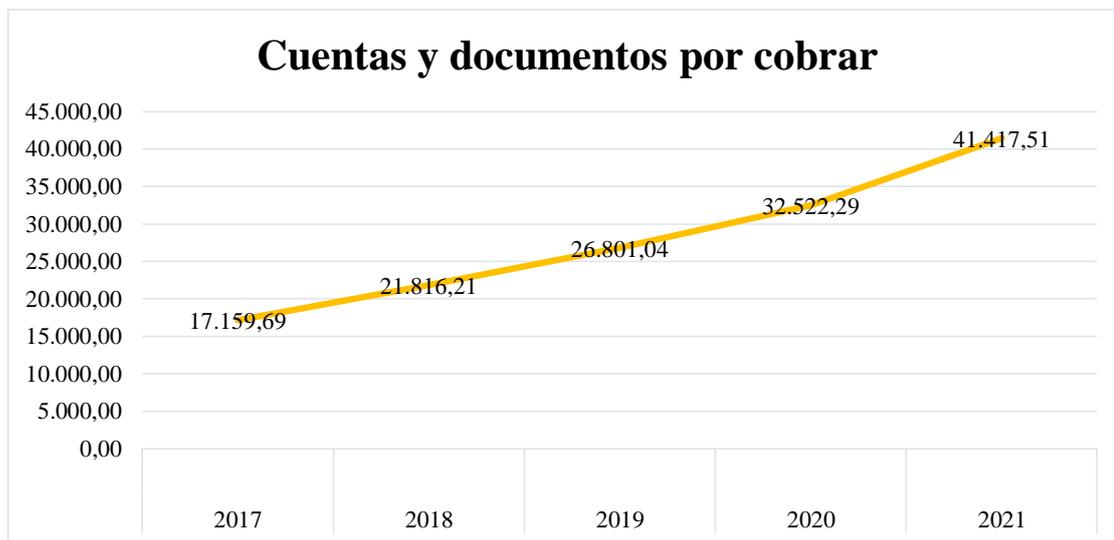
Mueblería Gapal deberá diseñar una base de datos de todos los clientes que más adquieren, para que por medio de la técnica de las 5C se gestione muy bien los créditos a los compradores. En la cual como medida principal que los vendedores deben procurar, es cobrar a los deudores antes de los treinta días para así disponer del flujo de efectivo para trabajar sin problemas, esta política se debe cumplir a través de la utilización de las ratios financieros.

Figura 18: Cuentas y documentos por cobrar.

CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
CORRIENTE					
Cuentas y Documentos por Cobrar	17.159,69	21.816,21	26.801,04	32.522,29	41.417,51

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 35: Cuentas y documentos por cobrar.



Elaborado por: Jinson Guamán

Es importante mencionar que las proyecciones para las cuentas y documentos por cobrar son de un 40% a crédito, valor que se propone debido a que, para llevar una correcta administración del flujo de efectivo, la empresa puede desempeñarse en normalidad con el 60% del efectivo, quedando la cantidad restante como una estrategia para ganar más cliente que no disponen de dinero a la hora de adquirir los productos.

4.3.16.8 Estrategias de gestión de caja-bancos

Es importante mencionar que la correcta administración de caja-bancos, ayudará a que la empresa disponga de una buena cantidad de efectivo, para desempeñar sus actividades con normalidad.

A continuación, se propone las estrategias y políticas de la cuenta caja-bancos que se van a regir en la Mueblería Gapal:

Figura 19: Gestión de caja-bancos.

GESTIÓN DE CAJA-BANCOS		
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE

<p>Gestionar el flujo de efectivo para poder disponer del dinero necesario y no parar las operaciones que a diario las realiza la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar el flujo de efectivo para la correcta administración. ✓ Llevar la conciliación bancaria mensual. ✓ Realizar arqueos de caja diarios. 	<p>Los responsables de administrar estas cuentas de caja-bancos son: el jefe financiero, y el gerente general, los cuales se encargarán de controlar las ratios financieros y evaluarán su cumplimiento.</p>
--	--	--

Elaborado por: Jinson Guamán

Estrategia

Mueblería Gapal deberá administrar de forma eficiente el flujo de efectivo para poder disponer del dinero necesario y no parar las operaciones que a diario las realiza la empresa.

Política

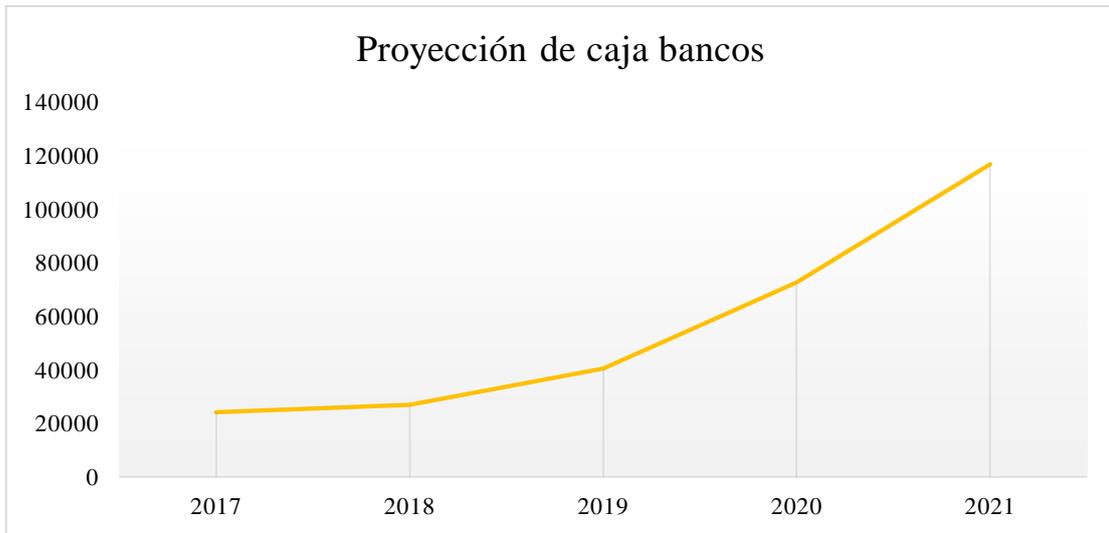
Mueblería Gapal debe diseñar el flujo de efectivo para la correcta administración de los recursos monetarios, para lo cual se debe llevar una conciliación bancaria mensual, seguido de arqueos de caja diarios, que servirán como instrumentos de control para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Figura 20: Proyección de caja-bancos.

CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
CORRIENTE					
Caja / Bancos	24.099,90	26.909,17	40.466,57	72.729,93	116.885,52

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 36: Proyección de caja-bancos.



Elaborado por: Jinson Guamán

La administración de las cuentas caja-bancos va aumentando progresivamente con las ventas ya que se programó que en un 60% se venderá a efectivo y ese será el dinero que dispondrá la empresa para realizar sus operaciones.

4.3.16.9 Estrategias de gestión de las cuentas y documentos por pagar

Es importante mencionar que la correcta administración de las cuentas y documentos por pagar garantizaran la estabilidad de los recursos monetarios a la mueblería Gapal.

A continuación, se propone estrategias y políticas de las cuentas y documentos por pagar que se van a regir en la Mueblería Gapal:

Figura 21: Cuentas y documentos por pagar.

GESTIÓN DE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE

<p>Gestionar y administrar las cuentas y documentos por pagar de manera en que no se sobre endeude a la empresa, y procurar que los periodos de pago sean después de le cobro.</p>	<p>✓ Diseñar un programa de endeudamiento con los proveedores.</p> <p>✓ Ampliar las fechas de pago con los proveedores para disponer de la liquidez necesaria.</p>	<p>Los responsables de administrar las cuentas y documentos por pagar son: el jefe financiero, y el gerente general, los cuales se encargarán de controlar las ratios financieras y evaluarán su cumplimiento.</p>
--	--	--

Elaborado por: Jinson Guamán

Estrategia

Mueblería Gapal deberá gestionar y administrar las cuentas y documentos por pagar de manera en que no se sobre endeude a la empresa, y procurar que los periodos de pago sean después de le cobro.

Política

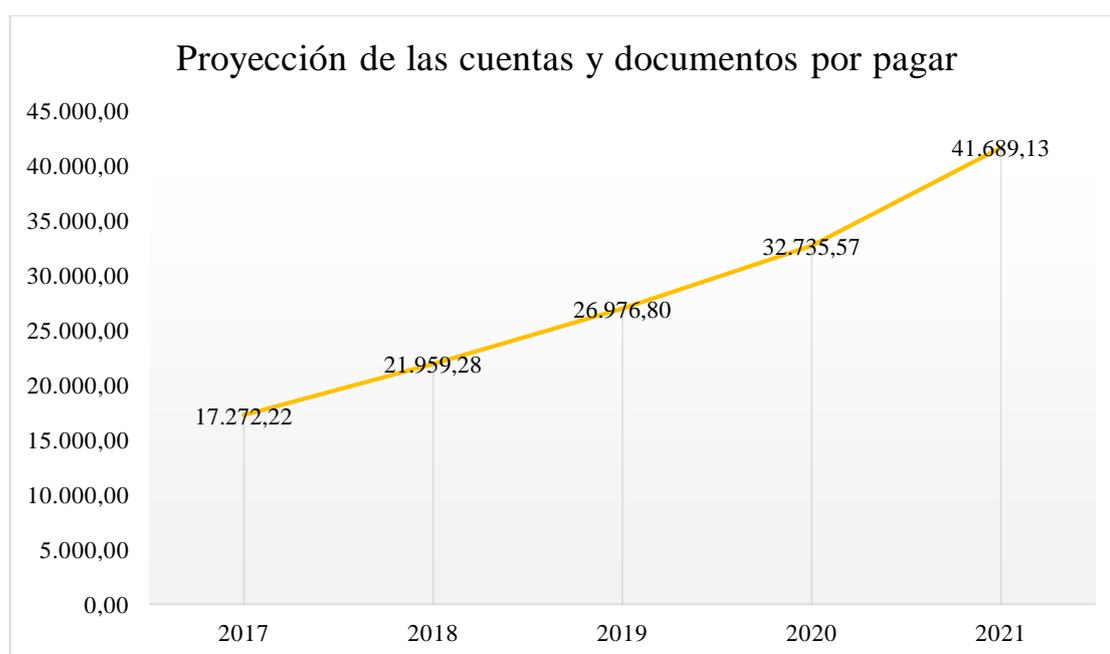
Mueblería Gapal debe diseñar un programa de endeudamiento con los proveedores, en el cual se amplié las fechas de pago con los proveedores para disponer de la liquidez necesaria y no parar las transacciones diarias.

