



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA ORGANIZATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CASA COUNTRY.

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORAS: ALEXANDRA ELIZABETH BECERRA GRANIZO

CRISTINA NATALIA CUADRADO TAIPE

Riobamba– Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA ORGANIZATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CASA COUNTRY.

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORAS: ALEXANDRA ELIZABETH BECERRA GRANIZO

CRISTINA NATALIA CUADRADO TAIPE

DIRECTOR: Ing. ROBERTO CARLOS VILLACRÉS ARIAS

Riobamba– Ecuador

2020

©2020, Alexandra Elizabeth Becerra Granizo & Cristina Natalia Cuadrado Taipe

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

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Alexandra Elizabeth Becerra Granizo y Cristina Natalia Cuadrado Taipe, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 14 de Enero de 2020



Alexandra Elizabeth Becerra Granizo

CI. 060505556-5



Cristina Natalia Cuadrado Taipe

CI.060386203-8

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA, ORGANIZATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CASA COUNTRY**, realizado por las señoritas: **ALEXANDRA ELIZABETH BECERRA GRANIZO Y CRISTINA NATALIA CUADRADO TAIPE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Edwin Patricio Pomboza Junez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020-01-14
Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2020-01-14
Ing. Jimena Catalina Viteri Ojeda MIEMBRO DE TRIBUNAL		2020-01-14

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedicamos a Dios por ser la guía que ilumina nuestros caminos, por ser la fuerza que no nos permitió decaer en ningún momento de la vida y sin Él nada sería posible.

A nuestros padres, abuelos, hermanos y amigos por estar siempre a nuestro lado de manera incondicional a lo largo de nuestra formación académica ofreciéndonos su apoyo en cada circunstancia que se nos ha presentado, y con sus sabios consejos nos permitieron culminar con éxito nuestra carrera estudiantil, por ser nuestro ejemplos de sabiduría, lucha, constancia y fortalezas en todos los aspectos de la vida.

A todos nuestros docentes, que con paciencia y dedicación nos han transmitido sus conocimientos de tal forma que hemos podido desarrollar las destrezas necesarias para el estudio presentado en este trabajo.

Alexandra Elizabeth Becerra Granizo

Cristina Natalia Cuadrado Taipe

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios por darnos sabiduría, fortaleza y perseverancia en nuestra formación personal y académica, demostrándonos que Él siempre está junto a nosotros, guiándonos en cada paso de nuestra vida.

A nuestros padres: Irma Granizo; Julio Cuadrado y Natalia Taipe; por el apoyo incondicional demostrado en la realización de este proyecto y a lo largo de nuestras vidas por habernos dado sus consejos y guiarnos para seguir adelante y no decaer en los momentos difíciles que se nos presentan. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrirnos sus puertas y poder formarnos como profesionales en la Facultad de Administración de Empresas.

A nuestro tutor Ing. Roberto Villacrés por ser nuestro guía en el desarrollo del presente proyecto de tesis, por su confianza, apoyo y colaboración en nuestro trabajo, además de su capacidad para dirigir y fortalecer nuestras ideas, y finalmente por el aporte invaluable que representó en la realización de nuestra tesis.

Alexandra Elizabeth Becerra Granizo

Cristina Natalia Cuadrado Taipe

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de investigación.....	6
1.2. Marco teórico.....	6
1.2.1. <i>La empresa</i>	6
1.2.2. <i>Función de la empresa en el entorno</i>	7
1.2.3. <i>Concepto de Plan</i>	7
1.2.4. <i>Reestructuración</i>	8
1.2.5. <i>Plan de Reestructuración</i>	8
1.2.6. <i>Proceso administrativo</i>	8
1.2.7. <i>Plan Estratégico</i>	10
1.2.8. <i>Características de un plan estratégico</i>	10
1.2.9. <i>Fases de la planeación estratégica</i>	10
1.2.10. <i>Misión</i>	11
1.2.10.1. <i>Misión Organizacional</i>	11
1.2.10.2. <i>Componentes de la declaración de una misión</i>	11
1.2.11. <i>Visión</i>	12
1.2.12. <i>Establecimiento de objetivos</i>	12
1.2.13. <i>Definición de políticas</i>	13
1.2.14. <i>Valores Organizacionales</i>	13
1.2.15. <i>Estrategias empresariales</i>	13
1.2.15.1. <i>Estrategia corporativa</i>	14
1.2.15.2. <i>Estrategia competitiva</i>	14
1.2.15.3. <i>Estrategia Funcional</i>	15
1.2.16. <i>Análisis FODA</i>	15
1.2.17. <i>Proceso organizacional</i>	16

1.2.18.	<i>Niveles Jerárquicos de la empresa</i>	17
1.2.18.1.	<i>Nivel Directivo</i>	17
1.2.18.2.	<i>Nivel Asesor</i>	17
1.2.18.3.	<i>Nivel Operativo</i>	17
1.2.18.4.	<i>Nivel de Apoyo</i>	17
1.2.18.5.	<i>Nivel Funcional</i>	17
1.2.19.	<i>Tipos de organización</i>	18
1.2.19.1.	<i>Organización Lineal o Militar</i>	18
1.2.19.2.	<i>Organización funcional o de Taylor</i>	19
1.2.19.3.	<i>Organización lineo-funcional</i>	19
1.2.19.4.	<i>Organización Staff</i>	20
1.2.20.	<i>Manual de Funciones</i>	21
1.2.20.1.	<i>Objetivos del Manual de Funciones</i>	22
1.2.20.2.	<i>Fines del Manual de Funciones</i>	22
1.2.21.	<i>Estudio económico-financiero</i>	23
1.2.22.	<i>Determinación de inversiones.</i>	23
1.2.23.	<i>Presupuesto de ingresos y egresos.</i>	24
1.2.24.	<i>Depreciación y amortización.</i>	24
1.2.25.	<i>Análisis de costos y gastos.</i>	25
1.2.26.	<i>Estados financieros proforma.</i>	25
1.2.27.	<i>Estado de resultados.</i>	25
1.2.28.	<i>Balance general.</i>	25
1.2.29.	<i>Flujo neto de efectivo.</i>	26
1.2.30.	<i>Punto de equilibrio.</i>	26
1.2.31.	<i>Indicadores</i>	26
1.2.31.1.	<i>Indicadores de liquidez</i>	27
1.2.31.2.	<i>Indicadores de eficiencia</i>	27
1.2.31.3.	<i>Indicadores de productividad</i>	27
1.2.31.4.	<i>Indicadores de endeudamiento</i>	28
1.2.31.5.	<i>Indicadores de diagnóstico financiero</i>	28
1.2.31.6.	<i>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)</i>	28

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	29
2.1.	Enfoque de la investigación	29
2.1.1.	Modalidad Cuantitativa	29

2.1.2.	<i>Modalidad Cualitativa</i>	29
2.2.	Nivel de investigación	29
2.2.1.	<i>Inductivo</i>	29
2.3.	Diseño de la investigación	30
2.3.1.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	30
2.4.	Tipo de estudio	30
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	31
2.5.1.	<i>Población</i>	31
2.5.2.	<i>Muestra</i>	31
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	33
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	33
2.6.1.1.	<i>Método teórico</i>	33
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	33
2.6.2.1.	<i>De campo</i>	33
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	33
2.6.3.1.	<i>Encuesta</i>	33
2.6.3.2.	<i>Entrevista</i>	34
2.7.	Idea a Defender	34
2.7.1.	<i>Verificación de la idea a defender</i>	34

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	35
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	35
3.1.1.	<i>Resultado de la encuesta a clientes.</i>	35
3.1.2.	<i>Resultado de la entrevista de los trabajadores</i>	45
3.1.2.1.	<i>Resultado de la Secretaria.</i>	45
3.1.2.2.	<i>Resultado del Administrador</i>	46
3.1.2.3.	<i>Resultado de la Contadora.</i>	47
3.1.2.4.	<i>Resultado Diseñador Grafico</i>	48
3.1.2.5.	<i>Resultado Operario</i>	49
3.1.2.6.	<i>Resultado Vendedor 1</i>	50
3.1.2.7.	<i>Resultado Vendedor 2</i>	51
3.1.2.8.	<i>Resultado Bodeguero</i>	52
3.1.3.	<i>Resultado de la entrevista realizada al gerente.</i>	53
3.2.	Discusión de resultados	54
3.3.	Propuesta	55

3.3.1.	<i>Introducción</i>	55
3.3.2.	<i>Objetivos</i>	55
3.3.2.1.	<i>Objetivo general</i>	55
3.3.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	55
3.3.3.	<i>Reestructuración Administrativa</i>	56
3.3.3.1.	<i>Misión</i>	56
3.3.3.2.	<i>Visión</i>	56
3.3.3.3.	<i>Objetivos Corporativos</i>	56
3.3.3.4.	<i>Políticas Empresariales</i>	56
3.3.3.5.	<i>Valores</i>	57
3.3.3.6.	<i>Estrategias empresariales</i>	57
3.3.3.7.	<i>Análisis FODA</i>	58
3.3.4.	<i>Reestructuración Organizacional</i>	59
3.3.4.1.	<i>Organigrama estructural</i>	59
3.3.4.2.	<i>Manual de funciones de la empresa “CASA COUNTRY”</i>	60
3.3.5.	<i>Reestructuración Financiera</i>	76
3.3.5.1.	<i>Clasificación de los Equipos</i>	77
3.3.5.2.	<i>Plan de inversiones, clasificación fuentes y de financiamiento.</i>	78
3.3.5.3.	<i>Depreciación de activos fijos y amortización de los activos diferidos.</i>	78
3.3.5.4.	<i>Programa de producción y ventas</i>	79
3.3.5.5.	<i>Suministros y servicios, mano de obra directa</i>	80
3.3.5.6.	<i>Gastos Administrativos y ventas.</i>	81
3.3.5.7.	<i>Detalle de gastos</i>	82
3.3.5.8.	<i>Costo de producción de los principales productos</i>	84
3.3.5.9.	<i>Resumen de Costos y Gastos</i>	90
3.3.5.10.	<i>Capital de Trabajo</i>	91
3.3.5.11.	<i>Flujo de Caja (Comparativo con y sin financiamiento)</i>	92
3.3.5.12.	<i>Detalle de las proyecciones de ingresos (ventas proyectadas)</i>	94
3.3.5.13.	<i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	95
3.3.5.14.	<i>Balance General</i>	96
3.3.5.15.	<i>Evaluación del proyecto</i>	97
3.3.5.16.	<i>Punto de equilibrio.</i>	97
3.3.5.17.	<i>Índices Financieros</i>	99
3.3.5.18.	<i>Análisis Costo/ Beneficio</i>	102
3.3.6.	<i>Plan Ambiental.</i>	102
3.3.6.1.	<i>Aplicación de Buenas Prácticas.</i>	103
3.3.6.2.	<i>Buenas prácticas de desempeño empresarial a aplicar.</i>	104

3.3.6.3. <i>Buenas prácticas de seguridad industrial y salud ocupacional.</i>	104
3.3.6.4. <i>Buenas prácticas en el proceso productivo.</i>	104
3.3.6.5. <i>Buenas prácticas en el manejo de residuos.</i>	105
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	107
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Número, ingresos, crecimiento y participación de las PYMES	3
Tabla 2-1:	Análisis FODA.....	16
Tabla 1-3:	Frecuencia de visita- resultado encuesta	35
Tabla 2-3:	Atención del personal- resultado encuesta.	36
Tabla 3-3:	Satisfacción con los productos- resultado encuesta	37
Tabla 4-3:	Tiempo de entrega- resultado encuesta	38
Tabla 5-3:	Tiempo acordado al momento de entrega- resultado encuesta.....	39
Tabla 6-3:	Calidad de los productos- resultado encuesta.....	40
Tabla 7-3:	Innovación- resultado encuesta	41
Tabla 8-3:	Medio de información- resultado encuesta	42
Tabla 9-3:	Recomendación de producto- resultado de encuesta.....	43
Tabla 10-3:	Recomendación de producto- resultado de la encuesta.....	44
Tabla 11-3:	Entrevista secretaria	45
Tabla 12-3:	Entrevista Administrador	46
Tabla 13-3:	Entrevista Contadora	47
Tabla 14-3:	Entrevista Diseñador Grafico	48
Tabla 15-3:	Resultado Operario.....	49
Tabla 16-3:	Entrevista Vendedor 1	50
Tabla 17-3:	Entrevista Vendedor 2.....	51
Tabla 18-3:	Entrevista Bodeguero	52
Tabla 19-3:	Resultado de la entrevista al gerente.	53
Tabla 20-3:	Análisis FODA de CASA COUNTRY	58
Tabla 21-3:	Manual de Funciones- Gerente General.....	60
Tabla 22-3:	Manual de Funciones- Administrador.....	62
Tabla 23-3:	Manual de Funciones- Secretaria	64
Tabla 24-3:	Manual de Funciones- Contadora	66
Tabla 25-3:	Manual de Funciones- Diseñador Gráfico.....	68
Tabla 26-3:	Manual de Funciones- Operario	70
Tabla 27-3:	Manual de Funciones- Vendedor	72
Tabla 28-3:	Manual de Funciones- Bodeguero.....	74
Tabla 29-3:	Equipos.....	77
Tabla 30-3:	Plan de inversiones.....	78
Tabla 31-3:	Depreciación activo fijo	78
Tabla 32-3:	Amortización de activos diferidos.....	78
Tabla 33-3:	Programa de producción y ventas	79

Tabla 34-3: Proyección general mensual de todos los productos.....	79
Tabla 35-3: Costos de suministros.....	80
Tabla 36-3: Costo personal Administrativo.....	81
Tabla 37-3: Costo Mano de Obra Directa e Indirecta.....	81
Tabla 38-3: Detalle Gastos	82
Tabla 39-3: Gastos de Suministros y Servicios	82
Tabla 40-3: Gastos de Publicidad y Marketing.....	83
Tabla 41-3: Gastos de Producción.....	83
Tabla 42-3: Gastos Financieros	83
Tabla 43-3: Costo de Producción recuerdos.....	85
Tabla 44-3: Costo de Producción llaveros.....	86
Tabla 45-3: Costo de Producción portarretratos	87
Tabla 46-3: Costo de Producción cajas fotográficas.....	88
Tabla 47-3: Costo de Producción nombres personalizados	89
Tabla 48-3: Costos y Gastos	90
Tabla 49-3: Capital de Trabajo	91
Tabla 50-3: Proyección de ventas recuerdos	94
Tabla 51-3: Proyección de ventas llaveros	94
Tabla 52-3: Proyección de ventas portarretratos	94
Tabla 53-3: Proyección de ventas cajas fotográficas.....	94
Tabla 54-3: Proyección de ventas nombres personalizados	94
Tabla 55-3: Estado de Resultados.....	95
Tabla 56-3: Balance General	96
Tabla 57-3: Fórmulas del punto de equilibrio	97
Tabla 58-3: Punto de Equilibrio.....	98
Tabla 59-3: TMAR	99
Tabla 60-3: Residuos generados durante el proceso de producción.....	102
Tabla 61-3: Residuos y Emisiones generadas.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Frecuencia de visita.....	35
Gráfico 2-3:	Atención del personal.....	36
Gráfico 3-3:	Satisfacción con los productos.....	37
Gráfico 4-3:	Tiempo de entrega.....	38
Gráfico 5-3:	Tiempo acordado al momento de entrega.....	39
Gráfico 6-3:	Calidad de los productos.....	40
Gráfico 7-3:	Innovación.....	41
Gráfico 8-3:	Medios de información.....	42
Gráfico 9-3:	Recomendación de producto.....	43
Gráfico 10-3:	Recomendación del producto.....	44
Gráfico 11-3:	Punto de Equilibrio.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Distribución provincial de las PYMES en Ecuador (2016).....	4
Figura 2-1: Actividades de las PYMES	5
Figura 4-1: Estrategias empresariales	14
Figura 5-1: Estrategias de Porter.....	14
Figura 6-1: Organización lineal o militar.....	18
Figura 7-1: Organización Funcional	19
Figura 8-1: Organización lineo-funcional.....	20
Figura 9-1: Organización staff	20
Figura 1-2: Nivel Socioeconómico Agregado.....	31
Figura 1-3: Políticas empresariales	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

ANEXO C: ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA EMPRESA

ANEXO D: INTEGRANTES DE “CASA COUNTRY”

ANEXO E: LOGO “CASA COUNTRY”

ANEXO F: PRODUCTOS ESTRELLA

ANEXO G: REPORTE DE VENTAS 2018-2019

RESUMEN

El presente proyecto de investigación denominado Plan de Reestructuración Administrativa, Organizacional y Financiera para la “Empresa Casa Country” en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene como finalidad fortalecer de manera integral la estructura de la organización de cada una de sus áreas. La modalidad de la investigación fue cualitativa y cuantitativa utilizando técnicas como la encuesta aplicada a clientes, la entrevista dirigida al gerente y trabajadores, dando como resultado la ausencia de lineamientos administrativos y por ende el inadecuado manejo de los recursos humanos, materiales y financieros. Mediante la implementación de la propuesta la empresa logrará alcanzar sus objetivos, optimizar procesos y elevar sus ganancias a través de un plan administrativo que fortalecerá la imagen empresarial, plan organizacional que ayude al correcto desempeño de los miembros en cada una de las actividades y en el plan financiero propuesto se obtuvo los siguientes resultados: Valor Actual Neto (VAN) de \$33.810,56 dólares, Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) de 27,37%, Tasa Interna de Retorno (TIR) de 41%, Beneficio Costo de \$2,01 dólares. Por lo tanto se demuestra que el proyecto es viable.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE REESTRUCTURACIÓN> <VALOR ACTUAL NETO (VAN)> <TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)> <MERCADO> <PRODUCTIVIDAD> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



ABSTRACT

The present research work called the Administrative, Organizational and Financial Restructuring Plan for the “Country House Company” in the city of Riobamba, province of Chimborazo, aims to strengthen in an integral way the structure of the organization of each of its areas. The modality of the investigation was qualitative and quantitative using techniques such as the survey applied to clients, the interview directed to the manager and workers, resulting in the absence of administrative guidelines and therefore the inadequate management of human, material and financial resources. The implementation of the company's proposal will achieve its objectives, optimize processes and raise its profits through an administrative plan that will strengthen the business image, organizational plan that helps the correct performance of the members in each of the activities and in the financial plan was obtained the following Results: Net Present Value (NPV) of \$ 33,810.56, Minimum Acceptable Rate of Return (TMAR) of 27.37%, Internal Rate of Return (IRR) of 41%, Benefit Cost of \$ 2.01. Therefore it is demonstrated that the project is viable and it is recommended to execute the Restructuring Plan.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <RESTRUCTURING PLAN>, <CURRENT NET VALUE (VAN)>, <INTERNAL RETURN RATE (IRR)>, <MARKET>, <PRODUCTIVITY>, <RIOBAMBA (CANTON)>.



INTRODUCCIÓN

Las empresas necesitan ejecutar procesos y aplicar orden a las tareas que realizan, este es el caso de la empresa Casa Country cuya actividad es comercial e industrial, compra y venta de materiales, así como la fabricación de productos artesanales.

Se han desarrollado tres capítulos en este proyecto con los que se pretende ayudar al desarrollo administrativo organizacional y financiero de la empresa Casa Country los mismos que están estructurados de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se describe el marco teórico referencial detallando los antecedentes de la investigación, recordando los conceptos básicos del estudio de la ciencia de Administración en una organización y estudiando los conceptos primordiales para el proyecto.

El segundo capítulo detalla todos los aspectos metodológicos definiendo cuáles son las técnicas y métodos de investigación a utilizar para alcanzar los objetivos planteados. Se realizó la recolección de datos, por medio de encuestas a los clientes, mediante una entrevista al personal que labora en la empresa y al gerente, observando directamente cada una de las áreas de los departamentos de Casa Country.

Para finalizar, en el tercer capítulo se detalla los resultados obtenidos y se establece la propuesta del plan de reestructuración administrativo organizacional y financiero para la empresa Casa Country, misión, visión objetiva y política, descripción de cargos y perfiles para cada departamento y un estudio económico financiero para determinar la posibilidad de expansión de la planta productiva.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

Emprender o sacar adelante un negocio no es tarea fácil, sin embargo Ecuador ocupa la posición 114 de 190 en el ranking global Doing Business del Banco Mundial, 166 en el indicador de apertura de un negocio, 101 para obtención de un crédito y 137 para pago de impuestos.

A una Pyme se la puede definir de distintas maneras, Revisas Ekos utiliza dentro de su análisis el nivel de ingresos de las entidades. De esta manera, se consideran pequeñas a las compañías con ingresos comprendidos entre USD 100.000 y USD 1.000.000 anuales. Acorde a esta clasificación los valores analizados no son necesariamente iguales a los que manejan las fuentes oficiales para los diferentes segmentos. (Ekos, 2017)

El segmento de las Pymes ha debido enfrentar escenarios poco favorables lo que se refleja en sus resultados pero existen empresas que no pierden vigor y algunas inclusive han crecido.

La situación de las Pymes a nivel de resultados, 2016 fue muy complejo lo que se vio reflejado en menores ingresos. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros presentan la información de las empresas que declararon las cifras. A pesar que no todas las entidades presentan su información a esta institución los resultados si son un espejo de un incremento en la base de empresas en los últimos 5 años. Para 2012, 18.931 negocios declararon sus resultados frente a los 24.668 de 2016. En este periodo dadas las dificultades de la economía del año pasado, en la base hay un 3,15% más compañías que en 2015. A pesar de tener un mayor número de empresas, los resultados reflejan un escenario complejo en el que los ingresos del segmento se incrementaron hasta 2015, en tanto que en 2016 este valor decreció en -3,1% frente al año previo. Si se maneja una base homogénea de empresas tomando en cuenta aquellas que operaron durante los 5 años analizados, el crecimiento de los ingresos del segmento fue de -4,9% con 9.362 empresas.

Dentro de la base total, los ingresos en el año 2016 fueron de USD 27.443 millones, con una participación de USD 6.365 para las pequeñas y USD 21.078 para las medianas. En ambos casos los ingresos decrecieron a niveles inferiores a los del año 2014. De todas formas las PYMES no dejan de ser agentes destacados en la economía ya que en conjunto manejan ingresos que en 2016 representaron el 27,8% del PIB, siendo un peso mayor en relación al 28,5% en 2015. (Ekos, 2017)

Tabla 1-1: Número, ingresos, crecimiento y participación de las PYMES

		2012	2013	2014	2015	2016
Número	Pequeña	12.769	14.422	15.874	16.853	17.498
	Mediana	6.162	6.578	6.883	7.062	7.170
	Total PYMES	18.931	21.000	22.757	23.915	24.668
Ingresos (USD Millones)	Pequeña	6.161	6.362	6.849	6.858	6.365
	Mediana	16.998	19.332	21.375	21.473	21.078
	Total PYMES	23.159	25.694	28.224	28.331	27.078
Crecimiento de ingresos	Pequeña	Nd	3,30%	7,70%	0,10%	-7,20%
	Mediana	Nd	13,70%	10,60%	0,50%	-1,80%
	Total PYMES	Nd	10,90%	9,80%	0,40%	-3,10%
Ingresos/ PIB	Pequeña	7,00%	6,70%	6,70%	6,90%	6,50%
	Mediana	19,30%	20,30%	21,00%	21,60%	21,40%
	Total PYMES	26,39%	27,00%	27,70%	28,50%	27,80%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Ekos.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Al igual que otros segmentos de la economía, las PYMES tienen sus particulares y sus factores homogéneos esto se ve en su distribución provincial y sectorial. A nivel de provincias pichincha y guayas concentran la mayor parte de la actividad económica (54% del PIB en el año 2015 de acuerdo al Banco Central). Guayas tiene el 41,4%, seguida de Pichincha con 38,9%. A estas provincias le sigue Azuay con 4,97%. Es así como cerca del 80% de las Pymes están en estas dos provincias estas empresas concentran en gran medida a sus clientes directamente en las zonas en las que realizan su actividad siendo las plazas más importantes del país.

