



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

**Previo a la obtención del título de:**

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO –  
FINANCIERO PARA LA EMPRESA SKANDINAR S.A., DE LA  
CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

**AUTOR:**

EDUARDO VINICIO ALDAS MONTESDEOCA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Eduardo Vinicio Aldas Montesdeoca, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
DIRECTOR

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Eduardo Vinicio Aldas Montesdeoca, 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, 08 de mayo de 2018

Eduardo Vinicio Aldas Montesdeoca

C.C. 180464134-6

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado la vida, salud, fortaleza y sabiduría para alcanzar una meta tan anhelada.

A mi familia: mis padres José y Lourdes; mi hermano Andrés, pilares fundamentales en mi formación personal y profesional, por sus consejos, cariño y apoyo incondicional para la culminación de este gran reto fuera de casa; apoyado en los principios infundidos en la misma.

A la Lic. Sonia Naranjo Gerente de la Empresa Skandinar S.A., quien me brindó la oportunidad y la confianza para realizar el presente proyecto de investigación, abriéndome las puertas de su prestigiosa empresa.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional y conocer a mi segunda familia mis amigos y amigas que fueron mi apoyo para seguir adelante a pesar de las dificultades.

*Eduardo Vinicio Aldas Montesdeoca*

## **AGRADECIMIENTO**

El desarrollo de este trabajo representa la culminación de una etapa importante de mi vida estudiantil y el comienzo de un gran desafío profesional, por tal razón agradezco infinitamente a:

Dios por darme la fuerza y sabiduría para poder culminar mis estudios.

A mi familia por todo el apoyo y cariño brindado en tan largo camino de sacrificios que hoy van a ser satisfacciones.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría que me han brindado la oportunidad de formarme como profesional.

A mi Director de Trabajo de Titulación el Ing. Hernán Arellano, Al Ing. Víctor Cevallos pilares fundamentales para la consecución del trabajo de titulación, por su valioso aporte en el desarrollo de la misma.

***Eduardo Vinicio Aldas Montesdeoca***

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificado del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.2.1 Justificación Teórica .....	5
1.2.2 Justificación Metodológica .....	5
1.2.3 Justificación Académico .....	5
1.2.4 Justificación Práctica .....	6
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.1.1 Diseño de un Modelo de Gestión.....	7
2.1.2 Criterios para la elaboración de un Modelo de Gestión.....	8
2.1.3 Prácticas para un buen Modelo de Gestión.....	9
2.1.4 Evolución de la Administración hacia la gestión por procesos .....	10

2.1.4	La Gestión tradicional y Gestión por Procesos.....	11
2.1.5	El Modelo de Gestión y el enfoque basado en procesos.....	12
2.1.6	Justificación para la Gestión por Procesos en las Organizaciones .....	14
2.1.7	Importancia de la Gestión por Procesos.....	15
2.1.7.1	Principios de la Gestión por Procesos.....	16
2.1.8	Elementos de un Proceso .....	17
2.1.8.1	Clasificación de los Procesos.....	18
2.1.9	Procesos Gobernantes o Estratégicos.....	18
2.1.9.1	Pasos para la implementación de los procesos estratégicos: .....	19
2.1.10	Procesos Clave .....	19
2.1.11	Procesos de Apoyo.....	21
2.1.12	Mapa de procesos.....	22
2.1.13	Diagrama de flujo .....	23
2.1.14	Procedimientos para implementar un Modelo de Gestión basado en el Enfoque de Procesos .....	23
2.1.15	Fases que integran la metodología para la implementación de la gestión por procesos: .....	24
2.1.16	Indicadores de Gestión Administrativa de Procesos.....	27
2.1.17	Elaboración de Ficha de Indicador .....	27
2.1.18	La Gestión Financiera .....	29
2.1.19	Importancia de la Gestión Financiera .....	29
2.1.20	Características de la Gestión Financiera .....	30
2.1.21	Elementos de la Gestión Financiera.....	31
2.1.21.1	Análisis Financiero .....	31
2.1.21.2	Análisis vertical .....	31
2.1.21.3	Análisis Horizontal .....	31
2.1.21.4	Diferencia entre el análisis vertical y horizontal .....	32
2.1.21.5	Análisis de Ratios .....	33
1.2	IDEA A DEFENDER .....	37
1.3	VARIABLES .....	38
1.3.1	Variable Independiente .....	39
1.3.2	Variable Dependiente .....	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		41
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	41

3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.1	Descriptiva .....	41
3.2.2	Investigación Documental .....	42
3.2.3	Investigación de Campo.....	42
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.3.1	Población .....	42
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	44
3.4.1	Métodos de investigación .....	44
3.4.2	Técnicas de Investigación .....	44
3.4.2.1	La Observación .....	45
3.4.2.2	La Encuesta.....	45
3.4.3	Instrumentos de Investigación .....	45
3.2.3.1	Cuestionarios .....	45
3.2.3.2	Guía de entrevista .....	46
3.5	RESULTADOS .....	46
3.5.1	Análisis e interpretación de resultados .....	46
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		58
4.1	TÍTULO .....	58
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	58
4.2.1	Antecedentes Investigativos .....	58
4.2.2	Antecedentes Históricos de la Empresa SKANDINAR S.A. ....	59
4.2.3	Giro del Negocio.....	61
4.2.4	Línea de Productos de Distribución.....	62
4.2.5	Generalidades.....	63
4.2.6	Filosofía Empresarial .....	63
4.2.6.1	Misión .....	64
4.2.6.2	Visión.....	64
4.2.6.3	Valores Corporativos .....	65
4.2.6.4	Ubicación Geográfica .....	66
4.2.7	Base Legal.....	66
4.2.8	Organigrama .....	67
4.2.9	Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo Financiero.....	68
4.2.10	Alcance .....	68
4.2.11	Objetivos del Modelo.....	68



4.2.12	Planificación/ Documentación .....	69
4.2.13	Pasos de la Planificación/ Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Skandinav S.A. ....	70
4.2.14	Análisis Documental.....	71
4.2.15	Levantamiento de Procesos .....	71
4.2.16	Validación de Procesos .....	71
4.2.16.1	Árbol de problemas.....	73
4.2.16.2	Direccionamiento estratégico .....	76
4.2.16.3	Filosofía corporativa .....	77
4.2.17	Gestión Financiera por Procesos.....	136
4.2.18	Análisis Financiero .....	142
4.2.19	Estado de Situación Financiera.....	142
4.2.20	Estado de Resultados .....	147
4.2.21	Análisis Horizontal .....	148
4.2.22	Análisis Vertical .....	154
4.2.23	Índices Financieros .....	157
4.2.24	Índices de Liquidez.....	157
4.2.25	Indicadores de Endeudamiento.....	159
4.2.26	Indicadores de Actividad .....	159
4.2.27	Indicador de Rendimiento.....	161
	CONCLUSIONES .....	162
	RECOMENDACIONES.....	163
	BIBLIOGRAFÍA .....	164
	ANEXOS .....	165

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre la Gestión Tradicional y Gestión por Procesos.....	11
Tabla 2: Esquema de un Proceso .....	17
Tabla 3: Símbolos Diagrama de Flujo .....	23
Tabla 4: Ficha de Procesos .....	26
Tabla 5: Ficha de Indicador .....	27
Tabla 6: Variable Independiente.....	39
Tabla 7: Variable Dependiente .....	40
Tabla 8: Personal Skandinar S.A. ....	43
Tabla 9: Misión, visión y objetivos .....	47
Tabla 10: Líneas de Comunicación Empresarial .....	48
Tabla 11: Posee un Modelo de Gestión Administrativo Financiero.....	49
Tabla 12: Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero.....	50
Tabla 13: Capacitación Continua.....	51
Tabla 14: Responsabilidades y Obligaciones Laborales.....	52
Tabla 15: Buen Clima Laboral.....	53
Tabla 16: Implementación de Mejoras Administrativa-Financiera .....	54
Tabla 17: Aplicación de Indicadores Financieros.....	55
Tabla 18: Falencias en la Gestión Financiera .....	56
Tabla 19: Base Legal .....	67
Tabla 20: Análisis Horizontal .....	149
Tabla 21: Variación del Pasivo .....	150
Tabla 22: Variación del Patrimonio.....	151
Tabla 23: Análisis Horizontal Estado de Resultados Integrales.....	153
Tabla 24: Participación del Efectivo .....	155
Tabla 25: Razón Corriente .....	157
Tabla 26: Capital Neto de Trabajo.....	158
Tabla 27: Prueba Ácida.....	158
Tabla 28: Índice Patrimonial.....	158
Tabla 29: Nivel de Endeudamiento .....	159
Tabla 30: Apalancamiento .....	159
Tabla 31: Rotación de Cartera .....	159

Tabla 32: Periodo Promedio de Cobro .....	160
Tabla 33: Rotación de Mercaderías .....	160
Tabla 34: Margen Bruto de la Utilidad .....	161
Tabla 35: Margen Operacional de la Utilidad .....	161

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Gestión .....	7
Gráfico 2: Prácticas para un buen Modelo de Gestión .....	9
Gráfico 3: Identificación de los Procesos .....	13
Gráfico 4: Mapa de Procesos .....	14
Gráfico 5: Clasificación de los procesos.....	18
Gráfico 6: Mapa de Procesos .....	22
Gráfico 7: Fases de la Gestión por Procesos.....	25
Gráfico 8: Misión, visión y objetivos .....	47
Gráfico 9: Líneas de Comunicación Empresarial .....	48
Gráfico 10. Posee un Modelo de Gestión Administrativo Financiero .....	49
Gráfico 11: Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero .....	50
Gráfico 12: Capacitación Continua.....	51
Gráfico 13: Responsabilidades y Obligaciones Laborales .....	52
Gráfico 14: Buen Clima Laboral .....	53
Gráfico 15: Implementación de Mejoras Administrativa-Financiera .....	54
Gráfico 16: Aplicación de Indicadores Financieros .....	55
Gráfico 17: Falencias en la Gestión Financiera .....	56
Gráfico 18: Modelo de Gestión Administrativo-Financiero.....	59
Gráfico 19: Productos PRONACA .....	62
Gráfico 20: Ubicación Geográfica .....	66
Gráfico 21: Fases de la Gestión por Procesos.....	73
Gráfico 22: Atención al cliente .....	115
Gráfico 23: Atención al cliente .....	117
Gráfico 24: Variación del Activo.....	150
Gráfico 25: Variación del Activo.....	151
Gráfico 26: Variación del Patrimonio.....	152

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Registro Único de Contribuyentes .....	165
Anexo 2: Autorización para el levantamiento de procesos.....	167
Anexo 3: Evidencias del levantamiento de información .....	168

## **RESUMEN**

El presente trabajo propone el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la Empresa Skandinar S.A., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, como mecanismo para mejorar la eficiencia administrativa empresarial. En la investigación se utilizó la observación directa; entrevistas y encuestas. Para el levantamiento de la información en el desarrollo del modelo de gestión por procesos se realizaron fichas técnicas de procesos, indicadores, procedimientos y diagramas de flujo. La estructura utilizada consta de la documentación de soporte del compromiso de la organización, procedimientos documentados y registros. Se identificaron deficiencias en los procesos de recuperación de cartera, los vendedores no cumplen con las rutas de venta establecidas al igual que la comunicación entre los diferentes departamentos genera conflictos administrativos. El modelo desarrollado es un marco de referencia para la administración, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y financieros apoyados en la gestión por procesos permitiendo instaurar un cambio de cultura organizacional. También se realizó un enfoque en el mapa de procesos mediante el cual marca la ruta de desarrollo de cada actividad que la empresa debe realizar con énfasis en los procesos agregadores de valor. Se recomienda involucrar a todos los miembros de la empresa en la implantación del modelo, a fin de dar inicio al cambio de cultura organizacional, fomentando el compromiso de alcanzar la eficiencia administrativa empresarial.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <EFICIENCIA ADMINISTRATIVA> <PROCESOS> <CULTURA ORGANIZACIONAL> <INDICADORES DE EFICIENCIA>

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The current research proposes an Administrative – Financial Management Model for Skandinar S.A. company of Ambato city, Tungurahua province as a mechanism to improve business administrative efficiency. Direct observation, interviews and surveys were applied in this research. Technical processes sheets, indicators, procedures and flowcharts were used in the information-collecting process in the development of process management model. Support documentation of the organization's commitment, documented procedures and records are included in the structure. Some deficiencies like past-due portfolio recovery processes, sellers do not comply with established sales routes, as well as communication between the different departments generates administrative conflicts were identified. The developed model is a reference framework for the administration aim to improve the administrative and financial processes supported on the processes management allowing to establish an organizational culture change. A focus on the process map was carried out to establish the development path of each activity that the company must perform with emphasis on the value-adding processes. It is recommended to involve all members of the company in the model implementation in order to initiate the organizational culture change, fostering the commitment to achieve business administrative efficiency.

**KEYWORDS:** <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT MODEL>, <ADMINISTRATIVE EFFICIENCY>, <PROCESSES>, <ORGANIZATIONAL CULTURE>, <EFFICIENCY INDICATORS>.

## INTRODUCCIÓN

En la mitad del siglo XX el entorno y los cambios industriales, políticos y sociales se han vuelto competitivos, por tanto las empresas han sufrido cambios internos y externos, ya que las organizaciones se orientan a aspectos tales como atención al cliente, innovación, desarrollo tecnológico, y comunicación con el talento humano y el direccionamiento estratégico. Las empresas se convierten en entres económicos para una región o país y por tanto les permite diseñar y ejecutar las directrices para aplicar directrices prácticas y estratégicas, mediante la utilización de talento humano, recursos materiales, tiempo, tecnologías, relacione sociales y actividades comerciales para el cumplimiento de objetivos. Hernández, M (2001).

La presente investigación es de gran importancia porque permite analizar la gestión de la Empresa Skandinar S.A. y el cumplimiento de los procesos, buscando el fortalecimiento de las debilidades internas, para un mejor desempeño laboral de la organización.

La Empresa Skandinar S.A. con RUC. 1891742025001 es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo de la Empresa Multinacional PRONACA. Con el paso del tiempo la distribuidora fue creciendo de forma sostenida, debido a que la empresa PRONACA, empresa responsable de proveer los productos, detectó la necesidad de crear puntos de distribución a pequeños negocios locales que puedan encargarse directamente de la distribución y ahorrar tiempo y recursos permitiendo crear nuevas empresas trabajando conjuntamente; es así que la Empresa SKANDINAR S.A. se convierte en la primera distribuidora autorizada por PRONACA en la ciudad de Ambato, definiendo su liderazgo a nivel nacional.

El Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Empresa Skandinar S.A. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, tiene como finalidad brindar una guía para el mejoramiento de la eficiencia administrativa empresarial, y consecuentemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por el cual el presente proyecto de investigación se presenta en cuatro capítulos, mismo que se detalla a continuación:

En el Capítulo I, se realiza el Planteamiento del problema, Formulación del Problema, Delimitación del Problema, Justificación y Objetivos tanto el Objetivo General como los Objetivos Específicos que se pretende alcanzar en el presente trabajo de titulación.

En el capítulo II, se realiza el Marco Teórico la cual abarca antecedentes investigativos para sustentar bibliográficamente la ejecución del Diseño del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero, se expresa la idea a defender con sus correspondientes variables.

El Capítulo III, se desarrolla el Marco Metodológico en el cual se determina la Modalidad de la Investigación, Tipos de Investigación, Población, Muestra, Métodos y Técnicas e Instrumentos a la vez se analiza e interpreta los datos recolectados, para finalmente verificar la idea a defender.

En el Capítulo IV, se desarrolla el Marco Propositivo, a través de la realización del Diseño de Gestión Administrativo-Financiero propiamente dicho.

Finalmente se concluye con las respectivas conclusiones y recomendaciones a ser analizadas por las Corporación para su mejora en la eficiencia administrativa empresarial.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Skandinav S.A., con RUC. 1891742025001 se encuentra ubicada en la Ciudad Ambato, Provincia de Tungurahua, inició sus operaciones comerciales el 20 de enero del 2011, y está presidida en la gerencia por el Ing. julio Enrique Benítez Robalino. Skandinav S.A. es una empresa dedicada a la distribución de productos cárnicos y sus derivados de la empresa multinacional PRONACA, tales como: Mr. Pollo, Mr. Chanco, Mr. Pavo, Embutidos de Pollo, Fritz, Plumrose, además de la línea en productos secos en las marcas GUSTADINA y LA UNIVERSAL. Para su éxito la administración ha variado la oferta con productos complementarios lo que le permite mantener un crecimiento regular en sus ventas.

La Empresa Skandinav S.A., evidencia actualmente una serie de problemas y dificultades, los mismos que se mencionan a continuación:

Existe una ineficiente gestión empresarial debido a que no posee herramientas que le permitan gestionar las operaciones a corto y largo plazo, además la entidad no define el perfil óptimo para el desarrollo de las tareas, que corresponda al talento humano con las competencias necesarias para ser más productivo.

Los funcionarios no cumplen debidamente con las tareas y responsabilidades asignadas, debido a la falta de un manual de funciones, políticas y procedimientos, situación que ocasiona una serie de retrasos en la ejecución de las actividades, más allá de la duplicación de esfuerzos y el deslindamiento de responsabilidades que en ocasiones es característico advertir entre el personal.

Se evidencia un inadecuado sistema de reclutamiento y selección de personal, lo que ocasiona la contratación de personal sin las competencias ni el perfil adecuado para cubrir el puesto vacante, y esto se debe precisamente a la falta de un manual de política

y procedimientos claros, así como de un reglamento de reclutamiento y selección de personal.

En la parte financiera la empresa Skandinar S.A. presenta un alto índice de cartera vencida, situación que no le permite tener una adecuada solvencia y cubrir otros requerimientos que presenta la empresa.

El deficiente control interno en los procesos de comercialización se evidencia en las inconformidades con los clientes, por la falta de eficiencia y eficacia en la entrega de los pedidos.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su origen en la falta de un modelo de gestión administrativo-financiero, lo que impide cumplir con las metas y objetivos institucionales y dificulta la toma de decisiones adecuadas por parte de la dirección de la entidad.