Figura 22: Proyección de las cuentas y documentos por pagar.

CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021
PASIVO					
CORRIENTE					
Cuentas y Documentos por Pagar	17.272,22	21.959,28	26.976,80	32.735,57	41.689,13

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 37: Proyección de las cuentas y documentos por pagar.



Elaborado por: Jinson Guamán

Las cuentas por pagar están directamente relacionadas con las compras proyectadas para los años subsiguientes, en la cual se estipula un endeudamiento con los proveedores no más de un 40% anual, con la cual la empresa está en la capacidad de poder adquirir el 60% de los productos en efectivo.

4.3.16.10 Estrategias de gestión de la inversión

Es importante mencionar que la inversión para la empresa Mueblería Gapal, está dada en dos factores muy importantes en el capital de trabajo, y el financiamiento que es importante, para poder continuar con el giro del negocio.

A continuación, se propone estrategias y políticas para las inversiones que se van a regir en la Mueblería Gapal:

Figura 23: Gestión de inversiones.

GESTIÓN DE LA INVERSIÓN		
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE
Gestionar y administrar la inversión, en cada área funcional de la empresa, procurando utilizar de manera eficiente los recursos monetarios.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar el capital de trabajo para las distintas áreas funcionales que tiene la empresa. ✓ Gestionar los recursos adquiridos por crédito financiero, directamente para la inversión. 	Los responsables de administrar la inversión son: el jefe financiero, y el gerente general, los cuales se encargarán de controlar las ratios de endeudamiento y evaluarán su cumplimiento.

Elaborado por: Jinson Guamán

Estrategia

Mueblería Gapal deberá gestionar y administrar la inversión, en cada área funcional de la empresa, procurando utilizar de manera eficiente los recursos monetarios.

Política

Mueblería Gapal deberá programar el capital de trabajo para las distintas áreas funcionales que tiene la empresa, ya que los recursos adquiridos por crédito financiero deben ir directamente para la inversión, promoción y expansión del mismo.

4.3.16.11 Financiamiento

Figura 24: Financiamiento.

VALOR DE LA DEUDA	\$ 30.000,00
TASA DE INTERÉS	16,00%
PERÍODOS	48
VALOR TOTAL DE LA DEUDA	\$ 39.800,00

Elaborado por: Jinson Guamán

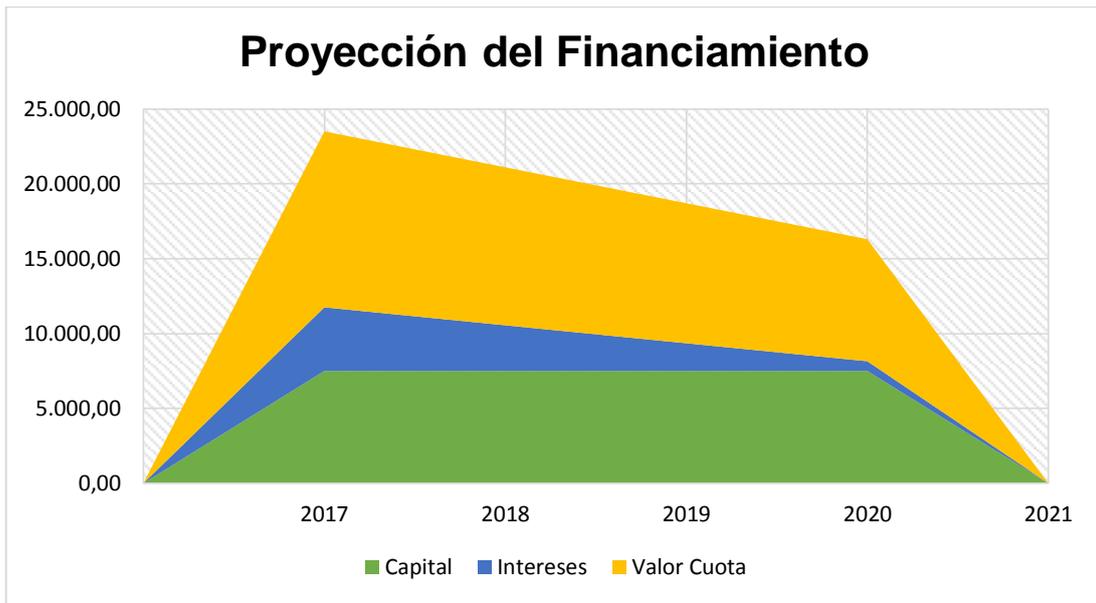
Figura 25: Amortización del financiamiento.

Períodos	Capital	Interés	Valor de Cuota	Saldo final
0	0	0	0	30.000,00
1	625,00	400,00	1025,00	29.375,00
2	625,00	391,67	1016,67	28.750,00
3	625,00	383,33	1008,33	28.125,00
4	625,00	375,00	1000,00	27.500,00
5	625,00	366,67	991,67	26.875,00
6	625,00	358,33	983,33	26.250,00
7	625,00	350,00	975,00	25.625,00
8	625,00	341,67	966,67	25.000,00
9	625,00	333,33	958,33	24.375,00
10	625,00	325,00	950,00	23.750,00
11	625,00	316,67	941,67	23.125,00
12	625,00	308,33	933,33	22.500,00
TOTAL	7.500,00	4.250,00	11.750,00	
13	625,00	300,00	925,00	21.875,00
14	625,00	291,67	916,67	21.250,00
15	625,00	283,33	908,33	20.625,00
16	625,00	275,00	900,00	20.000,00
17	625,00	266,67	891,67	19.375,00
18	625,00	258,33	883,33	18.750,00
19	625,00	250,00	875,00	18.125,00
20	625,00	241,67	866,67	17.500,00
21	625,00	233,33	858,33	16.875,00
22	625,00	225,00	850,00	16.250,00
23	625,00	216,67	841,67	15.625,00
24	625,00	208,33	833,33	15.000,00
TOTAL	7.500,00	3.050,00	10.550,00	
25	625,00	200,00	825,00	14.375,00
26	625,00	191,67	816,67	13.750,00

27	625,00	183,33	808,33	13.125,00
28	625,00	175,00	800,00	12.500,00
29	625,00	166,67	791,67	11.875,00
30	625,00	158,33	783,33	11.250,00
31	625,00	150,00	775,00	10.625,00
32	625,00	141,67	766,67	10.000,00
33	625,00	133,33	758,33	9.375,00
34	625,00	125,00	750,00	8.750,00
35	625,00	116,67	741,67	8.125,00
36	625,00	108,33	733,33	7.500,00
TOTAL	7500,00	1850,00	9350,00	
37	625,00	100,00	725,00	6.875,00
38	625,00	91,67	716,67	6.250,00
39	625,00	83,33	708,33	5.625,00
40	625,00	75,00	700,00	5.000,00
41	625,00	66,67	691,67	4.375,00
42	625,00	58,33	683,33	3.750,00
43	625,00	50,00	675,00	3.125,00
44	625,00	41,67	666,67	2.500,00
45	625,00	33,33	658,33	1.875,00
46	625,00	25,00	650,00	1.250,00
47	625,00	16,67	641,67	625,00
48	625,00	8,33	633,33	0,00
TOTAL	7.500,00	650,00	8.150,00	
ACUMULADO	30.000,00	9.800,00	39.800,00	

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 38: Proyección del financiamiento.



Elaborado por: Jinson Guamán

Mueblería Gapal para continuar con sus operaciones en el mercado, se propuso solicitar financiamiento a una institución financiera especialmente a la CFN, quien ofrece un crédito de 30.000 dólares, a 4 años plazo, a una tasa de interés del 16% anual.

Por tal razón se propone solicitar el crédito, que se terminará de honrar en su totalidad a finales del año 2020, ya que con el ingreso de esos recursos monetarios permitirá a la empresa seguir con el giro del negocio en normalidad, para que a partir del año 2020 la empresa tenga a disposición la suficiente liquidez para trabajar.

Figura 26: Proyección del capital de trabajo.

Capital de trabajo	2017	2018	2019	2020	2021
Mercaderías	69.088,90	87.837,11	107.907,19	130.942,26	166.756,50
Cargos administrativos	19.489,05	20.073,72	20.675,93	21.296,21	21.935,10
Mantenimiento de activos fijos	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00
Servicios Básicos	879,00	896,58	914,51	932,80	951,46
Suministros de Oficinas	149,20	153,68	158,29	163,03	167,93
Varios gastos	480,00	496,80	514,19	532,18	550,81
Gastos de promoción y publicidad	432,00	444,96	458,31	472,06	486,22
Carga Financiera	4.250,00	3.050,00	1.850,00	-	-
Total	95.198,15	113.382,85	132.908,42	154.768,55	191.278,01

**Elabora
do por:**
Jinson
Guamán

Gráfico 39: Proyección de capital de trabajo.



Elaborado por: Jinson Guamán

Para que la Mueblería Gapal continúe con sus operaciones diarias, la empresa necesita un capital de trabajo proyectado que sustente un crecimiento y desarrollo para sí misma y sus trabajadores.

Por tal motivo en la presente investigación se propone un capital de trabajo suficiente para que la empresa, distribuya sus recursos monetarios y de talento humano, a cada área funcional para que ayude al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos propuestos en el presente trabajo.