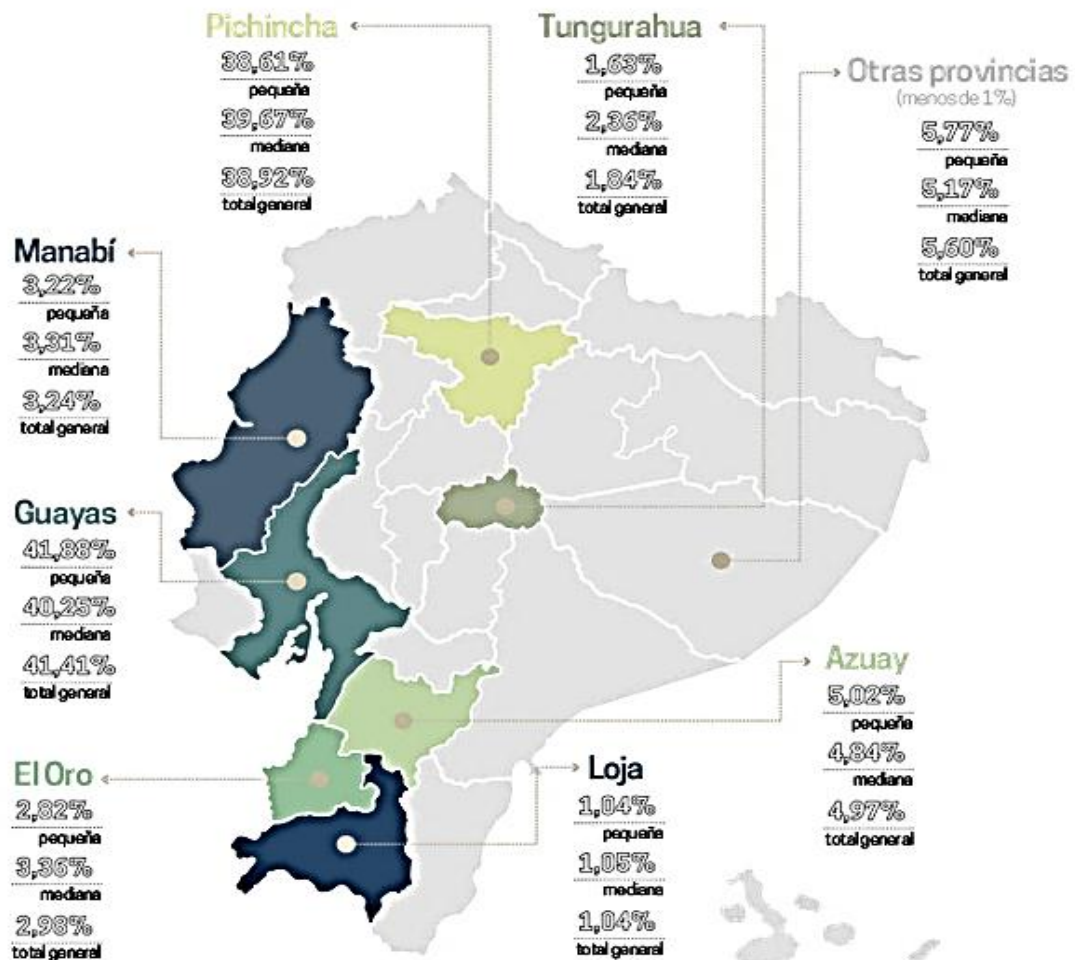


Figura 1-1: Distribución provincial de las PYMES en Ecuador (2016)

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

A nivel de actividades la que mayor número de empresas concentra la comercial con un peso de 29,5% en conjunto; 26,8% para pequeñas; 36,2% para medianas. Las actividades comerciales tienen siempre un rol importante pero más en este segmento en el que son una alternativa más viable de negocio, frente a otras con mayores inversiones. Le sigue la industria manufacturera con 10,08% y el transporte con 8,87%. En el caso de las pequeñas el transporte ocupa el segundo lugar en la concentración de empresas. (Ekos, 2017)



Figura 2-1: Actividades de las PYMES

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Una de las problemáticas que afecta a los gerentes de las Pymes con respecto “a querer o no querer” desarrollar una gerencia profesional en el seno de sus empresas por encima de la excusa de no tener tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigación y desarrollo, entre otros temas que deben manejar para tener una empresa sana en resultados y sostenible en el tiempo. (Redalyc.org, 2018)

Sin una estructura organizacional formal, los empleados podrían no saber fácilmente a quien reportarse oficialmente en las distintas situaciones y podría no ser claro quién tiene la responsabilidad final acerca de algo. La estructura organizacional mejora la eficiencia operativa brindando claridad a los empleados de todos los niveles de la empresa.

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía.

1.1. Antecedentes de investigación

De acuerdo con Cesar Serrano Fernández cualquier empresa, sea del tamaño que sea, tendrá que adaptarse al entorno que le rodea y a los constantes cambios que se van produciendo a su alrededor. De su capacidad de adaptación dependerá el éxito o fracaso en su carrera por ir creciendo y creando su valor.

Un proceso de reestructuración empresarial implica un cambio, y ese cambio será más o menos drástico dependiendo de nuestra capacidad de anticipación, es decir, cuanto antes nos anticipamos al futuro y adaptemos nuestra estructura al mismo, menos drásticas serán las medidas a tomar. (Serrano Fernández, 2014)

“Plan de Reestructuración Administrativo y Organizacional de la empresa Nikneacorp S.A” (Abril 2015) elaborado por: Jhoselin Zulema Orellana Ramón determina que: El plan de reestructuración es un conjunto de sistemas, maneras o formas para realizar el proceso de rediseño para algún problema existente que hemos encontrado en algún lugar o área, el mismo que es esencial para mejorar la eficiencia o la rentabilidad de la empresa.

Para Águila Ruiz de Somocurcio 2015: El plan de reestructuración es un instrumento que permite a las empresas continuar en el mercado, bajo cánones de eficiencia y competencia, con ese fin, se instauran mecanismos integrales para tomar a la empresa en crisis en una unidad de negocios competitiva, sobre la base de los estándares que el mercado y los consumidores esperan de ella.

Una vez analizado los antecedentes en los trabajos de investigación podemos concluir que el proceso de reestructuración de una empresa es parte del rediseño de uno o más aspectos, que pueden llevarse a cabo debido a una serie de factores, como el posicionamiento de una empresa a ser competitivas, sobrevivir a un clima económico adverso en la actualidad, o equilibrio para moverse en una dirección completamente distinta.

1.2. Marco teórico

1.2.1. *La empresa*

Para (Ricardo, 2006), autor del libro “Marketing”, define la empresa como: el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

Según (Julio G, 2007), literario del libro “Prácticas de Gestión empresarial”, señala que la empresa es: una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes y servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

(Andre, 2009), creador del “Diccionario de Economía” menciona que la empresa es: aquella entidad formada con un capital social, y que a parte del propio trabajo de su promotor puede controlar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o a la prestación de servicios.

(Kotler, 2010), en uno de sus libros “Dirección de Mercadotécnica” señala que la empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

1.2.2. Función de la empresa en el entorno

Menciona (Velia OZ, 2000) que mediante su entorno en el que se encuentra ubicada y de acuerdo a su función puede ser de dos tipos:

- **Finalidad social externa**, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- **Finalidad social interna**, es contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.
- **Finalidades económicas**, se basan en el principio que dice, “ lo que se invierte, se devuelve con un grado de ganancia” lo cual quiere decir que la empresa en su afán de satisfacer ciertas necesidades de una sociedad también busca principalmente darle un valor agregado a su producto final con el ánimo de obtener una factibilidad financiera o simplemente para obtener utilidades o ganancias.

1.2.3. Concepto de Plan

Andrés E. Miguel conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un

Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan.

Plan es una serie de estrategias con ciertos propósitos que pueden estar materializados en un documento para el logro de un determinado fin.

1.2.4. Reestructuración

Según (Stephen P. Robbins, 2008) la reestructuración es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de las empresas. El proceso de reorganización se puede lograrlo debido a una serie de factores.

La reestructuración es el replanteamiento de las empresas u organizaciones debido a ciertas falencias encontradas en el proceso y que se lo realiza para el mejoramiento continuo y la obtención de mejores resultados.

1.2.5. Plan de Reestructuración

Según (Stephen, 2008), para elaborar un plan es necesario haber detectado los problemas existentes, para llevar a cabo un estudio preliminar, el cual será enfocado a separar los factores del o de los problemas de la empresa.

El plan de reestructuración abarca un conjunto de procesos estratégicos para realizar el proceso de rediseño empresarial, solucionando deficiencias o problemas encontrados en la estructura organizacional y con el fin de mejorar eficientemente en los resultados.

1.2.6. Proceso administrativo

Según Miner, se da como flujo continuo y conectado de actividades de planeación, organización, dirección y control establecidas para lograr el aprovechamiento de los recursos tanto humano, técnico, material u otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva.

Planificación, implica diseñar como se harán las actividades necesarias para llevar adelante el negocio. De acuerdo a esto (Chiavenato, 2013) menciona que “es decir por adelantado que hacer, como y cuando hacerlo, y con quien hacerlo”.

La planificación se caracteriza por tener:

- Decisión sobre los objetivos
- Definición de planes para alcanzarlos
- Programación de actividades

Organización, se refiere al diseño del funcionamiento de la empresa. Para (Chiavenato, 2013) “la organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes.

La organización se caracteriza por:

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.
- Actividades y cargos.
- Atribución de autoridades y responsabilidad.

Dirección, (Chiavenato, 2013) “es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos, miembros del equipo o la organización como un todo” (Pag.6). Entonces comprende los aspectos como autoridad, liderazgo y el proceso de influenciar y motivar a las personas para realizar las actividades necesarias.

La dirección tiene las siguientes características:

- Designación de cargos
- Comunicación, liderazgo y motivación de personal
- Dirección para los objetivos

Control, es el proceso que garantiza que se realicen las actividades de conformidad a lo planeado, organizado y direccionado. El control se representa en gran parte a través de la aplicación de indicadores de gestión y de desempeño, una vez que se ponga en marcha el proyecto. Es un proceso clave debido a que permite la retroalimentación para la mejora de los errores que se hayan detectado en las distintas fases del proyecto.

Se caracteriza por tener:

- Definición de estándares para medir el desempeño.
- Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

1.2.7. Plan Estratégico

Es un plan de actuación que define todo aquello que se desea conseguir en la empresa y como se va a lograr, este documento recoge de forma detallada las grandes decisiones que marcarán la estrategia para conseguir los objetivos.

La Real Academia Española (RAE) señala que la planificación estratégica es un plan general que está metódicamente diseñado de gran profundidad, para obtener un objetivo determinado, como el desarrollo económico y el crecimiento económico en la empresa.

La planificación estratégica se utiliza en todo ámbito en general, ya que forma parte de la vida cotidiana de las personas, asimismo se lo aplica de una manera práctica en las actividades diarias y en las funciones operativas de las empresas.

En términos generales, “la planificación estratégica implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo (Robbins & Coulter, 2001).

La planeación es una parte esencial en la vida de la empresa, ya que está direccionada en el camino para alcanzar las metas y objetivos que se establecen en un inicio, además nos ayuda a vencer los obstáculos que se presentan durante el desarrollo de las actividades, previamente estableciendo las estrategias necesarias para enfrentarlas y lograr los resultados planificados.

1.2.8. Características de un plan estratégico

En todo plan estratégico se incluyen las siguientes características:

- **Cuantitativo:** traducir en cifras el objetivo que quieres conseguir.
- **Personalizado:** Definir que integrante va a realizar las tareas específicas.
- **Descriptiva:** Definir concretamente las tareas a ejecutar.
- **Temporal:** Indicar la fecha y plazo para la realización de la actividad.

1.2.9. Fases de la planeación estratégica

En la planificación existen diversas fases que son instrumentos fundamentales para la dirección empresarial, sin embargo mencionaremos los más relevantes a nuestro estudio:

- Declaración de la misión y visión empresarial.
- Establecimiento de objetivos corporativos.
- Definición de políticas.
- Valores organizacionales.
- Estrategias empresariales.
- Análisis interno y externo (FODA).

1.2.10. Misión

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto de mercado. La misión significa la razón de ser de una empresa. (Chiavenato, 2017)

Según (Periañez, 2001), Es el propósito del conjunto de razones fundamentales de la existencia de la empresa.

La misión significa la razón por la cual una organización funciona, en otras palabras es el motivo por lo que la empresa trabaja en el presente.

1.2.10.1. Misión Organizacional

La misión organizacional da a conocer la razón de ser de la empresa señalando claramente los valores, objetivos e intenciones de la misma permitiendo a los clientes identificar la definición del negocio.

1.2.10.2. Componentes de la declaración de una misión

Según (David.F.R, 2007) los componentes de la declaración de una misión son los siguientes:

- Clientes: ¿Quiénes son ellos?
- Productos o servicios: ‘Cuáles son los productos o servicios de la empresa?’
- Ubicación: ¿Dónde compete la empresa?
- Tecnología: ‘Cuál es la tecnología básica de la empresa?’
- Preocupación por la supervivencia: ¿Cuáles son los objetivos económicos de la empresa?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?

- Concepto propio: ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la responsabilidad pública de la empresa y que imagen desea?
- Preocupación de los empleados: ¿Cuál es la actitud de la compañía hacia sus empleados?

1.2.11. Visión

Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

La visión de una empresa debe buscar la excelencia, proyectar lo que la diferencia de otras organizaciones, tener una dirección de largo plazo visualizando el futuro que se desea lograr. (Escueladenegocios, 2015)

Según (Fleitman, 2000), señala que es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y alianza para orientar las sediciones estratégicas del crecimiento junto a las de la competitividad.

Características:

- La visión no se expresa en términos numéricos.
- La define la alta dirección.
- Debe ser amplia e inspiradora.
- Conocida por todos

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las empresas con el futuro. (j.lacevedo, 2010)

1.2.12. Establecimiento de objetivos

Para establecer los objetivos en la empresa deben realizarse de una manera clara y precisa, que estén acordes a los recursos existentes y permitan a provechar las oportunidades, además se debe conocer cuáles son los pasos a seguir en el cumplimiento de las metas para ejecutarlos en un tiempo determinado.

1.2.13. Definición de políticas

Según (Hernández & Rodríguez, 2008), son decisiones preestablecidas que orientan la acción de los mandos medios y operativos. Su propósito es unificar la acción y la interpretación de situaciones relativamente previstas.

Las políticas en la planeación son normas de comportamiento que se diseñan de acuerdo a los lineamientos de la dirección y estrategias establecidas.

1.2.14. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas, estos trabajan para conseguir el mismo objetivo.

Según (Reina Garcia, 2016) los valores organizacionales son el conjunto de normas y creencias que orientan una organización, pues son el soporte de la visión, misión la estrategia y los objetivos específicos.

Los valores corporativos generan:

- Sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Compromiso con la calidad.
- Responsabilidad de acciones y decisiones.

1.2.15. Estrategias empresariales

La estrategia empresarial es el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial. (Manene Luis, 2018).

La estrategia empresarial se distingue en tres niveles dentro de la organización:



Figura 3- 1: Estrategias empresariales
Fuente: Manene Luis, 2018

1.2.15.1. *Estrategia corporativa*

Se encarga de definir los mercados en los que va actuar la empresa, atendiendo al mercado y al producto.

1.2.15.2. *Estrategia competitiva*

Es un conjunto de actividades ofensivas o defensivas encaminadas a mantener a la empresa en el mercado todo encaminado al mejor rendimiento del capital invertido.

Las estrategias competitivas atendiendo a la naturaleza se dividen en:

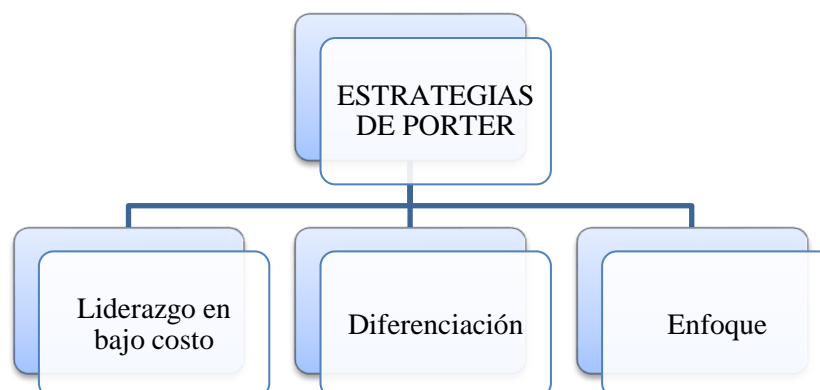


Figura 4-1: Estrategias de Porter
Fuente: Estrategia Competitiva por Michael E. Porter

1.2.15.3. *Estrategia Funcional*

Se encaminan a diseñar los procesos, ayuda a conocer la ruta de las acciones, pone de manifiesto la forma que se debe realizar las acciones. (Mometolo Alejandro, 2017)

1.2.16. *Análisis FODA*

Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa institución, proyecto o persona analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (oportunidades y amenazas).

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permite obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollen positivamente.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atacar incluso contra la permanencia de la organización. (Cajamarca Fierro, 2018).

A continuación, una matriz de los puntos importantes que permiten identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 2-1: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidades fundamentales en áreas claves. -Recursos financieros adecuados. -Posicionamiento. -Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. -Acceso a economías de escala. -Aislamiento de la presión competitiva. -Tecnología. -Ventajas en costos. -Mejores campañas de publicidad. -Innovación y mejora continúa. 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay dirección estratégica clara. -Instalaciones obsoletas. -Rentabilidad baja o inferior al promedio de la industria. -Falta de oportunidad y talentos. -Poco seguimiento de las estrategias. -Abundancia de problemas operativos internos. -atraso o inexistencia de investigación y desarrollo. -Líneas de productos limitadas. -Poca o débil imagen frente al mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Atención de mayor número de clientes. -Ingreso a nuevos mercados o segmentos de clientes. -Expansión del abanico de productos y servicios. -Implementación de servicios horizontales. -Eliminación de barreras comerciales o arancelarias en mercados atractivos. -Crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrada de competidores foráneos al mercado con costos menores. -Incremento en ventas de productos sustitutos. -Poco crecimiento o crecimiento lento en el mercado. -Cambios adversos en los tipos de cambios de moneda. - Cambio en las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.

Fuente: Adaptado desde (Thompson et. AL., 1998).

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

1.2.17. Proceso organizacional

Proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que los llevaran a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales. (Masliah Valerie, 2008)

Según (Melinkof, 1987), el proceso organizacional se define como un proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determina los niveles de autoridad y de responsabilidad se establece las funciones, los deberes y las atribuciones que

corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico.

1.2.18. Niveles Jerárquicos de la empresa

1.2.18.1. Nivel Directivo

Para (Mondy W, 1997), señala que el Nivel Directivo Constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, coordinación y control en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización y forma parte de los procesos gobernantes. Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

1.2.18.2. Nivel Asesor

Según (Mondy W, 1997), menciona al Nivel Asesor Constituyen los puestos cuyo rol es proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

1.2.18.3. Nivel Operativo

Según (Mondy W, 1997), el Nivel Operativo Constituyen cuyo rol es de dirección, coordinación y control en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización. Es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo.

1.2.18.4. Nivel de Apoyo

Según (Mondy W, 1997), el Nivel de Apoyo Constituye los puestos encargados de proporcionar apoyo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanza sus objetivos y que forman parte de los procesos habilitantes.

1.2.18.5. Nivel Funcional

Según (Mondy W, 1997), el Nivel Funcional Es el margen jerárquico de la organización dentro del cual se ubica un conjunto de procesos analógicos.

1.2.19. Tipos de organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

Para (Munch G, 2013) menciona varios tipos de organización la cual cito a continuación:

1.2.19.1. Organización Lineal o Militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

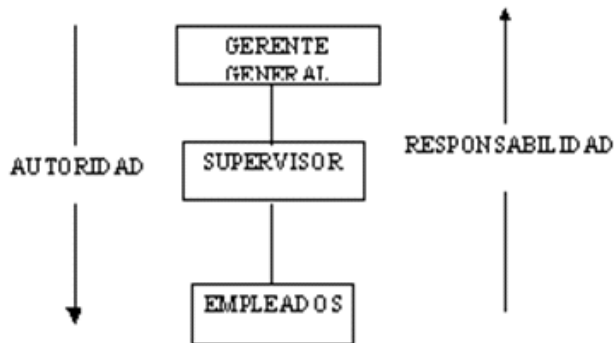


Figura 5-1: Organización lineal o militar

Fuente: Munch G, 2013, 25 de julio de 2017

Ventajas:

- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Es claro y sencillo.
- J) Útil en pequeñas empresas.
- e) La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- a) Es rígida e inflexible.
- b) La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- c) No fomenta la especialización.
- d) Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente

1.2.19.2. Organización funcional o de Taylor

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho, especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

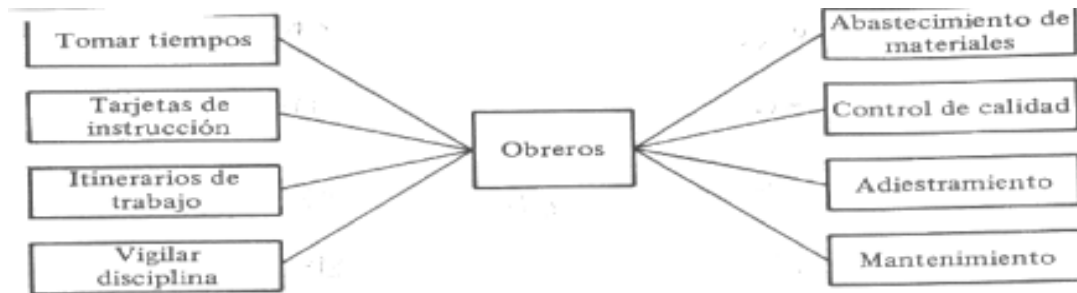


Figura 6-1: Organización Funcional

Fuente: Munch G, 2013, 25 de julio de 2017

Ventajas:

- a) Mayor especialización.
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- c) La división del trabajo es planeada y no incidental.
- d) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

Desventajas:

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- b) Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- c) La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

1.2.19.3. Organización lineo-funcional

En ésta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando.)
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa.

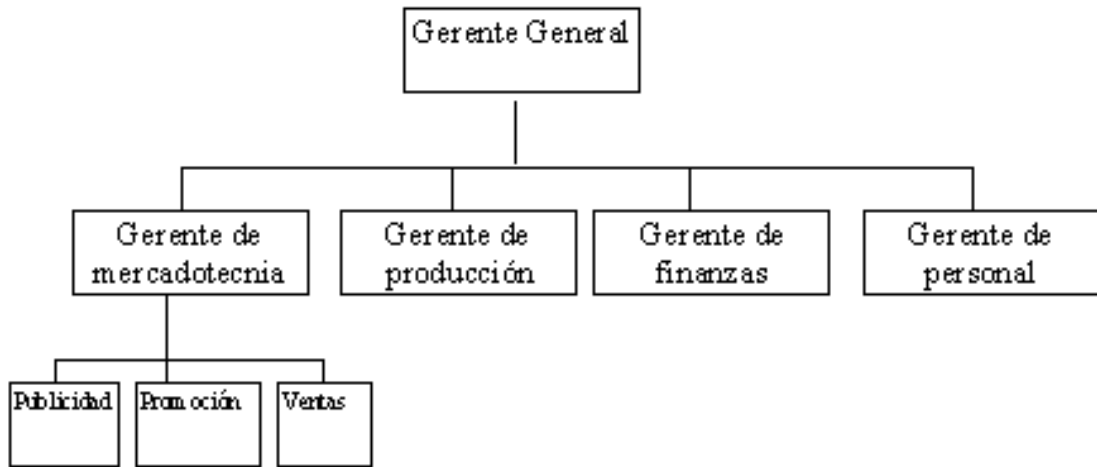


Figura 7-1: Organización lineo-funcional

Fuente: Munch G, 2013, 25de julio de 2017

1.2.19.4. Organización Staff

La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea, este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

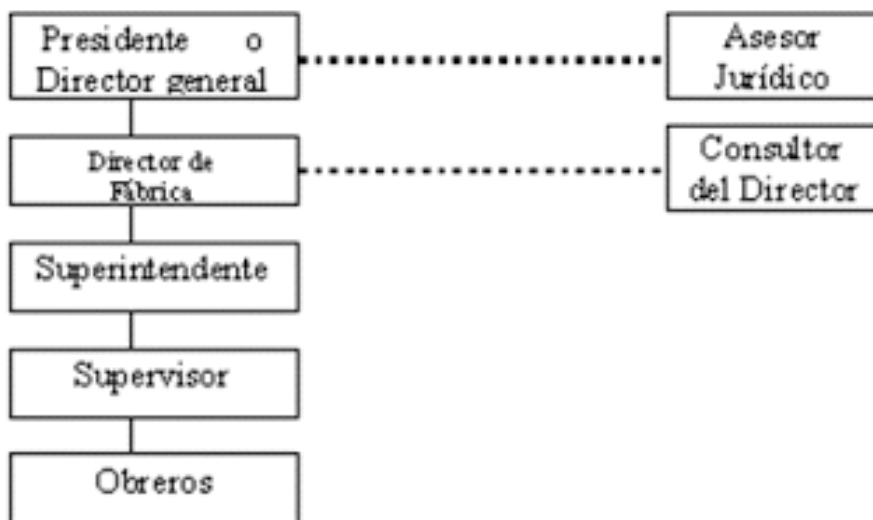


Figura 8-1: Organización staff

Fuente: Munch G, 2013, 25de julio de 2017

Ventajas:

- a) Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- b) Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- a) Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.