Por lo anterior, es necesario diseñar de manera urgente el diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero, para la Empresa Skandinar S.A., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un modelo de Gestión Administrativo-Financiero a la Empresa Skandinar S.A., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, permitirá mejorar eficiencia administrativa empresarial?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Objeto de estudio:** Modelos de gestión económica y financiera para la organización.

**Campo de acción:** Gestión Administrativa y Financiera.

**Delimitación Espacial:** Empresa Skandinar S.A de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El diseño de un modelo de Gestión Administrativo – Financiero a la Empresa Skandinav S.A., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, se justifica su emprendimiento desde los siguientes enfoques:

### **1.2.1 Justificación Teórica**

El trabajo de investigación que se propone, tiene su justificación teórica debido a que se procurará aprovechar toda la teoría existente sobre Modelos de Gestión, de tal forma que se pueda adaptar dicha teoría a las necesidades y requerimientos particulares de la Empresa Skandinav S.A., y de esta forma diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero que permita desarrollar las actividades con eficiencia, eficacia y economía. Simultáneamente servirá para fundamentar teóricamente la presente investigación.

### **1.2.2 Justificación Metodológica**

El trabajo de investigación que se propone, tiene su justificación metodológica, ya que se utilizará diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, que permitan recopilar información oportuna, confiable, relevante y pertinente en el diseño de un modelo de Gestión Administrativo-Financiero a la Empresa Skandinav S.A., de tal forma que los resultados del presente trabajo sean los más objetivos y reales posibles.

### **1.2.3 Justificación Académico**

El trabajo de investigación que se propone, tiene plena justificación académica, ya que durante el desarrollo de la presente investigación me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y de esta manera dar solución a los problemas antes señalados, al mismo tiempo será una oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan al desarrollo profesional; y, sin dejar de ser menos importante, estaré cumpliendo con un prerrequisito para mi incorporación como nuevo profesional de la república.

#### **1.2.4 Justificación Práctica**

El trabajo de investigación que se propone, se justifica su realización desde la parte práctica con el diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero, que entre otras partes incluirá: un modelo de manual de funciones y un análisis financiero, documento que bien puede convertirse en una importante herramienta de gestión para099 que sus directivos puedan mejorar la eficiencia administrativa empresarial.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la Empresa Skandinav S.A., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua con la finalidad de mejorar la eficiencia administrativa empresarial.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Construir el marco teórico de la investigación, con la utilización de diferentes teorías y conceptualizaciones de fuentes: bibliográficas, digitales, documentales de varios autores, a fin de que sirva para la fundamentación de las variables de investigación.
- Estructurar el marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que contribuyan a la recopilación de información suficiente y confiable, a fin de que los resultados de la presente investigación sean los más reales y objetivos posibles.
- Proponer un Modelo de Gestión Admirativo – Financiero para la Empresa Skandinav S.A., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, mediante la aplicación de una serie de métodos y técnicas para el control de los procesos, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa empresarial.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

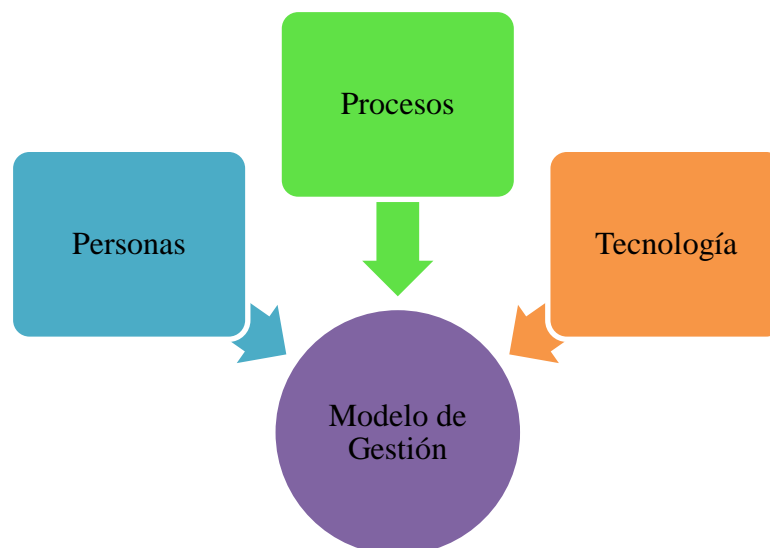
### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Los temas descritos a continuación sirven como base de la presente investigación que permitirá conseguir los objetivos planteados y guía para diseñar un modelo de gestión Administrativo – Financiero aplicable a la empresa.

#### 2.1.1 Diseño de un Modelo de Gestión

Los modelos de gestión son estructuras que las empresas aplican con el propósito de aplicar estrategias enfocadas a desarrollar cambios empresariales y estudios de mercado en cuanto a la definición de modelo de gestión administrativa y financiera.

Rodríguez, J. (2012) manifiesta que un modelo de gestión es una estructura para la correcta administración empresarial, para que sean aplicados en negocios y entidades públicas y privadas. Toda empresa se fundamenta en tres aspectos talento humano, tecnología y procesos (p. 38).



**Gráfico 1:** Modelo de Gestión

**Fuente:** Rodríguez, J. (2012, Pág. 38)

**Elaborado por:** El autor

Una vez que estos pilares deberán estar alineados con la misión, visión y valores, solo con su conjunción e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos, con la finalidad de alcanzar resultados y optimizar factores de riesgos.

Para (Gonzalez, 2009) un modelo de gestión “es una estrategia y táctica de la mente que se moviliza desde que inicia la decisión de gestar un objeto útil hasta que se logra su concreción final, atravesando todos los pasos o instancias requeridas para lograr una forma que cumpla su propósito” (párr. 7).

Mientras que para (Pulido, 2011) manifiesta que un modelo de gestión es el proceso creativo que permite a un empresario ejecutar procesos estratégicos y tácticos en una entidad productiva.

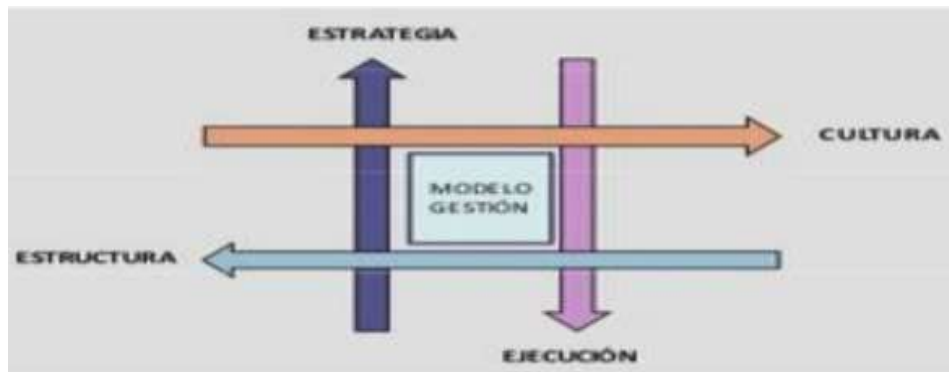
Con el contexto anterior, es necesario mencionar que el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero se enfoca en definir estrategias y tácticas encaminadas a mejorar la productividad de las empresas, mediante la utilización de herramientas tecnológicas, políticas y económicas ligadas al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

### **2.1.2 Criterios para la elaboración de un Modelo de Gestión**

Bermón (2014) presenta algunos criterios que deben cumplir todo buen modelo:

- Fácil de entender por parte del usuario.
- Dirigido a sus metas y objetivos.
- Fácil de controlar y manipular por parte del usuario.
- Relevante en lo referente a asuntos importantes.

### 2.1.3 Prácticas para un buen Modelo de Gestión



**Gráfico 2:** Prácticas para un buen Modelo de Gestión

**Fuente:** Vergara, G. (2010, pag. 3)

**Elaborado por:** El autor

- **Estrategia**

Son actividades y acciones seleccionadas para alcanzar objetivos mediante procedimiento y métodos para alcanzar metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo. Las estrategias son guías con la aplicación de indicadores y parámetros de medición.

- **Ejecución**

Cumplimiento de los objetivos establecidos y, de ser posible, excederlos. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia. Además, la ejecución es el proceso de poner en marcha acciones delimitados por las metas y objetivos empresariales.

- **Cultura**

La cultura busca que las compañías y organizaciones se enfoquen al desempeño laboral, ya que esto ayuda a que se enfoquen en líneas de metas y al logro de objetivos.

- **Estructura**

Vergara, G. (2010) la estructura empresarial debe ser horizontal con parámetros de flexibilidad y rapidez a enfrentar los cambios organizacionales, políticos y sociales.

La estructura de las empresas reduce la burocracia y simplifica las actividades laborales, con enfoques a cumplimiento de objetivos de una forma rápida y sencilla

#### **2.1.4 Evolución de la Administración hacia la gestión por procesos**

El surgimiento de la administración nace desde que el hombre comienza a trabajar en la sociedad; las primeras ideas de administración aparecen de relatos científicos, políticos, matemáticos quienes contribuyeron a la organizar a los pueblos en estructuras piramidales.

La administración comienza con la escuela científica de la administración, que buscaba aplicar la ciencia para solucionar los problemas administrativos, con el objetivo de alcanzar la eficiencia industrial. Su principal representante fue Frederick Winslow Taylor, quien consideraba que las decisiones basadas en reglas prácticas y en la tradición debían sustituirse por procedimientos rigurosos elaborados tras un análisis minucioso de situaciones concretas. Su concepto de administración era “saber exactamente que se quiere que hagan los trabajadores y después vigilar que lo que hagan del modo más correcto y económico”. Entre los principales aportes de Taylor están los principios administrativos, selección del talento humano, la evolución administrativa con un enfoque de gestión por procesos nace en el año 1990 como una estrategia para alcanzar resultados

Para (Harrington, 1993) dice que los procesos en las empresas nacen por las actividades internas y externas organizacionales, para posteriormente dividir las en funciones y responsabilidades. Por tanto, los procesos son importantes para disminuir errores (P. 33). Es por ello que para Pérez (1996) la “Gestión por procesos, es un avance lógico en las empresas, y una forma de enfocar la participación del personal, orientando la empresa hacia el cliente”.



La administración por procesos nace como tareas internas y externas enfocadas a la satisfacción del cliente, dichas tareas deben actualizarse de manera rutinaria mediante el talento humano dentro de la empresa.

#### 2.1.4 La Gestión tradicional y Gestión por Procesos

La estructura tradicional ha constituido la historia de la administración, pero la visión empresarial ha tenido que evolucionar hacia nuevas herramientas de gestionar las empresas, adaptándolas al entorno para mejorar el desempeño de las organizaciones, replanteando la estructura organizacional. Los autores coinciden en que la gestión de procesos cambia el enfoque de las estrategias administrativa direccionándolas a satisfacer las necesidades del cliente, fomentando la eficiencia organizacional mediante estructuras funcionales que se adapten a las necesidades de la empresa.

**Tabla 1:** Diferencia entre la Gestión Tradicional y Gestión por Procesos

<b>Gestión Departamental</b>	<b>Gestión por Procesos</b>
Prevalece la organización vertical	Convive la organización vertical con la horizontal
Valor añadido a la estructura por funciones, manteniendo actividades que no aportan valor.	Procesos de valor añadido a los clientes y a la sociedad.
No contempla procesos especializados.	Contempla procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
La responsabilidad es compartida por varios departamentos.	Existe un coordinador responsable por cada proceso.
Principio de jerarquía y control.	Principio de autonomía y autocontrol.
Mejoras de alcances limitados.	Se puede evaluar y establecer mejoras a los procesos.
Eficiencia basada en la productividad.	Eficiencia basada en la competitividad.

**Fuente:** Cáravez, 2001

**Elaborado por:** El autor

## 2.1.5 El Modelo de Gestión y el enfoque basado en procesos

Carmona, Carrasco, & Rivas, (2010) afirma:

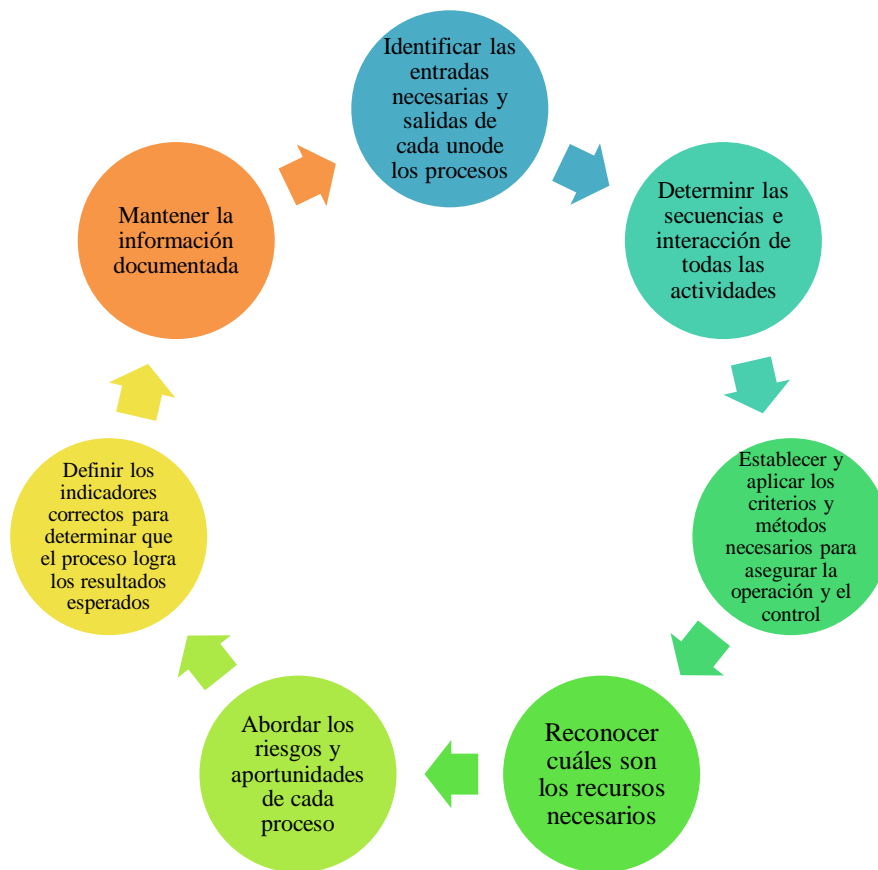
Gestión por procesos son estrategias operativas de las entidades públicas o privadas, en los cuales se definen funciones y responsabilidades al talento humano, en los cuales se les define la consecución de objetivos, a través de añadir procesos con sus características entradas, salidas, recursos y controles para obtener un producto de calidad (p. 18).

Un modelo de gestión basado en procesos enmarca a una serie de estrategias para guiar actividades del talento humano dentro de la empresa, mediante la adecuada asignación de funciones, responsabilidades y documentos, con el propósito de satisfacer necesidades de los clientes.

### Pasos a seguir en la gestión de procesos

- **Compromiso de la dirección:** Entidad con la necesidad de sistematizar los procesos para dar un paso al cambio.
- **Sensibilizar, educar, entrenar:** El Equipo Directivo concientiza al talento humano a enmarcarse en la gestión por procesos.
- **Identificar procesos:** A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

### Identificación de los Procesos

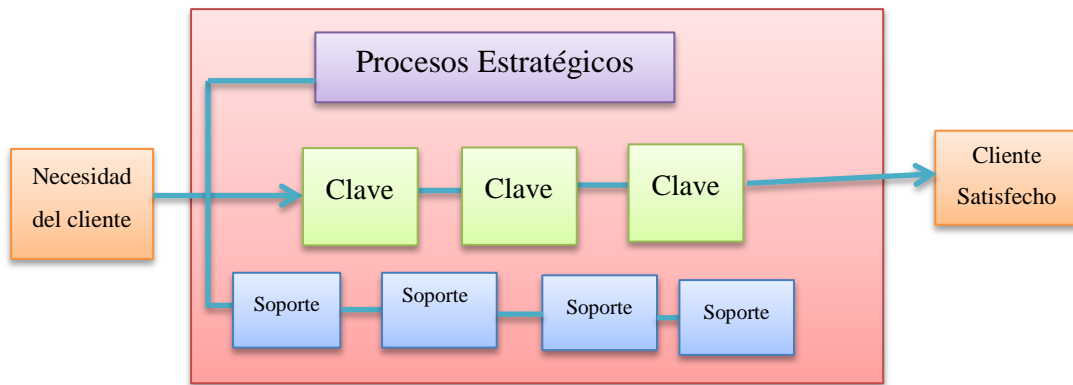


**Gráfico 3:** Identificación de los Procesos

**Fuente:** Carmona, Carrasco, & Rivas, (2010).

**Elaborado por:** El autor

- **Clasificar:** entre los procesos que se han identificado son los estratégicos, centrales y los de apoyo
- **Relaciones:** Se interrelacionan mediante recursos, información, equipos e instrucciones.
- **Mapa de procesos:** diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.



**Gráfico 4:** Mapa de Procesos

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** El autor

- **Alinear la actividad a la estrategia:** los procesos clave permite direccionar e implementar políticas, estrategias con grupos de interés.
- **Establecer en los procesos unos indicadores de resultado:** Se basan en resultados para alcanzar metas, es la razón ser de la empresa para el cumplimiento de grupos mediante la correcta toma de decisiones.
- **Realizar una experiencia piloto:** Se establece criterios de selección con el esfuerzo de un área piloto.

### **Seguimiento, medición y mejora de los procesos:**

Busca que se desarrolle la innovación empresarial mediante la mejora continua, en las cuales se enfoca actividades y rendimiento mediante la medición de resultados.

#### **2.1.6 Justificación para la Gestión por Procesos en las Organizaciones**

Según López, F (2008) la gestión por procesos, se establecer formalmente en el año 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional, considerando los siguientes puntos de vista:

- Cambio en las expectativas, necesidades del cliente haciéndole cada día más exigente. (Mercados más desarrollados, clientes con más conocimientos y sobreoferta en mercados globalizados)

- Necesidad de eficiencia en las organizaciones (Entorno de elevada competencia que exige mayor control de costos)
- Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

### **2.1.7 Importancia de la Gestión por Procesos**

La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, no aparecieron como la solución, sino que fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado, brindando una visión completa de cómo funcionan las actividades dentro de la organización, concentrándose en desarrollar la relación con cada parte involucrada en el desarrollo de cada proceso, concentrándose en una entrada para conseguir un resultado y una salida para buscar la satisfacción del cliente, dicha importancia radica en que:

- Permite priorizar las actividades que aportan valor al cliente, enfocándose en sus necesidades.
- Ayuda a mejorar la productividad, estructurando las actividades de la empresa.
- Ofrece una visión completa del proceso, al poder mapear las actividades de la organización.
- Permite identificar el número de personas por cada proceso.
- Potencia el trabajo en equipo, la integración, la motivación y comunicación efectiva.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos.
- Permite evaluar los procesos y establecer mejoras.