4.3.17 Proyección del área financiera

4.3.17.1 Flujo de efectivo proyectado

Muebleria Gapal

NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ANGELAMELANIA

RUC: 0102112398001

Flujo de caja proyectado

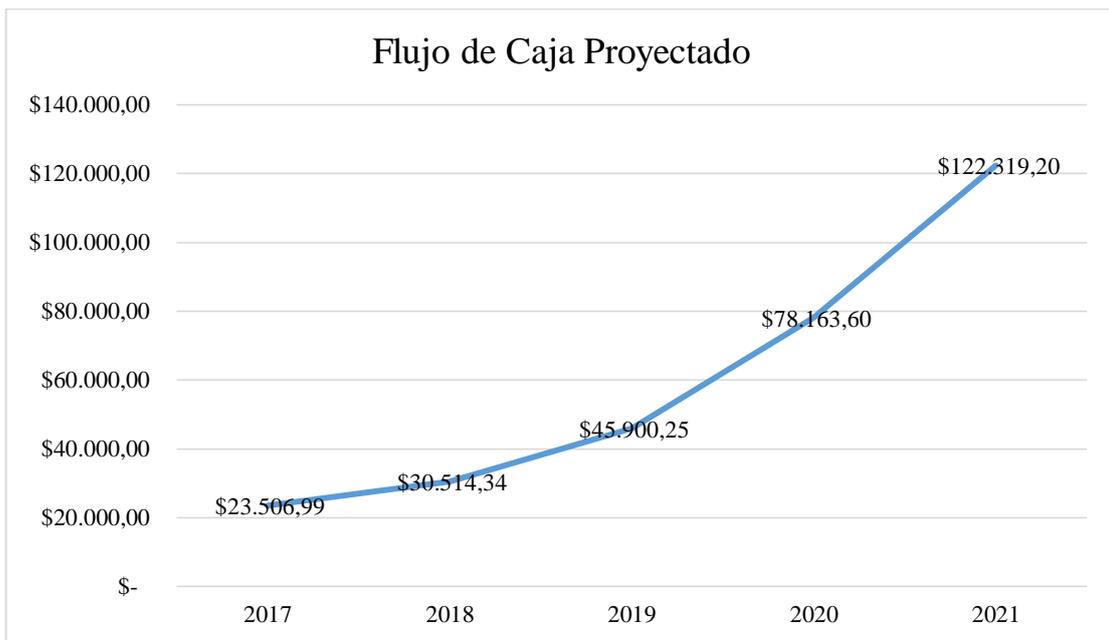
Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS					
Ventas Presupuestados	107.248,08	136.351,30	167.506,49	203.264,29	258.859,45
60% Al contado	64.348,85	81.810,78	100.503,90	121.958,57	155.315,67
40% A crédito	42.899,23	54.540,52	67.002,60	81.305,72	103.543,78
Total	\$ 107.248,08	\$ 136.351,30	\$ 167.506,49	\$ 203.264,29	\$ 258.859,45
Por cobrar					
60% Año en curso	25.739,54	32.724,31	40.201,56	48.783,43	62.126,27
40% Siguiete año	17.159,69	21.816,21	26.801,04	32.522,29	41.417,51
Entrada de Efectivo					
Al contado	64.348,85	81.810,78	100.503,90	121.958,57	155.315,67
Creditos a Clientes	25.739,54	49.884,00	62.017,77	75.584,47	94.648,55

Total Ingresos	\$ 90.088,39	\$ 131.694,79	\$ 162.521,66	\$ 197.543,04	\$ 249.964,23
EGRESOS					
Compras presupuestadas	69.088,90	87.837,11	107.907,19	130.942,26	166.756,50
50% Compras al contado	34.544,45	43.918,55	53.953,60	65.471,13	83.378,25
50% Compras a crédito	34.544,45	43.918,55	53.953,60	65.471,13	83.378,25
Total Compras	\$ 69.088,90	\$ 87.837,11	\$ 107.907,19	\$ 130.942,26	\$ 166.756,50
Por Pagar					
50% Año en curso	17.272,22	21.959,28	26.976,80	32.735,57	41.689,13
50% Siguiete año	17.272,22	21.959,28	26.976,80	32.735,57	41.689,13
Salidas de efectivo					
Pagos al contado	34.544,45	43.918,55	53.953,60	65.471,13	83.378,25
Pagos a créditos	17.272,22	39.231,50	48.936,08	59.712,36	74.424,69
Salidas en Efectivo	51.816,67	83.150,06	102.889,67	125.183,49	157.802,94
Otros gastos	480,00	496,80	514,19	532,18	550,81
Total de pagos	\$ 52.296,67	\$ 83.646,86	\$ 103.403,86	\$ 125.715,68	\$ 158.353,75
Gastos Operativos					
Administración y Ventas	21.379,25	21.998,94	22.637,04	23.294,11	23.970,70
15% Participación a Trabajadores	1.700,16	3.337,94	5.082,39	7.258,99	10.121,84
Impuesto a la Renta	-846,86	-668,00	-489,45	332,28	2.309,98
Iva por pagar	5.342,29	5.821,70	7.151,92	8.678,64	11.052,35

Total Gastos Operativos	\$ 27.574,84	\$ 30.490,59	\$ 34.381,89	\$ 39.564,01	\$ 47.454,88
Otras salidas					
Gastos Financieros (interés)	4.250,00	3.050,00	1.850,00	0,00	0,00
Pago préstamo (capital)	7.500,00	7.500,00	7.500,00	0,00	0,00
Total Otras Salidas	11.750,00	10.550,00	9.350,00	0,00	0,00
Total salidas en efectivo	\$ 91.621,51	\$ 124.687,44	\$ 147.135,75	\$ 165.279,69	\$ 205.808,63
Presupuesto de efectivo					
Saldo Inicial	25.040,12	23.506,99	30.514,34	45.900,25	78.163,60
Entradas	90.088,39	131.694,79	162.521,66	197.543,04	249.964,23
Salidas	91.621,51	124.687,44	147.135,75	165.279,69	205.808,63
Flujo neto de efectivo	\$ 23.506,99	\$ 30.514,34	\$ 45.900,25	\$ 78.163,60	\$ 122.319,20

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 40: Flujo de caja proyectada.



Elaborado por: Jinson Guamán

Para la Mueblería Gapal el flujo de efectivo es de gran importancia ya que, el mismo permitirá controlar y evaluar la liquidez, en cada año y de ser necesario mensualmente, ya que el flujo permitirá prever el manejo de los ingresos y egresos de los recursos monetarios que la empresa tendrá en un futuro. También logrará observar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

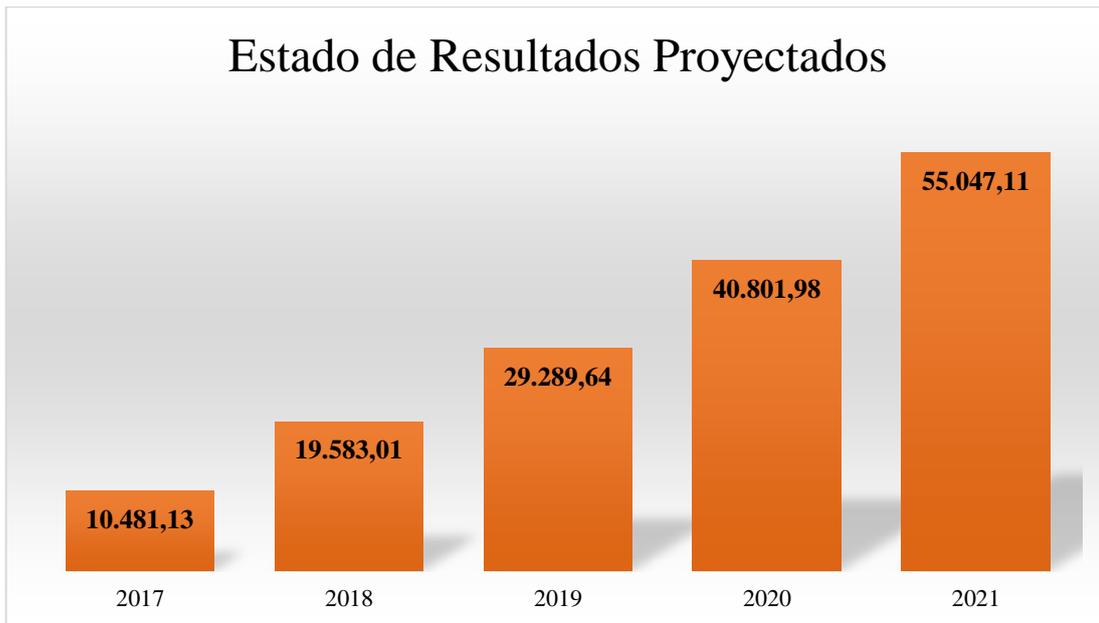
4.3.17.2 Proyección de los Estados Financieros

Tabla 96: Proyección de Estados Financieros

MUEBLERÍA GAPAL					
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ÁNGELA MELANIA					
RUC: 0102112398001					
PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS					
CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	107.248,08	136.351,30	167.506,49	203.264,29	258.859,45
Costo de Ventas	69.088,90	87.837,11	107.907,19	130.942,26	166.756,50
UTILIDAD BRUTA	38.159,18	48.514,19	59.599,30	72.322,03	92.102,95
Gastos Administrativos y Ventas	21.379,25	21.998,94	22.637,04	23.294,11	23.970,70
Gastos Depreciaciones	715,50	715,50	715,50	102,50	102,50
UTILIDAD OPERATIVA	16.064,43	25.799,75	36.246,76	48.925,42	68.029,75
Gastos Financieros	4.250,00	3.050,00	1.850,00	-	-
Otros Egresos	480,00	496,80	514,19	532,18	550,81
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.334,43	22.252,95	33.882,57	48.393,24	67.478,94
15% Participación Trabajador	1.700,16	3.337,94	5.082,39	7.258,99	10.121,84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.634,27	18.915,01	28.800,19	41.134,25	57.357,10
Impuesto a la Renta	(846,86)	(668,00)	(489,45)	332,28	2.309,98
UTILIDAD NETA	10.481,13	19.583,01	29.289,64	40.801,98	55.047,11

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 41: Estados de Resultados Proyectados.