1.2.20. Manual de Funciones

El manual de funciones, muestra que una vez elaborada los procedimientos de cada área de trabajo y las operaciones respectivas se procede a elaborar el manual de funciones mismo que tendrá como base principal los formatos únicos donde las columnas de responsabilidad y puesto se trasladan al respectivo manual de funciones, como lo explican varios autores.

Según Graham K, (2005). “El manual de funciones presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

Para Continolo G, (2010), “Un manual de funciones es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Según Reyes I, (2012), “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”. Manual orgánico funcional para (Agustin R, 1976) es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

1.2.20.1. *Objetivos del Manual de Funciones*

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle que obtienen las organizaciones sociales, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal de las organizaciones sociales con aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones laborales, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización social, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones en las labores ejecutadas.
- Contribuir con la organización social en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que ayuden a las organizaciones sociales a desarrollarse de manera correcta.
- Proporcionar las bases técnicas, para el desarrollo de la organización funcional en las organizaciones sociales, como un instrumento básico de administración.

1.2.20.2. *Fines del Manual de Funciones*

A continuación se presentan los propósitos que se esperan obtener con los manuales:

- Proveer a las organizaciones sociales de una herramienta técnica que defina, Ilustre y aclare la estructura organizativa y el funcionamiento de las distintas Unidades de la administración de acuerdo a sus objetivos.
- Presentar las diferentes unidades o departamentos que normalmente integran las organizaciones sociales.
- Definir el marco de acción de las diferentes unidades que integran organizativamente, la organización de la empresa.
- Establecer en las líneas jerárquicas, los niveles de autoridad y grados de responsabilidad entre los diferentes cargos de las organizaciones sociales.
- Servir como guía de trabajo, ya que este presenta las funciones y responsabilidades que cada departamento debe poseer.
- Contribuir al proceso de capacitación del empleado, tanto de los experimentados como de los nuevos.
- Facilitar los procesos de actualización, análisis y evaluación permanente de los sistemas de organización de las funciones de las empresas.

1.2.21. Estudio económico-financiero

El estudio económico financiero figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, en resultado a la investigación y análisis efectuado; que será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto. Este estudio en especial, comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.

Los objetivos propuestos para el desarrollo del estudio económico financiero son:

- Determinar el monto de inversión total requerida y el tiempo en que será realizada.
- Llevar a cabo el presupuesto de ingresos y egresos en que incurrirá el proyecto.
- Aplicar las tasas de depreciación y amortización correspondientes a activos tangibles e intangibles.
- Analizar costos y gastos incurridos.
- Sintetizar la información económico-financiera a través de estados financieros pro forma.
- Determinar el punto de equilibrio analítico y gráfico del proyecto.

1.2.22. Determinación de inversiones.

La cuantía de las inversiones previas a la puesta en marcha y de aquellas que se realizan durante la operación de la empresa, serán determinantes para la posterior evaluación económica del proyecto. Para tal efecto, el monto de inversión total requerido se sintetiza en tres segmentos:

- 1) Inversión Fija.
- 2) Inversión Diferida.
- 3) Capital de Trabajo.

Inversión Fija: La inversión fija del proyecto contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como terreno, obras físicas; así como la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros, para su inicio de operación.

Inversión Diferida: Este tipo de inversión se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Capital de Trabajo: La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos.

1.2.23. Presupuesto de ingresos y egresos.

El presupuesto de ingresos y egresos se refiere a la información de carácter monetario que resulta de la operación de una empresa en determinado periodo de tiempo. Ambos presupuestos proporcionan una estimación de entrada y salida de efectivo; útil para la realización del Estado de Resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias) y Punto de Equilibrio, para posteriormente dar paso a la Evaluación Económica del proyecto en sí.

1.2.24. Depreciación y amortización.

Otro costo que debe ser tomado en cuenta como parte de los egresos del proyecto, aunque en este caso, de manera independiente; es el referente a la depreciación y amortización de activos. El primero aplicado solamente a la inversión en obra física y al equipamiento como un costo contable que será de utilidad para un pago menor de impuestos y como una forma de recuperación de la inversión por los activos fijos mencionados.

El método empleado para su cálculo es el llamado Método Fiscal de Línea Recta que implica el uso de tasas de depreciación y amortización de activos, designadas por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que se aplican a los activos fijos y diferidos de un proyecto.

1.2.25. *Análisis de costos y gastos.*

Este apartado tiene como propósito mostrar el monto total anual de costos y gastos que implicaría la operación normal del proyecto durante un periodo de cinco años, tiempo considerado como horizonte de planeación, mediante la clasificación y valoración de cada una de las partidas que conforman los costos y gastos del proyecto, que serán de mucha utilidad para complementar la información económica.

1.2.26. *Estados financieros proforma.*

Los estados financieros proforma muestran las proyecciones financieras de un proyecto en su horizonte de planeación, lo que permite prever los resultados económicos que tendrá la empresa una vez que se encuentre en operación. Los estados financieros pro forma son comúnmente los siguientes: Estado de Resultados y Balance General; estados que sirven como indicadores del comportamiento de la empresa en el futuro, acorde a los recursos de que dispone, a las utilidades que se generen en su actividad y a las obligaciones que deberá cumplir. De tal modo que los estados financieros proforma en su conjunto, constituyen un medio muy recurrido para la toma de decisiones que competen principalmente a la propia empresa.

1.2.27. *Estado de resultados.*

También conocido como estado de pérdidas y ganancias, porque precisamente en él se muestran los resultados obtenidos por la empresa en términos de utilidades o pérdidas en un determinado periodo (generalmente un año) como consecuencia de sus operaciones. Su importancia radica en calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo que de manera general representan el beneficio real que dicha empresa haya podido generar.

1.2.28. *Balance general.*

El balance general es uno de los estados contables de mayor importancia en una empresa, puesto que muestra sintetizadamente su situación financiera durante un periodo determinado, así como la relación valorada de todo cuanto poseen los propietarios directos y accionistas de la empresa o incluso terceras personas como instituciones bancarias o de crédito; a través de la relación de valores de activo, pasivo y capital que se exponen en dicho documento.

1.2.29. Flujo neto de efectivo.

Teóricamente el Flujo neto de efectivo es la diferencia entre ingresos y egresos de una empresa que vuelve a ser utilizado en su proceso productivo, lo que representa disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir aquellos costos y gastos en que incurre la empresa, lo que le permite obtener un margen de seguridad para operar durante el horizonte del proyecto, siempre y cuando dicho flujo sea positivo.

1.2.30. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es el nivel de producción que deberá mantener una empresa para cubrir todos sus costos de operación, sin incurrir en pérdidas o utilidades. El nivel de equilibrio se alcanza cuando los ingresos por ventas son iguales a la suma de los costos fijos y variables, siendo ese el nivel en el cual no se pierde ni gana dinero. Su principal utilidad consiste en que se puede calcular el punto mínimo de producción al que debe operar la empresa para no contraer pérdidas; al igual que determinar el nivel al que tendrá que producir y vender un bien o servicio, para que el beneficio que ello genere sea suficiente para cubrir todos sus costos de producción. A continuación, se presenta el punto de equilibrio del proyecto durante el horizonte de planeación, mediante el uso de dos métodos:

- 1) Analítico.
- 2) Gráfico.

El primer método consiste en comparar o relacionar los costos y gastos de una empresa para determinar el punto en que no se generen ni se pierdan utilidades.

El segundo permite visualizar el vértice donde se unen las ventas y los costos totales; punto en el que se encuentra el punto de equilibrio en relación a la capacidad de trabajo en que opera la empresa.

1.2.31. Indicadores

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja en forma numérica el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel

de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correcciones o preventivas según el caso.

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; solo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. (Públicos, 2011)

Principales indicadores financieros y de gestión

1.2.31.1. *Indicadores de liquidez*

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (Circle, 2018)

1.2.31.2. *Indicadores de eficiencia*

Establecen la relación entre costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Las indicaciones de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizado por un proceso. Tienen que ver con la productividad. (WorkMeter)

1.2.31.3. *Indicadores de productividad*

La productividad está asociada a la mayor producción por cada hombre dentro de la empresa y al manejo razonable de la eficiencia y eficacia. Los indicadores de productividad son una serie de variable que una vez analizadas de forma conjunta, nos permite conocer lo productivo que es un proceso, una persona, una empresa o cualquier entidad. (School, 2019)

1.2.31.4. *Indicadores de endeudamiento*

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. (Sanchez, 2015)

1.2.31.5. *Indicadores de diagnóstico financiero*

El diagnóstico financiero es un conjunto de indicadores que, a diferencia que los indicadores de análisis financieros, se construyen no solamente a partir de las cuentas del balance general si no a demás de cuentas del estado de resultados, flujo de caja y de otras fuentes externas de valoración de mercado. Esto conlleva a que sus conclusiones y análisis midan en términos más dinámicos y no estáticos el comportamiento de una organización en términos de rentabilidad y efectividad en el uso de sus recursos. (Rueda, 2017)

1.2.31.6. *Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)*

Es un porcentaje que por lo regular determina la persona que va a invertir en tu proyecto. Esta tasa se usa como referencia para determinar si el proyecto le puede generar ganancias o no. Si el proyecto no tiene una tasa de rendimiento superior a la TMAR no será aprobado por el inversor. (Slim, 2015)

Valor Actual Neto (VAN)

Mide el resultado de descontar la inversión de un proyecto al valor actual o presente del flujo de caja. Si el resultado es porque existe una ganancia por lo tanto el proyecto es rentable.

El valor actual neto del proyecto es el valor actual/ presente de los flujos efectivos netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. (Urbano, 2018)

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Nos da una medida relativa de la rentabilidad es decir, va a venir expresada en tanto por ciento. (Sevilla, 207)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque mixto, lo que “supone la cohesión de los métodos cualitativo y cuantitativo lo cual implica utilizar las fuerzas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades al máximo” (Baptista, Hernandez, & & Fernández, 2014); es decir que conlleva un enfoque cuantitativo porque se recogerá información mediante un cuestionario único para cada sujeto a abordad, lo que permite su cuantificación y tratamiento estadístico, así como la generalización de los resultados.

Desde un enfoque cualitativo, se basa en la revisión de la información necesaria tanto de la empresa como de la situación financiera para determinar como investigador, considerando las teorías de factibilidad, si el proyecto es viable o no y si tendrá los beneficios que se esperan.

2.1.1. *Modalidad Cuantitativa*

Debido al enfoque de investigación en la cual procesa información de datos numéricos en base a la satisfacción del cliente por el producto, servicio brindado y la calidad que brinda la empresa “CASA COUNTRY”.

2.1.2. *Modalidad Cualitativa*

El enfoque cualitativo proporciona las experiencias, la credibilidad en las repuestas que se obtiene en las encuestas aplicadas a los clientes, la entrevista a trabajadores y gerente para determinar le percepción del ambiente empresarial.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Inductivo*

Permite obtener conclusiones generales a partir de supuestos particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.

2.3. Diseño de la investigación

Se va a utilizar el método transversal a través de la encuesta, debido a que se recolectará datos e información con el fin de llegar a un análisis para determinar las incidencias que existen dentro de la empresa y lo que les hace falta implementar para el mejoramiento de las actividades internas. Para el diseño de la encuesta se elaboraron diez preguntas utilizando la escala de Likert, que permite medir el grado de satisfacción de los clientes y de los empleados además, la aplicación de preguntas para obtener información sobre la aceptación de una estructura administrativa, organizacional y financiera por parte de Casa Country.

2.3.1. Según las intervenciones en el trabajo de campo

Son investigaciones que se realizan en el medio ambiente donde se desarrollan el problema que se va a investigar.

Es decir, se visitara a la empresa para conocer y tratar al objeto de estudio y aplicar las técnicas e instrumentos de investigación.

2.4. Tipo de estudio

Debido al enfoque del proyecto la metodología utilizada será un plan de reestructuración que pretende un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de los siguientes estudios (estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico, estudio financiero y estudio administrativo), con el fin de obtener la suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su posible puesta en marcha. El plan de reestructuración no se limita a una sola investigación, en el intervienen:

- Investigación experimental: Se realiza esta investigación, se obtiene información por medio de la observación de los hechos, se describe y analiza problemas.
- Investigación descriptiva: este tipo de investigación busca realizar un análisis con la recopilación de datos que se obtiene en la encuesta, la cual está dirigida a los clientes internos para conocer la situación actual de la empresa.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

Según Balestrini (1998), expone desde el punto de vista estadístico, “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación.

2.5.2. Muestra

Según Balestrini (1997), la “Muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

El estrato socio económico del país nos ayuda a tener una mejor visión del panorama de la población que podría adquirir los productos que ofrece la empresa.

Es así que “Casa Country ofrece sus productos a los estratos C+ (22,8%), que son quienes están en más posibilidades de adquirirlos.

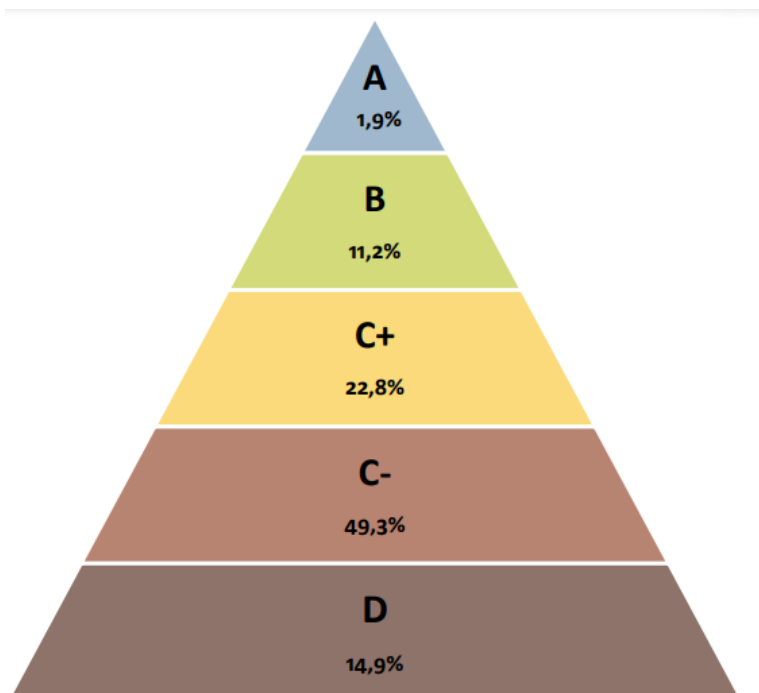


Figura 1-2: Nivel Socioeconómico Agregado
Fuente: INEC, 2010

Se realizara una encuesta a los clientes para obtener el nivel de satisfacción que estos tienen al adquirir los servicios y productos de CASA COUNTRY, para lo cual determinaremos el número adecuado de clientes a partir de la presente muestra que está dada por un método de muestreo mediante la siguiente formula:

$$N = \frac{Z^2 pq N}{E^2(n - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N: Tamaño total de la población de Riobamba

Z: Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1.96

E: Nivel de error que se espera cometer es de 5%.

p: Valor correspondiente al estrato C+ que representa el 22,8% de la población investigada según el INEC

q: (1-p)= (1-0.228)= 0.772 Proporción esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0.05) que hace mayor el tamaño de la muestra.

Traduciendo esta fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.228)(0.772)(225741)}{(0.05)^2(225741 - 1) + (1.96)^2(0.228)(0.772)}$$

Por tanto el tamaño de la muestra que se obtuvo a través de la formula fue:

$$n = \frac{152.642,2414}{565,0261831}$$

$$n = 270$$

El tamaño de la muestra resulta en 270, lo que indica que se deben encuestar al menos 270 personas, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%

Para realizar este análisis se evaluó el nivel de satisfacción que tienen los clientes de CASA COUNTRY, con el objetivo de que se puedan identificar las principales debilidades y problemas que se presentan para poder implementar las acciones preventivas y correctivas necesarias. En dicho estudio se analizaron las siguientes variables:

- Rapidez y entrega inmediata.
- Calidad de servicios y productos.
- Conformidad de precios.
- Experiencia y buen manejo de herramientas.
- Calidad de atención al cliente.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. *Métodos de investigación*

2.6.1.1. Método teórico

Para la presente investigación se aplica el método teórico ya se realiza un análisis sistemático de índole inductivo direccionado a los colaboradores de la empresa lo cual permite obtener información de carácter deductivo de manera lógica sistemática.

2.6.2. *Técnicas de investigación*

2.6.2.1. De campo

En la investigación de campo se procede realizar una encuesta a los clientes de la empresa CASA COUNTRY, ya que la empresa posee una cartera activa de clientes fieles hacia la entidad, y una entrevista a los trabajadores y gerente de la empresa.

2.6.3. *Instrumentos de investigación*

De acuerdo a (Arias, 2006), “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, otros”. (pág. 25).

2.6.3.1. Encuesta

Se realiza para preguntar sobre los hechos o aspectos que interesan en el tema planteado. Las preguntas serán contestadas por los encuestados para la obtención de datos.

2.6.3.2. *Entrevista*

Se emplea para añadir un criterio más profundo al estudio y despejar dudas al recopilar la información. Se realizaran entrevistas a los trabajadores y al gerente de la empresa con la finalidad de tener un conocimiento, más claro de cómo se están desarrollando los procesos dentro de la empresa.

2.7. Idea a Defender

Casa Country no cuenta con una estructura formal por tanto el plan de reestructuración del negocio mejorara la producción, optimizara los recursos y generara un modelo empresarial que genere confianza para el desarrollo de las actividades económicas.

2.7.1. *Verificación de la idea a defender*

Mediante la investigación realizada se logra establecer una propuesta coherente y alcanzable para la empresa Casa Country misma que contara con una herramienta que le permita mejorar la calidad del producto, es así que mediante la construcción de una planta de producción con una adecuada distribución de planta y equipo con los tiempos establecidos se lograra eliminar los problemas que está generando por el tema de la deficiencia de espacio y la falta de organización para la producción además contar con un organigrama estructural que identifique el nivel jerárquico y un manual de funciones que permita conocer los requerimientos, actividades y funciones para un trabajo eficiente.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Resultado de la encuesta a clientes.

1. ¿Usted es cliente regular de CASA COUNTRY?

Tabla 1-3: Frecuencia de visita- resultado encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	156	58%
NO	114	42%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

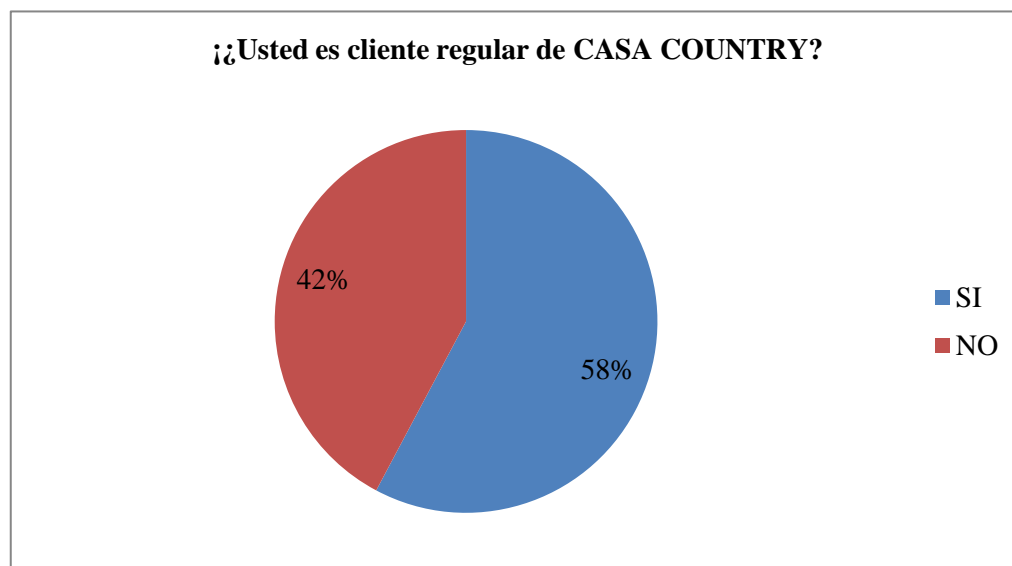


Gráfico 1-3: Frecuencia de visita

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: En el gráfico 2-3 se demuestra que el 58% de los encuestados están de manera regular visitando y adquiriendo los productos de Casa Country, el 42 % restante no visitan con frecuencia o es la primera vez que ingresan a realizar sus compras en este sitio.

2. ¿Cómo califica la atención que recibe del personal de “CASA COUNTRY”?

Tabla 2-3: Atención del personal- resultado encuesta.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
EXCELENTE	18	7%
MUY BUENO	63	23%
BUENO	109	40%
ACEPTABLE	76	28%
MALO	4	1%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

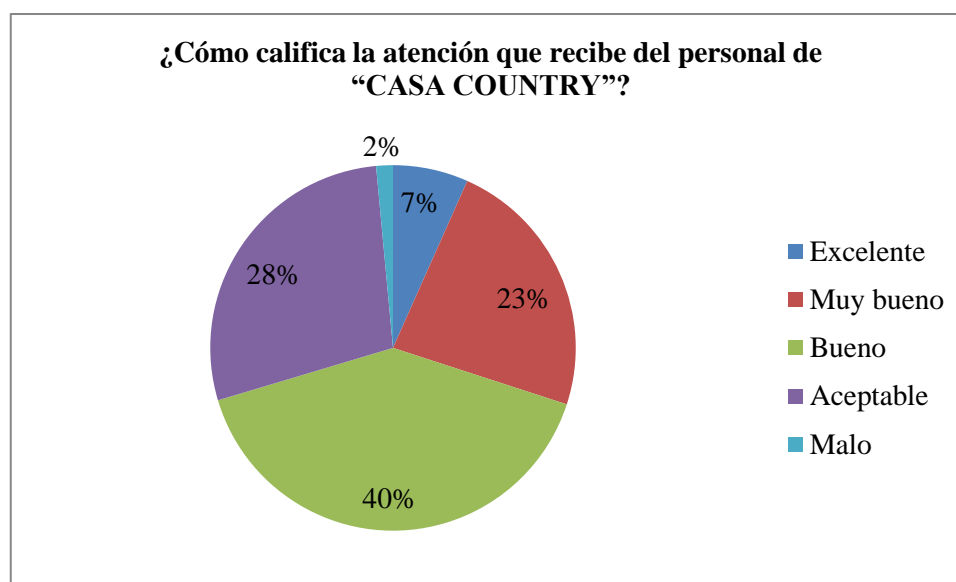


Gráfico 2-3: Atención del personal

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: El resultado obtenido a consideración de los encuestados indica que el 7% recibió una excelente atención por parte del personal, el 23% opina que la atención brindada es muy buena, mientras que el 40% de los clientes califica tan solamente como buena, el 28% considera que la atención recibida es aceptable y finalmente un 1% no está conforme con la atención recibida considerándola como mala por lo que debemos mejorar y capacitar a nuestro personal para ofrecer mejor calidad y satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

3. ¿Se encuentra satisfecho con los productos de “CASA COUNTRY”?

Tabla 3-3: Satisfacción con los productos- resultado encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	187	69%
NO	83	31%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

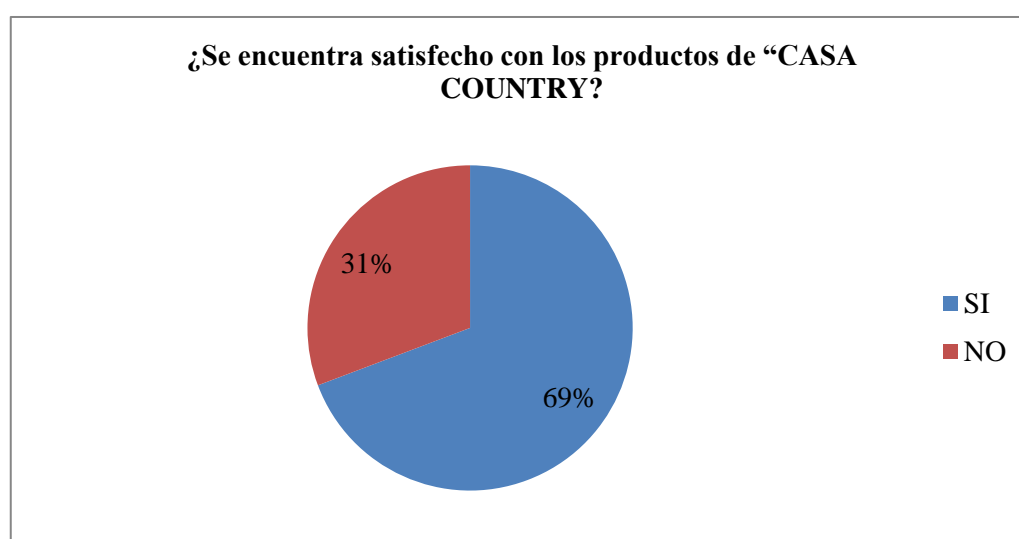


Gráfico 3-3: Satisfacción con los productos

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. Cuadrado, C. 2019

Interpretación: El gráfico 4-3 indica que el 69% de los encuestados se encuentran satisfechos con la línea de productos que ofrece y adquieren en Casa Country, por otro lado el 31% de los mismos no están satisfechos por lo que se propone mejorar en la calidad de los productos para satisfacer y cumplir con las expectativas y exigencias de nuestros clientes.