**Enfoque de Procesos:** Estamos acostumbrados a un enfoque funcional donde vemos a la organización como un conjunto de funciones, el enfoque de procesos es lo mismo pero con procesos observamos a la organización como un conjunto ordenado, secuencial, sistemático de procesos en ejecución.

**Enfoque del cliente:** Una organización debe enfocarse en el cliente, parte de sus necesidades que busca su satisfacción ahí vemos el porqué del carácter horizontal. El

cliente está al inicio y al final de las operaciones de la organización lo cual no sucedía en la organización tradicional de echo en la organización funcional el cliente no existe.

En la organización horizontal todos los integrantes trabajan en la satisfacción del cliente, este tipo de organización provee necesidades y expectativas, elabora un producto o servicio que va hacia el mismo cliente ya que está elaborado en base a las necesidades y expectativas anteriormente mencionadas.

**Enfoque de Calidad:** Si se menciona que calidad es igual a satisfacción y decimos que esta organización se enfoca en la satisfacción del cliente; decimos entonces que esta organización cumple altos parámetros de calidad y a su vez está preparada para brindar calidad.

#### **2.1.7.1 Principios de la Gestión por Procesos**

Según menciona (Rey, 2012) Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener productos o salidas a partir de una entrada” (p. 20).

Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de una organización.

Permite evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos mediante indicadores

Se asigna responsables y supervisores de procesos para el cumplimiento de requisitos.

#### **Los valores de la Gestión por Procesos:**

- Flexibilidad (Cualidad de un directivo)
- Personas con espíritu emprendedor
- Sensibilidad para escuchar al cliente
- Trabajo en equipo

- Estado de motivación del personal
- Conciencia de producto o proceso

### 2.1.8 Elementos de un Proceso

**Entrada (Inputs):** Es el primer paso del proceso, este paso siempre proviene de fuentes externas al proceso y pueden ser tangibles o intangibles.

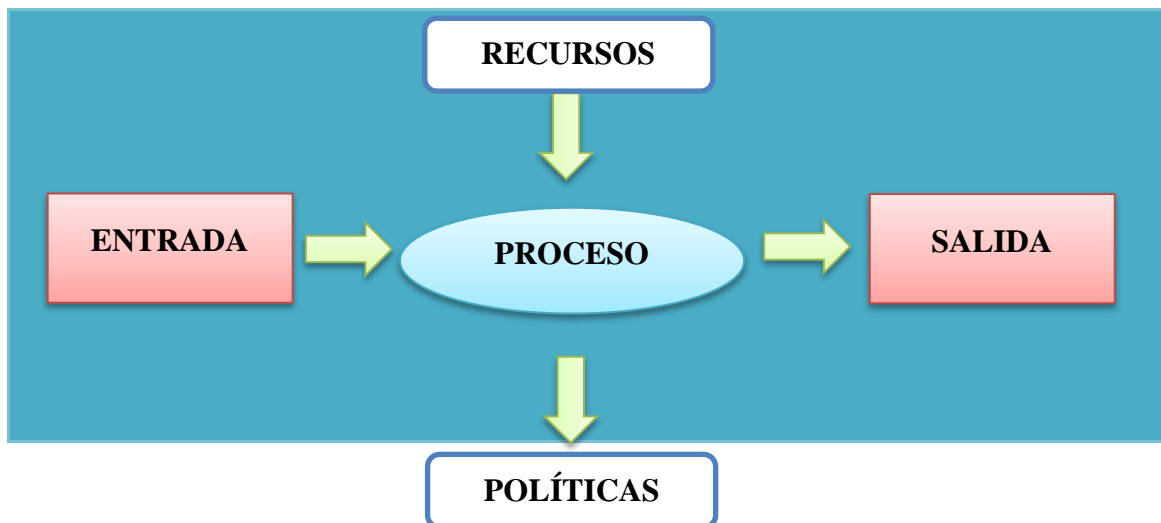
**Salida (outputs):** El cliente recibe el producto o servicio por la ejecución del proceso.

**Controles:** Es una forma de medir controlar mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos.

**Recursos:** Son los elementos fijos para desarrollar las actividades.

**Proceso:** Conjunto de acciones, decisiones, y tareas que se encadenan de forma ordenada para conseguir un resultado (producto o servicio).

**Tabla 2:** Esquema de un Proceso



**Fuente:** Griful & Canela, 2005

**Elaborado por:** El autor

### 2.1.8.1 Clasificación de los Procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal.

Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos:



**Gráfico 5:** Clasificación de los procesos

**Fuente:** Vergara, G. (2010, pag. 3)

**Elaborado por:** El autor

### 2.1.9 Procesos Gobernantes o Estratégicos

Según menciona (Rey, 2012) los “Procesos estratégicos son los que establecer, definen y direccionan las estrategias para alcanzar los objetivos empresariales (p. 3). Son todas aquellas actividades que contribuyen en gran medida en los siguientes aspectos:

- El establecimiento de metas.
- El presupuesto y la distribución de los recursos.
- Las auditorías y revisiones del sistema de la calidad.



- Los procesos formales de planificación.

Llamados también procesos gobernantes son los que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la empresa.

#### **2.1.9.1 Pasos para la implementación de los procesos estratégicos:**

**Establecer Objetivos:** La finalidad de establecer objetivos es tener un visión empresarial, con la definición de procesos para alcanzar dichas metas, es importante manifestar que los objetivos deben ser alcanzables, reales y medibles. Se debe realizar día a día para misión.

**Análisis:** Se debe conocer las necesidades del negocio enmarcado en un direccionamiento estratégico. Siempre se debe evaluar parámetros internos y externos de la empresa para identificar fortalezas y debilidades y estar pendiente de enfrentar amenazas y oportunidades.

**Formulación de la estratégica:** Conocer los recursos con los que cuenta la empresa para alcanzar metas. Una vez priorizados, empieza a formular la estrategia.

**Implementación de la Estrategia:** Es una etapa de llevar a ejecutar los procesos, a través de la acción de responsabilidades y funciones y ejecutar todo lo planificado.

**Evaluación y Control:** Consiste en evaluar procesos, estrategias y actividades para conocer el nivel de desempeño, el éxito de una evaluación es a través de definir muy bien los parámetros de medición.

#### **2.1.10 Procesos Clave**

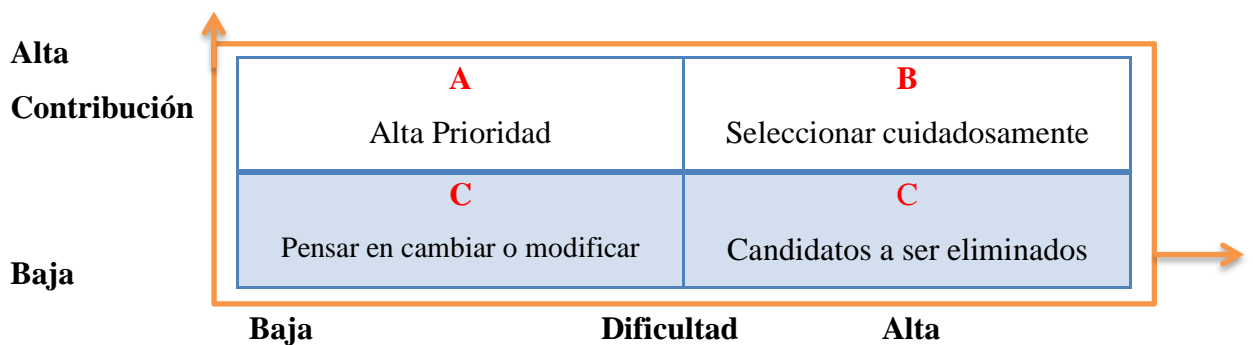
Según (Rey, 2012) “Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.”(p. 3).

Son los procesos que se encargan de la ejecución directa de los programas o productos finales que se entregan al cliente en los subsistemas: económico, socio cultural, político-institucional.

### Esquema para identificación de procesos clave

Procesos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Proceso 1	A	A	C	D
Proceso 2	B	C	A	D
Proceso 3	D	D	D	D
Proceso 4	D	B	B	D

A: Extremadamente Importante	Los procesos 1 y 2 son críticos (Contribuyen con lograr los objetivos 1,2,3)
B: Importante	El proceso 3 no contribuye a lograr ningún objetivo
C: Poco Importante	No se cuenta con ningún proceso que respalde el objetivo 4
D: Nada Importante	



Los procesos clave contribuyen en gran medida en los siguientes aspectos:

- Elaboración e implementación de la estrategia
- Desarrollo de nuevos productos o servicios
- Entrega de productos o servicio a los clientes
- Gestión de las relaciones con los clientes

### **2.1.11 Procesos de Apoyo**

Son aquellos esenciales para la gestión de los procesos operativos, ayudan a la mejorar y controlar el sistema de gestión. Estos procesos agregan valor a los procesos gobernantes y a los claves ya que son complementarios.

- Reclutamiento del personal
- Formación
- Mantenimiento
- Información
- Compras

Los procesos de apoyo brindan soporte a los procesos operativos y a la vez emiten informes para los procesos estratégicos, estos procesos no repercuten directamente en producción, pero son necesarios para su buen desarrollo.

#### **Ventajas**

- Lealtad de los clientes
- Entrada a nuevos mercados
- Disminución de costos de la interacción con proveedores
- Liderazgo de mercado
- Minimiza el tiempo de producción de un producto y su venta al cliente final
- Mejora el servicio al cliente
- Asegura la respuesta a la demanda del cliente.

### 2.1.12 Mapa de procesos



**Gráfico 6:** Mapa de Procesos

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** El autor

Según menciona (Development, 2007) el mapa de procesos “es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos” (p. 201).

Es una guía en donde refleja cada uno de los procesos, ya que se gráfica las tareas y pasos, que afecta positivamente o negativamente las actividades y funciones que se llevan en la empresa. Ya que permite identificar correctamente las acciones, si son paralelas o secuenciales.

Los mapas de procesos representan uno y cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información.

Los mapas de procesos son útiles para:


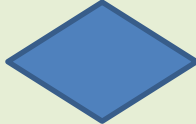




- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar localidad.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.

- Orientar a nuevos empleados.
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores medidas de resultados.

### 2.1.13 Diagrama de flujo

(Juran, 1990) menciona que el diagrama de flujo son pasos en donde reflejan las actividades para alcanzar un resultado, ya que los productos y servicios están combinados con tareas en la que especifica entradas, salidas, controles y recursos.

**Tabla 3:** Símbolos Diagrama de Flujo

Proceso	
Decisión	
Documento	
Datos	
Inicio y finalización del proceso	
Dirección del flujo	

**Fuente:** (Juran, 1990)

**Elaborado por:** El autor

### 2.1.14 Procedimientos para implementar un Modelo de Gestión basado en el Enfoque de Procesos

Para desarrollar el enfoque de una gestión por procesos, es recomendable tomar en cuenta lo siguiente:

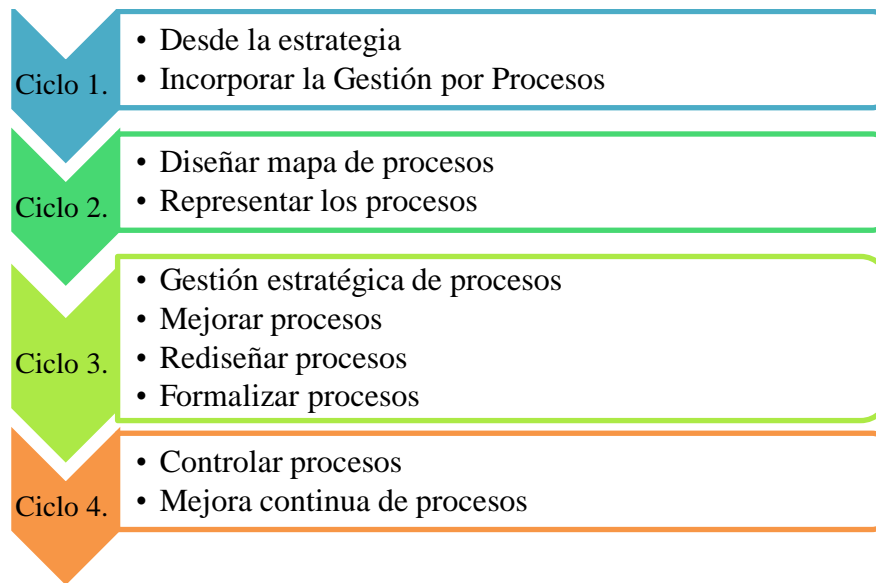
1. Recolectar y analizar los requerimientos de los clientes, para conocer las necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas.
2. La alta dirección define políticas y aplica estrategias para establecer mercados para el posicionamiento y cumplimiento de objetivos.
3. Definir los recursos operativos para cumplir con los procesos, con la utilización adecuada de infraestructura, ambiente laboral, recursos materiales y talento humano.
4. La empresa debe identificar los procesos necesarios para que el sistema de gestión por procesos se desarrolle factiblemente, como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, con la utilización de los métodos necesarios.

En el modelo de gestión por procesos se plantea que se debe lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento rector de cualquier cambio y de los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos.

#### **2.1.15 Fases que integran la metodología para la implementación de la gestión por procesos:**

Según explica Carrasco, J (2011) La Gestión por Procesos abarca 9 fases divididas en 4 ciclos, es una forma secuencial para cada proceso:

## Fases de la Gestión por procesos



**Gráfico 7:** Fases de la Gestión por Procesos

**Fuente:** Carrasco, J. (2011)

### **Ciclo 1: Desde la Estrategia de la Organización**

**Incorporar la gestión de proceso:** Se crea procesos, aplicar equipos de trabajo, identificar tecnología y líneas de gestión por procesos.

### **Ciclo 2: Modelamiento Visual**

**Diseñar el mapa de Procesos:** Consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización: los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.

**Representar los procesos mediante modelos visuales:** Flujograma de información y listas de tareas, donde también se realizarán observaciones y recomendaciones generales.

### Ciclo 3: Intervenir Procesos Modelados

**Gestión estratégica de procesos:** Contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluya la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la optimización de procesos, detallado en la tabla 4:

**Tabla 4:** Ficha de Procesos

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Un solo Proceso</b>
<b>Objetivo del Proceso</b>	¿Cuál es el fin de ejecutar el proceso?
<b>Responsable del Proceso</b>	¿Quién ejecuta el proceso? (Cargo)
<b>Lugar de ejecución</b>	¿Dónde se ejecuta el proceso?
<b>Entrada</b>	Es lo que motiva al inicio del proceso
<b>Salida</b>	Es la entrada transformada, producto.
<b>Recursos</b>	Es aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso: Recurso Humano, Maquinaria, Equipos, Recursos Económicos, Infraestructura, Vehículo.
<b>Insumos</b>	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.
<b>Indicador</b>	Todo proceso necesita evaluarse.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Mejorar Procesos:** Para el cumplimiento de objetivos

**Rediseñar Procesos:** Consiste en aplicar soluciones para cumplir objetivos de rendimiento, para una gestión de proyectos

**Formalizar procesos:** Contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado. Debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización.



#### Ciclo 4: Durante la vida útil del diseño del proceso Formalizado

**Controlar procesos:** Se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso.

**Mejora continua:** Diseño de procesos para capitalizar innovaciones.

#### 2.1.16 Indicadores de Gestión Administrativa de Procesos

Estupiñan & Estupiñan (2006) define:

**Eficiencia:** Es la producción de productos y servicio para tener resultados económicos, mediante la adecuada utilización de recursos.

A continuación se presenta en la tabla 5 la ficha de elaboración de la ficha de indicadores:

#### 2.1.17 Elaboración de Ficha de Indicador

**Tabla 5:** Ficha de Indicador

Código	Identificación de cada proceso	
Nombre del Indicador	¿Algún control para ejecutar el proceso?	
Objetivo del Indicador	¿Qué se pretende al usar el indicador?	
Proceso al que mide	Nombre del proceso	
Tipo de Indicador	<b>Cualitativo</b> Verifica atributos	<b>Cuantitativo</b> Mide la fórmula de cálculo
Expresión del indicador	Positivo	Negativo
<b>Cualitativo</b>		
Fórmula de Cálculo	$= \frac{\text{Ejecutado}}{\text{Planificado}} * 100$	
Meta	Lo que se pretende llegar	
Frecuencia de Cálculo	¿Cuántas veces voy a verificar o medir ese proceso?	

<b>Periodo</b>	¿En qué fechas voy a verificar o medir?
<b>Responsable del Cálculo</b>	Auditor de Procesos
<b>Fuente de Información</b>	Responsable de Proveer Información
<b>Documento</b>	Documentación de respaldos de procesos
<b>Nivel de satisfacción</b>	Nivel de satisfacción pensando en el cliente

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** El autor

### **Tecnología para transmitir información institucional**

$$\frac{\% \text{ Recursos y Tecnología utilizados}}{\text{Total Recursos y Tecnología disponible}}$$

**Eficacia:** Es el grado que una entidad consigue los objetivos establecidos en las políticas de la organización, las metas operativas trazadas y otros logros o efectos previstos en la planificación de la unidad económica.

### **Eficacia en el cumplimiento de políticas internas**

$$\frac{\% \text{ Políticas aplicadas}}{\text{Total Políticas Establecidas}}$$

La eficiencia cumple con plazos establecidos para el logro de objetivos empresariales, con la calidad de procesos aplicados.

**Efectividad:** La efectividad es el resultado de la eficacia y la eficiencia de todo trabajo realizado, es el logro de los objetivos para alcanzar rendimientos financieros y económicos.

