



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMERCIALIZADORA DE PINTURAS AUTOCOLOR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL AÑO 2017.

AUTOR:

VÍCTOR HUGO SINALUISA SAGBA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. VÍCTOR HUGO SINALUISA SAGBA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz
DIRECTOR

Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, VÍCTOR HUGO SINALUISA SAGBA declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 06 de Diciembre del 2017

Víctor Hugo Sinaluisa Sagba
C.C. 060459502-5

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios por brindarme la sabiduría y fortaleza de dedicar el tiempo y esfuerzo necesario para cumplir una meta más en mi vida, a mis padres por ser un pilar fundamental de ejemplo, perseverancia sacrificio y esfuerzo, quienes me enseñaron que para conseguir algo hay que luchar pero siempre con humildad inculcándome valores y principios para ser una persona íntegra, a mis hermanos porque me enseñaron que la vida está llena de complicaciones pero así mismo siempre existen caminos para superarlos con el apoyo mutuo y el amor entre los seres queridos, a mi pareja quién ha llegado a formar parte significativa de mi vida brindándome su apoyo incondicional mostrándome que hay que demostrar fortaleza sin importar la situación y que la unión hace la fuerza, por haberme acompañado durante mi trayectoria académica y haberme brindado su tiempo, carisma y afecto, a mis seres queridos que se encuentran cuidándome desde el cielo, a todos mis amigos y demás familiares quienes con palabras de apoyo supieron motivarme para concluir con mi carrera y finalmente a mis amigos de universidad con quienes juntos conseguimos llegar hasta el final y cumplir nuestro gran objetivo con mucha perseverancia y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por haberme brindado la fuerza, salud y valor para cumplir esta meta que tanto anhelaba en mi vida y poder haberla hecho realidad.

Agradezco a la ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Finanzas y Comercio Exterior, Carrera de Ingeniería en Finanzas por haberme dado la oportunidad de formar parte de su comunidad estudiantil y formarme en su seno para ser un profesional de excelencia.

A mi tribunal por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación me apoyaron siempre para culminar con éxito mi trabajo de titulación.

A todos los docentes que compartieron sus conocimientos, enseñanzas, dedicación y compromiso, para llegar a formarme como un profesional y ser persona con capacidad de enfrentar un mundo competitivo.

Al Sr. Víctor Verdesoto gerente de Autocolor quién amablemente me permitió realizar mi trabajo de titulación en su prestigiosa empresa, por confiar en mis aptitudes y conocimientos los cuales espero le ayude a mejorar la gestión administrativa y financiera.

Agradezco a familiares, amigos y demás que han formado parte de mi vida estudiantil por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de ilustraciones	xiii
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACION	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	9
2.1.2 Análisis FODA de la Empresa.....	10
2.1.3 Análisis Financiero de los Períodos 2015 – 2016 de la Empresa	12
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
2.2.1 Gestión Administrativa	17
2.2.2 Modelo de Gestión.....	23
2.2.3 Modelo de las 5s Kaizen.....	28
2.2.4 Proceso administrativo.....	30
2.2.5 Principios administrativos de Henry Fayol.....	34

2.2.6	Áreas funcionales de la Empresa	35
2.2.7	Manuales administrativos	37
2.2.8	Tipos de Manuales	38
2.2.9	Administración de Recursos Humanos	39
2.2.10	Administración del Capital de Trabajo	39
2.2.11	Administración de Cuentas por Cobrar	40
2.2.12	Herramientas Administrativas	40
2.2.13	Gestión por procesos.....	41
2.2.14	Mapa de Procesos	41
2.2.15	Cuadro de Mando Integral	42
2.2.16	Planeación Financiera	44
2.2.17	El Plan Financiero.....	44
2.2.18	La Administración Financiera	45
2.2.19	La gestión Financiera.....	45
2.2.20	Manual de Gestión Financiera	47
2.3	HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER	51
2.3.1	Idea a Defender	51
2.4	VARIABLES	52
2.4.1	Variable Independiente	52
2.4.2	Variable Dependiente	52
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		53
3.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.1.1	Modalidad de la Investigación.....	53
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.2.1	Investigación Documental	53
3.2.2	Investigación de Campo.....	54
3.2.3	Investigación Descriptiva	54
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	55
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	55
3.4.1	Métodos.	55
3.4.2	Técnicas e Instrumentos.....	56
3.5	RESULTADOS	57
3.5.1	Resultados de la encuesta realizada al personal de la Empresa.	58
3.5.2	Resultados de la encuesta realizada a clientes de la Empresa.	72

3.5.3	Resultados del cuestionario aplicado al Gerente de la Empresa.....	82
3.6	Verificación de la Idea a Defender	83
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		84
4.1	TEMA	84
4.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	84
4.3	JUSTIFICACIÓN	84
4.4	BENEFICIARIOS	86
4.5	OBJETIVOS	86
4.5.1	Objetivo General.....	86
4.5.2	Objetivos Específicos	86
4.6	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	87
4.7	FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO BASE DEL MODELO PROPUESTO.....	88
4.8	PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA AUTOCOLOR.....	89
4.9	DESARROLLO DE LA MISIÓN PARA LA EMPRESA	90
4.10	DESARROLLO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA	90
4.11	DESARROLLO DE VALORES Y PRINCIPIOS	90
4.11.1	Valores	90
4.11.2	Principios	91
4.12	ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	93
4.13	DESARROLLO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA AUTOCOLOR	93
4.14	DESARROLLO DEL ESLOGAN DE LA EMPRESA	94
4.15	DESARROLLO DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA AUTOCOLOR	95
4.15.1	Políticas de Talento Humano.....	95
4.15.2	Políticas de los Recursos Materiales.....	101
4.15.3	Políticas de control Interno Financiero	104
4.16	DESARROLLO DEL BALANCED SCORE CARD COMO COMPLEMENTO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO ..	104
4.16.1	Objetivos estratégicos basados en el Bsc (Balanced Score Card)	106
4.17	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA EMPRESA.....	107
4.17.1	Estructura de Manuales:.....	108
4.18	DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	119

4.18.1	Utilidad del manual de Procedimientos en la Empresa	119
4.18.2	Gestión de procedimientos del Talento Humano.....	121
4.19	MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERO	146
4.19.1	Administración para el manejo del efectivo	147
4.20	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	148
4.20.1	Recomendaciones para optimizar la gestión de pagos.....	149
4.21	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	150
4.21.1	Estrategias para gestión de cuentas por cobrar	150
4.21.2	Otorgamiento de crédito	150
4.22	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	152
4.23	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA AUTOCOLOR.....	153
4.23.1	Objetivos Estratégicos	153
4.23.2	Estrategias para incrementar la liquidez de la empresa	154
4.24	PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA EMPRESA AUTOCOLOR	155
4.24.1	Proyección de los Ingresos no Operacionales.....	158
4.25	GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE COMPRAS	159
4.25.1	Presupuestos de Compras	159
4.26	PROYECCIÓN DE GASTOS DE LA EMPRESA.....	161
4.26.1	Presupuesto de Gastos Operativos de la Empresa	161
4.26.2	Presupuesto de Gastos no Operacionales de la Empresa.....	164
4.27	PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	167
4.27.1	Prospectiva de Balances Proyectados	167
4.27.2	Estado de Situación Final Proyectado	172
4.27.3	Análisis Vertical y Horizontal de los Balances Proyectados de la Empresa .	173
4.27.4	Evaluación de los índices financieros aplicados a los Balances Proyectados	185
	CONCLUSIONES	193
	RECOMENDACIONES.....	194
	BIBLIOGRAFÍA	195
	ANEXOS	200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura del FODA de la Empresa	11
Tabla 2: Análisis estático y dinámico - Estado de Resultados períodos 2015 – 2016... 12	12
Tabla 3: Análisis Estático y dinámico del Balance General 2015 – 2016..... 14	14
Tabla 4: Conocimiento de sus funciones por parte del personal de la empresa	58
Tabla 5: Planificación previa a realizar las actividades	59
Tabla 6: Actividades entregadas por escrito al personal de la empresa..... 60	60
Tabla 7: Ambiente Laboral dentro de la Empresa	61
Tabla 8: Existencia de Trabajo en Equipo en la empresa	62
Tabla 9: Capacitación al personal de la empresa	63
Tabla 10: Incentivos al personal por parte de la empresa..... 64	64
Tabla 11: Recursos necesarios para desempeño de actividades por el personal	65
Tabla 12: Equipos de protección para los empleados de la empresa	66
Tabla 13: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa..... 67	67
Tabla 14: Consideración de opiniones del personal de la empresa	68
Tabla 15: Aspectos a mejorar dentro de la empresa	69
Tabla 16: Espacio de trabajo adecuado..... 70	70
Tabla 17: Implementación de un Manual Adm. Financiero para la empresa..... 71	71
Tabla 18: Frecuencia de adquisición del producto por el cliente..... 72	72
Tabla 19: Calificación del servicio y atención al cliente por el personal de la empresa 73	73
Tabla 20: Asesoramiento al adquirir el producto..... 74	74
Tabla 21: Información sobre el producto que ofrece la empresa..... 75	75
Tabla 22: Aspectos importantes al adquirir el producto	76
Tabla 23: Productos bajo pedido entregados a tiempo	77
Tabla 24: Solución inmediata a defectos en el producto	78
Tabla 25: Servicio post venta por parte de la empresa	79
Tabla 26: Calificación del servicio post venta	80
Tabla 27: Cuentan con otros proveedores..... 81	81
Tabla 28: Matriz de Objetivos Estratégicos..... 106	106
Tabla 29: Estructura Orgánica de la Empresa	107
Tabla 30: Clasificación de los Grupos en sus respectivos puestos o cargos..... 108	108
Tabla 31: Proyección de Ventas de Autocolor desde 2017 a 2021	156

Tabla 32: Evolución de las Ventas desde 2015 a 2021.....	157
Tabla 33: Proyección de los Ingresos no Operacionales	158
Tabla 34: Proyecciones de Compras 2017 – 2021.....	160
Tabla 35: Proyección de Gastos Sueldos	161
Tabla 36: Proyección de Depreciaciones.....	162
Tabla 37: Proyecciones de Gastos Operacionales.	163
Tabla 38: Resumen Consolidado de los Gastos Proyectados	165
Tabla 39: Proyección de la Utilidad presupuestada.....	166
Tabla 40: Proyección del IVA de 2017 a 2021	169
Tabla 41: Flujo de Caja Proyectado del 2017 a 2021	170
Tabla 42: Estado de Situación Final Proyectado para 5 años	172
Tabla 43: Análisis vertical del Estado de Resultados del año 2017 al 2021	174
Tabla 44: Análisis Horizontal del Estado de Resultados del año 2017 al 2021	176
Tabla 45: Análisis Vertical del Estado de Situación Final del año 2017 al 2021	180
Tabla 46: Análisis Horizontal del Estado de Situación Final del año 2017 al 2021.....	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Gestión Administrativo	22
Gráfico 2: Objetivo de la Gestión	24
Gráfico 3: Las 5s Kaizen	29
Gráfico 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	44
Gráfico 5: Conocimiento de sus funciones por parte del personal de la empresa	58
Gráfico 6: Planificación previa a realizar las actividades	59
Gráfico 7: Actividades entregadas por escrito al personal de la empresa	60
Gráfico 8: Ambiente Laboral dentro de la Empresa	61
Gráfico 9: Existencia de Trabajo en Equipo en la empresa	62
Gráfico 10: Capacitación al personal de la empresa	63
Gráfico 11: Incentivos al personal por parte de la empresa	64
Gráfico 12: Recursos necesarios para desempeño de actividades por el personal	65
Gráfico 13: Equipos de protección para los empleados de la empresa	66
Gráfico 14: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa	67
Gráfico 15: Consideración de opiniones del personal de la empresa	68
Gráfico 16: Aspectos a mejorar dentro de la empresa	69
Gráfico 17: Espacio de trabajo adecuado	70
Gráfico 18: Implementación de un Manual Adm. Financiero para la empresa	71
Gráfico 19: Frecuencia de adquisición del producto por el cliente	72
Gráfico 20: Calificación de servicio y atención al cliente por personal de la empresa ..	73
Gráfico 21: Asesoramiento al adquirir el producto	74
Gráfico 22: Información sobre el producto que ofrece la empresa	75
Gráfico 23: Aspectos importantes al adquirir el producto	76
Gráfico 24: Productos bajo pedido entregados a tiempo	77
Gráfico 25: Solución inmediata a defectos en el producto	78
Gráfico 26: Servicio post venta por parte de la empresa	79
Gráfico 27: Calificación del servicio post venta	80
Gráfico 28: Cuentan con otros proveedores	81
Gráfico 29: Fases del Proceso Administrativo	88
Gráfico 30: Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la empresa Autocolor	89
Gráfico 31: Organigrama Estructural Propuesto para la Empresa	94

Gráfico 32: Evolución de Ventas 2015 - 2021	157
Gráfico 33: Evolución de utilidad neta proyectada.....	168

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa De Ubicación de Autocolor	10
Ilustración 2: Indicadores Financieros	51
Ilustración 3: Perspectivas del Balanced Score Card.....	105
Ilustración 4: Manual de Funciones – Gerente General	109
Ilustración5: Manual de Funciones - Contador General Externo	111
Ilustración 6: Manual de Funciones Secretaria/o.....	113
Ilustración 7: Manual de Funciones Vendedor	115
Ilustración 8: Manual de Funciones Operario Máquinas mezcladoras de Pintura.....	117
Ilustración 9: Manual de Procedimientos - Reclutamiento del Personal	122
Ilustración 10: Descripción del Procedimiento de Reclutamiento del Personal	123
Ilustración 11: Diagrama de Flujo – reclutamiento del personal.....	124
Ilustración 12: Manual de Procedimiento - Selección del personal.....	125
Ilustración 13: Descripción del Procedimiento de Selección de Personal	126
Ilustración 14: Diagrama de Flujo - Selección del Personal.....	127
Ilustración 15: Manual de Procedimientos - Contratación del Personal.....	128
Ilustración 16: Descripción del Procedimiento de Contratación del Personal.....	129
Ilustración 17: Diagrama de Flujo - Contratación del Personal.....	130
Ilustración 18: Manual de Procedimiento - Inducción del personal	131
Ilustración 19: Manual de Procedimiento - Inducción del Personal.....	132
Ilustración 20: Diagrama de Flujo - Inducción del Personal	133
Ilustración 21: Manual de Procedimiento - Capacitación del Personal	134
Ilustración 22: Descripción del Procedimiento - Capacitación del Personal.....	135
Ilustración 23: Diagrama de Flujo - Capacitación del Personal	136
Ilustración 24: Manual de Procedimientos – Toma de decisiones por el Gerente.....	137
Ilustración25: Descripción del Procedimiento - Toma de decisiones por la Gerencia. 138	
Ilustración 26: Diagrama de Flujo - Toma de decisiones	139
Ilustración 27: Manual de procedimientos - Preparación de Pintura.....	140
Ilustración 28: Descripción del Procedimiento - Preparación de Pintura.....	141

Ilustración 29: Diagrama de Flujo - Preparación de Pinturas	142
Ilustración 30: Manual de Procedimientos – Gestión de Compras.....	143
Ilustración 31: Descripción del procedimiento - Gestión de Compras	144
Ilustración 32: Diagrama de Flujo - Gestión de Compras	145

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se desarrolló un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la comercializadora de Pinturas Autocolor de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con la finalidad de proporcionar una guía que mejore la gestión administrativa y financiera de la empresa optimizando sus recursos mediante una planificación adecuada. Se inició con el análisis del FODA y un análisis financiero aplicado a dos períodos consecutivos, además se aplicaron encuestas al personal y clientes de la entidad, aspectos que fueron base para conocer falencias existentes en la organización como la inexistencia de una planeación estratégica, manuales de funciones, de procedimientos, políticas y estrategias, la existencia de falencias en procesos de control financiero – económico en los estados financieros, la mala toma de decisiones por la gerencia que conducían a una baja rentabilidad y utilidad. Se concluyó entonces que existía una administración empírica sin ningún tipo de apoyo técnico por lo que se propone el desarrollo de un modelo de Gestión Administrativo y Financiero donde se especifican las funciones de cada miembro de la empresa, así como los procedimientos adecuados para el cumplimiento de actividades que permitan mejorar la gestión de las distintas áreas, además de una prospectiva financiera con proyecciones a futuro y sus respectivos análisis que coadyuven al mejoramiento del desempeño empresarial incrementando su rentabilidad, optimizando recursos y resolviendo problemas en base a la correcta toma de decisiones.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <PLANIFICACIÓN FINANCIERA> <RENTABILIDAD> <TOMA DE DECISIONES> <ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA> <MANUALES ADMINISTRATIVOS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

In the present research work, an Administrative and Financial Management Model was developed for the commercialization company of Autocolor Paints in the city of Riobamba, Province of Chimborazo, with the purpose of providing a guide that improves the administrative and financial management of the company, optimizing its resources through proper planning. It began with the analysis of the SWOT and a financial analysis applied to two consecutive periods, in addition, surveys were applied to the personnel and clients of the entity, aspects that were the basis for knowing existing shortcomings in the organization such as the lack of strategic planning, manuals of functions, procedures, policies and strategies, the existence of shortcomings in financial - economic control processes in the financial statements, the poor decision making by management that led to low profitability and usefulness. It was concluded that there was an empirical administration without any technical support, so it is proposed to develop a model of Administrative and Financial Management where the functions of each member of the company are specified, as well as the adequate procedures for compliance activities that allow improving the management of the different areas, as well as a financial prospective with future projections and their respective analyzes that contribute to the improvement of business performance, increasing profitability, optimizing resources and solving problems based on correct decision making.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <FINANCIAL PLANNING>
<PROFITABILITY> <DECISION MAKING> <STRATEGIC ADMINISTRATION>
<ADMINISTRATIVE MANUALS> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Para las empresas, organizaciones y demás entes económicos dentro de un mundo globalizado y en constante evolución, es necesario estar a la par con la innovación, la tecnología, los procesos y estrategias que les permitan generar ingresos a través de la prestación de servicios, la fabricación o industrialización, y la comercialización de productos con la finalidad de que puedan ser competitivas mediante una apropiada gestión para conducir a dichas entidades a desarrollarse y crecer mediante la oportuna toma de decisiones por quienes estén a la cabeza, tanto en el ámbito administrativo como financiero optimizando recursos y mejorando su estructura, incrementando mayores beneficios para los accionistas y demás colaboradores.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado sobre la comercializadora de pinturas Autocolor, puesto que al realizar un análisis para conocer su situación se determinó que la misma no cuenta con ningún tipo de guía o documento donde se encuentren las pautas para dar solución a problemas que aquejan a la entidad con el fin de proporcionarle un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que le permita mantener un control de sus actividades y solucionar falencias a través de manuales de funciones, procedimientos, estrategias, políticas, técnicas y análisis existentes en su contenido ayudando a mejorar su administración e incrementar su rentabilidad como utilidad.

Dicho trabajo de investigación cuenta con cinco capítulos descritos a continuación.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema dónde se define qué problemas existen para realizar la investigación, además de la formulación y delimitación del problema, la justificación dónde se detallan los beneficios que tendrá la entidad al acoger la investigación y aplicarla, también este capítulo presenta el objetivo general y los objetivos específicos pretendidos alcanzar con la investigación. Además del FODA que permitió conocer la situación de la empresa en el ámbito administrativo - financiero y también contiene el análisis financiero.

El segundo capítulo contiene antecedentes de la investigación así como conceptos teóricos, mismos que facilitaron buscar y conocer además de ampliar definiciones referentes y que sean inclusivos en el estudio actual, la información de conceptos fue obtenida y analizada de varios textos, por lo cual cada definición cuenta con su respectiva cita bibliográfica. Dentro del mismo capítulo también se encuentra definida la defender de la realización del estudio y sus diferentes variables como son la dependiente e independiente.

En el tercer capítulo del trabajo podremos encontrar la modalidad de la investigación, así como también los tipos de investigación utilizados para realizarla, métodos, técnicas e instrumentos necesarios para recolección de información, así mismo, se determina la muestra.

En el cuarto Capítulo se presenta la tabulación en tablas y gráficos de los resultados obtenidos al aplicar la técnica de cuestionario como es la encuesta al personal de la empresa, a los clientes y al gerente de la misma, quienes proporcionaron información relevante sobre aspectos que presentan falencias y se deben dar soluciones.

El quinto capítulo hace mención y detalla el desarrollo de la propuesta de un modelo de Gestión administrativo y Financiero para la comercializadora de pinturas Autocolor, mismo que contiene especificados manuales de funciones, manuales de procedimientos, flujo – gramas, políticas, estrategias, y la prospectiva financiera que incluye presupuestos con proyecciones a 5 años, también el análisis de cada uno de las razones financieras aplicadas a los balances con el fin de que la empresa tenga una guía para que las actividades se desarrollen adecuadamente.

Finalmente, se llega a una serie de conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta por la gerencia o por quién le competa para mantener la continuidad y sostenibilidad de este trabajo de investigación en el futuro.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas a nivel global siempre están en busca de mejorar sus ingresos o beneficios así como su rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado, y dentro de sus departamentos o áreas uno de los más importantes es aquel que se encarga de los recursos monetarios y económicos de las mismas, es así, que se ha encontrado varios trabajos e investigaciones realizados por varios autores que se dedican a implementar modelos de gestión administrativo-financiero que permitan a las empresas de gran magnitud poder controlar los procesos y un adecuado direccionamiento del dinero que poseen las mismas. Las Pymes (Pequeñas y medianas empresas), son entes que de igual manera buscan una posición en el mercado, pero el principal problema que las aqueja es que son empresas con índices de ventas bajos y por ende sus ingresos no son masivos, esto debido a que no cuentan con una guía adecuada o con estrategias que las direccionen a seguir un modelo para mejorar su situación y no actuar de manera empírica, muchas veces por falta de ingresos no han podido contratar personal eficiente que los asesoren o les entreguen algún tipo de guía para enfrentar los problemas de liquidez o mala administración. En el Ecuador se afirma por medio de la presentación de cifras, que las PYMES crecieron en un 41% y su volumen de ventas creció en un 60% según la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, lo cual hace referencia a la competencia actual para la empresa. En la ciudad de Riobamba existen 92 Pymes registradas según datos de la cámara de industrias de Chimborazo donde se encuentran todo tipo empresas ya sean industriales, comerciales o de servicios.

La empresa Autocolor se dedica a la preparación y comercialización especializada de todo tipo de pinturas, barnices y lacas. Mediante una indagación al gerente de la empresa se pudo constatar que dentro de la misma no se cuenta con ningún tipo de manuales o guías para el correcto funcionamiento administrativo y financiero, además las decisiones por parte del gerente se las toma de una manera empírica, dichas decisiones son aplicadas rutinariamente de acuerdo a la necesidad del momento, por otro lado tampoco cuenta con manual de funciones para sus trabajadores lo cual provoca que las actividades no tengan un control adecuado y el incumplimiento de las mismas

en lo referente a la adquisición de materia prima para la elaboración de sus productos no se cuenta con una planificación adecuada y se la realiza según sea su necesidad.

En lo que se refiere al manejo de los recursos de la empresa podemos mencionar que para el año 2015 las ventas fueron de USD 445.906,15 mientras que para el año 2016 posee un monto de USD 232.791,09 observando que existe una disminución del 48% entre un período y otro, por otra parte la utilidad para el año 2015 fue de USD 11.099,68 y para el año 2016 fue de USD 12.612,27 a pesar de su disminución en las ventas recalcando que tuvieron un monto adicional por otros ingresos que permite a la utilidad ser positiva, por otra parte la holgura entre sus clientes y proveedores permite observar que la empresa paga mucho antes de que reciba ingresos por sus clientes, y entre un período y otro las cuentas por cobrar no han variado manteniendo el mismo valor de USD 58.831,00 lo que significa que no han tomado medidas de recuperación del dinero. En lo que a proveedores se refiere para el año 2015 mantiene un valor de USD 7.504,32 y para el año 2016 es de USD 0,00 lo cual indica que la empresa está cancelando sus cuentas con dinero propio puesto a que no mantienen pasivos a largo plazo y tampoco han tomado acciones con sus cuentas por cobrar, es así, que luego de un análisis de los aspectos más relevantes de la empresa, el propietario ha solicitado que se realice el estudio y pueda brindarle una guía o modelo de cómo manejar adecuadamente dichas situaciones, por lo que es necesario presentar el modelo de gestión administrativo y financiero para la comercializadora de pinturas Autocolor, permitiendo que mejore su gestión tanto administrativa como financieramente.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo influirá el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero en la comercializadora de pinturas Autocolor?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará en la comercializadora de pinturas Autocolor de la ciudad de Riobamba, misma que se encuentra ubicada en la Av. José Veloz entre las calles Manuel Elisio Flor y Epiclachima, de la provincia de Chimborazo durante el período 2017. Además, la misma se aplicará en el campo administrativo y financiero de

la empresa, permitiendo que se pueda mejorar el área de toma de decisiones por parte de gerencia, en lo referente a la organización interna de la empresa, cobro de cuentas por cobrar, pago a proveedores, procesos de adquisición de mercaderías, el servicio al cliente y el bien estar de los colaboradores.

1.2 JUSTIFICACION

El Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, mismo que permite organizar, dirigir y controlar procesos para que la misma funcione adecuadamente. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

En Ecuador el 44% de los empleos son generados por microempresas, mientras que el 17% a pequeñas y 14% a medianas según datos proporcionados por Revista Líderes en 2015. Según datos del INEC, a nivel nacional, en marzo de 2016, el empleo adecuado o pleno es de 40% de la PEA, mientras que el subempleo a nivel nacional es de 17,1%, en marzo del mismo año. Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, realizada por el INEC, Ecuador registró en septiembre 2016 una tasa de desempleo del 5,2% a nivel nacional. Datos muy relevantes al momento de iniciar una empresa o emprendimiento, pues con ello se puede contribuir a mejoras en algunos de estos indicadores, y de la misma manera reducir aquellos negativos que afecten el funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta los indicadores económicos mencionados anteriormente y que se relacionan directamente con el desarrollo, éxito o fracaso de los entes económicos como son las Pymes y grandes empresas en un país, podemos mencionar que el modelo de Gestión Administrativo y Financiero será de vital importancia para la comercializadora Autocolor, esto debido a que el enfoque está direccionado desde dos ámbitos: el modelo de gestión administrativo, permitirá a la empresa optimizar los recursos y el tiempo en la ejecución de sus procesos permitiendo incrementar la eficiencia en el desarrollo de las actividades desde los niveles más altos, así, como las que realizan sus colaboradores, además la gestión permitirá a los altos niveles tener un conocimiento adecuado de cómo y cuándo se deberán tomar decisiones y cuáles son los factores que se deben tener en cuenta para ello, mejorando así el sistema de gestión administrativo existente dentro de la empresa en la actualidad y además brindar un servicio de calidad.

Por otro lado el modelo de gestión financiero permitirá a la empresa tener la capacidad de enfrentar y resolver problemas de rentabilidad así como de liquidez mediante la utilización de herramientas que permiten identificar problemas que no son visibles desde cifras contables, además se busca que la empresa conozca en cualquier momento su situación para poder tomar decisiones en cualquier escenario. Luego de haber puesto a consideración del propietario de la empresa el motivo de la investigación, se obtuvo la aprobación y total colaboración por parte del mismo en lo que se refiere a facilitar toda la información necesaria para llevar a cabo dicha investigación, así también, se encuentra en total acuerdo en aplicar las pautas que se presenten, además de estrategias y guías que permitan a su empresa mejorar la gestión administrativa y financiera de la misma. Por último con la aplicación del modelo de gestión administrativa y financiera se busca el crecimiento y desarrollo de la empresa que permita crear fuentes de trabajo y colaborar al desarrollo del país con el pago de tributos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa de pintura Autocolor de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el año 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico administrativo y financiero de la empresa Autocolor aplicado a los períodos 2015-2016.
- ✓ Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa Autocolor de la ciudad de Riobamba.
- ✓ Realizar la prospectiva financiera mediante el modelo propuesto para la empresa Autocolor.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la realización del siguiente trabajo de investigación se tomaron en consideración trabajos de contenido similar realizado por otros autores que presentan propuestas para la creación e implementación de un Modelos de Gestión Administrativa y Financiera para distintos tipos de empresas, que cabe recalcar no todos las investigaciones se aplicaron a empresas de similar actividad sobre la que se va a trabajar en esta investigación, sin embargo el contenido de los principios y definiciones son aplicables para cualquier empresa. Por ello a continuación se presentan algunos trabajos con los puntos de vista presentados por distintos autores:

En el trabajo de investigación cuyo título es, “DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA ARTESANAL DE CURTIEMBRE DEL ING. LLERENA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD”, realizado por la autora; María José Llerena Pozo, menciona lo siguiente, es de gran importancia identificar los procesos de cada una de las empresas, su actividad, su funcionamiento, su capacidad, y su tipo de gestión, para poder administrarla de una manera adecuada. En el caso de empresas pequeñas o Pymes que en muchas de las ocasiones funcionan con un conocimiento netamente empírico es necesario la implementación de una guía o manual de procedimientos, funciones, además que les permitan conocer cuál es la manera correcta de poder combatir falencias mediante la aplicación de estrategias, normas, políticas que amparen al desarrollo de la empresa. Concluye que la implementación del modelo de gestión administrativo será el punto de partida del nuevo giro del negocio, aprovechando los aspectos positivos que se puedan brindar y cambiar el rostro de la empresa mediante una óptima gestión administrativa.

De igual manera el trabajo titulado, “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA BIOAGRO UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA”, mismo que fue elaborado por la señorita, Maritza Elizabeth Erraez Quedaza menciona lo siguiente, la empresa que fue el objeto de su investigación mantenía problemas relacionados con la ventas que son el principal fuente de ingresos y los precios de sus productos no representaban una opción favorable para dicha entidad la

implementación del modelo de gestión financiera ayudaría a la optimización de los recursos así como al correcto manejo de estrategias para su correcto funcionamiento, además de encontrar las mejores soluciones a los problemas que se derivan de la existencia de una carencia de estructura financiera dentro de dicha empresa. Además concluye que la mejor manera de mejorar la situación es esta empresa es mediante el mejoramiento de áreas donde se presentan problemas con mayor fuerza por lo que es necesario aplicar un modelo de gestión que enfatice su presencia en tesorería, cuentas por cobrar, inventarios, implementación de políticas de financiamiento, estrategias financieras como alternativa de gestión que permita obtener una guía a la gerencia para una adecuada toma de decisiones fortaleciendo su estructura financiera.

Por otra parte tenemos el criterio presentado en el trabajo investigativo con el tema, “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA MUSHUK PAKARI LTDA, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”, autoría de la ingeniera Chicaiza Reina Sandra Ximena, y la ingeniera Yamberla Cacuango Gloria Asucena, quienes en su investigación mantienen que un modelo de Gestión Administrativo Financiero aplicado a una empresa debe de cumplir con la finalidad de alcanzar un manejo eficiente y eficaz de las actividades tanto administrativas como financieras de la misma, tomando en cuenta que la marcha de los negocios no puede prescindir de dichos aspectos, pues constituyen una base fundamental. Además para el análisis correcto de una entidad en su ambiente interno como externo se debe emplear técnicas de recolección de datos e información como: encuestas, entrevistas, observaciones directas, establecer una matriz FODA que permitirán conocer la carencia de documentos necesarios para el manejo adecuado de la gestión administrativa y financiera de la entidad. Concluyen que para la aplicación efectiva de dichos documentos se deben analizar los impactos que genera el proyecto de investigación en la institución, esto a través de matrices e indicadores evaluando su incidencia en el aspecto administrativo y financiero para finalmente poder emitir conclusiones y recomendaciones que permitan a la gerencia tomar las mejores decisiones que conlleven a un crecimiento sostenido de la empresa mediante la optimización de sus recursos y el incremento de su utilidad.

Como se ha podido observar en los trabajos tomados en consideración para la realización del trabajo de investigación sobre la comercializadora de pinturas Autocolor, denota claramente la importancia de dichos documentos dentro de la empresa, mismos que contienen guías de funciones, procedimientos, políticas, estrategias, indispensables para llevar una gestión oportuna y necesaria para que la empresa pueda mejorar su situación en aspectos que no le permitan crecer durante sus actividades. Este tipo de modelos permiten a la entidad mantener una estructura organizada y bien definida contando además con una planeación financiera eficiente que permita cumplir los objetivos propuestos en un corto o largo plazo a través de la rentabilidad obtenida gracias a un manejo oportuno de los procesos administrativos y financieros de la organización.

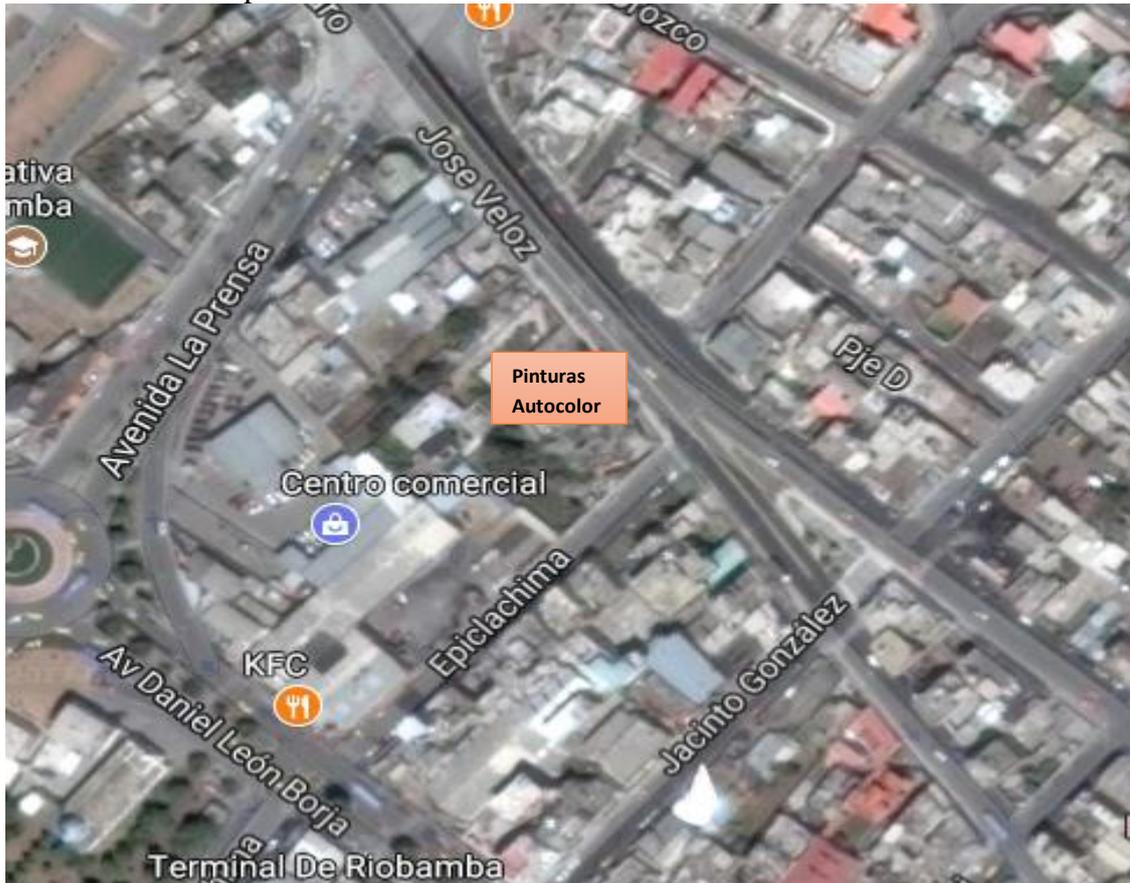
2.1.1 Reseña Histórica de la Empresa

La comercializadora de Autocolor es una empresa que se dedica a la comercialización de pinturas, lacas, barnices y materiales para los acabados de la construcción referentes a la pintura de interiores y exteriores. Su actividad inicia como un emprendimiento por parte del Sr. Víctor Hugo Verdesoto quién con un capital propio adquiere el producto para luego empezar a comercializarlo, luego adquiere una máquina de segunda mano para mezclar y preparar pinturas a petición del cliente, desde aquí empieza a ser administrada por el Sr. Víctor Verdesoto y su esposa, luego al observar que existía una demanda notable por su producto fue necesario la contratación de una persona que le ayude en los procesos de preparación del producto, más adelante fue necesario la contratación de una secretaria a medida que fue creciendo su ingreso para que maneje la documentación correspondiente, y así empezó a crecer dicha empresa. Hasta llegar a ser hoy una entidad con ingresos notables pero que mantenía un tipo de administración empírica.

2.1.1.1 Localización de la Empresa

La comercializadora de pinturas se encuentra ubicada en la Av. José Veloz entre las calles Manuel Elisio Flor y Epiclachima.

Ilustración 1: Mapa De Ubicación de Autocolor



Fuente: Google Maps

2.1.2 Análisis FODA de la Empresa

Es importante conocer la situación actual de la empresa por lo que fue necesario analizar el FODA de la comercializadora, mismo que se procedió a estructurar con la ayuda de la gerencia y el investigador donde se obtuvo lo siguiente:

Tabla 1: Estructura del FODA de la Empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios de productos competitivos ✓ Cartera de Clientes Considerables ✓ Buenas relaciones con proveedores actuales ✓ Personal con capacidad de atención al cliente ✓ Productos de calidad ✓ Espacio adecuado de trabajo ✓ Ubicación estratégica del negocio puesto que está en una Av. Principal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expectativas variadas de clientes. ✓ La empresa se encuentra dentro de un mercado creciente ✓ Aceptación positiva de clientes con nuestros productos para transformarlos en una fuente de publicidad informal ✓ Mayor oferta de productos a mejores precios por nuevos proveedores ✓ Nuevas fuentes de publicidad a costos nulos ✓ Nuevas políticas propuestas por el gobierno de pagos del Impuesto a la Renta
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de Manuales de Procedimientos ✓ No se mantienen manuales de funciones para el personal ✓ Gestión administrativa y financiera empírica ✓ Reducción en ventas entre los dos últimos períodos ✓ No se aplican razones financieras para determinar si existe una baja rentabilidad ✓ Inexistencia de una Planificación estratégica ✓ Desconocimiento de actividades por el personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La competencia dentro del mercado actual ✓ Pagos de impuestos y políticas de gobierno ✓ Situación económica de la colectividad ✓ Nuevos productos ofrecidos por la competencia ✓ Actualización de maquinaria y tecnología

Fuente: Gerencia Autocolor

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

2.1.3 Análisis Financiero de los Períodos 2015 – 2016 de la Empresa

Para identificar si existían anomalías dentro de los estados financieros de la comercializadora Autocolor se procedió a realizar el análisis vertical o estático y el análisis horizontal o dinámico respectivamente.

2.1.3.1 Análisis Vertical y Horizontal

Tabla 2: Análisis estático y dinámico - Estado de Resultados períodos 2015 – 2016

Comercializadora de Pinturas Autocolor
Estado de Resultados
Análisis Estático y Dinámico 2015 – 2016

Detalle	2015	Análisis Estático	2016	Análisis Estático	Análisis Dinámico	
					Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS						
ORDINARIOS	445.906,15	100,00%	232.791,09	100,00%	213.115,06	-48%
Ventas Tarifa 12%	445.906,15	100,00%	232.791,09	100,00%	213.115,06	-48%
Ventas Tarifa 0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
(-) Descuentos en Ventas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
(-) Devolución en Ventas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
Ventas Netas	445.906,15	100,00%	232.791,09	100,00%	213.115,06	-48%
Inventario Inicial de Mercadería	5.044,74	1,13%	15.020,25	6,45%	9.975,51	198%
Compras Tarifa 0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
Compras Tarifa 12%	396.557,03	88,93%	147.399,92	63,32%	249.157,11	-63%
Compras Netas	396.557,03	88,93%	147.399,92	63,32%	249.157,11	-63%
(=) Mercadería disponible para la venta	401.601,77	90,06%	162.420,17	69,77%	239.181,60	-60%
(-) Inventario Final de Mercadería	15.020,25	3,37%	1.986,36	0,85%	-13.033,89	-87%
(=) Costo de Ventas	386.581,52	86,70%	160.433,81	68,92%	226.147,71	-58%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	80.070,07	17,96%	72.357,28	31,08%	-7.712,79	-10%
OTROS INGRESOS	20.745,44	4,65%	0,00	0,00%	-20.745,44	-100%
Descuento en Ventas	20.745,44	4,65%	0,00	0,00%	-20.745,44	-100%
GASTOS	63.614,66	14,27%	55.974,84	24,05%	-7.639,82	-12%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	53.299,85	11,95%	53.300,17	22,90%	0,32	0%
Gasto Sueldos y Salarios	35.586,42	7,98%	35.125,86	15,09%	-460,56	-1%
Gasto Beneficios de Ley	11.680,07	2,62%	12.297,67	5,28%	617,60	5%

Gastos Aportes IESS	6.033,36	1,35%	5.876,64	2,52%	-156,72	-3%
GASTO DE VENTA	10.299,05	2,31%	2.669,62	1,15%	-7.629,43	-74%
Gasto Arriendos	675,00	0,15%	295,39	0,13%	-379,61	-56%
Gasto Fletes	532,17	0,12%	152,00	0,07%	-380,17	-71%
Gasto Publicidad	100,00	0,02%	20,00	0,01%	-80,00	-80%
Gasto Seguridad y Vigilancia	534,54	0,12%	180,00	0,08%	-354,54	-66%
Gasto Mantenimiento Almacén	3.456,45	0,78%	715,05	0,31%	-2.741,40	-79%
Gasto Mantenimiento Vehículo	1.110,43	0,25%	921,14	0,40%	-189,29	0%
Gasto Honorarios Profesionales	840,00	0,19%	0,00	0,00%	-840,00	-100%
Gasto Suministros de Oficina y Envases	1.435,40	0,32%	356,03	0,15%	-1.079,37	0%
Gasto Varios	1.615,06	0,36%	30,01	0,01%	-1.585,05	0%
GASTO FINANCIEROS	15,76	0,00%	5,05	0,00%	-10,71	-68%
Gasto Intereses y Comisiones	15,76	0,00%	5,05	0,00%	-10,71	-68%
UTILIDAD OPERACIONAL	16.455,41	3,69%	16.382,44	7,04%	-72,97	0%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
Otros Ingresos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	3.396,96	0,76%	1.455,17	0,63%	-1.941,79	-57%
Depreciación Acum. Vehículos	1.427,14	0,32%	1.141,72	0,49%	-285,42	-20%
Depreciación Acum. Equipo de Cómputo	116,09	0,03%	313,45	0,13%	197,36	170%
Otros Gastos Financieros	1.853,73	0,42%	0,00	0,00%	-1.853,73	-100%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	13.058,45	2,93%	14.927,27	6,41%	1.868,82	14%
15% Participación a Trabajadores	1.958,77	0,44%	2.239,09	0,96%	280,32	14%
UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS	11.099,68	2,49%	12.688,18	5,45%	1.588,50	14%
Impuesto a la Renta	0,00	0,00%	75,91	0,03%	75,91	0%
UTILIDAD NETA	11.099,68	2,49%	12.612,27	5,42%	1.512,59	14%

Fuente: Pinturas Autocolor

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

a) Análisis

Ingresos.- Luego de realizar el análisis financiero del estado de resultados de los períodos 2015 y 2016 respectivamente se pudo detectar que existe una disminución en los ingresos por ventas del 48%, puesto que en el año 2015 los ingresos cuentan con un valor de 445.906,15 USD, mientras que para el año 2016 este monto disminuye a un valor de 232.791,09 USD lo que produce una reducción notable en los ingresos, y para que una empresa se mantenga sostenible y suficiente en el mercado este valor debe tener una tendencia positiva, ya que de esta depende la utilidad que se obtiene durante un período contable teniendo que ser lo suficientemente capaz de cubrir los costos y

gastos existentes en la empresa para evitar caer en financiamientos fuertes o en casos más extremos ir a la quiebra del negocio.

Gastos.- En lo que a gastos se refiere, luego de haber realizado el análisis financiero correspondiente a los períodos 2015 – 2016, se observa que existe un decrecimiento en el monto de esta cuenta ya que para el año 2015 mantuvo un monto de 63.614,66 USD y para el año 2016 dicha cuenta mostró un valor de 55.974,84 USD, esto permite mencionar que existió un 12% de decrecimiento entre un período y otro, esto es bueno para la empresa pero sería mucho mejor si podemos mejorar el porcentaje ya que mientras mejor se optimicen los gastos reduciéndolos y se incrementen los ingresos el efecto sobre la utilidad será aún mayor.

Utilidad.- La utilidad de igual manera se ha visto que mantuvo un incremento entre un período y otro, pues existe una variación relativa de un 12% entre un año y otro, esto significa que la utilidad neta que se obtuvo en el 2105 poseía un monto de 11.099,68 USD mientras que para el año 2016 la cuenta mantenía un valor de 12.612,27 USD, lo que da un incremento de 1.512,59 USD entre un período y otro. Esto se debería a que los ingresos disminuyeron notablemente lo cual no le permitió a la empresa mantener mejores utilidades, y sería necesario poder mejorar esta situación.