4. ¿El tiempo de entrega de su pedido fue de:

Tabla 4-3: Tiempo de entrega- resultado encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
INMEDIATO	57	21%
UN DIA	71	26%
TRES DIAS	25	9%
UNA SEMANA	76	28%
DOS SEMANAS O MAS	41	15%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

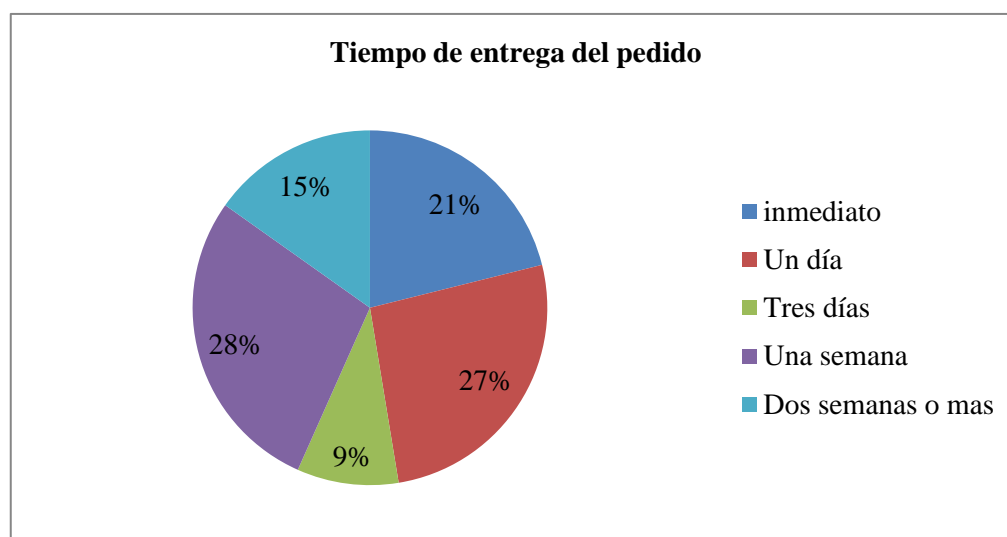


Gráfico 4-3: Tiempo de entrega

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: En tiempo de entrega es un factor muy importante para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, así en el gráfico 5-3 notamos que el 21% de las personas encuestadas consideran que su pedido fue entregado de manera inmediata, el 27% opinan que se demoraron un día en entregar lo solicitado significando una manera eficaz de trabajo, el 9% de los clientes recibieron su pedido en tres días de haberlo solicitado, el 28% de los encuestados contestó que la entrega tardó una semana y que esperarían que el servicio fuera más instantáneo y finalmente un 15% de los clientes están insatisfechos pues la entrega tardó de dos semanas o más por lo que se debería trabajar en mejorar este aspecto para una mejor capacitación y satisfacción de los clientes.

5. ¿"CASA COUNTRY" respeta el tiempo acordado al momento de la entrega del producto producido?

Tabla 5-3: Tiempo acordado al momento de entrega- resultado encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	133	49%
NO	12	4%
A VECES	125	46%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

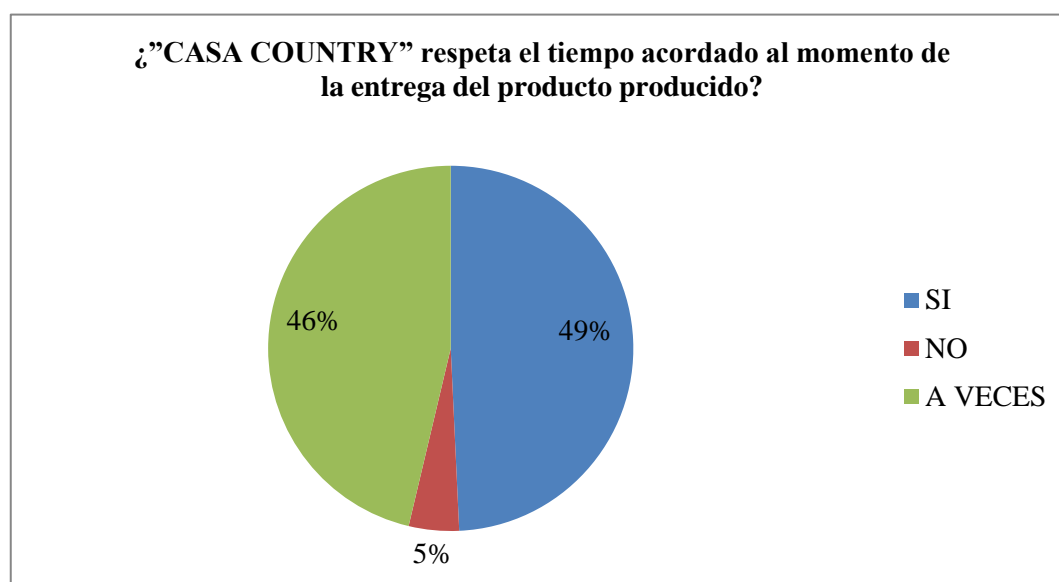


Gráfico 5-3: Tiempo acordado al momento de entrega

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: Se demuestra en el gráfico 6-3 que para el 49% de las personas encuestadas, Casa Country respeta el tiempo acordado a las entregas de pedidos, un 4% opino que no se cumplió los plazos establecidos en cuanto a los trabajos solicitados, mientras tanto que un 46% de los clientes dieron a conocer que es variable la entrega pues a veces si se respeta los plazos para la entrega de pedidos debido a una falta de coordinación y que se debería regular este proceso para brindar más seguridad al cliente.

6. ¿La calidad de los productos que oferta CASA COUNTRY, como los cataloga?

Tabla 6-3: Calidad de los productos- resultado encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY BUENO	187	69%
BUENO	71	26%
REGULAR	12	4%
MALO	0	0%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

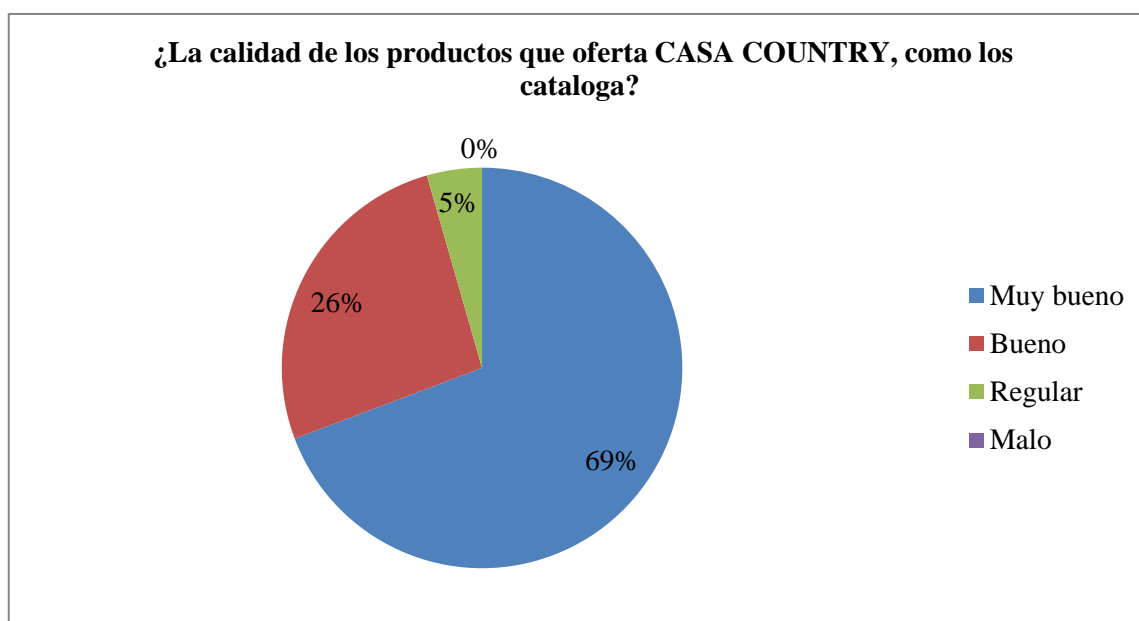


Gráfico 6-3: Calidad de los productos

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: Como resultado del gráfico 7-3 podemos apreciar que el 69% más de la mitad de los encuestados califican que la calidad de los productos de Casa Country son muy buenos, mientras que el 26% los catalogan como buenos, por otro lado tan solo un 5% piensan que los productos no satisfacen sus expectativas que son regulares y ni una sola persona considera que los productos que se venden son malos, demostrando por lo tanto que las artesanías son apreciadas y valoradas por los clientes.

7. ¿Le parece que “CASA” COUNTRY? Es una empresa innovadora?

Tabla 7-3: Innovación- resultado encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	263	97%
NO	7	3%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

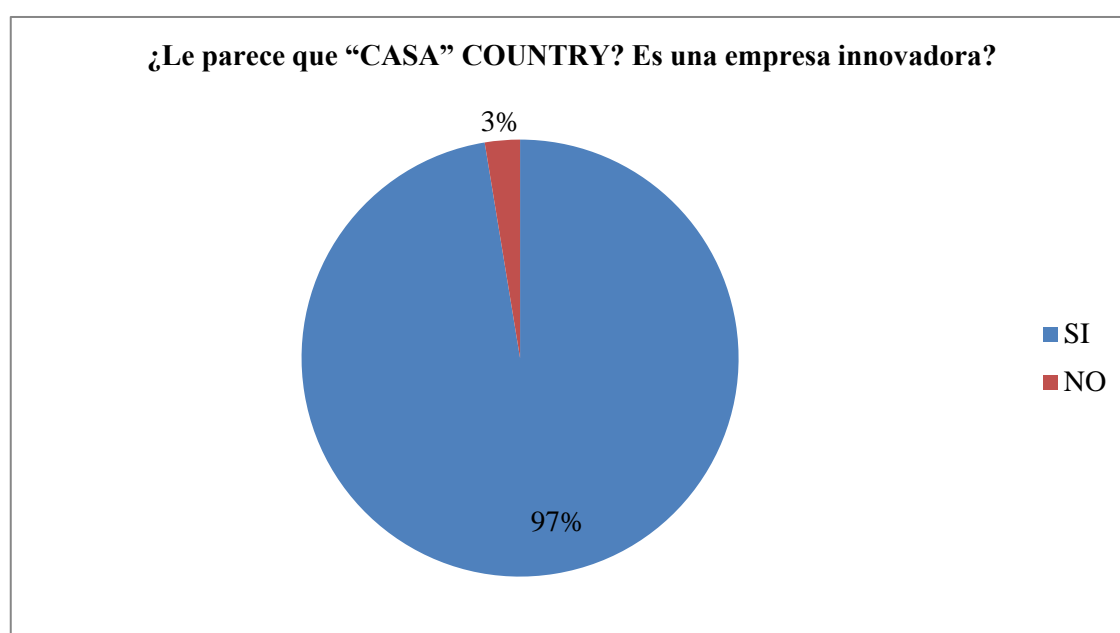


Gráfico 7-3: Innovación

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: Del total de las personas encuestadas como se demuestra en el gráfico 8-3, el 97% considera a Casa Country como una empresa innovadora que ofrece múltiples productos, personalizados y fuera de lo común y tan solo un 3% de ellos piensan que la empresa no es innovadora que pueden encontrar productos similares en otros lugares.

8. ¿A través de que medio quisiera usted recibir información de los productos que ofrece casa country?

Tabla 8-3: Medio de información- resultado encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TV	38	14%
RADIO	56	21%
HOJAS VOLANTES	53	20%
REDES SOCIALES	123	46%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

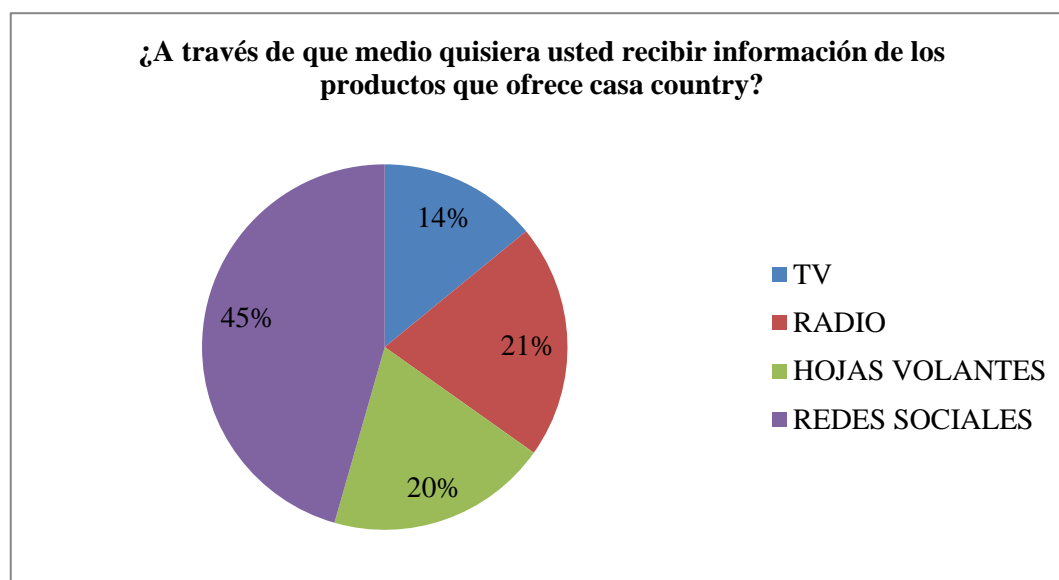


Gráfico 8-3: Medios de información

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: El gráfico 9-3 demuestra que el 45% de los encuestados desearían recibir información sobre los productos, las novedades, tendencias del arte a través de fotografías, videos y comentarios en redes sociales, seguidamente un 21% les gustaría escuchar información referente a Casa Country a través de la radio, mientras un 20% de los encuestados opinan que las hojas volantes sería una buena opción para dar a conocer información sobre las novedades que se ofrece de acuerdo a la temporada y finalmente un 14% de los encuestados quisieran estar al tanto de los productos de Casa Country por medio de los canales de televisión.

9. ¿Recomendaría a otras personas que adquiriera un producto en CASA COUNTRY?

Tabla 9-3: Recomendación de producto- resultado de encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	ABSOLUTA
SI	157	58%
TALVEZ	78	29%
NO	35	13%
TOTAL	270	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

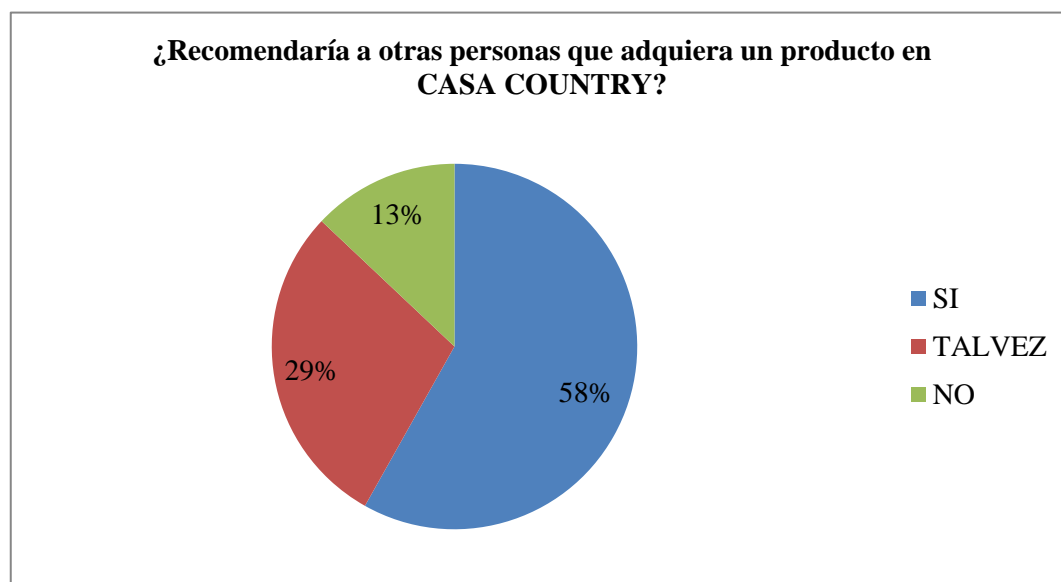


Gráfico 9-3: Recomendación de producto

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: Del total de personas encuestadas como se muestra en el gráfico 10-3, 58% recomendarían a otras personas adquirir productos elaborados en Casa Country, puede decirse que los encuestados encontraron factores convenientes para referir a sus conocidos como calidad, variedad y eficacia, por otro lado el 29% expresan que través recomendarían a sus allegados y el 13% no lo recomendaría.

10. Si contesto la respuesta anterior de manera favorable, ¿Por qué lo hizo?

Tabla 10-3: Recomendación de producto- resultado de la encuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
EXCELENTE SERVICIO	59	25%
BUEN SERVICIO	116	49%
ATENCIÓN INMEDIATA	41	17%
DESCONOCE OTROS ESTABLECIMIENTOS	19	8%
TOTAL	235	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

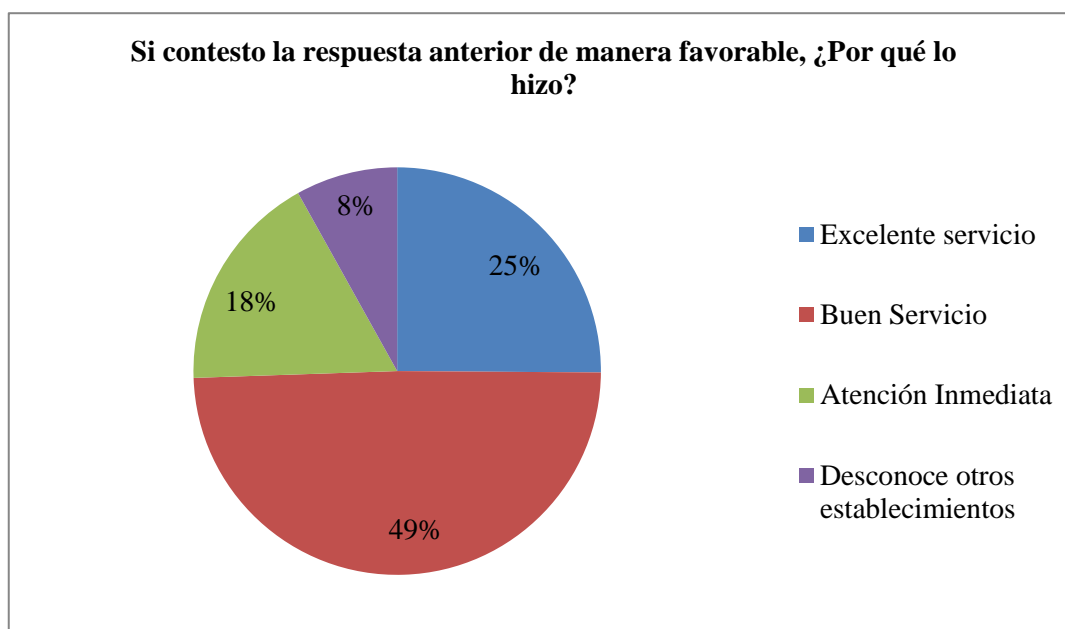


Gráfico 10-3: Recomendación del producto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Interpretación: Del total de personas que respondieron de manera favorable a la respuesta anterior como se muestra en el gráfico 11-3, el 25% recomiendan a Casa Country por su excelente servicio, el 49% lo haría también por el buen servicio brindado por la empresa, 17% lo recomendaría por la atención inmediata que recibieron y finalmente, un 8% de ellos lo haría debido a que no conocen otros establecimientos similares donde puedan encontrar estos productos y personalizar de acuerdo a las necesidades y exigencias de los mismos.

3.1.2. Resultado de la entrevista de los trabajadores

3.1.2.1. Resultado de la Secretaria.

Tabla 11-3: Entrevista secretaria

DATOS PERSONALES
NOMBRE: Ana Álvarez
EDAD: 35 años
CARGO: Secretaria
PREGUNTAS:
1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo? Sí, porque me gusta el ambiente laboral y estoy a gusto con mi trabajo.
2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country? 2 años
3.-¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa? Sí, porque manejo un sistema para el envío de documentación interna y externa, además de todas las relaciones entre clientes y proveedores.
4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones? El espacio es adecuado para archivar toda mi documentación.
5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa? En un futuro la empresa va a seguir creciendo y cada vez innovando sus productos.
6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo? Casa Country se ha preocupado por innovar y facilitar los procesos. A mí en particular me ha servido la base de datos de los clientes y proveedores.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.1.2.2. Resultado del Administrador

Tabla 12-3: Entrevista Administrador

DATOS PERSONALES
NOMBRE: Dennis Cuadrado
EDAD: 30 años
CARGO: Administrador
PREGUNTAS:
1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo? Sí, porque tengo estabilidad, confianza y seguridad laboral
2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country? 4 años
3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa? Generalmente me encargo de dirigir y controlar el desempeño de las diferentes áreas que posee la empresa.
4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones? No cuento con una oficina porque paso supervisando todas las áreas.
5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa? Según la comparación de los balances de año a año la tendencia es creciente y preveo aumentar la productiva y por ende tener mejores resultados.
6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo? La información esta sistematizada y se puede obtener fácilmente cualquier dato económico financiero.

Elaborado: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.1.2.3. Resultado de la Contadora.

Tabla 13-3: Entrevista Contadora

DATOS PERSONALES
NOMBRE: Liliam Jácome
EDAD: 50 años
CARGO: Contadora
PREGUNTAS:
1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo? Sí, porque mi horario de trabajo es muy flexible ya que trabajo por horas.
2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country? 10 años
3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa? Me encargo de las obligaciones tributarias tanto mensuales como anuales.
4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones? Mi trabajo lo realizo en mi hogar y asisto a la empresa solamente a recopilar información mensualmente.
5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa? Un futuro estable debido a que la empresa está en un crecimiento estable.
6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo? Cada vez se ha venido modernizando ya que parte de sus utilidades lo destinan para el incremento de herramientas y tecnología.

Elaborado: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.1.2.4. Resultado Diseñador Grafico

Tabla 14-3: Entrevista Diseñador Grafico

DATOS PERSONALES
NOMBRE: Magdalena Pazmiño
EDAD: 38 años
CARGO: Diseñador Grafico
PREGUNTAS:
1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo? Sí, porque me gusta el ambiente laboral y la libertad para crear y diseñar modelos a mi gusto.
2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country? 3 años
3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa? Soy el encargado de diseñar modelos nuevos y además diseñar los diferentes pedidos.
4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones? Son un poco estrechas ya que la maquinaria ocupa bastante espacio.
5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa? El proyecto es formar una gran empresa, pues el trabajo nunca a faltado y solo es cuestión de direccionarnos mejor la calidad del trabajo entregado hace que tengamos la seguridad de seguir contando con pedidos.
6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo? Contamos con tres máquinas laser modernas y rápidas para optimizar el tiempo tratar de cumplir con todos los pedidos.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.1.2.5. Resultado Operario

Tabla 15-3: Resultado Operario

DATOS PERSONALES
NOMBRE: Julio Cuadrado
EDAD: 53 años
CARGO: Operario
PREGUNTAS:
1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo? Me gusta porque estoy en constante capacitación y aprendizaje en el área en el que me desempeño.
2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country? 18 años
3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa? Me encargo de la transformación del producto, y por lo general sido las ordenes de mis jefes inmediatos.
4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones? No contamos con suficiente espacio para trabajar porque la mayoría de espacio lo está ocupando la maquinaria y la materia prima necesaria para la fabricación.
5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa? La empresa será exitosa ya que sus productos son de buena calidad y siempre se les da un valor agregado.
6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo? Siempre se ha ido mejorando especialmente en la adquisición de maquinaria más moderna misma que ayuda a sacar más rápido los pedidos pues el tiempo empleado en la realización de obras de optimiza.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.1.2.6. *Resultado Vendedor 1*

Tabla 16-3: Entrevista Vendedor 1

DATOS PERSONALES
NOMBRE: Cristina Cuadrado
EDAD: 24 años
CARGO: Vendedor
PREGUNTAS:
<p>1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo?</p> <p>Si, por que me dan la seguridad de un trabajo estable y la flexibilidad de tiempo para poder terminar mis estudios</p>
<p>2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country?</p> <p>3 años</p>
<p>3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa?</p> <p>Me encargo de la atención a los clientes, y ordeno el inventario de mercadería.</p>
<p>4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones?</p> <p>El punto de venta en el que me desempeño es muy amplio y puedo distribuir, exhibir los productos para atender de forma adecuada a los clientes.</p>
<p>5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa?</p> <p>Considero que se va expandir el negocio puesto que la clientela que adquiere los productos no solamente pertenece al cantón sino que también vienen de todo el país.</p>
<p>6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo?</p> <p>Si porque se cuenta con un efectivo sistema de facturación y ventas actualizado.</p>

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.1.2.7. Resultado Vendedor 2

Tabla 17-3: Entrevista Vendedor 2

DATOS PERSONALES
NOMBRE: Alexandra Becerra
EDAD: 24 años
CARGO: Vendedor
PREGUNTAS
<p>1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo?</p> <p>Sí, porque me brinda un futuro estable y la capacidad de ascender en la empresa.</p>
<p>2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country?</p> <p>2 años</p>
<p>3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa?</p> <p>Me encargo de la atención a clientes y despachar los pedidos.</p>
<p>4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones?</p> <p>Si porque el espacio está bien distribuido y cada producto tiene su lugar específico.</p>
<p>5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa?</p> <p>Es una empresa líder en el mercado nacional y con productos de buena calidad.</p>
<p>6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo?</p> <p>Si en la parte de facturación.</p>

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.1.2.8. *Resultado Bodeguero*

Tabla 18-3: Entrevista Bodeguero

DATOS PERSONALES
NOMBRE: José Ignacio Colcha
EDAD: 29 años
CARGO: Bodeguero
PREGUNTAS:
1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo? Sí, porque tengo un salario justo.
2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country? 5 años
3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa? No por lo general sigo las instrucciones de mis jefes y cumplo con lo que se necesita al momento.
4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones? La bodega no abastece para organizar toda la mercadería.
5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa? La empresa con el tiempo se posicionara en el mercado.
6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo? El registro de mercadería ya no se realiza de forma manual si no sistematizada.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.1.3. Resultado de la entrevista realizada al gerente.