Los indicadores de efectividad son los que tienen relación con el cliente externo e interno, es decir que son los que logran los siguientes objetivos:

- Satisfacción de las demandas del cliente externo.
- Satisfacción de los deseos del cliente.
- Satisfacción de las necesidades del cliente.
- Capacidad de pago inmediata.
- Productividad de los recursos.
- Capacidad de apalancamiento.
- Satisfacción de los inversionistas. (P.282- 283-284).

### **Presupuesto asignado a capacitación de personal**

% Presupuesto implementado <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total Presupuesto establecido
---

La efectividad tiene una estrecha relación con la obtención de objetivos y el cumplimiento de plazos mediante la aplicación de estrategias acordes a la naturaleza de la empresa y sus objetivos propuestos.

La efectividad es un objetivo que la mayor parte de las empresas deben perseguir ya que ayudara a aumentar la productividad y bajar los gastos de producción, debido al rendimiento de todas las partes involucradas.

#### **2.1.18 La Gestión Financiera**

(Medina, 2012) medicina que la gestión financiera se enfoca administrar recursos, ya que contribuye a la toma de decisiones para emitir valor y crecimiento económico en la empresa. La gestión financiera permitirá a la empresa mejorar la administración de sus recursos financieros con la finalidad de obtener la mayor rentabilidad de cada dólar invertido en el menor tiempo de recuperación del mismo.

#### **2.1.19 Importancia de la Gestión Financiera**

Córdoba (2012) menciona “ La gestión financiera es importante para la empresa porque tiene que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de

financiación, la efectividad y eficacia operacional, la confiabilidad y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.(p. 6 )

Según Van Horne (2003 citado por Córdova, M. 2012) acerca de la importancia de la gestión financiera explica que:

La gestión financiera es oportuna porque la empresa puede tomar decisiones financieras para que la empresa pueda desenvolverse eficientemente. Para la efectividad y eficiencia operacional, además se puede cumplir leyes empresariales. Se ligar a la administración completa de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, busca minimizar recursos para incrementar la riqueza, lograr metas eficaces, es importante manifestar que la gestión financiera el alto grado de logro de objetivos.

La gestión financiera cumple un rol importante en todo tipo de organización, tomando en cuenta el control como base fundamental para la efectividad de sus operaciones, a la vez permitirá la consecución de nuevas fuentes de financiación, sabiendo que se cuenta con la información financiera es confiable para la alcanzar la eficiencia administrativa.

### **2.1.20 Características de la Gestión Financiera**

Según Fernández, (2012) menciona las siguientes características:

**Objetividad.-** El análisis financiero tiene que ser objetivo, claro y fundamentado.

**Imparcialidad.-** Se tiene que evaluar variables, rubros, cuentas, factores para alcanzar conocimientos y ética profesional.

**Frecuencia.-** Existe la mayor posibilidad de alcanzar producibilidad, eficiencia y rentabilidad, generalmente el análisis se hace al 31 de diciembre de cada año o al finalizar un ejercicio contable.

**Relatividad.-** El análisis financiero está basado en comparaciones del análisis del presente año, con años anteriores.

## **2.1.21 Elementos de la Gestión Financiera**

### **2.1.21.1 Análisis Financiero**

Según (Lavalle, 2014) dice que “el término análisis se refiere a una evaluación cualitativa y cuantitativa de los componentes de cualquier organismo estudiado”.

El análisis financiero nos lleva a hacer una evaluación para determinar los recursos de una empresa y después cuantificarlos, de esta manera podremos entonces realizar un diagnóstico de la administración de esos recursos.

### **2.1.21.2 Análisis vertical**

En el análisis financiero se caracteriza por ser una técnica muy sencilla y rápida, ya que se toma como principal referencia los estados financieros de balance de pérdidas y ganancias, estudia la situación financiera en un tiempo determinado (Ortiz, 2008).

Llamado así porque compara dos o más partidas de un mismo período. El resultado obtenido se comparará ya sea con su equivalente en otro período pasado o contra el equivalente de otra empresa o con el promedio de la industria. Permite obtener una visión general de la estructura financiera de la empresa (Balance General) y de la productividad de sus operaciones (Estado de Ganancias y Pérdidas). (Tanaka, 2005, pág. 318)

El análisis Vertical es quien se encarga de comparar el porcentaje de las cuentas respecto de grupos y sectores financieros, por ejemplo se puede relacionar el activo comparado con el total 100% con este porcentaje de cada grupo representa, también se puede hacer una comparación con los valores relativos entre cada uno de estos grupos.

### **2.1.21.3 Análisis Horizontal**

Es un método que cubre la aplicación de dos o más estados financieros de igual naturaleza, pero de distintos períodos. Por medio de este análisis podemos determinar los cambios

surgidos en las cuentas individuales de un periodo a otro, además de los cambios que deseamos mostrar se realizarán a medida que progresa en cantidad o perfección en el transcurso del tiempo Esta técnica complementaria al análisis vertical se realiza tomando en consideración los cambios obtenidos en los Estados Financieros de un periodo a otro, por lo tanto demuestra los aumentos o disminuciones que han sufrido diferentes cuentas o grupos de cuentas en los diferentes periodos.

El análisis horizontal permite comparar estado financieros homogéneos, para conocer la evolución de cuenta a cuenta.

(Escobar & Cuartas, 2009) manifiesta que:

La diferencia fundamental entre el análisis vertical y el horizontal es que el análisis vertical examina un momento del tiempo, mientras el horizontal tiene un carácter dinámico, lo cual facilita la observación de la tendencia de las variables más importantes y de esta forma facilita la toma de decisiones (p. 27)

El análisis horizontal se realiza en términos absolutos como porcentuales. Para la segunda opción se toma como base generalmente del año más antiguo y todas las demás se evalúan en relación con ella, en otras palabras se efectúa restando al saldo del periodo que se está analizando el saldo del año base: colocando las disminuciones entre paréntesis.

#### **2.1.21.4 Diferencia entre el análisis vertical y horizontal**

El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro. Esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

El análisis horizontal es una variación para conocer cuanto ha crecido económicamente en un tiempo determinado, la variación en porcentaje, para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1 y se resta 1, para posteriormente multiplicar por 100 para que quede en porcentaje lo que queda la fórmula de la siguiente manera:  $((P2/P1)-1)*100$ .

Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos  $((150/100)-1)*100 = 50\%$ . Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% respecto al periodo anterior. Para el análisis horizontal se utiliza los estados financieros de dos periodos diferentes para poder hacer comparaciones.

#### 2.1.21.5 Análisis de Ratios

Para (Eslava, 2003) dice que “Los ratios son magnitudes cuyo objetivo es relacionar lógicamente y significativamente los estados financieros para un análisis para proporciona las cifras absolutas” (p. 98)

- **Índices de Liquidez:**

(Rubio, 2007) dice que “Permite que la empresa haga frente a sus obligaciones corrientes a través de una liquidez a corto plazo, es una capacidad de hacer que los activos se combiertan rápidamente en liquidez para hacer frente a las necesidades empresariales” (p. 16).

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La liquidez de una organización ayuda a medir la capacidad para cumplir obligaciones y necesidades de la empresa y de los clientes. Se enfoca al posicionamiento financiero, es decir, a la solvencia de la empresa.

Liquidez Según Córdoba, M. (2012) define que:

En las organizaciones, las finanzas están liadas tanto a su accionar administrativo como el económico, a partir de las cuales pueden lograr su estabilidad y por lo tanto cumplir con sus objetivos sociales. De allí su importancia al aportar elementos, que permiten la toma de decisiones acertadas. (p. 17-18)

- **Índices de Solvencia:**

Los inventarios son los corrientes que el efectivo y los valores a cobrar, ya que estos inventarios tienen que venderse para el pago del pasivo corriente. Por esto muchos analizadores complementan la razón del capital circulante con la llamada Razón de la Prueba de Fuego, pero para algunos analizadores son partidarios de que se incluyan en la Razón de la Prueba de Fuego no solamente del activo, cuentas y documentos por cobrar a corto plazo sino de cualquier inversión temporal que se convertirá en efectivo, esto se justifica en razón de que la relación de uno a uno no es evidencia positiva de que no podrá pagar sus deudas corrientes a medida que se vencen.

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Índices de Rentabilidad:**

Los ratios financieros son medios informativos para la identificación de niveles de solvencia y liquidez óptimos para la organización, o a su vez permiten identificar posibles falencias en el manejo de los recursos financieros.

La rentabilidad se relaciona con la utilidad, capital, ventas y con cada uno de los activos de la empresa. Tiene que alcanzar el mayor rendimiento empresarial, por tanto, debe alcanzar un buen mercado financiero mediante los ahorros, bonos, cédulas y pagarés. Desde la perspectiva de inversionistas e indicadores se relaciona la Rentabilidad del Patrimonio y Rentabilidad del Activo Total.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Ventas}}$$



- **Áreas relacionadas con la gestión financiera**

Según Macías (2002) señala las áreas que intervienen en la gestión financiera:

- **El área de Contabilidad:** Se enfoca a manejar los estados financieros, en las áreas de presupuestos, recursos financieros ingresos y egresos.
- **El área de Servicios Administrativos:** Se enfoca a planear y coordinar los productos y servicios necesarios para disponer y aprovechar los recursos disponibles para la empresa.
- **La función principal de Talento Humano:** Se diseña e implementa estrategias para aplicar objetivos profesionales y éticos, englobados en un entorno de metas, bienestar, cumplimiento de metas y aprendizajes.

Consideraciones sobre la rentabilidad, riesgo y liquidez. En la gestión financiera merece especial consideración las concepciones que se tengan sobre rentabilidad, riesgo y liquidez.

### **Rentabilidad**

Según Córdoba, M. (2012) define que:

La rentabilidad es un porcentaje que indica a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. Además, consiste en agregar valor en los activos, para distribuir el efectivo en porcentaje del valor inicial, ya que es una relación con los gastos y los ingresos de la empresa.

La rentabilidad puede ser concebida desde los siguientes ámbitos:

**Rentabilidad económica:** Corresponde al rendimiento operativo de la entidad. Se evalúa los impuestos e interés antes la utilidad operativa, los activos y la inversión operativa.

**Rentabilidad financiera:** es la rentabilidad desde el punto de vista de los accionistas, es la perspectiva de capital propio de la empresa y el pago financiero.

**Rentabilidad total:** es la rentabilidad medida del capital total y la relación entre la utilidad neta

$$\text{Rentabilidad sobre Activo Total} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Activo Total}}$$

Además, existen otras medidas de rentabilidad, tales como:

**Rendimiento sobre el patrimonio:** que mide el rendimiento de los accionista, la inversión en el capital de la organización, para establecer una relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el patrimonio promedio.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

**Rendimiento sobre la inversión:** “mide el rendimiento de los accionistas, inversión total, para establecer una relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el capital total empleado, incluyendo patrimonio y créditos” Córdoba, M. (2012).

$$\text{Rentabilidad sobre Activo Fijo} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Activo Fijo}}$$

Mide la rentabilidad de la entidad, en relación con las ventas, el correcto liderazgo y direccionamiento, control de gastos y costo operacionales de la empresa.

Según Córdoba, M. (2012) define que:

La eficiencia y optimización en la gestión de la dirección de la empresa constituirá el complemento de la rentabilidad y de los costos, midiendo la gran responsabilidad en la eficiencia de los resultados obtenidos, esto es en la utilización de los recursos, logrando que las operaciones sean bien realizadas, oportunas y que insuman al menor tiempo posible. (p. 15- 16)

Riesgo Según Córdoba, M. (2012) define que “el riesgo es la posibilidad que los resultados reales defieran de los esperados o que algún evento desfavorable ocurra”.

Clasificación:

**Riesgo operativo:** la empresa no tiene la capacidad de cubrir los costos operativos.

**Riesgo financiero:** La entidad no estar en condiciones de cubrir los costos financieros.

**Riesgo total:** posibilidad de no puede cubrir los costos, operativos y financieros.

**Riesgo sistemático:** afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma. No existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de este riesgo y es muy útil de conocer el grado, en que los rendimientos de un activo se ven afectados por tales factores comunes.

**Riesgo no sistemático:** se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos en el rendimiento del mercado como conjunto.

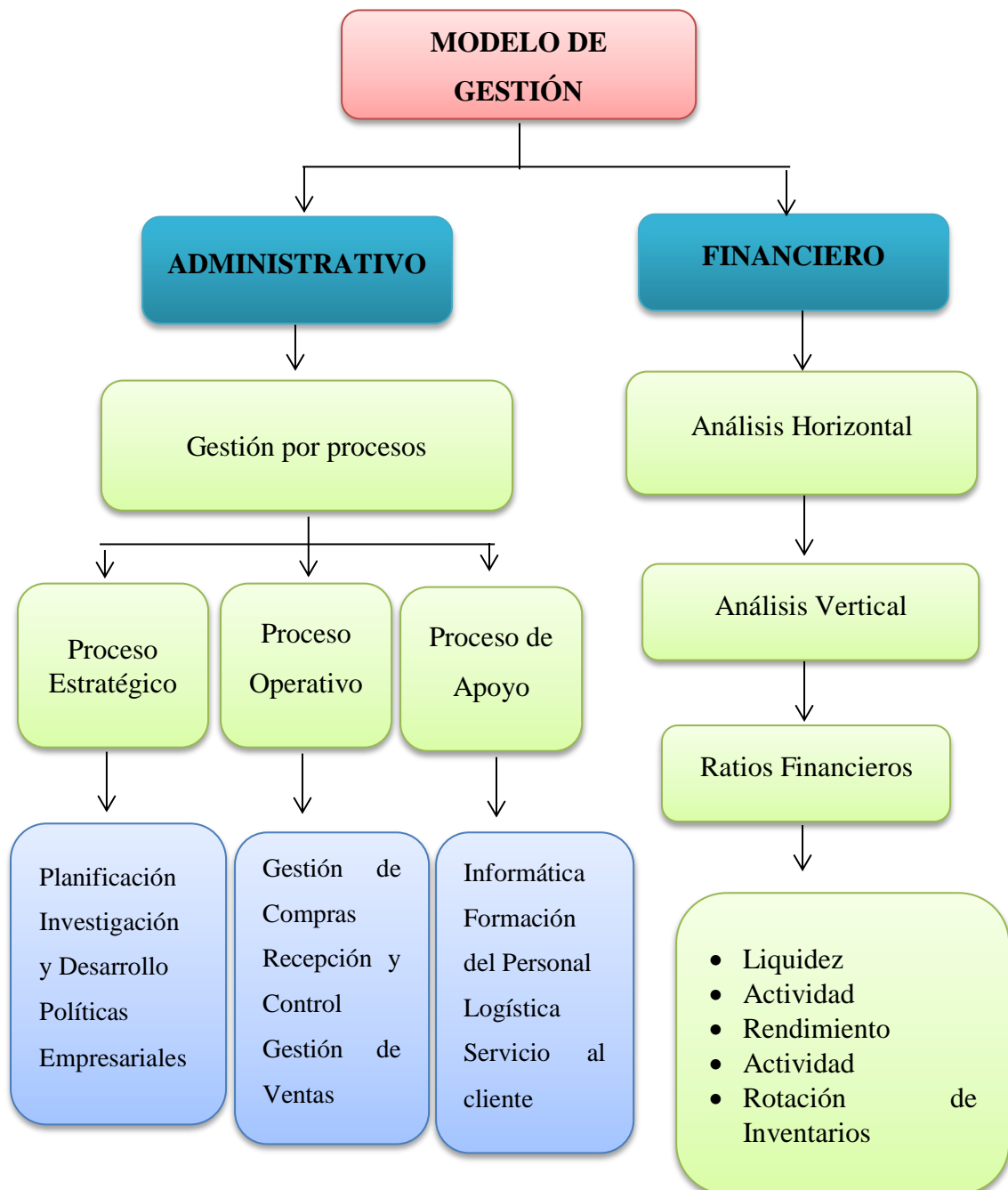
**Riesgo total:** es la suma del riesgo sistemático y el riesgo no sistemático. (p. 16)

## 1.2 IDEA A DEFENDER

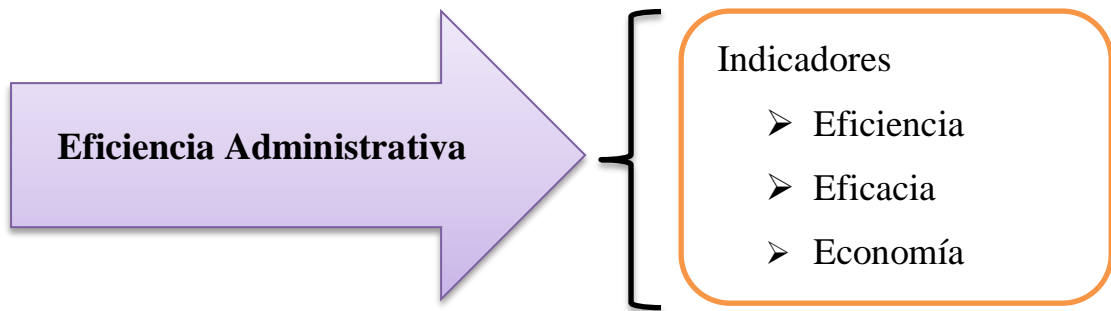
El diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa SKANDINAR S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, permitirá mejorar la eficiencia administrativa empresarial.

## 1.3 VARIABLES

### Variable Independiente



## Variable Dependiente



### 1.3.1 Variable Independiente

- Modelo de Gestión Administrativo- Financiero

**Tabla 6:** Variable Independiente

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Modelo de Gestión Administrativo	Es la forma de gestionar toda la organización basándose en procesos	Tipos de Procesos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos Gobernantes</li><li>• Procesos Habilitantes</li><li>• Procesos Agregadores de Valor</li></ul>
Modelo de Gestión Financiero	Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen relación con el logro, utilización y control de los recursos financieros empresariales.	Índices Financieros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de:</li><li>• Liquides</li><li>• Rentabilidad</li><li>• Solvencia</li><li>• Actividad</li></ul>

**Fuente:** Empresa Skandinar S.A.

**Elaborado por:** El autor

### 1.3.2 Variable Dependiente

- La eficiencia administrativa empresarial

**Tabla 7:** Variable Dependiente

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Eficiencia Administrativa Empresarial	Obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Indicadores</li><li>➤ Mejora continua de los procesos</li><li>➤ Retroalimentación de los procesos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Eficiencia</li><li>➤ Eficacia</li><li>➤ Economía</li><li>➤ Satisfacción de los clientes</li><li>➤ Procesos eficientes</li><li>➤ Productividad empresarial</li></ul>

**Fuente:** Empresa Skandinav S.A.

**Elaborado por:** El autor

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010) menciona que:

El enfoque cuantitativo consiste en recolectar información para verificar una hipótesis, mediante análisis estadístico y medición numérica. El enfoque cualitativo generalmente es a través de la observación directa, no es numérica.