2.1.3.2 Análisis Horizontal

Tabla 3: Análisis Estático y dinámico del Balance General 2015 – 2016

Comercializadora de Pinturas Autocolor
Estado de Resultados
Análisis Estático y Dinámico 2015 – 2016

Detalle	2015	Análisis Estático	2016	Análisis Estático	Análisis Dinámico	
					Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO						
ACTIVOS CORRIENTES	91.682,58	93,14%	112.500,57	95,50%	20.817,99	23%
DISPONIBLE	5.034,92	5,11%	36.051,48	30,60%	31.016,56	616%
Bancos	5.034,92	5,11%	36.051,48	30,60%	31.016,56	616%
EXIGIBLE	71.627,41	72,77%	74.462,73	63,21%	2.835,32	4%
Cuentas por cobrar	58.831,00	59,77%	58.831,00	49,94%	0,00	0%
Anticipo Impuesto Renta Acumulado	6.015,81	6,11%	9.113,63	7,74%	3.097,82	51%

Anticipo Impuesto Renta Ejercicio	3.097,82	3,15%	2.277,86	1,93%	-819,96	-26%
Impuesto Renta Retenido Ejercicio	698,97	0,71%	191,04	0,16%	-507,93	-73%
Impuesto Renta Retenido Acumulado	2.983,81	3,03%	3.682,78	3,13%	698,97	23%
Crédito IVA	0,00	0,00%	366,42	0,31%	366,42	0%
REALIZABLE	15.020,25	15,26%	1.986,36	1,69%	13.033,89	-87%
Inventario de Mercadería	15.020,25	15,26%	1.986,36	1,69%	13.033,89	-87%
ACTIVO FIJO	6.753,40	6,86%	5.298,23	4,50%	-1.455,17	-22%
DEPRECIABLES	6.753,40	6,86%	5.298,23	4,50%	-1.455,17	-22%
Muebles y Enseres	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
Equipo de Oficina	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
Maquinaria, Equipo y Herramientas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
Vehículo	8.919,64	9,06%	8.919,64	7,57%	0,00	0%
Depreciación Vehículo	3.211,06	3,26%	4.352,78	3,70%	1.141,72	
Equipo de Cómputo	3.041,34	3,09%	3.041,34	2,58%	0,00	0%
Depreciación Equipo de Cómputo	1.996,52	2,03%	2.309,97	1,96%	313,45	
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
Marca	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
PAGOS ANTICIPADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0%
Anticipo a Proveedores	0,00	0,00%	0,00	0,00%		0%
TOTAL ACTIVOS	98.435,98	100,00%	117.798,80	100,00%	19.362,82	20%
PASIVOS						
A CORTO PLAZO	20.910,62	21,24%	58.619,95	49,76%	37.709,33	180%
Proveedores	7.504,32	7,62%	12.178,37	10,34%	4.674,05	62%
Retención Impuesto renta por pagar	299,60	0,30%	10.751,46	9,13%	10.451,86	3489%
Retención Impuesto IVA por pagar	2,12	0,00%	35.184,56	29,87%	35.182,44	1659549%
IVA por pagar	6.709,86	6,82%	173,94	0,15%	-6.535,92	0%
Obligaciones IESS por pagar	6.394,72	6,50%	331,62	0,28%	-6.063,10	0%
Participación utilidades empleados	1.958,77	1,99%				
TOTAL PASIVO	20.910,62	21,24%	58.619,95	49,76%	37.709,33	180%
PATRIMONIO						
Capital Social	64.466,91	65,49%	44.251,58	37,57%	20.215,33	-31%
Utilidades Acumuladas						
Utilidad del Ejercicio	13.058,45	13,27%	14.927,27	12,67%	1.868,82	14%
TOTAL PATRIMONIO	77.525,36	78,76%	59.178,85	50,24%	18.346,51	-24%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	98.435,98	100,00%	117.798,80	100,00%	19.362,82	20%

Fuente: Pinturas Autocolor

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

b) Análisis

Dentro del análisis vertical y horizontal aplicado al estado de situación final de los períodos 2015 y 2016 denotan las cuentas de activo, dónde la cuenta de efectivo entre un año y otro presenta un incremento en saldo siendo así que para el año 2015 posee un monto de 5.034,92 USD, mientras que para el año 2016 esta cuenta tuvo un valor de 36.051,48 USD respectivamente, indicando que hay un crecimiento muy notable en dicha cuenta lo que representa una variación relativa del 616% de incremento, cabe recalcar que hay que la empresa realiza actividad comercial por lo que necesita efectivo para sus transacciones diarias.

Las cuentas por cobrar son otro punto tomado a consideración puesto que se observa que de un período a otro no ha existido variación del monto existiendo un valor de 58.831,00 tanto en el período 2015 y 2016, esto lleva a la conclusión que los productos se dieron a crédito a los clientes por un período superior a un año o a su vez que no existen políticas ni estrategias que permitan recuperar el dinero por estas transacciones mermando así los ingresos para la empresa. La cuenta de mercaderías a su vez presenta una variación relativa de un 87% de disminución entre un período y otro, esto puede referirse a que la empresa mantuvo el inventario sin producto por falta de inversión en el mismo pues las ventas también presentan una evolución negativa entre 2015 y 2016.

Dentro de los pasivos se nota que la cuenta de proveedores entre un período y otro presenta un incremento en su monto siendo así que para el año 2015 posee 7.504,32 USD y para el año 2016 este asciende a 12.178,37 USD presentando una variación relativa de un 62% entre un período y otro. El incremento de esta cuenta en una empresa es adecuada siempre y cuando se observe que los ingresos lo hacen de la misma manera para no caer en sobre stock. Es necesaria además siempre mantener esta cuenta equilibrada con políticas de pago y estrategias de acuerdos comerciales que beneficien a la empresa.

El patrimonio por su parte muestra un decremento en su monto entre un período y otro, en el año 2015 presenta un valor de 77.525,36 USD, mientras que para el año 2016 presenta un valor de 59.178,85 USD. Es razonable que este valor siempre tenga la

capacidad de cubrir anomalías que se presenten, así como sea suficiente para continuar con la actividad normal de la empresa sin tener que recurrir al financiamiento.

Concluyendo que la empresa no mantiene definida una gestión administrativa interna, así como que carece de una planeación financiera que optimice sus recursos y permita a la empresa plantearse objetivos y tener una rentabilidad mayor entre períodos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión Administrativa

El autor (Anzola, 2002); menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

(Diccionario Real Academia Española, 2009) Explica; que la administración es aquella acción de administrar (del Latín Administrativo - onis). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

“La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. (Terry, 2011)

2.2.1.1 Importancia del Modelo de Gestión Administrativa.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y la eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un Modelo de Gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en realizar las actividades diarias, así

como una mayor calidad en el servicio prestado que es recibido por el usuario. (Torres Ríos, 2015)

Se puede mencionar que la gestión administrativa dentro de una empresa se encarga de realizar procesos de suma importancia como son planificar, organizar, dirigir y controlar utilizando todos los recursos que se presenten dentro de dicha empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al momento de constituir la misma, esto con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios prestados por la empresa objeto de la investigación.

2.2.1.2 Objetivos del Modelo de Gestión Administrativa.

De acuerdo a las metas que persiguen cada empresa, dependerán los objetivos que se planteen cada una de ellas. Por otro lado se puede mencionar que las pymes con el apoyo de un modelo de gestión administrativo podrán buscar cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Optimizar los procesos de Gestión, logrando de esta manera alcanzar un trabajo eficaz y eficiente que sea fácil de realizar dentro de la organización.
- ✓ Mejorar los productos o servicios que se ofrecen de acuerdo a la perspectiva y exigencia de los clientes.
- ✓ Establecer pautas y procedimientos de seguimiento, así como de control de los procesos internos y de los productos o servicios de tal forma que facilite la toma de decisiones a los responsables.
- ✓ Incorporar procedimientos de mejora en tecnologías que permita mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios que se brinda en la actualidad.
- ✓ Crear valor para la empresa, permitiendo su expansión y desarrollo y logrando un incremento de beneficios individuales como colectivos.

Luego de realizar un análisis de la situación actual de la empresa que es objeto de estudio, la aplicación de un modelo de gestión servirá para tener claro cuáles son los procesos y procedimientos que permitan contrarrestar problemas existentes en las áreas funcionales de la empresa y con ello mejorar su situación, mejorando su rentabilidad.

2.2.1.3 Etapas del Modelo de Gestión Administrativo

Para alcanzar que la gestión administrativa dentro de una empresa sea la adecuada se necesita que dicho modelo cumpla con el papel de ser una guía adecuadamente elaborada y para ello debe cumplir ciertas etapas, mismas que a continuación se detallan:

- **Análisis de la estructura funcional.-** En esta etapa se describen las funciones que se deben realizar dentro de las áreas funcionales de la empresa, permitiendo que cada una de ellas sean cumplidas a cabalidad mediante un control adecuado, y además los objetivos de cada una de las unidades administrativas, de servicio así como de las interrelaciones y los flujos de información que se mantiene entre estas con la finalidad de alcanzar las metas deseadas mediante la colaboración en conjunto.
- **Análisis de las relaciones con terceros.-** Identificar y caracterizar todas aquellas entidades que interactúan con la empresa permitiendo prestar el servicio y el objeto por el cual existe esta interacción, además tener en claro que resultados se pretenden alcanzar.
- **Identificación de los procesos de la empresa.-** En esta etapa se debe establecer aquellos circuitos funcionales que se manejan dentro de la empresa, así como los servicios que presta la misma y cuál es la calidad que se puede observar en cada uno de estos.

Para que la aplicación del modelo de gestión administrativo sea un éxito dentro de una empresa, se requiere la participación mutua entre los colaboradores (trabajadores) que forman parte de la organización y los altos mandos (gerente), con esto se identifican los puntos débiles que existen entre las partes; como la falta de comunicación al momento de realizar actividades, o, el mal uso que se da a los recursos de la empresa, aspectos que se pueden mejorar si se realiza un análisis de los procesos, por ejemplo la toma de decisiones por parte del gerente o a su vez la atención al cliente.

2.2.1.4 Componentes del Modelo de Gestión Administrativa.

Los componentes de la gestión administrativa son muy importantes, estos permiten el desarrollo de acciones que permitan el logro de objetivos, a continuación se las detalla:

Gestión Reactiva.- Este componente permite a la empresa desarrollar acciones de acuerdo a los desafíos y otras situaciones que se presentan dentro de la organización para lograr alcanzar los objetivos.

Gestión Proactiva.- Permite la pro actividad dentro de la empresa permitiendo que se planifique acciones para el futuro, previniendo y anticipándose a los posibles desafíos y contingencias que se pueden presentar para alcanzar resultados.

2.2.1.5 Características y aplicación del Modelo de Gestión Administrativa.

Dentro de las principales características que se necesitan para la elaboración y aplicación de un modelo de gestión administrativa en una empresa se pueden distinguir las siguientes:

Homogenización funcional

La homogenización de aquellas funciones similares permite optimizar el uso de los recursos necesarios para el cumplimiento de las mismas, evitando que se entre en un bucle que solamente evita el cumplimiento de las actividades de manera más directa y eficiente.

Identificación de necesidades de información.

Al establecer las necesidades de comunicación que existen dentro de las áreas funcionales de la empresa al momento de la realización de las actividades se puede disminuir el tiempo requerido para el cumplimiento de dicha actividad, así mismo determinar el grado de responsabilidad a quién compete tomar la decisión y que dichas actividades no se realicen por intuición o de manera empírica.

Ahora para la aplicación del modelo de gestión administrativa se puede mencionar algunas definiciones que representan la base en la aplicación del modelo anteriormente mencionado.

✓ **Modelo de Negocio**

Un modelo de negocio es aquel que describe las bases sobre las cuales cualquier empresa u organización crea, proporciona y capta valor. Es decir, los servicios que prestan y la interrelación que existe para cumplir con sus objetivos.

✓ **Ajustes Funcionales**

Se consideran así a aquellas modificaciones o cambios necesarios para la implementación y mejora de la estructura funcional de la empresa de manera más adecuada al servicio, permitiendo que los recursos sean utilizados de una manera mucho más óptima.

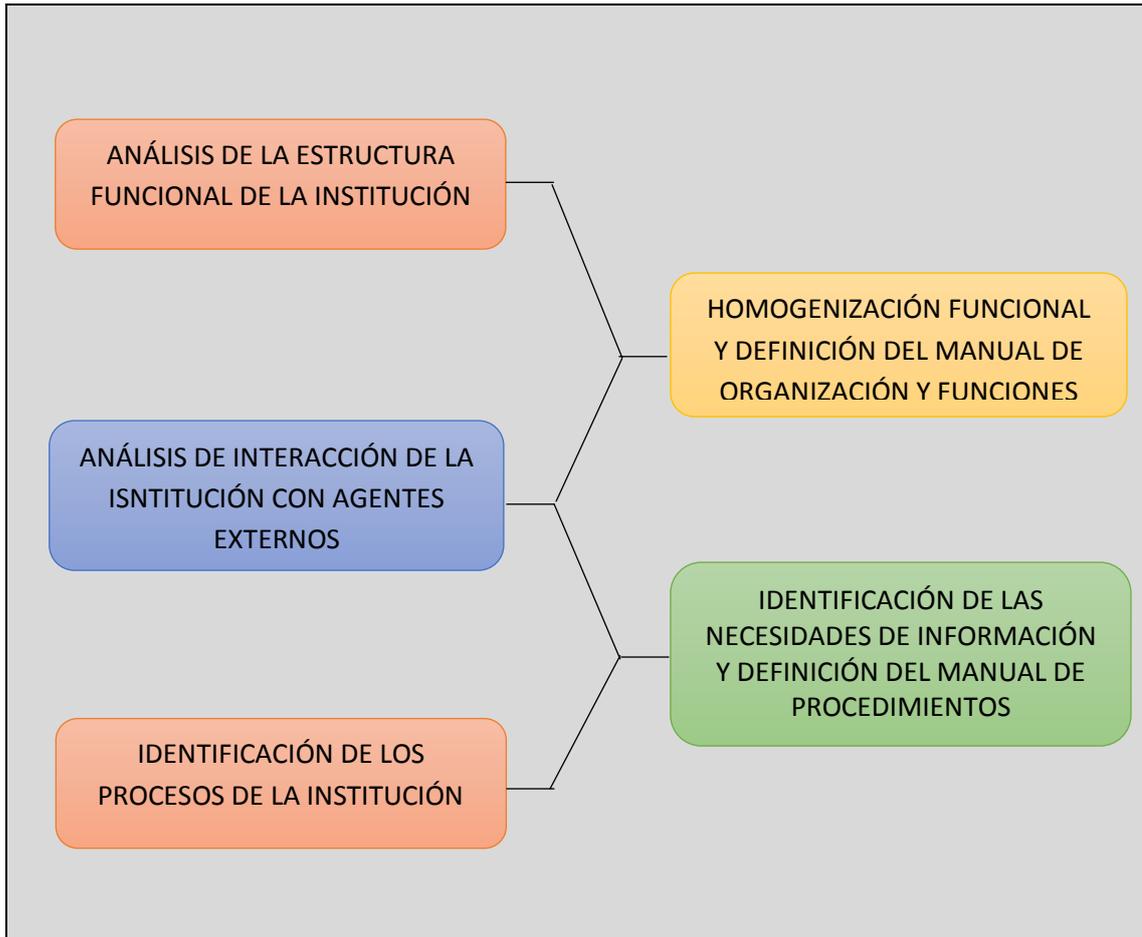
✓ **Herramientas de Gestión**

Aquellas técnicas que permiten a una empresa hacer frente a los cambios del mercado y dar cobertura a las necesidades de información necesarias para la prestación de servicios, ayudando a que la empresa pueda ser competitiva. Además nos proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas en lo que al cumplimiento de actividades se refiere.

2.2.1.6 Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa

A continuación se ilustra las diferentes etapas para el desarrollo del modelo de gestión administrativo.

Gráfico 1: Modelo de Gestión Administrativo



Fuente: (Torres, Modelo de Gestión Administrativa, 2013)

Elaborado Por: SINALUISA, Víctor (2017)

2.2.1.7 Fines del Modelo de Gestión Administrativo

La Gestión Administrativa se realiza e implanta dentro de una empresa con el fin de alcanzar resultados que permitan a esta seguir en competencia dentro del mercado y sobresalir, para ello establece los siguientes propósitos que se ha de valorar para dar un correcto uso y que a continuación se detalla.

- Optimizar los procesos y recursos.
- Mejorar los productos y su calidad.
- Establecer los procedimientos que se deben utilizar.
- Incorporar nuevas tecnologías tanto en procesos como de control.
- Valoración de los resultados obtenidos para seguirlos mejorando.

2.2.2 Modelo de Gestión

El modelo de gestión suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de perspectivas, las metas profesionales, los planes de sucesión, la formación, el clima y motivación laboral. (Harper, 1992)

Otro de los modelos de gestión que podemos presentar es donde se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales. (Werther & Davis, 1992)

El autor Idalberto Chiavenato, dice: “El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente”. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2002)

2.2.2.1 Objetivo de la Gestión

El objetivo principal de la gestión, se basa en conseguir incrementar los resultados de una organización de manera óptima, y esto depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos que son:

Estrategias

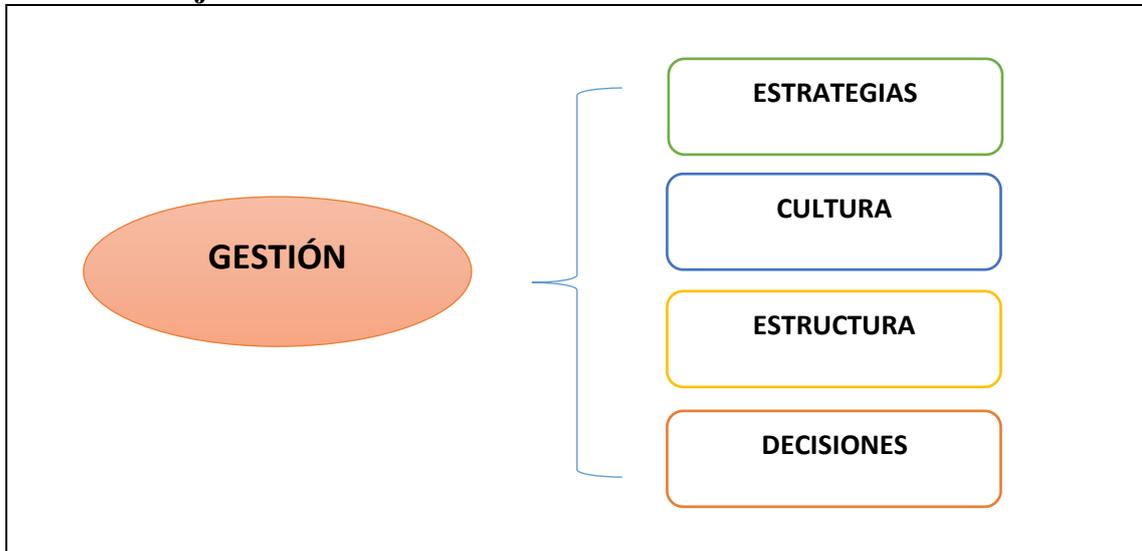
Cultura

Estructura, y

Decisiones adecuadas.

Con lo cual se puede conseguir que se cumplan las metas predeterminadas en un período de tiempo, y con ello poder medir los resultados de la gestión aplicada a la empresa.

Gráfico 2: Objetivo de la Gestión



Fuente: (Torres, Modelo de Gestión Administrativa, 2013)

Elaborado Por: SINALUISA, Víctor (2017)

2.2.2.2 Elementos de la Gestión

Dentro de la gestión es indispensable también señalar que existen elementos que la complementan y son parte importante para que esta se lleve a cabo; aquí podemos mencionar las siguientes:

- Elementos Humanos
- Elementos Técnicos

a) Elementos Humanos.

Las personas que forman parte de la empresa, hoy en día son considerados como colaboradores, dejaron de ser un simple recurso que formaba parte como cualquier otra dentro de la organización, incluso se habla de la administración del talento humano y constituye una parte esencial para alcanzar el éxito o fracaso, el cumplimiento de los objetivos trazados en la estrategia. Al aplicar una gestión adecuada sobre las personas, permitiendo que se interrelacionen y comprometan a concentrar todos sus esfuerzos en pos de conquistar la realización de la estrategia, ellos son quienes se encargarán de

ejecutar o realizar las tareas de cada una de las partes de la estructura organizacional que se hayan definido. La participación de las personas tratados como nuestros colaboradores, en definitiva, constituye la acción, la ejecución, la gestión netamente planteada.

- ✚ **Personas:** Son quienes conforman el sistema social interno de la organización, mismo que se encuentra compuesto por individuos y grupos, ya sean estos grandes o pequeños. Dentro de los mismos se distinguen grupos formales e informales. Las personas son seres que actúan de acuerdo a como se sienten, por ello es importante hacerles saber que deben cumplir sus deseos individuales y grupales.

- ✚ **Estructura:** Se encuentra definida por los grados de jerarquía y los grados que tienen cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, además distingue las relaciones formales de las personas en el interior de la organización, donde se ejecutan todas las actividades que deben estar relacionadas de una manera organizada y óptima para que dichas actividades se realicen en forma eficiente.

- ✚ **Tecnología:** Permite proporcionar los recursos como pueden ser informáticos o de comunicación con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. El beneficio de la tecnología es permitir que las personas optimicen el tiempo empleado para llevar a cabo el trabajo, de mejor calidad y en menor tiempo.

- ✚ **Medio Ambiente:** Es importante tener en cuenta que una organización forma parte de un gran sistema social, que comprende más y múltiples elementos como son el estado, gobierno, la competencia, la familia y otras organizaciones quienes de una u otra manera están relacionadas con la empresa.

b) Elementos Técnicos

- **La Planificación Estratégica:**

Debido a las circunstancias actuales del medio ambiente y también a la creciente influencia de globalización en el cual se desenvuelven las empresas, han provocado que en dicho escenario se presenten situaciones tales como: competencia masiva, las exigencias de calidad por los clientes, la adaptación al constante cambio del mercado y

de nuestra economía, todos estos aspectos provocan cada día una imprescindible necesidad de que las organizaciones se anticipen al futuro y planifiquen su opción deseada, identificando a qué clientes quieren llegar, con qué productos se pretende satisfacer sus necesidades y exigencias, así como ser competitivos y mantenerse dentro del mercado.

(Llerena, 2011), en su trabajo hace énfasis a la planificación estratégica y menciona lo siguiente, “hoy es una necesidad importante para poder competir eficientemente, por lo que se puede señalar que, el adoptar una metodología de planificación, es una imposición del ambiente para poder adaptarse al cambio de manera exitosa”.

(Llerena, 2011), menciona que la planificación estratégica es de gran ayuda para la empresa mientras esta tenga la visión de seguir en su actividad, cita a (Steiner , 1997), “La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”.

“Las estrategias son las rutas para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. Son cursos de acción que una organización adopta como medio para alcanzar sus metas.” (Llerena, 2011), cuando cita a (Benjamin, 2009).

- **Diseño Organizacional:**

(Echavarría, 2012), también se menciona una etapa importante dentro de la gestión en una organización y por ello menciona; diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización o un organigrama, para ello y teniendo en cuenta se define que un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos

políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Para llevar a cabo una correcta planificación estratégica es necesario contar con un medio a través del cual lo que se ha planificado tenga un apoyo y se convierta en algo viable, este medio toma el nombre de diseño organizacional que comprende elementos de la función de organización, teniendo en cuenta que este es una etapa del proceso administrativo y se interrelaciona con las funciones de planeación, dirección y control, y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una correspondencia entre estas funciones y otros aspectos de la organización. (Hellriegel, 2009)

2.2.2.3 Control de Gestión

El control de gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando la eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros ya así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico. (Estupiñán , 2006)

(Estupiñán , 2006) Menciona, para lograr un adecuado control de la gestión se requieren varios principios fundamentales que se deben aplicar no solamente en el sector público sino también en el sector privado con ánimo o sin ánimo de lucro. Siendo estos principios: la economía, eficacia, eficiencia, equidad y efectividad en todos los procesos que utiliza la organización para cumplir con sus objetivos principales y complementarios. El control de la gestión mide no solamente las actuaciones de la administración de lo que pasó, sino del presente y de su proyección en el futuro, teniendo en cuenta que el objetivo de una empresa es prestar servicios adecuados a la sociedad, como también el bien estar de su personal y el logro de excedentes o dividendos para sus dueños.

2.2.3 Modelo de las 5s Kaizen

(Almonte, 2011), pronuncia respecto a uno de los modelos de gestión para mejorar los procesos de la empresa lo siguiente: El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como, empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

El modelo de mejora continua dentro de la organización es aquella expuesta por los japoneses y lo que trata el modelo de Kaizen, presenta la estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo. Menciona que siempre es posible hacer mejor las cosas, esto, tomando en consideración la frase “¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” es la base de la milenaria filosofía Kaizen.

El principio de las 5s nos indica que el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, ya sea en procesos productivos que existen y son aplicados en su situación actual o en las fases del proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos.

2.2.3.1 Fases del Modelo 5s Kaizen

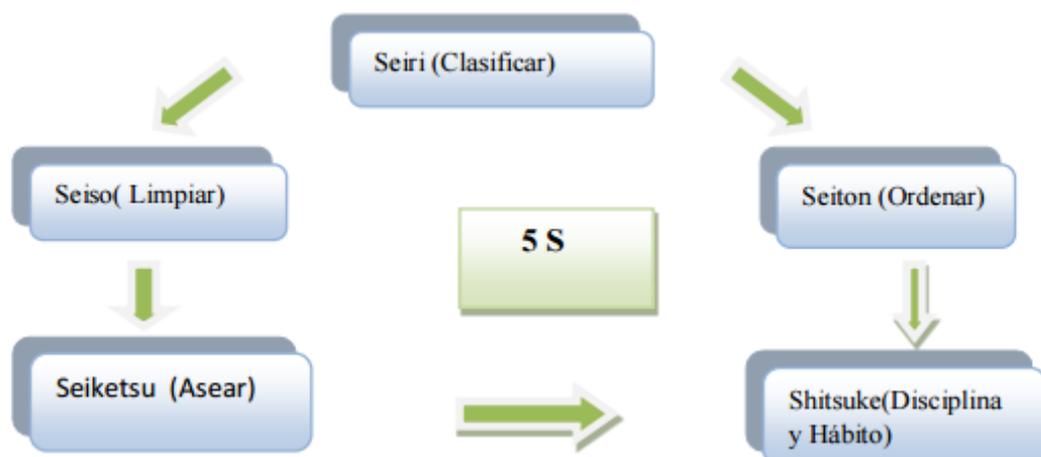
A continuación se definen cada una de las fases del método de mejora o mejoramiento continuo que permiten a la empresa alcanzar un ambiente óptimo en la realización de sus actividades:

- ✚ **Organización (Seiri).**- Permite identificar y clasificar los equipos, materiales y medios de trabajo logrando así liberar espacios útiles en la empresa, ayuda a

reducir el tiempo necesario para localizar documentos, herramientas etc., que se necesita para poder realizar las tareas de manera eficiente.

- ✚ **Orden (Seiton).**- Ayuda a establecer un orden donde exista un lugar para cada cosa y donde cada cosa este en su lugar de modo que debe ubicarse e identificarse los equipos, materiales y medios que se utilizan de forma diaria y rápida para el logro de los objetivos.
- ✚ **Limpieza (Seiso).**- Consiste en identificar y eliminar la suciedad, tener en cuenta que puede ser por excesos de material o bienes complementarios en los que recibimos materia prima u otros productos, asegurando de esta manera que todos los elementos que se utilizan con frecuencia se encuentren en perfecto estado para su utilización.
- ✚ **Asear (Seiketsu).**- Consiste en distinguir una situación normal de una irregularidad del funcionamiento de todos y cada uno de los elementos y medios que se utilizan en la organización.
- ✚ **Disciplina y hábito (Shitsuke).**- También se puede denominar a esta fase como la de auto superación de modo que el talento humano ponga de su parte para mejorar cada día. Esto se significa que se debe trabajar de acuerdo con las normas establecidas permanentemente dentro de la organización.

Gráfico 3: Las 5s Kaizen



Fuente: (Rios, 2013)

Elaborado Por: SINALUISA, Víctor (2017)

2.2.4 Proceso administrativo

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

(Fayol, 1916), define el proceso administrativo de la siguiente manera.

- Prever: intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer provisiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación).
- Organizar: movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción.
- Dirigir: establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan.
- Coordinar: conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y los esfuerzos.
- Controlar: verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección.

(Blandez, 2016) Define al proceso administrativo como, la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa.

2.2.4.1 Fases del Proceso Administrativo.

Como ya hemos visto en su conceptualización, el proceso administrativo forma parte indispensable para el funcionamiento de la empresa, si dicho proceso tiene problemas en alguna de sus fases, la organización no funcionará adecuadamente, y para ello a continuación describiremos las distintas fases del proceso administrativo:

a) **Planeación.**

La fase de planear es definido por (Rosero , 2011) como el proceso de selección de misiones y objetivos, así como también de las acciones para cumplir las primeras y alcanzar los segundos. Requiere tomar decisiones, es decir, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en:

- ✓ **Misión o propósito:** se identifica la función, punto primordial de una empresa, institución o de una parte de ella.
- ✓ **Objetivos o metas:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- ✓ **Estrategia:** comprende determinar de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adoptar los cursos de acción como la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- ✓ **Políticas:** definen enunciados y criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la adecuada toma de decisiones.
- ✓ **Procedimientos:** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- ✓ **Reglas:** estas exponen acciones o prohibiciones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- ✓ **Programas:** son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- ✓ **Presupuesto:** manifiesta la formulación de resultados esperados en un período expresado en términos numéricos.

b) **Organización:**

Otra de las fases que es de gran importancia es la organización, misma que consiste en identificar y clasificar las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos,

también podemos decir que se trata de la agrupación de aquellas actividades necesarias para cumplir estos últimos, por otro lado; podemos identificar a la organización como la asignación de un grupo de actividades y quienes serán los encargados de supervisar que se cumplan acorde a lo planificado. (Rosero , 2011)

La estipulación de coordinación horizontal se lleva a cabo dentro de la organización de manera equitativa sin jerarquías en los diferentes departamentos o áreas, (en un mismo o similar nivel organizacional) y, de manera o forma vertical donde es muy importante conocer la posición jerárquica y la autoridad que tiene cada individuo para tomar decisiones acordes a su posición, (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. (Rosero , 2011)

- **Tipos de Organización.**

- **Organización formal:** se entiende, que la estructura de la empresa en general, como la estructura intencional de funciones organizada formalmente, es decir, que cada departamento o área tiene a las personas adecuadas y capaces de dirigir y responder como rendir cuentas desde los niveles más bajos hasta aquellos de directivos.
- **Organización informal:** se puede decir que una organización informal como tal representa un grupo de personas reunidas para algún fin en particular, es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

- c) **Dirección.**

Esta fase del proceso administrativo va muy de la mano con lo que se refiere a la administración del talento humano puesto que por medio de la dirección, los administradores ayudan a las personas que forman parte de la empresa a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades tanto individuales como colectivas y al mismo tiempo utilizar su potencial para contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Esto significa que los administradores o quienes estén al frente de una organización deben conocer los papeles que asumen las personas, así como la

individualidad y personalidad de éstas. Para ello es de suma importancia desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la etapa de dirección y son las siguientes:

- **Motivación y liderazgo.**

La motivación.- es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; se basa, en necesidades experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. (Rosero , 2011)

El liderazgo.- (Rosero , 2011) menciona que “el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con empeño y seguridad en sí mismos. Capacidad que una persona tiene para que las demás hagan lo que se les ordena de manera eficiente y con gusto por ello.

d) Control.

La cuarta etapa está relacionada con la planeación ya que si se planeó adecuadamente el control de las actividades y procesos se llevará de buena manera, por lo tanto la función administrativa de control consiste en la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa, los planes ideados para alcanzarlos. Por tanto, la medición del desempeño en base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. La corrección de desviaciones, respecto a normas y planes definidos, es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas definidas. Para que esta fase sea completamente acertada se puede hacer uso de manuales, revisión de

manera física y presencial, además de otros tipos de métodos como el uso de tecnología en lo referente al uso de cámaras de seguridad, letreros guía, entre otros.

2.2.5 Principios administrativos de Henry Fayol

(Zapata, Murillo, & Martínez, 2006) Hacen referencia a la doctrina que impuso uno de los padres más grandes de la administración en cuanto a manejar la organización se refiere por ello citan a este gran autor; Henry Fayol menciona los 14 principios de administración que son:

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los altos mandos deben de ordenar para que se cumplan. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de la empresa deben mostrar total rectitud con las normas de la misma. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones mantenidas bajo un solo coordinador y con un mismo objetivo serán aquellas mejor realizadas.
5. Unidad de Mando: Cada empleado estará bajo las obligaciones que le presente un solo jefe.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En la empresa el interés de los empleados no debe tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: Una compensación por su trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos por sus labores.
8. Centralización: Supone que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan brindar a la subalterna autoridad suficiente para que puedan

realizar oportunamente su trabajo. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.

9. Jerarquía: En una organización la línea de autoridad representada generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde altos mandos hasta los niveles más bajos de la misma.
10. Orden: Recurso humano como material deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del Personal: dar una estabilidad al personal promueve que se optimicen recurso y tiempo en las actividades.
13. Iniciativa: brindar libertad a los subalternos para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo ayudará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Todos estos de suma importancia y necesarios para que la organización funcione de manera adecuada. (Fayol, 1916)

2.2.6 Áreas funcionales de la Empresa

(Pérez, 2016), define a una función como “el conjunto de actos de especialización, más o menos homogéneos, que se ponen bajo la responsabilidad de una persona, al tender a un fin unitario”. En la práctica, cada función, constituida por diversos actos empresariales, está organizada en un departamento.

Se distinguen en el interior de una empresa áreas funcionales siguientes:

a) Económica-financiera

Esta actividad existe desde el momento en que se utiliza el dinero como valor e instrumento de cambio de cualquier tipo de transacción. La corriente monetaria en una empresa viene definida, dentro del ciclo productivo, por dos flujos de dinero:

Una corriente de fondos que sale de la empresa como consecuencia de la adquisición de bienes y servicios de todo tipo.

Una corriente, en sentido contrario, constituida por las aportaciones de los socios, fondos públicos, las ventas y por las obligaciones de créditos bancarios.

b) Comercial y Marketing

El marketing es el estudio de las relaciones de intercambio de valores, cómo se inician, facilitan y consumen.

c) Producción

Un sistema de producción es, fundamentalmente, un sistema de transformación de unos bienes iniciales en otros finales. Es el mecanismo para convertir los inputs (entradas) en outputs (salidas de productos).

d) Organización y Recursos Humanos

Dentro de la planificación estratégica general, debe tener un lugar destacado la planificación estratégica de los recursos humanos. Para su máxima eficacia se deben gestionar bajo una misma responsabilidad, las funciones de organización y recursos humanos.

f) Administración y Dirección

La función de administración es una función de carácter general, que tiene como objetivo conseguir la coordinación de todas las áreas de la empresa.

Las áreas funcionales dentro de una empresa son los elementos más importantes, puesto que una depende de la otra, de ello depende el correcto funcionamiento de la organización.

- Actividades técnicas: tareas relacionadas con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios).
- Actividades comerciales: trabajos asociados con las transacciones de compra, venta y permuta.
- Actividades financieras: labores conectados con la captación y buen uso del capital.
- Actividades de seguridad: funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes.
- Actividades contables: tareas destinadas a facilitar los controles y los registros, por ejemplo, los inventarios, los balances, los costos y las estadísticas.
- Actividades administrativas: acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores, por lo cual interfieren/influyen sobre ellas. (Cruz, 2013)

2.2.7 Manuales administrativos

Para (Franklin, 2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

(Rodríguez, 1995), en lo referente a las herramientas que una empresa debe poseer para llevar de manera adecuada sus procesos y procedimientos, define los manuales administrativos de la siguiente manera, “son documentos oficiales cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo”.

Sus objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar con la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Contribuir con ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.2.8 Tipos de Manuales

Según (Rodríguez, 2002) en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos.

La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor antes mencionado hace, es la siguiente: “manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: “tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad”. Además los tipifica como: “procedimiento general y procedimiento específico”.

(Rodríguez, 2002) Menciona, La clasificación depende mucho del procedimiento que se quiera documentar, no es lo mismo elaborar un manual de procedimientos para el área de compras de una empresa de servicio a elaborar el manual de procedimientos para el área de ensamble de un componente específico de una fábrica. Depende mucho quien elabora el documento, aunque la esencia sigue siendo la misma, la clasificación

queda a criterio de quien elabora los manuales. Lo importante es que esté bien elaborado y justificado en base a la actividad.

2.2.9 Administración de Recursos Humanos

(Martínez, 2004), Señala que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados. (Werther & Davis, 2008)

2.2.10 Administración del Capital de Trabajo

(Albornoz, 2006), concluye, La administración del capital de trabajo debería ser considerada por los administradores financieros como un enfoque imprescindible para llevar adelante el objetivo básico de ellos que es “maximizar la riqueza de los accionistas”. A su vez se deberá tener en cuenta que esta administración se consigue, entre otras cosas, buscando un equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad puesto que dichas funciones son contrapuestas entre sí. Esto es: a mayor tenencia de fondos líquidos, la rentabilidad será menor dado que se pierden oportunidades de colocar dichos fondos en inversiones rentables o en el mismo ciclo económico de la empresa. Por el contrario, si se sacrifica liquidez para conseguir mayor rentabilidad, puede ocurrir que en determinados momentos se necesite cubrir desfasajes transitorios del ciclo económico teniendo que recurrir al endeudamiento cuyo resultado terminará afectando la rentabilidad. Parece obvio, pero merece aclararse, que en el equilibrio de ambas funciones juega un papel fundamental el riesgo, tanto económico (contribución marginal) como financiero.

2.2.11 Administración de Cuentas por Cobrar

(Del Valle, 2012), menciona que: el cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se quedará sin capital de trabajo si no se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de empresas.

2.2.12 Herramientas Administrativas

En la actualidad el mundo empresarial se ha vuelto muy complejo y para su manejo de manera adecuada es necesario utilizar un sin número de herramientas que permitan a las empresas mejorar y ser competitivas, entre las cuales podemos mencionar:

La Mejora continua, es una filosofía de trabajo Japonesa que se enfoca en los procesos, buscando hacer que estos sean más efectivos, eficientes y adaptables. La base milenaria de esta filosofía es: "¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!". Las empresas que aplican en sus procesos los principios y bases conceptuales de la mejora continua, están firmemente convencidas de que siempre es posible hacer mejor las cosas y que ningún día debe pasar sin una cierta mejora. (Díaz , 2014)

Según (Díaz , 2014), define la Calidad total como: “una estrategia de gestión implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece”. Es también conocida como TQM (Total Quality Management) y está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización. Se le denomina «total» porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

2.2.13 Gestión por procesos

Según (Peteiro , 2012), La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La Gestión por Procesos conlleva:

- ✓ Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- ✓ Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- ✓ Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

2.2.14 Mapa de Procesos

Para la gestión adecuada de los procesos dentro de una organización también podemos mencionar la siguiente herramienta:

El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas - salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor. (Fontalvo & Vergara , 2010)

Este concepto de mapa de procesos lo refuerzan Sangeeta, S., Banwet, D. y Karunes, S., (2004), cuando definen la calidad de un sistema como un concepto

multidimensional que no puede evaluarse con un solo indicador dado que involucra características de entrada, procesos, rendimientos y múltiples instancias referentes al servicio, y debe estar soportado en un componente estratégico, que en el mapa de procesos se ve reflejado en los procesos directivos. Estos autores invitan a entender que un sistema de gestión de la calidad debe considerar las entradas al sistema, el propio sistema y sus rendimientos. Dicha concepción permite medir la calidad en un todo, en el servicio y en el usuario. (Fontalvo & Vergara , 2010)

2.2.15 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral traduce definido como la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que incluyen una adecuada estructura y necesaria para un sistema de gestión así como para la medición estratégica. El cuadro de mando integral proporciona a los directivos aquellos instrumentos que son necesarios para avanzar hacia un éxito competitivo futuro. (Kaplan & Norton , 2002).

Con la aplicación de esta herramienta se pretende poner énfasis en ciertas perspectivas que son de gran importancia para la empresa, dichas perspectivas son internas y externas a la organización pero cada una de ellas muy significativas al momento de alcanzar los objetivos que se persiguen, permite cumplir metas mediante la adecuada toma de decisiones por parte de los directivos, luego de haber analizado y encontrado cuales son los puntos negativos que afectan al desarrollo normal de las actividades de la empresa.

(Kaplan & Norton , 2002), además desde su enfoque del Cuadro de Mando Integral y su necesaria aplicación dentro de la empresa mencionan que; sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de

rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Además se debe tener en cuenta que dependiendo del negocio o de las estrategias a aplicarse, las perspectivas pueden incrementarse a un mayor número puesto que los constantes cambios del mercado y la economía fuerzan a las empresas a adaptarse cada vez a la situación. Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores, pero siempre que la organización pueda mejorar su cuadro de mando integral con otras perspectivas relevantes para ella, no debería de dudar en aplicar estrategias para la misma. Mientras mejor preparada esté una empresa para enfrentar posibles problemas y así mismo poder asumir riesgos, mayor será su posibilidad de sobresalir ante la competencia.

Gráfico 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Kaplan & Norton , 2002)

Elaborado Por: SINALUISA, Víctor (2017)

2.2.16 Planeación Financiera

(Estupiñán , 2006) Menciona, a la planeación financiera como un factor clave en el proceso, donde se debe tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. No solo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros sino también los de carácter operativo, pues estos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros.

2.2.17 El Plan Financiero

Se completa con el análisis de los riesgos, que consiste en establecer un escenario optimista y otro pesimista sobre las previsiones iniciales desarrolladas en el estudio económico financiero, y con la determinación de la rentabilidad del proyecto, o ya sea dentro de una empresa el lograr que sus metas y objetivos se cumplan. La planeación financiera, busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa mediante la distribución adecuada para cada una de las áreas y de manera suficiente, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia, por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio que tiene la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros,

mismos que deben ser analizados de manera frecuente para conocer la situación más profundamente y de manera real, ya que una contabilidad superficial no expulsa resultados verdaderos.

2.2.18 La Administración Financiera

(Montalvo, 2009), menciona el concepto de Administración Financiera de la siguiente manera: “trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro”. Entonces en este ámbito, la administración financiera estudia y analiza los problemas de la inversión, el financiamiento y la administración de los activos. La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

2. La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.
3. El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menos costo posible determinando como y cuando devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital,
4. La administración de los activos de la organización.

2.2.19 La gestión Financiera

(Córdova, 2012), Define a la gestión financiera como, un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye

adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. (Córdova, 2012)

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (Córdova, 2012)

2.2.19.1 Importancia de la Gestión Financiera

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez – Rentabilidad, para proveer de los recursos necesarios en la oportunidad precisa, con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Córdova, 2012)

2.2.19.2 Propósito de la Gestión Financiera

(Torres, Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la Empresa de Rotulación Ideas de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo , 2015), En su trabajo nos menciona lo siguiente; el propósito de la gestión financiera es realizar actividades tendientes al análisis y planeación financiera es decir que es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión es decir compitiéndole los análisis, decisiones y acciones que se deben tener presentes con los medios financieros necesarios a la actividad de la empresa. Es decir que la función financiera integra el logro, y la utilización de los recursos financieros para que la organización fluya de manera confiable y segura de sí misma.

La función financiera integra:

- ✓ Es decir, es la determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles con los que cuenta la empresa).
- ✓ Con la consecución del financiamiento según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, estructura financiera de la empresa).
- ✓ La aplicación de los recursos financieros, incluyendo (la eficiencia y rentabilidad).
- ✓ El análisis financiero (recolección y el estudio de información de manera para dar respuestas sobre la situación financiera de la empresa).
- ✓ Incremento de las utilidades de la empresa.
- ✓ Crecimiento de la empresa.

2.2.20 Manual de Gestión Financiera

Para toda empresa es de suma importancia conocer cómo funciona y cuál es la manera correcta de administrar lo referente al dinero de la misma, puesto que es la parte vital de la misma y de ella dependerá el progreso o fracaso ya que sin el medio económico y efectivo no puede funcionar. Entonces podemos definirlo como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación de los estados financieros así como de datos operacionales de una empresa, organización o negocio. Lo que implica el cálculo e interpretación de aspectos como: porcentajes, tasa, tendencias, indicadores y aplicación de ratios financieros a los estados financieros, lo cual es de gran ayuda y sirve para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa, ayudando a los administradores a tener bien estructurado todos los aspectos más importantes para una adecuada toma de decisiones frente a situaciones que se les presenten.

Un manual de Gestión Financiera tiene como principal función el ayudar a los administradores a conocer cuál es la situación en la que se encuentra su empresa en cualquier momento, esto mediante la aplicación de indicadores que permiten analizar las cuentas más relevantes de los estados financieros y así poder tomar las decisiones correctivas más adecuadas e idóneas. Además, permite tener otros puntos de vista y enfrentar problemas de compra de materia prima e inventarios, el pago a proveedores,

las obligaciones con terceros ya sea a corto o largo plazo, etc. Aspectos tan importantes que permiten a una empresa salir y mantenerse a flote dentro un campo competitivo tan fuerte.