Elaborado por: Jinson Guamán

El estado de resultados proyectado responde a las estrategias propuestas en la presente investigación, en la cual refleja el plan a seguir para los años posteriores, buscando siempre la sostenibilidad del sistema propuesto.

Figura 27: Balance General Proyectado.

MUEBLERÍA GAPAL					
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ÁNGELA MELANIA					
RUC: 0102112398001					
PROYECCIÓN BALANCE GENERAL					
CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja-Bancos	23.506,99	30.514,34	45.900,25	78.163,60	122.319,20
Inventarios	69.088,90	75.997,79	83.597,57	91.957,32	101.153,06
Ctas y Dctos por Cobrar	17.159,69	21.816,21	26.801,04	32.522,29	41.417,51
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	109.755,58	128.328,33	156.298,86	202.643,21	264.889,76
ACTIVO NO CORRIENTE					
Muebles De Oficina	2.025,00	2.025,00	2.025,00	2.025,00	2.025,00
Equipos De Oficina	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Vehículo	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Equipo de Computo	2.339,00	2.339,00	2.339,00	2.339,00	2.339,00
Terrenos	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	173.364,00	173.364,00	173.364,00	173.364,00	173.364,00
TOTAL ACTIVOS	283.119,58	301.692,33	329.662,86	376.007,21	438.253,76
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas y Documentos por Pagar	17.272,22	21.959,28	26.976,80	32.735,57	41.689,13
Impuesto a la Renta	-846,86	-668,00	-489,45	332,28	2.309,98
15% Participación Trabajador	1.700,16	3.337,94	5.082,39	7.258,99	10.121,84
IVA por Pagar	5.342,29	5.821,70	7.151,92	8.678,64	11.052,35
TOTAL PASIVO CORRIENTE	23.467,81	30.450,93	38.721,65	49.005,47	65.173,30
PASIVO NO CORRIENTE					
Hipoteca por pagar a largo plazo	10.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo Bancario	25.000,00	17.500,00	11.250,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	35.000,00	22.500,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	58.467,81	52.950,93	38.721,65	49.005,47	65.173,30
PATRIMONIO					
Capital Social	214.170,64	229.158,40	261.651,57	286.199,76	318.033,35
Utilidades	10.481,13	19.583,01	29.289,64	40.801,98	55.047,11
TOTAL PATRIMONIO	224.651,77	248.741,41	290.941,21	327.001,74	373.080,46
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	283.119,58	301.692,33	329.662,86	376.007,21	438.253,76

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 42: Estado de Resultados Proyectado.



Elaborado por: Jinson Guamán

Para la Mueblería Gapal el balance general proyectado representa el crecimiento y desarrollo de la empresa, como se puede ver en las proyecciones de cada una de las cuentas, para el año 2021 la organización contará con un patrimonio importante, cumpliéndose así con objetivos y políticas propuestas en la presente investigación.

4.3.17.3 Control financiero

Para lograr los objetivos propuestos en la presente investigación, es importante que el gerente general y el jefe financiero gestionen todos los movimientos, de cada una de las cuentas, y aplique las técnicas propuestas para ir midiendo el rendimiento de los mismos.

Figura 28: Análisis Estático de estados de resultados proyectado.

MUEBLERÍA GAPAL										
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ÁNGELA MELANIA										
RUC: 0102112398001										
PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS										
Cuentas	2017	Análisis Estático	2018	Análisis Estático	2019	Análisis Estático	2020	Análisis Estático	2021	Análisis Estático
Ventas	107.248,08	100,00%	136.351,30	100,00%	167.506,49	100,00%	203.264,29	100,00%	258.859,45	100,00%
Costo de Ventas	69.088,90	64,42%	87.837,11	64,42%	107.907,19	64,42%	130.942,26	64,42%	166.756,50	64,42%
UTILIDAD BRUTA	38.159,18	35,58%	48.514,19	35,58%	59.599,30	35,58%	72.322,03	35,58%	92.102,95	35,58%
Gastos Administrativos y Ventas	21.379,25	19,93%	21.998,94	16,13%	22.637,04	13,51%	23.294,11	11,46%	23.970,70	9,26%
Gastos Depreciaciones	715,50	0,67%	715,50	0,52%	715,50	0,43%	102,50	0,05%	102,50	0,04%
UTILIDAD OPERATIVA	16.064,43	14,98%	25.799,75	18,92%	36.246,76	21,64%	48.925,42	24,07%	68.029,75	26,28%
Gastos Financieros	4.250,00	3,96%	3.050,00	2,24%	1.850,00	1,10%	-	0,00%	-	0,00%
Otros Egresos	480,00	0,45%	496,80	0,36%	514,19	0,31%	532,18	0,26%	550,81	0,21%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.334,43	10,57%	22.252,95	16,32%	33.882,57	20,23%	48.393,24	23,81%	67.478,94	26,07%
15% Participación Trabajador	1.700,16	1,59%	3.337,94	2,45%	5.082,39	3,03%	7.258,99	3,57%	10.121,84	3,91%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.634,27	8,98%	18.915,01	13,87%	28.800,19	17,19%	41.134,25	20,24%	57.357,10	22,16%
Impuesto a la Renta	(846,86)	-0,79%	(668,00)	-0,49%	(489,45)	0,29%	332,28	0,16%	2.309,98	0,89%
UTILIDAD NETA	10.481,13	9,77%	19.583,01	14,36%	29.289,64	17,49%	40.801,98	20,07%	55.047,11	21,27%

Elaborado por: Jinson Guamán

a) Análisis del Estado de Resultados Proyectado en el Análisis Estático

Como podemos observar el Costo de Ventas Proyectadas para los años 2017 hasta el 2021 representará el 64,42% en cada año, podemos decir que es una carga normal ya que los beneficios, para los propietarios en los años venideros van a ir subiendo anualmente debido a la reestructuración organizacional de la empresa.

Los gastos administrativos y de ventas proyectados representarán en un primer año el 19,93%, para el segundo año el 16,13%, para el tercer año el 13,51%, para el cuarto año el 11,46% y para el quinto año representara el 9,26%. Dando así el cumplimiento a las estrategias propuestas de bajar la carga administrativa a las utilidades en los años posteriores.

Cuando se habla de los gastos financieros derivados de la propuesta de adquirir un crédito, para ampliar sus operaciones y sedimentar la nueva arquitectura financiera de Mueblería Gapal, podemos observar que los recargos financieros en un primer año será del 3,96% del total de los ingresos, para el segundo año se reduce al 2,24% y para el tercer año solo significara el 1,10% del total de los ingresos, significando así reducir la carga financiera para años posteriores y cumpliendo con los objetivos y metas propuestas.

Figura 29: Análisis Dinámico de Estados de Resultados Proyectados.

MUEBLERÍA GAPAL								
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ÁNGELA MELANIA								
RUC: 0102112398001								
PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS								
ANÁLISIS DINÁMICO								
CUENTAS	2018		2019		2020		2021	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Ventas	29.103,22	27,14%	31.155,19	22,85%	35.757,80	21,35%	55.595,16	27,35%
Costo de Ventas	18.748,21	27,14%	20.070,08	22,85%	23.035,07	21,35%	35.814,24	27,35%
UTILIDAD BRUTA	10.355,01	27,14%	11.085,11	22,85%	12.722,73	21,35%	19.780,92	27,35%
Gastos Administrativos y Ventas	619,69	2,90%	638,10	2,90%	657,07	2,90%	676,60	2,90%
Gastos Depreciaciones	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	(613,00)	-85,67%	\$ -	0,00%
UTILIDAD OPERATIVA	9.735,32	60,60%	10.447,01	40,49%	12.678,66	34,98%	19.104,33	39,05%
Gastos Financieros	(1.200,00)	-28,24%	(1.200,00)	-39,34%	1.850,00)	-100,00%	\$ -	0,00%
Otros Egresos	16,80	3,50%	17,39	3,50%	18,00	3,50%	18,63	3,50%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	10.918,52	96,33%	11.629,62	52,26%	14.510,67	42,83%	19.085,70	39,44%
15% Participación Trabajador	1.637,78	96,33%	1.744,44	52,26%	2.176,60	42,83%	2.862,85	39,44%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.280,75	96,33%	9.885,18	52,26%	12.334,07	42,83%	16.222,84	39,44%
Impuesto a la Renta	178,86	-21,12%	178,54	-26,73%	821,73	-167,89%	1.977,71	595,20%
UTILIDAD NETA	9.101,88	86,84%	9.706,63	49,57%	11.512,34	39,31%	14.245,14	34,91%

Elaborado por: Jinson Guamán

b) Análisis del Estado de Resultados Proyectado en el Análisis Dinámico

Como podemos observar el Costo de Ventas Proyectadas hasta el año 2021, dando así una variación de los 18.748,21 dólares para el año 2018, para el año 2019 significará los 20.070,08 dólares, para el año 2020 significará los 23.035,07 dólares y para el año 2021 representará 35.814,24 dólares. Dando así un incremento normal derivado del aumento de las ventas, y podemos observar es una carga normal ya que los beneficios, para los propietarios en los años venideros van a ir subiendo anualmente debido a la reestructuración organizacional de la empresa.

Los gastos administrativos y de ventas proyectados representarán en un primer año los 619,69 dólares, para el segundo año representará 638,10 dólares, para el tercer año significará 657,07 dólares, para el cuarto año se obtendrá 676,60 dólares, Dando así el cumplimiento a las estrategias propuestas de bajar la carga administrativa a las utilidades en los años posteriores.

Cuando se habla de los gastos financieros derivados de la propuesta de adquirir un crédito, para ampliar sus operaciones y sedimentar la nueva arquitectura financiera de Mueblería Gapal, podemos observar que los recargos financieros en un primer años de (1.200,00) entre el año 2017-2018, para el segundo año se mantiene (1.200,00) y para el tercer año solo significara unos 1.850,00) entre los años 2019-2020, significando así en un último año el aumento normal ya que serán las ultimas cuotas de pago. Para así cumplir los objetivos y políticas de reducir la carga financiera para años posteriores.

c) Análisis estático del Balance General proyectado

Figura 30: Análisis Estático del Balance General Proyectado.