Por lo tanto se desarrolló la modalidad cuali-cuantitativa porque se trata de un proceso sistémico de indagación que sirvió para obtener información que permitió la comprensión de hechos reales acerca del manejo de los recursos económico-financieros de la Empresa SKANDINAR S.A.; y además permitió analizar datos de manera científica a través de la aplicación de entrevistas a los funcionarios de la institución y expresarlos a través de un análisis. Es por ello que el trabajo empleó en la investigación un enfoque mixto, el mismo que se basó en los métodos cuantitativos y cualitativos, donde la primera recopiló las cifras numéricas de cada proceso de producción, que nos permitió comprobar la idea a defender, mientras que el enfoque cualitativo se utilizó en la observación y las encuestas, las cuales permitieron conocer la raíz de las deficiencias.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó los siguientes tipos de estudios:

#### **3.2.1 Descriptiva**

La investigación se lo realizó en la Empresa SKANDINAR S.A., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, donde se conoció cada una de las actividades que realizan los empleados y accionistas de la entidad ya que una vez que existió un estudio profundo de la problemática a investigarse, se pudo describir con fundamento de causa al componente estudiado.

### **3.2.2 Investigación Documental**

Para (Bernal, 2006) consiste “en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio” (p. 110).

### **3.2.3 Investigación de Campo**

Según (Santa Paella & Feliberto Martins, 2010) menciona que es “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar las variables” (p. 88).

El presente trabajo investigativo se efectuó en el lugar de los hechos, es decir, en la empresa Skandinar S.A., ubicada en la ciudad de Ambato, con el fin de obtener los datos verídicos que brinden todas las personas que conforman la empresa, a la vez se observó y se conversó sobre lo relacionado a los procesos administrativos.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

Según (Bernal, 2006) es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 164).

Como la población total es de 30 personas se tomará en cuenta a todas las personas que forman parte de la población de la empresa.



**Tabla 8:** Personal Skandinar S.A.

<b>CARGO</b>	<b>N°</b>
<b>GERENCIA</b>	
Gerente General	1
<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
Contadora	1
Auxiliar Contable	1
Oficial de Cartera	1
<b>Departamento de Ventas</b>	
Jefe de Ventas	1
Supervisor de Ventas	1
Vendedores	19
<b>BODEGA</b>	
Jefe de bodega	1
Auxiliar de bodega	2
<b>LOGÍSTICA</b>	
Facturador	2
Total de empleados	30

**Fuente:** Skandinar S.A.

**Elaborado por:** El auto

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos de investigación**

- **Métodos Deductivo**

Para (Bernal, 2006) es “un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares” (p.56).

Se utilizó como prueba experimental de la idea a defender formulada después de la recolección de datos, para ello se realizó un análisis de los procesos de la Empresa SKANDINAR S.A., para observar su situación inicial que nos condujo a un análisis de lo general a lo particular.

- **Método Inductivo**

Según (Bernal, 2006) menciona que “este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general” (p.56).

Sirvió como medio para obtener conocimientos y razonamiento de lo que se va hacer ya que por medio de la observación permitió conocer los aspectos particulares y partiendo de los hechos se llegó a una conclusión general, por lo que en este caso se analizó los procedimientos que se realizan en cada una de las áreas de manera informal llegando así a una conclusión universal.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

De acuerdo a lo antes señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo fueron las siguientes:

### **3.4.2.1 La Observación**

Según (Bernal, 2006) nos indica que “la observación directa cobra mayor credibilidad ya que esta información se obtiene de forma directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado” (p.177).

Esta técnica se efectuó mediante visitas frecuentes a las instalaciones de la Empresa Skandinar S.A., para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, identificar los principales problemas con la finalidad de realizar un diagnóstico a los procesos de gestión.

### **3.4.2.2 La Encuesta**

Para (Bernal, 2006) nos dice que “la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p. 177).

Se aplicó cuestionarios al personal de la Empresa Skandinar S.A., con el fin de recolectar información, para analizar la situación actual de la misma, y a su vez nos permitió conocer más a fondo los procesos económico-financieros en la que se encuentra la empresa, donde se pudo contribuir a la solución.

### **3.4.3 Instrumentos de Investigación**

Los instrumentos de investigación que se utilizaron en el presente trabajo son:

#### **3.2.3.1 Cuestionarios**

“Es un documento básico para obtener la información a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio”.

Consistió en un banco de preguntas abiertas o cerradas que se utilizaron para realizar las encuestas a las personas que están estrechamente relacionadas con la investigación.

### **3.2.3.2 Guía de entrevista**

Se realizó en base a un listado de preguntas relacionadas con el tema de investigación dirigido a los principales jefes departamentales.

## **3.5 RESULTADOS**

### **3.5.1 Análisis e interpretación de resultados**

Se detalla los resultados obtenidos de las encuestas, realizadas al personal de la empresa Skandinar S.A.

Por medio de este método ayudó a emitir un razonamiento concreto para justificar el problema expuesto según la modalidad de investigación, para obtener los criterios suficientes que permitieron constatar las incógnitas establecidas a lo largo de la indagación plasmado en el presente trabajo investigativo.

La evaluación se realizó a la población total correspondiente a 30 personas que conforman el talento humano de la Empresa Skandinar S.A.

Se ha elaborado el instrumento de investigación acorde a la necesidad de valuación para la determinación de parámetros que muestren la necesidad del ente estudiado.

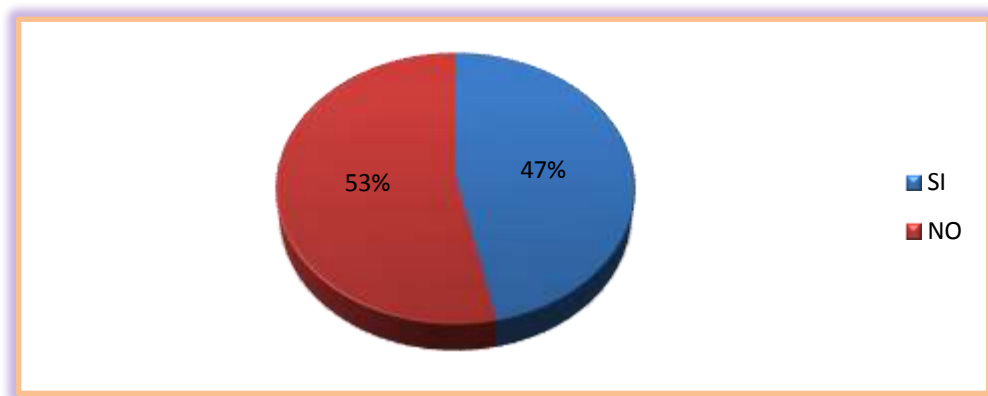
1. ¿Conoce usted la misión, visión y los objetivos de la institución?

**Tabla 9:** Misión, visión y objetivos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	14	47%
NO	16	53%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 8:** Misión, visión y objetivos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** Una vez realizada la encuesta se puede evidenciar que un 53% de los encuestados menciona que no tiene conocimiento de la visión, misión y objetivos; mientras tanto el 47% si tiene conocimiento.

**Análisis.-** Según la investigación realizada los resultados indica que una gran mayoría de los integrantes de la empresa Skandinar S.A. no conoce la visión, misión, y objetivos empresariales debido a la falta de medios de información y comunicación directa, por lo tanto el 53% de la población empresarial no se encuentra orientado hacia los objetivos y metas empresariales.

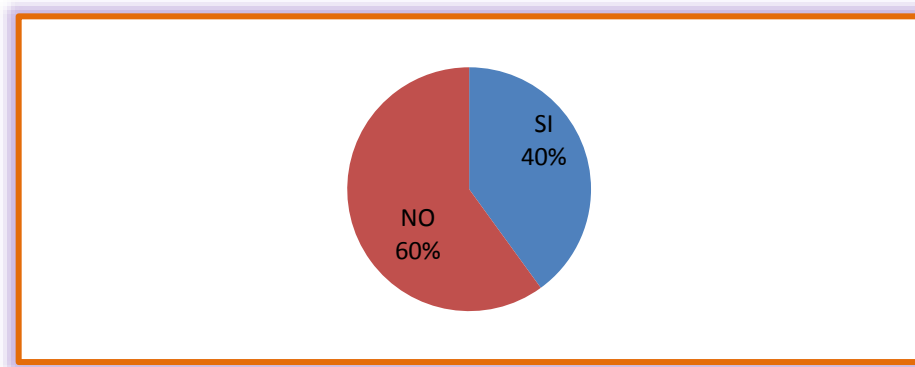
2. ¿La entidad fomenta los espacios de dialogo, en los cuales los empleados expresan sus opiniones o se enteran de las políticas y directrices generales o específicas?

**Tabla 10:** Líneas de Comunicación Empresarial

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	12	40%
NO	18	60%
<b>TOTAL</b>	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 9:** Líneas de Comunicación Empresarial

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** Una vez realizada la encuesta se puede evidenciar que el 60% de los encuestados menciona que la empresa no fomenta espacios de dialogo, mientras tanto un 40% hace referencia que si existen los medios necesarios para la socialización de políticas y directrices generales.

**Análisis.-** Los datos arrojados por la encuesta hacen referencia a la falta de mesas de trabajo conjunto con todos los integrantes de la empresa para que la socialización de políticas y estrategias llegue de forma oportuna para el cumplimiento de las mismas en todos sus niveles de la empresa

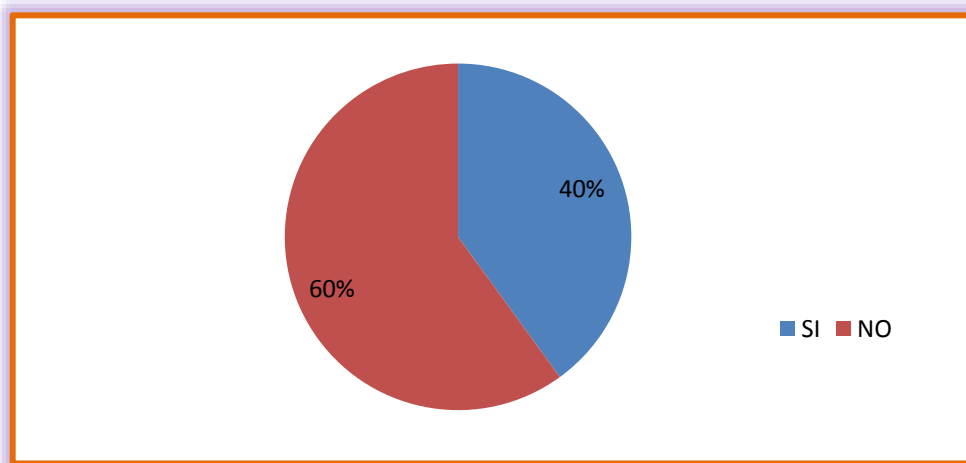
3. ¿Conoce usted si la empresa posee un modelo de gestión administrativo financiero?

**Tabla 11:** Posee un Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	12	40%
NO	18	60%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 10.** Posee un Modelo de Gestión Administrativo Financiero

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** Los resultados de la encuesta muestran que un 60% de la población encuestada desconoce la existencia de un modelo de gestión administrativo financiero que se haya implantado en la empresa, el 40% mencionaron que si existe un modelo de gestión administrativo y financiero.

**Análisis.-** La encuesta evidencia que existen algunos medios de gestión administrativo financiero pero que no son aplicados a la mayoría de los departamentos y de forma técnica, es por ello que solo el 40% tiene conocimiento de estos medios.

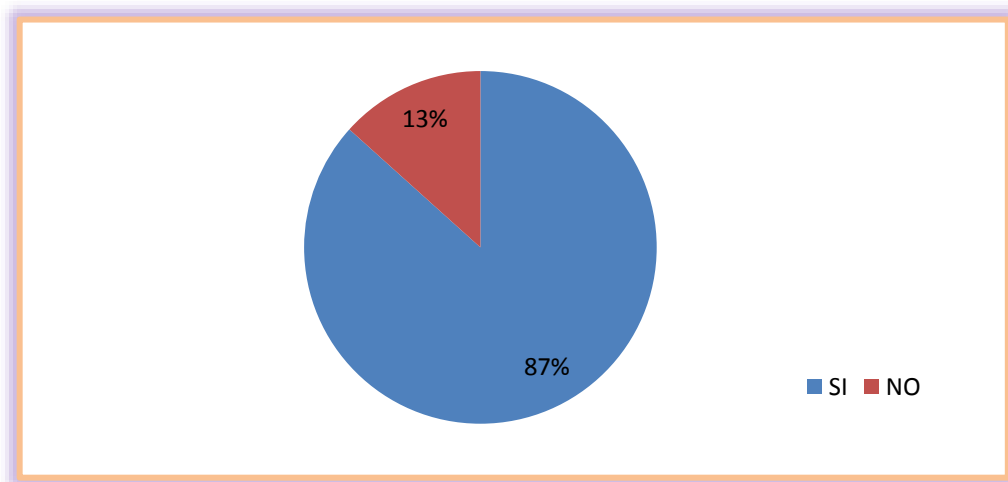
4. **¿Considera que es necesario la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero para el desarrollo empresarial?**

**Tabla 12:** Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	26	87%
NO	4	13%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 11:** Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** Una vez realizada la encuesta se evidencia que el 87% de los encuestados afirman que existe la necesidad de implantar un modelo de gestión administrativo financiero para la empresa Skandinar S.A., mientras tanto el 13% considera que no es necesario dicha adopción del modelo de gestión.

**Análisis.-** La mayor parte de la población encuestada identifica la necesidad de un modelo de gestión administrativo financiero debido a la carencia de sistemas administrativos financieros que permita alcanzar una adecuada gestión empresarial.



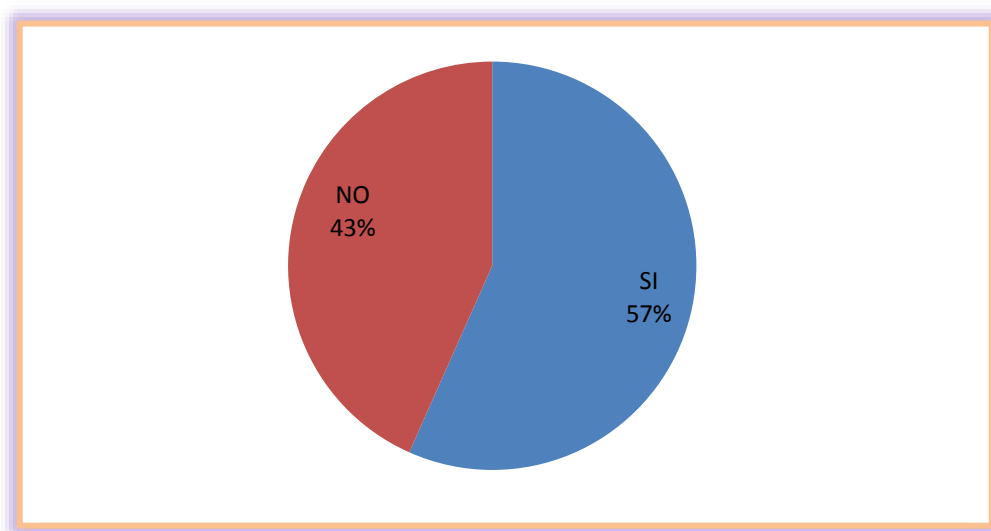
5. ¿La empresa Skandinar S.A. se preocupa por fomentar la capacitación continua en el personal?

**Tabla 13:** Capacitación Continua

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	17	57%
NO	13	43%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 12:** Capacitación Continua

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** La encuesta indica que un 57% de la población encuestada si recibe capacitaciones mientras tanto el 43% menciona que hace falta un medio de capacitación y formación profesional.

**Análisis.-** Los resultados de la encuesta evidencian que en la empresa Skandinar S.A. las capacitaciones solo se direccionan a una parte de los empleados, mientras tanto que el 43% de la población encuestada carece de medios de capacitación.

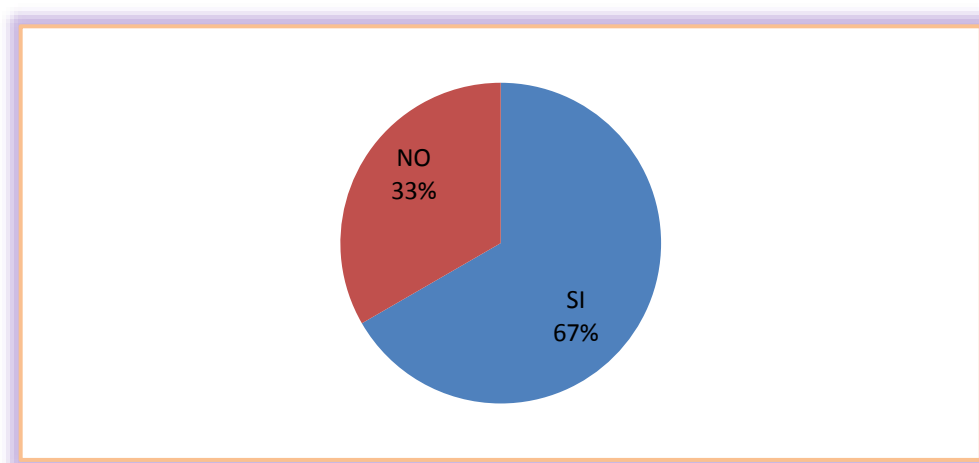
## 6. ¿Conoce usted las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?