2.2.20.1 Estados Financieros

Los estados financieros la principal fuente de información para que los administradores y analistas puedan preparar y presentar los mismos, la información que se entrega mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero más conocidas por quienes entienden de la materia como cuentas contables dentro de una estructura conformada por activos de la empresa, pasivos de la empresa y el patrimonio. Para la presentación de estos estados financieros se debe tener una fecha de corte además de un resumen final de los datos contables.

(Baena Toro, Análisis Financiero, 2010), en su libro define a los estados financieros de la siguiente manera; Son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa. Mucha de la información acerca de la empresa está en forma de estados financieros. Los estados financieros se los puede clasificar como:

- Balance General
- Estado de resultados
- Estado de flujo de efectivo

2.2.20.2 Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos como actuales de una empresa. Su propósito es obtener un diagnóstico real sobre la misma, permitiéndole con ello tomar una adecuada decisión por parte del gerente o administrador de la organización. Además de recopilar la información para analizarla e interpretarla, el análisis financiero nos permite alcanzar varios objetivos que mencionaremos a continuación:

- # Analizar tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.
- # Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.
- # Explicar la importancia del concepto de capital de trabajo de una empresa.
- # Conocer, estudiar, comprar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que interviene o son producto de las operaciones económicas de una empresa.
- # Evaluar la situación financiera de una empresa, es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
- # Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad.
- # Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de donde provienen, como se invierten, y qué rendimiento generan o se puede esperar de ellos.

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan con la finalidad de alcanzar la rentabilidad de una empresa, a través de sus resultados y en la realidad de su liquidez. (Baena Toro, Análisis Financiero, 2010)

a) Análisis Horizontal

(Prieto , 2010), Menciona que; El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuenta individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro período, el mecanismo para llevar a cabo este análisis es : En las dos primeras columnas aparecen los valores de los años que se están estudiando, en la tercera columna se encuentra el aumento o disminución de cada cuenta en términos absolutos, finalmente en la cuarta columna aparece la variación relativa o porcentaje de variación, el cual resulta de dividir la variación absoluta (tercera columna) por el valor del primer año (primera columna). Al iniciar este análisis lo más importante es determinar que

variaciones, o que cifras merecen especial interés y cuáles no, entonces se debe centrar en los cambios extraordinarios o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como relativas.

b) Análisis Vertical

Como parte importante dentro del análisis financiero, el análisis vertical es una de las técnicas más sencilla, consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual denominamos cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. (Prieto , 2010)

Si se toma, por ejemplo, el balance general, se puede hacer análisis vertical tanto de la parte del activo como del pasivo. Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje (%) corresponde sobre el total del activo. También se puede tomar cada una de las cuentas y calcular que porcentaje (%) representa sobre el subtotal del grupo correspondiente. (Prieto , 2010)

c) Indicadores Financieros

En el manejo de una empresa existen varios indicadores que son necesarios de observar, puesto que nos ayudan a determinar si la situación de la empresa va mal o si el negocio está marchando de manera correcta. Además existen indicadores para cada tipo de negocio, pero algunos de estos indicadores son de uso generalizado como el análisis horizontal y el análisis vertical. Un índice es una proporción entre un valor y otro valor llamado base.

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de razón el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, en este caso son dos cuentas diferentes del balance general o del estado de pérdidas y ganancias. (Prieto , 2010).

Ilustración 2: Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$ $\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$ $\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$ $(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Total}$ $(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$ $(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$ $\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$ $\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$ $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$ $(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) *$ $(\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.3 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a Defender

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero permitirá establecer los procedimientos adecuados para cumplir con funciones y procesos que son necesarios para que la empresa pueda optimizar el uso de los mismos, de igual forma tomar la decisión adecuada en la planificación de las actividades y mejorar la rentabilidad de la empresa.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Administrativo y Financiero.

2.4.2 Variable Dependiente

Organización Interna de la empresa, optimización de recursos y rentabilidad de la misma.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1 Modalidad de la Investigación.

En la presente investigación se utilizará la modalidad de tipo cualitativo puesto que se pretende descubrir y aplicar la mayor cantidad de cualidades referentes a la administración de la empresa por parte de quienes son responsables de la misma, de esta manera podemos identificar la realidad sobre un fenómeno que en este caso será el modelo de gestión Administrativo y Financiero a aplicar en la comercializadora de pinturas Autocolor, y más allá podremos identificar la factibilidad de aplicación de procesos administrativos dentro del entorno de estudio.

También se utilizará la modalidad cuantitativa, misma que nos permite examinar y determinar los datos estadísticos y numéricos que se abordan en la investigación, se presentará al momento de realizar la tabulación de encuestas, cuando se realice el análisis de los balances de la empresa en lo que se refiere al análisis vertical y horizontal de los mismos, así como la aplicación de los índices financieros.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utilizarán algunos tipos de investigación que nos ayudarán a realizar un trabajo con suficiente información que respalde su autenticidad y validez entre las que podemos mencionar:

3.2.1 Investigación Documental

Según (Arias, El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración., 1999), expresa que la investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

3.2.2 Investigación de Campo

El trabajo de campo implica la relación directa del investigador con las fuentes de información no documentales, identifica dos tipos de contacto que caracterizan la investigación de campo:

1) Global, que implica una aproximación integral al fenómeno a estudiar, identificando las características naturales, económicas, residenciales y humanas del objeto de estudio.

2) Individual, que implica la aproximación y relacionamiento con las personalidades más importantes del grupo (identifica los líderes de los distintos niveles como los más importantes proveedores de información). Los puntos considerados en este subtítulo serán expuestos en subtítulos posteriores que tengan relación con el tema. Se hablará de fuentes no documentales y fuentes humanas como expresiones sinónimas. (Palella & Martins, 2012)

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna. Los datos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del trabajo, serán obtenidos directamente del sitio donde se realiza la investigación. (Arias , El Proyecto de Investigación., 2004)

Con lo citado anteriormente se puede referir que, la investigación de campo ayudará a recolectar información de una manera más directa, esto debido a que se utilizarán técnicas como realización de encuestas, entrevistas al gerente, a los colaboradores y la indagación para obtener información que requerimos para cumplir el desarrollo de la presente investigación.

3.2.3 Investigación Descriptiva

Según (Rivas, 1992) señala que la investigación descriptiva, trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones. Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

(Arias Odón, 2012), menciona que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

En la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución a través de información obtenida del fenómeno sobre el cual se realiza la investigación, además este tipo de investigación nos ayuda a dar soluciones a los problemas mediante la aplicación de distintos métodos y técnicas adecuadas para ello que son propuestas por quién realiza el trabajo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación, se va a trabajar con el total de la población, que está constituida por seis personas, que se encuentran distribuidos dentro de la comercializadora: una persona en la Gerencia, una persona en el área administrativa, una persona en el área contable/financiera, dos personas en el área de ventas y una persona en el área de producción.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos.

3.4.1.1 Método Analítico.

Para (Ruíz, 2006), el Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

(Delgado , 2010), define el método analítico como: Es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Este método contribuye con el análisis de los diferentes datos obtenidos mediante la aplicación de técnicas y herramientas de investigación para determinar cuáles son los aspectos más relevantes que provocan los problemas dentro del proceso administrativo de la comercializadora, luego poder determinar las soluciones más viables que permitan mejorar la situación de la organización.

3.4.1.2 Método Deductivo.

El método deductivo estaba vinculado históricamente a las ciencias formales: a la lógica, las matemáticas y la geometría. Funciona a partir de principios generales y, con la ayuda de una serie de reglas de inferencia, se demuestran unos teoremas o principios secundarios. (Armijos, 2012).

Este método ayuda a partir desde un punto general para ir a lo particular, es decir, dentro de nuestra investigación nos permitirá partir desde el análisis de la situación de la empresa en forma global, luego se podrá analizar cada punto negativo que se encuentre dentro de la misma.

3.4.1.3 Método Inductivo.

Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. (Sánchez, 2012)

3.4.2 Técnicas e Instrumentos.

También se utilizarán técnicas e instrumentos que permitan la recolección de información necesaria para llevar a cabo la investigación, y dentro de estas podemos mencionar las siguientes:

3.4.2.1 Encuestas.

Esta técnica de cuestionario nos proporcionará gran apoyo al momento de recopilar información, y se aplicará al gerente de la empresa, así, como a los colaboradores.

3.4.2.2 Entrevistas.

Se realizará mediante preguntas abiertas en la cual se pretenderá obtener la mayor cantidad de información posible, la misma se realizará al gerente de la comercializadora, en caso de ser necesario también se podrá ampliar a quién se encuentre a cargo en su ausencia.

3.4.2.3 Indagación

La indagación en este tipo de investigaciones va como último recurso debido a que se pone énfasis en las anteriores, pero es de igual importancia puesto que se puede realizar a los clientes para conocer cómo se sienten con el servicio y la atención.

3.5 RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los resultados se tomó en consideración la Encuesta realizada al personal, a los clientes y al gerente de la comercializadora de pinturas Autocolor de la ciudad de Riobamba.

3.5.1 Resultados de la encuesta realizada al personal de la Empresa.

1.- ¿Conoce usted cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo dentro de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	0	0%
PARCIALMENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 4: Conocimiento de sus funciones por parte del personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)



Gráfico 5: Conocimiento de sus funciones por parte del personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación.

Como podemos observar el 80% del personal conoce cuáles son sus funciones que deben realizar dentro de la empresa, lo que significa que tienen conocimiento suficiente de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y en cada uno de sus puestos de trabajo, mientras que el 20% conoce sus funciones parcialmente, esto puede ser debido a que no se encuentra permanentemente dentro de la empresa ya que es parte de la familia del propietario y es un empleado a medio tiempo.

2.- ¿Las actividades a realizarse en su cargo, se las efectúa previo a una planificación?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	1	20%
PARCIALMENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 5: Planificación previa a realizar las actividades

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

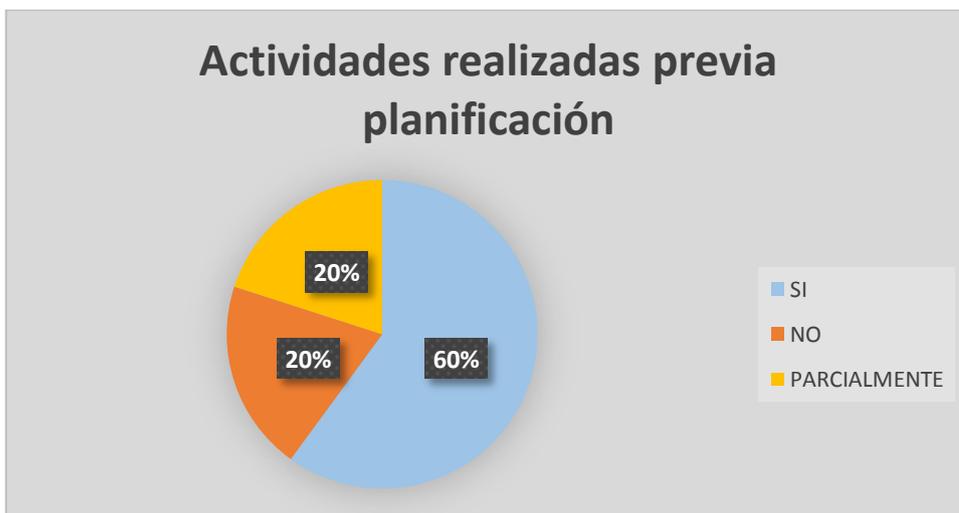


Gráfico 6: Planificación previa a realizar las actividades

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

En lo referente a una planificación previa a las funciones que el personal de la empresa realiza, el 20% indica que si se realiza una planificación previa antes de que las actividades se realicen, esto se debe a que el porcentaje representa a una persona dentro del área administrativa y cada día mantiene sus actividades a realizar, mientras que el 60% indica que sus funciones no se realizan previo a una planificación pues aquí se debe a que los empleados realizan sus funciones al momento del día a día, como se presente tal o cuál situación, por último el 20% indica que la planificación es parcial puesto que maneja documentación referente al ingreso por ventas y otros, es así que si le queda documentación por cumplir y no es tan representativa lo puede aplazar para el día siguiente. Entonces en lo referente a este punto de una planificación previa sería importante mantener un direccionamiento como guía para el personal.

3.- ¿Le han sido entregadas por escrito las funciones a realizar en el desempeño de su cargo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
PARCIALMENTE	0	0%
TOTAL	5	100%

Tabla 6: Actividades entregadas por escrito al personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)



Gráfico 7: Actividades entregadas por escrito al personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

Como se puede observar en la pregunta sobre si las actividades a realizar dentro de la empresa por los colaboradores son entregadas por escrito, el 100% mencionan que no se les ha entregado dichas funciones por escrito. Esto tiende a que se puedan confundir entre las actividades de uno u otro y por ende la falta de participación entre los empleados de la empresa, esto debido a que desconocen las actividades específicas a cumplir por cada uno de los mismos.

4.- ¿Cómo usted considera el ambiente laboral existente dentro de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	0	0%
BUENO	4	80%
REGULAR	1	20%
MALO	0	0%
TOTAL	5	100%

Tabla 7: Ambiente Laboral dentro de la Empresa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

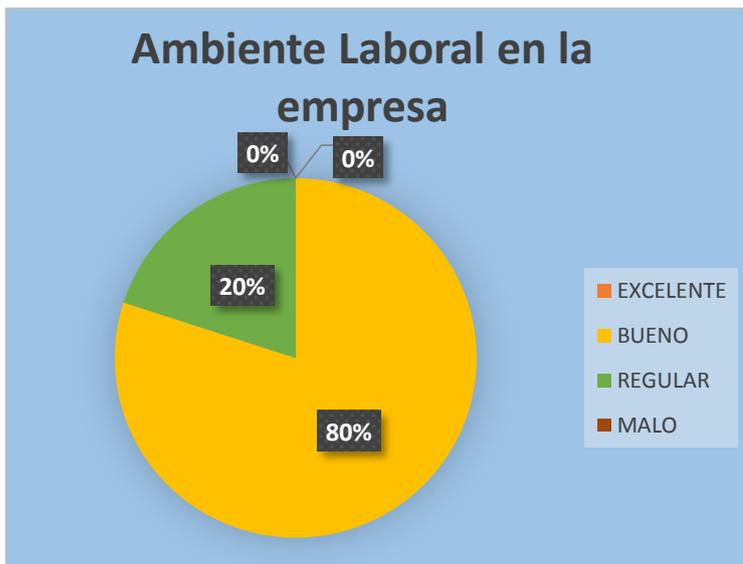


Gráfico 8: Ambiente Laboral dentro de la Empresa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

En cuanto al ambiente laboral existente dentro de la empresa, el 80% del personal indica que este es bueno, mientras que el 20% menciona que es regular. Pero lo ideal sería que las relaciones entre empleados sea la mejor para tener un ambiente laboral excelente, no mencionamos que el que sea bueno este mal, pero se puede mejorar mediante actividades realizadas por la gerencia como integraciones o eventos por fechas especiales, etc.

5.- ¿Piensa usted que existe un ambiente de trabajo en equipo dentro de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	0	0%
PARCIALMENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 8: Existencia de Trabajo en Equipo en la empresa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)



Gráfico 9: Existencia de Trabajo en Equipo en la empresa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación.

Se puede observar que, el 80% del personal menciona la existencia de trabajo en equipo dentro de la empresa, esto con referencia a la pregunta anterior que mencionan que el ambiente de trabajo es bueno, por otro lado el 20% indica que el existe un trabajo en equipo parcial, debido a que es una persona que no comparte con el personal a tiempo completo y por ello no ha entablado una buena relación laboral, pero se deberá de aplicar actividades que permitan mejorar este tipo de cuestión para que el trabajo en equipo alcance su nivel óptimo.

6.- ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la empresa para efectuar sus actividades?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Tabla 9: Capacitación al personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

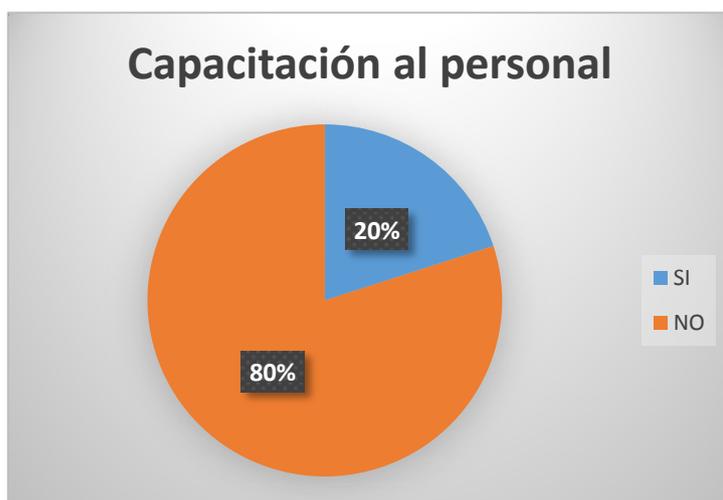


Gráfico 10: Capacitación al personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

En lo referente a si el personal ha recibido capacitación por parte de la empresa, el 80% menciona que no ha recibido capacitación, mientras que el 20% menciona que si ha recibido, teniendo en consideración que este porcentaje representa a una persona. Este si es un problema considerable pues lo ideal sería que la empresa capacite por lo menos una vez por semestre al personal, así podrán realizar sus actividades de mejor manera y con la precaución adecuada, ya que si no se capacita al personal no se podrá exigir que cumplan sus actividades a cabalidad.

7.- ¿Usted ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la empresa de acuerdo a la función de su trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Tabla 10: Incentivos al personal por parte de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)



Gráfico 11: Incentivos al personal por parte de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

Podemos observar que, el 100% menciona que no han recibido ningún tipo de incentivo por parte de la empresa de acuerdo al trabajo que realizan.

Los empleados mencionan que no saben porque no han recibido incentivos de ningún tipo por parte de la empresa, aclarando que si fuese ese el caso se sentirían más comprometidos con su trabajo, así como con el crecimiento de la empresa.

8.- ¿La empresa provee todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	3	60%
PARCIALMENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 11: Recursos necesarios para desempeño de actividades por el personal
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

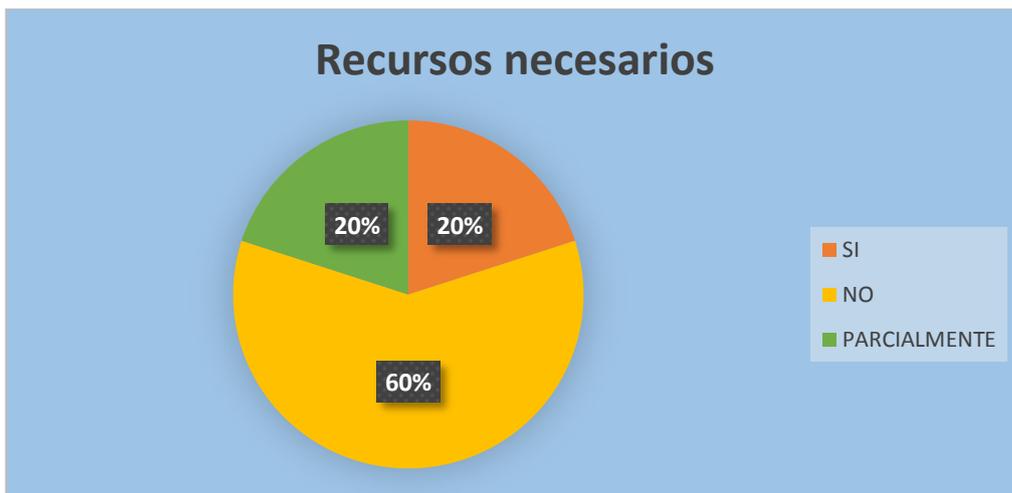


Gráfico 12: Recursos necesarios para desempeño de actividades por el personal
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

Como se observa, el 60% menciona que la empresa no provee de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 20% indica que se provee de forma parcial dichos recursos y el 20% menciona que si se provee de todos los recursos necesarios. El personal menciona que son necesarios todos los recursos con materias primas, equipos de protección y espacios adecuados para poder cumplir eficientemente sus actividades y con mayor ergonomía, cosa que el mayor porcentaje dice no existe en la empresa mientras que un porcentaje bajo menciona que existe de manera parcial y un porcentaje bajo menciona que si existen los recursos.

9.- ¿La empresa le provee los equipos de protección necesarios para la realización de su trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	80%
PARCIALMENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 12: Equipos de protección para los empleados de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

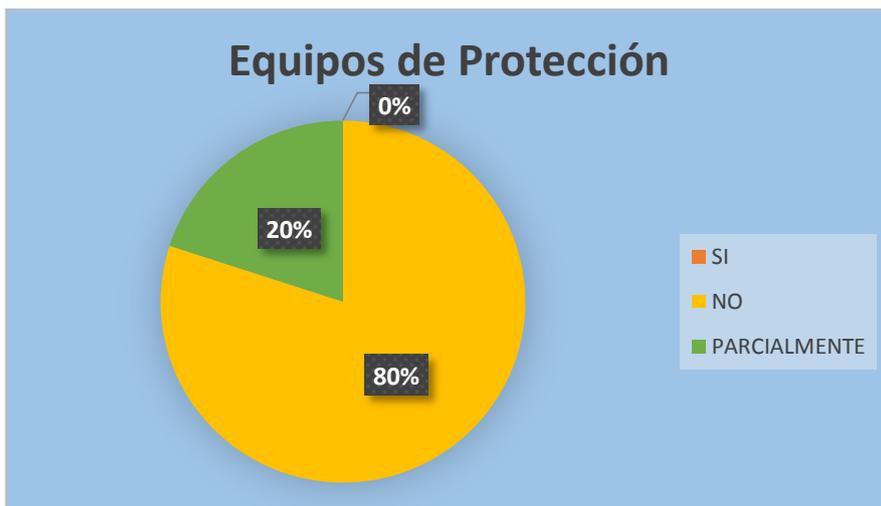


Gráfico 13: Equipos de protección para los empleados de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación.

En lo referente a si la empresa proporciona los equipos de protección necesarios al personal para efectuar las actividades, el 80% indica que no se les proporciona equipo de protección necesario para el cumplimiento de sus actividades, mientras que el 20% que representa a una persona menciona que se proporciona de manera parcial, hay que mencionar que esta persona es la secretaria de la empresa la cual no necesita equipo de protección igual al que el personal que realiza la preparación y producción de pinturas. Un alto porcentaje dice ser necesario que se les proporcione este tipo de equipos para sentirse más seguros a no contraer enfermedades u otro tipo de problemas en su salud.

10.- ¿Conoce usted cuáles son la misión, la visión y los objetivos que persigue la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	80%
PARCIALMENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 13: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)



Gráfico 14: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación.

El personal de la empresa en un 80% indica que no tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa, mientras que el 20% menciona conocer las tres variables de manera parcial. Esto debido a que representa a una persona que es la secretaria y mantiene dialogo con el gerente de la empresa y por ello conoce que se espera lograr pero de manare muy leve. Entonces se puede decir que un alto porcentaje no conoce que es lo que busca y a dónde quiere ir la empresa, y mencionan que sería importante que esto sea de conocimiento del personal de la empresa para aportar con ello.

11.- ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte de la Gerencia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	80%
PARCIALMENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 14: Consideración de opiniones del personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

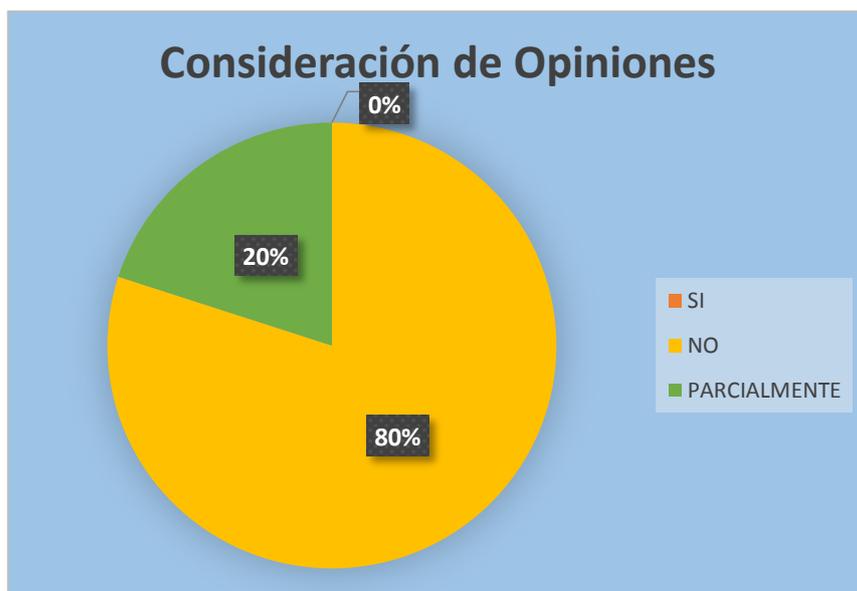


Gráfico 15: Consideración de opiniones del personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

Se puede diferenciar que el 80% del personal menciona que sus opiniones no son consideradas o tomadas en cuenta por parte de la empresa al momento de tomar decisiones, mientras que el 20% menciona que se ha considerado de una manera parcial o superficial sus opiniones por parte de la gerencia. Esto nos deja ver que un porcentaje bastante alto siente que sus opiniones no son válidas al momento de tomar una decisión dentro de la empresa, y solo un porcentaje bajo que representa a una persona indica que se toma en consideración de manera superficial sus opiniones.

12.- ¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorarse en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
COMUNICACIÓN	1	20%
MOTIVACIÓN	3	60%
RECURSOS DISPONIBLES	0	0%
CLIMA LABORAL	0	0%
TRABAJO EN EQUIPO	1	20%
ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	0	0%
TOTAL	5	100%

Tabla 15: Aspectos a mejorar dentro de la empresa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

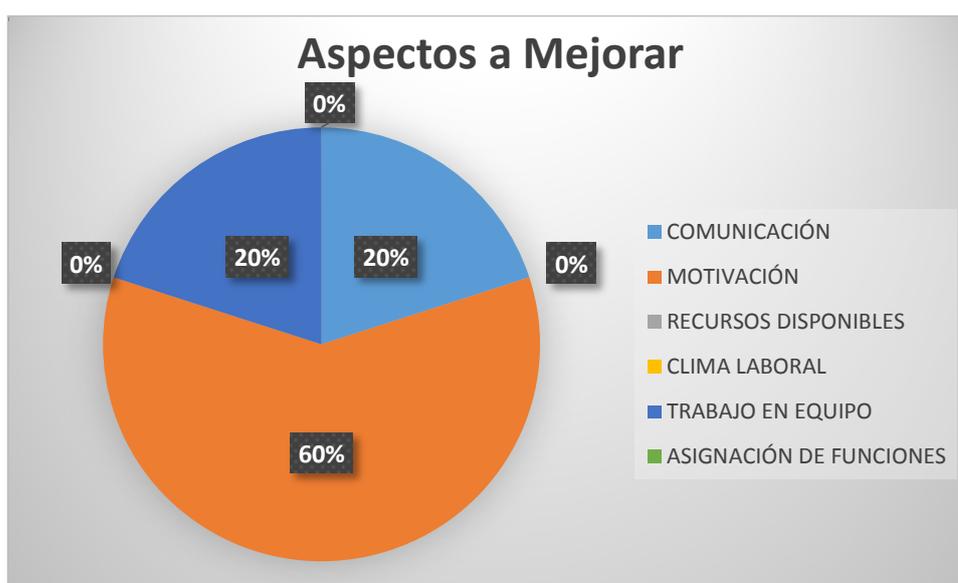


Gráfico 16: Aspectos a mejorar dentro de la empresa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

En lo referente a aspectos que se deben mejorar dentro de la empresa, un 60% menciona que se debe mejorar la motivación, el 20% indica que se debe mejorar la comunicación y de igual forma otro 20% menciona que el trabajo en equipo es el aspecto que también se debe mejorar, teniendo en consideración que existen cuestionamientos sobre estos aspectos recordamos que no existían motivación e incentivos por parte de la empresa, así como mencionaron que el ambiente laboral era bueno y no excelente como debe ser en una empresa, además la comunicación fortalecerá el trabajo en equipo mencionan los colaboradores .

13.- ¿Considera usted que el espacio de trabajo es el adecuado para el cumplimiento normal de sus funciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
PARCIALMENTE	0	0%
TOTAL	5	100%

Tabla 16: Espacio de trabajo adecuado

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)



Gráfico 17: Espacio de trabajo adecuado

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

Como se puede observar, acerca de la existencia de un espacio adecuado para la realización de las actividades el 80% menciona que si existe un espacio adecuado dentro de la empresa pero no está bien distribuido, mientras que el 20% menciona que no existe un espacio adecuado para la realización de sus actividades. Un buen porcentaje del personal encuestado menciona que si existe el espacio correcto para cumplir a cabalidad sus actividades aunque no se encuentra bien distribuido y sería positivo una redistribución de los espacios y solo una persona menciona que no se siente a gusto con su espacio de trabajo, aunque hay que tener en consideración que exista total satisfacción en los empleados.

14.- ¿Considera necesaria la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero para mejorar el funcionamiento y rentabilidad de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Tabla 17: Implementación de un Manual Adm. Financiero para la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

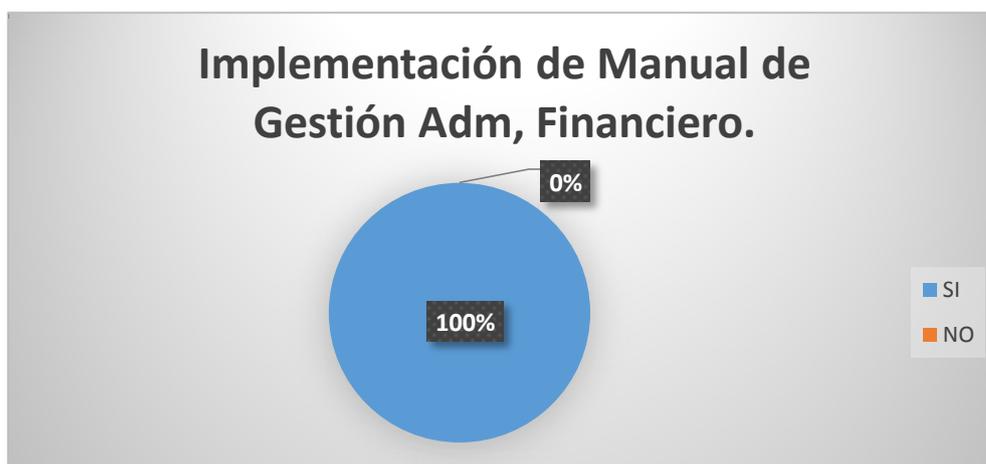


Gráfico 18: Implementación de un Manual Adm. Financiero para la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis e Interpretación

Un total del 100% piensa adecuada la implementación de un manual Administrativo y Financiero para la empresa. Indica que no existe un manual de este tipo y por ende hay falencias en la administración y manejo de la empresa, aspectos que se podrían mejorar con una guía que permita la corrección y mejora de puntos negativos existentes dentro de la misma. Agregan que sería importante tener conocimiento de aspectos administrativos y financieros, o por los menos de cuáles son los objetivos que tienen la empresa y su misión, visión o los valores y principios para demostrar que como personal de la empresa si demuestran estos a los clientes de la empresa.

3.5.2 Resultados de la encuesta realizada a clientes de la Empresa.

1. ¿Con que frecuencia usted adquiere el producto en la empresa Autocolor?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una vez por semana	0	0%
cada dos semanas	4	13%
Una vez por mes	2	7%
Otros	24	80%
TOTAL	30	100%

Tabla 18: Frecuencia de adquisición del producto por el cliente
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

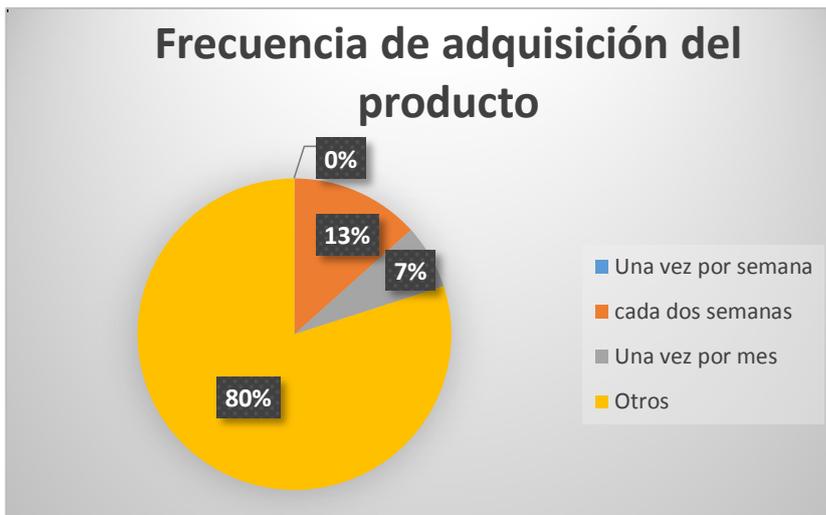


Gráfico 19: Frecuencia de adquisición del producto por el cliente
Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación.

Se puede observar que el 80% de los encuestados menciona que adquieren el producto en períodos mayores a un mes, mientras que el 13% dice adquirir el producto cada dos semanas y el 7% indica que adquieren el producto una vez por mes. El porcentaje mayor refleja a clientes eventuales que adquieren el producto para uso personal y no con fines comerciales, ahora si podemos mencionar que el porcentaje promedio representa a clientes con pymes mayormente ferreterías y centros ferreteros donde comercializan el producto, mientras que el pequeño número de personas que representan el porcentaje son pequeñas empresas (ferreterías o comercializadoras pequeñas de pinturas) que adquieren el producto para su comercialización. Entonces el mayor número de clientes son quienes adquieren el producto ocasionalmente.

2. ¿Cómo usted calificaría el servicio y atención al cliente ofrecido por el personal de la empresa Autocolor?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	20%
Bueno	14	46%
Regular	8	27%
Malo	2	7%
TOTAL	30	100%

Tabla 19: Calificación del servicio y atención al cliente por el personal de la empresa
Realizado por: (SINALUISA, 2017)



Gráfico 20: Calificación de servicio y atención al cliente por personal de la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

El 46% de los encuestados mencionan que el servicio y atención al cliente le parece bueno, mientras que el 27% menciona que es regular con justificativos que hay que esperar en ocasiones mientras atienden a otros clientes, por otro lado el 20% dice que la atención es excelente y el 7% menciona que es malo, de igual manera por la falta de agilidad al momento de adquirir el producto. Los clientes en gran porcentaje sienten la atención como buena mientras que aquellos que dicen que el servicio y atención al cliente es regular cubren un porcentaje promedio, además se debe tener en cuenta que las opiniones de aquellos que representan el menor porcentaje y dicen que el servicio es malo, pues hay que mejorar estas variables y cambiarlos por los niveles óptimos.

3. ¿Al momento de adquirir el servicio o producto, usted recibe asesoramiento por parte del personal de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	60%
NO	5	20%
EN OCACIONES	5	20%
TOTAL	30	100%

Tabla 20: Asesoramiento al adquirir el producto

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

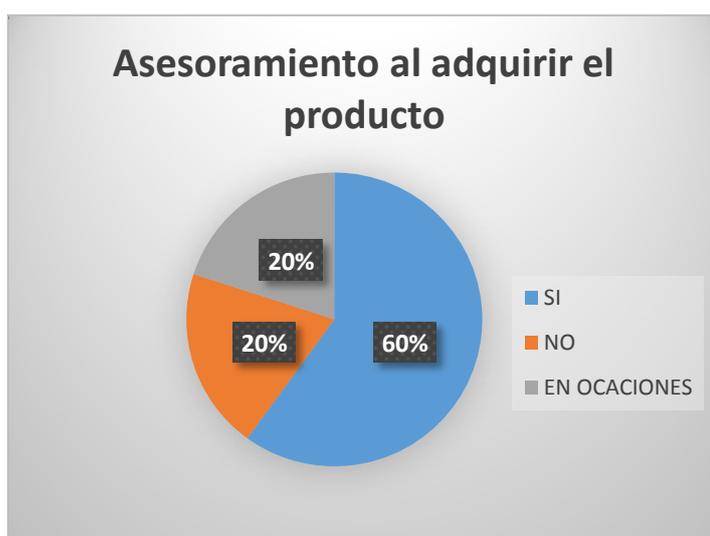


Gráfico 21: Asesoramiento al adquirir el producto

Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

Se puede observar que el 60% de los encuestados mencionan que si reciben asesoramiento por parte del personal de la empresa luego de concretar su compra, por otro lado el 20% dice que no ha recibido asesoramiento luego de realizar su compra, y el 20% restante menciona que en ocasiones ha recibido asesoramiento por parte del personal luego de realizar su compra. El porcentaje mayor asegura recibir ideas de cómo y en que ambientes utilizar el producto y cómo se podría combinar, mientras que en porcentajes iguales que no son altos pero son igualmente importantes mencionan que no han recibido el asesoramiento por que no conocen que dicho servicio existe o por qué no lo han solicitado, en cuanto a este hay que promocionarlo y tener clientes totalmente satisfechos para mantener el número de clientes existentes e incluso incrementarlos.

4. ¿Considera usted que la información acerca de los servicios y productos que ofrece la empresa es suficiente y clara?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	50%
NO	10	33%
EN OCACIONES	5	17%
TOTAL	30	100%

Tabla 21: Información sobre el producto que ofrece la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

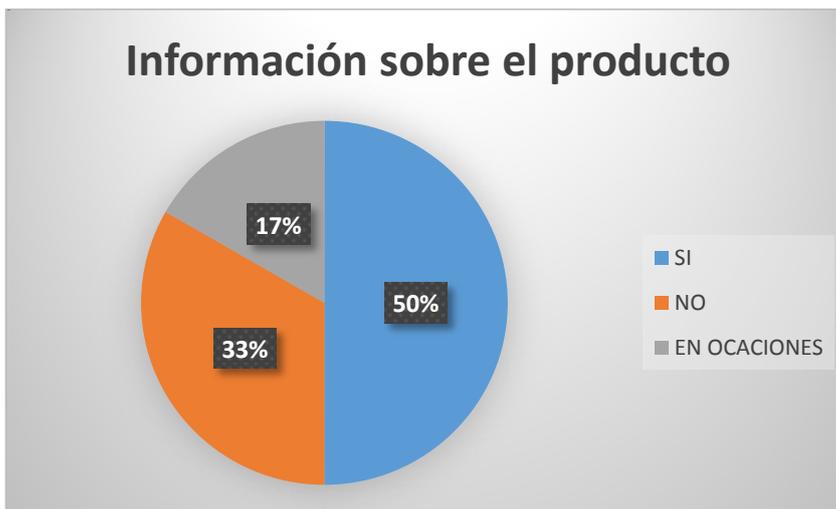


Gráfico 22: Información sobre el producto que ofrece la empresa
Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

Se puede observar en los resultados que el 50% indica que la información sobre los servicios y productos que ofrece la empresa si son suficientes y claras, mientras que el 33% de los encuestados menciona que no existe una información suficiente y clara de productos y servicios ofrecidos por la misma, por otro lado el 17% dice que en ocasiones se les informa de los productos y servicios que tiene la empresa. En un alto porcentaje observamos que los clientes se sienten satisfechos con la información de productos mostrados en catálogos y perchas a la vista del producto, mientras que aquellos que defienden su posición no tan positiva informan que no se conoce en que marcas de pintura se ofrecen los productos, además que los precios no están identificados y eso es importante para decidir al momento de realizar su compra.

5. ¿Qué aspectos considera usted como más importantes al momento de adquirir un producto o servicio?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precio	4	13%
Variedad	5	17%
Atención	9	30%
Calidad	7	23%
Garantía producto	5	17%
TOTAL	30	100%

Tabla 22: Aspectos importantes al adquirir el producto

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)



Gráfico 23: Aspectos importantes al adquirir el producto

Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 30% afirma que al momento de adquirir un producto e aspecto más importante para ellos es la atención al cliente, mientras que el 23% menciona que la calidad del producto es lo más importante, por otro lado un 17% menciona que la variedad el producto es importante al adquirir el producto, de igual manera el 17% dice que la garantía del producto es importante para adquirir el mismo, mientras que el 13% menciona que el precio es un aspecto importante, acotan que si le garantizan el producto con buena calidad y con una buena atención no se fijan tanto en el precio .

6. ¿Cuándo usted realiza una compra del producto bajo pedido, estos son entregados a tiempo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	53%
NO	6	20%
EN OCACIONES	8	27%
TOTAL	30	100%

Tabla 23: Productos bajo pedido entregados a tiempo

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

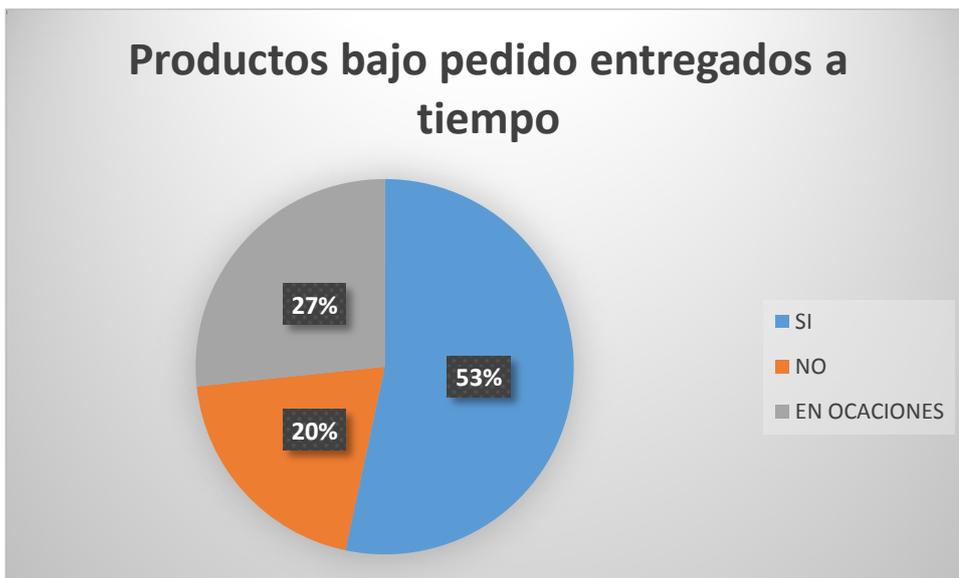


Gráfico 24: Productos bajo pedido entregados a tiempo

Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

Se muestra en los resultados que el 53% de los encuestados mencionan que cuando realizan un pedido del producto, si son entregados en el tiempo pactado, mientras que el 27% menciona que los pedidos de productos cuando se los realiza en ocasiones son entregados a tiempo o se tardan unos días, y el 20% menciona que no se entregan los pedidos a tiempo. Como podemos observar un alto porcentaje de clientes se encuentran satisfechos con la entrega a tiempo de los pedidos que realizan, mientras que un porcentaje no muy elevado no se siente conforme con la entrega a tiempo de los pedidos y es porque se tardan un par de días de acuerdo a lo pactado, hay que dar solución a esto.

7.- ¿En caso de existir defectos en el producto, recibe la atención inmediata para que éstos sean solucionados?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	70%
NO	0	0%
EN OCACIONES	9	30%
TOTAL	30	100%

Tabla 24: Solución inmediata a defectos en el producto

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)



Gráfico 25: Solución inmediata a defectos en el producto

Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

Como podemos observar el 70% del total de los encuestados menciona que si se da solución en caso de existir defectos en el producto de una forma adecuada y satisfactoria, mientras que el 30% menciona que en ocasiones se da solución a los defectos existentes en los productos. Los clientes en gran porcentaje demuestran su aprobación a este tipo de problemas existentes, ya que es nula la existencia de defectos en el producto, mientras que el porcentaje no satisfecho defiende su opinión ya que son defectos de solución rápida o simplemente deciden no realizar reclamos por su producto y lo utilizan como está. Se da mayormente en el terminado de colores preparados.

8.- ¿Una vez que usted adquiere su producto, recibe un servicio post venta (asesoramiento posterior) por parte de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	37%
NO	4	13%
EN OCACIONES	15	50%
TOTAL	30	100%

Tabla 25: Servicio post venta por parte de la empresa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

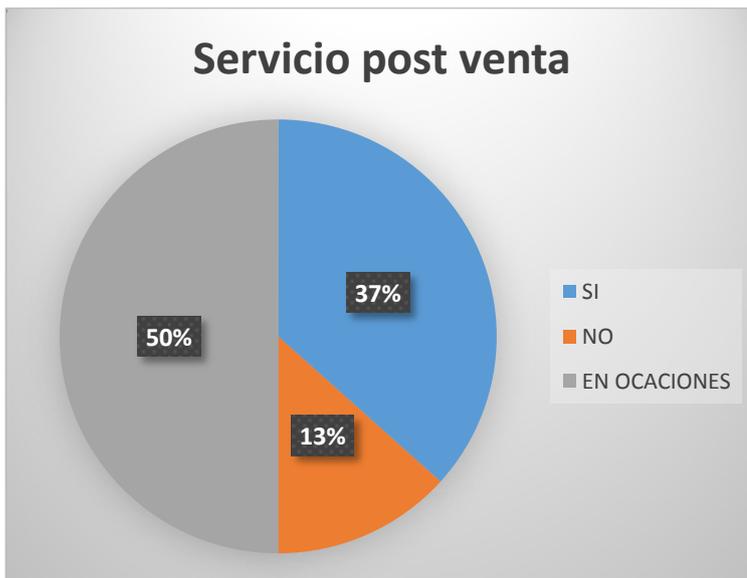


Gráfico 26: Servicio post venta por parte de la empresa

Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados se obtuvo que el 50% menciona que luego de realizar su compra, en ocasiones recibe un servicio post venta, el 37% dice que si ha recibido tal servicio luego de adquirir el producto y el 13% pronuncia que no ha recibido ningún tipo de servicio post venta. El porcentaje más alto indica que en ocasiones ha recibido el servicio post venta por parte de la empresa, puesto que no tenían conocimiento de que éste se puede solicitar, mientras que el porcentaje más bajo dice no haber recibido el servicio por qué no lo ha solicitado y el porcentaje que dice si haber recibido el servicio lo aprueba y dice haberlo solicitado.