MUEBLERÍA GAPAL										
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ÁNGELA MELANIA										
RUC: 0102112398001										
PROYECCIÓN BALANCE GENERAL										
Cuentas	2017	Análisis Estático	2018	Análisis Estático	2019	Análisis Estático	2020	Análisis Estático	2021	Análisis Estático
Activo										
Corriente										
Caja-Bancos	23.506,99	8,30%	30.514,34	10,11%	45.900,25	13,92%	78.163,60	20,79%	122.319,20	27,91%
Inventarios	69.088,90	24,40%	75.997,79	25,19%	83.597,57	25,36%	91.957,32	24,46%	101.153,06	23,08%
Ctas y Dctos por Cobrar	17.159,69	6,06%	21.816,21	7,23%	26.801,04	8,13%	32.522,29	8,65%	41.417,51	9,45%
Total Activo Corriente	109.755,58	38,77%	128.328,33	42,54%	156.298,86	47,41%	202.643,21	53,89%	264.889,76	60,44%
No Corriente										
Muebles De Oficina	2.025,00	0,72%	2.025,00	0,67%	2.025,00	0,61%	2.025,00	0,54%	2.025,00	0,46%
Equipos De Oficina	1.000,00	0,35%	1.000,00	0,33%	1.000,00	0,30%	1.000,00	0,27%	1.000,00	0,23%
Vehículo	18.000,00	6,36%	18.000,00	5,97%	18.000,00	5,46%	18.000,00	4,79%	18.000,00	4,11%
Equipo de Computo	2.339,00	0,83%	2.339,00	0,78%	2.339,00	0,71%	2.339,00	0,62%	2.339,00	0,53%
Terrenos	150.000,00	52,98%	150.000,00	49,72%	150.000,00	45,50%	150.000,00	39,89%	150.000,00	34,23%
Total Activo no Corriente	173.364,00	61,23%	173.364,00	57,46%	173.364,00	52,59%	173.364,00	46,11%	173.364,00	39,56%
Total activos	283.119,58	100,00%	301.692,33	100,00%	329.662,86	100,00%	376.007,21	100,00%	438.253,76	100,00%

Pasivo										
Corriente										
Cuentas y Documentos por Pagar	17.272,22	6,10%	21.959,28	7,28%	26.976,80	8,18%	32.735,57	8,71%	41.689,13	9,51%
Impuesto a la Renta	-846,86	-0,30%	-668,00	-0,22%	-489,45	-0,15%	332,28	0,09%	2.309,98	0,53%
15% Participación Trabajador	1.700,16	0,60%	3.337,94	1,11%	5.082,39	1,54%	7.258,99	1,93%	10.121,84	2,31%
IVA por Pagar	5.342,29	1,89%	5.821,70	1,93%	7.151,92	2,17%	8.678,64	2,31%	11.052,35	2,52%
Total Pasivo Corriente	23.467,81	8,29%	30.450,93	10,09%	38.721,65	11,75%	49.005,47	13,03%	65.173,30	14,87%
No Corriente										
Hipoteca por pagar a largo plazo	10.000,00	3,53%	5.000,00	1,66%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Préstamo Bancario	25.000,00	8,83%	17.500,00	5,80%	11.250,00	3,41%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Total Pasivo no Corriente	35.000,00	12,36%	22.500,00	7,46%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Total Pasivo	58.467,81	20,65%	52.950,93	17,55%	38.721,65	11,75%	49.005,47	13,03%	65.173,30	14,87%
Patrimonio										
Capital Social	214.170,64	75,65%	229.158,40	75,96%	261.651,57	79,37%	286.199,76	76,12%	318.033,35	72,57%
Utilidades	10.481,13	3,70%	19.583,01	6,49%	29.289,64	8,88%	40.801,98	10,85%	55.047,11	12,56%
Total Patrimonio	224.651,77	79,35%	248.741,41	82,45%	290.941,21	88,25%	327.001,74	86,97%	373.080,46	85,13%
Total Pasivo y Patrimonio	283.119,58	100,00%	301.692,33	100,00%	329.662,86	100,00%	376.007,21	100,00%	438.253,76	100,00%

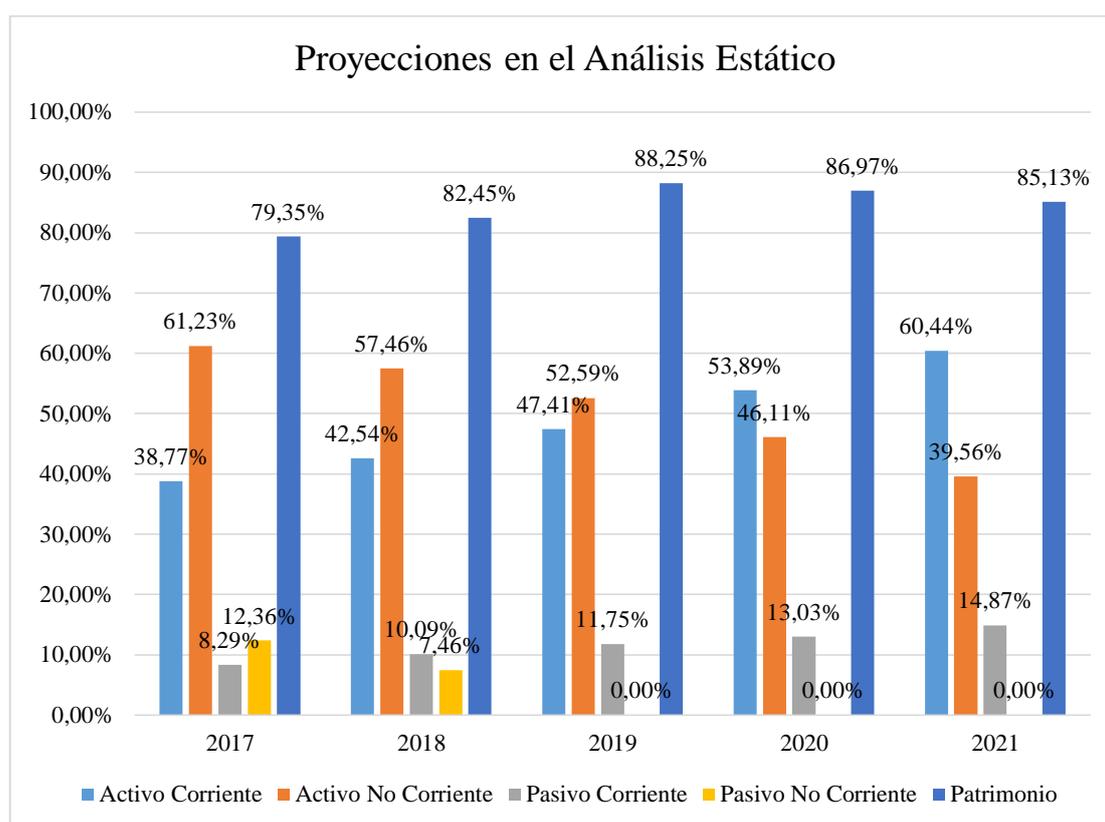
Elaborado por: Jinson Guamán

Figura 31: Resumen de análisis estático de Balance General Proyectado.

Cuentas	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Corriente	38,77%	42,54%	47,41%	53,89%	60,44%
Activo No Corriente	61,23%	57,46%	52,59%	46,11%	39,56%
Pasivo Corriente	8,29%	10,09%	11,75%	13,03%	14,87%
Pasivo No Corriente	12,36%	7,46%	0,00%	0,00%	0,00%
Patrimonio	79,35%	82,45%	88,25%	86,97%	85,13%

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 43: Análisis Estático de Balance General Proyectado.



Elaborado por: Jinson Guamán

En el activo corriente observamos en las proyecciones del balance general en un análisis estático, se observa que se va cumpliendo con los objetivos y metas propuestas, ya que los activos corrientes crecen para los años subsiguientes en un 60,44%, garantizando así la liquidez necesaria para conseguir la sostenibilidad de la nueva arquitectura financiera de la Mueblería Galpal.

En el activo no corriente observamos en las proyecciones del balance generas en un análisis estático, observamos que decrece a un 39,56%, derivado del crecimiento del patrimonio, con todo ello se podría pensar en la apertura de una sucursal pensada por sus propietarios, en abrirla en el Cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos.

El pasivo corriente en las proyecciones muestra un crecimiento de 14,87%, hasta el 2021 que es un porcentaje manejable y no afectara a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa ya que, si se hace una comparación con el total de los pasivos, el valor es relativo.

Cuando se habla del pasivo no corriente observamos que la empresa para el año 2019 terminaría de honrar todas las deudas a largo plazo, haciéndose así de un gran capital de trabajo propio y que no necesitará más ya, un financiamiento para sus operaciones.

Cuando observamos el crecimiento del patrimonio, obtenemos que la empresa, tendría para el año 2021 un porcentaje del 85,13%, cumpliendo así con todos los objetivos propuestos en la presente investigación, y garantizando la continuidad de la arquitectura financiera propuesta en la misma.

d) Análisis dinámico del Balance General proyectado

Figura 32: Análisis Dinámico de Balance General Proyectado.