**Tabla 14:** Responsabilidades y Obligaciones Laborales

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	20	67%
NO	10	33%
<b>TOTAL</b>	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 13:** Responsabilidades y Obligaciones Laborales

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** Una vez realizada la investigación se puede decir que un 67% de la población encuestada conoce sus responsabilidades en su puesto de trabajo, pero un 33% no conoce a ciencia cierta cuáles son sus responsabilidades y obligaciones dentro de la empresa.

**Análisis.-** El 67% de los encuestados tiene presente sus responsabilidades frente a su puesto de trabajo tomando en cuenta sus años de experiencia en la empresa más no porque se les ha realizado una socialización técnica de sus responsabilidades, el 33% de los encuestados forman parte del nuevo personal que no conoce sus responsabilidades en su puesto de trabajo.

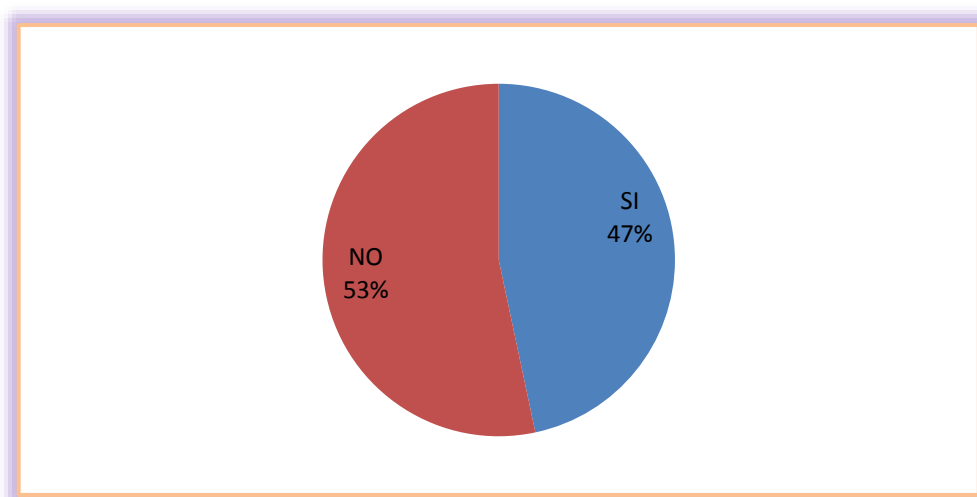
7. ¿En la empresa Skandinar S.A se preocupa porque exista un buen clima laboral?

**Tabla 15:** Buen Clima Laboral

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	14	47%
NO	16	53%
<b>TOTAL</b>	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 14:** Buen Clima Laboral

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** Un 47% de los encuestados hace referencia a que si existe un buen clima laboral dentro de la empresa, mientras que un 53% menciona que no existe un buen clima laboral.

**Análisis.-** El 53% de la población encuestada hace referencia a que existen deficiencias en los procesos de comunicación entre departamentos, por lo que no permite que exista un buen clima laboral y no se ejecute las actividades de forma eficaz y eficiente.

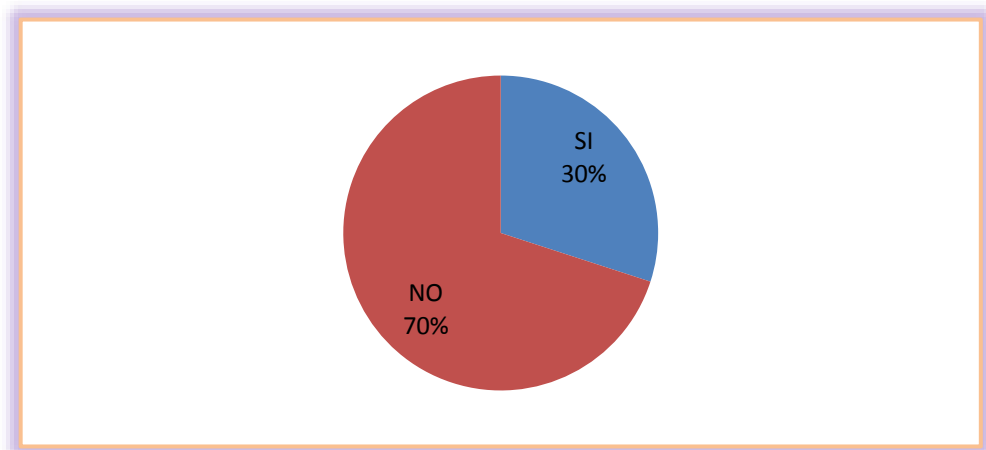
**8. ¿La solución de problemas y la implementación de mejoras en el proceso administrativo-financiero de la empresa son efectivos?**

**Tabla 16:** Implementación de Mejoras Administrativa-Financiera

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	9	30%
NO	21	70%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 15:** Implementación de Mejoras Administrativa-Financiera

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** Un 30% de los encuestados hacen referencia que existen procesos para brindar solución a los problemas administrativos y financieros que se puedan presentar, por otra parte un 70% de la población encuestada hace referencia que no existe ningún medio para solucionar los problemas a tiempo.

**Análisis.-** Una vez realizada la investigación evidencia que la empresa no cuenta con medios para evitar o corregir los problemas administrativos y financieros que se puedan generar en la ejecución de los procesos, lo cual se ve afectado de forma directa la productividad de los trabajadores.

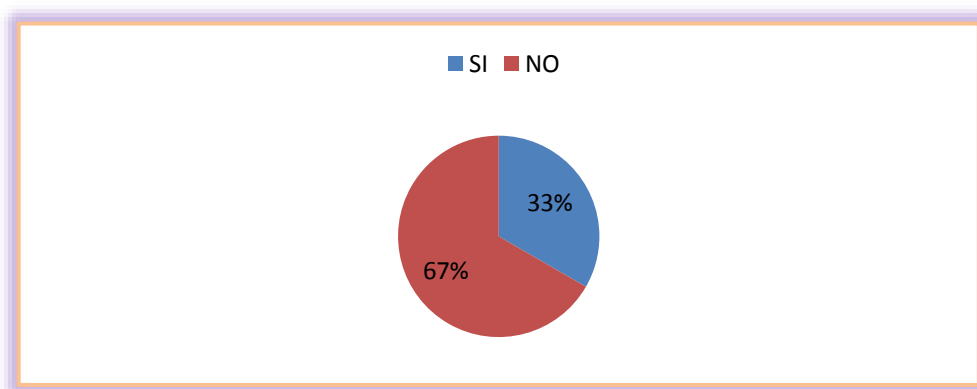
**9. ¿En la Empresa se aplica indicadores financieros y no financieros para medir la gestión empresarial?**

**Tabla 17:** Aplicación de Indicadores Financieros

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	10	33%
NO	20	67%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 16:** Aplicación de Indicadores Financieros

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** Del total de la población encuestada un 67% manifiestan que no se aplican indicadores financieros y no financieros para mejorar la gestión empresarial, mientras que un 33% de los encuestados indican que si existe la aplicación de indicadores.

**Análisis.-** La encuesta muestra que existe una deficiencia en la aplicación de indicadores financieros y no financieros para medir la gestión empresarial, debido a que estos indicadores tienen importancia para mejorar los procesos administrativos y financieros dentro de la empresa e incrementar la productividad y rentabilidad de la misma a través de la optimización de recursos económicos y humanos, implementando controles para el cumplimiento de metas y consecución de objetivos empresariales.

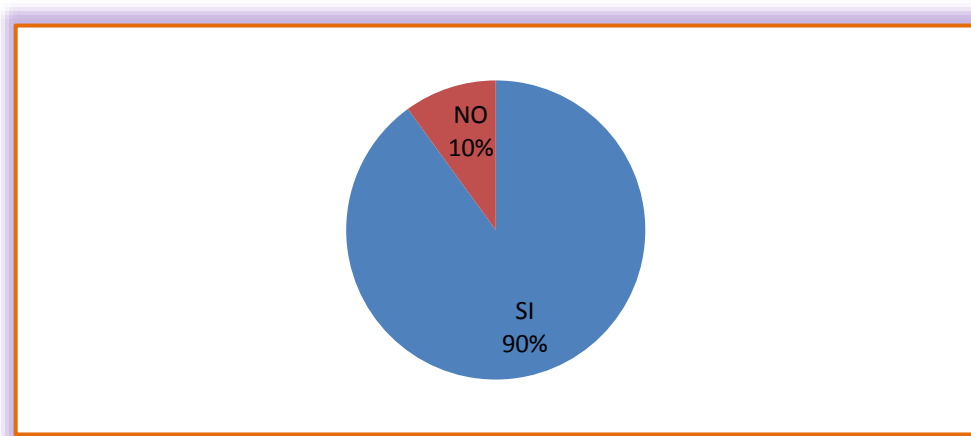
**10. ¿A su criterio, cree que una adecuada gestión en los procesos administrativo-financiero de la empresa permitirá alcanzar los objetivos institucionales?**

**Tabla 18:** Falencias en la Gestión Financiera

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	27	90%
NO	3	10%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 17:** Falencias en la Gestión Financiera

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El autor

**Interpretación.-** El 90% de los encuestados menciona que a través de un mejor manejo de los procesos administrativos y financieros permitirán que la empresa pueda llegar a la consecución de objetivos, mientras tanto un 10% indica que no está de acuerdo con que se puedan alcanzar los objetivos a través del manejo adecuado de los procesos.

**Análisis.-** Una vez realizado la encuesta se evidencia que hacen falta la implantación de una guía de procesos de gestión administrativos y financieros que ayuden a mejorar el control en la ejecución de actividades que permitan alcanzar objetivos de la empresa.

## **Análisis General de las encuestas**

Una vez realizado las encuestas se evidenció la necesidad de la Empresa Skandinav S.A. de implementar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por procesos para mejorar desempeño de manera que se logre la eficiencia empresarial.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Modelo de Gestión Admirativo – Financiero para la Empresa Skandinav S.A., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, mediante la aplicación de una serie de métodos y técnicas para el control de los procesos.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes Investigativos**

Según menciona Aguirre, A. (2012) en su trabajo de titulación “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial”, Universidad Central del Ecuador:

El proyecto de tesis se desarrolla en base a la Empresa “EQUINORTE S.A.”, esta empresa se dedica a comercializar vehículos marca Hyundai, además brinda mantenimiento y/o reparación según el caso.

El problema radica en contar con una estructura orgánica tradicional, que se maneja en forma centralizada sin control sobre sus procesos, confundiendo actividades, elevando costos y tiempos de espera, entre otros.

Para mejorar esta situación en la organización se propone diseñar un Modelo de Gestión por Procesos, que permita el mejoramiento continuo tanto en la preventa – venta – postventa, lo cual ayudará a disminuir los costos, tiempos, duplicidad de tareas y demás situaciones que se susciten. (p. 13)

El objetivo de la investigación fue elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad, mediante el levantamiento, definición y categorización de procesos, dentro del Sistema Comercial EQUINORTE. Concluyendo que con el levantamiento de las actividades del Sistema Comercial de EQUINORTE, se identificó las entradas, recursos,



salidas y controles, logrando proponer a la institución en una estructura mejorada y adaptable a las necesidades y satisfacción del cliente. (Pág. 147).

De igual forma Hernández, M. (2014) en su trabajo de investigación “Diseño de un Modelo de Gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices. Caso Talleres Faconza” Universidad Andina Simón Bolívar menciona que el presente proyecto se enfoca en el diseño de un Modelo de Gestión de procesos, con la finalidad de demostrar que con un buen modelo de gestión por procesos se puede lograr una mayor captación de clientes, y mejorar la rentabilidad del negocio.

La aplicación del modelo de gestión dentro del área de prestación de servicios es con el fin de que esta área adquiera una nueva cultura enfocada en el mejoramiento del servicio al cliente ofreciendo una asistencia eficiente y eficaz lo cual permitirá obtener resultados favorables tanto para el personal como para los clientes del taller, garantizando que el trabajo que se realizaran cada uno de los trabajadores de la empresa ofreciendo de esta manera al cliente un servicio de calidad y cumpliendo con sus expectativas y requerimientos. (p. 12)

Basándose en la información obtenida del personal administrativo y operativo se elaboró una matriz estratégica para las debilidades convertirlas en fortalezas y a las amenazas en oportunidades, a la vez con la aplicación de este nuevo proceso se disminuye el tiempo en 119 minutos equivalente a un 55,11% más de eficacia, con esto se está cumpliendo los objetivos de la investigación. (Pág. 104)

#### **4.2.2 Antecedentes Históricos de la Empresa SKANDINAR S.A.**



**Gráfico 18:** Modelo de Gestión Administrativo-Financiero  
**Elaborado por:** El autor

La Distribuidora SKANDINAR S.A es una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios; emprendió sus actividades en el mercado Ambateño el 29 de noviembre de 1984 por la familia Carrillo Naranjo.

Se inició como una pequeña distribuidora de productos de primera necesidad, más conocida como FRIGO SKANDINAVO ubicada en la zona centro de la ciudad, dedicándose a la venta de productos Mr. Pollo. Con el paso del tiempo la distribuidora fue incrementando su personal, debido a que la empresa PRONACA, empresa responsable de proveer los productos, detectó la necesidad de crear puntos de distribución a pequeños negocios locales que puedan encargarse directamente de la distribución y ahorrar tiempo y recursos permitiendo crear nuevas empresas trabajando conjuntamente; es así que la Empresa SKANDINAR S.A. se convierte en la primera distribuidora autorizada por PRONACA en la ciudad de Ambato, definiendo su liderazgo a nivel nacional.

En el año 2011 la empresa cambia su razón a Sociedad Anónima apropiando su nombre a SKANDINAR S.A. teniendo su matriz principal en la Avenida Galo Vela, actualmente es responsable de la comercialización y distribución de todas las líneas de productos alimenticios pertenecientes a PRONACA realizando una cobertura total en las Provincias de Tungurahua y Pastaza.

Durante su crecimiento la empresa ha desarrollado niveles tecnológicos y logísticos a través de las necesidades que han tenido PRONACA y el entorno laboral. Al momento cuenta con un servicio en línea para la toma de pedidos con la finalidad de agilizar la gestión de distribución convirtiéndola en un factor eficaz y oportuno para obtener la fidelidad del cliente ya que el servicio se brinda puerta a puerta.

Esta empresa ambateña distribuye alrededor de 200 productos entre embutidos, cárnicos, enlatados, alimento para mascotas, conservas en almíbar. Con una gran inversión en el año 2011 que sirvieron para el equipamiento y adecuación de la misma, apertura su amplia planta de comercialización a las necesidades de las actividades de comercialización, ubicada en el sector oriente de la ciudad de Ambato, cuenta con todas las normas técnicas de manejo del producto, con cámaras de frío y sus 10 unidades de transporte dotados del

Sistema Termo King que garantiza que no se pierda la cadena de frío desde el despacho del producto hasta la entrega al consumidor final.

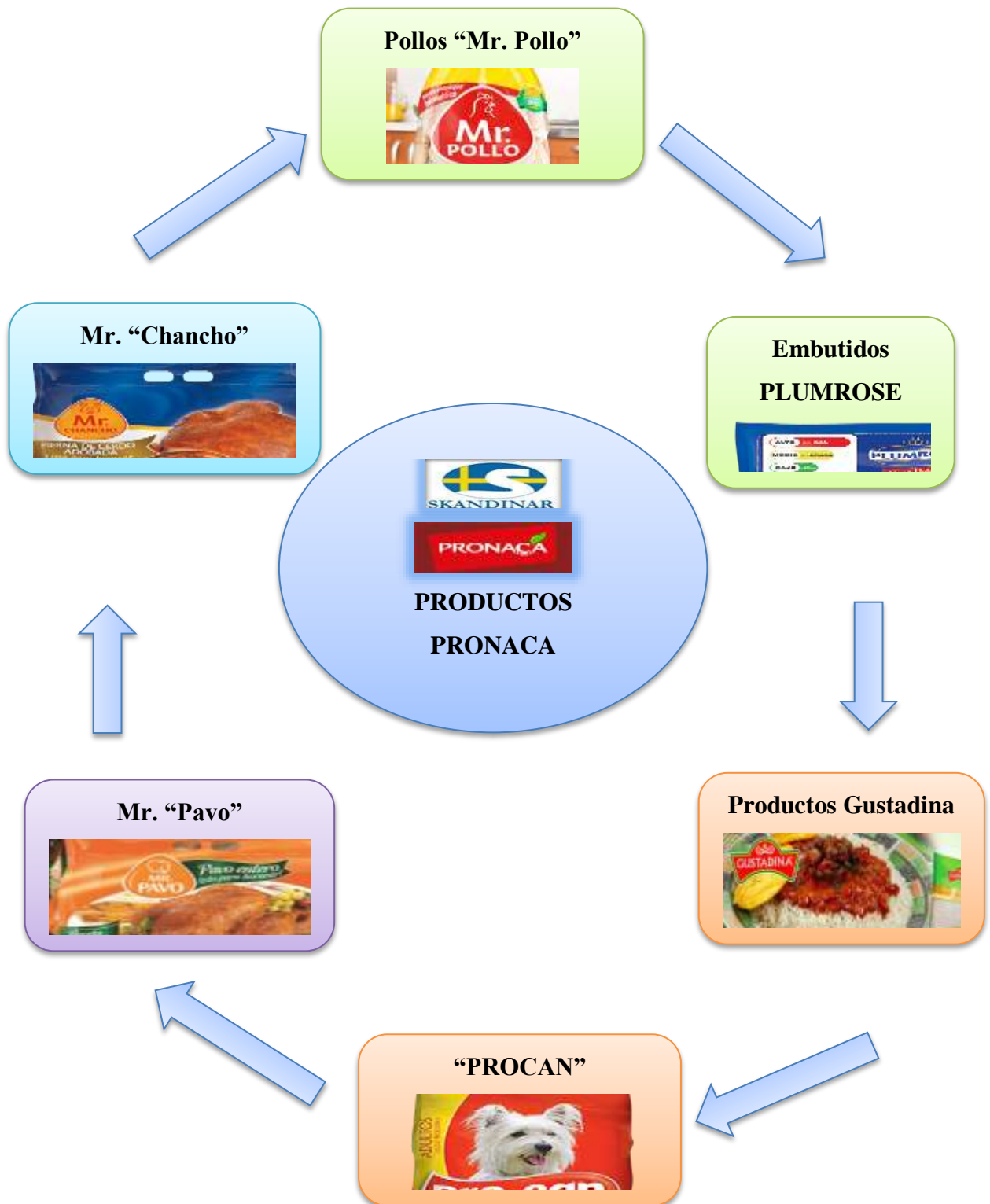
Actualmente se maneja una cartera de 6.000 clientes entre las provincias de Tungurahua y Pastaza entre pequeñas tiendas, supermercados, restaurantes, las ventas del año 2016 bordearon los \$ 9'569.401,71 y tiene una nómina de 30 empleados entre administrativos, operarios, vendedores y despachadores. La Empresa Skandinar S.A., cuenta con el Departamento Financiero, Talento humano, Ventas y Logística que forma la estructura organizacional. Cuenta con el sistema informático BANN (Planificador de recursos empresariales) que abarca todos los niveles administrativos de la empresa tales como gerencia, contabilidad, facturación como principales, cabe recalcar que dicho sistema se encuentra interconectado en línea con la principal de PRONACA, que es quien recibe los reportes de las diferentes áreas de la empresa.