Tabla 19-3: Resultado de la entrevista al gerente.

DATOS PERSONALES
NOMBRE: Sra. Natalia Taipe
EDAD: 47
CARGO: Gerente
PREGUNTAS:
1.- ¿Cuántos años está en funcionamiento su empresa? 18 años
2.- ¿Su empresa cuenta con misión y visión establecidas? Lamentablemente mi falta de conocimientos ha ocasionado que no considere importante este aspecto, razón por la cual no contamos con misión ni visión.
3.- ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente? Por el momento cuento con 8 trabajadores.
4.- ¿Cuenta la empresa con un manual que identifique claramente las funciones a cada integrante de la empresa? No contamos con ningún manual debido a que cada integrante de la empresa sabe cómo hacer su trabajo, por el tiempo que llevan trabajando es decir, su experiencia.
5.- ¿Se han planteado objetivos y metas dentro de la empresa? Si, ya que en un futuro se desea expandir la planta productiva y posicionarnos en el mercado nacional.
6.- ¿Cuenta la empresa con áreas o departamentos claramente identificados para el correcto funcionamiento? No, porque no se ha considerado necesario puesto que todos trabajamos en conjunto y en el momento o actividad que sea requerido.
7.- ¿En qué áreas de su empresa considera usted que podría mejorar prioritariamente? En área de producción ya que no se abastece a satisfacer la demanda y a cumplir a tiempo las entregas de nuestros productos.

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.2. Discusión de resultados

Se aplicó una encuesta cerrada acerca de los aspectos que determinan la viabilidad productiva y comercial de los productos que ofrece Casa Country para su permanencia y expansión en el mercado, la misma se aplicó a 270 personas que forman parte de la base de datos de clientes de la entidad y son parte de la población Riobambeña que en su mayoría se encuentran segmentados bajo un estrato socioeconómico C+ que son los que con mayor frecuencia nos están adquiriendo el bien.

El 58% de la población que visita las instalaciones de la empresa lo hace de manera frecuente es decir que son nuestros potenciales clientes, indicando que la atención recibida por parte del personal es buena sin dejar de lado que se debe ir mejorando para obtener una mayor captación de clientes y ofrecer una mejor calidad tanto en los productos como en el servicio que se les ofrece.

Las personas están satisfechas con la calidad de los productos pero un factor muy importante a tomar en cuenta en base a los resultados obtenidos es que se debe mejorar y optimizar el tiempo de entrega ya que muchos de nuestros clientes consideran que sus pedidos solicitados no los reciben de forma inmediata y que les gustaría obtener un servicio más instantáneo y así también que se respete el tiempo acordado entre las partes para brindar mayor seguridad a los clientes.

Es importante resaltar que las personas consideran a Casa Country como una empresa innovadora que les permite realizar, personalizar al gusto y ofrecer diversas opciones en cuanto a las necesidades de los clientes dándole así un valor agregado al servicio, por lo que estarían dispuestos a recomendar a otros posibles clientes puesto que la calidad siempre prevalece.

Las tendencias al momento hacen que las personas estén interesadas en conocer los productos, promociones y novedades a través de diferentes medios pero principalmente por redes sociales ya que se puede visualizar de mejor manera y con mayor rapidez que por otros medios.

El resultado de la entrevista a los trabajadores permite conocer que existe duplicidad de actividades entre distintas áreas debido a la falta de políticas procesos y procedimientos establecidos por la empresa, es decir que los miembros no tiene una labor específica dentro de la organización

Se evidencia también que el manejo empresarial del gerente se lo realiza de forma empírica dando como resultado un mal uso de los recursos, ya sean estos humanos, materiales o financieros por ende la importancia de un plan de reestructuración que permita rediseñar la estructura empresarial bajo estándares de eficiencia y competencia.

3.3. Propuesta

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA, ORGANIZATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESAS CASA COUNTRY.

3.3.1. Introducción

En base a la evaluación realizada a la empresa “Casa Country”, se detectaron varias debilidades principalmente en los procesos administrativos, organizacionales y financieros, los cuales son considerados un pilar importante para el crecimiento de la empresa.

Como parte de la reestructuración administrativa, organizacional y financiera que planteamos se encuentran los siguientes aspectos:

- Misión, visión, objetivos, valores, políticas y FODA.
- Estructura organizacional.
- Construcción de manuales funcionales y perfiles de cargo.
- Evaluación financiera de proyectos.

3.3.2. Objetivos

3.3.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico organizacional y proponer la reestructuración administrativa y financiera para la empresa “CASA COUNTRY”, contribuyendo al mejoramiento continuo del desempeño organizativo y apoyando su crecimiento sostenido.

3.3.2.2. Objetivos específicos

- Proponer una reestructuración administrativa mediante el uso de los pasos del proceso administrativo que permitirá a la empresa plantear objetivos, estrategias, políticas, como también planes para alcanzarlos.
- Implementar una estructura organizacional que garantice la asignación de tareas necesarias para el cumplimiento de metas u objetivos empresariales.
- Aplicar una evaluación financiera de proyectos para la viabilidad de la ampliación del área producción.

3.3.3. Reestructuración Administrativa

3.3.3.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de materiales para fines artísticos y la producción de artesanías y manualidades con diseños únicos y personalizados, brindando variedad a nuestro cliente, otorgándoles derecho a crear y diseñar su propio producto, caracterizándonos por el valor agregado a nuestro servicio y generando mayor confianza en nuestro cliente.

3.3.3.2. Visión

Ser una empresa líder reconocida a nivel nacional destacándonos por la variedad, excelencia y calidad por nuestros productos y servicios, logrando fortalecer nuestra empresa competitiva y económicamente, presentándonos como un modelo y punto de referencia del colectivo artesanal.

3.3.3.3. Objetivos Corporativos

Lograr posicionarnos en el mercado nacional como una empresa rentable, reconocida y exitosa; a través de la oferta y promoción de los diferentes productos artesanales cuyos diseños reflejen innovación y calidad.

3.3.3.4. Políticas Empresariales

La empresa Casa Country debe implementar políticas con la finalidad de establecer directrices para el personal que labora en la misma, con el fin de dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos planteados, los cuales mencionaremos a continuación:

Avances Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> •Estar siempre actualizados en los avances tecnológicos en cuanto a las marcas maquinarias y herramientas.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> •Seleccionar y evaluar correctamente a los proveedores para establecer relaciones duraderas con los mismos.
Capacitaciones continuas	<ul style="list-style-type: none"> •Brindar capacitaciones continuas a todos los empleados y proporcionarles los medios para que su desempeño sea eficaz.
Comunicación funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una acción coherente al permitir que todos los colaboradores solucionen problemas y tomen decisiones.
Seguridad del personal	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecer a los colaboradores buen ambiente, seguridad y armonía en el trabajo, darles un trato justo y velar por su integridad.

Figura 1-3: Políticas empresariales

Fuente: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.3.5. Valores

Respeto: Trataremos a nuestros clientes, consumidores y proveedores con las debidas consideraciones respetando sus opiniones e inquietudes.

Honestidad: Seremos íntegros en todas nuestras actuaciones. Nuestros actos serán abiertos, objetivos, claros y justos.

Perseverancia: Buscaremos soluciones a las dificultades que pueden surgir en la empresa.

Trabajo en equipo: Buscaremos la colaboración entre los miembros de la empresa para trabajar con efectividad y brindarle un óptimo servicio a nuestros clientes y consumidores.

3.3.3.6. Estrategias empresariales

Orientación al cliente: escuchamos, atendemos y resolvemos las necesidades de los clientes.

Innovación: Creamos futuro aportando valor y ventajas competitivas a nuestros clientes a través de un valor agregado.

Espíritu de superación: Somos proactivos. Planeamos el mañana con ilusión y mejoramos nuestros productos.

Formación: nos preocupamos de evolución profesional de nuestros clientes y colaboradores.

Crecimiento: Trabajamos enérgicamente en desarrollar y difundir el mercado de pintura decorativa.

Cooperación: Queremos que nuestros clientes nos vean como somos con iniciativa, expertos que les ayude a desarrollar el negocio.

3.3.3.7. Análisis FODA

Tabla 20-3: Análisis FODA de CASA COUNTRY

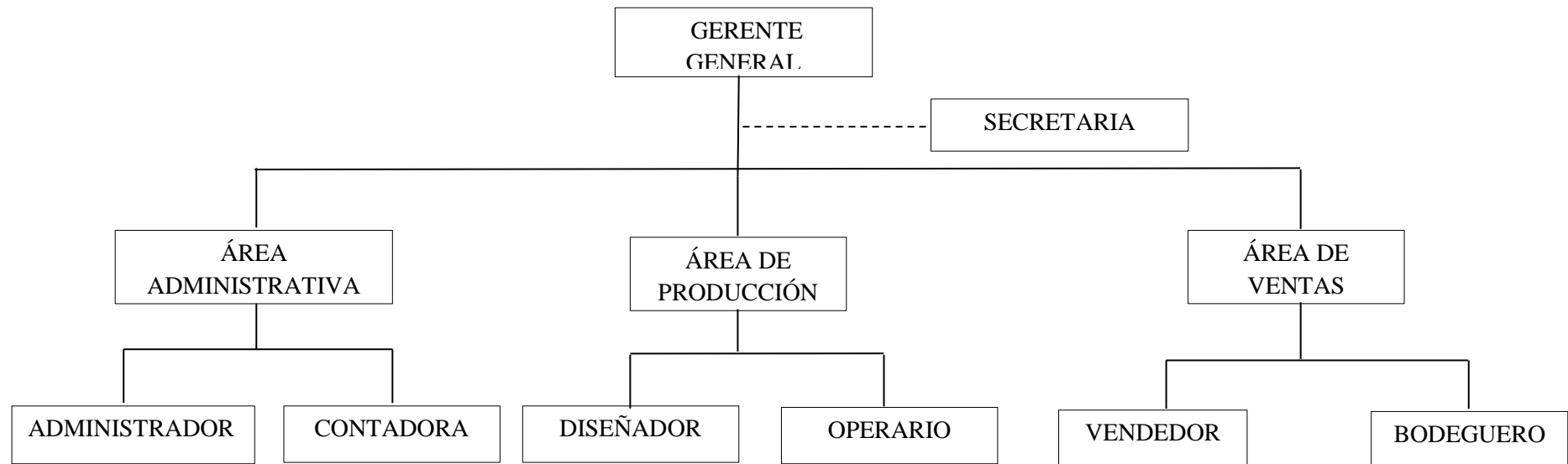
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alta innovación en el diseño del producto.	Carencia de estrategias administrativas y organizacionales.
Alta flexibilidad en la producción	Ausencia de planificación a corto, medio y largo plazo.
Excelente calidad de materia prima.	Inadecuada distribución en planta
Estabilidad de costos de producción.	Desconocimiento del rol de funciones
Personal comprometido y estable.	Falta de capital para la expansión del negocio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de nuevos mercados.	Entrada de nuevos competidores.
Nuevos proveedores de materia prima.	Manifestación de productos sustitutos.
Uso de las redes sociales.	Recesión económica.
Política pública de lo primero lo nuestro.	Inseguridad en la zona.
Acceso a tecnología de punta.	Cambio constante en gustos y preferencias del cliente.
Incremento de clientes.	Crecimiento lento en el mercado.

Fuente: Documentos de la empresa.



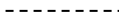
Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.4. Reestructuración Organizacional

3.3.4.1. Organigrama estructural



REFERENCIAS



-  Entegrama
- Línea de Autoridad
-  Línea de Dependencia Funcional
-  Línea de Asistencia

Elaborado por: Becerra Alexandra,
Cuadrado Cristina.
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: Equipo de trabajo
Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.4.2. Manual de funciones de la empresa "CASA COUNTRY"



Tabla 21-3: Manual de Funciones- Gerente General

 <p>EMPRESA CASA COUNTRY MANUAL DE FUNCIONES</p> 
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL
OBJETIVO DEL PUESTO: Ser el responsable legal de la empresa y en ese sentido velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecte al negocio y operaciones de esta.
FUNCIONES
1.- Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las políticas generales, el Plan Estratégico y funciones de la empresa.
2.- Nombrar, contratar y remover de acuerdo con las disposiciones vigentes, el personal de la empresa.
3.- Liderar la gestión estratégica de la empresa.
4.- Definir políticas generales de administración para que sean aplicadas dentro de la empresa CASA COUNTRY.
5.- Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes áreas que posee la empresa.
6.- Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridad del arden administrativo y jurídico.
7.- Supervisar a las diferentes áreas y el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de sus obligaciones salariales.
8.- Planear, administrar y controlar contratos.
9.- Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa en coordinación del contador.
10.- Vigilar, controlar y aprobar gastos y asegurar el uso adecuado de los recursos.
11.- Resolver problemas administrativos y de funcionamiento.
12.- Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.
13.- Asistir a capacitaciones acorde a la naturaleza de su cargo.
14.- Supervisar y asistir a charlas de seguridad.
15.- Crear un clima organizacional adecuado que permitan el desarrollo de la creatividad, la

motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.		
REQUISITOS:		
TITULO PROFESIONAL:	Ingeniera en administración de empresas	
EXPERIENCIA:	3 años	
CURSOS AFINES:	Curso de Recursos Humanos Curso de Economía. Curso de informática. Curso de atención al cliente.	
CURSOS COMPLEMENTARIOS:	Dirección Estratégica. Idiomas	
COMPETENCIAS:	Liderazgo. Dinamismo. Eficiencia. Manejo de conflictos. Habilidad para ejecutar persuadir y dirigir.	
REALIZADO	REVISADO	APROBADO
Alexandra Becerra Cristina Cuadrado	Dennis Cuadrado ADMINISTRADOR	Natalia Taipe GERENTE GENERAL

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019



Tabla 22-3: Manual de Funciones- Administrador

	<p>EMPRESA CASA COUNTRY</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRADOR</p>		
<p>OBJETIVO DEL PUESTO:</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<p>1.- Llevar un registro de ingresos y gastos de la empresa.</p>		
<p>2.- Nombrar, contratar al personal de la empresa.</p>		
<p>3.- Liderar la gestión estratégica de la empresa.</p>		
<p>4.- Asesorar a la Gerencia en temas relacionados al cargo</p>		
<p>5.- Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes áreas que posee la empresa.</p>		
<p>6.- Realizar el pago de nómina a trabajadores, servicios básicos y obligaciones financieras.</p>		
<p>7.- Supervisar a las diferentes áreas y el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.</p>		
<p>8.- Planear, administrar y controlar contratos.</p>		
<p>9.- Presentar los estados financieros al corte del mes de diciembre.</p>		
<p>10.- Vigilar, controlar y aprobar gastos y asegurar el uso adecuado de los recursos.</p>		
<p>11.- Buscar soluciones en problemas administrativos y de funcionamiento.</p>		
<p>12.- Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p>		
<p>13.- Asistir a capacitaciones acorde a la naturaleza de su cargo.</p>		
<p>14.- Velar por el cumplimiento de los contratos.</p>		
<p>15.- Crear un clima organizacional adecuado que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.</p>		
<p>REQUISITOS:</p>		
<p>TITULO PROFESIONAL:</p>	<p>Ingeniera en administración de empresas</p>	
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>3 años</p>	
<p>CURSOS AFINES:</p>	<p>Curso de Recursos Humanos Curso de Economía. Curso de informática.</p>	

	Curso de atención al cliente.	
CURSOS COMPLEMENTARIOS:	Leyes y estatutos de Estado. Dirección Estratégica. Actualizaciones de nuevas Reformas. Idiomas Neurolingüística	
COMPETENCIAS:	Liderazgo. Dinamismo. Eficiencia. Manejo de conflictos. Habilidad para ejecutar persuadir y dirigir.	
REALIZADO	REVISADO	APROBADO
Alexandra Becerra Cristina Cuadrado	Dennis Cuadrado ADMINISTRADOR	Natalia Taipe GERENTE GENERAL

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019



Tabla 23-3: Manual de Funciones- Secretaria

	<p>EMPRESA CASA COUNTRY</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA</p>		
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Planificar y gestionar procesos del Gerente General mediante un sistema eficiente y eficaz de información, así como certificar los actos Administrativos y Normativos expedidos por la empresa.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<p>1.- Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.</p>		
<p>2.- Atención diaria de las agendas de la Gerencia.</p>		
<p>3.- Apoyar los procesos administrativos inherentes a la Gerencia.</p>		
<p>4.- Elaborar documentos que requiera la Gerencia.</p>		
<p>5.- Control de caja chica, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.</p>		
<p>6.- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea fluida y clara.</p>		
<p>7.- Ser el responsable de receptor, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.</p>		
<p>8.- Atender y orientar al cliente interno y externo.</p>		
<p>9.- Llevar el control sobre la correspondencia de llegada y salida.</p>		
<p>10.- Llevar un registro de datos de todas las personas e instituciones con las que debe relacionarse la empresa.</p>		
<p>11.- Debe ocuparse del control de gestión y la correcta administración de los recursos dentro de la oficina.</p>		
<p>12.- La información de la empresa debe ser gestionada de forma discreta, eficiente y oportuna.</p>		
<p>13.- Archivar documentos y reportes de la Gerencia.</p>		
<p>14.- Organización y gestión de eventos corporativos y de todo tipo de reuniones.</p>		
<p>15.- Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p>		
<p>REQUISITOS</p>		
<p>TITULO PROFESIONAL:</p>	<p>Licenciatura en secretariado ejecutivo</p>	

	Ingeniera en administración de empresas	
EXPERIENCIA:	3 años	
CURSOS AFINES:	Curso de informática. Curso de atención al cliente.	
CURSOS COMPLEMENTARIOS:	Idiomas Neurolingüística	
COMPETENCIAS:	Eficiencia. Comunicación efectiva. Trabajo en equipo.	
REALIZADO	REVISADO	APROBADO
Alexandra Becerra Cristina Cuadrado	Dennis Cuadrado ADMINISTRADOR	Natalia Taipe GERENTE GENERAL

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019



Tabla 24-3: Manual de Funciones- Contadora

	<p>EMPRESA CASA COUNTRY</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: CONTADORA</p>		
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Desarrollar un manejo contable y ordenado, que le facilite a la organización importante y pertinente para el proceso de toma de decisiones y manejar una contabilidad acorde a los parámetros establecidos en las leyes.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<p>1.- Elaboración y contabilización de toda la documentación (facturación clientes, comprobantes de ingreso y notas contables).</p>		
<p>2.- Elaboración de conciliación bancaria.</p>		
<p>3.- Actualizar la información financiera para las entidades bancarias y para la gerencia, cuando estos lo requiera.</p>		
<p>4.- Contabilización de cuentas por pagar y entrega de reporte y soportes para pago a proveedores.</p>		
<p>5.- Entregar a la gerencia un reporte mensual de costos por órdenes de trabajo.</p>		
<p>6.- Supervisar y controlar los registros en los libros contables, Mayor y Balance, Inventario y Balance.</p>		
<p>7.- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de trabajos.</p>		
<p>8.- Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</p>		
<p>9.- Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.</p>		
<p>10.- Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p>		
<p>11.- Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</p>		
<p>12.- Realizar declaraciones del IVA y retenciones mensualmente.</p>		
<p>13.- Comunicar a la gerencia la fecha de pagos oportunos de impuestos.</p>		
<p>14.- Asesorar a la gerencia sobre decisiones tributarias vigentes.</p>		
<p>15.- Archivar documentos y reportes de la Gerencia</p>		

REQUISITOS		
TITULO PROFESIONAL:	Licenciatura en contabilidad y auditoría. Ingeniera en administración de empresas	
EXPERIENCIA:	3 años	
CURSOS AFINES:	Curso de tributación. Curso de atención al cliente. Leyes tributarias. Facturación y retención. Calculo de costos y presupuestos.	
CURSOS COMPLEMENTARIOS:	Contabilidad general. Conciliaciones bancarias mensuales. Relaciones humanas. Neurolingüística	
COMPETENCIAS:	Aptitud numérica. Razonamiento lógico. Relaciones interpersonales. Eficiencia. Liderazgo. Trabajo en equipo.	
REALIZADO	REVISADO	APROBADO
Alexandra Becerra Cristina Cuadrado	Dennis Cuadrado ADMINISTRADOR	Natalia Taipe GERENTE GENERAL

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019



Tabla 25-3: Manual de Funciones- Diseñador Gráfico

	<p>EMPRESA CASA COUNTRY</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: DISEÑADOR GRÁFICO</p>		
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Diseñar artículos en madera novedosos y creativos siempre dando un valor agregado a cada producto.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<p>1.- Aumentar el potencial creativo en el diseño.</p>		
<p>2.- Ahorrar tiempo en el diseño de artículos.</p>		
<p>3.- Definir líneas de productos.</p>		
<p>4.- Manejo de programas de diseño gráfico (core, illustrator).</p>		
<p>5.- Crear conceptos visuales para la publicidad.</p>		
<p>6.- Reunirse con los clientes para conocer el presupuesto de cada pedido.</p>		
<p>7.- Asesorar a los clientes para crear estrategias de publicidad visual.</p>		
<p>8.- Liderar equipos de trabajo.</p>		
<p>9.- Presentar diseños e ideas a clientes o directores de arte.</p>		
<p>10.-Diseño de empaques dese la concepción de la idea hasta la construcción física.</p>		
<p>11.-El diseñador gestiona el proceso creativo enfocándose en mejorar la eficiencia y reducir los costos.</p>		
<p>12.- Determinar que medio digital es el más apropiado para la producción del efecto visual deseado, así como la mejor vía de comunicación.</p>		
<p>13.- Identificar los elementos gráficos y conceptos de color que satisfagan los objetivos del cliente.</p>		
<p>14.- Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.</p>		
<p>15.- Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p>		
<p>REQUISITOS</p>		
<p>TITULO PROFESIONAL:</p>	<p>Ingeniero en diseño grafico</p>	

EXPERIENCIA:	2 años	
CURSOS AFINES:	Curso de informática.	
CURSOS COMPLEMENTARIOS:	Relaciones humanas.	
COMPETENCIAS:	Eficiencia. Creatividad. Trabajo en equipo.	
REALIZADO	REVISADO	APROBADO
Alexandra Becerra Cristina Cuadrado	Dennis Cuadrado ADMINISTRADOR	Natalia Taipe GERENTE GENERAL