9.- De ser afirmativa su respuesta a la pregunta anterior ¿Cómo califica usted el servicio post venta que recibe?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	31%
Bueno	18	58%
Regular	3	11%
Malo	0	0%
TOTAL	30	100%

Tabla 26: Calificación del servicio post venta
Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

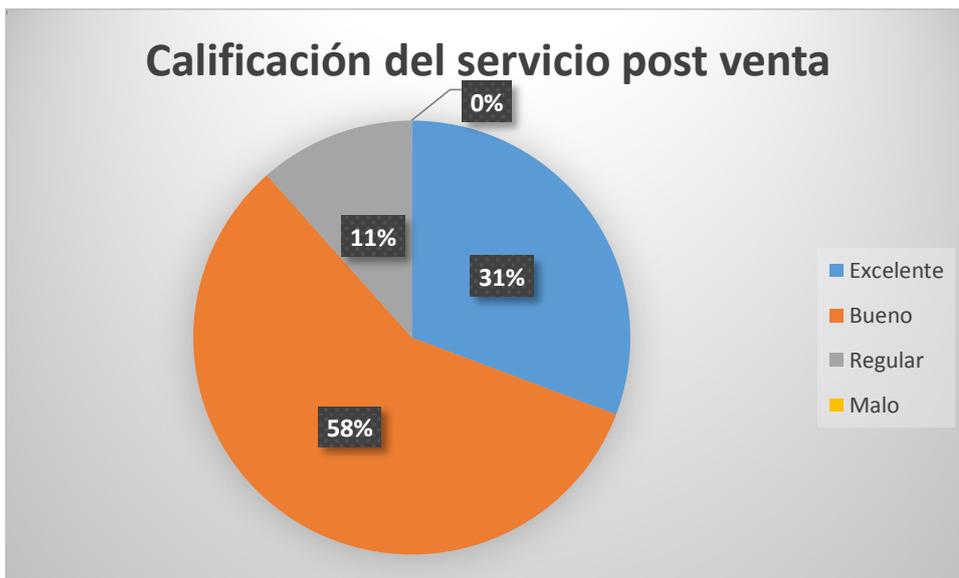


Gráfico 27: Calificación del servicio post venta
Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

El 58% de los encuestados califica el servicio post venta como bueno, seguido por un 31% que menciona el servicio como excelente, mientras que el 11% dice que tal servicio les ha parecido regular. Existe una acogida positiva en gran porcentaje que pronuncia a tal servicio como bueno, puesto a que les facilitan un asesoramiento para la combinación de colores en ambientes que es de su agrado, mientras que un porcentaje menor menciona al servicio post venta como excelente porque los resultados de asesoramiento ha dejado totalmente satisfecho a estos clientes, mientras que el porcentaje que ve el servicio como regular menciona que no siempre están a disposición para prestar tal servicio.

10.- ¿Cuenta con otros proveedores de productos con las mismas características?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	40%
NO	18	60%
TOTAL	30	100%

Tabla 27: Cuentan con otros proveedores

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

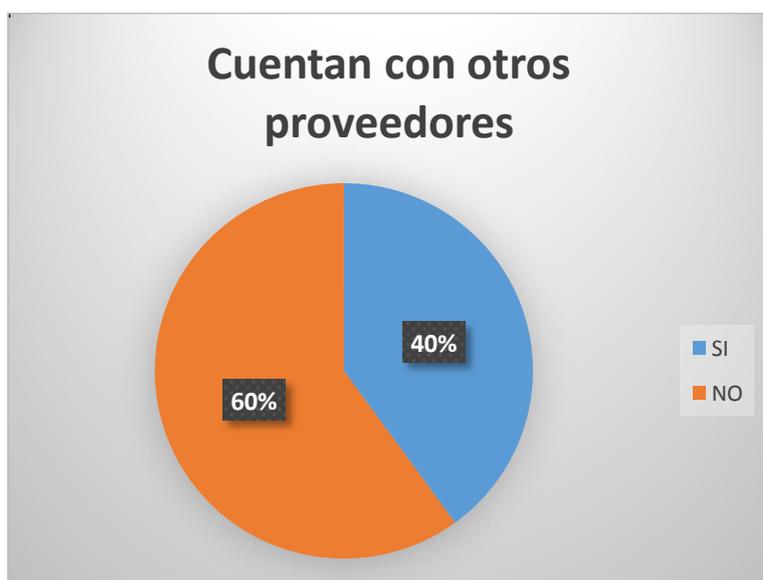


Gráfico 28: Cuentan con otros proveedores

Realizado por: SINALUISA, Víctor

Análisis e Interpretación:

Como se puede notar el 60% indica que no cuenta que otros proveedores de productos similares a los ofrecidos por la empresa, por otro lado el 40% menciona que si cuentan con otros proveedores del producto que la empresa le facilita. Se observa que en un gran porcentaje los clientes demuestran fidelidad a la empresa y hay que mantenerlos mediante promociones u otras estrategias e incluso incrementar el porcentaje de estos, por otra parte el porcentaje que si mantiene otros proveedores mencionan que existen aspectos como variedad, precios, descuentos y promociones que hacen que acudan a ellos. Por lo tanto hay que hacer que estos clientes que compartimos con la competencia sean fieles a la empresa a través de estrategias para recuperar su fidelidad al 100%.

3.5.3 Resultados del cuestionario aplicado al Gerente de la Empresa

Para aplicar el cuestionario al gerente de la comercializadora Autocolor de la ciudad de Riobamba, se tomó como referencia el proceso administrativo al realizar preguntas relacionadas con las fases que componen dicho proceso.

1.- ¿Determina usted claramente, cuál es la misión y la visión de su empresa; las mismas se encuentran documentadas para el conocimiento del personal y clientes?

No se determina con claridad puesto que la inexistencia de las mismas no permite tener clara la idea de lo que la empresa espera alcanzar en un futuro.

2.- ¿Establece usted objetivos a corto y largo plazo, que estén relacionados al logro del objetivo general de la empresa?

Si se establecen objetivos para la empresa, aunque como no existe una planificación definida mediante algún tipo de guía desarrollada con conceptos científicos o de algún tipo profesional los mismos quedan en ideas por cumplir.

3.- ¿Existen políticas de ventas y de compras, así como una planificación de presupuestos mensuales para que las mismas sean consideradas exitosas?

Las actividades de compras de materia prima, así como las políticas de ventas se las realiza de forma diaria debido a que es una empresa comercial pero no se han definido estrategias de carácter profesional.

4.- ¿Realiza periódicamente un control acerca de si sus planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su trabajo y de la organización?

Se realizan controles rutinarios de cómo van las actividades dentro de la empresa, pero no existen métodos de control adecuados que permitan conocer si el tipo de control es el adecuado para cumplir con las expectativas de la organización.

5.- ¿Existe algún tipo de herramienta o documento guía que le permita mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en su empresa, de no ser este el caso piensa que sería importante contar con alguno?

No existe ningún tipo de guía que permita conocer la forma correcta de realizar varios procesos dentro de la empresa, y la forma de llevar un control sobre los mismos. Además sería de gran ayuda conocer cuál es la situación que atraviesa la empresa en tal o cual momento y si es un documento de apoyo para que la empresa se mantenga a flote en un mercado competitivo será de gran ayuda si se puede adquirir alguno.

3.6 Verificación de la Idea a Defender

En el siguiente trabajo de titulación la idea a defender hace referencia a que el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero permitirá a la empresa optimizar los recursos administrativos y financieros de la misma, basándose en las encuestas dirigidas a colaboradores y clientes de pinturas Autocolor, dónde la pregunta N°3 que manifiesta el 100% que no se les han entregado las actividades por escrito a los empleados, así mismo no han recibido capacitación en lo que hace referencia un 80% de los colaboradores, así mismo el 100% menciona que es necesario implementar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para mejorar su funcionamiento y rentabilidad, por otra parte en el cuestionario aplicado al Gerente de la empresa en la pregunta N°5 afirma que el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero será de gran utilidad y apoyo para mantener una gestión de forma correcta sobre los recursos administrativos y financieros, permitiendo el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas mediante brindando servicio de calidad a sus actuales y futuros clientes, justificando de esta manera que la propuesta planteada para la empresa de colaborar con una guía metodológica es necesaria y oportuna.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZADORA DE PINTURAS AUTOCOLOR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La entidad sometida a investigación no cuenta con un historial de guías o manuales que permitan al gerente tomar decisiones de manera adecuada y oportuna, sino más bien que se realizan de una manera empírica y de acuerdo al día a día. Por ello, es importante realizar la presente propuesta ya que significará el inicio de un manejo adecuado de información real y se pueda focalizar en un respaldo así como una retroalimentación para el futuro, con ello se podrán tomar decisiones oportunas. Ahora que se ha desplegado una investigación sobre la empresa para conocer cuál es su situación, se mantiene ya un antecedente que fue obtenido de manera directa durante el transcurso de la investigación, además que contamos con datos e información proporcionada por la gerencia de la empresa bajo estudio.

4.3 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las Pymes existentes en la ciudad de Riobamba conforman el 87% del parque industrial de la ciudad, esto según datos de la cámara de industrias de Chimborazo. Las pequeñas y medianas empresas que han ido apareciendo año tras año y han cubierto la mayor parte de lo que ha emprendimientos se refiere en la ciudad, pues son de gran importancia ya que estas pequeñas empresas promueven el empleo y subempleo en gran porcentaje, además que mueven la economía dentro de la colectividad Riobambeña.

La presente investigación tendrá un gran impacto sobre la empresa puesta a estudio debido a que se podrá observar la diferencia entre la administración de manera informal e improvisado por parte del gerente, a diferencia de manejar dicha empresa basado en un conocimiento profesional y con ayuda de herramientas de gestión utilizadas por grandes empresas que han alcanzado posesionarse en el mercado y ser reconocidas a nivel local como a nivel nacional. Es necesario recalcar que el tamaño de la empresa no es relevante al momento de buscar la manera óptima de administrarla, por ello cada una de las pymes al iniciar tienen igual oportunidad de crecimiento y desarrollo, entonces es necesario tener el conocimiento adecuado de los procedimientos y procesos para que estos sean dados como pasos direccionados hacia el logro de objetivos y metas propuestos, no sería lo adecuado iniciar un negocio o empresa y permanecer en el mercado poco tiempo hasta cuando no se pueda sostener y tenga que desaparecer por no tener los conocimientos adecuados que permitan a estas pequeñas entidades desenvolverse y dar soluciones a problemas que las llevarían a la extinción y cese de sus actividades.

La propuesta de aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero en la comercializadora de pinturas Autocolor constituirá un apoyo de gran magnitud e importancia, pues con los años que lleva en el mercado la empresa ha sido capaz de crear aspectos positivos los mismos que se deben aprovechar al máximo, este modelo de gestión será el punto de partida de una nueva etapa para la empresa. Pues, mediante la aplicación de herramientas de gestión aplicadas al proceso administrativo como son: la planeación, organización, dirección, y control; así como también, la definición y desarrollo de las bases filosóficas de la empresa como una estructura organizacional porque por más pequeña que sea la empresa hay que saber cuál es la jerarquía existente entre unos y otros colaboradores de la misma, además se definirá una misión y visión, los valores y principios que permita interpretar al personal así como a los clientes tener conocimiento de lo que es y de lo que espera ser la empresa.

Con el modelo de gestión financiero se ayudará a la empresa a tomar decisiones de carácter económico-financiero a través de indicadores financieros que permitan conocer la situación en la que se encuentra la empresa en cualquier momento durante sus actividades. Además, la empresa con este modelo podrá adoptar y fortalecer procesos que toda organización debe poseer y entre los cuales podemos mencionar como

principales: procesos de administración, financieros, producción y mercadeo. La gestión financiera se encargará del desarrollo de actividades para mantener un control adecuado sobre procesos económicos y financieros, así como de los movimientos específicos de dinero para alcanzar los objetivos a través de un funcionamiento correcto de las actividades de la empresa, direccionando el dinero adecuadamente y evitar asignación errónea del mismo, procurando tener lo suficiente para cubrir la necesidades básicas de la empresa e incluso obtener utilidades.

4.4 BENEFICIARIOS

Existen dos tipos de beneficiarios en este estudio y son:

a) Beneficiarios Internos o Directos

El gerente

El personal de la Empresa

La empresa en sí

b) Beneficiarios Externos o Indirectos

Clientes de la comercializadora de pinturas Autocolor.

4.5 OBJETIVOS

4.5.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión administrativa y financiera que permita mejorar la rentabilidad de la comercializadora de pinturas Autocolor de la ciudad de Riobamba.

4.5.2 Objetivos Específicos

- Alcanzar una gestión eficaz y eficiente, en cada una de las áreas administrativa y financiera de la organización.

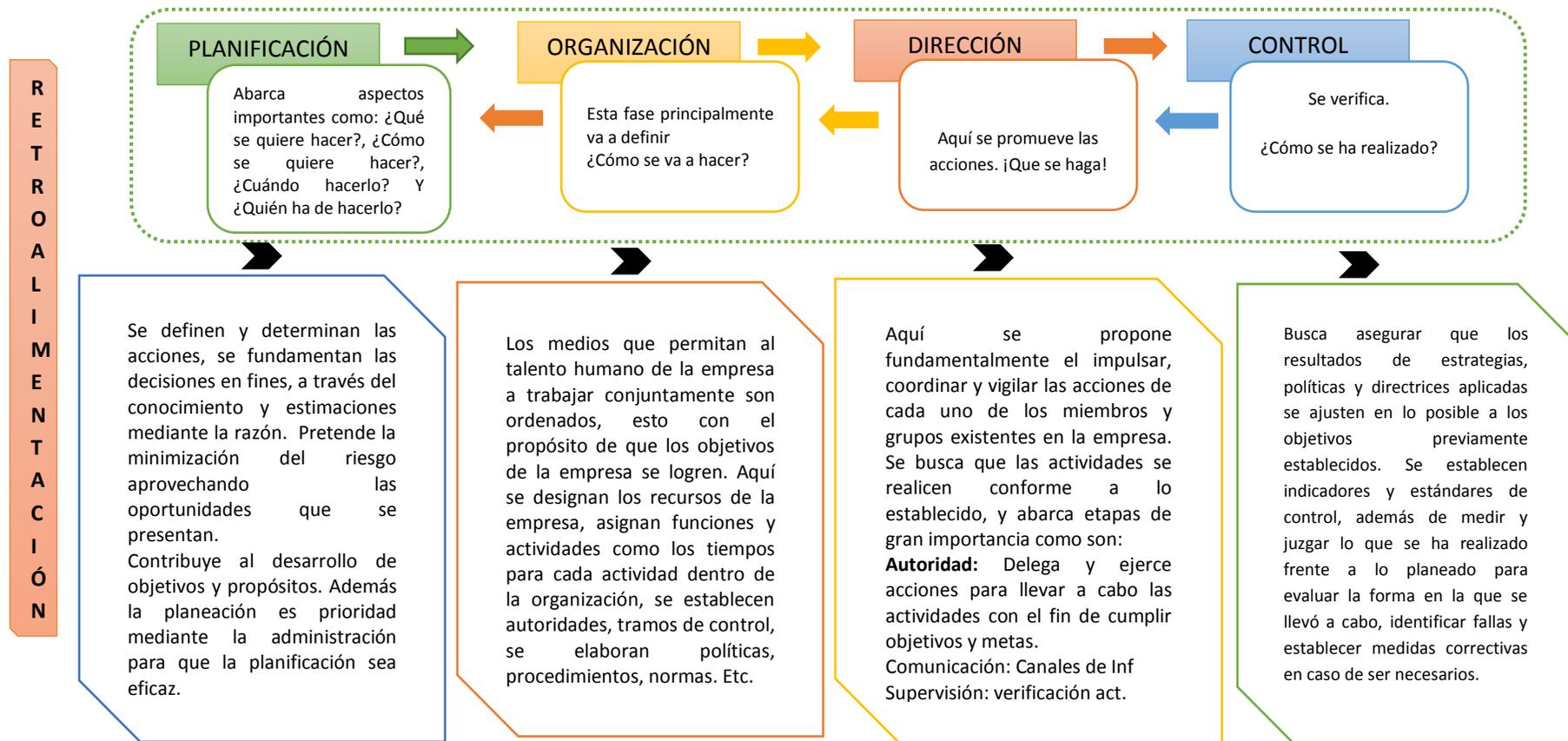
- Optimizar los recursos materiales y humanos de la empresa durante la ejecución de las actividades y funciones.
- Mejorar la prestación del servicio y atención al cliente de manera óptima que ayude a tener una mejor imagen corporativa en los clientes actuales y futuros.
- Alcanzar un posicionamiento en el mercado local como una empresa confiable y colaboradora.

4.6 FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Una adecuada gestión en el ámbito administrativo es primordial si una empresa quiere mantenerse en un mercado donde la competencia va creciendo cada vez más, por otro lado el correcto manejo de los recursos de la empresa es de suma importancia y aún más en lo referente al efectivo que permite la funcionalidad oportuna y generación de utilidades para los propietarios. Es por ello que la aplicación de un modelo de gestión a la empresa Autocolor será de total factibilidad pues no cuenta con antecedentes de contar con este tipo de manuales o guías, permitiendo a la gerencia tomar las mejores decisiones y a los empleados realizar sus actividades de la mejor y correcta manera. Por otro lado también se cuenta con el apoyo del gerente de la empresa en tomar en consideración la propuesta presentada y aplicarla en su empresa.

4.7 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO BASE DEL MODELO PROPUESTO

Gráfico 29: Fases del Proceso Administrativo

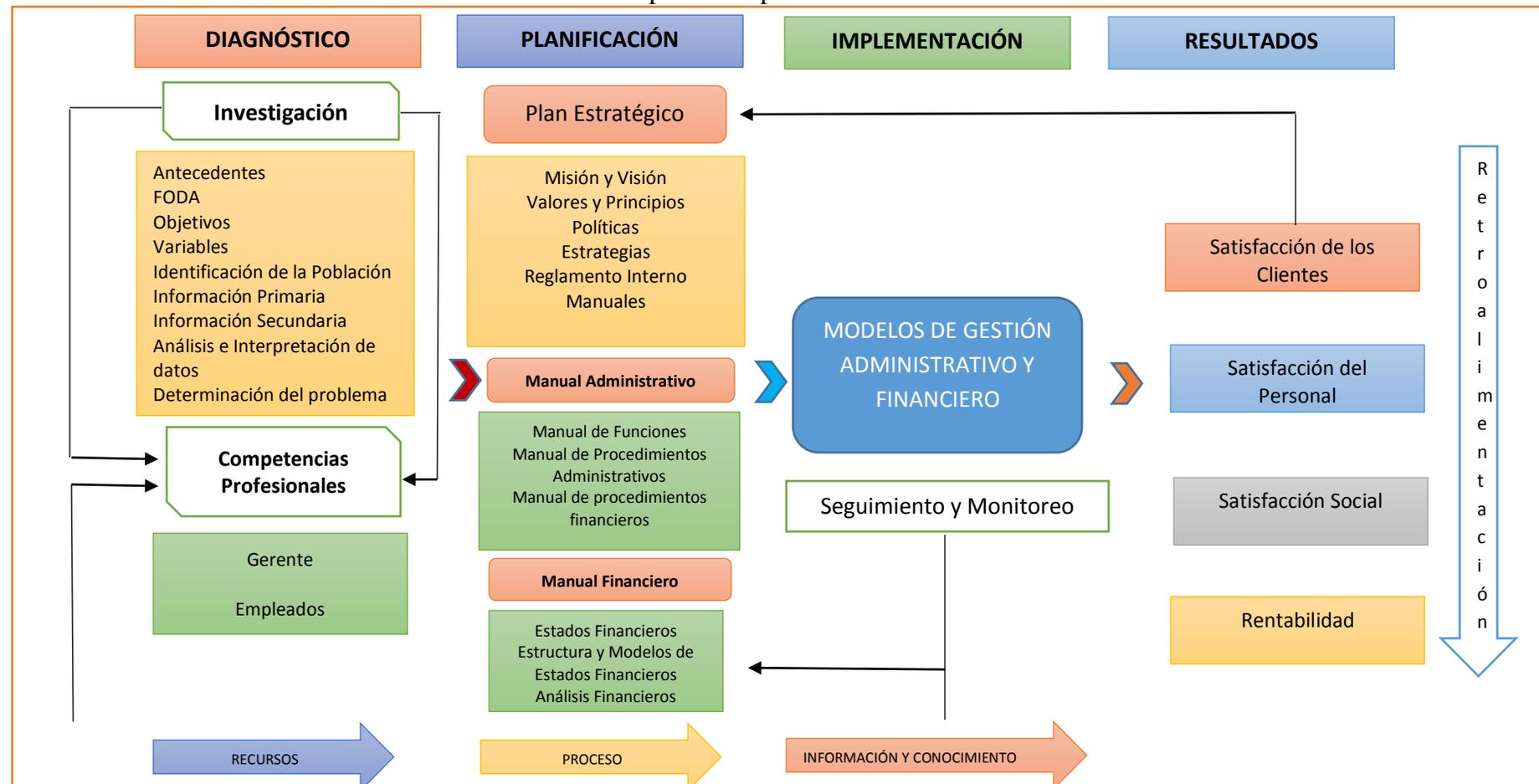


Fuente: (Reina & Yamberla, 2014)

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.8 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA AUTOCOLOR

Gráfico 30: Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la empresa Autocolor



Fuente: (Reina & Yamberla, 2014)

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.9 DESARROLLO DE LA MISIÓN PARA LA EMPRESA

Brindar un servicio de calidad a nuestros clientes a través de personal capacitado en atención y asesoría permanente, con productos que satisfagan las necesidades individuales como colectivas de los profesionales, el hogar y la industria en todo lo referente a pinturas, barnices y lacas que permitan a la empresa crecer conjuntamente con el País.

4.10 DESARROLLO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Para el 2020 ser una empresa con alcance a nivel local y ofrecer productos de última tendencia que permitan obtener el mayor número de clientes fieles a la institución, así como también ser pioneros en atención al cliente e innovación permanente para ir a la par con un mundo globalizado y en constante cambio respetando las normas estatales y cuidando el medio ambiente.

4.11 DESARROLLO DE VALORES Y PRINCIPIOS

4.11.1 Valores

Con la aplicación de valores en la empresa se pretende que la misma sea una organización con responsabilidad e iniciativa hacia los buenos hábitos, con visión a mejorar el estilo de vida tanto del personal como de nuestros clientes. Los valores que se aplicarán a la empresa son:

- Responsabilidad
- Confianza
- Transparencia
- Solidaridad
- Equidad

a) Responsabilidad

Acciones activas y voluntarias que permitan el desarrollo conjunto de la colectividad, el ambiente y el empleo, así como aquellas que buscan mejorar las condiciones de vida de nuestros colaboradores y clientes.

b) Confianza

Generar un ambiente de trabajo dentro de la institución que permita a los clientes seguros de contar con nosotros en caso de tener dudas al adquirir nuestro producto, de igual manera buscar la relación con otras empresas que abran puertas para el crecimiento constante.

c) Transparencia

Practicar la ética en el cumplimiento de las reglas, procedimientos y obligaciones de la empresa con total transparencia, sin dudas y aclarando toda duda del cliente para incrementar las relaciones con las personas y todo el personal de la institución.

d) Solidaridad

Colaborar con todos los miembros de la empresa, permitiendo que las actividades se lleven a cabo y con total normalidad optimizando el tiempo, la cooperación será de gran importancia para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

e) Equidad

Buscar y defender la igualdad de oportunidades para el personal de la empresa, de igual manera la justicia social sin discriminar al cliente y brindarles productos como un servicio de calidad sin distinción alguna.

4.11.2 Principios

Es necesario que la empresa cuente con principios que guíen a todo el personal sin distinción de jerarquía, para poder alcanzar los objetivos de la empresa, y para ello serán los siguientes:

- Lealtad
- Seguridad y Solvencia
- Vocación al servicio
- Honradez
- Competencia

a) Lealtad

La existencia de actos estará regidos al respeto que se merecen nuestros subordinados ya que demuestran sacrificios al renunciar o hacer actos por el bien estar de la empresa.

b) Seguridad y Solvencia

Desempeñar las funciones y actividades, así como las tareas con total seguridad y solvencia que permitan satisfacer las necesidades de la empresa, los miembros de la misma y de nuestros clientes.

c) Vocación al servicio

Existencia de servir y comprometerse con la empresa para que todas las actividades de ésta sean las más adecuadas y correctas, buscando la satisfacción de los niveles jerárquicos más altos y ganando beneficios por ello.

d) Honradez

Se conservarán y se cuidarán todos los bienes, derechos, documentos y más de propiedad de la empresa con total rectitud e integridad para que el beneficio de todos quienes pertenecen a la institución sea total.

e) Competencia

Es deber de los subordinados poseer como demostrar la aptitud y actitud al momento de cumplir su funciones , ser competentes manteniéndose a la par con la actualidad y desarrollo de capacidad y esfuerzo que muestran otras personas en la actualidad.

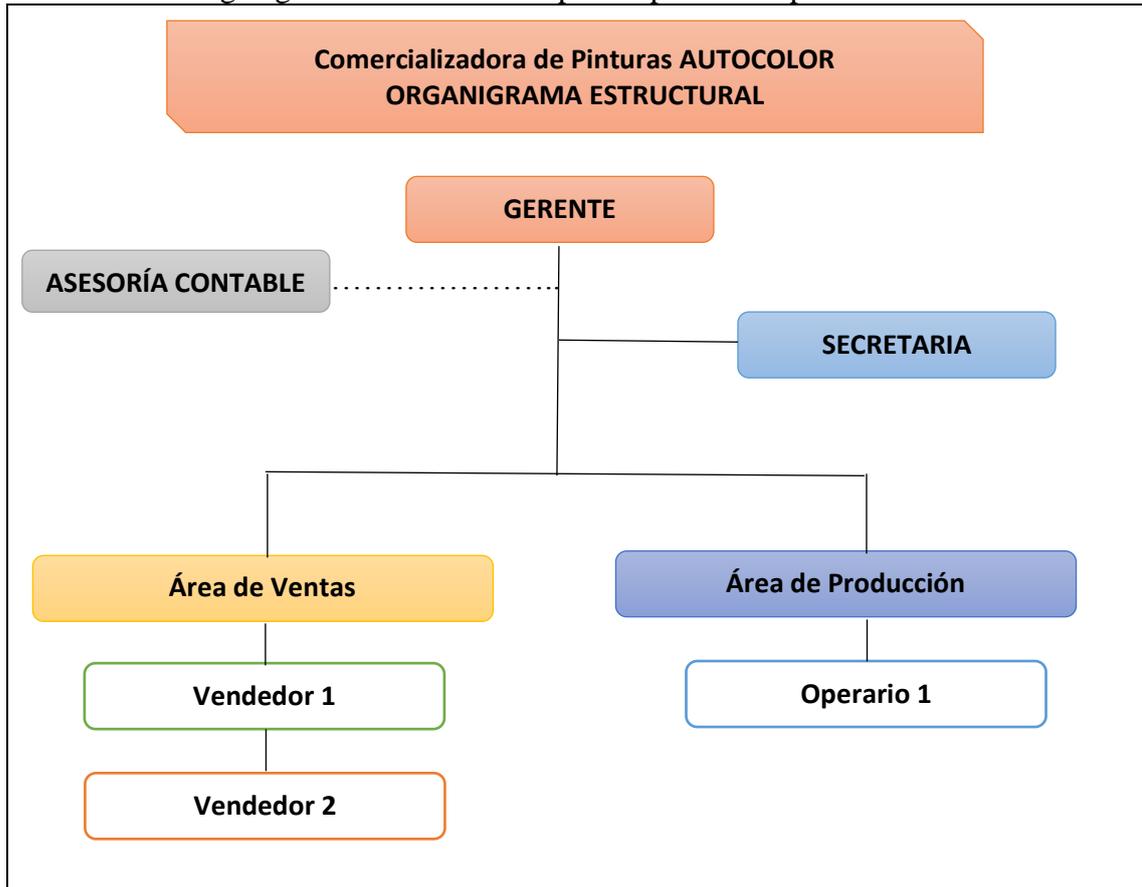
4.12 ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

- ✚ Comprometer al personal a través de incentivos de cualquier naturaleza para que se sientan partícipes de los procesos y procedimientos de la empresa y se sientan parte de la misma con un sentido de propiedad y bien estar individual y colectivo.
- ✚ Realizar controles y evaluaciones de forma constante, esto con la finalidad de comparar, identificar y dar solución a falencias que afecten el óptimo uso de los recursos materiales y humanos de la empresa.
- ✚ Implementar un plan de capacitación al personal de la empresa en función a los requerimientos de cada área, priorizando la atención al cliente y mejora del servicio.
- ✚ Aplicar nuevos canales de publicidad actualmente utilizados por la colectividad como son: el internet, redes sociales, televisión, radio, Etc.
- ✚ Mantendrá un control de los estados financieros mediante la aplicación de razones que permitan identificar problemas que incurran en su normal funcionamiento.

4.13 DESARROLLO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA AUTOCOLOR

La representación jerárquica existente en la empresa sirve para tener una idea de cómo se va dando la asignación de funciones, así como la toma de decisiones, aunque hoy en día la forma vertical ya no es obligatoria en las empresas, esto debido a que se ha aplicado la forma de autoridad horizontal donde casi todos tienen el mismo cargo de responsabilidad en la institución por sus acciones, pero para nuestra empresa utilizaremos el tipo de jerarquía vertical sin dejar de tener en cuenta que los subordinados también pueden aportar con opiniones fundamentales al momento de tomar una decisión en beneficio para la empresa.

Gráfico 31: Organigrama Estructural Propuesto para la Empresa



Fuente: Investigación Directa – Pinturas Autocolor

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.14 DESARROLLO DEL ESLOGAN DE LA EMPRESA

En la actualidad toda empresa posee un distintivo que las define frente a las demás, son frases sencillas de recordar pero que tengan significado para las personas que la escuchan o la miran y que deberá llegar a su subconsciente, plasmando la imagen de la empresa, por ello se propone el siguiente eslogan para Autocolor comercializadora de Pinturas.

“Pinturas AUTOCOLOR, brindamos color a tu vida”

4.15 DESARROLLO DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA AUTOCOLOR

4.15.1 Políticas de Talento Humano

El desarrollo de políticas del talento humano, ayudarán a mejorar el sistema administrativo y de talento humano lo cual está inmerso en el sistema de Gestión Humana Integral, pues con una adecuada capacidad institucional para cubrir las necesidades tanto interna y externa de la empresa, el camino hacia el logro de objetivos de manera eficiente será posible. Además hay que tener en cuenta que las políticas expuestas colaboran sobre procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, ya que conjuntamente con el bien estar laboral son de suma importancia en toda organización para que su recurso fundamental que es el humano cumpla con sus funciones de la mejor manera y mediante el avance de la tecnología y en un mundo inmerso en la globalización es adecuado ir a la par con la tecnología, la política y los aspectos culturales que permiten potencializar las competencias del recurso humano en forma conjunta.

Las políticas para alcanzar una administración oportuna del talento humano se resumen en:

- Existirá prioridad de candidaturas entre los empleados actuales y con mayor experiencia en caso de existir una nueva vacante para cualquier puesto de trabajo.
- Por incumplimiento de requisitos dentro de los postulantes miembros de la empresa se dará paso a una selección de candidatos externos a la entidad.
- Gozarán de beneficios dispuestos por la gerencia aquellos empleados que mantengan puntualidad y buen rendimiento en sus labores.
- Aquel empleado que se proponga metas notables y las cumpla dentro de la actividad de la empresa, gozará de un incentivo económico por su logro.
- Los empleados de la empresa que requieran de capacitación para desempeñar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, gozarán de un apoyo económico por la empresa para su superación personal.

4.15.1.1 Objetivos esperados al aplicar las políticas

Con la aplicación de las políticas se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Contar con el personal competente en la realización y el ejercicio de sus funciones dentro de la empresa.
- ✓ Definir políticas de procedimientos de selección y desarrollo del personal
- ✓ Ayudar en el mejoramiento de habilidades y capacidades de los miembros de la empresa, aquellas requeridas para el desarrollo de propósitos organizacionales.
- ✓ Facilitar un ambiente ergonómico adecuado para el personal que permita el desarrollo y cumplimiento de los fines institucionales.
- ✓ Evitar los problemas y conflictos existentes dentro de las áreas de la empresa, con el fin de alcanzar un ambiente de trabajo idóneo para el logro de los objetivos.
- ✓ Velar por mantener condiciones dignas de trabajo de los integrantes de la empresa para que estas sean justas y dignas.

4.15.1.2 Reclutamiento

El objetivo del reclutamiento es atraer e identificar los candidatos potenciales quienes cumplan con los requerimientos y expectativas que la empresa busca y presenta en la vacante al cargo a ocupar.

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y que este sea efectivo es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Será factible que cuando exista una vacante se cuente con una publicación interna, mediante documentos o afiches y también una publicación externa en algún medio de acceso masivo público, ya sean redes sociales, radio o televisión.
- Las publicaciones no deberán de contener lenguaje discriminatorio de ningún tipo, requerir exigencias que excedan las requeridas para el puesto o cargo.

- Se aceptará las candidaturas existentes sin número límite pero si con un determinado tiempo de entrega de la documentación, para luego analizar cada uno de los candidatos y optar las mejores opciones.
- Las candidaturas deberán ser tratadas de forma equitativa sin diferenciar ni discriminar a las personas por su raza, color, sexo, edad, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, orientación sexual u origen social que sean razón para anular su oportunidad de contrato.
- Las hojas de vida serán aceptadas por la gerencia y en caso de su ausencia podrán ser aceptadas por la secretaría, para luego poner a consideración de la gerencia de las postulaciones existentes.
- En caso de que no se encuentre al candidato idóneo, se realizará un nuevo proceso de convocatoria y reclutamiento, mismo que se puede repetir hasta dos veces ya que eso provoca un gasto para la empresa.

4.15.1.3 Selección

La selección se deberá llevar a cabo de manera lógica y ordenada que permita contratar el personal adecuado y con las aptitudes como actitudes idóneas para cubrir el puesto vacante.

Y para que la selección sea la correcta se propone seguir lo siguiente:

- Se asegurará que dicha selección se realice atendiendo los criterios de mérito y capacidad del postulante, con el fin de garantizar que todos los candidatos reciban un trato equitativo en el transcurso del procedimiento.
- Durante el procedimiento de selección se deberá de basarse de manera estricta en los requisitos que se exigen para desempeñar el cargo, evitando adentrarse en solicitar u observar requisitos que no se hayan puesto en el reclutamiento.
- No se realizará ningún tipo de acto discriminatorio al momento de realizar el análisis de la información del postulante, ni tampoco pedir exámenes que promuevan actos de discriminación.

- Para garantizar la no discriminación a los postulantes que presenten algún tipo de discapacidad que impida o dificulte su aplicación al puesto, se deberán de informar a dichos postulantes.
- La documentación que se ha receptado con anterioridad se deberá de archivar por un lapso pertinente y de acuerdo lo especificado por la gerencia, esto en caso de que se pueda necesitar de uno de los postulantes que aplicaron con anterioridad.
- Los resultados de la entrevista personal que se realiza a los postulantes deberán de ser comunicados por medio de un correo electrónico o vía llanada telefónica.
- Se deberá de elegir al postulante idóneo en un lapso de tres días laborales, esto con el fin de que no se pierda recursos y el más valioso como es el tiempo.

4.15.1.4 Contratación

El próximo paso es la contratación del postulante seleccionado, aquí se formaliza la oferta de trabajo en un compromiso y con la estrecha relación laboral que a partir de ese instante inicia entre la persona y la organización.

De igual manera se propone lo siguiente para que esta etapa se lleve de manera adecuada:

- El candidato deberá firmar un contrato de trabajo, mismo que deberá de contener las diferentes cláusulas del mismo, están deberán de estar bien detalladas y ser de total comprensión para el nuevo miembro de la empresa, evitando contingencias futuras.
- El tiempo para realizar el contrato de trabajo sería no mayor a dos días laborales, tiempo que puede variar dependiendo de la redacción del mismo y de los trámites de carácter legal, pero no deberá de tardar en ser legalizado más de una semana.
- En el caso de realizarse un contrato por tiempo indefinido, mismo que no comprendan obra cierta, eventual, ocasional, de temporada, por horas y a prueba se comprenderá como de duración de un año.

- En el caso que el contrato revoca antes de la fecha estipulada, la empresa deberá de responder según lo estipulado en el código de trabajo en el literal que solventa ese punto, art. 181.
- Si se realiza un contrato a prueba, este no deberá de ser mayor a 90 días, si ese fuere el caso el contrato será considerado como como contrato por tiempo indefinido.
- Si el nuevo empleado no puede incorporarse en la fecha estipulada en el contrato, se deberá de hacer los cálculos necesarios para ajustar los salarios o sueldos que se ajusten a los días laborados.

4.15.1.5 Inducción y Capacitación

Una vez que se ha legalizado la etapa de contratación es necesario llevar a cabo la inducción al nuevo miembro de la empresa, aquí se le debe de dar una breve explicación de los antecedentes de la empresa y las generalidades del puesto, así también es necesario hablar sobre la capacitación a la cual se deberá someter el subordinado para que cumpla sus labores con eficiencia y eficacia.

Para que el empleado nuevo tenga una adecuada inducción hay que tener en cuenta lineamientos que permitan al este a sentirse parte de la organización.

- Durante la inducción se debe de generar un sentido de pertenencia en el nuevo empleado que le permita a este tener un inicio con entusiasmo, además de generar un buen ambiente de trabajo.
- Se presentará al nuevo miembro de la empresa con todo el personal de la empresa e indicar cuál es la labor que va a realizar, la identificación del puesto de trabajo, determinación de horarios y todo lo necesario antes de que inicie sus actividades.
- Se mantendrá en constante capacitación al personal recién ingresado por parte de algún colaborador con experiencia, por lo menos se deberá de realizar este proceso por una semana asegurando la adaptación a las actividades de la empresa.

- Se elaborará un programa de capacitación de forma semestral como mínimo, mismo que debe de responder al cumplimiento de necesidades y establecer prioridades.
- Las capacitaciones que se ofrezcan a los miembros de la entidad podrán ser individuales o en conjunto de acuerdo a las necesidades que se presenten o fueren necesarios durante el funcionamiento de la empresa.
- Mantendrá la empresa un control adecuado de las capacitaciones que se hayan realizado a los empleados, con el propósito de evaluar la evolución de quienes han sido beneficiarios.

4.15.1.6 Bien estar e Incentivos

De igual importancia e incluso de mayor énfasis es mantener a los subordinados en un ambiente favorable de trabajo, con ello conjuntamente es primordial crear, mantener y mejorar las condiciones que permitan el fortalecimiento de dichos integrantes, velar por el bien estar de su persona e incluso de su familia, esto permite al colaborador sentirse comprometido a realizar sus funciones con mayor énfasis.

Los siguientes lineamientos son indispensables al momento de cumplir con este fin:

- Se realizará un estudio sobre los subordinados con el propósito de identificar las necesidades tanto individuales como colectivas que los aquejan, evitando su normal desempeño en sus labores diarias.
- Realizar programas de incentivos por desempeño laboral es muy importante al momento de crear un ambiente competitivo sano de trabajo, pues también será necesario poner retos a grupos de colaboradores para que trabajen en conjunto y sean beneficiarios de igual manera.
- Planificar reuniones para el grupo de trabajo también es necesario para incentivar la unión y estrechar lazos de comunicación y confianza entre los mismos.
- Los incentivos que se ofrezcan a los colaboradores de la empresa no deberán ser netamente en sentido económico o en efectivo, pues aplicar otras estrategias como

un día libre, o regalos pequeños afianza e incrementa la decisión y compromiso de los subordinados para con la organización.

- La salud ocupacional también es de relativa importancia, capacitando al talento humano para evitar y prevenir riesgos laborales.
- Se proporcionarán todos los recursos necesarios que proporcionen a los subordinados la seguridad de su integridad física, mental y psicológica.

4.15.2 Políticas de los Recursos Materiales

4.15.2.1 De los Activos Fijos

La definición y aplicación de estas políticas tiene por motivo precautelar los recursos materiales como son los activos fijos para este caso, evitando su deterioro, extravío, el mal uso, así como la adecuada administración de los mismos.

A continuación se detallan las políticas propuestas para la empresa Autocolor:

- ✓ Serán considerados activos fijos de la empresa aquellos bienes muebles o inmuebles adquiridos a través de una inversión directa, mismos que puedan ser por uso de capital propio de la empresa, por medio de donaciones, a través de contratos de arrendamiento mercantil una vez que se haya ejercido la opción de compra.
- ✓ Se plantearán políticas de adquisiciones para la compra de los activos fijos de la empresa, sean bienes muebles o inmuebles. Con sus respectivos responsables que certifiquen la garantía de calidad de dichos bienes adquiridos.
- ✓ Es necesaria la adquisición y realización de contratos de seguros contra cualquier eventualidad que promueva el riesgo de pérdida o daño de los bienes muebles o inmuebles de la empresa.
- ✓ Será adecuado y oportuno realizar un inventario de todos los activos de la empresa de manera individual mediante ítems; con la codificación, fecha de adquisición, persona encargada del bien con el fin de mantener un control adecuado de los mismos.

- ✓ Será necesario realizar un inventario físico de manera semestral, de esta manera se podrá verificar su existencia y estado de conservación del bien o activo fijo.

a) Administración de Activos Fijos

1) De la Adquisición y contabilización de activos fijos

Para la compra o adquisición de bienes muebles e inmuebles se proponen las siguientes disposiciones siguientes:

- Se recomienda que antes de adquirir el activo fijo se realice un análisis profundo de la situación que se pretende mejorar o satisfacer con la adquisición del activo, así también como realizar un análisis de la situación económica de la institución con la finalidad de conocer si existe el recurso financiero suficiente para la compra.
- Toda adquisición deberá hacerse previo un análisis de la gerencia para determinar si es factible y necesaria la nueva compra de cualquier activo para la empresa.
- En caso de la adquisición de nueva maquinaria, o equipos de cómputo será necesario contratar una persona con conocimientos sobre tales equipos, con el fin de que nos garanticen la calidad de los mismos y evitemos comprar equipos de mala calidad.
- Se recomienda llevar un archivo de los documentos de respaldo de la adquisición que se realiza, con el fin de contar con total apoyo en caso de que se requiera el reclamo de la garantía de la maquinaria o equipos por fallos en los mismos.
- Se deberá de realizar un mantenimiento de forma semestral o cuando lo requiera a los activos de la empresa, con el fin de alargar su período de vida útil y posibles daños en estos.

Se propone también algunas normas acerca de la contabilización que debería llevar la empresa sobre los activos fijos para que se manejen y controlen de manera oportuna:

- Se contabilizarán solamente los bienes muebles e inmuebles que se utilicen específicamente para uso de la empresa.

- El área de contabilidad deberá de realizar las depreciaciones necesarias con el propósito de saber cuál es el período de vida útil de los activos fijos de la empresa, acotándose a las normas legales vigentes emitidas por los entes de control.
- La depreciación deberá realizarse de forma mensual y serán incorporados a los estados financieros con el fin de mantener una situación financiera razonable.
- Se determinarán responsables de la custodia y administración de los bienes muebles e inmuebles de la empresa, así como capacitar a todos los subordinados para que sean responsables con el uso y manejo de los mismos.

2) De la baja contable de activos

Los activos de propiedad de la empresa se pueden dar por los siguientes casos:

En caso de deterioro de un bien de la empresa se deberá de tomar en consideración el valor en libros de dicho bien o activo.

En caso de pérdida de un activo de la empresa por parte de un subordinado y de manera negligente, dicho subordinado deberá de reponer el activo de manera obligatoria, con otro bien de igual característica o valor de mercado.

Para el caso de maquinaria u equipos de cómputo se deberá de obtener un informe por parte de un técnico que fundamente la baja de ese activo es necesaria por mal funcionamiento o deterioro.

Cuando se tratase de un robo o hurto del bien de la empresa, deberá ser notificada a la gerencia mediante un escrito conjuntamente con la documentación que respalde la existencia del activo, y se deberá retirar de la contabilidad e inventario así como la depreciación acumulada será cargada a las cuentas por cobrar de la empresa en caso de que cuente con un seguro y se pueda recuperar la reposición por parte de la aseguradora.

4.15.3 Políticas de control Interno Financiero

Las políticas de control financiero permitirán conocer los métodos, los procedimientos y registros de cómo se manejan los recursos financieros para que su información sea exacta, confiable y oportuna. También ayudarán a definir los sistemas de aprobación y autorización del manejo de este recurso que es de gran importancia para la empresa. Pero en cuanto al modelo que se propone dedicaremos un espacio establecido técnicamente para el manejo y administración de los recursos monetarios de la empresa, el cual lo detallaremos más adelante.