El servicio de transporte de los productos se lo realiza por medio de la tercerización por motivos de costos y rentabilidad la empresa ha optado por acudir a este servicio que por el momento es un mecanismo que ha venido manejando hace unos 10 años, con resultados positivos en la entrega.

#### **4.2.3 Giro del Negocio**

La Empresa Skandinar S.A., con RUC. 1891742025001 es una empresa dedicada a la distribución de productos cárnicos y sus derivados de la empresa multinacional PRONACA, tales como: Mr. Pollo, Mr. Chanco, Mr. Pavo, Embutidos de Pollo, Fritz, Plumrose, además de la línea en productos secos en las marcas GUSTADINA y LA UNIVERSAL. Para su éxito la administración ha variado la oferta con productos complementarios lo que le permite mantener un crecimiento regular en sus ventas.

#### 4.2.4 Línea de Productos de Distribución



**Gráfico 19:** Productos PRONACA

**Fuente:** Skandinar S.A.

**Elaborado por:** El autor

#### **4.2.5 Generalidades**

La Empresa Skandinar S.A., mediante el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera por procesos busca mejorar la eficiencia administrativa empresarial y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado.

La Gestión por procesos, permite identificar los objetivos que contribuirán directamente con la empresa, de los cuales se verán identificados en la implementación de esta propuesta, por consiguiente los beneficios de estructurar una gestión organizacional por procesos son muchos, es decir, tiene un alto grado de ventajas tangibles en costos como intangibles en el desarrollo de una cultura organizacional que permita una mejora continua y lo que es más importante que sea perdurable este estilo de gestión.

La calidad en las organizaciones no son simplemente injerencia de los procesos sino también de una verdadera política de calidad en la gestión que solo se la puede vivir y evidenciar en una organización cuando los niveles directivos y administrativos, lo determinan en las empresas como un estilo organizacional que se lo aplica a todo nivel.

Por ello la importancia que una organización conozca las operaciones de los procesos que agregan valor, requieren de liderazgo, a través de una dirección coherente del rumbo de la empresa organizando su entorno interno.

Con todo lo anteriormente señalado como fundamentación que orientará el propósito de esta investigación de diseñar un Modelo de Gestión por procesos para la Empresa Skandinar S.A.

#### **4.2.6 Filosofía Empresarial**

Skandinar S.A. es una empresa con vocación a ser EFICIENTES Y EFICACES en el servicio y atención personalizada a los clientes. De ahí la preocupación por ser creativos y atentos en el desarrollo adecuado de personal; buscando siempre beneficio mutuo y la satisfacción de los colaboradores.

#### **4.2.6.1 Misión**

Una vez analizado la misión de la Empresa Skandinar S.A. se pudo evidenciar que se enfoca a la razón de ser de la empresa, dando énfasis a su actividad principal delimitando su campo de acción para enfocar sus recursos y esfuerzos a esos propósitos, al igual que establece, también mantiene la consistencia y claridad que necesita una declaración de misión empresarial, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ✓ Clientes: ¿Quiénes son ellos?
- ✓ Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios de la compañía?
- ✓ Concepto propio: ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la compañía?

“Skandinar S.A. es una empresa líder en la distribución, comercialización y venta de productos de consumo masivo producidos por PRONACA a nuestros clientes, caracterizada por la excelencia en el servicio dirigiéndonos siempre a las exigencias del mercado. Somos competitivos, exitosos, innovadores y con alta calidad humana, trabajamos unidos como un equipo comprometido para reforzar nuestro liderazgo y mantener nuestro posicionamiento en el mercado.”

#### **4.2.6.2 Visión**

Una vez analizada la visión empresarial de Skandinar S.A. se evidenció que se enfoca a la descripción del rumbo que se proyecta la compañía en el mediano plazo con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial expresando el curso estratégico planteado por sus directivos, tomando en cuenta las siguientes características:

- ✓ Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir.
- ✓ No es una declaración eterna, el curso que trazaron sus directivos quizá deban ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/ mercado/ cliente/ tecnología.
- ✓ Muestra la esencia de lo que debe alcanzar una organización.

“Skandinav S.A. busca mantenerse como una empresa líder a nivel provincial y nacional en distribución, comercialización y ventas; con un portafolio diversificado de productos y marcas de excelente calidad; desarrollando el recurso humano, mejorando continuamente los procesos y superando las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, optimizando e innovando procesos con tecnología de punta, capaz de adaptarse a los cambios del entorno.”

#### **4.2.6.3 Valores Corporativos**

Una vez analizado los valores corporativos de la empresa Skandinav S.A. se pudo evidenciar que identifican la personalidad organizacional y a la vez responden a las preguntas clave sobre valores de una empresa:

- ✓ ¿Cómo somos?
- ✓ ¿En qué creemos?

Skandinav S.A. tiene especial afán en la satisfacción al cliente cumpliendo con los siguientes valores:

- Responsabilidad en las entregas.
- Respeto hacia los compromisos contraídos a través de la fuerza de ventas.
- Consideración al cliente interno y externo de la empresa.
- Honradez
- Puntualidad

El lema de la empresa es ser EFICIENTES Y EFICACES en el servicio. De ahí la preocupación por ser creativos y atentos en el desarrollo adecuado de personal de ventas, bodega y entrega. Siendo una empresa comercializadora es muy claro que el jefe del negocio es el CLIENTE. Con esta filosofía de trabajo arduo y continuo se ha logrado ganar la confianza y lealtad de la clientela de la empresa.

#### 4.2.6.4 Ubicación Geográfica



**Gráfico 20:** Ubicación Geográfica

**Fuente:** Google Maps.com

**Elaborado por:** El autor

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Av. Galo Vela y Oppenheimer

#### 4.2.7 Base Legal

Para el funcionamiento y desarrollo de las actividades comerciales la Empresa Skandinav S.A. se encuentra amparada en las siguientes leyes:



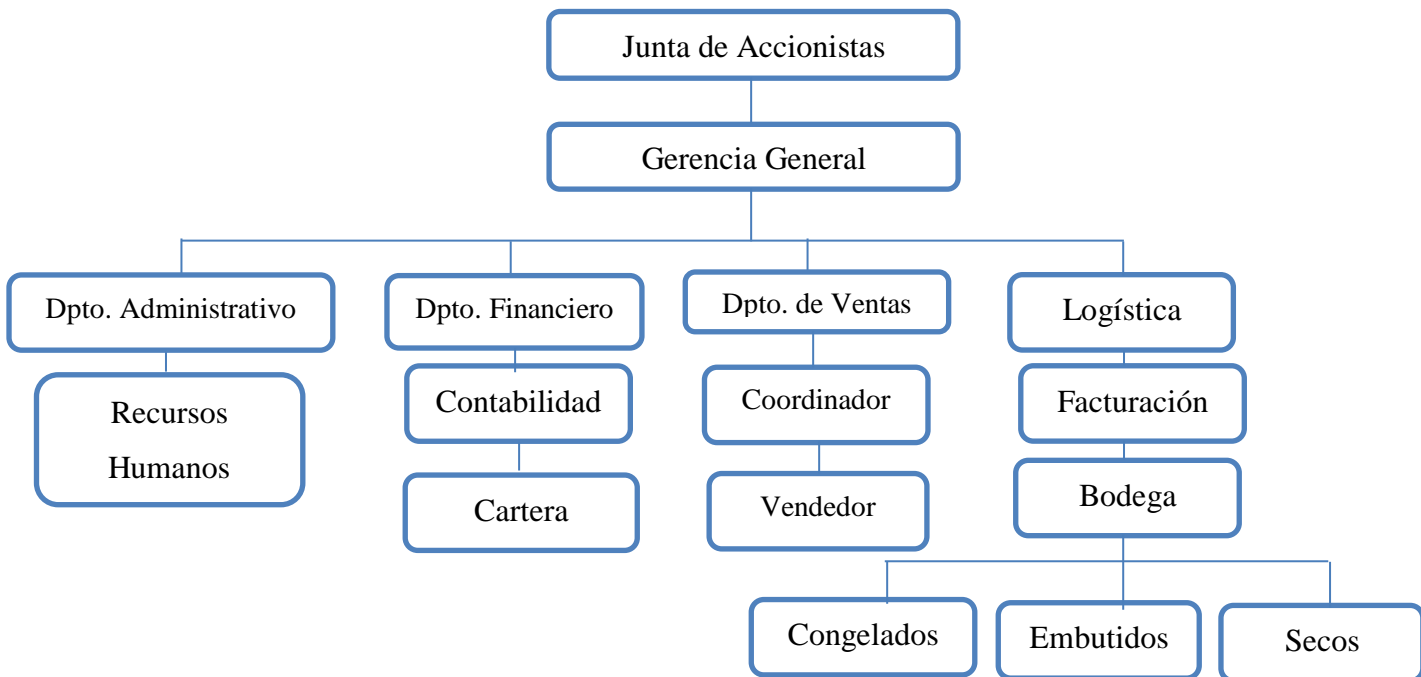
**Tabla 19:** Base Legal

Leyes y Reglamentos Skandinar S.A.	Ley de Compañías
	Ley de Régimen Tributario Interno
	Código Civil
	Código de Trabajo
	Código de Comercio
	Código Tributario
	Ley del IESS
	Ordenanzas Municipales
	Ministerio de Salud

**Fuente:** Skandinar S.A.

**Elaborado por:** El autor

#### 4.2.8 Organigrama



<b>NIVELES JERÁRQUICOS</b>			
<b>Nivel Directivo</b>	Junta General de Accionistas	<b>Nivel Ejecutivo</b>	Gerencia General
<b>Nivel de Apoyo</b>	Departamento Administrativo Financiero Dpto. de Ventas	<b>Nivel Operativo</b>	Dpto. de Ventas Bodega Logística

**Fuente:** Skandinar S.A.

**Elaborado por:** El autor

#### **4.2.9 Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo Financiero**

Esta investigación permitió analizar la teoría adecuada, identificar las actividades, aplicar metodología para estructurar el modelo, documentar los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer. Aportando para la gestión administrativa financiera se rija por los principios de eficiencia, eficacia y calidad de su trabajo siendo parte del crecimiento y desarrollo empresarial.

Las crecientes exigencias de los clientes y la necesidad de ser cada día más competitivos, lleva a la empresa a alcanzar el mayor nivel de profesionalización posible, aplicando un enfoque que conduzca al desarrollo de mejores prácticas junto a la mejora continua de los procesos responsables de su resultado, normalizándolos en garantía de su repetitividad.

#### **4.2.10 Alcance**

Lograr que la Empresa Skandinar S.A., garantice una estructura eficiente en el desarrollo de las actividades y los procesos para mejorar la eficiencia administrativa empresarial.

#### **4.2.11 Objetivos del Modelo**

##### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera para la Empresa Skandinar S.A., a través de la estructura de la gestión por procesos que permitirán mejorar la eficiencia administrativa empresarial.

### **Objetivos específicos**

- Aplicar la metodología para estructurar el Modelo de Gestión por Procesos, identificando cada una de las actividades dentro de la empresa.
- Realizar el levantamiento de procesos que permitan identificar la hoja de caracterización de procesos y de actividades para formalizar dicha información.
- Estructurar las funciones que describan y caractericen cada uno de los cargos de los diferentes departamentos de la Empresa Skandinar S.A., que permita el mejor desempeño del talento humano.

#### **4.2.12 Planificación/ Documentación**

El Modelo de Gestión por procesos para la Empresa Skandinar S. A., parte de la planificación o documentación, es en esta etapa donde se establecieron las actividades que se va a realizar en las diferentes unidades de trabajo para saber de forma exacta que acciones se realizarán, para el levantamiento de la información en la empresa siendo así la siguiente:

#### 4.2.13 Pasos de la Planificación/ Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Skandinar S.A.



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** El autor

#### **4.2.14 Análisis Documental**

En el análisis documental se procedió a la identificación, recolección, ordenamiento, análisis y síntesis de la información que involucra de manera directa para el desarrollo del modelo de gestión por procesos. Con el objetivo de facilitar la identificación de la información que se necesita de manera puntual y permanente, para una mejor identificación de la documentación se ha subdividido de la siguiente manera:

##### **➤ Análisis Documental Interna**

Estatuto Interno de la Empresa Skandinar S.A.  
Manual de Descripción y clasificación de puestos

##### **➤ Análisis Documental Externa**

Norma Técnica de Administración por Procesos, 2012.

#### **4.2.15 Levantamiento de Procesos**

En el levantamiento de procesos se realizó las siguientes actividades:

##### **a) Autorización**

Envío de la solicitud de autorización con el cronograma de entrevistas al personal de la Empresa Skandinar S.A. para el levantamiento de procesos.

#### **4.2.16 Validación de Procesos**

Para la validación de procesos de la Empresa Skandinar S.A., se realizó conjuntamente con cada una de las personas que son responsables de los procesos, con el fin de revisar, verificar y purificar la información de cada uno de los procesos levantados.



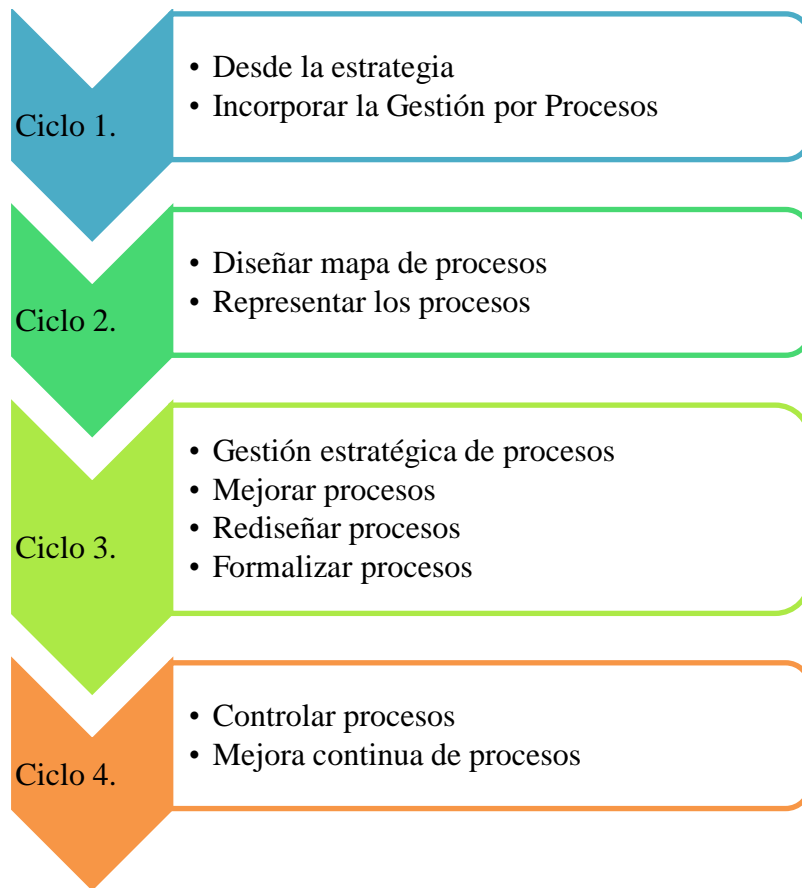
**SKANIDNAR S.A.**  
**CRONOGRAMA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**  
**CONSULTOR: Eduardo Aldas**

**FASE:** Documentación, Levantamiento de Procesos

Nombre	Cargo	ENERO					FEBRERO								
		Martes 30	Miércoles 31	Viernes 2	Lunes 5	Martes 6									
Lic. Sonia Naranjo/ Ing. Julio Benítez	Gerente	08:00 09:00													
<b>Departamento Talento humano</b>															
Ing. Lourdes Montesdeoca	Jefe de Talento humano		8:00 9:00												
<b>Departamento Financiero</b>															
Dra. Amparito Arteaga	Contadora			9:00 10:00											
Ing. Andrea Camacho	Cartera de clientes					8:00 9:00									
<b>Departamento de Ventas</b>															
Eco. Christoffer Carrillo	Jefe de Ventas						9:00 10:00								
Sr. Mauricio Frías	Coordinador							8:00 9:00							
<b>Departamento de Logística</b>															
Ing. Becker Pico	Jefe de Logística									9:00 10:00					
Ing. Omar Suarez	Facturador												8:00 9:00		
Ing. Gustavo Abril	Jefe de Bodega													9:00 10:00	