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019



Tabla 26-3: Manual de Funciones- Operario

	<p>EMPRESA CASA COUNTRY</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: OPERARIO</p>		
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Participar directamente en el proceso de producción manejar las maquinarias y herramientas específicas para lograr la transformación del producto siguiendo paso a paso las especificaciones de la producción, verificar que el proceso de calidad sea adecuada.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<p>1.- Acondicionamiento del área de trabajo.</p>		
<p>2.- Supervisar y controlar el estado de las maquinarias y herramientas.</p>		
<p>3.- Preparación de pedidos.</p>		
<p>4.- Planificar y dirigir el trabajo diario.</p>		
<p>5.- Manejo de máquina y herramientas.</p>		
<p>6.- Cumplir con el horario laboral y las reglas de la empresa.</p>		
<p>7.- Reemplazar de emergencia a cualquier trabajador de la línea de producción si fuera necesario.</p>		
<p>8.- Comunicar cualquier imperfección respecto a la maquinaria.</p>		
<p>9.- Reportar cualquier deficiencia en línea de producción y la falta de insumos para realizar bien su trabajo.</p>		
<p>10.- Tener capacidad para sobrellevar un trabajo rutinario.</p>		
<p>11.- Tener capacidad de trabajar con las manos de forma habilidosa.</p>		
<p>12.- Ser capaz de realizar acciones como agacharse o levantar cosas pesadas.</p>		
<p>13.- Verificar sus implementos de protección personal y que se encuentren en buen estado.</p>		
<p>14.- Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p>		
<p>15.- Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</p>		
<p>REQUISITOS</p>		

TITULO PROFESIONAL:		Bachiller
EXPERIENCIA:		2 años
COMPETENCIAS:		Eficiencia. Liderazgo. Trabajo en equipo.
REALIZADO	REVISADO	APROBADO
Alexandra Becerra Cristina Cuadrado	Dennis Cuadrado ADMINISTRADOR	Natalia Taipe GERENTE GENERAL

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019



Tabla 27-3: Manual de Funciones- Vendedor

	<p>EMPRESA CASA COUNTRY</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR</p>		
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Ampliar la lista de clientes para la empresa CASA COUNTRY.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<p>1.- Buscar clientes potenciales en el mercado.</p>		
<p>2.- Realizar pedidos sobre recuerdos.</p>		
<p>3.- Definir líneas de productos.</p>		
<p>4.- Vender los productos terminados.</p>		
<p>5.- Efectuar ventas al contado y a crédito para una mejor fluidez de clientes.</p>		
<p>6.- Atraer nueva clientela promocionando la calidad de los productos diseñados y terminados.</p>		
<p>7.- Generar pronóstico de ventas por Líneas.</p>		
<p>8.- Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.</p>		
<p>9.- Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p>		
<p>10.-Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</p>		
<p>11.-Dirigir y supervisar el proceso de gestión de ventas.</p>		
<p>12.- Hacer seguimiento a las ofertas, presentar informe semanal a la gerencia.</p>		
<p>13.- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</p>		
<p>14.- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparo para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa.</p>		
<p>15.- Debe asumir la administración de ese territorio o grupo de clientes que se le ha sido asignado.</p>		
<p>REQUISITOS</p>		
<p>TITULO PROFESIONAL:</p>	<p>Bachiller</p>	

EXPERIENCIA:		Mínimo un año
CURSOS AFINES:		Atención al cliente.
COMPETENCIAS:		Responsabilidad. Eficiencia. Trabajo en equipo.
REALIZADO	REVISADO	APROBADO
Alexandra Becerra Cristina Cuadrado	Dennis Cuadrado ADMINISTRADOR	Natalia Taipe GERENTE GENERAL

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 28-3: Manual de Funciones- Bodeguero

	<p>EMPRESA CASA COUNTRY</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO</p>		
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Recibir la materia prima y enviar los productos terminados a los clientes.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<p>1.- Recibir, revisar, organizar, almacenar y entregar para su uso y/o procesamiento la materia prima y los productos terminados.</p>		
<p>2.- Llevar registro en sistema del ingreso y salida de materiales, productos terminados.</p>		
<p>3.-Entregar herramientas al inicio de la jornada laboral a todo el personal de la fábrica, y recibir herramientas al final de la jornada laboral verificando que se encuentren en buen estado.</p>		
<p>4.- Elaborar inventarios parciales y periódicos.</p>		
<p>5.- Elaborar órdenes de salida de producto, herramientas y equipos.</p>		
<p>6.- Guardar y custodiar la mercadería existente en almacén.</p>		
<p>7.- Realizar mantenimiento correctivo y preventivo a herramientas en uso y en estantería cada 15 días.</p>		
<p>8.- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.</p>		
<p>9.- Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</p>		
<p>10.-Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.</p>		
<p>11.-Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p>		
<p>12.- Colaborar a ordenar las perchas y vitrinas.</p>		
<p>13.- Realizar un reporte semanal de aquellos productos que el cliente ha solicitado.</p>		
<p>14.- Etiquetar la mercadería con precios.</p>		
<p>15.- Velar por la limpieza y el cumplimiento de normas de seguridad en la bodega.</p>		
<p>REQUISITOS</p>		
<p>TITULO PROFESIONAL:</p>	<p>Bachiller</p>	

EXPERIENCIA:	Mínimo un año de experiencia relacionada con el cargo de Bodeguero.	
CURSOS AFINES:	Curso de control de inventarios.	
CURSOS COMPLEMENTARIOS:	Relaciones humanas.	
COMPETENCIAS:	Trabajo en equipo.	
REALIZADO	REVISADO	APROBADO
Alexandra Becerra Cristina Cuadrado	Dennis Cuadrado ADMINISTRADOR	Natalia Taipe GERENTE GENERAL

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.5. *Reestructuración Financiera*

Casa Country pretende mediante la reestructuración financiera implementar un plan que recoja toda la información económica financiera referente al proyecto para determinar la viabilidad económica y la capacidad posible para la ampliación del área de producción.

Es decir se trata de analizar si la empresa en proyecto reúne las condiciones de solvencia rentabilidad y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

El plan económico financiero que se presenta a continuación muestra de manera condensada toda la información en términos monetarios, realizada con la finalidad de tomar decisiones es por ello que se pretende determinar las ganancias o pérdidas proyectada a un periodo de 5 años.

Para los ingresos se toma en consideración la venta de 5 productos estrella de la empresa elaborados en madera y que representan al resto de productos los mismos que son: recuerdos, llaveros, portarretratos, cajas fotográficas, y nombres personalizados.

Para las proyecciones anuales se tomó el porcentaje de inflación vigente en el Ecuador que es de 0,39%. Es decir que con este porcentaje se trabaja en todo el plan financiero.

3.3.5.1. *Clasificación de los Equipos.*

Tabla 29-3: Equipos

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Equipos para producción			
Maquinaria			\$ 34.221,98
Cortadora Laser	3	\$ 9.000,00	\$ 27.000,00
Compresor	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Sierra Caladora	3	\$ 678,66	\$ 2.035,98
Ingleteadora	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Canteadora	1	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
Torno	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Sierra de Banco	1	\$ 236,00	\$ 236,00
Herramientas y equipos			\$ 7.175,00
Mesa de trabajo	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Juego de Herramientas	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Atornilladores eléctricos	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Clavadora Neumática	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Grapadora Neumática	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Taladro Inalámbrico	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Pistola de Calor	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Juego de pinceles	10	\$ 7,00	\$ 70,00
Espátulas	5	\$ 3,00	\$ 15,00
Troqueladora	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Perchas	5	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00
Total			\$ 41.396,98
Equipos de oficina			
Escritorio	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Sillas	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Computador	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Impresora	1	\$ 489,00	\$ 489,00
Total			\$ 884,00

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

La empresa cuenta con diferentes equipos de producción como son la maquinaria valorada en \$34.221,98 dólares, herramientas y equipos con un valor de \$ 7.175,00 dólares, y equipos de oficina con un valor de \$ 884,00 dólares.

3.3.5.2. Plan de inversiones, clasificación fuentes y de financiamiento.

Tabla 30-3: Plan de inversiones.

Inversión	T. Inversión	Recursos Propios	Financiamiento
Terreno	\$ 80.000,00		\$ 80.000,00
Equipos y maquinarias	\$ 41.396,98	\$ 41.396,98	
Equipos y muebles de oficina	\$ 884,00	\$ 884,00	
Capital de Trabajo	\$ 59.684,38	\$ 59.684,38	
Gastos de Constitución y permisos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
TOTAL	\$ 182.965,36	\$ 102.965,36	\$ 80.000,00
Porcentaje	100%	56%	44%

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

De acuerdo al plan de inversión el proyecto requerirá un préstamo de \$ 80.000,00 dólares mismo que se lo realizara a través de la entidad financiera Corporación Financiera Nacional (CFN) con plazo de financiamiento de 5 años a una tasa del 11,30% anual. Por otro lado, es importante indicar que el préstamo a realizarse cubrirá el 44% de la inversión total.

3.3.5.3. Depreciación de activos fijos y amortización de los activos diferidos.

Tabla 31-3: Depreciación activo fijo

DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO				
Activo Fijo	Valor	Porcentaje	Años	Valor por año
Equipos y maquinarias	\$ 41.396,98	10%	10	\$ 4.139,70
Equipos y muebles de oficina	\$ 145,00	10%	10	\$ 14,50
Equipos de computo	\$ 739,00	33%	3	\$ 243,87
TOTAL	\$ 42.280,98			\$ 4.398,07

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Los activos fijos que se van adquirir se lo hará con el capital propio de la empresa al mismo momento de la adquisición del terreno es importante señalar este aspecto ya que la depreciación de los activos fijos se registraran a partir de esta fecha y alcanzará un valor anual de \$4.398,07.

Tabla 32-3: Amortización de activos diferidos

AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO													
Activo Fijo	Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gastos de Constitución y permisos	\$ 1.000,00	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33
TOTAL	\$ 1.000,00	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33	\$83,33

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

La amortización de los activos diferidos tiene un valor de \$ 1000,00 anual y mensualmente será de \$ 83,33 dólares.

3.3.5.4. Programa de producción y ventas

Tabla 33-3: Programa de producción y ventas

PROGRAMA DE PRODUCCION Y VENTAS	
Recuerdos (unid)	8.640
Llaveros (unid)	36.000
Portarretratos (unid)	7.200
Cajas fotográficas (unid)	2.400
Nombres personalizados (unid)	3.600
Total del programa de producción	57.840

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

El programa de producción y ventas anuales tienen un total de 57.840 unidades producidas que se resume básicamente en 5 productos estrella que son: recuerdos con una producción de 8.640, llaveros con una producción de 36.000, portarretratos con una producción de 7.200, cajas fotográficas con una producción de 2400 y nombres personalizados con una producción de 3.600.

Tabla 34-3: Proyección general mensual de todos los productos.

PROYECCIÓN GENERAL	
Mes	Oferta de producto
1	
2	5258
3	5258
4	5258
5	5258
6	5258
7	5258
8	5258
9	5258
10	5258
11	5258
12	5258
Total	57.840

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

La proyección general mensual de todos los productos es de 5.258 unidades que se producirán, dando un total de 57.840 unidades anuales.

3.3.5.5. *Suministros y servicios, mano de obra directa*

Tabla 35-3: Costos de suministros

COSTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	
Descripción	Costo Anual
Suministros de producción (mandiles, guantes, mascarillas.)	\$ 150,00

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA													
N°	Cargo	SBU	Personal 9,45%	Subtotal	Patronal 11,15%	XIII	XIV	F. Rerser.	Vacac.	Subtotal	V. Pagar	V. mensual	V. Anual
5	Operarios	\$ 1.970,00	\$ 186,17	\$ 186,17	\$ 219,66	\$ 164,17	\$ 164,17	\$ 164,17	\$ 82,08	\$ 794,24	\$ 1.783,84	\$ 2.578,07	\$ 21.406,02
1	Jefe de operaciones	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ 47,25	\$ 55,75	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 201,58	\$ 452,75	\$ 654,33	\$ 5.433,00
1	Diseñador Grafico	\$ 450,00	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 50,18	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 181,43	\$ 407,48	\$ 588,90	\$ 4.889,70
1	Bodeguero	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ 37,23	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,85	\$ 356,77	\$ 515,61	\$ 4.281,20
		\$ 3.314,00	\$ 313,17	\$ 313,17	\$ 319,34	\$ 238,67	\$ 238,67	\$ 238,67	\$ 119,33	\$ 1.154,67	\$ 2.593,35	\$ 3.748,02	\$ 31.120,22

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.5.6. *Gastos Administrativos y ventas.*

Tabla 36-3: Costo personal Administrativo

COSTO PERSONAL ADMINISTRATIVO													
N°	Cargo	SBU	Personal 9.45%	Subtotal	Patronal 11,15%	XIII	XIV	F. Rerser.	Vacac.	Subtotal	V. Pagar	V. mensual	V. Anual
1	Administrador	\$ 600,00	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 66,90	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 241,90	\$ 543,30	\$ 785,20	\$ 6.519,60
1	Secretaria Contadora	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 161,27	\$ 362,20	\$ 523,47	\$ 4.346,40
		\$ 1.000,00	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 111,50	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 403,17	\$ 905,50	\$ 1.308,67	\$ 10.866,00

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 37-3: Costo Mano de Obra Directa e Indirecta

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA													
N°	Cargo	SBU	Personal 9.45%	Subtotal	Patronal 11,15%	XIII	XIV	F. Rerser.	Vacac.	Subtotal	V. Pagar	V. mensual	V. Anual
1	Vendedor	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ 37,23	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,85	\$ 356,77	\$ 515,61	\$ 4.281,20
	Vendedor	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ 37,23	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,85	\$ 356,77	\$ 515,61	\$ 4.281,20
TOTAL		\$ 788,00	\$ 74,47	\$ 74,47	\$ 87,86	\$ 65,67	\$ 65,67	\$ 65,67	\$ 32,83	\$ 317,70	\$ 713,53	\$ 1.031,23	\$ 8.562,41

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.5.7. Detalle de gastos

Tabla 38-3: Detalle Gastos

DETALLE DE GASTOS				
Gastos de suministro y servicios				
Detalle	Unidad de Medida	V. Unitario	V. Mensual	V. Anual
Útiles de Aseo		\$ 44,30	\$ 3,69	\$ 61,90
Trapeador con balde exprimidor	1/unid	\$ 20,00	\$ 1,67	\$ 20,00
Desinfectante de piso	1/unid	\$ 5,00	\$ 0,42	\$ 5,00
Escoba	2/unid	\$ 6,00	\$ 0,50	\$ 6,00
Jabón de manos	1/galón	\$ 5,20	\$ 0,43	\$ 5,20
Detergente liquido	1/galón	\$ 6,50	\$ 0,54	\$ 6,50
Fundas de basura	1/unid	\$ 1,60	\$ 0,13	\$ 19,20
Útiles de Oficina		\$ 36,50	\$ 36,50	\$ 86,50
Resmas de papel	1/caja	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 40,00
Grapadora	1/unid	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Esferos/lápices	1/caja	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Tinta	1/cartucho	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 36,00
Perforadora	1/unid	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Servicios Básicos		\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 432,00
Teléfono	Min	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 72,00
Internet	Mbyte	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 240,00
Agua Potable	Litros	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 120,00
TOTAL GASTOS			\$ 76,19	\$ 580,40

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 39-3: Gastos de Suministros y Servicios

GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	Valor Mensual	Valor Anual
Útiles de oficina	\$ 36,50	\$ 86,50
Útiles de aseo	\$ 3,69	\$ 61,90
Servicios básicos	\$ 36,00	\$ 432,00
TOTAL	\$ 76,19	\$ 580,40

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Los gastos de suministros y servicios tienen un valor anual de \$ 580,40 dólares y un valor mensual de \$ 76,19 dólares, en el cual consta de útiles de oficina, útiles de aseo y servicios básicos.

Tabla 40-3: Gastos de Publicidad y Marketing

PUBLICIDAD Y MARKETING		
Estrategia	Valor Mensual	Valor Anual
Facebook	\$ 30,00	\$ 360,00
Radio	\$ 45,00	\$ 540,00
Total	\$ 75,00	\$ 900,00

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Para lograr una mejor captación de clientes hemos optado por invertir en estrategias publicitarias a través de redes sociales principalmente en Facebook y en medios de comunicación a través de spots publicitarios en radios locales.

Tabla 41-3: Gastos de Producción

GASTOS PRODUCCION MANTENIMIENTO	Valor Mensual	Valor Anual
Maquinaria y equipos	\$ 172,49	\$ 2.069,85
Total	\$ 172,49	\$ 2.069,85

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Cada mes se realizaran revisiones y mantenimientos de todas las maquinas que se utilizan para el área de producción.

Tabla 42-3: Gastos Financieros

GASTOS FINANCIEROS			
AÑOS	INTERES	CAPITAL	CUOTA ANUAL
1	\$ 8.396,63	\$ 12.617,99	\$ 21.014,62
2	\$ 6.895,18	\$ 14.119,45	\$ 21.014,62
3	\$ 5.215,05	\$ 15.799,57	\$ 21.014,62
4	\$ 3.335,01	\$ 17.679,62	\$ 21.014,62
5	\$ 1.231,24	\$ 19.783,38	\$ 21.014,62
	\$ 25.073,11	\$ 80.000,00	\$ 105.073,11

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Los gastos financieros reflejan el costo de capital o el costo que representa para Casa Country financiarse con terceros es decir que las deudas que adquiere es de \$105.073,11. Lo más importante es el interés que se paga sobre las deudas con bancos o terceros en este caso es de 11,2958% de tasa de interés que mantiene la CFN donde se realizará el crédito, para el cálculo de la tabla se aplicó el método francés por lo que se calcula anualmente.

3.3.5.8. *Costo de producción de los principales productos*

El Costo para Casa Country se lo representa como las erogaciones efectuadas en el área de producción necesarias para la transformación y elaboración de nuestros productos, siendo el desembolso de dinero, o la obligación de incurrir en ellos.

A continuación se detalla el Costo de Producción para nuestros principales productos que son los recuerdos, llaveros, portarretratos, cajas fotográficas y nombres personalizados de la empresa cuya materia prima principal es la madera.

Tabla 43-3: Costo de Producción recuerdos.

Descripción	Unidad	Cant. Mensual	Cantidad Anual	V. unitario	V. Mensual	V. Anual	V. por producto
Materia prima directa					552,00	6624,00	0,77
MDF	Tablero	6	72	20	120,00	1440,00	0,17
Figuras Masa	Unidad	720	8640,00	0,60	432,00	5184,00	0,6
Materia prima indirecta					316,00	3792,00	0,44
Pegamento	Valdes 16 ltrs	3	36	38,000	114,00	1368,00	0,16
Pintura	Litros (1)	6	72	12,00	72,00	864,00	0,10
Lijas	Formatos	20	240	0,5	10,00	120,00	0,01
Cintas	Rollos (10mtrs)	60	720	2	120,00	1440,00	0,16666667
Insumos					50,40	604,80	0,07
Fundas de Organza	Unidad	720	8640	0,05	36,00	432,00	0,05
Tarjetas Decorativas	Unidad	720	8640	0,02	14,40	172,80	0,02
Servicios básicos					60,00	720,00	0,01
Energía	Kilowatts	2.000	24000	0,03	60,00	720,00	0,008333333
Mano de obra					394,00	4728,00	0,16
Operario	Unidad	1	1	394,00	394,00	4728,00	0,16416667
Mano de obra indirecta					300,00	3600,00	0,13
Jefe de operaciones		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Diseñador Grafico		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Bodeguero		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Depreciación					69,24	879,61	0,01
Maquinaria y equipos					68,99	827,94	0,010
Muebles y enseres					0,24	2,90	0,000
Equipos de computo					4,06	48,77	0,001
TOTAL					1741,64	20948,41	1,58

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 44-3: Costo de Producción llaveros.

Descripción	Unidad	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	V. unitario	V. Mensual	V. Anual	V. por producto
Materia prima directa					40,00	480,00	0,27
MDF	Tablero 214*210	2	24	20	40,00	480,00	0,26667
Materia prima indirecta					20,04	240,48	0,40
Perlas	libras	4	48	5,000	20,00	240,00	0,1333
Clavitos de alambre	Unidades	4	48	0,01	0,04	0,48	0,0003
Vidrio liquido	Onzas	4	48	10,00	40,00	480,00	0,2667
Insumos					4,50	54,00	0,03
Argollas	Unidad	150	72000	0,03	4,50	54,00	0,03
Servicios básicos					180,00	2160,00	0,02
Energía	Kilowatts	6.000	72000	0,03	180,00	2160,00	0,018
			0		0,00	0,00	0
Mano de obra					394,00	4728,00	0,16
Operario	Unidad	1	1	394,00	394,00	4728,00	0,16416667
Mano de obra indirecta					300,00	3600,00	0,13
Jefe de operaciones		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Diseñador Grafico		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Bodeguero		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Depreciación					69,24	830,84	0,001
Maquinaria y equipos					68,99	827,94	0,001
Muebles y enseres					0,24	2,90	0,000
Equipos de computo					4,06	48,77	0,000
TOTAL					1007,78	12093,32	1,00

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 45-3: Costo de Producción portarretratos

Descripción	Unidad	Cant. Mensual	Cant. Anual	V. unitario	V. Mensual	V. Anual	V. por producto
Materia prima directa					200,00	2400,00	0,33
MDF	Tablero 214*210	10	120	20	200,00	2400,00	0,33333
Materia prima indirecta					2980,00	35760,00	5,30
Pegamento	Valdes 16 Ltrs	5	60	38,000	190,00	2280,00	0,316667
Pintura	Litros (1)	100	1200	12,00	1200,00	14400,00	2,000000
Lijas	Formato A4	300	3600	0,50	150,00	1800,00	0,250000
Servilleta decorativa	Unidad	600	7200	0,40	240,00	2880,00	0,400000
Aplicado	Unidad	600	7200	0,25	150,00	1800,00	0,250000
Laca en spray	Unidad	100	1200	2,50	250,00	3000,00	0,416667
Vidrio Liquido	Onzas	80	960	10,00	800,00	9600,00	1,666667
Insumos					660,00	7920,00	1,10
Etiquetas	Unidad	600	7200	0,10	60,00	720,00	0,10
Cajas de Plástico	Unidad	600	7200	1,00	600,00	7200,00	1,00
Servicios básicos					90,00	1080,00	0,01
Energía	Kilowatts	3.000	36000	0,03	90,00	1080,00	0,009
Mano de obra					394,00	4728,00	0,16
Operario	Unidad	1	1	394,00	394,00	4728,00	0,16416667
Mano de obra indirecta					300,00	3600,00	0,13
Jefe de operaciones		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Diseñador Grafico		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Bodeguero		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Depreciación					69,24	830,84	0,01
Maquinaria y equipos					68,99	827,94	0,007
Muebles y enseres					0,24	2,90	0,000
Equipos de computo					4,06	48,77	0,000
TOTAL					4693,24	56318,84	7,04

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 46-3: Costo de Producción cajas fotográficas

Descripción	Unidad	Cant. Mensual	Cant. Anual	V. unitario	V. Mensual	V. Anual	V. por producto
Materia prima directa					100,00	1200,00	0,50
MDF	Tablero 214*210	5	60	20	100,00	1200,00	0,50
Materia prima indirecta					2566,00	30792,00	9,08
Pegamento	Valdes 16 Ltrs	5	60	38,000	190,00	2280,00	0,95
Clavos	Unidad	100	1200	0,01	1,00	12,00	0,01
Bisagras	Unidad (Pares)	200	2400	0,50	100,00	1200,00	0,50
Tinte	Litros (1)	25	300	15,00	375,00	4500,00	1,88
Herraje	Unidad	200	2400	2,00	400,00	4800,00	2,00
Sellador	Litros (1)	25	300	10,00	250,00	3000,00	1,25
Laca Spray	Unidad	100	1200	2,50	250,00	3000,00	1,25
Lijas	Formato A4	100	1200	10,00	1000,00	12000,00	1,25
Insumos					202,00	2424,00	1,01
Etiquetas	Unidad	200	2400	0,01	2,00	24,00	0,01
Fundas de Yute	Unidad	200	2400	1,00	200,00	2400,00	1,00
Servicios básicos					300,00	3600,00	0,15
Energía	Kilowatts	10.000	120000	0,03	300,00	3600,00	0,15
Mano de obra					394,00	4728,00	0,16
Operario	Unidad	1	1	394,00	394,00	4728,00	0,16416667
Mano de obra indirecta					300,00	3600,00	0,13
Jefe de operaciones		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Diseñador Grafico		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Bodeguero		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Depreciación					73,30	879,61	0,04
Maquinaria y equipos					68,99	827,94	0,034
Muebles y enseres					0,24	2,90	0,000
Equipos de computo					4,06	48,77	0,002
TOTAL					3935,30	47223,61	11,07

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 47-3: Costo de Producción nombres personalizados

Descripción	Unidad	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	V. unitario	V. Mensual	V. Anual	V. por producto
Materia prima directa					375,00	4500,00	1,25
MDF	Tablero 214*210 9 Lineas	15	180	25	375,00	4500,00	1,25000
Materia prima indirecta					1062,00	12744,00	3,54
Cemento de Contacto	Unidad	40	480	1,000	40,00	480,00	0,133333
Lijas	Formato A4	20	240	0,50	10,00	120,00	0,033333
Pintura	Litros (1)	36	432	12,00	432,00	5184,00	1,440000
Gel Glitter	Frascos	10	120	2,50	25,00	300,00	0,083333
Laca Spray	Unidad	50	600	2,50	125,00	1500,00	0,416667
Vidrio Liquido	Onzas	34	408	10,00	340,00	4080,00	1,133333
Triángulos	Unidad (pares)	300	3600	0,30	90,00	1080,00	0,300000
Insumos					300,00	3600,00	1,00
Laminas Adhesivas	Unidad	300	3600	1,00	300,00	3600,00	1,00
Servicios básicos					150,00	1800,00	0,08
Energía	Kilowatts	5.000	60000	0,03	150,00	1800,00	0,075
Mano de obra					394,00	4728,00	0,16
Operario	Unidad	1	1	394,00	394,00	4728,00	0,16416667
Mano de obra indirecta					300,00	3600,00	0,13
Jefe de operaciones		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Diseñador Grafico		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Bodeguero		1	1	100,00	100,00	1200,00	0,04166667
Depreciación					73,30	879,61	0,04
Maquinaria y equipos					68,99	827,94	0,034
Muebles y enseres					0,24	2,90	0,000
Equipos de computo					4,06	48,77	0,002
TOTAL					2654,30	31851,61	6,19

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.5.9. Resumen de Costos y Gastos

Tabla 48-3: Costos y Gastos

COSTOS	Valor Anual
Materia Prima Directa	\$ 15.204,00
Materia Prima Indirecta	\$ 83.328,48
Insumos	\$ 150,00
Mano de obra directa e indirecta	\$ 31.120,22
Insumos	\$ 14.602,80
Total Costos	\$ 129.802,70

GASTOS	Valor Anual
Gastos Administrativos	\$ 11.446,40
Gastos personal administrativo	\$ 10.866,00
Gastos suministros y servicios	\$ 580,40
Gasto ventas	\$ 8.562,41
Gastos Fuerza de ventas	\$ 8.562,41
Gastos publicidad	\$ 900,00
Gastos publicidad y marketing	\$ 900,00
Gastos producción	\$ 2.069,85
Servicio de mantenimiento maquinaria	\$ 2.069,85
Servicio de limpieza área producción	\$ 0,00
Gastos financieros	\$ 21.014,62
Préstamo (cuota anual)	\$ 21.014,62
Total Gastos	\$ 43.993,28

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

En el resumen de costos y gastos tenemos un costo total de \$ 129.8002, 70 dólares y un gasto total de \$ 43.993,28 dólares.