4.16 DESARROLLO DEL BALANCED SCORE CARD COMO COMPLEMENTO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

Se presenta ahora el Balanced Score Card como una herramienta que ayudará a administrar de manera correcta la empresa desde sus cuatro principales perspectivas, esta es una tendencia de carácter moderna para la gestión empresarial que tiene como finalidad abordar los procesos relacionados con las competencias del talento humano de una organización. Se puede mencionar que el Balanced Score Card es aquella herramienta que se complementa con todo aquello construido en la empresa y lo relaciona con diferentes indicadores como los financieros y no financieros, estos compatibles y expresables en cuatro perspectivas a través de las cuales es observar a una organización en conjunto.

Las perspectivas base del Balanced Score Card que permiten observar y analizar a la empresa como un todo son las siguientes:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de los Clientes
- Perspectiva de los Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

A continuación se muestra la ilustración de las perspectivas de análisis del BSC.

Ilustración 3: Perspectivas del Balanced Score Card



Fuente:

Realizado Por: SINALUISA, Víctor (2017)

Una vez que se encuentran identificadas las cuatro perspectivas que nos ayudarán en el análisis de la empresa, se presenta una tabla con objetivos estratégicos que permitirán mejorar dichas perspectivas en la organización y cómo ayudarán a mantener una correcta administración para así incrementar los beneficios para los propietarios, y también seguir creciendo e incrementando el valor de la misma.

4.16.1 Objetivos estratégicos basados en el Bsc (Balanced Score Card)

Tabla 28: Matriz de Objetivos Estratégicos

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS BSC				
Perspectivas	Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativas
Financiera	Reducir los gastos operativos de la empresa	reducir un 10% los gastos operativos anuales	Gastos operativos actuales/total de gastos	Adquirir productos a menor costo y optimizar recursos.
	Mejorar el sistema de cuentas por cobrar	Alcanzar un 50% de recuperación de cuentas por cobrar	# de cuentas por cobrar/ total de las cuentas por cobrar	Implementar nuevas políticas de cobro y calificación de clientes.
	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10%	% de la rentabilidad anual	Implementar procedimientos de mejora continua
Clientes	Mejorar el grado de satisfacción para los clientes	Incrementar en un 80% la satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente	Brindar servicio de calidad; productos nuevos, promociones, descuentos.
	Incrementar la cartera de clientes de la empresa	Incrementar en un 20% la cartera de clientes	# de nuevos clientes/Total de clientes fijos	Incrementar canales de publicidad como redes sociales, internet, tarjetas.
Procesos Internos	Aplicar un plan de calidad total	Aplicar calidad total al 100%	% de ejecución del plan	Buscar un programa de calidad total que se pueda aplicar a la empresa Contratar servicios profesionales de asesor.
	Disminuir procesos de producción	Reducir un 20% el tiempo de entrega del producto final	% de tiempos de producción	Adquirir maquinaria más eficiente y de última tecnología. Capacitar al personal.
	Elaborar un nuevo producto	Lograr un 100% de aceptación del nuevo producto	% de productos que cumple con la especificaciones para el cliente	Realizar encuestas de cuál es el producto que buscan los clientes y ofertarlo mediante publicidad como internet.
	Elaborar alianzas estratégicas con proveedores	Seleccionar al 100% de proveedores, leales, comprometidos, competentes.	# de proveedores seleccionados	Seleccionar proveedores que brinden productos de calidad y se comprometan con la empresa.
Aprendizaje y Crecimiento	Brindar soporte estratégico al T.H.	Dar un 80% de calidad en las actividades del Talento Humano	% de satisfacción del cliente.	Crear un plan de desarrollo para el T.H de la empresa y ejecutarlo.
	Desarrollar competencias estratégicas de T.H	Alcanzar un 100% de competitividad	% de competencias disponibles	Aplicar un plan de competencias al T.H

Elaborado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.17 MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA EMPRESA

La presentación del presente manual de funciones permitirá manejar una guía de suma importancia para la empresa, con esto se dotará a la entidad de una herramienta muy útil en la realización de actividades y funciones asignadas a los subordinados, esperando que cada uno de los integrantes de la organización al conocer cuáles son sus funciones las cumplan de manera óptima contribuyendo a la obtención de objetivos y metas.

El manual de funciones busca alcanzar la participación activa en el cumplimiento de las funciones que los integrantes de la empresa han acogido y de las cuales son responsables durante el funcionamiento de la misma. Cuando cada uno de los subordinados conozcan sus tareas podremos realizar un monitoreo del cumplimiento de las mismas. Además, en caso de que un nuevo empleado ingrese a formar parte de la empresa podrá fortalecer sus conocimientos sobre las funciones que le sean entregadas y plasmadas en el manual.

Para una mejor visualización de los niveles jerárquicos existentes de la empresa se ha realizado un cuadro donde se enumera cada una de las categorías:

Tabla 29: Estructura Orgánica de la Empresa

Número	Estructura Orgánica
1	NIVEL EJECUTIVO
2	NIVEL DE APOYO
3	NIVEL OPERATIVO

Fuente: Investigación Directa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

A su vez estos grupos contienen los puestos o cargos que ocupan los diferentes miembros de la empresa, a continuación se los clasifica:

Tabla 30: Clasificación de los Grupos en sus respectivos puestos o cargos

ESTRUCTURA ORGÁNICA CON SUS RESPECTIVOS CARGOS	
1. NIVEL EJECUTIVO	
1.1	Gerente General
2. NIVEL DE APOYO	
2.1	Contador
2.2	Secretaria
3. NIVEL OPERATIVO	
3.1	Vendedor 1
3.2	Vendedor 2
3.3	Operador 1

Fuente: Investigación Directa

Realizado Por: SINALUISA, Víctor (2017)

La estructura de los manuales contendrán la descripción del cargo, las respectivas tareas, deberes y responsabilidades, así también contendrán los requisitos para ocupar cada uno de los distintos puestos de trabajo, esto con el fin de que no existan inconvenientes al momento de que un nuevo colaborador inicie sus actividades.

4.17.1 Estructura de Manuales:

A continuación presenta la estructura de los manuales de funciones, de acuerdo al orden especificado en el **Cuadro N° 29**, clasificación de los cargos o puestos en su respectivo orden, y a continuación el formato.

- ✓ Cargo/Puesto
- ✓ Nombre
- ✓ Misión del cargo o puesto
- ✓ Ubicación en el organigrama
- ✓ Reporta a
- ✓ Funciones
- ✓ Competencias
 - Técnicas
 - Comportamentales

- ✓ Perfil
 - Nivel Académico
 - Experiencia
 - Otros conocimientos adicionales

4.17.1.1 Nivel Ejecutivo – Manual de Funciones Gerente General

Ilustración 4: Manual de Funciones – Gerente General

<p>COMERCIALIZADORA DE PINTURAS "AUTOCOLOR" Av. José Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima Ecuador - Chimborazo - Riobamba</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>NOMBRE: GERENTE GENERAL</p>
<p>Misión del Cargo:</p> <p>Dirigir, controlar y hacer cumplir las actividades administrativas, como: reglamentos, disposiciones internas, leyes y demás disposiciones legales externas; conjuntamente con las actividades financieras para así alcanzar las metas trazadas por la Cooperativa, con un correcto uso de los recursos humano, económico y financiero.</p>
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  </div>
<p>Reporta a: No aplica</p>
<p>Supervisa a: Todos los niveles jerárquicos inferiores en la ubicación del organigrama</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar legal, judicial y extrajudicial a la Empresa Autocolor. ➤ Proponer políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para la realización de funciones y la correcta funcionalidad de la empresa. . ➤ Responder por la actividad administrativa, operativa y financiera de la empresa e informar. ➤ Cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y políticas que se han planteado en la empresa para el alcance de sus objetivos. ➤ Contratar, remover y sancionar de acuerdo a las políticas que se fijen a los

empleados de la empresa; así como fijar sus remuneraciones mismas que deberán constar en el presupuesto.

- Contratar al personal con apego a las políticas de la empresa para este proceso y fijar sus remuneraciones de acuerdo a lo estipulado por el código de trabajo.
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.
- Supervisar y controlar el cumplimiento adecuado, oportuno y correcto de los registros contables, sobre los eventos económicos – financieros que realice la empresa.
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión administrativa eficiente y económica de la Empresa.
- Definir políticas de planificación y elaboración de estrategias y acciones de comercialización del producto de la empresa.
- Tomar decisiones de carácter administrativas y financieras que permitan el desarrollo y bien estar de la empresa.

COMPETENCIAS:

- **Técnicas**
 - ✓ Gestión del Talento Humano
 - ✓ Control de grupos
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Trabajar en equipo
 - ✓ Talento para integrar, motivar a las personas.
 - ✓ Toma de decisiones
 - ✓ Capacidad para prever y solucionar situaciones.
- **Comportamentales:**
 - ✓ Carisma
 - ✓ Confianza
 - ✓ Capacidad para la intercomunicación
 - ✓ Imparcialidad
 - ✓ Igualdad
 - ✓ Cordialidad

PERFIL:

- **Nivel Académico**
 - ✓ Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o afines.
 - ✓ Maestría en Administración, Calidad Total, Finanzas, Gerencia o afines.
- **Experiencia**
 - ✓ Mínimo 2 años en cargos similares
 - ✓ Actividades comerciales o relacionado con la práctica empresarial
- **Otros conocimientos**
 - ✓ Leyes tributarias
 - ✓ Análisis Financiero
 - ✓ Gestión Administrativa

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.17.1.2 Nivel de Apoyo – Manual de Funciones Contador General

Ilustración5: Manual de Funciones - Contador General Externo

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS "AUTOCOLOR" Av. José Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima Ecuador - Chimborazo - Riobamba
MANUAL DE FUNCIONES
NOMBRE: CONTADOR
Misión del Cargo: Ser responsable de la planificación, organización, y coordinación de todas tareas relacionadas con el área contable de la empresa, con el objetivo de obtener las consolidaciones, así como los estados financieros requeridos por la misma. Establecer, coordinar y ejecutar las políticas relacionadas con el área contable asegurándose de que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y políticas específicas de la organización, además el profesional, elabora y controla la labor presupuestaria y tributaria de la Empresa.
Ubicación en el organigrama: <pre>graph TD; GERENTE[GERENTE] --- V[]; V -.-> ASesoria[ASESORÍA CONTABLE];</pre>
Reporta a: Gerente General de la Empresa.
Supervisa a: Secretaria
Funciones: <ul style="list-style-type: none">➤ Elaborar los Estados Financieros de la empresa en fechas requeridas por la gerencia con información oportuna y verídica.➤ Revisar soportes de documentación como: cheques, reportes de ventas, gastos, otros ingresos, préstamos, etc.➤ Analizar datos para sacar conclusiones que se incorporan en los informes que se presentan al gerente para la toma de decisiones financieras en la empresa.➤ Confeccionar las declaraciones de Impuestos sobre Ventas, Impuestos sobre la Renta, etc.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar suficientemente responsable la información de la empresa como para encargarle los ingresos y egresos de la misma. ➤ Registrar todos los libros y documentos de auxiliares de contabilidad. ➤ Desarrollar y controlar las operaciones de conciliación bancaria de la empresa y custodiar dicha información. ➤ Otras actividades inherentes al cargo, que de acuerdo al tipo de Empresa o Bien Productivo sean necesarias ejecutar. ➤ Mantener actualizado el registro contable de la empresa, y emitir la misma cuando la gerencia así lo disponga.
<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión del Talento Humano ✓ Control de grupos ✓ Habilidad Numérica ✓ Liderazgo ✓ Trabajar en equipo ✓ Toma de decisiones ✓ Capacidad para prever y solucionar situaciones. • Comportamentales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analítica ✓ Buena Comunicación ✓ Honradez ✓ Confianza ✓ Capacidad de trabajar bajo presión ✓ Imparcialidad ✓ Igualdad
<p>PERFIL:</p> <p>Nivel Académico</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Título Universitario en contabilidad y Auditoría (CPA) ✓ Otros Títulos en Contabilidad, Administración, Auditoría o afines. <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo 2 a 3 años en cargos similares. ✓ Actividades comerciales o relacionado con la práctica empresarial <p>Otros conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas como Word, Excel y Power Point. ✓ Leyes tributarias ✓ Análisis Financiero ✓ Presupuestos ✓ Impuestos.

Realizado Por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.17.1.3 Nivel de Apoyo – Manual de Funciones Secretaria/o

Ilustración 6: Manual de Funciones Secretaria/o

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS "AUTOCOLOR" Av. José Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima Ecuador - Chimborazo - Riobamba
MANUAL DE FUNCIONES
NOMBRE: SECRETARIA
Misión del Cargo: Apoyar en todos los procesos administrativos y secretariales, manteniendo una adecuada y oportuna fuente de información que garanticen eficientemente el desarrollo operacional de la Gerencia.
Ubicación en el organigrama: <pre>graph TD; GERENTE[GERENTE] --- SECRETARIA[SECRETARIA];</pre>
Reporta a: Gerente General de la Empresa.
Supervisa a: Vendedores.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">➤ Llevar el control de la agenda de Gerencia.➤ Apoyar en la logística de eventos organizacionales, al interior y exterior de la empresa.➤ Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en secretaría y aquellas en la Gerencia.➤ Receptar, organizar y controlar el archivo físico como electrónico de la empresa y de la Gerencia.➤ Tramitar y realizar el pago por servicios básicos contratados por la empresa, así como aquellos adicionales (compras y capacitación).➤ Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de la gerencia cuando se utilicen recursos de la empresa.➤ Agenda de los compromisos, juntas y proyectos a realizar por parte de la

Gerencia.

- Canaliza llamadas telefónicas según corresponda, tomando nota de los recados cuando el personal de la gerencia esta de comisión o se encuentre ausente.
- Recibir y canalizar la correspondencia de la gerencia.
- Archivar todos los documentos generados durante las actividades por la gerencia.
- Resguardar y controlar expedientes de la gerencia, además de mantener actualizadas y resguardadas, (respaldos) las bases de datos, así como los archivos de cómputo que se utilizan en la empresa.
- Elaborar solicitudes de compras, viáticos y pagos diversos, realizando la comprobación correspondiente de viáticos y pagos diversos.
- Enviar correspondencia y materiales de forma interna como de usuarios externos que tienen relación con la actividad de la empresa.

COMPETENCIAS:

- **Técnicas**
 - ✓ Gestión de Organización y planificación
 - ✓ Disciplina
 - ✓ Habilidad Numérica
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Trabajar en equipo
 - ✓ Asertiva, Cumplida
 - ✓ Capacidad para prever y solucionar situaciones.
- **Comportamentales:**
 - ✓ Creativa, Iniciativa
 - ✓ Analítica
 - ✓ Buena Comunicación
 - ✓ Honradez
 - ✓ Confianza
 - ✓ Capacidad de trabajar bajo presión
 - ✓ Empatía

PERFIL:

- Nivel Académico**
 - ✓ Título Universitario en Ciencias Jurídicas y Sociales.
 - ✓ Otros Títulos en Secretariado Ejecutivo.
- Experiencia**
 - ✓ Mínimo 2 años en cargos similares.
- Otros conocimientos**
 - ✓ Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas como Word, Excel y Power Point.
 - ✓ Administración.
 - ✓ Impuestos.

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.17.1.4 Nivel Operativo – Manual de Funciones Vendedor

Ilustración 7: Manual de Funciones Vendedor

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS "AUTOCOLOR" Av. José Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima Ecuador - Chimborazo - Riobamba
MANUAL DE FUNCIONES
NOMBRE: VENDEDOR
Misión del Cargo: Determinación con el valor o la audacia necesaria para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo, brindando un servicio de calidad que permita la confianza y fidelidad de los clientes.
Ubicación en el organigrama: <pre>graph TD; GERENTE[GERENTE] --- AreaVentas[Área de Ventas]; AreaVentas --- Vendedor1[Vendedor 1];</pre>
Reporta a: Gerente General de la Empresa, Secretaria.
Supervisa a: No aplica.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">➤ Brindar un servicio de calidad a los clientes con trato bondadoso y paciente que permita asegurar su fidelidad a la empresa.➤ Brindar un servicio asesoramiento a los clientes que lo requieran.➤ Manifestar fervor y pasión en las actividades que se realizan en las presentaciones de venta del producto.➤ Buscar la satisfacción del cliente en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.➤ Realizar documentos de respaldo que verifiquen la venta del producto de la empresa, como: Facturas, Notas de Venta, Recibos.➤ Mantener las perchas de la empresa que contienen el producto en exhibición

de manera ordenada y en total limpieza para mantener una buena imagen de la empresa.

- Informar a gerencia de cualquier problema detectado que evite el normal funcionamiento de la actividad de la empresa.
- Mantener una buena actitud en todo momento para garantizar la satisfacción del cliente, evitando tener riñas con clientes problemáticos.
- Informar al cliente de todos los productos que ofrece la empresa con la finalidad de darle más opciones de consumo a los mismos.

COMPETENCIAS:

- **Técnicas**
 - ✓ Trabajar en equipo
 - ✓ Toma de decisiones
 - ✓ Capacidad para dar soluciones.
 - ✓ Saber Escuchar
 - ✓ Ser Creativo
 - ✓ Social
- **Comportamentales:**
 - ✓ Analítica
 - ✓ Buena Comunicación
 - ✓ Honradez
 - ✓ Confianza
 - ✓ Capacidad de trabajar bajo presión
 - ✓ Imparcialidad
 - ✓ Igualdad

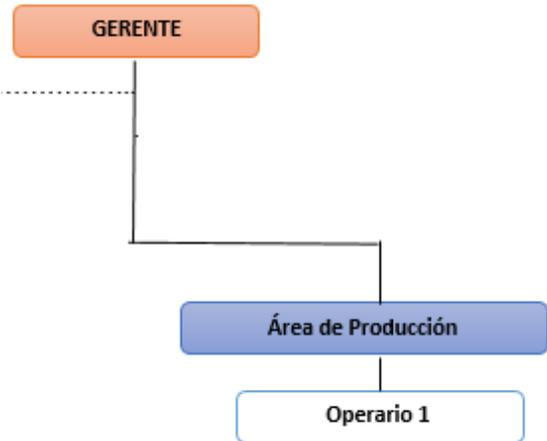
PERFIL:

- **Nivel Académico**
 - ✓ Título bachillerato en cualquier especialidad.
 - ✓ Otros Cursos sobre atención al cliente o administrativos.
- **Experiencia**
 - ✓ Un año en cargos similares.
 - ✓ Actividades comerciales o relacionadas con la práctica empresarial.
- **Otros conocimientos**
 - ✓ Manejo básico de herramientas como Word, Excel y Power Point.

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.17.1.5 Nivel Operativo – Manual de funciones Operario.

Ilustración 8: Manual de Funciones Operario Máquinas mezcladoras de Pintura

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS "AUTOCOLOR" Av. José Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima Ecuador - Chimborazo - Riobamba
MANUAL DE FUNCIONES
NOMBRE: OPERADOR (Máquinas mezcladoras de pintura)
Misión del Cargo: Participar directamente en el proceso de producción, manejar y operar maquinarias y herramientas específicas y necesarias para alcanzar la transformación de producto terminado, interpretar y entender los planes de producción, seguir paso a paso las especificaciones de producción, verificar que el proceso de calidad en la producción sea el adecuado. Operar maquinaria de carácter industrial, para la preparación de pinturas de acuerdo a la elección del cliente.
Ubicación en el organigrama:  <pre>graph TD; GERENTE[GERENTE] --- Area[Área de Producción]; Area --- Operario[Operario 1];</pre>
Reporta a: Gerente General de la Empresa, Secretaria.
Supervisa a: No aplica.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">➤ Operar la maquinaria necesaria para la producción de pinturas de carácter industrial y de acabados en trabajos de ingeniería civil.➤ Manipular la materia prima de manera adecuada para optimizar el uso de la misma durante la producción del producto terminado.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener la maquinaria en perfecto estado, con constante revisión y limpieza evitando que su funcionamiento se vea afectado. ➤ Informar a la gerencia sobre defectos que presentaren la maquinaria con anticipación para dar un adecuado mantenimiento con un técnico. ➤ Prepararse adecuadamente en codificación de la materia prima, permitiendo que al momento de la preparación del producto final no se presenten problemas de insatisfacción en los clientes. ➤ Cuidar y mantener la maquinaria en funcionamiento de manera consiente. Sin promover la ineficiencia de producción en la empresa.
<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajar en equipo ✓ Toma de decisiones ✓ Capacidad para dar soluciones. ✓ Saber Escuchar ✓ Ser Creativo ✓ Social • Comportamentales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analítica ✓ Buena Comunicación ✓ Honradez ✓ Confianza ✓ Capacidad de trabajar bajo presión ✓ Imparcialidad ✓ Igualdad
<p>PERFIL:</p> <p>Nivel Académico</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Título bachillerato en cualquier especialidad. ✓ Cursos de operario de la maquinaria acorde a la actividad de la empresa. <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo 1 año en cargos similares. ✓ Actividades de producción referentes a la actividad. <p>Otros conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento de maquinaria industrial. ✓ Manejo básico de herramientas como Word, Excel y Power Point.

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.18 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Otra herramienta de gran importancia dentro de las empresas son los manuales de procedimientos, y podemos definirlo como aquel documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de procesos de producción y demás de ellas que existan en la empresa. Dicho manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación en cada una de las actividades a las que hayan sido asignadas.

Estos manuales o guías suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Dentro de estos se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, y de producción facilitando las labores de auditoría, evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en los niveles más altos de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

4.18.1 Utilidad del manual de Procedimientos en la Empresa

La empresa va a obtener varias ventajas al aplicar este tipo de herramientas, las mismas se ponen a disposición a continuación:

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno de la empresa, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Colabora en la inducción del puesto y adiestramiento como en la capacitación del personal, debido a que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Ayuda en el análisis, revisión y control de los procedimientos de un sistema existente en la empresa.
- ✓ Colabora al personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

- ✓ Permite establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente optimizando procesos y recursos.
- ✓ Ayuda a la uniformidad y control del cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando su alteración arbitraria o de beneficio propio.
- ✓ Permitirá la determinación en forma más sencilla de las responsabilidades por fallas o errores durante la actividad de la empresa.
- ✓ Ayudará a facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Colaborará en el incremento de la eficiencia de los empleados, indicándoles las actividades que deben hacer y cómo deben hacerlas.
- ✓ Ayudará a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✓ Constituirá una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

A continuación se presenta la estructura que vamos a utilizar en el desarrollo de nuestro manual de procedimientos para la empresa Autocolor.

- ✚ Título del Procedimiento
- ✚ Fecha de Emisión
- ✚ Página
- ✚ Objetivo
- ✚ Alcance
- ✚ Responsable del Procedimiento
- ✚ Normativa
- ✚ Política
- ✚ Anexo
- ✚ Descripción del procedimiento
- ✚ Flujo grama del procedimiento

4.18.2 Gestión de procedimientos del Talento Humano

Este proceso como ya se había mencionado anteriormente permite la incorporación de nuevos colaboradores a la empresa, así mismo se encarga de su desarrollo permanente con la finalidad de obtener un desempeño potencial en la realización de sus actividades. Se espera con la aplicación del presente manual o guía que la comercializadora de pinturas Autocolor mantenga una adecuada gestión del talento humano, y que los procedimientos se apeguen a las necesidades de la empresa, siendo esta herramienta una base para facilitar la evaluación del desempeño del talento humano de la organización.

Es importante cumplir con procesos de esta índole pues al momento de que un nuevo candidato busque ocupar el puesto vacante, hay que realizar una serie de pasos que permita a la empresa a seleccionar al candidato más idóneo y calificado para ocupar dicho puesto, garantizando con esto que las actividades sean realizadas de manera correcta y evitando posibles problemas como mal manejo de los recursos, demoras en la realización de actividades, pérdida de los bienes de la empresa, etc.

Entonces a continuación se detallan los procedimientos a realizarse para que la empresa cuente con el personal adecuado dentro de la realización de sus actividades:

- Reclutamiento del personal
- Selección del personal
- Contratación
- Inducción del personal
- Capacitación del personal
- Evaluación del personal

4.18.2.1 Manual de Procedimiento – Reclutamiento del personal

Ilustración 9: Manual de Procedimientos - Reclutamiento del Personal

AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”	MANUAL DE PROCEDIMEITNOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión:
		Página: 1/2
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		
CONTENIDO:		
OBJETIVO: Atraer e identificar a los candidatos potenciales que cubran y cumplan con todas las expectativas que se exponen en la vacante para ocupar un cargo dentro de la empresa.		
ALCANCE: El alcance de este manual abarcará sobre todas las áreas de la empresa, puestos y demás cargos que requieran del talento humano.		
RESPONSABLE: Gerente General de la Empresa conjuntamente con el apoyo de la secretaria/o.		
NORMATIVA: <ul style="list-style-type: none"> • Será factible que cuando exista una vacante se cuente con una publicación interna, mediante documentos o afiches y también una publicación externa en algún medio de acceso masivo público, ya sean redes sociales, radio o televisión. • Se deberá receptor las candidaturas existentes sin número límite pero si con un determinado tiempo de entrega de la documentación, para luego analizar cada uno de los candidatos y optar las mejores opciones. • Las hojas de vida serán receptadas por la gerencia y en caso de su ausencia podrán ser receptadas por la secretaría, para luego poner a consideración de la gerencia de las postulaciones existentes • En caso de que no se encuentre al candidato idóneo, se deberá de realizar un nuevo proceso de convocatoria y reclutamiento, mismo que se puede repetir hasta dos veces ya que eso provoca un gasto para la empresa 		
POLÍTICA: El procedimiento se llevará de acuerdo a lo establecido en las políticas de la empresa y reglamentos afines en caso de su existencia.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Descripción del Procedimiento:

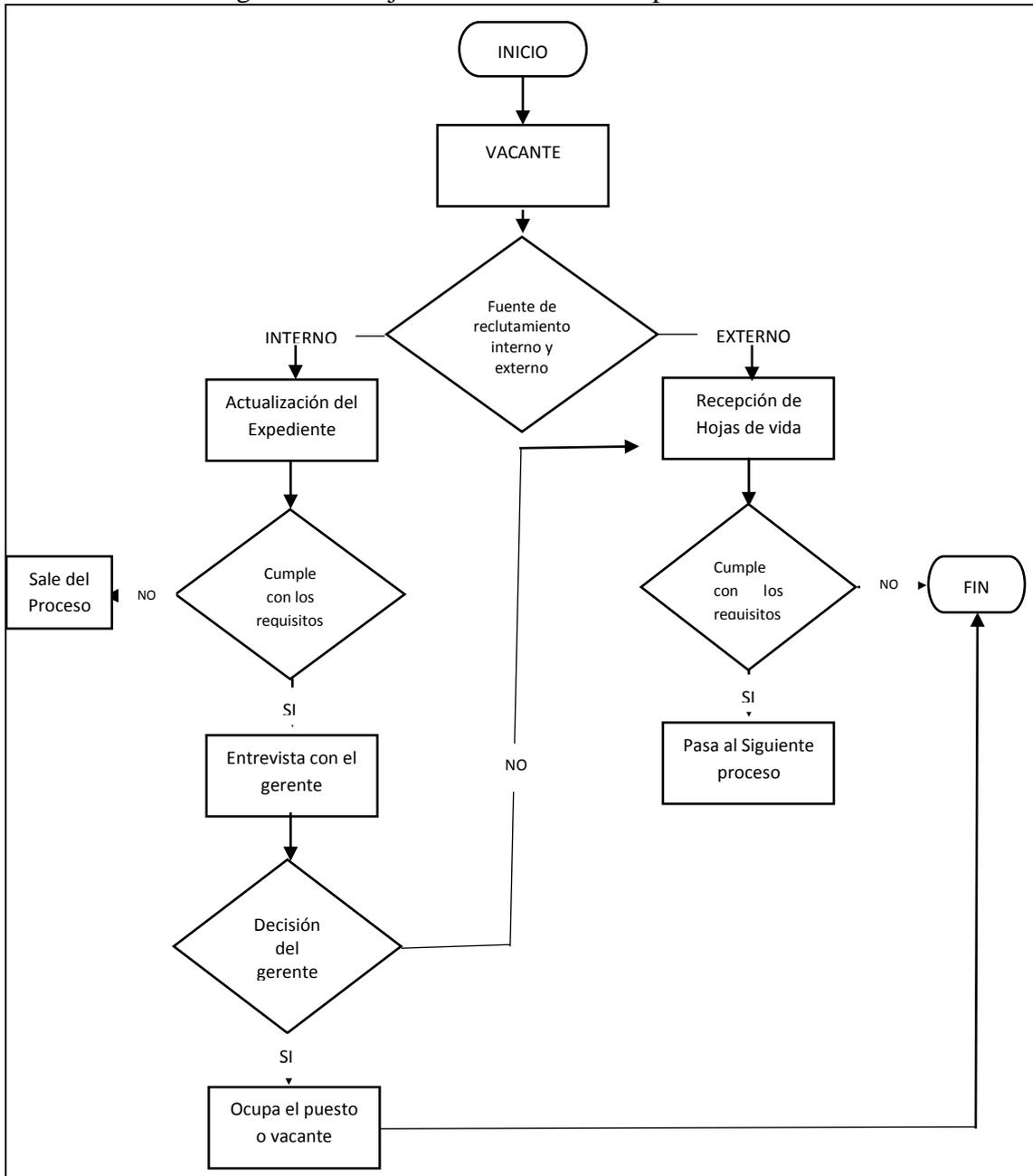
Ilustración 10: Descripción del Procedimiento de Reclutamiento del Personal

AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”	Comercializadora de Pinturas AUTOCLOR Dir. Av. Veloz entre Manuel Elisio Flor Epiclachima.	MANUAL DE PROCEDIMINTOS
PROCEDIMIENTO: Reclutamiento de Personal		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>El punto de partida del presente procedimiento es la determinación de la necesidad.</p> <p>Se encarga de enviar la solicitud formal del cargo vacante.</p>
2	NIVEL DE APOYO SECRETARIA	<p>Recibe la notificación y aviso de la Gerencia sobre el nuevo Proceso.</p> <p>Realiza como primera instancia una reunión del personal que pertenece a la empresa para ocupar la vacante durante el período de finalización de ingreso del nuevo colaborador.</p> <p>Verificará si existe el aspirante interno.</p> <p>Si existe una respuesta favorable, realizará la revisión, evaluación y calificación de la hoja de vida y del expediente interno.</p> <p>En caso de no existir una respuesta que sea favorable o hay inexistencia de aspirantes internos que cumplan con los requisitos, llamará a aspirantes externos mediante un comunicado en medios públicos.</p> <p>Receptará la documentación de los aspirantes externos para que pasen a ser parte de la base de datos para la nueva selección del personal.</p>

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Diagrama de Flujo para el reclutamiento del personal

Ilustración 11: Diagrama de Flujo – reclutamiento del personal



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.18.2.2 Selección del Personal

Ilustración 12: Manual de Procedimiento - Selección del personal

<p style="text-align: center;">AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”</p>	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMEITNOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p style="text-align: center;">Fecha de Emisión:</p>
		<p style="text-align: center;">Página: 1/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL</p>		
<p>CONTENIDO:</p>		
<p>OBJETIVO: Llevar a cabo el procedimiento de selección de manera lógica y ordenada que permita a la empresa disponer del talento humano idóneo para ocupar la vacante existente.</p>		
<p>ALCANCE: El alcance de este manual abarcará sobre todas las áreas de la empresa, puestos y demás cargos que requieran del talento humano idóneo, todos aquellos postulantes que sean favorecidos en la preselección.</p>		
<p>RESPONSABLE: Gerente General de la Empresa conjuntamente con el apoyo de la secretaria/o.</p>		
<p>NORMATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se asegurará que dicha selección se realice atendiendo los criterios de mérito y capacidad del postulante, con el fin de garantizar que todos los candidatos reciban un trato equitativo en el transcurso del procedimiento. • Durante el procedimiento de selección se deberá de basarse de manera estricta en los requisitos que se exigen para desempeñar el cargo, evitando adentrarse en solicitar u observar requisitos que no se hayan puesto en el reclutamiento. • No se realizará ningún tipo de acto discriminatorio al momento de realizar el análisis de la información del postulante, ni tampoco pedir exámenes que promuevan actos de discriminación. • Para garantizar la no discriminación a los postulantes que presenten algún tipo de discapacidad que impida o dificulte su aplicación al puesto, se deberán de informar a dichos postulantes. • La documentación que se ha receptado con anterioridad se deberá de archivar por un lapso pertinente y de acuerdo lo especificado por la gerencia, esto en caso de que se pueda necesitar de uno de los postulantes que aplicaron con anterioridad. <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la entrevista personal que se realiza a los postulantes deberán de ser comunicados por medio de un correo electrónico o vía llanada telefónica. • Se deberá de elegir al postulante idóneo en un lapso de tres días laborales, esto con el fin de que no se pierda recursos y el más valioso como es el tiempo. 		
<p>POLÍTICA: El procedimiento se llevará de acuerdo a lo establecido en las políticas de la empresa y reglamentos afines en caso de su existencia.</p>		

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Descripción del Procedimiento

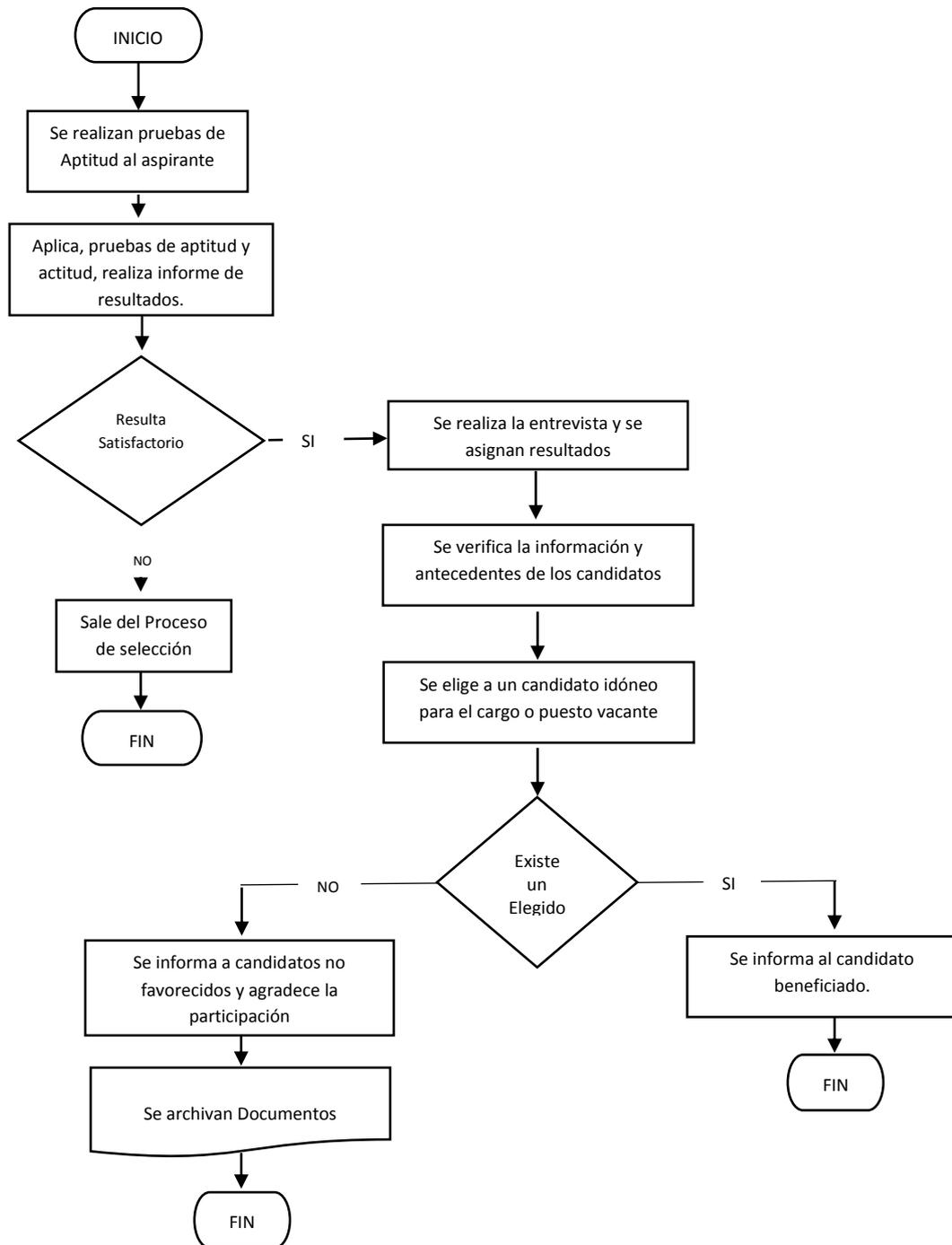
Ilustración 13: Descripción del Procedimiento de Selección de Personal

AUTOCOLOR R “Brindamos color a tu vida”		Comercializadora de Pinturas AUTOCOLOR Dir. Av. Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Selección del Personal			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>Selección</p> <p>Evalúa y verifica que la documentación cumpla con lo requerido, así mismo con todos los requisitos mínimos para que sean candidatos preseleccionados.</p> <p>Ingresa en la base de datos los expedientes de candidatos externos.</p> <p>Realiza la pre-selección de los aspirantes al cargo o vacante aplicada.</p> <p>Evalúa a los aspirantes</p> <p>Se encarga de revisar los expedientes y la documentación e información presentada por los aspirantes.</p> <p>Realiza entrevistas preliminares a los aspirantes.</p> <p>Realiza un informe básico.</p>	
2	ASPIRANTE O SOLICITANTE DEL PUESTO O CARGO	<p>Procederá a cumplir con las pruebas que se le apliquen para su evaluación.</p>	
3	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>Aplica las pruebas al aspirante y va realizando un informe de su resultado.</p> <p>Excluye a aspirantes que define como menos aptos para ocupar el puesto o cargo.</p> <p>Realiza la entrevista final a los aspirantes que pasan como aptos para el puesto o cargo vacante.</p> <p>Decisión:</p> <p>Elige al candidato idóneo para el puesto o cargo vacante.</p> <p>Informa a los candidatos no favorecidos en el proceso.</p> <p>Solicita el archivo de la documentación para considerarla en futuros procesos.</p> <p>Informa al postulante beneficiado para ocupar el puesto o cargo vacante.</p>	

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Diagrama de Flujo para la Selección del personal

Ilustración 14: Diagrama de Flujo - Selección del Personal



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.18.2.3 Manual de Procedimientos para Contratación del personal

Ilustración 15: Manual de Procedimientos - Contratación del Personal

<p style="text-align: center;">AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”</p>	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMEITNOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p style="text-align: center;">Fecha de Emisión:</p>
		<p style="text-align: center;">Página: 1/3</p>
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		
CONTENIDO:		
<p>OBJETIVO: Formalizar el contrato de trabajo que permita alcanzar una trascendencia y compromiso en sus relaciones laboras patrono – trabajador y con la empresa.</p>		
<p>ALCANCE: El alcance de este manual abarcará todo el talento humano idóneo que fue seleccionado para ocupar un cargo dentro de la empresa.</p>		
<p>RESPONSABLE: Gerente General de la Empresa.</p>		
<p>NORMATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá de firmar un contrato de trabajo, mismo que deberá de contener las diferentes cláusulas del mismo, están deberán de estar bien detalladas y ser de total comprensión para el nuevo miembro de la empresa, evitando contingencias futuras. • El tiempo para realizar el contrato de trabajo sería no mayor a dos días laborales, tiempo que puede variar dependiendo de la redacción del mismo y de los trámites de carácter legal, pero no deberá de tardar en ser legalizado más de una semana. • En el caso de realizarse un contrato por tiempo indefinido, mismo que no comprendan obra cierta, eventual, ocasional, de temporada, por horas y a prueba se comprenderá como de duración de un año. • En el caso que el contrato revoca antes de la fecha estipulada, la empresa deberá de responder según lo estipulado en el código de trabajo en el literal que solventa ese punto, art. 181. • Si se realiza un contrato a prueba, este no deberá de ser mayor a 90 días, si ese fuere el caso el contrato será considerado como como contrato por tiempo indefinido. • Si el nuevo empleado no puede incorporarse en la fecha estipulada en el contrato, se deberá de hacer los cálculos necesarios para ajustar los salarios o sueldos que se ajusten a los días laborados. 		
<p>POLÍTICA: El procedimiento se llevará de acuerdo a lo establecido en las políticas de la empresa y reglamentos afines en caso de su existencia.</p>		

Realizado por: SINALUISA Víctor (2017)

Descripción del Procedimiento

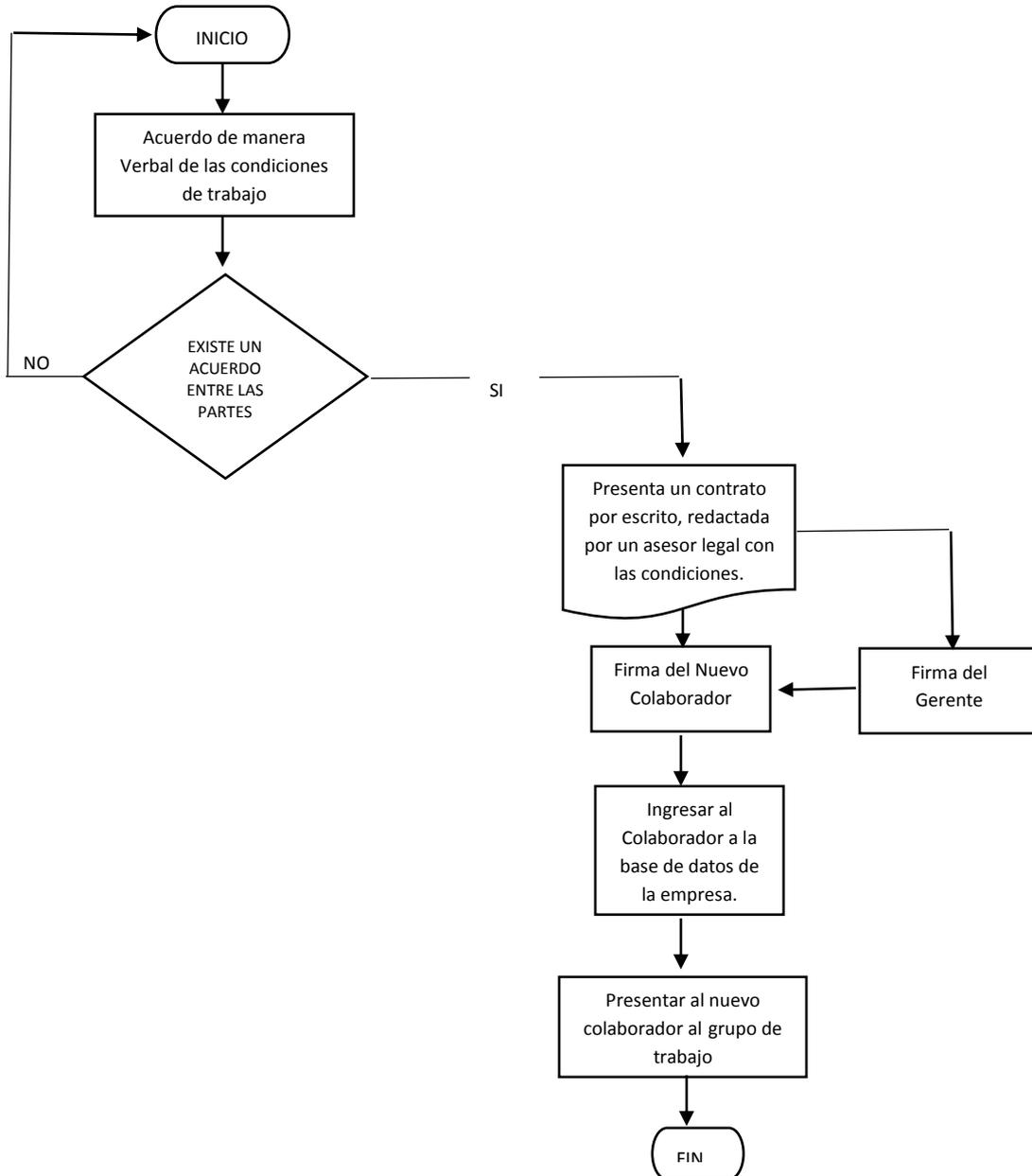
Ilustración 16: Descripción del Procedimiento de Contratación del Personal

AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”		Comercializadora de Pinturas AUTOCOLOR Dir. Av. Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima.	MANUAL DE PROCEDIMINTOS
PROCEDIMIENTO: Contratación del Personal			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	Negociación del Contrato Se establecen con el interesado de manera verbal todas las condiciones de contratación, las responsabilidades, tareas, sueldos o salarios, horarios, beneficios y otros. En caso de no existir un acuerdo en primera instancia se vuelve a renegociar las condiciones del contrato.	
2	SECRETARIA DE LA EMPRESA	Se procede a la realización y presentación de una promesa por escrito redactada por un asesor legal de acuerdo a las condiciones aceptadas.	
3	GERENTE DE LA EMPRESA	Coloca las rubricas correspondientes a la realización y aceptación de los términos establecidos en el contrato.	
4	SECRETARIA DE LA EMPRESA	Receipta la documentación para proceder a archivarla e ingresar al nuevo colaboradores a la base de datos.	