MUEBLERÍA GAPAL								
NOMBRE: NOBOA SAMANIEGO ÁNGELA MELANIA								
RUC: 0102112398001								
PROYECCIÓN BALANCE GENERAL								
Cuentas	2018		2019		2020		2021	
	absoluta	relativa	absoluta	relativa	absoluta	Relativa	absoluta	relativa
ACTIVO								
CORRIENTE								
Caja - Bancos	7.007,34	29,81%	15.385,91	50,42%	32.263,35	70,29%	44.155,59	56,49%
Inventarios	6.908,89	10,00%	7.599,78	10,00%	8.359,76	10,00%	9.195,73	10,00%
Ctas y Dctos por Cobrar	4.656,52	27,14%	4.984,83	22,85%	5.721,25	21,35%	8.895,23	27,35%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	18.572,75	16,92%	27.970,52	21,80%	46.344,36	29,65%	62.246,55	30,72%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Muebles De Oficina	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Equipos De Oficina	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Vehículo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Equipo de Computo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Terrenos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVOS	18.572,75	6,56%	27.970,52	9,27%	46.344,36	14,06%	62.246,55	16,55%
PASIVO								
CORRIENTE								
Cuentas y Documentos por Pagar	4.687,05	27,14%	5.017,52	22,85%	5.758,77	21,35%	8.953,56	27,35%
Impuesto a la Renta	178,86	-21,12%	178,54	-26,73%	821,73	-167,89%	1.977,71	595,20%
15% Participación Trabajador	1.637,78	96,33%	1.744,44	52,26%	2.176,60	42,83%	2.862,85	39,44%
IVA por Pagar	479,42	8,97%	1.330,21	22,85%	1.526,73	21,35%	2.373,71	27,35%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	6.983,11	29,76%	8.270,72	27,16%	10.283,82	26,56%	16.167,83	32,99%
PASIVO NO CORRIENTE								
Hipoteca por pagar a largo plazo	-5.000,00	-50,00%	-5.000,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Préstamo Bancario	-7.500,00	-30,00%	-6.250,00	-35,71%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-12.500,00	-35,71%	-22.500,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO	-5.516,89	-9,44%	-14.229,28	-26,87%	10.283,82	26,56%	16.167,83	32,99%
PATRIMONIO								
Capital Social	14.987,75	7,00%	32.493,17	14,18%	24.548,20	9,38%	31.833,58	11,12%
Utilidades	9.101,88	86,84%	9.706,63	49,57%	11.512,34	39,31%	14.245,14	34,91%
TOTAL PATRIMONIO	24.089,64	10,72%	42.199,80	16,97%	36.060,53	12,39%	46.078,72	14,09%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18.572,75	6,56%	27.970,52	9,27%	46.344,36	14,06%	62.246,55	16,55%

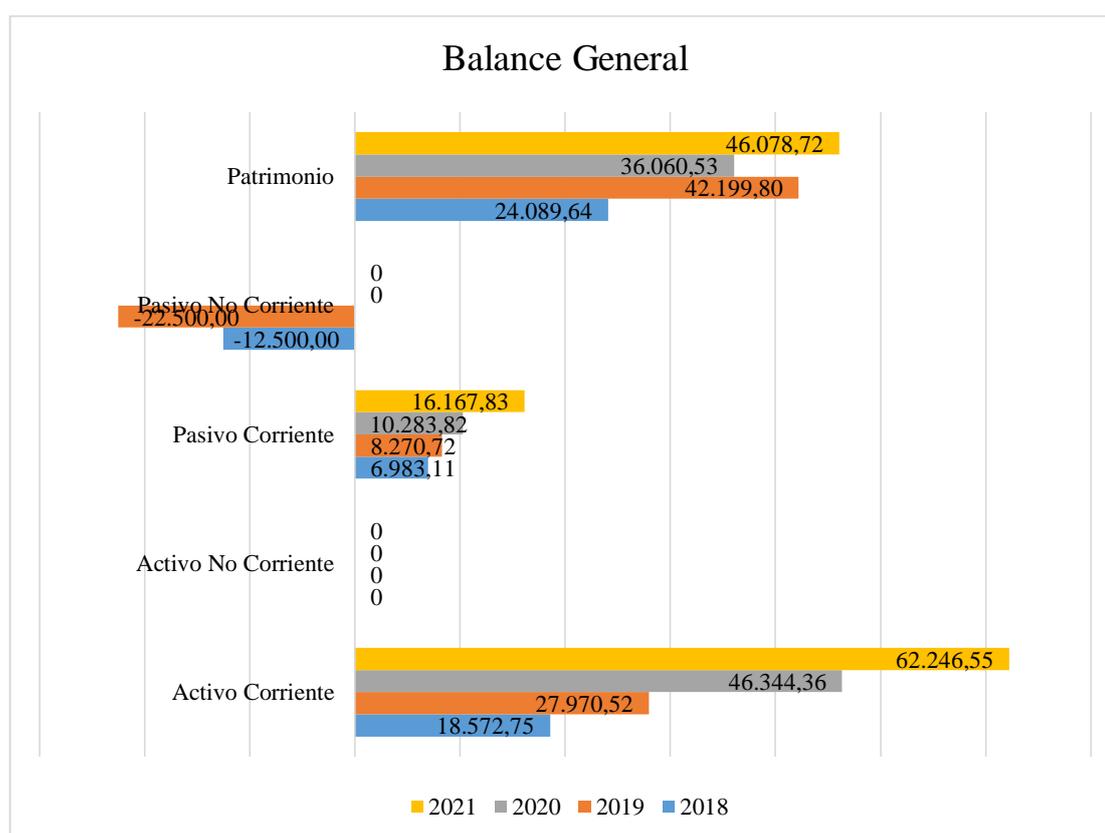
Elaborado por: Jinson Guamán

Figura 33: Resumen del Análisis Dinámico del Balance General Proyectado.

CUENTAS	2018	2019	2020	2021
Activo Corriente	18.572,75	27.970,52	46.344,36	62.246,55
Activo No Corriente	0	0	0	0
Pasivo Corriente	6.983,11	8.270,72	10.283,82	16.167,83
Pasivo No Corriente	-12.500,00	-22.500,00	0	0
Patrimonio	24.089,64	42.199,80	36.060,53	46.078,72

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 44: Análisis Dinámico de Balance General Proyectado.



Elaborado por: Jinson Guamán

Como se observa las proyecciones del balance general en un análisis dinámico a los activos corrientes, se observa que se le va cumpliendo a los objetivos y metas propuestas, ya que los activos corrientes crecen para el año 2021 hasta 62.246,55 dólares, garantizando la liquidez necesaria, para conseguir la sostenibilidad de la nueva arquitectura financiera de la Mueblería Gapal.

También se observa en las proyecciones del balance general, en un análisis estático a los activos no corrientes, evidencia un valor de 0, ya que la propietaria de la empresa prevé no comprar o adquirir activos para la empresa.

El pasivo corriente en las proyecciones muestra un crecimiento a un valor de 16.167,83 hasta el 2021 que es un porcentaje manejable y no afectara a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa ya que, si se hace una comparación con el total de los pasivos, el valor es relativo.

Cuando se habla del pasivo no corriente observamos que la empresa para el año 2021, seguirá teniendo 0 dólares de obligaciones a largo plazo, haciéndose así de un gran capital de trabajo propio y que no necesitará más ya, un financiamiento para sus operaciones.

Cuando observamos el crecimiento del patrimonio tenemos que la empresa, tendría para el año 2021 un valor de 46.078,72 dólares, cumpliendo así con todos los objetivos propuestos en la presente investigación, y garantizando la continuidad de la arquitectura financiera propuesta en la misma.

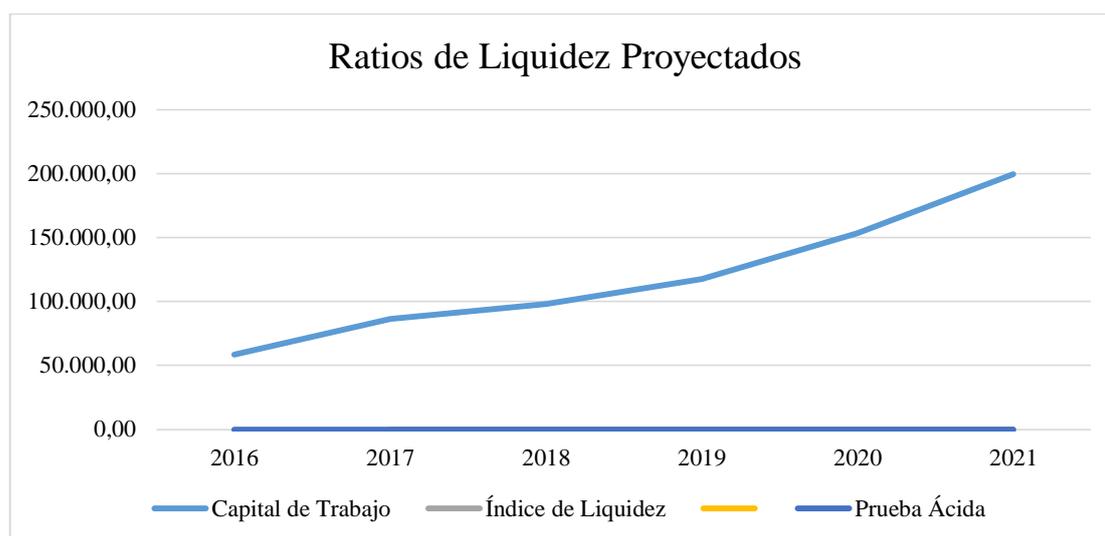
e) Indicadores Financieros proyectados.

Figura 34: Ratios de Liquidez proyectada.

RATIOS DE LIQUIDEZ							
RATIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TENDENCIA
Capital de Trabajo	58.514,15	86.287,77	97.877,41	117.577,21	153.637,74	199.716,46	↑
Índice de Liquidez	7,91	4,68	4,21	4,04	4,14	4,06	↓
Prueba Ácida	4,31	1,73	1,72	1,88	2,26	2,51	↑

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 45: Ratios de Liquidez Proyectados.



Elaborado por: Jinson Guamán

Capital de trabajo

Como podemos observar en las ratios de liquidez proyectados, decimos que en un análisis entre el año 2016, para el año 2017-2021, observamos el capital de trabajo se va maximizando año con año, mostrando así que las estrategias y políticas diseñadas ayudarán a la gestión financiera de la empresa.

Índice de liquidez

Observamos que la empresa entre el año 2016 y los años 2017-2021, hay una caída de 3 dólares, dato que muestra que la mayoría de la liquidez se la reinvierte y no se tendrá dinero ocioso.