3.3.5.10. Capital de Trabajo

Tabla 49-3: Capital de Trabajo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
COSTOS		\$ 12.021,29	\$ 12.021,29	\$ 12.021,29	\$ 12.021,29
Materia Prima Directa		\$ 1.267,00	\$ 1.267,00	\$ 1.267,00	\$ 1.267,00
Materia Prima Indirecta		\$ 6.944,04	\$ 6.944,04	\$ 6.944,04	\$ 6.944,04
Mano de obra directa e indirecta		\$ 2.593,35	\$ 2.593,35	\$ 2.593,35	\$ 2.593,35
Insumos		\$ 1.216,90	\$ 1.216,90	\$ 1.216,90	\$ 1.216,90
GASTOS	\$ 1.384,86	\$ 2.566,09	\$ 2.566,09	\$ 2.566,09	\$ 2.566,09
Gastos personal administrativo	\$ 1.308,67	\$ 1.308,67	\$ 1.308,67	\$ 1.308,67	\$ 1.308,67
Gastos de útiles de aseo	\$ 76,19	\$ 76,19	\$ 76,19	\$ 76,19	\$ 76,19
Gastos adicionales		\$ 1.031,23	\$ 1.031,23	\$ 1.031,23	\$ 1.031,23
Publicidad y Marketing		\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Suministros y materiales		\$ 12,50	\$ 12,50	\$ 12,50	\$ 12,50
TOTAL GASTOS	\$ 1.384,86	\$ 14.574,88	\$ 14.574,88	\$ 14.574,88	\$ 14.574,88
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 59.684,38			

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.5.11. Flujo de Caja (Comparativo con y sin financiamiento)

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO							
	DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INGRESOS	\$ 182.965,36	\$ 261.387,37	\$ 263.430,16	\$ 265.488,92	\$ 267.563,78	\$ 269.654,84
	Recursos Propios	\$ 102.965,36					
	Recursos de terceros (financiamiento)	\$ 80.000,00					
	Ventas		\$ 261.387,37	\$ 263.430,16	\$ 265.488,92	\$ 267.563,78	\$ 269.654,84
	COSTOS	\$ 0,00	\$ 129.802,70	\$ 130.308,93	\$ 130.817,14	\$ 131.327,33	\$ 131.839,50
	Materia Prima		\$ 15.204,00	\$ 15.263,30	\$ 15.322,82	\$ 15.382,58	\$ 15.442,57
	Materia Prima Indirecta		\$ 83.328,48	\$ 83.653,46	\$ 83.979,71	\$ 84.307,23	\$ 84.636,03
	Suministros de producción		\$ 150,00	\$ 150,59	\$ 151,17	\$ 151,76	\$ 152,35
	Mano de obra directa e indirecta		\$ 31.120,22	\$ 31.241,59	\$ 31.363,44	\$ 31.485,75	\$ 31.608,55
	Total ingresos	\$ 182.965,36	\$ 131.584,66	\$ 133.121,23	\$ 134.671,79	\$ 136.236,45	\$ 137.815,34
	GASTOS	\$ 6.439,43	\$ 31.375,29	\$ 29.963,45	\$ 28.373,29	\$ 26.583,56	\$ 24.570,47
	Gastos Administrativos	\$ 5.539,43	\$ 11.446,40	\$ 11.491,04	\$ 11.535,86	\$ 11.580,85	\$ 11.626,01
	Gastos publicidad	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 903,51	\$ 907,03	\$ 910,57	\$ 914,12
	Gastos producción		\$ 2.069,85	\$ 2.077,92	\$ 2.086,03	\$ 2.094,16	\$ 2.102,33
	Gastos Financieros		\$ 8.396,63	\$ 6.895,18	\$ 5.215,05	\$ 3.335,01	\$ 1.231,24
	Gastos de venta		\$ 8.562,41	\$ 8.595,80	\$ 8.629,33	\$ 8.662,98	\$ 8.696,77
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	\$ 176.525,92	\$ 100.209,37	\$ 103.157,78	\$ 106.298,49	\$ 109.652,89	\$ 113.244,87
	15% Participación trabajadores	\$ 26.478,89	\$ 15.031,41	\$ 15.473,67	\$ 15.944,77	\$ 16.447,93	\$ 16.986,73
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 150.047,04	\$ 85.177,96	\$ 87.684,11	\$ 90.353,72	\$ 93.204,95	\$ 96.258,14
	22% Impuesto a la renta	\$ 33.010,35	\$ 18.739,15	\$ 19.290,50	\$ 19.877,82	\$ 20.505,09	\$ 21.176,79
	UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 117.036,69	\$ 66.438,81	\$ 68.393,61	\$ 70.475,90	\$ 72.699,86	\$ 75.081,35
(+)	Depreciación		\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07
(-)	Amortización capital		\$ 12.617,99	\$ 14.119,45	\$ 15.799,57	\$ 17.679,62	\$ 19.783,38
	FLUJO DE CAJA	-\$ 117.036,69	\$ 58.218,89	\$ 58.672,23	\$ 59.074,40	\$ 59.418,32	\$ 59.696,04

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO							
	DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INGRESOS	\$ 182.965,36	\$ 261.387,37	\$ 263.430,16	\$ 265.488,92	\$ 267.563,78	\$ 269.654,84
	Recursos Propios	\$ 182.965,36					
	Recursos de terceros	\$ 0,00					
	Ventas		\$ 261.387,37	\$ 263.430,16	\$ 265.488,92	\$ 267.563,78	\$ 269.654,84
	COSTOS	\$ 0,00	\$ 129.802,70	\$ 130.308,93	\$ 130.817,14	\$ 131.327,33	\$ 131.839,50
	Materia Prima		\$ 15.204,00	\$ 15.263,30	\$ 15.322,82	\$ 15.382,58	\$ 15.442,57
	Materia Prima Indirecta		\$ 83.328,48	\$ 83.653,46	\$ 83.979,71	\$ 84.307,23	\$ 84.636,03
	Suministros de producción		\$ 150,00	\$ 150,59	\$ 151,17	\$ 151,76	\$ 152,35
	Mano de obra directa e indirecta		\$ 31.120,22	\$ 31.241,59	\$ 31.363,44	\$ 31.485,75	\$ 31.608,55
	Total ingresos	\$ 182.965,36	\$ 131.584,66	\$ 133.121,23	\$ 134.671,79	\$ 136.236,45	\$ 137.815,34
	GASTOS	\$ 6.439,43	\$ 16.539,22	\$ 23.068,27	\$ 23.158,24	\$ 23.248,56	\$ 23.339,23
	Gastos Administrativos	\$ 5.539,43	\$ 5.906,97	\$ 11.491,04	\$ 11.535,86	\$ 11.580,85	\$ 11.626,01
	Gastos publicidad	\$ 900,00	\$ 0,00	\$ 903,51	\$ 907,03	\$ 910,57	\$ 914,12
	Gastos producción		\$ 2.069,85	\$ 2.077,92	\$ 2.086,03	\$ 2.094,16	\$ 2.102,33
	Gastos Financieros		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Gastos de venta		\$ 8.562,41	\$ 8.595,80	\$ 8.629,33	\$ 8.662,98	\$ 8.696,77
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	\$ 176.525,92	\$ 115.045,44	\$ 110.052,95	\$ 111.513,55	\$ 112.987,89	\$ 114.476,11
	15% Participación trabajadores		\$ 17.256,82	\$ 16.507,94	\$ 16.727,03	\$ 16.948,18	\$ 17.171,42
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 176.525,92	\$ 97.788,62	\$ 93.545,01	\$ 94.786,51	\$ 96.039,71	\$ 97.304,70
	25% Impuesto a la renta		\$ 24.447,16	\$ 23.386,25	\$ 23.696,63	\$ 24.009,93	\$ 24.326,17
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 176.525,92	\$ 73.341,47	\$ 70.158,76	\$ 71.089,88	\$ 72.029,78	\$ 72.978,52
(+)	Depreciación		\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07
(-)	Amortización capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	FLUJO DE CAJA	-\$ 176.525,92	\$ 77.739,53	\$ 74.556,83	\$ 75.487,95	\$ 76.427,85	\$ 77.376,59

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.5.12. Detalle de las proyecciones de ingresos (ventas proyectadas)

Tabla 50-3: Proyección de ventas recuerdos

AÑO	OFERTA	COSTO UNL.	MARGEN. UTIL.	PRECIO VENTA	INGRESOS
1	8.640	\$ 1,58	\$ 0,79	\$ 2	\$ 20.511,43
2	8.674	\$ 1,59	\$ 0,79	\$ 2	\$ 20.671,73
3	8.708	\$ 1,60	\$ 0,80	\$ 2	\$ 20.833,28
4	8.741	\$ 1,60	\$ 0,80	\$ 2	\$ 20.996,10
5	8.776	\$ 1,61	\$ 0,80	\$ 2	\$ 21.160,19

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 51-3: Proyección de ventas llaveros

AÑO	OFERTA	COSTO UNL.	MARGEN. UTIL.	PRECIO VENTA	INGRESOS
1	36.000	\$ 1,00	\$ 0,50	\$ 1,51	\$ 54.252,56
2	36.140	\$ 1,01	\$ 0,50	\$ 1,51	\$ 54.676,55
3	36.281	\$ 1,01	\$ 0,51	\$ 1,52	\$ 55.103,86
4	36.423	\$ 1,02	\$ 0,51	\$ 1,52	\$ 55.534,51
5	36.565	\$ 1,02	\$ 0,51	\$ 1,53	\$ 55.968,52

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 52-3: Proyección de ventas portarretratos

AÑO	OFERTA	COSTO UNID.	MARGEN. UTIL.	PRECIO VENTA	INGRESOS
1	7.200	\$ 7,04	\$ 3,52	\$ 11	\$ 76.014,98
2	7.228	\$ 7,07	\$ 3,53	\$ 11	\$ 76.609,05
3	7.256	\$ 7,09	\$ 3,55	\$ 11	\$ 77.207,76
4	7.285	\$ 7,12	\$ 3,56	\$ 11	\$ 77.811,16
5	7.313	\$ 7,15	\$ 3,57	\$ 11	\$ 78.419,27

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 53-3: Proyección de ventas cajas fotográficas

AÑO	OFERTA	COSTO UNID.	MARGEN. UTIL.	PRECIO VENTA	INGRESOS
1	2.400	\$ 11,07	\$ 5,53	\$ 17	\$ 39.836,94
2	2.409	\$ 11,11	\$ 5,55	\$ 17	\$ 40.148,28
3	2.419	\$ 11,15	\$ 5,58	\$ 17	\$ 40.462,04
4	2.428	\$ 11,20	\$ 5,60	\$ 17	\$ 40.778,26
5	2.438	\$ 11,24	\$ 5,62	\$ 17	\$ 41.096,95

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 54-3: Proyección de ventas nombres personalizados

AÑO	OFERTA	COSTO UNID.	MARGEN. UTIL.	PRECIO VENTA	INGRESOS
1	3.600	\$ 6,19	\$ 3,10	\$ 9	\$ 33.430,41
2	3.614	\$ 6,21	\$ 3,11	\$ 9	\$ 33.691,68
3	3.628	\$ 6,24	\$ 3,12	\$ 9	\$ 33.954,99
4	3.642	\$ 6,26	\$ 3,13	\$ 9	\$ 34.220,35
5	3.656	\$ 6,29	\$ 3,14	\$ 9	\$ 34.487,79

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Es importante indicar que para la proyección de ingresos se utilizó la tasa de inflación anual de un porcentaje del 0.39% según el (INEC, 2019). Por otra parte se aplicó un margen de utilidad del 50%.

3.3.5.13. Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 55-3: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ingreso por Ventas	\$ 261.387,37	\$ 263.430,16	\$ 265.488,92	\$ 267.563,78	\$ 269.654,84
(-)	Costo de Producción	\$ 129.802,70	\$ 130.308,93	\$ 130.817,14	\$ 131.327,33	\$ 131.839,50
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 131.584,66	\$ 133.121,23	\$ 134.671,79	\$ 136.236,45	\$ 137.815,34
(-)	Gastos de venta	\$ 8.562,41	\$ 8.595,80	\$ 8.629,33	\$ 8.662,98	\$ 8.696,77
(=)	UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$ 123.022,25	\$ 124.525,43	\$ 126.042,46	\$ 127.573,47	\$ 129.118,58
(-)	Gastos Administrativos	\$ 11.446,40	\$ 11.491,04	\$ 11.535,86	\$ 11.580,85	\$ 11.626,01
(-)	Gastos Publicidad	\$ 900,00	\$ 903,51	\$ 907,03	\$ 910,57	\$ 914,12
(-)	Gastos Producción	\$ 2.069,85	\$ 2.077,92	\$ 2.086,03	\$ 2.094,16	\$ 2.102,33
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 108.606,00	\$ 110.052,95	\$ 111.513,55	\$ 112.987,89	\$ 114.476,11
(-)	Gastos Financieros	\$ 8.396,63	\$ 6.895,18	\$ 5.215,05	\$ 3.335,01	\$ 1.231,24
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	\$ 100.209,37	\$ 103.157,78	\$ 106.298,49	\$ 109.652,89	\$ 113.244,87
(-)	15% Participación trabajadores	\$ 15.031,41	\$ 15.473,67	\$ 15.944,77	\$ 16.447,93	\$ 16.986,73
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 85.177,96	\$ 87.684,11	\$ 90.353,72	\$ 93.204,95	\$ 96.258,14
(-)	22% Impuesto a la renta	\$ 18.739,15	\$ 19.290,50	\$ 19.877,82	\$ 20.505,09	\$ 21.176,79
(=)	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 66.438,81	\$ 68.393,61	\$ 70.475,90	\$ 72.699,86	\$ 75.081,35

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.5.14. Balance General

Tabla 56-3: Balance General

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Caja	\$ 8.772,83	\$ 8.612,86	\$ 8.538,26	\$ 8.546,45	\$ 8.635,91
Bancos	\$ 80.000,00	\$ 80.312,00	\$ 80.625,22	\$ 80.939,66	\$ 81.255,32
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 88.772,83	\$ 88.924,86	\$ 89.163,48	\$ 89.486,11	\$ 89.891,23
Tangible	\$ 37.869,41	\$ 37.869,75	\$ 37.870,09	\$ 37.870,43	\$ 37.870,77
Equipo y maquinaria	\$ 41.396,98	\$ 41.396,98	\$ 41.396,98	\$ 41.396,98	\$ 41.396,98
Equipos de oficina	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00
Útiles de oficina	\$ 86,50	\$ 86,84	\$ 87,18	\$ 87,52	\$ 87,86
Equipo de cómputo	\$ 739,00	\$ 739,00	\$ 739,00	\$ 739,00	\$ 739,00
(-) Depreciación acumulada neta	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07	\$ 4.398,07
(-) Amortización	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Realizable	\$ 6.624,00	\$ 6.649,83	\$ 6.675,77	\$ 6.701,80	\$ 6.727,94
Materia Prima (productos terminados)	\$ 6.624,00	\$ 6.649,83	\$ 6.675,77	\$ 6.701,80	\$ 6.727,94
TOTAL TANGIBLES	\$ 44.493,41	\$ 44.519,58	\$ 44.545,86	\$ 44.572,23	\$ 44.598,71
TOTAL ACTIVO	\$ 133.266,24	\$ 133.444,44	\$ 133.709,33	\$ 134.058,34	\$ 134.489,94
PASIVO					
Pasivo Circulante	\$ 22.506,38	\$ 22.594,15	\$ 22.682,27	\$ 22.770,73	\$ 22.859,53
Obligaciones por pagar IESS	\$ 22.506,38	\$ 22.594,15	\$ 22.682,27	\$ 22.770,73	\$ 22.859,53
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 22.506,38	\$ 22.594,15	\$ 22.682,27	\$ 22.770,73	\$ 22.859,53
Largo Plazo					
Préstamo Bancario	\$ 19.783,38	\$ 17.679,62	\$ 15.799,57	\$ 14.119,45	\$ 12.617,99
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 19.783,38	\$ 17.679,62	\$ 15.799,57	\$ 14.119,45	\$ 12.617,99
TOTAL PASIVO	\$ 42.289,75	\$ 40.273,77	\$ 38.481,84	\$ 36.890,18	\$ 35.477,52
Capital	\$ 59.684,38	\$ 59.684,38	\$ 59.684,38	\$ 59.684,38	\$ 59.684,38
Resultados del ejercicio	\$ 41.681,69	\$ 43.443,01	\$ 45.330,31	\$ 47.357,75	\$ 49.541,18
TOTAL PATRIMONIO	\$ 101.366,07	\$ 103.127,38	\$ 105.014,68	\$ 107.042,13	\$ 109.225,56
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 143.655,83	\$ 143.401,15	\$ 143.496,52	\$ 143.932,31	\$ 144.703,08

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.5.15. Evaluación del proyecto

Principales criterios de evaluación

Se analizará la viabilidad económica del proyecto tomando en cuenta los siguientes factores:

- Razonabilidad económica de los resultados del proyecto y su impacto en la empresa.
- Capacidad de la empresa para implementar los resultados del proyecto.
- Indicadores financieros.

3.3.5.16. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio genera información sobre el cual es el valor mínimo a vender para que la empresa no tenga pérdidas pese a no generar utilidades dentro de su actividad.

Para determinar el punto de equilibrio se utilizaron las siguientes fórmulas:

Tabla 57-3: Fórmulas del punto de equilibrio

Punto de Equilibrio en dólares

$$P.E. \$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Punto de Equilibrio en unidades

$$P.E. Q = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}}$$

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

Tabla 58-3: Punto de Equilibrio

Productos	Ventas/ anual	% PART.	Precio	Costo variable	Margen de contribución	Margen ponderado	P. Equilibrio Cantidad	P. Equilibrio Dólares	Costo variable total
Recuerdos	8640	15%	\$ 2,37	\$ 0,84	\$ 1,54	\$0,23	3197	\$7.590,00	\$2.674,93
Llaveros	36000	62%	\$ 1,51	\$ 0,05	\$1,46	\$0,91	13321	\$20.075,50	\$692,71
Portarretratos	7200	12%	\$ 0,56	\$0,74	\$9,81	\$1,22	2664	\$28.128,42	\$1.982,22
Cajas fotográficas	2400	4%	\$ 6,60	\$1,88	\$14,72	\$0,61	888	\$14.741,18	\$1.669,61
Nombres personalizados	3600	6%	\$ 9,29	\$0,58	\$8,71	\$0,54	1332	\$12.370,52	\$772,64
TOTAL	57840	100%			\$36,23	\$3,51	21403	\$82.905,61	\$7.792,11

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

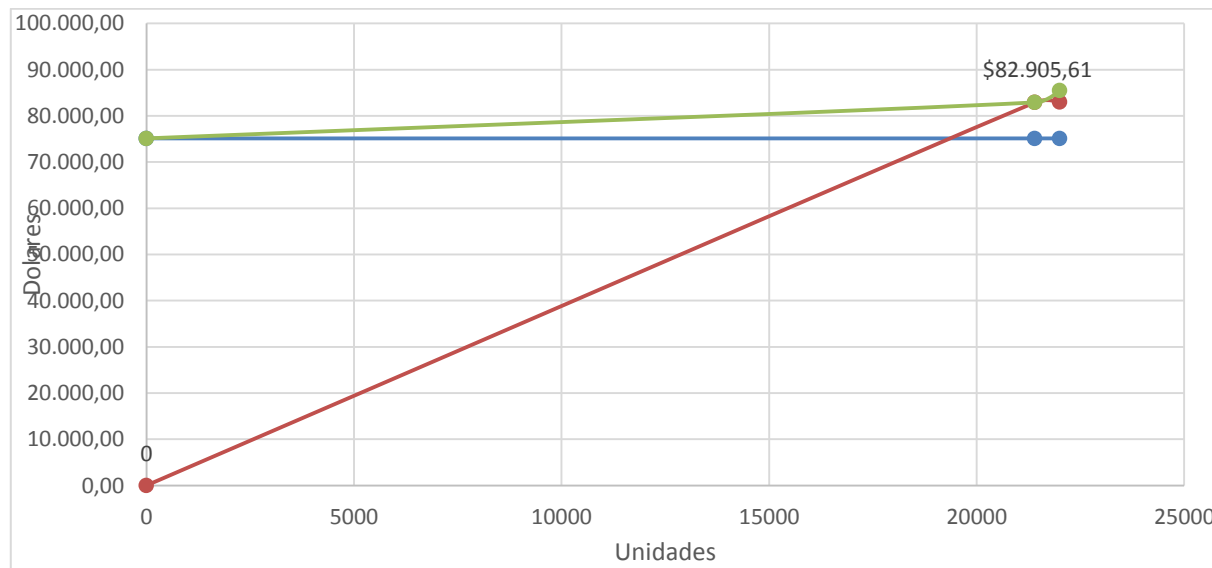


Gráfico 11-3: Punto de Equilibrio

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C.2019

Según el gráfico 12-4 del punto de equilibrio se puede determinar que la empresa debe tener ingresos de **\$82.905,61** para que tenga un beneficio que es igual a cero, es decir, al obtener este ingreso el negocio no gana dinero, pero tampoco pierde, lo mismo sucederá cuando se produzcan **21.403** unidades.

3.3.5.17. Índices Financieros

a. Liquidez

La liquidez es una de las razones Finacieras que permite identificar la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones y enfrentar sus deudas de corto plazo. Para calcular la liquidez se utilizó la siguiente formula:

$$\begin{aligned} \text{Liquidez Corriente} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \text{Liquidez Corriente} &= \frac{88.772,83}{22.506,38} \\ \text{Liquidez Corriente} &= \$ 3,94 \end{aligned}$$

Con el resultado de la fórmula de liquidez se puede decir que la empresa contara con una liquidez de \$ 3,94 para respaldar sus obligaciones de pago por cada dólar en deuda a corto plazo.

b. Retorno (TMAR, VAN, TIR, ROE Y ROA)

- **Tasa Mínima Aceptable de Retorno o Rendimiento, Tasa de Descuento (TMAR)**

Es un porcentaje que por lo regular determina la persona que va invertir en el proyecto. Esta tasa se usa como referencia para determinar si el proyecto puede generar ganancias o no.

Tabla 59-3: TMAR

ESTRUCTURA FINANCIERA	\$	%	% BCE
Capital Propio	102.965,36	56%	8,07%
Capital de Terceros	80.000,00	44%	11,30%
Total	182.965,36	100%	19,37

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

La empresa cuenta con un capital propio de \$102.965,36, el mismo que si lo invertiría en una institución financiera ganaría un 8,07% de interés por inversión a plazo de 361 días a más.