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Diagrama de Flujo para la Contratación del Personal

Ilustración 17: Diagrama de Flujo - Contratación del Personal



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.18.2.4 Manual de Procedimientos para inducción del personal.

Ilustración 18: Manual de Procedimiento - Inducción del personal

<p style="text-align: center;">AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”</p>	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p style="text-align: center;">Fecha de Emisión:</p>
		<p style="text-align: center;">Página: 1/3</p>
PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL		
CONTENIDO:		
<p>OBJETIVO: Compartir información básica de la empresa como: antecedentes de la misma y generalidades del puesto o cargo encargado al nuevo colaborador, con el afán de generar un sentido de pertenencia y entusiasmo en el nuevo empleado que permita un inicio de sus actividades de manera productiva desde el principio.</p>		
<p>ALCANCE: El alcance de este manual abarcará todo el talento humano recién ingresado a la empresa o promovido a un nuevo puesto, para ocupar un cargo dentro de la empresa.</p>		
<p>RESPONSABLE: Gerente General de la Empresa.</p>		
<p>NORMATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá de presentar al nuevo miembro de la empresa con todo el personal de la empresa e indicar cuál es la labor que va a realizar, la identificación del puesto de trabajo, determinación de horarios y todo lo necesario antes de que inicie sus actividades. • Se entregará al nuevo colaborador un manual o guía donde se detallen sus actividades en formato escrito, digital, impreso o mediante e-mail. • El nuevo colaborador deberá recibir una inducción desde el primer día de sus actividades en su puesto de trabajo por parte del personal que conozca del mismo. • Se realizará un control sobre la inducción que el nuevo colaborador ha recibido durante los primeros días y de ser necesario se incrementarán los días para su incorporación en las actividades diarias de la empresa. 		
<p>POLÍTICA: El procedimiento se llevará de acuerdo a lo establecido en las políticas de la empresa y reglamentos afines en caso de su existencia.</p>		

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Descripción del Procedimiento

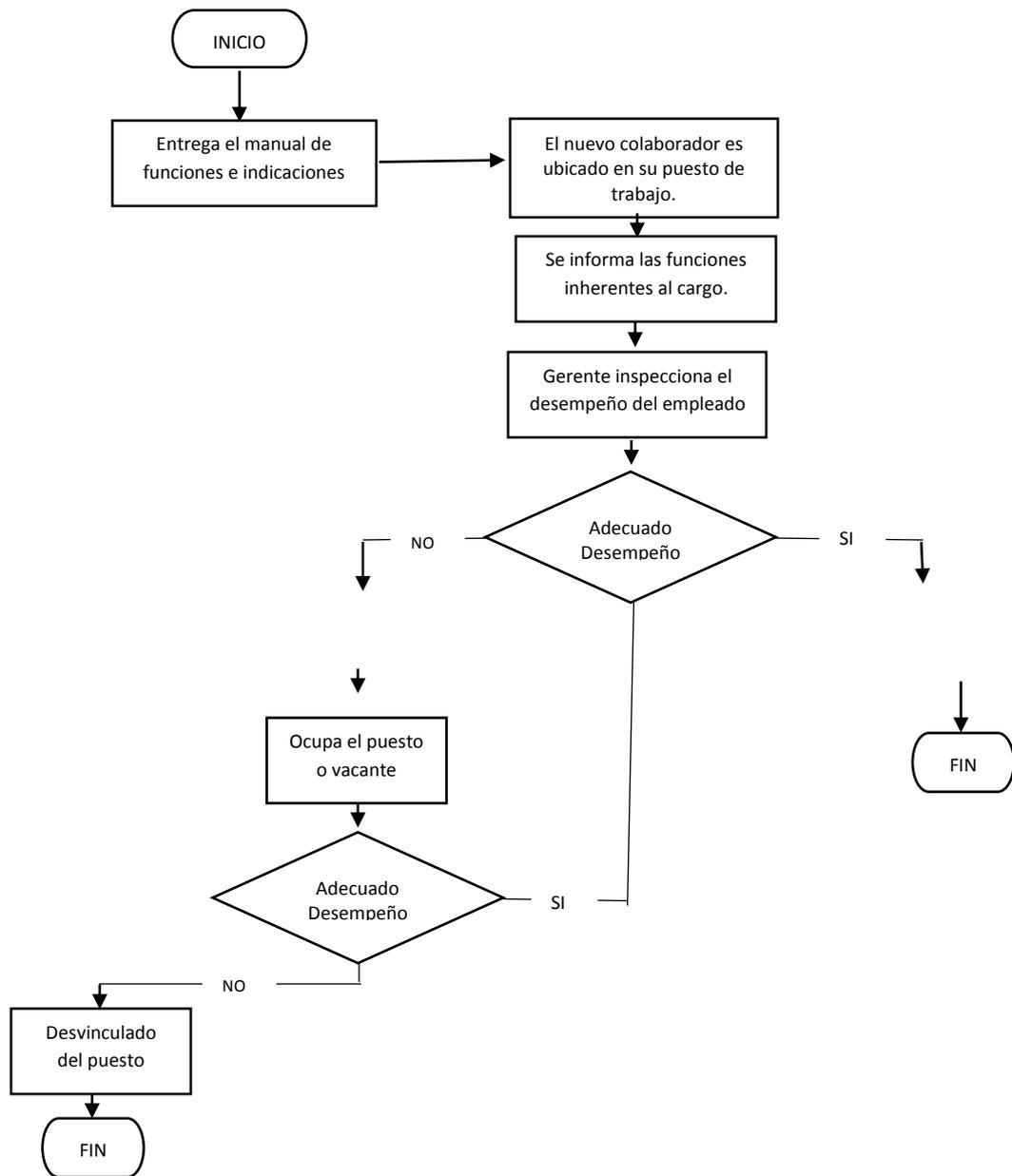
Ilustración 19: Manual de Procedimiento - Inducción del Personal

<p>AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”</p>		<p>Comercializadora de Pinturas AUTOCOLOR Dir. Av. Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima.</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMINTOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO: Contratación del Personal</p>			
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>Inducción Se presentará al nuevo colaborador a los compañeros de trabajo, y se realizará un recorrido a las instalaciones de la empresa. Entregará el manual de funciones al nuevo colaborador, luego de haber dado a conocer datos generales de la empresa como: historia, la actividad de la empresa, normas, horarios, objetivos, funciones y demás.</p> <p>Vinculación del Colaborador Colocará al nuevo colaborador en su puesto de trabajo y le serán entregados sus materiales y enseres. Proveerá la información necesaria y relevante para que el nuevo colaborador inicie sus actividades.</p> <p>Evaluación del desempeño Se realizará una inspección constante de las actividades realizadas por el nuevo colaborador. En caso de que sea necesario una inducción se aplazará hasta un máximo de 90 días. Corroborar el desarrollo del colaborador en el ejercicio de sus funciones si se observa un buen desempeño.</p>	

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Diagrama de Flujo para Inducción del Personal

Ilustración 20: Diagrama de Flujo - Inducción del Personal



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.18.2.5 Manual de Procedimientos para Capacitación del Personal

Ilustración 21: Manual de Procedimiento - Capacitación del Personal

<p style="text-align: center;">AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”</p>	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p style="text-align: right;">Fecha de Emisión:</p>
		<p style="text-align: right;">Página: 1/3</p>
<p>PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</p>		
<p>CONTENIDO:</p>		
<p>OBJETIVO: Beneficiar a la empresa con talento humano, personal capacitado y motivado, que realicen sus actividades y labores encomendadas de forma eficiente y eficaz.</p>		
<p>ALCANCE: El alcance de este manual abarcará todo el talento humano de la empresa, se recién ingresado o promovido a un nuevo puesto, para ocupar un cargo dentro de la organización.</p>		
<p>RESPONSABLE: Gerente General de la Empresa. Secretaria</p>		
<p>NORMATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá de mantener en constante capacitación al personal recién ingresado por parte de algún colaborador con experiencia, por lo menos se deberá de realizar este proceso por una semana asegurando la adaptación a las actividades de la empresa. • Se deberá de elaborar un programa de capacitación de forma semestral como mínimo, mismo que debe de responder al cumplimiento de necesidades y establecer prioridades. • Las capacitaciones que se ofrezcan a los miembros de la entidad podrán ser individuales o en conjunto de acuerdo a las necesidades que se presenten o fueren necesarios durante el funcionamiento de la empresa. • Se deberá de mantener un control adecuado de las capacitaciones que se hayan realizado a los empleados, con el propósito de evaluar la evolución e quienes han sido beneficiarios. 		
<p>POLÍTICA: El procedimiento se llevará de acuerdo a lo establecido en las políticas de la empresa y reglamentos afines en caso de su existencia.</p>		

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Descripción del Procedimiento

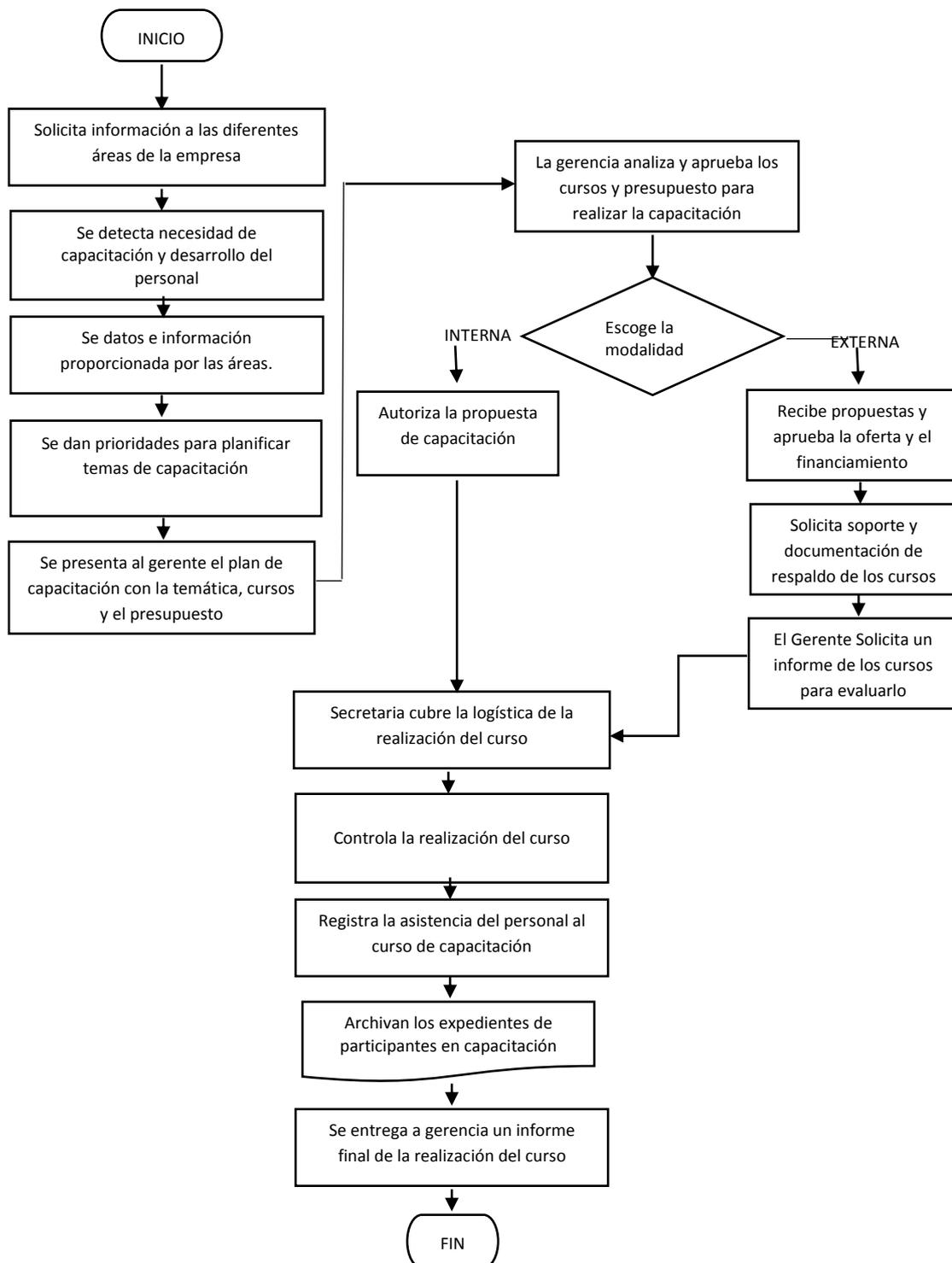
Ilustración 22: Descripción del Procedimiento - Capacitación del Personal

AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”		Comercializadora de Pinturas AUTOCOLOR Dir. Av. Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima.	MANUAL DE PROCEDIMINTOS
PROCEDIMIENTO: Contratación del Personal			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	SECRETARIA DE LA EMPRESA	<p>Solicitará información a las distintas áreas funcionales de la empresa, para detectar si existe la necesidad de aplicar un programa de capacitación.</p> <p>Detectará las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa.</p> <p>Establecerá prioridades de capacitación, esto con el fin de configurar un programa de capacitación para estimar costos que serán necesarios.</p> <p>Presentará a la Gerencia un informe con la necesidad de capacitación y sus respectivos costos.</p>	
2	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>Se encarga de analizar y aprobar los cursos como los presupuestos necesarios para llevarlos a cabo.</p> <p>Tomará decisiones sobre la modalidad de la capacitación a realizarse.</p> <p>Tomará en cuenta todas las ofertas y propuestas para tener en cuenta el financiamiento para realizar la capacitación.</p> <p>Acordará con la secretaria el respaldo mediante documentación suficiente que abalice la realización de la capacitación y sus costos.</p> <p>Solicitará un informe sobre la realización y resultados del curso de capacitación.</p>	
3	SECRETARIA DE LA EMPRESA	<p>Lleva la parte logística del proceso de capacitación.</p> <p>Llevará un control sobre la asistencia del personal a los cursos de capacitación.</p> <p>Supervisa que se cumplan los parámetros establecidos para los cursos.</p> <p>Se encarga de archivar el expediente de los asistentes a la capacitación.</p> <p>Presentará un informe final a la gerencia sobre el proceso de capacitación realizado.</p>	

Realizado por: SINALUISA Víctor (2017)

Diagrama de Flujo para Capacitación del Personal

Ilustración 23: Diagrama de Flujo - Capacitación del Personal



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.18.2.6 Manual de Procedimiento para toma de decisiones por la Gerencia

Ilustración 24: Manual de Procedimientos – Toma de decisiones por el Gerente

<p style="text-align: center;">AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”</p>	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p style="text-align: center;">Fecha de Emisión:</p>
		<p style="text-align: center;">Página: 1/3</p>
PROCEDIMIENTO: TOMA DE DECISIONES POR LA GERENCIA		
CONTENIDO:		
<p>OBJETIVO: Mejorar las situaciones que asechen a la empresa con problemas en el correcto funcionamiento de sus actividades.</p>		
<p>ALCANCE: El alcance de este manual se dirige en forma directa al gerente de la empresa, quién es responsable de tomar las mejores decisiones para la misma.</p>		
<p>RESPONSABLE: Gerente General de la Empresa. Secretaria</p>		
<p>NORMATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente estará siempre atento a discrepancias que puedan afectar el funcionamiento normal de la empresa. • La gerencia debe ser responsable para dar solución a problemas detectados dentro de la organización y que impidan la funcionalidad en las actividades de la misma. • Trabaja bajo presión y buscando cambiar situaciones negativas por positivas, mismas que cambien situaciones pasadas por las deseadas a futuro, o para mejorar el funcionamiento de la empresa. • Dará prioridad a aquellas situaciones de mayor importancia dentro de la empresa. • Desarrollará, analizará y seleccionará las alternativas que permitan contrarrestar las situaciones que afecten a la empresa en su normal funcionamiento. • Evaluará el resultado de haber aplicado una u otra estrategia, con la finalidad de comprobar la corrección del problema existente y que fue la causa de un proceso de toma de decisiones. 		
<p>POLÍTICA: El procedimiento se llevará de acuerdo a lo establecido en las políticas de la empresa.</p>		

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Descripción del Procedimiento

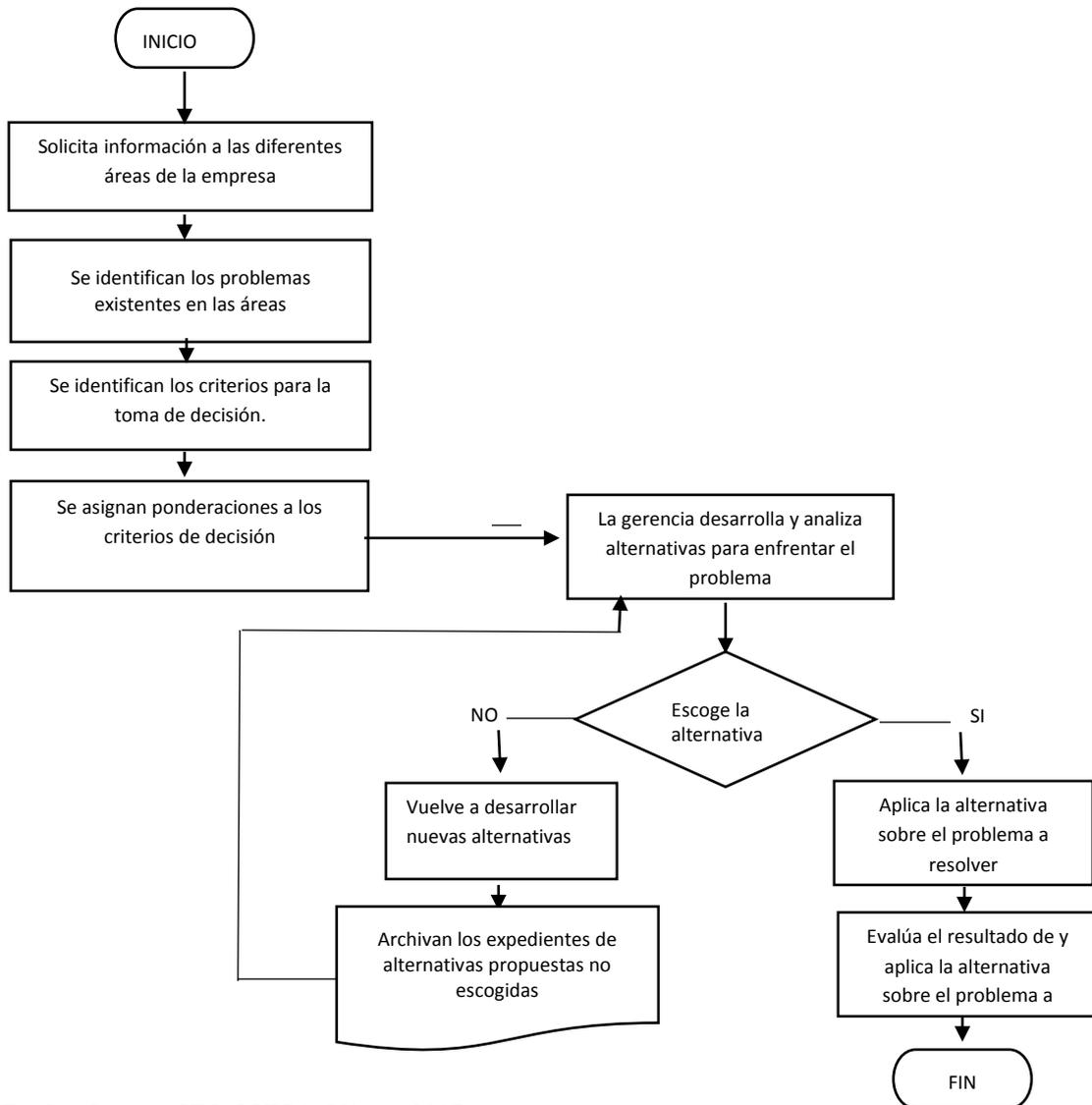
Ilustración25: Descripción del Procedimiento - Toma de decisiones por la Gerencia

AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”		Comercializadora de Pinturas AUTOCOLOR Dir. Av. Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima.	MANUAL DE PROCEDIMINTOS
PROCEDIMIENTO: Toma de Decisiones			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>El gerente estará siempre atento a discrepancias que puedan afectar el funcionamiento normal de la empresa.</p> <p>La gerencia debe ser responsable para dar solución a problemas detectados dentro de la organización y que impidan la funcionalidad en las actividades de la misma.</p> <p>Trabjará bajo presión y buscando cambiar situaciones negativas por positivas, mismas que cambien situaciones pasadas por las deseos a futuro, o para mejorar el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Dará prioridad a aquellas situaciones de mayor importancia dentro de la empresa.</p> <p>Desarrollará alternativas para enfrentar el o los problemas que se presenten durante el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Analizar todas las posibles alternativas y estrategias que le permitan contrarrestar los problemas existentes.</p> <p>Seleccionará de entre todas las alternativas la más adecuada y que permitan contrarrestar las situaciones que afecten a la empresa en su normal funcionamiento.</p> <p>Evaluará el resultado de haber aplicado una u otra estrategia, con la finalidad de comprobar la corrección del problema existente y que fue la causa de un proceso de toma de decisiones.</p>	

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Diagrama de Flujo de la toma de decisiones

Ilustración 26: Diagrama de Flujo - Toma de decisiones



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.18.2.7 Manual de Procedimiento para preparación de Pintura

Ilustración 27: Manual de procedimientos - Preparación de Pintura

<p style="text-align: center;">AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”</p>	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMEITNOS</p>	<p style="text-align: right;">Fecha de Emisión:</p>
		<p style="text-align: right;">Página: 1/3</p>
<p>PROCEDIMIENTO: PREPARACIÓN DE PINTURA</p>		
<p>CONTENIDO:</p>		
<p>OBJETIVO: Preparar un producto de calidad que satisfaga la necesidad y expectativas de nuestro cliente, garantizando su confianza y fidelidad con nuestra empresa.</p>		
<p>ALCANCE: El alcance de este manual se dirige en forma directa al operador de la maquinaria necesaria para preparar el producto final que es pintura en colores obtenidos mediante la mezcla de otros primarios.</p>		
<p>RESPONSABLE: Operador de la maquinaria</p>		
<p>NORMATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El operador garantizará la producción de un producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente. • Buscará enriquecer sus conocimientos sobre aspectos importantes como códigos de colores necesarios para preparar un producto de calidad. • Se mantendrá total cuidado de la maquinaria de propiedad de la empresa, limpiándola y sugiriendo su mantenimiento cuando sea necesario. • En caso de existir problemas con la maquinaria, notificará de manera inmediata a la secretaria o a la gerencia para tomar acciones al respecto • En caso de que el cliente no se sienta satisfecho con su producto final, se realizará un nuevo proceso para obtener un producto que satisfaga sus expectativas. • Se responsabilizará por fallas o inconvenientes en sus labores puesto que las actividades deberán ser entregadas por escrito al inicio de sus funciones. • Mantendrá el orden y la limpieza del lugar de trabajo utilizando los equipos adecuados y necesarios que prevengan accidentes de trabajo o posibles enfermedades. • Producir un informe en caso de ser necesario la adquisición de materia prima y equipos de protección para realizar sus funciones de la mejor manera. 		
<p>POLÍTICA: El procedimiento se llevará de acuerdo a lo establecido en las políticas de la empresa.</p>		

Descripción del Procedimiento

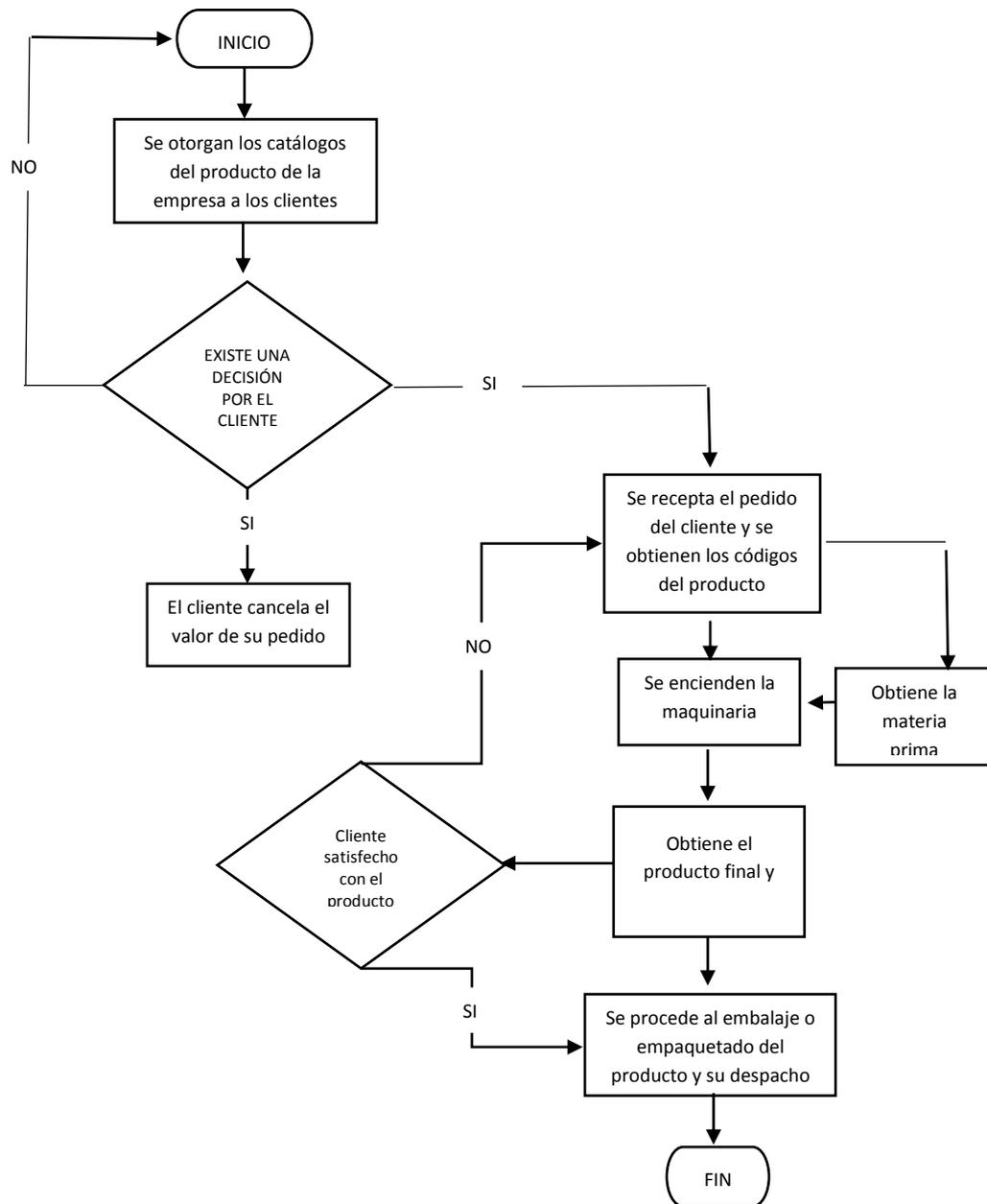
Ilustración 28: Descripción del Procedimiento - Preparación de Pintura

AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”		Comercializadora de Pinturas AUTOCOLOR Dir. Av. Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Toma de Decisiones			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	OPERADOR DE LA MAQUINARIA	<p>Recepta el pedido del cliente de acuerdo a los colores que elijan en el catálogo de producto ofrecido por la empresa.</p> <p>Identifica los colores necesarios para la producción del producto solicitado por el cliente.</p> <p>Coloca de manera cuidadosa la materia prima en la maquinaria y realiza el proceso necesario para la preparación del nuevo producto.</p> <p>Notifica al cliente que se acerque a cancelar el producto en caja para proceder a retirar su producto.</p>	
2	VENDEDOR	<p>Recepta el pedido del cliente</p> <p>Realiza las transacciones necesarias de venta del producto.</p> <p>Entrega la factura o documentos de soporte al cliente.</p> <p>Archiva la documentación de soporte para la empresa.</p>	
3	OPERADOR DE LA MAQUINARIA	<p>Revisa la factura para verificar que haya cancelado por el producto de acuerdo a lo especificado en el documento.</p> <p>Embala o realiza el empaquetado del producto y notifica al cliente que lo puede retirar, sin antes darle a conocer el resultado final de su pedido y si es necesario ofrecerle un servicio post venta.</p>	

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Diagrama de Flujo para la preparación de Pinturas

Ilustración 29: Diagrama de Flujo - Preparación de Pinturas



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.18.2.8 Manual de Procedimientos para Gestión de Compras

Ilustración 30: Manual de Procedimientos – Gestión de Compras

AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Emisión:
		Página: 1/3
PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE COMPRAS		
CONTENIDO:		
OBJETIVO: Abastecer de un adecuado y suficiente inventario del producto para la venta como de la materia prima necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.		
ALCANCE: El alcance de procedimiento aplica sobre el proceso de adquisición de mercaderías y materia prima a nuestros proveedores.		
RESPONSABLE: Gerente de la empresa Secretaria		
NORMATIVA: <ul style="list-style-type: none">• El gerente será el encargado de solicitar con anticipación un informe del inventario de la mercadería existente para planificar un programa de compras.• Será la gerencia responsable de la decisión de la mercadería necesaria para proceder al proceso de su adquisición.• Se deberá contactarse con un mínimo de dos proveedores para poder realizar una cotización y decidir con quién se va a realizar la compra.• Será obligatorio realizar la documentación requerida para adquirir la mercadería y proceder a su recepción.• La documentación de soporte de cada una de las compras de mercadería deberán mantener un archivo tanto físico como informático.		
POLÍTICA: El procedimiento se llevará de acuerdo a lo establecido en las políticas de la empresa.		

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Descripción del Procedimiento

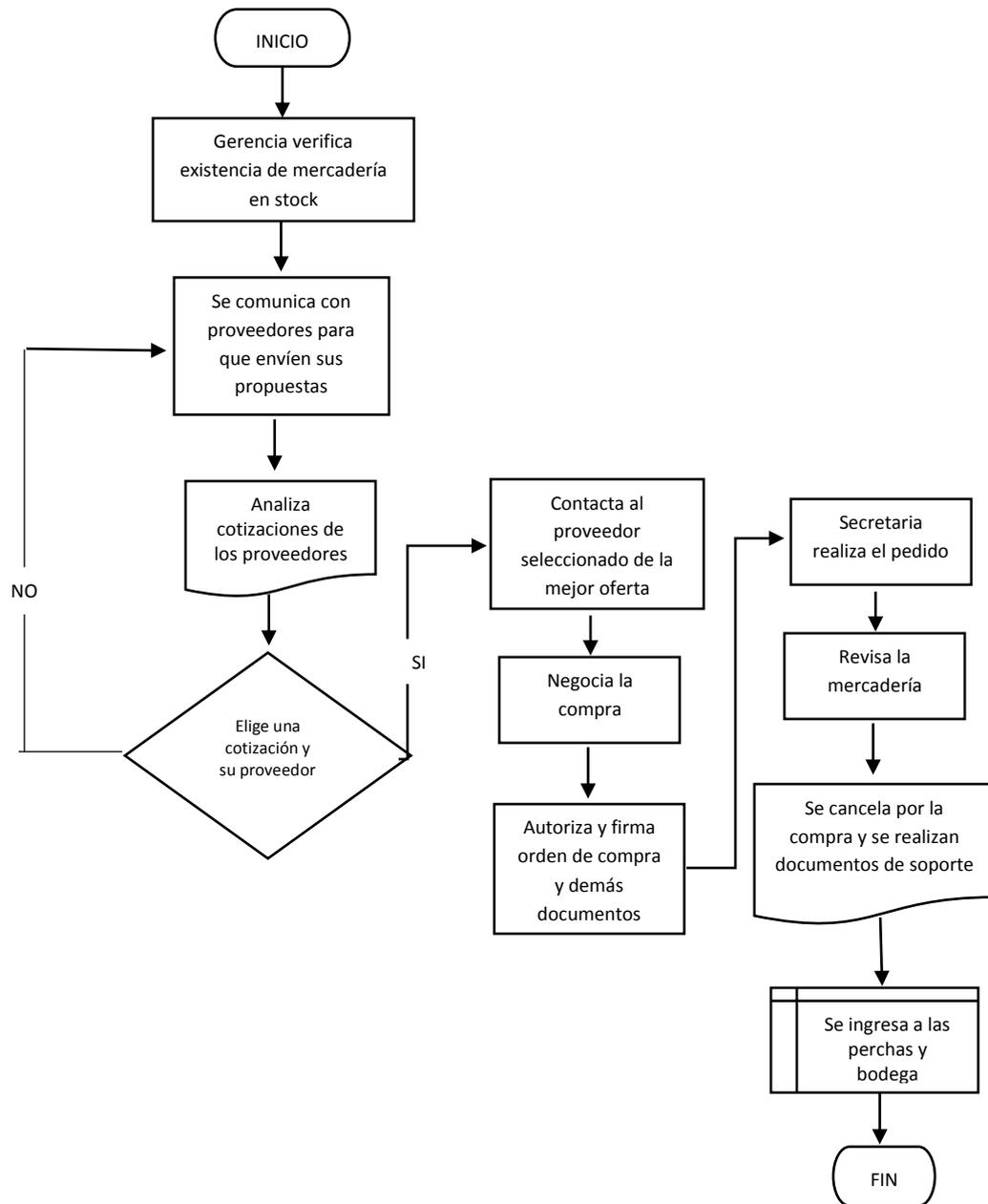
Ilustración 31: Descripción del procedimiento - Gestión de Compras

<p>AUTOCOLOR “Brindamos color a tu vida”</p>		<p>Comercializadora de Pinturas AUTOCOLOR Dir. Av. Veloz entre Manuel Elisio Flor y Epiclachima.</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMINTOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO: Toma de Decisiones</p>			
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	GERENTE DE LA EMPRESA	<p>Solicita un informe sobre la existencia de mercaderías en el inventario de la empresa.</p> <p>Analiza la existencia de la mercadería en el inventario del sistema para conocer su requerimiento.</p> <p>Realiza el contacto con el o los proveedores para cotizar varias ofertas.</p> <p>Selecciona la mejor oferta y se contacta con el proveedor seleccionado.</p> <p>Realiza la negociación correspondiente con el proveedor más conveniente y que brinde mayor confianza.</p> <p>Aprobará la compra y firmará la autorización para la adquisición.</p>	
2	SECRETARIA DE LA EMPRESA	<p>Revisa que la mercadería se encuentre de acuerdo a lo especificado en el pedido de compra.</p> <p>Cancela al proveedor por la compra de mercaderías, se recomienda que sea en cheque.</p> <p>Recepta la factura o documentos de soporte entregados por el proveedor.</p> <p>Archiva la documentación de soporte para la empresa.</p>	
3	VENDEDOR	<p>Recepta la mercadería adquirida y la lleva a las perchas de la empresa para su inventario.</p> <p>Entrega el informe del nuevo inventario a la secretaria para que lo ingrese en el sistema.</p>	

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Diagrama de Flujo para la gestión de Compras

Ilustración 32: Diagrama de Flujo - Gestión de Compras



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.19 MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERO

El presente manual que se propone ayudará a la comercializadora de pinturas Autocolor a manejar sus recursos generadores de valor y beneficio de una mejor manera, permitiendo que la empresa pueda mejorar e incrementar su rentabilidad mediante la utilización de técnicas y herramientas de gran utilidad para manejar su dinero, esto debido a que el manejo correcto de los fondos de cualquier empresa conlleva todos aquellos procesos que se relacionan con la suficiencia que tiene la organización para obtener, utilizar y controlar el dinero.

Con ayuda de las técnicas y herramientas existentes dentro de una gestión adecuada se podrá determinar la necesidad de recursos financieros que mantiene la empresa, planteándose necesidades y describiendo aquellos recursos disponibles para determinar si existe la necesidad de la financiación externa. Así, también se podría hablar de una financiación beneficiosa donde amerite conocer y tener en cuenta los costos, los plazos y cualquier otra condición que ayude a seguir su actividad normal con bajos costos por financiamiento adquirido. Además se podrá incentivar el uso de indicadores que permitan conocer cuál es la situación actual de la empresa en cualquier momento, así como el análisis de los estados financieros que ayuden a identificar la evolución de la empresa a través de la comparación entre períodos en cuentas relevantes.

Siendo esta una guía para que la empresa pueda gestionar adecuadamente sus recursos monetarios, entonces es necesario recalcar que la planificación financiera es la base para alcanzar lo mencionado, la importancia de conocer que una organización que sepa manejar de una manera correcta su planeación financiera estará abarcando áreas importantes como el análisis económico y financiero, dicho proceso se ayuda de varias decisiones de inversión como de financiamiento, así como los resultados que arrojan tales decisiones. Buscar alternativas que permitan contrarrestar resultados negativos en las inversiones y financiamientos que mantenga la empresa será de total ayuda al permitir afrontarlas identificando aquellas de mayor importancia ya que se proporcionará una idea clara de hacia dónde va la empresa.

Para que la empresa alcance y mantenga una apropiada gestión financiera, es importante abarcar cuentas relevantes de gran importancia por lo que se propondrá estrategias para el manejo adecuado de algunas como cuentas como:

- Tesorería
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Inventarios
- Obligaciones Financieras

Las áreas mencionadas son algunas de las que presentan problemas en la mayor parte de las empresas de gran volumen como de las Pymes, por lo que se presentará a continuación algunas técnicas y estrategias como recomendaciones para que se las tenga en constante vigilancia y poder evitar que provoquen inconvenientes a la organización.

4.19.1 Administración para el manejo del efectivo

En toda empresa es necesario que la gerencia proponga directrices referidas al logro de los objetivos, estas pueden ser manejadas mediante el uso de políticas o procedimientos de trabajo, así como el uso de estándares de calidad la cual permitan valorizar de manera clara la situación que presenta en este caso la cuenta de caja-caja/chica permitiendo la detección del sistema de perfeccionamiento para su gestión y la optimización de costos.

Lo que se propone a continuación es una metodología de control de aquellos procesos que permitan a la tesorería o si bien se puede compararla con la cuenta de caja-caja/chica analizar su rendimiento actual y crear de acuerdo a esto objetivos que conlleven a una alta gestión o dirección y luego medir cómo contribuye esta área a la empresa Autocolor las mejoras aplicadas.

4.19.1.1 Objetivos de la gestión de Caja

Alcanzar un ahorro óptimo en costes

- ✚ Reducir recursos que estén destinados a actividades de carácter operativo no automatizado.
- ✚ Optimizar aquellas tareas de gestión y de control en la empresa.
- ✚ Medir la evolución y desempeño de la gestión en esta cuenta.
- ✚ Disminuir desfases y sustituirlas por mejoras en el ámbito práctico de gestión.

Además de perseguir los objetivos antes mencionados, una adecuada gestión de los fondos permitirá a la empresa aprovechar su liquidez, y para ello ponemos algunas recomendaciones a consideración:

Realizar un arqueo de caja de manera diaria, con la finalidad de tener constancia de su adecuado manejo.

Pedir informes mensuales a los bancos para mantener un constante control de los saldos en cuentas corrientes.

Buscar financiamiento especialmente para gastos de gran volumen.

4.20 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Para que una empresa pueda actuar de manera normal en el ejercicio de funciones es necesario que recurra al financiamiento, este puede ser a largo y/o al corto plazo según el volumen de su origen. En este caso se dará algunas recomendaciones para el manejo de los pasivos originados por un financiamiento a corto plazo y que se piensa que su reembolso sea en un tiempo menor a un año. Pues el éxito de una empresa en gran parte se basa en cómo se manejan sus finanzas, y en aquella empresa que no exista un control, exista una indisciplina y poca información financiera pueden provocar errores de manera recurrente en la práctica empresarial.

4.20.1 Recomendaciones para optimizar la gestión de pagos

Obtener un financiamiento de manera más fácil, rápida y a bajo costo es fundamental.

Gestionar adecuadamente los pagos de documentos que respalden las transacciones que realice la empresa permitirá tener mayor estabilidad con nuestros proveedores y demás prestamistas que faciliten fondos para la empresa.

A continuación se propone algunas recomendaciones para optimizar la gestión de los pagos:

- ✓ Se debe entregar la responsabilidad de entradas y salidas del dinero para que lleve un control adecuado del mismo.
- ✓ Pedir a la persona encargada de los pagos que mantenga un registro detallado de a quién se debe, cuánto se debe, a cuantos se debe, y los tiempos de plazo para cancelar los montos en deuda.
- ✓ Negociar con el proveedor beneficios como descuentos y disminución del costo del producto por pronto pago.
- ✓ Es importante que nunca se realice compras o se realicen compromisos de compra que se encuentren por encima del nivel de flujo de ingresos que mantenga la empresa.

Algunas estrategias que ayudarán a la empresa a mantener un equilibrio contable-financiero:

- ✓ Es importante presupuestar las compras para períodos futuros teniendo en cuenta el crecimiento del costo, mismo que se relaciona con el inventario y cuentas por pagar.
- ✓ Se puede retardar los pagos hasta un cierto punto para evitar la reputación crediticia de la empresa.
- ✓ Analizar a los proveedores que permitan reducir los costos para la empresa, pero sin disminuir la calidad de los bienes adquiridos.

- ✓ Crear una imagen de la empresa con una posición fuerte, esto permitirá que se puedan imponer condiciones comerciales como los plazos de pago y políticas de devoluciones, descuentos y rebajas.

4.21 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Así mismo, la empresa necesita de estrategias que le ayuden a mantener un control y una gestión oportunos de las cuentas por cobrar, es decir, lo que nuestros clientes deben a la empresa por cuestiones de crédito comercial que se ha facilitado con el fin de mantener a nuestros clientes y atraer a nuevos. Una organización financiera se compone de estrategias que direccionen, controlen y desarrollen un desempeño óptimo del área de crédito que brinda la organización.

El objetivo primordial que persigue la administración de las cuentas por cobrar es colaborar con el logro de una salud financiera a través de una gestión oportuna de cobro. Para ello se propone algunas estrategias a continuación.

4.21.1 Estrategias para gestión de cuentas por cobrar

- Se debe realizar un análisis de los plazos que fijamos para el cobro de deudas.
- Las cuentas por cobrar nunca deberán ser mayores a los plazos de las cuentas por pagar para evitar desfases en el manejo de efectivo y su escases para el funcionamiento de la empresa.
- Se debe analizar a nuestros clientes tratando de localizar a quienes caen en no pago causando mal estar a la empresa con pérdidas.
- Plantear políticas de cobro y estrategias que permitan recuperar el dinero de la empresa.
- También será necesario la aplicación de ciertos indicadores que permitan conocer el promedio de días para cobrar las cuentas.

4.21.2 Otorgamiento de crédito

Para que los clientes se sientan comprometidos y brinden su fidelidad a la empresa será necesario mantener estrategias al momento de otorgarles crédito en sus adquisiciones.

También para evitar caer en clientes de mala reputación será necesario mantener un control de ellos, al recopilar información con sus datos de identificación como de contacto será oportuno para tener confianza en ellos. La información básica que deberá mantener la empresa de sus clientes potenciales puede ser:

- Nombre o razón social
- Ruc o Cédula de Identidad
- Dirección del cliente
- Teléfonos
- Datos de referencias
- Referencias Comerciales etc.

Mientras la empresa mantenga la gestión de manera oportuna, hacer efectivas las cuentas por cobrar de la organización tan pronto sea posible es de vital importancia para contrarrestar obligaciones como las cuentas por pagar de manera responsable. También se proponen algunas políticas que garanticen el cobro de las deudas que mantienen nuestros clientes con la empresa, a continuación se detallan:

- Luego de haber revisado una cuenta por cobrar y que hayan transcurrido ciertos días desde su vencimiento, será factible que la empresa envíe una carta en buenos términos recordándole al cliente su obligación con la empresa.
- También se pueden realizar llamadas al cliente en caso de que no se preocupe por sus obligaciones y presionarlos para que cancelen sus deudas, si el cliente de manera razonable lo solicita se puede prorrogar el período de pago.
- En caso de que la empresa caiga en relación con un cliente que accede al pago de sus obligaciones de manera muy cerrada, será factible pasarlo a un abogado quién haga efectivas las cuentas incobrables.
- De ser necesario, se contratará el servicio para garantizar el cobro de manera judicial mediante los procedimientos que sean necesarios.

4.22 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

La gestión de inventarios en una empresa es primordial para definir la cantidad suficiente así como los productos en existencia que nos permiten seguir con su actividad adecuadamente, los mismos que permiten cubrir la demanda habitual o eventual de clientes.

Para mantener un equilibrio adecuado del inventario es necesario conocer cuándo y en qué cantidades se debe reabastecer el mismo, si no se mantiene un stock adecuado no se podrá cubrir la demanda existente, así como de la misma manera si existe un sobre stock existe la probabilidad que mantengamos pérdidas por la inestabilidad de precios o que hayamos tomado la mejor decisión al obtener beneficios por haber cubierto la demanda con anterioridad.

Entonces siendo igual de importante que la gestión del inventario, se procede a presentar estrategias para mantener un control de reaprovisionamiento oportuno.