Prueba acida

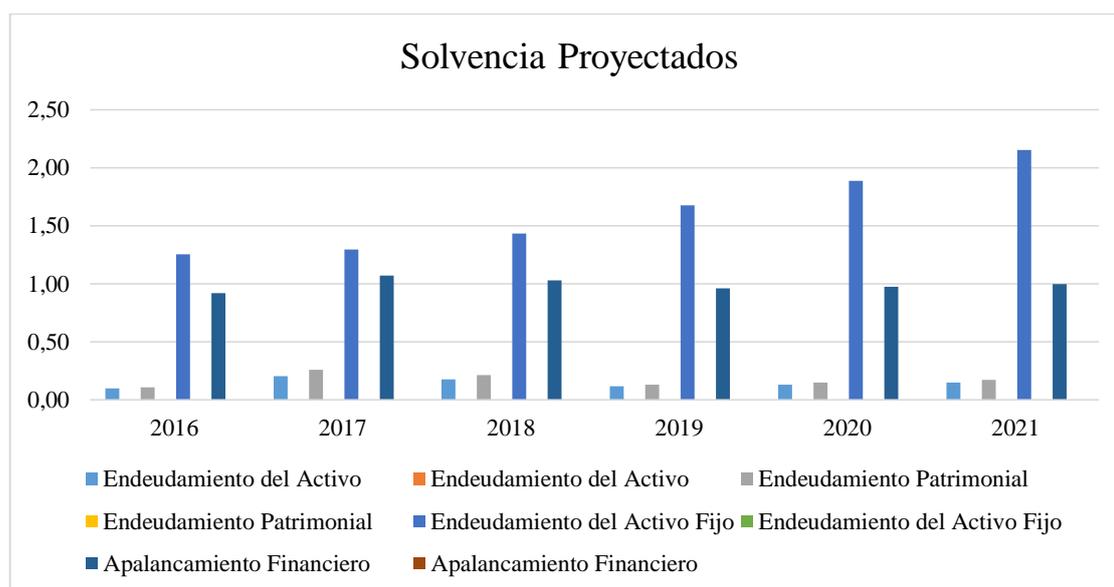
Observamos que en el año 2016 hubo un valor de 4,31 dólares, pero observamos que en las proyecciones del año 2017-2021 la empresa tendrá 2,51 dólares, para honrar las deudas a corto plazo, evidenciando así el éxito de la arquitectura financiera propuesta.

Figura 35: Ratios de Solvencia Proyectados.

SOLVENCIA							
RATIOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TENDENCIA
Endeudamiento del Activo	0,10	0,21	0,18	0,12	0,13	0,15	
Endeudamiento Patrimonial	0,11	0,26	0,21	0,13	0,15	0,17	
Endeudamiento del Activo Fijo	1,26	1,30	1,43	1,68	1,89	2,15	
Apalancamiento Financiero	0,92	1,07	1,03	0,96	0,98	1,00	

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 46: Ratios de Solvencia Projectados.



Elaborado por: Jinson Guamán

Endeudamiento del Activo. El endeudamiento proyectado sube en el primer año, debido a que la empresa solicitará un crédito para poder continuar con las operaciones propias del negocio, lo que significa que el activo no se comprometerá en gran manera, y la sostenibilidad de la organización está garantizada.

Endeudamiento Patrimonial. Cuando se habla del endeudamiento en el patrimonio observamos la misma asimetría que en el endeudamiento del activo, ya que en un primer año el patrimonio se comprometerá en un porcentaje considerable, pero en los años subsiguientes la empresa logrará la sostenibilidad planeada.

Endeudamiento del Activo Fijo. El endeudamiento del activo fijo crecerá en porcentajes mínimos hasta el 2021, pero que no comprometerá la sostenibilidad de la empresa.

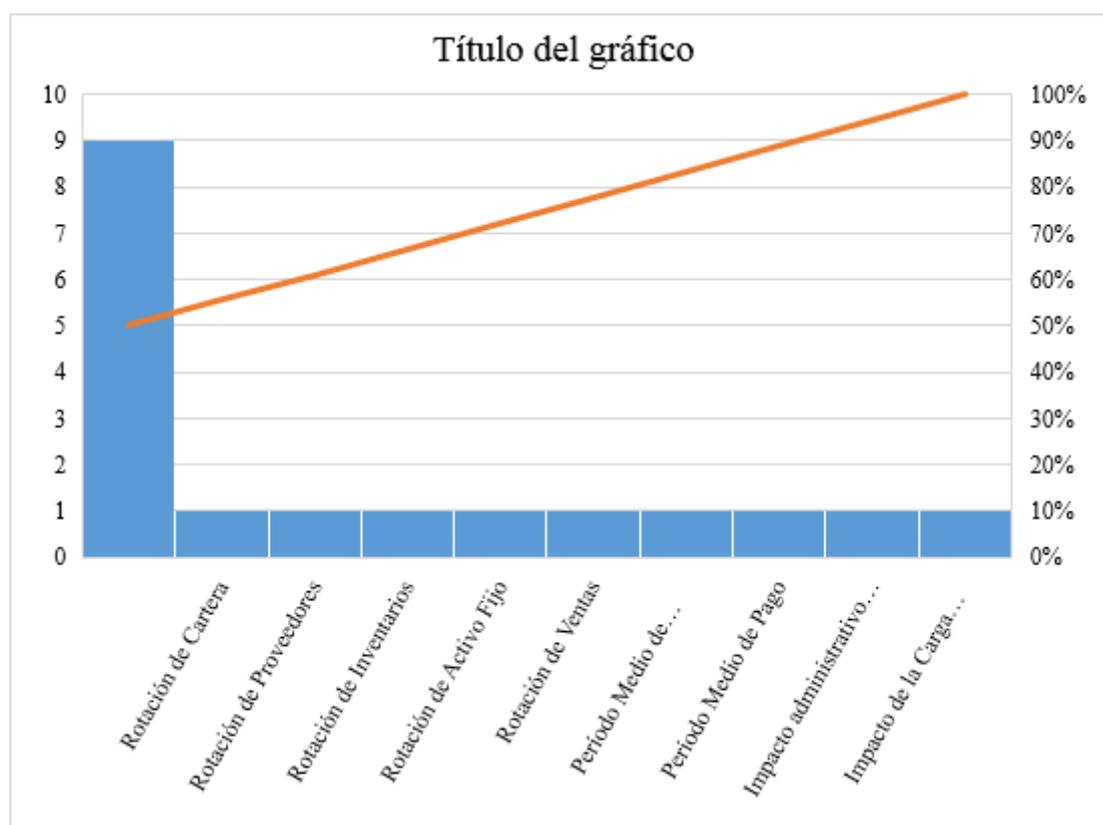
Apalancamiento Financiero. Cuando hablamos del apalancamiento observamos que la empresa gozará de una buena administración del financiamiento, dándole así a la empresa una buena imagen corporativa hacia los financistas.

Figura 36: Ratios de Gestión Proyectados.

RAZONES DE GESTIÓN							
RATIOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TENDENCIA
Rotación de Cartera	7,72	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	
Rotación de Proveedores	4,14	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
Rotación de Inventarios	0,87	1,39	1,21	1,35	1,49	1,73	
Rotación de Activo Fijo	0,38	0,62	0,79	0,97	1,17	1,49	
Rotación de Ventas	0,28	0,38	0,45	0,51	0,54	0,59	
Período Medio de Cobranza	47	58	58	58	58	58	
Período Medio de Pago	88	91	91	91	91	91	
Impacto administrativos y ventas	0,298	0,15	0,19	0,22	0,24	0,26	
Impacto de la Carga Financiera	0,02	0,04	0,02	0,01	0,00	0,00	

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 47: Ratios de Gestión Proyectados.



Elaborado por: Jinson Guamán

Rotación de Cartera.

Como podemos observar que en el año 2016 cartera rotaba en 7,72 veces al día, ahora con las estrategias aplicadas la rotación de cartera baja a 6,25 veces al año, debido a que aumenta la cantidad créditos a un 40% de las ventas que la empresa otorga empresa.

Rotación de Proveedores.

Se determina que con las estrategias aplicadas la cuenta proveedores rotaran 4 veces al año, manteniéndose el porcentaje sostenible.

Rotación de Inventarios.

Con las estrategias planteadas los inventarios rotan en gran manera, ascendiendo a 1, 79 vece al año, valor que muestra el éxito de la arquitectura financiera de la empresa.

Rotación de Activo fijo.

El activo fijo rotará en un futuro 1,49 veces al año, mostrando así la eficiencia de las estrategias planteadas.

Rotación de Ventas.

Las ventas en un futuro rotarán, 0,59 veces al año, evidenciando así que la empresa consolidará su gestión, y ganará más espacio en el mercado.

Período Medio de Cobranza.

El promedio de cobranza será uno de los elementos más estratégicos que tendrá la propuesta debido a que la empresa logrará recuperar los créditos en 58 días, porque en la estrategia se propuso recuperar las deudas en 60 días.

Período Medio de Pago.

El promedio de pago es otro elemento estratégico, como se evidencia los desembolsos que hará la empresa a un futuro será de 91 días, dando tiempo así de recuperar las deudas en menos tiempo, para disponer de liquidez necesaria, a la hora de honrar las deudas a su debido tiempo.

Impacto administrativos y ventas.

El impacto significa en gran manera que es normal, por el crecimiento sostenible que tendrá la empresa para el año 2021.

Impacto de la Carga Financiera.