Por otro lado si se decide por la ejecución del proyecto la inversión a realizar es de \$80.000,00 pagando un interés del 11,30% por crédito prioritario PYMES.

La tasa se expresa de forma porcentual y se calcula con la siguiente formula:

TMAR= %BCE + riesgo de la inversión

TMAR= 19,37%+8%

TMAR= 27,37%

- **Valor Actual Neto (VAN) (Tasa Mínima Aceptable de Retorno o Rendimiento, Tasa de descuento)**

El Valor Presente Neto es la diferencia de todos los ingresos y egresos indicados en moneda actual y de acuerdo al criterio de evaluación se establece que el proyecto debe aceptarse si VPN > 0 y se rechaza si VPN < 0. Para determinar este tipo de decisiones se establece la siguiente formula:

$$VAN = Inversión\ Inicial + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	-\$ 117.036,69	\$ 58.218,89	\$ 58.672,23	\$ 59.074,40	\$ 59.418,32	\$ 59.696,04
VAN				\$ 33.810,56		

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno es la tasa que la empresa espera obtener si decide llevar a cabo un proyecto; por lo tanto, se define como la tasa que igual el valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto con el desembolso de la inversión, es decir, el costo inicial.

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	-\$ 117.036,69	\$ 58.218,89	\$ 58.672,23	\$ 59.074,40	\$ 59.418,32	\$ 59.696,04
TIR				41%		

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

- **ROE**

Es un indicador que mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas. Mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios y se calcula de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$$

$$ROE = \frac{66.438,81}{126.123,19}$$

$$ROE = 53\%$$

La empresa obtendrá un 53% de rendimiento sobre el patrimonio, es decir, que las utilidades netas correspondieron al 53% del patrimonio, por lo que los socios tendrán un rendimiento sobre su inversión.

- **ROA**

Es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos de la empresa, dicho indicador se resuelve mediante la siguiente formula:

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$$

$$ROA = \frac{66.438,81}{133.266,24} * 100$$

$$ROA = 49,85\%$$

La empresa tendrá un rendimiento en activo del 49,85%, es decir, que con respecto a los activos totales, las ventas correspondieron a un 49,85%, por lo que cada dólar invertido en activos totales se genera una utilidad neta.

c. Apalancamiento

$$Apalancamiento = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$$

$$Apalancamiento = \frac{42.289,75}{133.266,24} * 100$$

$$Apalancamiento = 32\%$$

El índice de apalancamiento es de 32%, es decir, que la empresa tiene la capacidad de cumplir con todos sus compromisos de deuda ya sea a corto o largo plazo.

3.3.5.18. Análisis Costo/ Beneficio

La relación Costo/ Beneficio (C/B) es el cálculo donde se identifican el total de los gastos en relación al total de los beneficios con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable. La relación Beneficio/ Costo se la calcula utilizando la siguiente formula:

$$B/C = \frac{\sum \text{Ingresos}}{\sum \text{Costos}}$$
$$B/C = \frac{261.387,37}{129.802,70}$$
$$B/C = 2.01$$

El proyecto para el incremento de la producción resulta factible, puesto que los ingresos son mayores que los costos estableciendo como resultado de la relación Costo/ Beneficio de \$2,01 dólares; es decir, que por cada dólar invertido se tendrá un beneficio de \$ 1,01 centavos.

3.3.6. Plan Ambiental.

Dentro de la actividad de la empresa se presentan problemáticas ambientales que no están siendo tratadas en su totalidad y que afecta de forma interna y externa. Dichas problemáticas que generan durante todo el proceso productivo.

- Corte y armado.
- Grabado laser
- Acabados.
- Etiquetado y empaquetado.

Tabla 60-3: Residuos generados durante el proceso de producción.

ETAPA	RESIDUOS GENERADOS	EMISIONES
Corte y armado	<ul style="list-style-type: none">• Retazos de madera y material prefabricado.• Polvo y aserrín.• Envases y residuos de pegamento.	Emisión de partículas polvo durante todo el proceso de lijado.
Grabado laser	<ul style="list-style-type: none">• Retazos de madera.	Emisión de dióxido de carbono.
Acabados	<ul style="list-style-type: none">• Envases de laca, sellador, tinte, thinner.• Residuos de guaipe, trapos y lijas.	Emisión de disolventes y sustancias volátiles.
Etiquetado y empaquetado	<ul style="list-style-type: none">• Residuos de papel y pasticos.	Emisión de gases efecto invernadero.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.6.1. Aplicación de Buenas Prácticas.

Las buenas prácticas tienen como finalidad minimizar las pérdidas de materiales en forma de contaminantes a fin de aumentar la productividad, cabe mencionar que dichas prácticas están dirigidas no solo a los trabajadores sino también a los directivos de la empresa. Se presentan así buenas prácticas empresariales, buenas prácticas de salud ocupacional y/o seguridad industrial y buenas prácticas ambientales.

Lo que se pretende es que la empresa tenga en cuenta que para la aplicación de buenas prácticas necesita hacer ciertas modificaciones en su actividad diaria, sin embargo no generan un alto costo. La aplicación de las buenas prácticas será a cada actividad que esté generando problemas ambientales.

Tabla 61-3: Residuos y Emisiones generadas

ETAPA	DESCRIPCIÓN-IMPACTO	BUENAS PRÁCTICAS
Corte y Armado	Residuos: la gestión inadecuada de los residuos generados en esta etapa puede ser aprovechada por la empresa, pues tienen un alto grado de probabilidad de ser reutilizados. Emisiones: las partículas que se generan durante la etapa de corte y armado afectan principalmente la salud de los trabajadores y el aire.	Desempeño Empresarial Manejo de Residuos
Grabado Laser	Residuos: Se puede ser aprovechar los residuos que se generan en esta etapa. Emisiones: el dióxido de carbono generado durante el proceso de grabado afecta la salud de los trabajadores y el aire.	Desempeño Empresarial Manejo de Residuos
Acabado	Residuos: la particularidad en esta etapa es que no se pueden reutilizar y que se consideran peligrosos. Una buena gestión puede evitar la contaminación generada. Emisiones: Los materiales utilizados para el acabado son tóxicos	Manejo de Residuos Buena práctica en el proceso productivo
Etiquetado y Empaquetado	Residuos: en esta etapa no se pueden reutilizar el papel sobrante de las etiquetas. Emisiones: son tóxicos y son precursores de la formación de partículas en la atmosfera	Manejo de residuos

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Becerra, A. & Cuadrado, C. 2019

3.3.6.2. *Buenas prácticas de desempeño empresarial a aplicar.*

1. Socialización de los manuales de operación y procedimientos con los que cuenta la empresa, mismos que contienen lista de chequeo y especificaciones de llamados de atención cuando no hay el cumplimiento debido.
2. Entregar los manuales de funciones a cada miembro de la organización.
3. Llevar un control de la producción desde la recepción de pedido hasta su entrega.
4. Se debe establecer criterios claros sobre la calidad de la materia prima e insumos requeridos, con el fin de establecer dichos criterios con los proveedores y poder solicitar la devolución en caso de no cumplirse con los criterios.
5. Socializar el manual de limpieza que posee la empresa establecidos para cada puesto de trabajo, mismos que cumplen con la metodología de las 5s.
6. Nombrar una persona responsable del medio ambiente, encargada de la verificación de la eficiente gestión de residuos.
7. Sustitución de materias primas: se recomienda en el proceso de acabados sustituir los materiales de acabados a base de disolventes por otros basados en agua.
8. Al menos una vez por semana se debe verificar que se clasifiquen y organicen los restos de madera y materiales prefabricados en el espacio fijado para los retazos, garantizando el aprovechamiento de cada pieza en un nuevo producto.
9. En el proceso de lijado sería ideal aislar esta zona en un cuarto para evitar que las partículas se esparzan por la empresa, además de sugerir la adquisición de una maquina aspiradora de polvo, logrando mejorar las condiciones laborales.
10. Precautelar el cuidado de la distribución de la maquinaria y señalética.

3.3.6.3. *Buenas prácticas de seguridad industrial y salud ocupacional.*

1. Para evitar accidentes, no se debe permitir que las máquinas que van hacer controladas por los operarios funcionen sin vigilancia.
2. Elegir el procedimiento adecuado para apagar fuegos provocados en caso de darse este tipo de accidente.

3.3.6.4. *Buenas prácticas en el proceso productivo.*

1. Almacenar las materias primas en el lugar establecido evitando de esta manera pérdidas.
2. En la etapa de acabados: inspeccionar cada pieza antes de pintarle logrando minimizar el desperdicio de material.

3. Asegurar la buena aplicación del producto (evitar pintar demasiado cerca o muy lejos, con presión muy baja). La aplicación debe ser a una distancia de 20-25cm.
4. Procurar siempre el uso de pistolas con sistema de alimentación por gravedad (ahorran producto y minimizan impactos).

3.3.6.5. *Buenas prácticas en el manejo de residuos.*

1. Etiquetar los recipientes para los residuos con letra clara y legible.
2. En caso de tintes se debe contar con los envases necesarios para colocar los sobrantes, pudiendo aprovechar los residuos y reutilizarlos.

CONCLUSIONES

Casa Country una vez realizada la reestructuración será objeto de beneficios que logrará potencializar su participación en el mercado, proyectándose al futuro como una empresa líder en esta actividad.

Las conclusiones de este trabajo se lo ha inclinado acorde a los resultados del proceso de encuesta, entrevista y plan financiero lo cual consiste en:

La empresa a pesar de presentar deficiencias administrativas no ha afectado su rentabilidad, sin embargo, la administración debe optimizar sus procesos administrativos, para que en un futuro su estabilidad económica no decaiga y perjudique la participación de la empresa en el mercado.

Dentro del proceso de la entrevista se pudo conocer que los integrantes de la empresa no conocen realmente sus tareas específicas, motivo por el cual las actividades internas han afectado el ambiente laboral, es decir; que existe individualismo y poco trabajo en equipo.

Con la apreciación económica se evidenció que el proyecto de expansión y el incremento de la producción para satisfacer la demanda insatisfecha es viable, ya que se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de \$33.810,56; la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) de 27,37% una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 41% una Relación Beneficio Costo (RBC) de \$ 2,01.

RECOMENDACIONES

Con todo lo antes concluido lo recomendable sería que se realice la Reestructuración de la empresa CASA COUNTRY, tomando para su efecto este proyecto el cual cuenta con las herramientas idóneas para corregir las deficiencias que presenta actualmente esta entidad.

Es importante que se ponga en práctica los manuales de funciones que se realizó en este proyecto, para así evitar el desconocimiento del talento humano sobre las tareas específicas que debe ejecutar y a su vez un ambiente laboral hostil. La aplicación de este manual permitirá socializar el área de trabajo y por ende el trabajo de equipo.

Una vez que se ha determinado la viabilidad del proyecto se recomienda que la empresa ponga en marcha en su totalidad cada una de las estrategias propuestas, realizar una evaluación anual para verificar el cumplimiento del proyecto. Además se sugiere seguir estudiando los escenarios en los que la empresa está envuelta para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.

GLOSARIO

Calidad.

(Vergara N, 2014), Es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que estas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.

Capacidad.

(Restrepo S, 2014), La capacidad se refiere a los recursos y aptitudes que tiene la entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido.

Cliente.

(Mejías M, 2014), Cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera dinero u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Cliente externo.

(Gomez H, 2006), Es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin tener necesariamente una relación con esta, el cliente externo es una persona que nos trae sus deseos y aspiraciones. Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficio para él y la empresa.

Cliente interno.

(Gomez H, 2006), Son miembros de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Desarrollo empresarial.

(Varela R, 2014), Es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Empresa.

(Cultural S.A, 2014), Unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

Empresas competidoras.

(García J, 2006), Se conoce como competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de la empresa o producen bienes sustitutos (que sustituyen en el consumo de los productos).

Entorno empresarial.

(Ramírez A, 2014), Es un conjunto de servicios y soluciones que reúnen aplicaciones y procesos de negocios desiguales y los integran según se necesite para cubrir los diferentes requisitos de información de sus clientes, empleados, socios y proveedores.

Mercado.

(Bonta P & Fber M, 2006), Es donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

Estudio de mercado.

Según el autor (PUJOL 2000) señala que la realización de un estudio completo de mercado es una parte fundamental de un buen negocio. La información obtenida a través de este estudio nos permitirá la viabilidad financiera de nuestro proyecto empresarial.

Metas.

(Cardenas R, 2014), En su aceptación más conocida y utilizada, sirve para que cualquier persona la utilice en orden a denominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir en esta vida, en el caso de las empresas, organismos públicos y gobiernos, las metas son los logros involucrados con una temática en particular que se van proponiendo como parte integrante de su trabajo y responsabilidad en el día a día.

Tácticas.

(García M, 2014), Es el sistema o método que desarrolla para ejecutar u obtener algo. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema. La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error ya que se minimizan las acciones espontáneas o impensadas y se puede poner en práctica aquello que ya se practicó y entreno.

Ventas.

(Fischer L, 2008), Toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Ambos autores señalan además, que es en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

Atención al cliente.

(Karl A, 2001), menciona que la correcta relación con los clientes faculta a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Andre, S. (2009).** *Diccionario de economía*. Bogotá: Andrade.
- Arias, F. (2006).** *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Baptista, P., Hernandez, R., & & Fernández, C. (2014).** *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Bonta P & Fber M. (2006).** *199 Preguntas sobre el Marketing y Publicidad*. Lima: Norma.
- Business School. (2019).** *Indicador de productividad*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com>
- Cajamarca, P. (2018).** *Matriz foda*. Obtenido de: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Cardenas R. (10 de Noviembre de 2014).** *Metas*. Recuperado de: <http://rodrigocardenas-martinez.bolgspost.com/p/misionvisionobjetivos-y-metas.html>
- Chiavenato, I. (2013).** *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cultural S.A. (2014).** *Diccionario de Marketing*. Mexico: Cultural S.A.
- Fred, D. (2007).** *Componentes de la declaración de una misión*. Obtenido de: https://issuu.com/gunnarzapata/docs/fred_david_ua2_misi__n_y_visi__n
- Ekos. (2017).** *Pymes en el Ecuador*. Obtenido de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/pymes-en-el-ecuador-no-paran-de-evolucionar>
- Escueladenegocios. (11 de Noviembre de 2015).** *Visión de la empresa*. Obtenido de: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/claves-para-la-definicion-de-la-vision-de-la-empresa/>
- Fischer L. (2008).** *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000).** *Negocio exitoso*. México: McGraw-Hill.
- Funding Circle (2018).** *Indicador de Liquidez*. Obtenido de: <https://www.fundingcircle.com/uk/>
- Garcia J. (2006).** *Prácticas de Gestión Empresarial*. España: McGraw-Hill.
- Garcia M. (10 de 11 de 2014).** *Tácticas*. Recuperado de: http://www.liderazgoymercadeo.com/articulo_print.asp?=2166
- Gomez, H. (2006).** *Conceptos básicos. En servicio al cliente*. Colombia: Panamericana.
- Hernández & Rodríguez. (2008).** *Administración Teórica, Proceso, Áreas Funcionales y aeastrategias para la Competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Contadores públicos. (2011).** *Indicadores*. Obtenido de: <http://www.incp.org.co/>
- Jlacevedo. (3 de 03 de 2010).** *El contador virtual*. Obtenido de: <http://www.elcontadorvirtual.blogspot.com>
- Kotler, P. (2010).** *Dirección de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

- Manene, L. (04 de 2018).** *Estrategias empresariales*. Obtenido de: www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristica-y-uso/
- Masliah, V. (2008).** *Proceso Organizacional*. Obtenido de: <http://www.academia.edu/9125868/PROCESOS-ORGANIZACIONALES>
- Mejías, M. (04 de 11 de 2014).** *Liderazgo y Mercadeo*. Recuperado de: http://www.liderazgoymercadeo.com/articulo_print.asp?a=2166
- Melinkoff, R (1987).** *Los Procesos Administrativos*. Caracas. Editorial contexto.
- Mometolo, A. (28 de 07 de 2017).** *Estrategias empresariales*. Obtenido de: www.emprendices.co/estrategias-empresariales/amp/
- Mondy, W. (1997).** *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Munch, G. (2013).** *Administración para las organizaciones*. México: Trillas.
- Periañez, J. (2001).** *Misión Organizacional*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Ramirez, A. (11 de Noviembre de 2014).** *Entorno Empresarial*. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Entorno-Empresarial/1873618.html>
- Reina, M. (02 de 2016).** *Principios y valores organizacionales*. Obtenido de: <https://prezi.com/m/zmjhbghyuv/principios-y-valores-organizacionales/>
- Restrepo, S. (10 de 11 de 2014).** *Capacidad*. Obtenido de: http://www.academia.edu/5516751/Matriz_el_Problema_De_Investigaci%C3%B3n
- Ricardo, R. (2006).** *Marketing*. Madrid: Palmir.
- Rueda, H. (2017).** *Indicadores de diagnostico financiero*. Obtenido de: <http://webdelprofesor.ula.ve/>
- Sanchez, E. (2015).** *Indicador de endeudamiento*. Obtenido de: <https://aprendeniif.com>
- Serrano, C. (07 de Septiembre de 2014).** *Proceso de reestructuración*. Obtenido de: <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>
- Sevilla, A. (207).** *Tasa interna de retorno*. Obtenido de: <https://economipedia.com>
- Slim, C. (2015).** *Tasa mínima aceptable de rendimiento*. Obtenido de: <https://cdn3.capacitateparaelemplo.org>
- Stephen, P. & Coulter, M. (2008).** *Plan de reestructuración*. Obtenido de: https://www.academia.edu/5702318/Administraci%C3%B3n_-_Stephen_Robbins_y_Mary_Coulter
- Tamayo, M. (2007).** *Metodología de la investigación*. Caracas: Paladium.
- Urbano, S. (2018).** *Valor actual neto*. Obtenido de: <https://www.economiafinanzas.com>

Varela, R. (10 de Noviembre de 2014). *Desarrollo empresarial.* Recuperado de:
<http://es.scribd.com/doc/36592542/desarrollo-empresarial>

Vergara, N. (11 de Noviembre de 2014). *Principios de calidad.* Recuperado de:
<http://principiosdecalidad.blogspot.com/>

WorkMeter. (s.f.). *Indicador de Eficiencia.* Obtenido de <https://es.workmeter.com>

Zapata, E. (2018). *Las Pyme y su problematica empresarial.* Obtenido de:
[https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209.](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209)



ANEXOS

Anexo A: Encuesta dirigida a los clientes



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA EN INGENIERÍA DE EMPRESAS



OBJETIVO: Muy buen día esperando se encuentre excelente, actualmente somos estudiantes egresados de la ESPOCH, carrera de ingeniería de empresas, estamos realizando una encuesta de “CASA COUNTRY”. Le solicitamos nos ayude con 2 minutos de su tiempo y a su vez damos gratitud por la amable colaboración que nos brinda.

1. ¿Usted es cliente regular de CASA COUNTRY?

SI	
NO	

2. ¿Cómo califica la atención que recibe del personal de “CASA COUNTRY”?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Aceptable	
Malo	

3. ¿Se encuentra satisfecho con los productos de CASA COUNTRY?

SI	
NO	

4. El tiempo de entrega de su pedido fue:

Inmediato	
Un día	
Tres días	
Una semana	
Dos semanas o más	

5. ¿“CASA COUNTRY” respeta el tiempo acordado al momento de la entrega del producto?

SI	
NO	
A VECES	

6. ¿La calidad de los productos que oferta CASA COUNTRY, como los cataloga?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

7. ¿Le parece que “CASA” COUNTRY? Es una empresa innovadora?

SI	
NO	

8. ¿A través de que medio quisiera usted recibir información de los productos que ofrece CASA COUNTRY?

TV	
RADIO	
HOJAS VOLANTES	
REDES SOCIALES	

9. ¿Recomendaría usted a otras personas que adquiriera un producto en CASA COUNTRY?

SI	
TAL VEZ	
NO	

10. Si contesto la respuesta anterior de manera favorable, ¿Por qué lo hizo?

Excelente servicio	
Buen Servicio	
Atención Inmediata	
Desconoce otros establecimientos	

Anexo B: Entrevista dirigida a los trabajadores



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA EN INGENIERÍA DE EMPRESAS
ENTREVISTA**



Dirigido a: Los trabajadores de Casa Country.

La presente entrevista es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información.

Instrucciones: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad, de ante mano se le agradece por su gentil atención.

DATOS PERSONALES
NOMBRE:
EDAD:
CARGO:
PREGUNTAS:
1.- ¿Se siente motivada/o en su trabajo?
2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Casa Country?
3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa?
4.- ¿Las instalaciones en las que trabaja son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones?
5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa?
6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo?

Anexo C: Entrevista dirigida a la gerente de la empresa



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA EN INGENIERIA DE EMPRESAS



ENTREVISTA

Dirigido al: Gerente propietario de Casa Country

La presente entrevista es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información necesaria para la elaboración de un estudio de reestructuración.

Instrucciones: Conteste la siguiente interrogante con responsabilidad, honestidad, de ante mano se le agradece por su gentil atención.

DATOS PERSONALES
NOMBRE:
EDAD:
CARGO:
PREGUNTAS:
1.- ¿Cuántos años está en funcionamiento su empresa?
2.- ¿Su empresa cuenta con misión y visión establecidas?
3.- ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente?
4.- ¿Cuenta la empresa con un manual que identifique claramente las funciones a cada integrante de la empresa?
5.- ¿Se han planteado objetivos y metas dentro de la empresa?
6.- ¿Cuenta la empresa con áreas o departamentos claramente identificados para el correcto funcionamiento?
7.- ¿En qué áreas de su empresa considera usted que podría mejorar prioritariamente?

Anexo D: Integrantes de “Casa Country”



Anexo E: Logo “Casa Country”



0998709436

Anexo F: Productos estrella

RECUERDOS



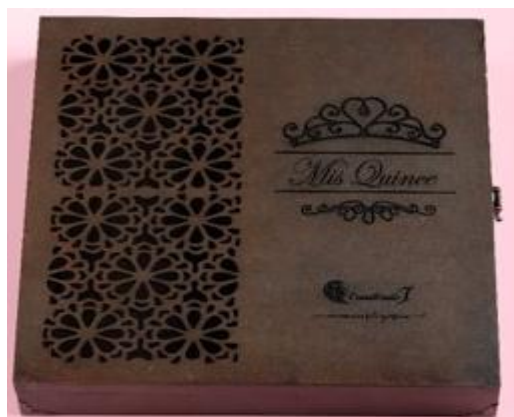
LLAVEROS



PORTARRETRATOS



CAJAS FOTOGRAFICAS



NOMBRES PERSONALIZADOS





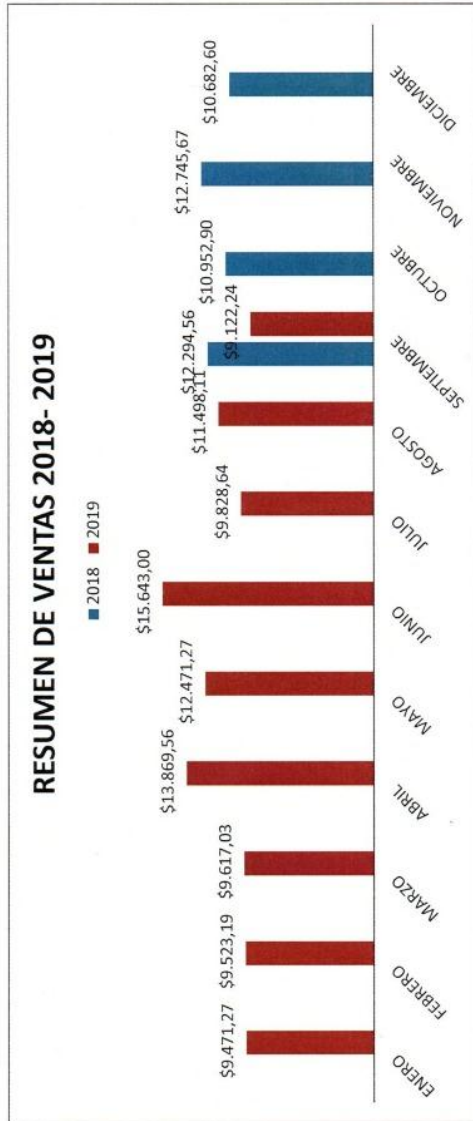
CASA COUNTRY

Arte decoración y pintura

Juan de Velasco 19-26 entre Olmedo y Gaspar de Villarreal
03 2954 651-0992508180

Riobamba-Ecuador

RESUMEN DE VENTAS 2018-2019



Natalia Taipe
Natalia Taipe

GERENTE GENERAL

Julio Dennis Cuadrado
Julio Dennis Cuadrado

ADMINISTRADOR