- Se puede aplicar el método de reaprovisionamiento donde se aplicará sistemáticamente un control de stocks, esto se puede realizar con el método del punto de pedido con revisión continua, es decir cuando se llegue a un nivel mínimo de existencias será el momento de realizar el pedido.
- Minimizar costos de compra teniendo en cuenta las condiciones de mercado.
- Se deberá tener en cuenta aspectos como: precio, transporte, capacidad de almacenamiento en la empresa para poder adquirir y abastecer el inventario.
- Controlar a diario los niveles de movimientos de existencias manteniendo un informe de estos.
- Es necesario mantener fuentes de comunicación adecuadas con nuestros proveedores para estar al tanto de productos con incremento o decremento de precios.

4.23 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA AUTOCOLOR

A continuación se proponen algunos objetivos que se esperan alcanzar con la aplicación del modelo de gestión financiero, mismos que están diseñados en base a los indicadores financieros que solventan y se encargan de medir en qué porcentaje se ha alcanzado el objetivo propuesto. Se espera que la empresa alcance cada uno de los objetivos propuestos para dar constancia que el estudio ha sido de total factibilidad, además que cada uno de los indicadores que se han tomado en cuenta para proponer dichos objetivos permitirán a la empresa tener razón de su cómo va el desarrollo y manejo de su liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad para tomar decisiones que puedan contrarrestar cualquier inconveniente que se identifique en las cuentas necesarias para obtener dichos resultados.

4.23.1 Objetivos Estratégicos

- Incrementar la liquidez de la empresa en comparación con períodos anteriores
- Mejorar la liquidez de la empresa con el incremento del porcentaje de sus recursos disponibles.
- Incrementar y mantener los niveles de solvencia que mantiene la empresa
- Optimizar el uso de activos fijos que permitan generar mayores ingresos
- Mejorar la rentabilidad de los activos de la empresa.
- Maximizar la utilidad neta mediante el incremento del rendimiento sobre patrimonio
- Mejorar que el rendimiento sobre los activos que permitan incrementar la utilidad
- Optimizar el cobro de cuentas por cobrar para incrementar los ingresos por ventas
- Mejorar la cartera de clientes existente en la empresa que permita incrementar las utilidades.

Una vez que la empresa haya alcanzado estos objetivos tendrá la capacidad de crecer y desarrollarse ampliando su cobertura del mercado actual, incrementar su capacidad de producción y oportunamente su utilidad será aún mayor para los propietarios. Además es necesario utilizar estrategias que colaboren al logro de dichos objetivos, por ello se pone a consideración de la empresa varias estrategias para mejorar la gestión de áreas indispensables y necesarias para alcanzar el éxito.

4.23.2 Estrategias para incrementar la liquidez de la empresa

A continuación se pone a consideración estrategias que ayudarán a la comercializadora a mejorar su liquidez, pues año tras año es importante que se mantenga un nivel adecuado y suficiente de dinero para continuar con las actividades diarias de la empresa, debido a que se trata de una empresa de carácter comercial el flujo del efectivo es primordial para que la comercializadora no caiga en problemas de iliquidez y se pueda mantener a flote dentro del mercado.

a) Para Incrementar las Ventas

Las ventas dentro de cualquier empresa de tipo comercial y/o de servicios es la base fundamental para su existencia, en el caso de la comercializadora Autocolor se dedica a la comercialización de pinturas, barnices, y preparación de colores en diferentes marcas y que sean de total satisfacción para cubrir las exigencias como necesidades de los clientes. Sus transacciones son de carácter diario por lo que las ventas del producto son vitales para que la organización pueda mantenerse y ser autosuficiente como sostenible tomando en consideración que si existe un mercado competitivo vigente, para ello se proponen algunas estrategias para incrementar las ventas mejorando su liquidez así como su rentabilidad.

- ✓ Causar una buena impresión en el cliente será la clave para garantizar su fidelidad, entonces se debe asegurar que la empresa es su mejor opción al adquirir el tipo de productos que se ofrecen.
- ✓ Es indispensable que cuando se atienda a un cliente se tomé total atención a su pedido tomando en consideración todas las especificaciones presentadas por ellos y anticipándonos en ofrecerle una gran variedad para fijar su atención en cualquiera.
- ✓ Buscar un lugar para la empresa o negocio es de vital importancia puesto que a muchos clientes les gusta tener la comodidad de encontrar lo que buscan en el menor tiempo posible, por eso será importante ubicar el negocio o bien una oficina de atención y pedidos en un lugar con conglomeración de personas y mirarlos como posibles clientes.

- ✓ Crear un ambiente de tranquilidad y amistad con el cliente al momento de atenderlo creará la suficiente confianza en él, asegurando su regreso y transformándolo en una fuente publicitaria de nuestros servicios.
- ✓ La gerencia deberá de verse comprometido con su empresa, por ello es indispensable que se mantenga al día con el mercado donde se desenvuelve su organización, asistir a eventos comerciales de su importancia.
- ✓ Estudiar a la competencia para saber cuáles son los productos que puede ofrecer la empresa y aún no lo tienen los competidores.
- ✓ Elaborar planes de marketing que permitan dar a conocer a la empresa con ayuda de las redes sociales, y demás canales de comunicación.
- ✓ Realizar ofertas de productos que se encuentran en stock para evitar pérdidas y recuperar algo de la inversión antes que se eche a perder el producto.
- ✓ Visitar a clientes que puedan convertirse en nuestros por medio de tarjetas de presentación y especificando nuestros productos.

4.24 PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA EMPRESA AUTOCOLOR

Las herramientas que permiten visualizar un posible futuro en la evolución de los flujos de efectivo en una empresa tienen gran importancia ya que al realizar proyecciones de ventas que mantendría la entidad y si los ingresos generados por su actividad son necesarios para cubrir los costos y gastos así como son lo suficientemente suficientes para generar una rentabilidad a la empresa.

Así mismo los presupuestos son de vital importancia para la toma de decisiones a través de la información que generan para un determinado período debido a que se pueden tomar como metas necesarias para saber si un proyecto va a ser rentable o en este caso si la empresa será suficientemente auto sostenible en el tiempo.

Para proceder a la realización de las estimaciones o proyecciones de ventas para la empresa Autocolor se tomó en consideración la variación y su evolución entre los períodos 2015 y 2016, de igual manera fue necesario conocer el mercado donde se desarrollan las actividades de la empresa así como el crecimiento del ámbito de la ingeniería civil debido al incremento poblacional.

Como ya se propusieron estrategias para incrementar las ventas de la comercializadora Autocolor, a continuación se muestra una ilustración donde se presenta la proyección de las ventas en un período de 5 años. Las proyecciones se realizaron teniendo en cuenta que la empresa tuvo un decremento en sus ventas del 52,21% entre el período 2015 y 2016 por motivo de, es por ello que me he permitido proponer un incremento real de un 20% para el año 2017 y para los años posteriores un crecimiento del 10% mediante la aplicación de estrategias y siguiendo los lineamientos del manual tanto administrativo como financiero que permitan mejorar la gestión en estos ámbitos.

Tabla 31: Proyección de Ventas de Autocolor desde 2017 a 2021

AÑOS	INCREMENTO	%	TOTAL VENTAS
2017	50.000,00	20	300.000,00
2018	30.000,00	10	330.000,00
2019	33.000,00	10	363.000,00
2020	72.600,00	10	435.600,00
2021	87.120,00	10	522.720,00

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

En la tabla N° 28 se puede observar que las ventas para el año 2017 tendrán un incremento del 20%, propuesto por el investigador debido a que se toma como sustento la aplicación de las guías y procedimientos para mejorar en ámbitos de vital importancia para la empresa como son la correcta gestión de sus ingresos como de sus costos y gastos permitiendo que la empresa continúe con su actividad normal e incluso se pueda mantener como rentable y que deje utilidades para sus propietarios. A partir del año 2018 se propone un crecimiento del 10% anual en las ventas de la empresa teniendo en consideración el porcentaje presentado en el último período además de que la empresa se encuentra dentro de un mercado que mantiene un crecimiento anual.

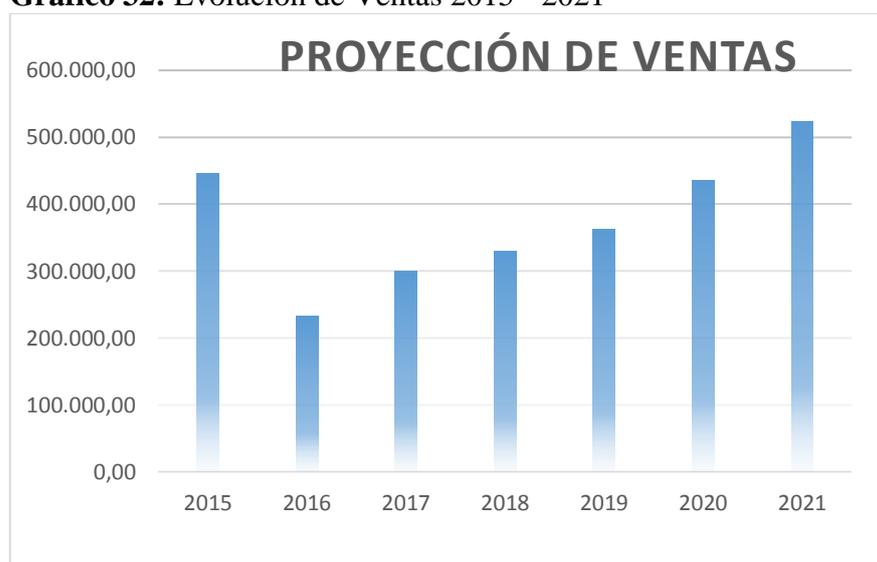
Enseguida se presenta la tabla de la evolución que mantendrá la comercializadora Autocolor con las proyecciones realizadas tomando en consideración a los períodos base para realizar dichas proyecciones.

Tabla 32: Evolución de las Ventas desde 2015 a 2021

AÑOS	VENTAS
2015	445.906,15
2016	232.791,09
2017	300.000,00
2018	330.000,00
2019	363.000,00
2020	435.600,00
2021	522.720,00

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Gráfico 32: Evolución de Ventas 2015 - 2021



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis de la Gráfica

Como podemos observar en la gráfica N° 32 las ventas a partir del año 2017 tienen una tendencia positiva con un crecimiento constante, las proyecciones están realizadas para un lapso de 5 años con un incremento promedio de un 12% año tras año y suficiente para que la empresa pueda obtener rentabilidad, todo esto mediante la aplicación e introducción de estrategias puestas a consideración en nuestra propuesta de gestión.

4.24.1 Proyección de los Ingresos no Operacionales

Además de los ingresos registrados por la ventas dentro de la comercializadora de pintura Autocolor, también existen ingresos no operacionales puesto que no se encuentran registrados dentro del inventario normal puesto a que cuando se realizan adquisiciones del producto para su comercialización en ocasiones los proveedores le obsequian a la empresa un producto como agradecimiento de su fidelidad, también la empresa se dedica a la comercialización de productos complementarios para el uso de su producto principal como brochas, rodillos, cintas de pintura etc. Donde de igual manera reciben un producto gratis por compras de ciertos montos y estos son vendidos pero no constan dentro del inventario real, cabe recalcar que son cantidades muy diminutas por lo que los ingresos por estas ventas no son tan voluminosas. A continuación se presenta la evolución proyectada de dichos ingresos no operacionales.

Tabla 33: Proyección de los Ingresos no Operacionales

INGRESOS NO OPERACIONALES	
AÑOS	VALOR
2017	100,00
2018	120,00
2019	180,00
2020	270,00
2021	405,00

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

De igual manera la proyección de los ingresos operacionales se realizó con una perspectiva de incremento del 20% para el año 2018, a partir del 2019 se propone que a todos los proveedores nos provean de este tipo de productos con la mejora de las políticas de pago y adquisiciones de mayor cantidad de productos por lo que se espera que exista un crecimiento del 50%. Aunque no es un ingreso significativo pero representa de todas maneras un apoyo para ciertas actividades de la empresa.

4.25 GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE COMPRAS

4.25.1 Presupuestos de Compras

De igual importancia es el desarrollo del presupuesto de compras mismo que se encarga de mostrar el importe que la empresa se puede permitir gastar durante un período determinado en la adquisición de materias primas, productos para el inventario y/o cualquier otra actividad necesariamente para que la empresa cumpla con sus actividades, al conocer el importe suficiente no se caerá en gastos innecesarios o que sobrepasen la capacidad de la empresa conllevando a problemas futuros, este presupuesto luego de ser realizado deberá de ser aprobado por el gerente de la empresa para que sea ejecutado luego de haberlo analizado y con un control adecuado del procedimiento correcto presentado en el manual de procedimientos propuesto para la empresa, dichas adquisiciones las realizará un encargado por la gerencia o si es el caso será de su responsabilidad con ayuda de sus subalternos.

4.25.1.1 Estrategias para una correcta Gestión de Compras

A continuación se proponen varias estrategias que ayuden a optimizar los procesos de compras y adquisición de materia prima como de productos para el inventario de la empresa.

- Se establecerá políticas de compras mensuales o de acuerdo al tiempo necesario para mantener abastecido oportunamente el inventario de la empresa.
- Se deberá de realizar un análisis del portafolio de los proveedores actuales y desechar a quienes no presentan mejoras en su producto, descuentos, incentivos para la compra, etc.
- Además de contar con proveedores establecidos es importante que se mantenga un historial de proveedores alternativos para así poder contar con sustitutos para aquellos que se desechen por una u otra razón.
- Crear lazos de amistad más que como empresarios es importante al momento de contar con un proveedor de total confianza y fidelidad pues es una atadura para que nunca se niegue a dejarnos sin el producto.

- Mantener reuniones sociales con los mejores proveedores de la empresa será una estrategia vital para crear lazos más íntimos de seguridad y confianza.
- Contar con políticas de pago adecuado a los proveedores de mayor importancia es lo primordial para crear un ambiente de seguridad del proveedor para con la empresa.

Al momento de realizar el presupuesto de compras proyectadas para la comercializadora de pinturas Autocolor se tomó en consideración el valor de las compras durante los períodos 2015 y 2016, lo cual da como resultado un promedio en relación a las ventas de un 76% .

Tabla 34: Proyecciones de Compras 2017 – 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS PRESUPUESTADAS	300.000,00	330.000,00	363.000,00	435.600,00	522.720,00
COMPRAS	228.377,08	251.214,79	276.336,27	331.603,52	397.924,22
GASTO TRANSPORTE	300,00	500,00	700,00	900,00	1100,00
TOTAL	228.677,08	251.714,79	277.036,27	332.503,52	399.024,22

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
COMPRAS AÑO 2015	396.557,03	88,93%
COMPRAS AÑO 2016	147.399,92	63,32%
PROMEDIO DE COMPRAS	271.978,48	76,13%
RIESGO +/-		3%
COMPRAS		79%

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Como se puede observar en la tabla N° 31 las proyecciones de las compras durante un lapso de 5 años tomadas en base a los períodos 2015 y 2016 para determinar luego el promedio de las compras en relación de las ventas. Así se obtuvo un valor promedio de compras de un 76,13% con un margen de riesgo de 3% de acuerdo a las ventas anuales.

4.26 PROYECCIÓN DE GASTOS DE LA EMPRESA

La proyección de los gastos dentro de la empresa será de gran importancia pues con esto se tendrá la guía adecuada de cuáles son las cantidades o importes máximos que la empresa puede gastar en un período determinado y así poder determinar con mayor facilidad en qué se debe gastar dicho importe.

4.26.1 Presupuesto de Gastos Operativos de la Empresa

Al realizar el presupuesto de gastos operativos de la empresa se debe tener en cuenta todos aquellos gastos que directamente se ven relacionados con la actividad normal de la organización, pues para elaborar las proyecciones de dichos gastos se tuvo en consideración gastos fijos como sueldos y salarios de los colaboradores como del personal administrativo, es así que se toman como base los sueldos establecidos mediante contrato incluyendo los beneficios adicionales que por ley corresponden a cada persona.

A continuación se presentan las proyecciones de los gastos operativos de la empresa donde se calcula la evolución de los sueldos de cada uno de los colaboradores y de todas las áreas de la comercializadora Autocolor.

Tabla 35: Proyección de Gastos Sueldos

FUNCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Gerente	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Secretaria	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
Auxiliar Contable	4.368,00	4.455,36	4.544,47	4.635,36	4.728,06
Total	16.368,00	16.695,36	17.029,27	17.369,85	17.717,25
GASTOS DE VENTAS					
Vendedor 1	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
Vendedor 2	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
Total	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
GASTOS DE PRODUCCIÓN					
Operador	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
Total	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
TOTAL	30.768,00	31.383,36	32.011,03	32.651,25	33.304,27

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

La tabla N° 32 nos permite visualizar la proyección de los sueldos durante un período de 5 años, los valores de los sueldos están sujetos a los valores que se encuentran en los contratos de los colaboradores actuales que pertenecen a la empresa, y para realizar el cálculo de evolución entre períodos se tomó en consideración el incremento del año en curso con respecto al año anterior y que es del 2,4% entre el año 2016 y 2017.

Con esto ya podemos conocer los valores totales que la empresa deberá cubrir en respecto a sueldos para cada período en caso de no incrementar el personal, y si se diera el caso de incremento del personal será necesario modificar las proyecciones para calcular el nuevo valor.

Tabla 36: Proyección de Depreciaciones

PROYECCIÓN DE DEPRECIACIONES							
DETALLE	VALOR HISTÓRICO	% DEP.	2017	2018	2019	2020	2021
ADMINISTRACIÓN							
Muebles y Enseres	650,00	10%	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Equipo de computo	800,00	33,33%	266,64	266,64	266,64		
Equipo de oficina	50,00	10%	5,00	36,50	36,50	36,50	36,50
Vehículos	4.566,86	20%	913,37	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Total	6.066,86		1.250,01	5.968,14	5.968,14	5.701,50	5.701,50
VENTAS							
Muebles y Enseres	750,00	10%	75,00	7,50	7,50	7,50	7,50
Equipo de computo	1.000,00	33,33%	333,30	333,30	333,30		
Equipo de oficina	55,00	10%	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Vehículos	0,00	20%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	1.805,00		413,80	346,30	346,30	13,00	13,00
PRODUCCIÓN							
Muebles y Enseres	0,00	10%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de computo	600,00	33,33%	199,98	199,98	199,98		
Equipo de oficina	20,00	10%	2,00	1,50	1,50	1,50	1,50
Maquinaria, equipo y herramientas	170,00	10%	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Total	790,00		218,98	218,48	218,48	18,50	18,50
TOTAL	8.661,86		1.882,79	6.532,92	6.532,92	5.733,00	5.733,00

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Como muestra la tabla N° 33, las depreciaciones de sus activos en cada una de las áreas también son importantes ya que se detallan los valores y el tiempo en los que culminarían el tiempo de vida útil de dichos activos. Es muy importante tener un detalle de este tipo ya que en cualquier momento se puede dar un informe de cuáles son los activos que necesitan de renovación y aquellos que se deben de dar de baja para que no sigan teniendo peso sobre los estados financieros de la empresa.

A continuación se presenta otros gastos que son necesarios para el funcionamiento normal de la empresa, se enfatiza que la empresa no lleva de una correcta manera el detalle de los gastos en los estados financieros. Es por ello que se propone cuáles son los gastos necesarios para llevar esa adecuada gestión dentro de una empresa y que se espera tenga en cuenta la gerencia para su adopción.

Tabla 37: Proyecciones de Gastos Operacionales.

GASTOS OPERACIONALES					
DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>					
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Suministro de Limpieza	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Publicidad	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Total	1.250,00	1.275,00	1.300,50	1.326,51	1.353,04
<u>GASTO DE VENTA</u>					
Gasto Suministro de Oficina	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Movilidad	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Comunicación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	2.140,00	2.182,80	2.226,46	2.270,99	2.316,40
<u>GASTO DE PRODUCCIÓN</u>					
Gasto Suministro de Limpieza	60,00	61,20	62,42	63,67	64,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Repuestos y Herramientas	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Total	810,00	826,20	842,72	859,58	876,77
TOTAL GASTOS	4.200,00	4.284,00	4.369,68	4.457,07	4.546,22

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Como se puede observar el detalle de la tabla N° 34 se encuentran especificados los gastos necesarios por área de la empresa, existiendo una diferencia al período 2016 debido a que se identificó que no se estaba llevando un control adecuado de los mismos. Los valores planteados en la tabla anterior se han realizado de acuerdo a la necesidad actual e investigación directa en la empresa para poder estipular los valores aproximados para desarrollar dichas proyecciones.

Luego de haber propuesto los diferentes gastos se espera que el contador incorpore el detalle a partir del presente año para poder emitir informes más claros a la gerencia y tomar decisiones sobre los importes dedicados a cada uno de los gastos.

4.26.2 Presupuesto de Gastos no Operacionales de la Empresa

Luego de haber realizado un análisis a los estados financieros de la comercializadora Autocolor, se determinó que la empresa no posee financiamiento a largo plazo, pero cabe mencionar que para que una empresa tenga mayores posibilidades de desarrollarse y crecer es sano la obtención de un financiamiento de este tipo siempre y cuando sus condiciones de ingresos permitan cubrir los rubros de las cuotas que se generarían para el cumplimiento total de dicho financiamiento.

4.26.2.1 Ventajas de acceder a financiamiento a largo plazo

- ✓ Se pueden cancelar en cuotas mensuales durante períodos relativamente amplios.
- ✓ La inversión necesaria para mejorar aspectos necesarios dentro de la empresa.
- ✓ La tasa de interés en montos altos son mucho más convenientes que en montos más bajos.
- ✓ Se pueden cancelar o cubrir obligaciones con proveedores que la empresa tenga retraso en pagos y con un mayor tiempo de pago del financiamiento a largo plazo.
- ✓ Contar con efectivo e incrementar la cuenta de bancos en caso de que sea necesario.
- ✓ Nutrir de capital a la empresa para seguir con sus actividades normales.
- ✓ Realizar inversiones en otras instituciones que permitan percibir ingresos por depósitos a plazo fijo.
- ✓ Ampliar la empresa con la construcción de naves o de bodegas y del inventario.

Luego de haber presentado la propuesta y proyecciones de los gastos operacionales se muestra un resumen consolidado de dichos gastos que permitirán a la empresa seguir con su normal funcionamiento y con el correcto desenvolvimiento de sus actividades diarias y así poder determinar el valor total de dichos gastos. La tabla a continuación presentada muestra las proyecciones de un lapso de 5 años que abarcan desde el año 2017 hasta el año 2021, con lo cual se pretende que la gerencia tenga una amplia y casi completa visibilidad de sus gastos posteriores o futuros y pueda tomar decisiones adecuadas en sus importes designados a cada uno de ellos.

Tabla 38: Resumen Consolidado de los Gastos Proyectados

CONSOLIDADO PROYECCIÓN GASTOS OPERACIONALES					
DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
Gasto Sueldos y Salarios	16.368,00	16.695,36	17.029,27	17.369,85	17.717,25
Gasto Beneficios de Ley	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gastos Aportes IESS	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36
Gasto Depreciación	1.250,01	5.968,14	5.968,14	5.701,50	5.701,50
Total	19.168,01	24.244,50	24.610,03	24.716,22	25.096,52
GASTOS DE VENTAS					
Gasto sueldos y salarios	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Gasto Arriendos	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Fletes	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Publicidad	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
Gasto Seguridad y Vigilancia	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95
Gasto Mantenimiento Almacén	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Mantenimiento Vehículo	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Honorarios Profesionales	413,80	346,30	346,30	13,00	13,00
Gasto Suministros de Oficina y Envases	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Varios	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Total	14.853,80	15.075,10	15.369,68	15.336,84	15.643,32
GASTOS DE PRODUCCIÓN					
Gasto sueldos y salarios	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
Total	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	38.821,81	44.215,60	44.973,62	45.146,87	45.935,51
GASTOS NO OPERACIONALES					
Gasto Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS	38.821,81	44.215,60	44.973,62	45.146,87	45.935,51

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Como se puede denotar en la tabla N° 35 los gastos durante el lapso de proyecciones se incrementan en valores poco elevados siendo así que para el 2017 tenemos un valor de 38.821,81 USD y llega al 2021 con un valor de 45.935,51 USD, eso conlleva a que se están optimizando los gastos y por ende se mejora la rentabilidad como la utilidad para los dueños o accionistas de la empresa, así como para todos los miembros de la organización.

Luego de haber realizado las proyecciones tanto de ingresos como de los gastos, se muestra la evolución que mantendría la utilidad durante el período de 5 años de igual manera cuál es la participación de dicha utilidad en relación a ingresos y gastos presupuestados.

Tabla 39: Proyección de la Utilidad presupuestada

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Presupuestados	300.100,00	330.120,00	363.180,00	435.870,00	523.125,00
Egresos presupuestados	267.498,89	295.930,39	322.009,89	377.650,39	444.959,74
Utilidad/Perdida presupuestada	32.601,11	34.189,61	41.170,11	58.219,61	78.165,26
PARTICIPACIÓN					
Ingresos Presupuestados	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Egresos presupuestados	89,14%	89,64%	88,66%	86,64%	85,06%
Utilidad/Perdida presupuestada	10,86%	10,36%	11,34%	13,36%	14,94%

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

La tabla N° 36 muestra la evolución de la utilidad presupuestada de acuerdo a los ingresos y egresos presupuestados dónde se denota un decremento en la participación de los egresos puesto que van desde el 89,14% en el año 2017 hasta un 85,06% en el año 2021, lo que infiere que si los gastos van teniendo una menor participación es debido a la optimización de los gastos en cada período durante el lapso del tiempo proyectado lo que permite a la utilidad tener un incremento que va desde un 10,86% en 2017 hasta un 14,94% en 2021, además hay que tener en consideración que respecto al año 2016 se tuvo un decremento de los ingresos por ventas de un 50% aproximadamente por lo que esta evolución se ve positiva para la empresa.

4.27 PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

Luego de haber realizado las proyecciones de ingresos y gastos, así como de haber propuesto estrategias que mejoren estas actividades dentro de la empresa es necesario realizar el análisis de la situación financiera y económica de la entidad, estos análisis permitirán tener una idea más clara al momento de tomar decisiones por parte de la gerencia y dar soluciones con mayor precisión en las cuentas que estén afectando el desarrollo y crecimiento de la empresa así como el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

4.27.1 Prospectiva de Balances Proyectados

4.27.1.1 Estado de Resultados Proyectado

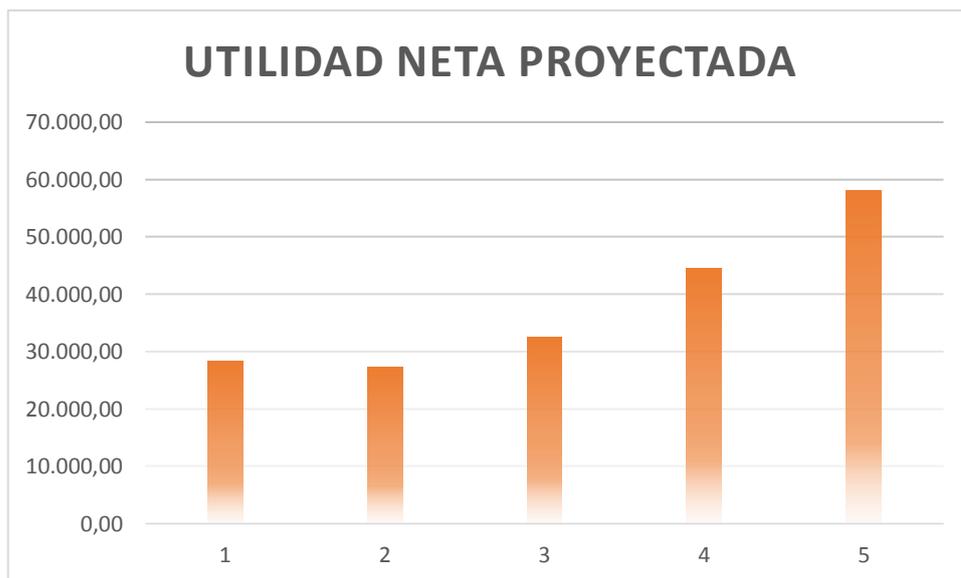
Comercializadora de Pinturas Autocolor
Estado de Resultados Proyectado
De 2017 a 2021

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS					
ORDINARIOS	71.322,92	78.285,21	85.963,73	103.096,48	123.695,78
Ventas Tarifa 12%	300.000,00	330.000,00	363.000,00	435.600,00	522.720,00
(-) Costo de Ventas	228.677,08	251.714,79	277.036,27	332.503,52	399.024,22
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	71.322,92	78.285,21	85.963,73	103.096,48	123.695,78
GASTOS	38.121,81	43.501,60	44.245,34	44.404,02	45.177,81
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	19.168,01	24.244,50	24.610,03	24.716,22	25.096,52
Gasto Sueldos y Salarios	16.368,00	16.695,36	17.029,27	17.369,85	17.717,25
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36
Gasto Depreciación	1.250,01	5.968,14	5.968,14	5.701,50	5.701,50
GASTO DE VENTA	14.153,80	14.361,10	14.641,40	14.594,00	14.885,62
Gasto Sueldos y Salarios	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Gasto Arriendos	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Fletes	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Publicidad	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
Gasto Seguridad y Vigilancia	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95

Gasto Mantenimiento Almacén	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Mantenimiento Vehículo	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Honorarios Profesionales	413,80	346,30	346,30	13,00	13,00
Gasto Suministros de Oficina y Envases	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Varios	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
GASTO OPERATIVOS	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
Gasto Sueldos y Salarios	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
UTILIDAD OPERACIONAL	33.201,11	34.783,61	41.718,39	58.692,46	78.517,97
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	100,00	120,00	180,00	270,00	405,00
Otros Ingresos	100,00	120,00	180,00	270,00	405,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses Pagados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	33.301,11	34.903,61	41.898,39	58.962,46	78.922,97
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	5.235,54	6.284,76	8.844,37	11.838,44
UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS	28.305,94	29.668,07	35.613,63	50.118,09	67.084,52
Impuesto a la Renta	0,00	2.348,37	3.050,04	5.572,62	9.081,63
UTILIDAD NETA	28.305,94	27.319,70	32.563,59	44.545,47	58.002,89

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Gráfico 33: Evolución de utilidad neta proyectada



Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Al realizar el análisis de la evolución que muestra el gráfico N° 33 referente a la utilidad proyectada se observa que a través de una correcta gestión en el ámbito administrativo como financiero y con una planificación oportuna de los ingresos como de los costos y

gastos permite obtener beneficios para los dueños o accionistas de la empresa además de beneficiar a todos los miembros de la entidad, pues como se ve en el gráfico la utilidad va creciendo período tras período con un valor en el año 2017 de 28.305,94 USD hasta un valor en 2021 de 58.002,89 donde se divisa claramente el incremento de la utilidad neta que permitirá a la empresa cumplir sus objetivos y metas además de poder crecer conjuntamente con el mercado y enfrentar a la competencia.

4.27.1.2 Cálculo proyectado del IVA

Una vez que se realizó los presupuestos proyectados de los ingresos y egresos que mantendría la empresa en un período de 5 años, se procede a realizar el cálculo del IVA en compras como en ventas para determinar si existe un monto por pagar del IVA o a su vez si la empresa obtiene a su favor un crédito tributario, pero como la empresa en las proyecciones realizadas de ingresos son mayores que los egresos para mantener una evolución positiva el resultado del IVA será de un monto por pagar del mismo.

Tabla 40: Proyección del IVA de 2017 a 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	300.100,00	330.120,00	363.180,00	435.870,00	523.125,00
Compras	228.677,08	251.714,79	277.036,27	332.503,52	399.024,22
IVA en ventas	42.014,00	39.614,40	43.581,60	52.304,40	62.775,00
IVA en compras	32.014,79	30.205,77	33.244,35	39.900,42	47.882,91
IVA por pagar	9.999,21	9.408,63	10.337,25	12.403,98	14.892,09

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Como muestra la tabla N° 37, el IVA generado por las ventas proyectadas durante el lapso de 5 años son superiores al IVA generado por las compras, esto da como resultado un importe por pagar que va desde 9.999,21 USD en el año 2017 hasta los 14.892,09 USD en 2021.

4.27.1.3 Flujo de Caja Proyectado

Una vez que se han realizado las proyecciones tanto de ingresos como de los costos y gastos, es decir los egresos de la entidad se procede a realizar el flujo de caja o efectivo que muestra las entradas y salidas de dinero para los nuevos períodos presupuestados, su estructura contiene como entradas de dinero las ventas presupuestadas las mismas que se espera tengan un funcionamiento de cobro al contado de un 70% y a crédito sean de un 30% para obtener el nuevo valor de cuentas por cobrar, ahora sobre el nuevo monto de cuentas por cobrar se espera que en el primer período de proyecciones a través de las políticas de cobro propuestas se obtenga la recaudación y recuperación del 80% y para el segundo período el 20% restante, mientras que para las compras se propone que el 70% se las realice al contado y el 30% sean a crédito, el valor de cuentas por pagar o a proveedores que se genera por las adquisiciones a crédito se pretende que cada período sean cubiertas en su totalidad con la aplicación de las políticas de pagos para evitar inconvenientes.

Tabla 41: Flujo de Caja Proyectado del 2017 a 2021

Comercializadora de Pinturas Autocolor
Flujo de caja
Del año 2017 al 2021

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
ENTRADAS					
Ingresos presupuestados	300.100,00	330.120,00	363.180,00	435.870,00	523.125,00
70% Ingresos al contado	210.070,00	231.084,00	254.226,00	305.109,00	366.187,50
30% Ingresos a crédito	90.030,00	99.036,00	108.954,00	130.761,00	156.937,50
	300.100,00	330.120,00	363.180,00	435.870,00	523.125,00
Por cobrar					
80% el mismo año	72.024,00	97.234,80	106.970,40	126.399,60	151.702,20
20% el próximo año	18.006,00	19.807,20	21.790,80	26.152,20	31.387,50
Entrada de Efectivo					
Ingresos al contado	210.070,00	231.084,00	254.226,00	305.109,00	366.187,50
Cobro Clientes	72.024,00	115.240,80	126.777,60	148.190,40	177.854,40
	282.094,00	346.324,80	381.003,60	453.299,40	544.041,90
Otras entradas					
Préstamo	0,00				

	0,00				
Total entradas en efectivo	282.094,00	346.324,80	381.003,60	453.299,40	544.041,90
SALIDAS					
Compras presupuestadas	228.677,08	251.714,79	277.036,27	332.503,52	399.024,22
70% Compras al contado	160.073,96	176.200,35	193.925,39	232.752,46	279.316,96
30% Compras a crédito	68.603,12	75.514,44	83.110,88	99.751,06	119.707,27
	228.677,08	251.714,79	277.036,27	332.503,52	399.024,22
Salidas de efectivo					
Pago a proveedores	160.073,96	244.803,48	269.439,82	315.863,34	379.068,01
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
	163.073,96	247.803,48	272.439,82	318.863,34	382.068,01
Gastos Operativos					
Administración	19.168,01	24.244,50	24.610,03	24.716,22	25.096,52
Ventas	14.853,80	15.075,10	15.369,68	15.336,84	15.643,32
Operador (Área producción)	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	5.235,54	6.284,76	8.844,37	11.838,44
Impuesto a la Renta	0,00	2.348,37	3.050,04	5.572,62	9.081,63
IVA por pagar	9.999,21	9.408,63	10.337,25	12.403,98	14.892,09
	53.816,19	61.208,14	64.645,67	71.967,83	81.747,68
Otras salidas					
Gastos Financieros (interés)	0,00	0,00	0,00		
Pago préstamo (capital)	0,00	0,00	0,00		
	0,00	0,00	0,00		
Total salidas en efectivo	216.890,14	309.011,61	337.085,50	390.831,17	463.815,69
Presupuesto de efectivo					
Saldo Inicial	36.051,48	101.255,34	138.568,53	182.486,63	244.954,85
Entradas	282.094,00	346.324,80	381.003,60	453.299,40	544.041,90
Salidas	216.890,14	309.011,61	337.085,50	390.831,17	463.815,69
Flujo neto de efectivo	101.255,34	138.568,53	182.486,63	244.954,85	325.181,06

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.27.2 Estado de Situación Final Proyectado

A continuación del estado de Resultados, la elaboración del Estado Situación Final permitirá a la comercializadora Autocolor tener una visión a futuro del resultado conseguido mediante la aplicación de las estrategias planteadas así como de la gestión implementada en la empresa con el fin de mejorar su situación.

Tabla 42: Estado de Situación Final Proyectado para 5 años

Comercializadora de Pinturas Autocolor
Estado de Situación Final
Del año 2017 al 2021

Balance General proyectado					
Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
<i>ACTIVO</i>					
ACTIVOS CORRIENTES	251.285,34	303.604,53	364.040,63	455.575,85	569.964,56
DISPONIBLE	101.255,34	138.568,53	182.486,63	244.954,85	325.181,06
Bancos	101.255,34	138.568,53	182.486,63	244.954,85	325.181,06
EXIGIBLE	90.030,00	99.036,00	108.954,00	130.761,00	156.937,50
Clientes	90.030,00	99.036,00	108.954,00	130.761,00	156.937,50
REALIZABLE	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00
Inventario de Mercadería	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00
ACTIVO FIJO	19.253,40	38.708,58	38.708,58	38.708,58	38.708,58
DEPRECIABLES	19.253,40	38.708,58	38.708,58	38.708,58	38.708,58
Muebles y Enseres	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Equipo de Oficina	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Maquinaria, Equipo y Herramientas	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Vehículo	5.708,58	20.708,58	20.708,58	20.708,58	20.708,58
Equipo de Computo	1.044,82	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marca, Patentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS	270.538,74	342.313,11	402.749,21	494.284,43	608.673,14
<i>PASIVOS</i>					
A CORTO PLAZO	93.597,50	102.506,97	112.782,93	136.572,02	165.519,44
Proveedores	68.603,12	75.514,44	83.110,88	99.751,06	119.707,27
Cuentas por pagar	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	5.235,54	6.284,76	8.844,37	11.838,44
Impuesto a la Renta	0,00	2.348,37	3.050,04	5.572,62	9.081,63

IVA por pagar	9.999,21	9.408,63	10.337,25	12.403,98	14.892,09
A LARGO PLAZO	30.000,00	30.600,00	31.212,00	31.836,24	32.472,96
Proveedores	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48
Cuentas por pagar	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	123.597,50	133.106,97	143.994,93	168.408,26	197.992,40
PATRIMONIO					
Capital Social	118.635,30	181.886,43	226.190,69	281.330,70	352.677,85
Utilidad del Ejercicio	28.305,94	27.319,70	32.563,59	44.545,47	58.002,89
TOTAL PATRIMONIO	146.941,24	209.206,13	258.754,28	325.876,17	410.680,74
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	270.538,74	342.313,11	402.749,21	494.284,43	608.673,14

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.27.3 Análisis Vertical y Horizontal de los Balances Proyectados de la Empresa

Es necesario realizar de igual manera el análisis estático y dinámico del estado de resultados como del estado de situación final proyectados para con la finalidad de conocer cuál es su evolución y la participación que tienen las cuentas relevantes dentro de cada uno de estos, con la elaboración y desarrollo de dichos análisis posteriormente me permitiré dar una opinión de cómo se ven reflejados los resultados tomando en consideración las cuentas de ingresos y egresos para identificar su ritmo de evolución y verificar si existe una evolución positiva o negativa de dichas cuentas puestas a evaluación.

4.27.3.1 Análisis Vertical o Estático del Estado de Resultados

Tabla 43: Análisis vertical del Estado de Resultados del año 2017 al 2021

Comercializadora de Pinturas Autocolor
Estado de Resultados
Análisis Vertical del año 2017 al 2021

ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS										
Detalle	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
INGRESOS										
ORDINARIOS	71.322,92	100%	78.285,21	100%	85.963,73	100%	103.096,48	100%	123.695,78	100%
Ventas Tarifa 12%	300.000,00	100%	330.000,00	100%	363.000,00	100%	435.600,00	100%	522.720,00	100%
(-) Costo de Ventas	228.677,08	76%	251.714,79	76%	277.036,27	76%	332.503,52	76%	399.024,22	76%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	71.322,92	24%	78.285,21	24%	85.963,73	24%	103.096,48	24%	123.695,78	24%
GASTOS	38.821,81	13%	44.215,60	13%	44.973,62	12%	45.146,87	10%	45.935,51	9%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	19.168,01	6%	24.244,50	7%	24.610,03	7%	24.716,22	6%	25.096,52	5%
Gasto Sueldos y Salarios	16.368,00	5%	16.695,36	5%	17.029,27	5%	17.369,85	4%	17.717,25	3%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	0,2%	510,00	0%	520,20	0%	530,60	0%	541,22	0%
Gasto Suministro de Oficina	300,00	0,1%	306,00	0%	312,12	0%	318,36	0%	324,73	0%
Gasto Servicios Básicos	600,00	0,2%	612,00	0%	624,24	0%	636,72	0%	649,46	0%
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	0,1%	153,00	0%	156,06	0%	159,18	0%	162,36	0%
Gasto Depreciación	1.250,01	0,4%	5.968,14	2%	5.968,14	2%	5.701,50	1%	5.701,50	1%
GASTO DE VENTA	14.853,80	5%	15.075,10	5%	15.369,68	4%	15.336,84	4%	15.643,32	3%
Gasto Sueldos y Salarios	9.600,00	3%	9.792,00	3%	9.987,84	3%	10.187,60	2%	10.391,35	2%
Gasto Suministro de Oficina	200,00	0%	204,00	0%	208,08	0%	212,24	0%	216,49	0%

Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	0%	612,00	0%	624,24	0%	636,72	0%	649,46	0%
Gasto Viáticos	2.000,00	1%	2.040,00	1%	2.080,80	1%	2.122,42	0%	2.164,86	0%
Gasto Movilidad	800,00	0%	816,00	0%	832,32	0%	848,97	0%	865,95	0%
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	0%	244,80	0%	249,70	0%	254,69	0%	259,78	0%
Gasto Comunicación	300,00	0%	306,00	0%	312,12	0%	318,36	0%	324,73	0%
Gasto Depreciación	413,80	0%	346,30	0%	346,30	0%	13,00	0%	13,00	0%
Gasto Suministros de Oficina y Envases	500,00	0%	510,00	0%	520,20	0%	530,60	0%	541,22	0%
Gasto Varios	200,00	0%	204,00	0%	208,08	0%	212,24	0%	216,49	0%
<u>GASTO OPERADOR</u>	4.800,00	2%	4.896,00	1%	4.993,92	1%	5.093,80	1%	5.195,67	1%
Gasto Sueldos y Salarios	4.800,00	2%	4.896,00	1%	4.993,92	1%	5.093,80	1%	5.195,67	1%
UTILIDAD OPERACIONAL	32.501,11	11%	34.069,61	10%	40.990,11	11%	57.949,61	13%	77.760,26	15%
<u>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</u>	100,00	0%	120,00	0%	180,00	0%	270,00	0%	405,00	0%
Otros Ingresos	100,00	0%	120,00	0%	180,00	0%	270,00	0%	405,00	0%
<u>GASTOS EXTRAORDINARIOS</u>	0,00	0%								
Intereses Pagados	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	32.601,11	11%	34.189,61	10%	41.170,11	11%	58.219,61	13%	78.165,26	15%
15% Participación a Trabajadores	4.890,17	2%	5.128,44	2%	6.175,52	2%	8.732,94	2%	11.724,79	2%
UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS	27.710,94	9%	29.061,17	9%	34.994,59	10%	49.486,67	11%	66.440,47	13%
Impuesto a la Renta	0,00	0%	0,00	0%	2.957,19	1%	5.446,33	1%	8.920,62	2%
UTILIDAD NETA	27.710,94	9%	29.061,17	9%	32.037,40	9%	44.040,34	10%	57.519,85	11%

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.27.3.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Tabla 44: Análisis Horizontal del Estado de Resultados del año 2017 al 2021

Comercializadora de Pinturas Autocolor
Estado de Resultados
Análisis Horizontal del año 2017 al 2021

Detalle	2017	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
<i>INGRESOS</i>																
ORDINARIOS	71.322,92	78.285,21	6.962,29	10%	78.285,21	85.963,73	7.678,52	10%	85.963,73	103.096,48	17.132,75	20%	103.096,48	123.695,78	20.599,30	20%
Ventas Tarifa 12%	300.000,00	330.000,00	30.000,00	10%	330.000,00	363.000,00	33.000,00	10%	363.000,00	435.600,00	72.600,00	20%	435.600,00	522.720,00	87.120,00	20%
(-) Costo de Ventas	228.677,08	251.714,79	23.037,71	10%	251.714,79	277.036,27	25.321,48	10%	277.036,27	332.503,52	55.467,25	20%	332.503,52	399.024,22	66.520,70	20%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	71.322,92	78.285,21	6.962,29	10%	78.285,21	85.963,73	7.678,52	10%	85.963,73	103.096,48	17.132,75	20%	103.096,48	123.695,78	20.599,30	20%
GASTOS	38.821,81	44.215,60	5.393,79	14%	44.215,60	44.973,62	758,02	2%	44.973,62	45.146,87	173,24	0%	45.146,87	45.935,51	788,65	2%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	19.168,01	24.244,50	5.076,49	26%	24.244,50	24.610,03	365,53	2%	24.610,03	24.716,22	106,20	0%	24.716,22	25.096,52	380,29	2%
Gasto Sueldos y Salarios	16.368,00	16.695,36	327,36	2%	16.695,36	17.029,27	333,91	2%	17.029,27	17.369,85	340,59	2%	17.369,85	17.717,25	347,40	2%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	510,00	10,00	2%	510,00	520,20	10,20	2%	520,20	530,60	10,40	2%	530,60	541,22	10,61	2%
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	6,00	2%	306,00	312,12	6,12	2%	312,12	318,36	6,24	2%	318,36	324,73	6,37	2%
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	12,00	2%	612,00	624,24	12,24	2%	624,24	636,72	12,48	2%	636,72	649,46	12,73	2%
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	3,00	2%	153,00	156,06	3,06	2%	156,06	159,18	3,12	2%	159,18	162,36	3,18	2%
Gasto Depreciación	1.250,01	5.968,14	4.718,13	377%	5.968,14	5.968,14	0,00	0%	5.968,14	5.701,50	-266,64	-4%	5.701,50	5.701,50	0,00	0%
GASTO DE VENTA	14.853,80	15.075,10	221,30	1%	15.075,10	15.369,68	294,58	2%	15.369,68	15.336,84	-32,83	0%	15.336,84	15.643,32	306,48	2%
Gasto Sueldos y Salarios	9.600,00	9.792,00	192,00	2%	9.792,00	9.987,84	195,84	2%	9.987,84	10.187,60	199,76	2%	10.187,60	10.391,35	203,75	2%

Gasto Suministro de Oficina	200.00	204.00	4.00	2%	204.00	208.08	4.08	2%	208.08	212.24	4.16	2%	212.24	216.49	4.24	2%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600.00	612.00	12.00	2%	612.00	624.24	12.24	2%	624.24	636.72	12.48	2%	636.72	649.46	12.73	2%
Gasto Viáticos	2.000.00	2.040.00	40.00	2%	2.040.00	2.080.80	40.80	2%	2.080.80	2.122.42	41.62	2%	2.122.42	2.164.86	42.45	2%
Gasto Movilidad	800.00	816.00	16.00	2%	816.00	832.32	16.32	2%	832.32	848.97	16.65	2%	848.97	865.95	16.98	2%
Gasto Alimentación y Refrigerio	240.00	244.80	4.80	2%	244.80	249.70	4.90	2%	249.70	254.69	4.99	2%	254.69	259.78	5.09	2%
Gasto Comunicación	300.00	306.00	6.00	2%	306.00	312.12	6.12	2%	312.12	318.36	6.24	2%	318.36	324.73	6.37	2%
Gasto Depreciación	413.80	346.30	-67.50	-16%	346.30	346.30	0.00	0%	346.30	13.00	-333.30	-96%	13.00	13.00	0.00	0%
Gasto Suministros de Oficina y Envases	500.00	510.00	10.00	2%	510.00	520.20	10.20	2%	520.20	530.60	10.40	2%	530.60	541.22	10.61	2%
Gasto Varios	200.00	204.00	4.00	2%	204.00	208.08	4.08	2%	208.08	212.24	4.16	2%	212.24	216.49	4.24	2%
GASTO SERVICIO TÉCNICO	4.800,00	4.896,00	96,00	2%	4.896,00	4.993,92	97,92	2%	4.993,92	5.093,80	99,88	2%	5.093,80	5.195,67	101,88	2%
Gasto Sueldos y Salarios	4.800.00	4.896.00	96.00	2%	4.896.00	4.993.92	97.92	2%	4.993.92	5.093.80	99.88	2%	5.093.80	5.195.67	101.88	2%
UTILIDAD OPERACIONAL	32.501,11	34.069,61	1.568,50	5%	34.069,61	40.990,11	6.920,50	20%	40.990,11	57.949,61	16.959,50	41%	57.949,61	77.760,26	19.810,65	34%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	100,00	120,00	20,00	20%	120,00	180,00	60,00	50%	180,00	270,00	90,00	50%	270,00	405,00	135,00	50%
Otros Ingresos	100.00	120.00	20.00	20%	120.00	180.00	60.00	50%	180.00	270.00	90.00	50%	270.00	405.00	135.00	50%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
Intereses Pagados	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	0.00	0.00	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	32.601,11	34.189,61	1.588,50	5%	34.189,61	41.170,11	6.980,50	20%	41.170,11	58.219,61	17.049,50	41%	58.219,61	78.165,26	19.945,65	34%
15% Participación a Trabajadores	4.890,17	5.128,44	238,28	5%	5.128,44	6.175,52	1.047,07	20%	6.175,52	8.732,94	2.557,43	41%	8.732,94	11.724,79	2.991,85	34%
UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS	27.710,94	29.061,17	1.350,23	5%	29.061,17	34.994,59	5.933,42	20%	34.994,59	49.486,67	14.492,08	41%	49.486,67	66.440,47	16.953,80	34%
Impuesto a la Renta	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	2.957,19	2.957,19	0%	2.957,19	5.446,33	2.489,15	84%	5.446,33	8.920,62	3.474,28	64%
UTILIDAD NETA	27.710,94	29.061,17	1.350,23	4,9%	29.061,17	32.037,40	2.976,23	10%	32.037,40	44.040,34	12.002,93	37%	44.040,34	57.519,85	13.479,52	31%

Realizado Por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis de los ingresos

Como se puede observar al realizar el análisis vertical de los períodos del 2017 al 2021, se pudo determinar que las ventas representan el 100% de ingresos puesto a que la empresa se dedica a una sola actividad que es la de comercialización de pinturas, pero la evolución que presenta es creciente yendo desde un valor en el año 2017 de 300.000,00 USD hasta los 522.720,00 USD para el año 2021.