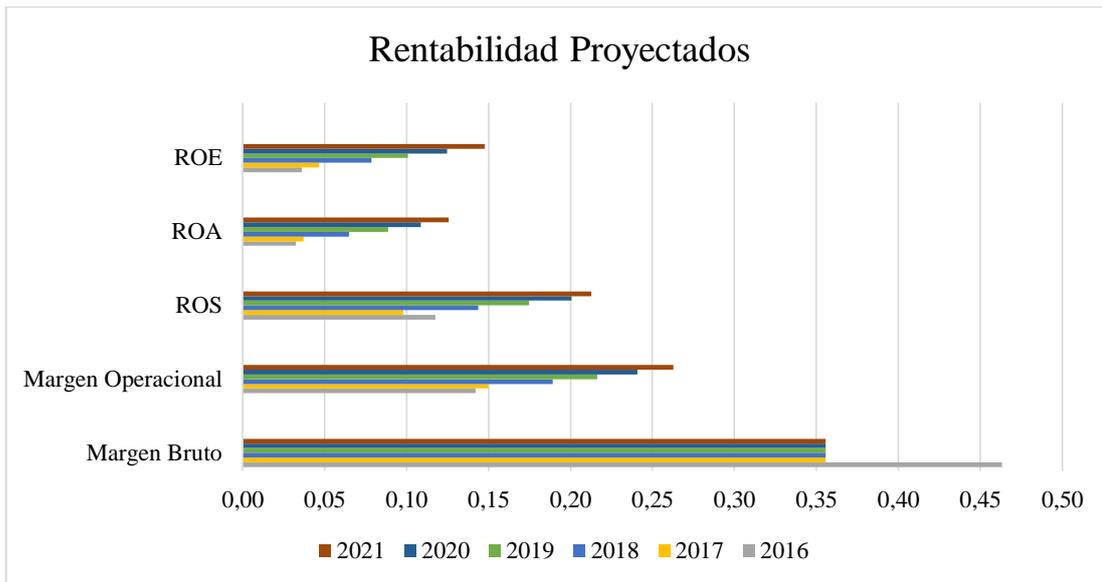
La carga financiera será mínima, ya que la empresa podrá disponer de créditos cuando así lo decida, ya que la proyección propuesta enfrenta este tipo de eventos.

Figura 37: Ratios de Rentabilidad Proyectados.

RENTABILIDAD							
RATIOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	INCLINACIÓN
Margen Bruto	0,46	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	
Margen Operacional	0,14	0,15	0,19	0,22	0,24	0,26	
ROS	0,12	0,10	0,14	0,17	0,20	0,21	 
ROA	0,03	0,04	0,06	0,09	0,11	0,13	
ROE	0,04	0,05	0,08	0,10	0,12	0,15	

Elaborado por: Jinson Guamán

Gráfico 48: Ratios de Rentabilidad Projectados.



Elaborado por: Jinson Guamán

Margen Bruto. Mueblería Gapal en este rubro se reduce un 10%, pero términos generales son valores que no impactan con celeridad a la empresa.

Margen Operacional. Mueblería Gapal en este rubro aumenta significativamente, año con año, esto le garantizará a la empresa disponer de efectivo, y así cumplir con sus obligaciones.

ROS. El rendimiento sobre las ventas en un primer año cae, debido a la reestructuración, pero en los años siguientes este valor sube, y hace de la empresa una organización y a la propuesta sostenible en el tiempo.

ROA. El rendimiento sobre el activo sube año con año, y esto muestra que las estrategias propuestas darán sus frutos deseados.

ROE. El rendimiento sobre el patrimonio también muestra signos de crecimiento en la presente propuesta, sedimentando así, la arquitectura financiera proyectada al año 2021.

4.3.18 Evaluación de inversión propuesta

Figura 38: Inversión Propuesta 1.

PORCENTAJE DE GANANCIA	26%
INVERSIÓN	30.000
TIEMPO DE INVERSIÓN	3 años

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.18.1 VAN 1

Figura 39: VAN 1.

AÑO	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS
	30.000		
1		85.117,52	72.715,49
2		85.885,17	78.538,32
3		83.737,50	73.554,05
		254.740,20	224.807,86
		VAN 1 =	(67,66)

Elaborado por: Jinson Guamán

Figura 40: Inversión Propuesta 2.

PORCENTAJE DE GANANCIA	25%
INVERSIÓN	30.000
TIEMPO DE INVERSIÓN	3 años

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.18.2 VAN 2

Figura 41: VAN 2.

AÑO	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS
	30.000		
1		85.798,46	73.297,21
2		87.264,83	79.799,96
3		85.763,32	75.333,50
		258.826,62	228.430,68
		VAN 2 =	395,94

Elaborado por: Jinson Guamán

4.3.18.3 TIR

La Tasa interna de retorno será del 25,85%, si hacemos un análisis con la tasa pasiva valor referencial para evaluar la factibilidad de la propuesta que es del 6%, obtenemos un costo de oportunidad del 19,85%, que nos muestra que la proposición que hacemos es buena.

4.3.18.4 RBC

La relación benéfico costo es muy bueno ya que se ubica en 1.133, valor que permite evaluar que los rendimientos que se obtendrá en relación a los gastos van a ser positivos.

4.3.18.5 PRI

El periodo de recuperación de la inversión se dará en un año, 6 meses, diez y siete días, dándonos así que a partir del tercer año la empresa solo cosechará ganancias.

CONCLUSIONES

Después de la evaluación a la situación actual (análisis de los estados financieros de los dos últimos años 2015-2016) de la Mueblería Gapal. Se concluyó que la empresa tiene una disminución en las ventas, derivado de la paupérrima administración de sus recursos, aquello generó una contracción en las utilidades y beneficios de sus propietarios.

En el diagnóstico del macro entorno de la empresa a través de una evaluación de factores, el resultado fue que la empresa no estaba preparada en cada área funcional, y estratégicamente para recibir los shocks externos, de la economía ecuatoriana que en ese periodo el PIB se contrajo, generando inestabilidad en las cuentas de la Mueblería Gapal.

La inexistencia de un plan estratégico que mejore la gestión administrativa – financiera de la Mueblería Gapal, provocó que la empresa no oriente sus anhelos y objetivos a largo plazo, y generó la falta de consolidación de la empresa en el mercado de venta de muebles en la ciudad de Cuenca.

RECOMENDACIONES

Poner en práctica todas las estrategias y políticas propuestas en la investigación, ya que, con la ejecución de las mismas, la empresa logrará construir, una organización sólida y capaz de sortear todos los obstáculos, que la economía ecuatoriana atraviesa.

Controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, a través de las ratios financieras, y evaluar para determinar si la empresa está logrando con éxito el cumplimiento de las de las propuestas realizadas en la presente investigación, también es importante gestionar la fuente del crédito, ya que se debe buscar una institución financiera que promueva los prestamos productivos al segmento de las PYMES del Ecuador.

Ejecutar toda la investigación propuesta, pero de manera focalizada para que la empresa no sufra una contracción a la hora de cambiar el modelo, pero también es importante ir comunicando a los trabajadores, los nuevos cambios que se van a realizar, y que para ello es importante contar con su apoyo, e ir capacitando en el control de inventarios, atención al cliente, logística, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC. (2017). *Qué es el Plan*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/plan.php>
- Abila , V. (27 de abril de 2012). *Tipos de estrategias*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de <http://vero-abila.blogspot.com/2012/04/tipos-de-estrategias.html>
- Benavides, L. (2011). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). Durante Período 2010-2011(Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja)*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Gestión Estratégica*. (2a ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Córdova , M. (2012). En *Gestion Financiera*. Bogotá: Imagen Editorial.
- Córdova , M. (2012). *Gestion Financiera* (2a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cruz, D. (marzo de 2013). *Elementos del control*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de <http://dianaccruz27.blogspot.com/2013/03/controlconceptoelementos-del.html>
- Cruz, S. (2009). *Concepto de Dirección*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2017, de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/Direccion-Motivacion.html#.WmUdGze23IU
- EUSKALIT. (2014). *Elementos de Gestión Avanzada*. Recuperado el 25 de diembre de 2017, de <http://www.kudeabide.com/doc/Modelo%20gestion%20avanzada%20cas.pdf>
- Galindo , J. (10 de junio de 2014). *Fases del talento humano*. Recuperado el 3 de enero de 2018, de <https://prezi.com/g5v7w4t0dvm5/fases-del-talento-humano/>
- Garcia , L. (22 de julio de 2014). *Elementos básicos de la planificación*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <https://gerenciasuramericana.wordpress.com/2014/07/22/elementos-basicos-de-la-planificacion-estrategica/>

- García, V., & Alanzo, W. (23 de julio de 2013). *Técnicas de organización*. Recuperado el 3 de enero de 2018, de <https://prezi.com/6zlnx-ccqciw/tecnicas-de-organizacion/>
- Gelvez, J. (6 de mayo de 2013). *Gestión de talento Humano*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Jauregui, M. (25 de abril de 2016). *Tipos de Planes*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planes/>
- Lira, P. (marzo de 2013). *Ratios de Liquidez*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/03/analisis-de-estados-financiero-1.html>
- López, A. (4 de Agosto de 2015). *Métodos de Investigación*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de hounyalamilla.blogspot.com/p/23-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo.html
- Medel, M. (29 de junio de 2010). *Etapas del proceso administrativo*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html>
- Medina, M. L. (2012). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2017, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html
- Münch, L., & García Martínez, J. (2012). *Fundamentos de Administración* (9a ed.). México: Editorial Trillas.
- Ortiz, J. (27 de abril de 2015). *Ratios Financieros*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2017, de <https://finanzasyproyectos.net/que-son-los-ratios-financieros/>
- Ortiz, M. (1 de agosto de 2011). *Fases del talento humano*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de <http://majosogonzalez.blogspot.com/2011/08/fases-del-proceso-de-seleccion-en.html>
- Paez, F. (2 de octubre de 2012). *Etapas de la planificación estratégica*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2017, de <http://cmigestion.es/2012/10/02/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/>
- Pelekais, C. (30 de Abril de 2015). *Métodos de Investigación*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de https://www.researchgate.net/publication/275651756_Metodos_cuantitativos_y_

cualitativos_diferencias_y_tendencias_Qualitative_and_Quantitative_Methods_
Diferences_and_Tendencies

- Pérez , J., & Merino , M. (2013). *Talento Humano*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <https://definicion.de/talento/>
- Rosas , H. (2012). *Análisis financiero*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2017, de <http://ocw.pucv.cl/cursos-1/eii541/materiales-del-clases/unidad-4/analisis-financiero>
- Tigo, b. (2 de 10 de 2017). *Gestión administrativa y para qué sirve?* Recuperado el 31 de Diciembre de 2017, de <http://minegocio.tigobusiness.com.gt/blog/gestion-administrativa-para-que-sirve>
- Universidad de Malaga . (Agosto de 2012). *Plan estratégico*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2017, de <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>
- Zulay , A. (julio de 2013). *Fundamentos de la organización*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de <http://portafolioiutecpunerg.blogspot.com/2013/07/fundamentos-de-la-organizacion-y-sus.html>

ANEXOS