En el análisis horizontal se puede observar que para el año 2018 la variación relativa en la cuenta de las ventas es de un 10% ya que existe un incremento de 30.000,00 en referencia al año 2017, Mientras que para el año 2021 en referencia al período anterior posee una variación relativa de un 20% indicando que existe un crecimiento en el monto de las ventas de un 50% aproximadamente.

Análisis de los Gastos

De igual manera si observamos los gastos en el año 2017 representan el 13% del total de los ingresos obtenidos por la empresa para este período con un monto de 38.821,81 USD, mientras que para el año 2021 esta cuenta representa el 9% del total de los ingresos con un valor de 45.935,51 USD, pues aunque se observa que el monto de los gastos crecen el porcentaje disminuye puesto a la evolución de los ingresos por las ventas lo que indica que los gastos tienen menor peso sobre los ingresos.

Los gastos por su parte al realizar el análisis horizontal se puede determinar que para la variación relativa entre los dos primeros períodos de las proyecciones existe una variación relativa de un 14%, pero para el año 2021 existe un porcentaje de variación relativa de un 2% esto muestra que los gastos se están optimizando por lo que no existe un incremento masivo entre un período y otro.

Análisis de la Utilidad

La utilidad en cuanto a su evolución para el año 2017 posee un monto de 27.720, 94 USD mismo que representa un 9% del total de los ingresos de la empresa y para el año 2021 el porcentaje de la utilidad representa un 11% con un monto de 57.519,85 USD lo que demuestra que la utilidad está creciendo cada período y con ello pues

proporcionando efectivo para que la empresa pueda seguir con sus actividades y su crecimiento continuo.

En el análisis horizontal de la utilidad se puede observar que existe una variación relativa entre los períodos 2017 y 2018 de un 4,9% mientras que para el 2021 presenta una variación relativa en la utilidad de un 31% en relación al período anterior, esto muestra que la utilidad va incrementándose período tras período lo cual es una buena señal para la empresa sobre la gestión que se encuentra realizando.

4.27.3.3 Análisis Vertical o Estático del Estado de Situación final de la Empresa

Tabla 45: Análisis Vertical del Estado de Situación Final del año 2017 al 2021

Comercializadora de Pinturas Autocolor
Estado de Situación Final
Análisis horizontal del año 2017 al 2021

ANÁLISIS VERTICAL DE BALANCE GENERAL PROYECTADOS										
Detalle	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
ACTIVO										
ACTIVOS CORRIENTES	251.285,34	93%	303.604,53	89%	364.040,63	90%	455.575,85	92%	569.964,56	94%
DISPONIBLE	101.255,34	37%	138.568,53	40%	182.486,63	45%	244.954,85	50%	325.181,06	53%
Bancos	101.255,34	37%	138.568,53	40%	182.486,63	45%	244.954,85	50%	325.181,06	53%
EXIGIBLE	90.030,00	33%	99.036,00	29%	108.954,00	27%	130.761,00	26%	156.937,50	26%
Clientes	90.030,00	33%	99.036,00	29%	108.954,00	27%	130.761,00	26%	156.937,50	26%
REALIZABLE	60.000,00	22%	66.000,00	19%	72.600,00	18%	79.860,00	16%	87.846,00	14%
Inventario de Mercadería	60.000,00	22%	66.000,00	19%	72.600,00	18%	79.860,00	16%	87.846,00	14%
ACTIVO FIJO	19.477,40	7%	38.932,58	11%	38.932,58	10%	38.932,58	8%	38.932,58	6%
DEPRECIABLES	19.253,40	7%	38.708,58	11%	38.708,58	10%	38.708,58	8%	38.708,58	6%
Muebles y Enseres	5.000,00	2%	5.000,00	1%	5.000,00	1%	5.000,00	1%	5.000,00	1%
Equipo de Oficina	500,00	0%	500,00	0%	500,00	0%	500,00	0%	500,00	0%
Maquinaria, Equipo y Herramientas	7.000,00	3%	7.000,00	2%	7.000,00	2%	7.000,00	1%	7.000,00	1%
Vehículo	5.708,58	2%	20.708,58	6%	20.708,58	5%	20.708,58	4%	20.708,58	3%
Equipo de Computo	1.044,82	0%	5.500,00	2%	5.500,00	1%	5.500,00	1%	5.500,00	1%
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	224,00	0%								
Marca	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%
TOTAL ACTIVOS	270.762,74	100%	342.537,11	100%	402.973,21	100%	494.508,43	100%	608.897,14	100%

PASIVOS										
A CORTO PLAZO	93.597,50	35%	102.506,97	30%	112.782,93	28%	136.572,02	28%	165.519,44	27%
Proveedores	68.603,12	25%	75.514,44	22%	83.110,88	21%	99.751,06	20%	119.707,27	20%
Cuentas por pagar	10.000,00	4%	10.000,00	3%	10.000,00	2%	10.000,00	2%	10.000,00	2%
Préstamos Bancarios	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	2%	5.235,54	2%	6.284,76	2%	8.844,37	2%	11.838,44	2%
Impuesto a la Renta	0,00	0%	2.348,37	1%	3.050,04	1%	5.572,62	1%	9.081,63	1%
IVA por pagar	9.999,21	4%	9.408,63	3%	10.337,25	3%	12.403,98	3%	14.892,09	2%
A LARGO PLAZO	30.000,00	11%	55.600,00	16%	51.212,00	13%	46.836,24	9%	42.472,96	7%
Proveedores	15.000,00	6%	15.300,00	4%	15.606,00	4%	15.918,12	3%	16.236,48	3%
Cuentas por pagar	15.000,00	6%	15.300,00	4%	15.606,00	4%	15.918,12	3%	16.236,48	3%
Préstamos Bancarios		0%	25.000,00	7%	20.000,00	5%	15.000,00	3%	10.000,00	2%
TOTAL PASIVO	123.597,50	46%	158.106,97	46%	163.994,93	41%	183.408,26	37%	207.992,40	34%
PATRIMONIO										
Capital Social	118.859,30	44%	157.110,43	46%	206.414,69	51%	266.554,70	54%	342.901,85	56%
Utilidad del Ejercicio	28.305,94	10%	27.319,70	8%	32.563,59	8%	44.545,47	9%	58.002,89	10%
TOTAL PATRIMONIO	147.165,24	54%	184.430,13	54%	238.978,28	59%	311.100,17	63%	400.904,74	66%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	270.762,74	100%	342.537,11	100%	402.973,21	100%	494.508,43	100%	608.897,14	100%

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

4.27.3.4 Análisis Horizontal o dinámico del Estado de Situación Final

Tabla 46: Análisis Horizontal del Estado de Situación Final del año 2017 al 2021

Comercializadora de Pinturas Autocolor
Estado de Situación Final
Análisis horizontal del año 2017 al 2021

Detalle	2017	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO																
ACTIVOS CORRIENTES	251.285,34	303.604,53	52.319,19	21%	256.199,11	364.040,63	107.841,52	42%	301.092,82	455.575,85	154.483,03	51%	384.981,09	569.964,56	184.983,47	48%
DISPONIBLE	101.255,34	138.568,53	37.313,19	37%	99.257,00	182.486,63	83.229,63	84%	127.911,44	244.954,85	117.043,41	92%	191.888,66	325.181,06	133.292,40	69%
Bancos	101.255,34	138.568,53	37.313,19	37%	99.257,00	182.486,63	83.229,63	84%	127.911,44	244.954,85	117.043,41	92%	191.888,66	325.181,06	133.292,40	69%
EXIGIBLE	90.030,00	99.036,00	9.006,00	10%	99.036,00	108.954,00	9.918,00	10%	108.954,00	130.761,00	21.807,00	20%	130.761,00	156.937,50	26.176,50	20%
Clientes	90.030,00	99.036,00	9.006,00	10%	99.036,00	108.954,00	9.918,00	10%	108.954,00	130.761,00	21.807,00	20%	130.761,00	156.937,50	26.176,50	20%
REALIZABLE	60.000,00	66.000,00	6.000,00	10%	66.000,00	72.600,00	6.600,00	10%	72.600,00	79.860,00	7.260,00	10%	79.860,00	87.846,00	7.986,00	10%
Inventario de Mercadería	60.000,00	66.000,00	6.000,00	10%	66.000,00	72.600,00	6.600,00	10%	72.600,00	79.860,00	7.260,00	10%	79.860,00	87.846,00	7.986,00	10%
ACTIVO FIJO	19.253,40	38.708,58	19.455,18	101%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%
DEPRECIABLES	19.253,40	38.708,58	19.455,18	101%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%
Muebles y Enseres	5.000,00	5.000,00	0,00	0%	5.000,00	5.000,00	0,00	0%	5.000,00	5.000,00	0,00	0%	5.000,00	5.000,00	0,00	0%
Equipo de Oficina	500,00	500,00	0,00	0%	500,00	500,00	0,00	0%	500,00	500,00	0,00	0%	500,00	500,00	0,00	0%
Maquinaria, Equipo y Herramientas	7.000,00	7.000,00	0,00	0%	7.000,00	7.000,00	0,00	0%	7.000,00	7.000,00	0,00	0%	7.000,00	7.000,00	0,00	0%
Vehículo	5.708,58	20.708,58	15.000,00	263%	20.708,58	20.708,58	0,00	0%	20.708,58	20.708,58	0,00	0%	20.708,58	20.708,58	0,00	0%
Equipo de Computo	1.044,82	5.500,00	4.455,18	426%	5.500,00	5.500,00	0,00	0%	5.500,00	5.500,00	0,00	0%	5.500,00	5.500,00	0,00	0%
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
Marca	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%

TOTAL ACTIVOS	270.538,74	342.313,11	71.774,37	27%	342.313,11	402.749,21	60.436,10	18%	402.749,21	494.284,43	91.535,23	23%	494.284,43	608.673,14	114.388,71	23%
PASIVOS																
A CORTO PLAZO	93.597,50	102.506,97	8.909,47	10%	96.838,40	112.782,93	15.944,53	16%	109.092,07	136.572,02	27.479,95	25%	134.753,25	165.519,44	30.766,19	23%
Proveedores	68.603,12	75.514,44	6.911,31	10%	75.514,44	83.110,88	7.596,44	10%	83.110,88	99.751,06	16.640,18	20%	99.751,06	119.707,27	19.956,21	20%
Cuentas por pagar	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	5.235,54	240,38	5%	1.915,34	6.284,76	4.369,42	228%	4.289,70	8.844,37	4.554,67	106%	7.991,82	11.838,44	3.846,63	48%
Impuesto a la Renta	0,00	2.348,37	2.348,37	0%	0,00	3.050,04	3.050,04	0%	1.354,24	5.572,62	4.218,37	311%	4.606,40	9.081,63	4.475,23	97%
IVA por pagar	9.999,21	9.408,63	-590,58	-6%	9.408,63	10.337,25	928,62	10%	10.337,25	12.403,98	2.066,73	20%	12.403,98	14.892,09	2.488,12	20%
A LARGO PLAZO	30.000,00	30.600,00	600,00	2%	30.600,00	31.212,00	612,00	2%	31.212,00	31.836,24	624,24	2%	31.836,24	32.472,96	636,72	2%
Proveedores	15.000,00	15.300,00	300,00	2%	15.300,00	15.606,00	306,00	2%	15.606,00	15.918,12	312,12	2%	15.918,12	16.236,48	318,36	2%
Cuentas por pagar	15.000,00	15.300,00	300,00	2%	15.300,00	15.606,00	306,00	2%	15.606,00	15.918,12	312,12	2%	15.918,12	16.236,48	318,36	2%
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
TOTAL PASIVO	123.597,50	133.106,97	9.509,47	8%	127.438,40	143.994,93	16.556,53	13%	140.304,07	168.408,26	28.104,19	20%	166.589,49	197.992,40	31.402,91	19%
PATRIMONIO																
Capital Social	118.635,30	181.886,43	63.251,14	53%	181.886,43	226.190,69	44.304,26	24%	226.190,69	281.330,70	55.140,01	24%	281.330,70	352.677,85	71.347,15	25%
Utilidad del Ejercicio	28.305,94	27.319,70	-986,24	-3%	10.853,60	32.563,59	21.709,99	200%	22.954,05	44.545,47	21.591,43	94%	40.680,58	58.002,89	17.322,31	43%
TOTAL PATRIMONIO	146.941,24	209.206,13	62.264,90	42%	89.211,19	258.754,28	169.543,09	190%	144.326,75	325.876,17	181.549,42	126%	205.705,28	410.680,74	204.975,46	100%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	270.538,74	342.313,11	71.774,37	27%	342.313,11	402.749,21	60.436,10	18%	402.749,21	494.284,43	91.535,23	23%	494.284,43	608.673,14	114.388,71	23%

Realizado por: SINALUISA, Víctor (2017)

Análisis del Activo - Estado de Situación Final del año 2017 al 2021

Luego de haber realizado el análisis vertical del Estado de Resultados de la comercializadora Autocolor se pudo determinar que la cuenta con mayor representación en el activo es la de Bancos con un 37% del total de los activos para el año 2017, mientras que para el año 2021 posee un porcentaje de 53% mostrando que existe un incremento sostenido de dicha cuenta. Seguida de la cuenta de clientes donde el porcentaje es de un 33% del total de los activos, para el año 2021 posee un porcentaje de un 26% debido a que el ingreso del efectivo va creciendo cada período.

Al realizar el análisis horizontal del estado de Situación Final de la empresa se pudo determinar que existe una variación relativa entre los dos primeros períodos de un 37% en la cuenta de bancos que es la más representativa del activo, mantiene un crecimiento constante pues para el año 2021 existe un porcentaje de variación relativa de un 69% respecto a su período anterior, esto significa que el monto en esta cuenta va incrementando paulatinamente año tras año lo cual es positivo para la empresa.

Análisis del Pasivo – Estado de Situación Final del año 2017 al 2021

En la empresa Autocolor al realizar el análisis vertical se determinó que en el año 2017 la cuenta con mayor participación sobre el total de los pasivos es la cuenta de proveedores con un 25% del total de los pasivos, mientras que para el 2021 dicha cuenta mantiene un porcentaje de un 20% con un 5% de disminución entre este lapso de tiempo, esto se debe a que cómo la base que se toma para realizar el cálculo es el total de patrimonio más pasivos la cuenta del patrimonio que contiene a la utilidad hace que no tenga tanto peso.

En el análisis horizontal se puede observar un crecimiento del porcentaje que representa a la variación relativa, siendo así que entre el año 2017 y 2018 existe una variación relativa de un 10% en la cuenta más representativa de los pasivos que es proveedores, para el año 2021 se obtuvo un porcentaje de variación relativa de un 20% con respecto al período anterior puesto que cada año es necesario la adquisición de mercadería o productos para seguir con la actividad, además cabe recalcar que no es un crecimiento

voluminoso lo que significa que la empresa estaría realizando una buena gestión en pagos a proveedores.

Análisis del Patrimonio – Estado de Situación Final del año 2017 al 2021

Luego de realizar el análisis vertical de la comercializadora Autocolor se pudo determinar que el patrimonio representa el 54% del total de la empresa para el año 2017, mientras que para el año 2021 presenta un porcentaje de representación del 66% del total de la empresa, además el capital representa un 44% del total del patrimonio en el 2017, mientras que para el año 2021 representa la cuenta del capital el 56% del total del patrimonio que posee la empresa para cubrir y enfrentar algunas circunstancias que se puedan presentar.

Se pudo observar que luego de realizar el análisis horizontal en la comercializadora Autocolor, en la cuenta del patrimonio entre los períodos 2017 y 2018 existe una variación relativa de un 42% lo que es muy satisfactorio para la empresa pues existe un incremento entre un período y otro, para el año 2021 existe una variación relativa de un 100% lo que significa que la empresa ha incrementado en un doble el monto que poseía el período anterior, pero se debe tener en consideración que también puede ser un problema si no se destina o gestiona adecuadamente el monto pues el valor de la utilidad que complementa esta cuenta se puede convertir en un dinero improductivo u ocioso.

4.27.4 Evaluación de los índices financieros aplicados a los Balances Projectados

4.27.4.1 Indicadores de Liquidez

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Índice de Liquidez	Activo Corriente	2,68	2,96	3,23	3,34	3,44	Favorable a la alta
	Pasivo Corriente						

La razón corriente de la comercializadora Autocolor es buena, ya que para cualquier empresa es ideal mantener una razón corriente sobre un valor positivo con el propósito de que la empresa pueda cubrir obligaciones a corto plazo, y pues como se puede observar este índice de la organización es creciente.

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios	2,04	2,32	2,58	2,75	2,91	Favorable a la alta
	Pasivo Corriente						

Al realizar el cálculo de la prueba ácida se pudo determinar que existe una tendencia de crecimiento con un valor al año 2017 de 2,04 dólares, mientras que para el año 2021 de 2,91 teniendo en consideración que la empresa posee una liquidez inmediata por encima de 1 positivo que es lo óptimo en cualquier empresa.

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	157.687,84	201.097,55	251.257,70	319.003,83	404.445,12	Favorable a la alta

Como se puede observar el capital de trabajo de la comercializadora Autocolor mantiene un crecimiento favorable, en el año 2017 presenta un valor de 157.687,84 dólares llegando al 2021 con un monto de 404.445,12 dólares para continuar con sus actividades normales. El incremento positivo durante cada período se debe al incremento de los ingresos que mantienen un crecimiento sostenido.

4.27.4.2 Indicadores de Solvencia

Endeudamiento del Activo

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total	0,46	0,39	0,36	0,34	0,33	Favorable a la baja
	Activo Total						

El endeudamiento del activo presenta una evolución decreciente a partir del año 2017 con un valor de 0,46 dólares, mientras que para el año 2021 se posee un valor de 0,33 dólares siendo favorable dicha evolución para la empresa puesto que las obligaciones mantenidas con proveedores se están equilibrando.

Endeudamiento del Patrimonio

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Endeudamiento Patrimonial	Pasivos Total	0,84	0,64	0,56	0,52	0,48	Favorable a la baja
	Patrimonio Neto						

El endeudamiento del patrimonio a su vez muestra de igual manera una tendencia a la baja, manteniendo un valor de endeudamiento del patrimonio para el año 2017 de 0,84 dólares mientras que para el año 2021 cuenta con un valor de 0,48 dólares, esta evolución es buena para la empresa porque el patrimonio puede solventar fácilmente las obligaciones con los acreedores.

Endeudamiento del Activo Fijo

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio	7,63	5,40	6,68	6,72	6,61	Favorable a la baja
	Activo Fijo						

La evolución muestra que los activos fijos pueden ser financiados en su totalidad por el patrimonio, puesto que está obteniendo montos positivos superiores a 1 que es lo factible para cualquier empresa en lo referente a financiar los activos fijos por cuenta propia, sin tener que recurrir a otro tipo de financiamiento.

Apalancamiento

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Apalancamiento	Activo Total	1,84	1,64	1,56	1,52	1,48	Favorable a la baja
	Patrimonio						

El apalancamiento de la empresa presenta una evolución decreciente lo que significa que los proveedores están teniendo una participación notable en la revalorización del patrimonio de la empresa.

Apalancamiento Financiero

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Apalancamiento Financiero	UAI/Patrimonio	0,72	0,54	0,48	0,44	0,41	Favorable a la baja
	UAII/Activos Totales						

Lo ideal para que una empresa pueda manejar un crecimiento en su rentabilidad es que este indicador presente un valor igual o mayor que 1, así se puede mencionar que los fondos ajenos no contribuyen al crecimiento de los fondos propios y para el mejoramiento de esto hay que tratar de cubrir las obligaciones con los proveedores y demás mantenidas con terceros.

4.27.4.3 Indicadores de Gestión

Rotación de Cartera

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Rotación de Cartera	Ventas	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	Favorable a la alta
	Cuentas por Cobrar						

Como se puede observar la rotación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas mantiene una rotación de hasta tres veces por período contable, pues podemos concluir que un espacio cuatrimestral por que se realizan ventas a crédito pero es necesario que estas sean de un mayor promedio de rotación ya que esta razón permite conocer el retorno de las cuentas por cobrar de la empresa.

Rotación de Inventarios

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas	3,38	3,81	3,82	4,16	4,54	Favorable a la alta
	Promedio de Inventarios						

El promedio de rotación de los inventarios que mantiene la comercializadora es buena puesto a que se mantiene en 5 veces por período lo que significa que el producto no cae en un sobre stock y cada dos meses y medio se requiere de la adquisición de producto para continuar con la actividad normal en la entidad.

Rotación de Activos Fijos

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Rotación de Activo Fijo	Ventas	3,70	2,02	2,22	2,66	3,20	Favorable a la alta
	Activo Fijo						

Como se puede observar la evolución de los activos fijos es buena pues se mantiene valores superiores a 1, los que significa que por cada unidad invertida para los activos inmovilizados se produce lo suficiente para generar rentabilidad por el uso de planta y equipo de la empresa.

Rotación de Ventas

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Rotación de Ventas	Ventas	0,22	0,23	0,25	0,27	0,31	Favorable a la alta
	Activo Total						

La rotación en ventas nos indica que es favorable con la evolución proyectada puesto que por cada unidad invertida en el activo va a generar un valor que mantiene una tendencia creciente cada período.

Período Medio de Cobranza

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Período Medio de Cobranza	Cuentas por Cobrar *365	29,54	29,54	29,55	29,57	29,58	Favorable a la baja
	Ventas						

Este indicador favorece a la comercializadora siempre y cuando sea menor al período de pago de las cuentas por pagar o a los acuerdos con proveedores, como podemos observar existe un período de cobro de 29 días y es mucho mejor si existe una tendencia a disminuir estos días pues las cuentas por cobrar se convertirán en efectivo con anterioridad.

Período promedio de Pago

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Período Medio de Pago	Cuent. y Doc. por pagar *365	109,5	109,5	109,5	109,5	109,5	Estable
	Compras						

Al realizar el cálculo de esta razón se obtuvo que el promedio de pago de las obligaciones o cuentas por pagar de la empresa son de 109 días lo cual relacionándolo con la razón anterior es muy bueno para la empresa puesto que se está recibiendo efectivo mucho antes de cancelar las obligaciones con terceros. Una gestión oportuna para evitar que la entidad sufra problemas de liquidez.

Impacto de Gastos Operativos

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Impacto Gastos Operativos	Gastos operativos	0,53	0,56	0,51	0,43	0,37	Favorable a la baja
	Ventas						

Mantener una tendencia de reducción en esta razón es muy importante para la empresa puesto que con ello los gastos operativos de la empresa van a tener un menor impacto frente a las ventas generando un mayor margen de utilidad operativa para Autocolor.

4.27.4.4 Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad Neta del Activo

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
DUPONT	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	1,51	1,53	1,77	2,07	2,31	Favorable a la alta

Como podemos observar al realizar la razón de rentabilidad del activo mediante el cálculo Dupont, existe una tendencia de incremento en cada uno de los períodos y esto se debe a que existe una buena gestión en las ventas como en la administración de los activos lo que permite mantener resultados positivos para la entidad y por ende generándole mayor rentabilidad y utilidades.

Margen Bruto

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	Estable

El margen bruto que se obtiene al realizar el cálculo de las ventas en relación al costo de ventas es de un 24% lo que permite a la empresa tener un buen margen de utilidad neta, mejorando la situación del patrimonio de la entidad para que pueda continuar con sus actividades y enfrentar posibles situaciones.

Margen Operacional

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Margen Operacional	Utilidad Operacional	0,47	0,44	0,49	0,57	0,63	Favorable a la alta
	Ventas						

El margen operacional que presenta la comercializadora Autocolor tiene una tendencia de incremento, lo que permite a la empresa conseguir un mayor margen de utilidad puesto a que durante cada período las ventas se han ido incrementando favoreciendo a la utilidad operacional.

Rentabilidad Sobre las Ventas

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
ROS	Utilidad neta	0,40	0,35	0,38	0,43	0,47	Favorable a la alta
	Ventas						

Se puede identificar que la comercializadora Autocolor presenta una evolución creciente en lo referente a la rentabilidad sobre las ventas pasando de un 35% a un 47% de rentabilidad en relación a las ventas que mantiene dicha empresa.

Rentabilidad sobre el patrimonio

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
ROE	Utilidad neta	0,19	0,13	0,13	0,14	0,14	Favorable a la alta
	Patrimonio						

El patrimonio de la comercializadora Autocolor presenta una tendencia creciente al alza mostrando un 14% de rentabilidad en relación a su patrimonio, mismo que será suficiente para que la empresa pueda continuar con sus actividades y contrarrestar problemas.

Rentabilidad sobre Activos

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
ROA	Utilidad neta	0,05	0,07	0,08	0,09	0,10	Favorable a la alta
	Activo						

La rentabilidad generada sobre los activos en Autocolor mantiene una tendencia positiva, pasando de un 5% en 2017 a un 10% de rentabilidad en relación al activo total de la empresa en el 2021. Se puede mencionar que existe una adecuada gestión de los activos de la empresa lo cual permite que exista un crecimiento de este indicador.

Rentabilidad Operacional del patrimonio

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Rent. Ope. del Patrimonio	Utilidad Operacional	0,13	0,17	0,16	0,18	0,19	Favorable a la alta
	Patrimonio						

Para el año 2017 la comercializadora Autocolor presenta una rentabilidad operacional del patrimonio de un 13%, mientras que para el año 2021 se puede observar que existe un porcentaje de 19% de rentabilidad operacional del patrimonio, observando claramente un incremento favorable para la empresa.

Rentabilidad Financiera

Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}}$	0,09	0,11	0,13	0,14	0,18	Favorable a la alta
	$\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$						
	$\frac{\text{UA}}{\text{UAI}}$						
	$\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$						
	$\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$						
	$\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$						

Como podemos observar existe un crecimiento en la rentabilidad financiera de Autocolor pasando de mantener un 9% en 2017, a un 18% en 2021 lo cual significa que se está realizando una correcta gestión dentro del ámbito financiero y económico, de la misma manera la gestión administrativa está funcionando correctamente para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

- El análisis situacional de la comercializadora Autocolor permitió determinar que el área administrativa y financiera presentaba debilidades, mantenían una gestión de carácter empírica con inexistencia de manuales o guías para realizar los procesos o actividades de manera técnica y eficiente que permita a la entidad crecer y desarrollarse en el mercado.
- Se identificó que la empresa no cuenta con procesos definidos sobre las actividades que deben realizar los colaboradores de la entidad, así mismo no existen los manuales de los procesos que permitan el control de la ejecución en las actividades diarias.
- El análisis financiero correspondiente a los períodos 2015 y 2016 respectivamente permitió identificar que la comercializadora de pinturas Autocolor presentó una disminución en sus ventas en el último período en un 54%, lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la misma.
- Se pudo detectar que la empresa no realiza la aplicación de indicadores o razones a los estados financieros que le permitan conocer cuál es su situación en lo referente al manejo y gestión financiera – económica para poder detectar problemas y dar soluciones pertinentes oportunamente.

RECOMENDACIONES

- A la gerencia tomar en consideración las diferentes herramientas propuestas en el presente trabajo de investigación, mismas que tienen la finalidad de mejorar la Gestión administrativa como financiera de la Comercializadora Autocolor con el objetivo principal de optimizar los procesos y recursos de cada una de las áreas de la empresa.
- Tomar en consideración la aplicación de los modelos de gestión administrativo propuesto donde se plantean los procedimientos, funciones, y una planificación estratégica que funcionaran como guías para la organización conllevando al cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Aplicar el análisis financiero a los estados financieros de manera periódica que permitan conocer a la empresa su situación económica – financiera en cualquier momento para poder identificar los problemas que repercutan en la utilidad y se puedan dar soluciones pertinentes.
- Aplicar los indicadores financieros o razones financieras pertinentes que permitan conocer la evolución de cuentas necesarias para identificar la situación económica – financiera de la empresa, de igual manera poder compararla con la prospectiva financiera propuesta para la comercializadora, misma que mantiene un panorama positivo para la misma para tomar las decisiones adecuadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. R. (2012). *Definición de Modelo*. Recuperado el 06 de Junio de 2017, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Albornoz, C. (2006). *Administración de Capital de Trabajo*. Recuperado el 17 de Junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-capital-trabajo/>
- Almonte, K. (Diciembre de 2011). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/karlasugeilyalmonte/2011/12/16/kaizen-y-las-5s/>
- Anzola, M. (2002). *Gestión Administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Arias , F. (2004). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de la investigación* . Caracas: Episteme.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- Armijo, M. (Junio de 2011). *Planificación estratégica*. Recuperado el 24 de Junio de 2017, de http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Armijos, A. (Junio de 2012). *El Método Deductivo*. Recuperado el 06 de Junio de 2017, de <http://alxjumpjump.blogspot.com/>
- Bacon, F. (1620). *Método Inductivo*. Recuperado el 06 de Abril de 2017, de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html
- Baena Toro, D. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: Kimpres Ltda. .
- Benjamin, D. (2009). *Estrategias Empresariales*. España: Santillana S.A.
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. Bogotá: UNID.
- Castillo, F. (13 de Marzo de 2012). *Concepto de Estrategia*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Chiavenato, I. (2008). *Administración*. México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cruz, J. (18 de Julio de 2013). *Áreas funcionales*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>
- Del Valle, E. (2012). *Crédito y Cobranzas*. Recuperado el 26 de Junio de 2017, de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Delgado , M. (2010). *Método y Metodología de la Investigación Científica*. Recuperado el 23 de Junio de 2017, de <http://fti500marceladelgado.blogspot.com/2010/05/taller-5-metodo-y-metodologia.html>
- Díaz , J. (20 de Agosto de 2014). *Herramientas de la Administración Moderna*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/08/herramientas-administracion-moderna.html>
- Diccionario Real Academia Española. (2009). *Gestión Administrativa*. Recuperado el 04 de Junio de 2017, de <http://edwinayala.blogspot.com/2009/06/gestion-administrativa.html>
- Echavarria, M. (Mayo de 2012). *Liderazgo Organizacional*. Recuperado el 04 de Junio de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/>
- Enciclopedia Financiera. (2009). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 12 de Julio de 2017, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Estupiñán , R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fayol, H. (1916). *Gerencia general e industrial*. México: McGraw-Hill.

- Fontalvo , T., & Vergara , J. (2010). *Gestión de la Calidad de Servicios*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>
- Franklin, G. (2009). *Manuales Administrativos*. Recuperado el 24 de Junio de 2017, de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>
- Harper, L. (1992). *Modelos de Gestión*. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 04 de Junio de 2017, de <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2012/11/disenio-organizacional-definiendo-la.html>
- Kaplan , R., & Norton , D. (Noviembre de 2002). *Enfoques Del Capital Intelectual*. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de https://fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf
- León , O. (2009). *Diagnóstico Financiero*. Recuperado el 28 de Junio de 2017, de <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEFF.pdf>
- Llerena, M. J. (Febrero de 2011). *Modelo de Gestión Administrativo para la Empresa Artesanal de Curtiembre para mejorar la Rentabilidad*. (Tesis de pregrado, Pontifica Universidad Católica del Ecuador): Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/121/1/75515.pdf>
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria S.A
- Martínez, L. (2004). *Administración del Recurso Humano*. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- Montalvo, O. (29 de Enero de 2009). *Administración Financiera*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>
- Ochoa, G. (2012). *Administración Financiera*. México: McGraw-Hill .

- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, M. (Junio de 2016). *Áreas Funcionales de la Empresa*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069027/articulo-pdf>
- Peteiro , D. (2012). *Gestión Por Procesos*. Recuperado el 24 de Junio de 2017, de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Prieto , C. (2010). *Análisis Financiero*. Recuperado el 06 de Junio de 2017, de <http://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Reina , S., & Yamberla, G. (Enero de 2014). *Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa Mushuk Pakari Ltda, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte): Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3166/1/02%20ICO%20385%20TESIS.pdf>
- Rementeira, A. (2008). *Conceptos de Gestión*. Santiago de Chile: Editorial Universidad Bolivariana.
- Rios, A. (23 de Mayo de 2013). *Gerencia de Empresas Comerciales*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://anamilenarios.blogspot.com/2013/05/las-5s-de-toyota-y-kaizen.html>
- Rivas, F. (1992). *Técnicas de Documentación e Investigación I*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Rodríguez, J. (1995). *Manuales Administrativos*. México: ECASA.
- Rodriguez, J. (2002). *Como elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. España: Thomsom.
- Rosero , C. (2011). *Modelo de Gestión Administrativa*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Ruíz, R. (2006). *Métodos de Investigación*. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

- Sánchez, J. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Días de Santos.
- Selva, A. (2009). *La Gestión del Capital de Trabajo*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_4/ambar_selva_y_daisy_espinosa.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 28 de Julio de 2017, de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Terry, G. (2011). *Principios de Administración*. México: Continental.
- Torres, N. (2015). *Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la Empresa de Rotulación Ideas de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Chimborazo): Recuperado el 06 de Junio de 2017, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2225/1/UNACH-IPG-PYMES-2015-0010.pdf>
- Werther , & Davis. K. (1992). *Administración del Recurso Humano*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Zapata, A., Murillo, G., & Martinez, J. (2006). *Organización y Management*. Colombia: Gráficas del valle.

Si () No ()

8.- ¿La empresa provee todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones?

Si () No () Parcialmente ()

9.- ¿La empresa le provee los equipos de protección necesarios para la realización de su trabajo?

Si () No () Parcialmente ()

Porque:

10.- ¿Conoce usted cuáles son la misión, la visión y los objetivos que persigue la empresa?

Si () No () Parcialmente ()

Porque:

11.- ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte de la Gerencia?

Si () No () Parcialmente ()

12.- ¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorarse en la empresa?

Considere enumerar usted del 1 al 6, siendo 1 el más importante y el 6 el menos importante

ASPECTOS

Comunicación () Motivación ()

Recursos Disponibles () Clima Laboral ()

Trabajo en equipo () Asignación de Funciones ()

13.- ¿Considera usted que el espacio de trabajo es el adecuado para el cumplimiento normal de sus funciones?

Si () No () Parcialmente ()

Porque:

14.- ¿Considera necesaria la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero para mejorar el funcionamiento y rentabilidad de la empresa?

Si () No ()

Porque:.....

Gracias por su gentil colaboración

Anexo 2: Encuesta a los Clientes de la Comercializadora Autocolor

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA DE PINRUTAS AUTOCOLOR

Marque con una X según corresponda su respuesta:

1. ¿Con que frecuencia usted adquiere el producto en la empresa Autocolor?

Una vez por semana ()

Cada dos semanas ()

Una vez por mes ()

Otros ()

2. ¿Cómo usted calificaría el servicio y atención al cliente ofrecido por el personal de la empresa Autocolor?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

¿Por qué?.....

3. ¿Al momento de adquirir el servicio o producto, usted recibe asesoramiento por parte del personal de la empresa?

Si ()

No ()

En ocasiones ()

4. ¿Considera usted que la información acerca de los servicios y productos que ofrece la empresa es suficiente y clara?

Si ()

No ()

En ocasiones ()

Porque:

5. ¿Qué aspectos considera usted como más importantes al momento de adquirir un producto o servicio?

Precio ()

Variedad ()

Atención ()

Calidad ()

Garantía ()

6. ¿Cuándo usted realiza una compra del producto bajo pedido, estos son entregados a tiempo?

Si ()

No ()

En ocasiones ()

7.- ¿En caso de existir defectos en el producto, recibe la atención inmediata para que éstos sean solucionados?

Si ()

No ()

En ocasiones ()

Si ()

No ()

En ocasiones ()

9.- De ser afirmativa su respuesta a la pregunta anterior ¿Cómo califica usted el servicio post venta que recibe?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

10.- ¿Cuenta con otros proveedores de productos con las mismas características?

En caso de ser afirmativa la respuesta indique, ¿Por qué?

Si ()

No ()

.....
.....
.....
.....

Gracias por su gentil colaboración

Anexo 3: Cuestionario para el Gerente de la Comercializadora Autocolor

ENCUESTA AL GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA DE PINTURAS AUTOCOLOR

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	EN OCASIONES	
1	¿Determina usted claramente, cuál es la misión y la visión de su empresa; las mismas se encuentran documentadas para el conocimiento del personal y clientes?				
2	¿Establece usted objetivos a corto y largo plazo, que estén relacionados al logro del objetivo general de la empresa?				
3	¿Existen políticas de ventas y de compras, así como una planificación de presupuestos mensuales para que las mismas sean consideradas exitosas?				
4	¿Realiza periódicamente un control acerca de si sus planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su trabajo y de la organización?				
5	¿Existe algún tipo de herramienta o documento guía que le permita mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en su empresa, de no ser este el caso piensa que sería importante contar con alguno?				

Gracias por su Gentil Colaboración

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Según, (Selva, 2009) **la gestión**, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos. La administración consta de cuatro funciones fundamentales, la primera de ellas es la planeación que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda de ellas es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; otra de las funciones de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, para llevar a cabo el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinir estos.

(Aguilera, 2012), menciona lo siguiente: “**El modelo** es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico”. Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea que debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción. Aun cuando la explicación de un modelo parte de supuestos hipotéticos o de teorías previas ya confirmadas, ésta no estaría completa si no abarca observaciones y experimentaciones posteriores que den cuenta de todos aquellos elementos, mecanismos y procesos incluidos en él.

(Rementeira, 2008), menciona el concepto de **gestión** de la siguiente manera, “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Al respecto Remetería agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

(Chiavenato, Introducción a la Teoría de la Administración, 2008), menciona que: **La administración** en el aspecto profesional tiene como objetivo incrementar la eficiencia de todas las organizaciones sociales, esto requiere de un conocimiento “anatómico” profundo de las mismas, es decir, de cómo se estructuran y funcionan, para que el administrador sea capaz de dirigir las, administrarlas, desarrollarlas y controlarlas.

(Chiavenato, Administración, 2008), define a **la administración** como: Ciencia Compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales.

(Chaivenato, 2008), menciona que, **el proceso administrativo** es el instrumento teórico básico que le permite al administrador comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización), sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El proceso administrativo de la metodología de trabajo consciente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

(Van Horne & Wachowicz, 2002), definen a **la administración Financiera** como la ciencia que se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos.

(Armijo, 2011), define lo siguiente: “**La Planificación Estratégica** consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”.

(Castillo, 2012), define a la estrategia como aquella dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión, visión y objetivos. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo del cómo llegar ahí, es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

(Albornoz, 2006), menciona que la **administración del capital de trabajo** se ocupa de la administración de los activos corrientes (caja, bancos, cuentas a cobrar, inversiones líquidas, inventarios) como así también de los pasivos corrientes.

“**Las finanzas** se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero, casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero, y, así mismo, lo gastan o lo invierten”. (Baena Toro, Análisis Financiero, 2010)

(Baena Toro, Análisis Financiero, 2010) Define lo siguiente: **Las finanzas administrativas** se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de los negocios; estas personas son los que administran proactivamente los asuntos financieros de una determinada empresa, sea esta de servicios, comercial o manufacturera, grande o pequeña, pública o privada, con o sin fines de lucro.

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ellos una adecuada toma de decisión. (Baena Toro, Análisis Financiero, 2010)

(Baena Toro, Análisis Financiero, 2010), menciona que; **La Contabilidad Financiera** es un contenido requerido por personas o entes externos a una empresa, como bancos, proveedores, inversionistas y demás, con la finalidad de realizar consultas sobre el estado financiero de la empresa y tomar decisiones de inversión o financiación, con respecto de la misma.

(Ochoa, 2012), define a **Los estados Financieros** de la siguiente manera: son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa. Mucha de la información acerca de la empresa está en forma de estados financieros. Los estados financieros (balance general, estado de resultados y estado de flujos de efectivo) se preparan de acuerdo con reglas y normas establecidas por la contabilidad.

(Ochoa, 2012), define el método de **análisis Vertical** “Consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros”.

(Ochoa, 2012) , menciona que; **el análisis horizontal** es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales o parciales, como de los totales y subtotales de los estados financieros de un período a otro, por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase (balance general o estado de resultados) presentados por períodos consecutivos e iguales, ya se trate de meses, trimestres, semestres o años.

Según (Enciclopedia Financiera, 2009), “**Los Indicadores Financieros** o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado”.