Ing. Julio Benítez  
**GERENTE**

### Fases de la Gestión por procesos



**Gráfico 21:** Fases de la Gestión por Procesos

**Fuente:** Carrasco, J. (2011)

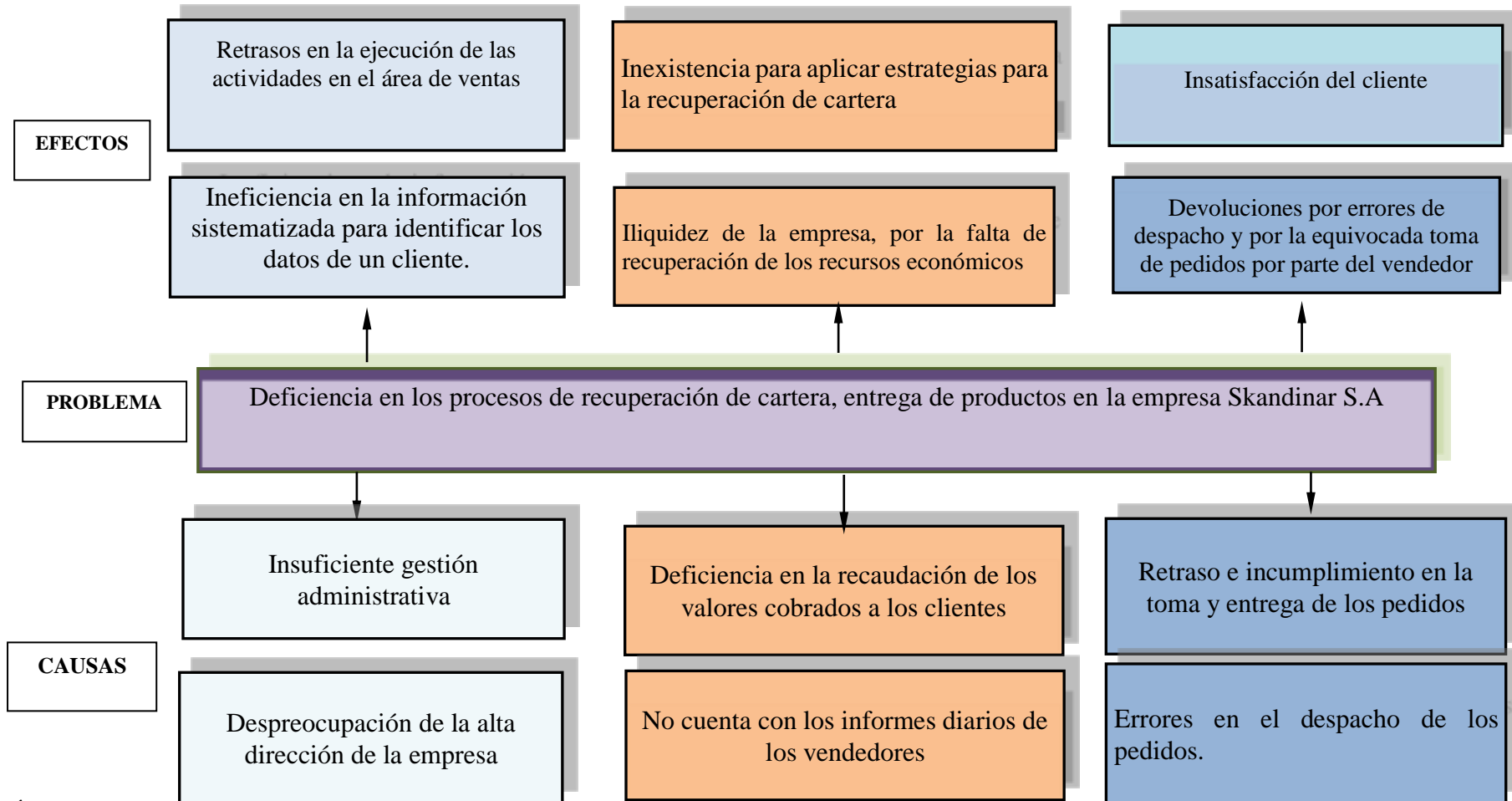
**Elaborado por:** El autor

#### 4.2.16.1 Árbol de problemas

El árbol de problemas contiene un problema global o central, de las cuales se derivan causas y efectos. Por tanto, es una herramienta para identificar fallas y desperfectos de una determinada, objeto, entidad o actividad.

El árbol de problemas es una técnica para planificar un proyecto o una mejora en la empresa, porque es una guía para solucionar las causas de un problema, además, ayuda a identificar líneas de acción.

## Árbol de problemas



Árbol de problemas

Elaborado por: el autor



## **Análisis crítico del árbol de problemas**

En el departamento de ventas se observó que existe deficiencia en la recaudación de los valores cobrados a los clientes, por lo tanto, la información que entrega el vendedor no es confiable. De igual manera, los vendedores no cumplen con la ruta de las ventas establecidas por tres razones principales:

- Retrasos en la ejecución de las actividades en el área de ventas, esto se puede dar porque el cliente no se encuentra en su local o a su vez está cerrado.
- El recorrido de la ruta es muy extensa, por lo tanto, al vendedor le falta el tiempo para cubrir la totalidad de la misma.
- Los vendedores se debían de la ruta por realizar actividades que no competen a sus funciones y responsabilidades laborales.
- Ineficiencia en la información sistematizada para identificar los datos de un cliente.
- Deficiencia en la recaudación de los valores cobrados a los clientes, por la limitada capacidad para identificar a los clientes pendientes de pago y la inexistencia para aplicar estrategias para la recuperación de cartera.
- Errores en el despacho de los pedidos y también se presenta retraso e incumplimiento de los pedidos lo que da como efecto devoluciones por errores de despacho y por la toma de pedidos por parte del vendedor e insatisfacción de los clientes.

## **Posibles soluciones**

Revisar los procedimientos e instructivos de los presupuestos del personal del área financiera a través de la evaluación de los estados financieros en un periodo determinado a través del uso de indicadores.

Realizar las declaraciones tributarias mes a mes, facturar cada uno de los pedidos y dar seguimiento de formularios declaraciones tributarias.

Aplicar estrategias para la recuperación de cartera y darle al cliente una fecha límite para que realice el pago mediante seguimiento a los clientes que realizan pedidos a créditos.

Realizar la contabilidad a diario y realizar una evaluación de la forma de llevar la contabilidad de la empresa.

El plan estratégico se estableció para el periodo 2018-2020, mantener las estrategias y lineamientos durante el periodo antes señalado a través de la verificación y evidencias de su ejecución, mejoras y resultados.

Ejecutar el plan estratégico y el de acción y las evidencias de puede ver reflejado en la mejor administración organizacional financiera, recuperación de cartera y satisfacción de los clientes n la entrega de pedidos.

Acciones para el cambio y mejora de políticas y el acompañamiento y asesoría durante tres meses para la adecuada ejecución de cambios políticos.

#### **4.2.16.2 Direccionamiento estratégico**

Con el plan estratégico como parte del modelo de gestión por procesos la empresa busca establecer la misión, visión mediante el logro de objetivos. Es importante manifestar que es una herramienta administrativa para guiar a la empresa. Además, promueve una tendencia de crecimiento de mercado.

Un plan estratégico es desarrollado en la empresa para establecer políticas, gestiona técnicas acciones documentadas como una ruta que debe seguir la organización para alcanzar objetivos en un determinado tiempo.

Los beneficios de implementar un plan estratégico radican en que ayuda al logro eficiente de los objetivos.

Otro aspecto interesante es que incentiva al trabajo en equipo por parte de cada uno de los miembros de la empresa, ya que implica planificar, ejecutar, controlar y conservar los procesos administrativos, operativos, marketing y financieros de la empresa.

Incentivar a fomentar un liderazgo por parte de los directivos y a la vez al compromiso y presión positiva por parte del personal que trabaja en la empresa.

### 4.2.16.3 Filosofía corporativa

Filosofía corporativa-		
VISIÓN	MISIÓN	VALORES CORPORATIVOS
<p>“Skandinav S.A. es una empresa líder en la distribución, comercialización y venta de productos de consumo masivo producidos por PRONACA a nuestros clientes, caracterizada por la excelencia en el servicio dirigiéndonos siempre a las exigencias del mercado. Somos competitivos, exitosos, innovadores y con alta calidad</p>	<p>“Skandinav S.A. es una empresa líder en la distribución, comercialización y venta de productos de consumo masivo producidos por PRONACA a nuestros clientes, caracterizada por la excelencia en el servicio dirigiéndonos siempre a las exigencias del mercado. Somos competitivos, exitosos, innovadores y con alta calidad humana, trabajamos unidos como un equipo comprometido para reforzar nuestro liderazgo y mantener nuestro posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Skandinav S.A. tiene especial afán en la satisfacción al cliente cumpliendo con los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad en las entregas.</li> <li>• Respeto hacia los compromisos contraídos a través de la fuerza de ventas.</li> <li>• Consideración al cliente interno y externo de la empresa.</li> <li>• Honradez</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>

<b>Filosofía corporativa-</b>				
humana, trabajamos unidos como un equipo comprometido para reforzar nuestro liderazgo y mantener nuestro posicionamien to en el mercado.”				
<p>Las directrices estratégicas son aspectos importantes de un plan estratégico, en el cual se detallan el contexto político y técnicas de mejora continua en la empresa. Su principal finalidad es apoyar para poner en marcha y ejecutar acciones y objetivos previamente planificados, los mismo que deben estar enfocados a criterios de eficiencia y calidad</p> <p>También, el direccionamiento busca desarrollar un compromiso por parte del talento humano de la empresa para lograr los objetivos, estrategias y actividades sistematizadas en un periodo determinado. El alcance del plan estratégico es para todos los procesos de la empresa Skandinar S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.</p>				
<b>DIRECTRICES ESTRATÉGICAS</b>				
<b>DIRECTRIZ VISIÓN</b>	<b>DIRECTRIZ DE LA MISIÓN</b>	<b>DIRECTRI Z DE LA POLÍTICA</b>	<b>DIRECTRIZ ESTRATÉGI CA</b>	<b>PERSPECTI VA</b>
Ser una empresa de comercializaci	•Comercializa, vende y distribuye	• Personal capacitado y motivado,	•Crecimiento social y económico de	

Filosofía corporativa-				
<p>ón, venta y distribución de productos de consumo masivos a nivel regional.</p>	<p>productos de consumo masivo.</p>	<p>con el propósito de incrementar el desempeño laboral.</p>	<p>las partes interesadas: talento humano, clientes, proveedores y accionistas.</p>	<p>FINANCIER A</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrar las facturas pendientes de pago</li> <li>• Realizar el pedido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No debe adeudar ningún valor con la empresa para realizar un nuevo pedido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar los reportes de las facturas cobradas y no cobradas</li> <li>• Reporte actualizado de los clientes que adeudan</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores a nivel externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos nichos de mercado con un enfoque de posicionar la marca e imagen corporativa .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento y reconocimiento a nivel regional por la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de la marca PRONACA.</li> </ul>	<p>CLIENTE</p>

Filosofía corporativa-				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener comunicación con el cliente ( Vía telefónica, o personalmente u otro medio de comunicación )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los requisitos pactados con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente atención al cliente.</li> <li>Cumplimiento de los requerimientos y expectativas del cliente y consumidor.</li> <li>Búsqueda de cliente potenciales</li> </ul>	PROCESOS INTERNOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticar comunicadamente la situación actual de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer las expectativas de las partes interesadas (talento humano, gerente y accionistas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar acciones preventivas y correctivas en los procesos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expectativas de los clientes de los sectores de víveres y alimentación.</li> <li>Crecimiento a nivel interno del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento continuo</li> <li>Excelente servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento en capacitación y motivación del talento humano.</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	TALENTO HUMANO

Filosofía corporativa-				
	talento humano		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación organizacional.</li> <li>• Aplicar parámetros de mejora continua en el área administrativa, operativa, mercada y financiera.</li> </ul>	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Levantamiento de procesos



### EMPRESA SKANDINAR S.A.

Al realizar el levantamiento de procesos se pudo identificar la hoja de caracterización de procesos y actividades para formalizar dicha información.

#### Caracterización de Procesos

N°	Departamento	PROCESOS	ACTIVIDADES
1	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificación</li> <li>q</li> <li>➤ Organización</li> <li>➤ Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer objetivos estratégicos en áreas como satisfacción de intereses, rentabilidad, eficiencia, inversiones, desempeño de la organización, responsabilidad social.</li> <li>➤ Responsable de analizar datos estadísticos de ventas para la elaboración del presupuesto anual tanto de ventas como gastos.</li> <li>➤ Designar las responsabilidades y delegar autoridad a los jefes departamentales</li> <li>➤ Ejecutar las disposiciones del directorio, así como ejercer la rentabilidad comercial y administrativa de la sociedad, en concordancia con las atribuciones que le confiere el estatuto</li> <li>➤ Dar seguimiento y continuidad a las directrices del jefe de ventas - PRONACA</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener reuniones periódicas con su equipo de trabajo (Jefes departamentales)</li> <li>➤ Autorizar transferencias bancarias, retiros de la cuenta</li> <li>➤ Suscribir contratos, incluyendo la transferencia de dominio de activos fijos</li> <li>➤ Responsable de que se cumpla con las estrategias de comercialización y distribución</li> <li>➤ Analizar las evaluaciones de cumplimiento de la distribuidora y toma de correctivos necesarios</li> <li>➤ Supervisar el trabajo de todo el personal administrativo, operativo y de ventas</li> <li>➤ Elaborar y autoriza el pago a proveedores según el calendario de pagos</li> </ul>
2	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llevar el registro de los Libros Contables (Jornalización)</li> <li>➤ Mayorización de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.</li> <li>➤ Controlar las distintas partidas deudoras o acreedoras que constituyen el movimiento contable.</li> <li>➤ Verificar que la documentación recibida contengan de forma</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control de inventarios</li> </ul>	<p>correcta los datos fiscales de la empresa y que cumplan las formalidades requeridas para su validez.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema informático BANN para mantener actualizadas las cuentas por pagar.</li> <li>➤ Revisar el cálculo de las planillas de retención emitidas a los proveedores y realizar los ajustes en el caso de no cumplir con la normativa vigente.</li> <li>➤ Efectuar la constatación física de inventarios para cotejar la información en libros contables contra el estado físico de los inventarios en bodega</li> <li>➤ Mantener actualizada la información de la depreciación y amortización de los bienes de corta y larga duración que refleje el valor real en libros contables</li> <li>➤ Mantener actualizado el registro de costos de inventario</li> <li>➤ Elaborar cheques y efectuar transacciones interbancarias para el pago de proveedores, recurso humano y bienes y servicios adquiridos por la empresa</li> </ul>
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cancelación de Proveedores</li>   <li>➤ Registro de Ingresos y Egresos</li>   <li>➤ Declaración de Impuestos</li>   <li>➤ Elaboración de estados Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar y registrar contablemente los pagos realizados a proveedores y otros bienes y servicios adquiridos por la empresa</li>   <li>➤ Llevar el registro mensual de los libros generales de compras y ventas, mediante el registro de las facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración del IVA.</li>   <li>➤ Consolidar la información tributaria, con el objeto de obtener el hecho generador que finalizará con la elaboración de los formularios de declaración de impuestos</li>   <li>➤ Elaborar los comprobantes del libro diario, mayor, balance de comprobación y estado de resultados integral, mediante el registro oportuno de la información apegados en los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA), con el objeto de obtener los Estados Financieros.</li>   <li>➤ Archivar la documentación e informes requeridos por entidades de control gubernamental.</li> </ul>
--	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respaldar y mantener la confidencialidad de la información financiera generada por la empresa</li> </ul>	
3	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicar las necesidades de contratación de una vacante</li> <li>➤ Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante el proceso de selección.</li> <li>➤ Receptar las carpetas que contengan información personal de cada interesa en el cargo.</li> <li>➤ Evaluar las carpetas receiptadas</li> <li>➤ Entrevistar al personal con mejores puntuaciones.</li> <li>➤ Evaluar la presentación personal y profesional de las personas interesadas</li> <li>➤ Contratar el personal que requiere la empresa según las necesidades y cumplimiento de los requisitos previos al contrato.</li> <li>➤ Enviar a contabilidad de documentación pertinente del nuevo personal contratado para la elaboración de formalidades</li> </ul>

		<p>de la estructura organizacional, funciones, objetivos y políticas de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación activa en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección y Reclutamiento del personal</li> <li>➤ Contratación de personal</li> <li>➤ Inducción del nuevo personal</li> <li>➤ Diseño organizacional de los puestos de trabajo</li> </ul>	<p>con el Ministerio de Relaciones Laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar información general, amplia y suficiente que permita guiar al nuevo empleado en el trabajo a desempeñar dentro de la empresa</li> <li>➤ Otorgar un compañero de trabajo que lo dirija en actividades específicas</li> <li>➤ Programar las vacaciones</li> <li>➤ Controlar el horario de entrada y salida del personal de la empresa a través del reloj biométrico</li> <li>➤ Autorizar permisos de acuerdo a la normativa interna de la empresa</li> <li>➤ Elaborar el reporte de permisos del personal</li> <li>➤ Elaborar el reporte de asistencia del personal mensual</li> <li>➤ Elaborar cuadros de reemplazo</li> <li>➤ Elaborar el plan anual de detección de necesidades del personal</li> <li>➤ Planificar y supervisar el adiestramiento del personal bajo su supervisión, ejecutando el plan anual de detección de necesidades de formación, con el fin de mantener al personal con niveles de competencias requeridos por la organización</li> </ul>
--	--	--	--

		<p>➤ Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos y talleres, con la finalidad de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro en términos</p>	<p>➤ Planificar y supervisar el plan de formación del personal</p> <p>➤ Capacitación técnica</p> <p>➤ Programación de actividades de vinculación entre el personal de la empresa</p> <p>➤ Verificar que se cumpla con las normas de riesgos laborales</p> <p>➤ Dotar de elementos de protección personal</p> <p>➤ Dotar de uniformes</p> <p>➤ Controlar los lugares de trabajo para mantener condiciones inseguras y los riesgos generales del lugar de trabajo</p> <p>➤ Poseer alto sentido de iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones</p> <p>➤ Realizar reuniones y encuestas evidenciar la motivación de las personas</p>
--	--	--	---

		<p>personales y organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>➤ Supervisión funcional de las actividades de trabajo</li> </ul>	
4	Cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Otorgar créditos</li> <li>➤ Gestión efectiva de cobranza</li> <li>➤ Verificación de documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar un estudio previo del historial de compra del cliente</li> <li>➤ Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa</li> <li>➤ Generar el listado de cartera vencida</li> <li>➤ Revisar diariamente el vencimiento de las facturas por cobrar</li> <li>➤ Ajustar el reporte de cartera de clientes</li> <li>➤ Realizar el reporte de las facturas vencidas</li> <li>➤ Recibir las facturas por cobrar</li> <li>➤ Realizar la gestión de cobro</li> </ul>

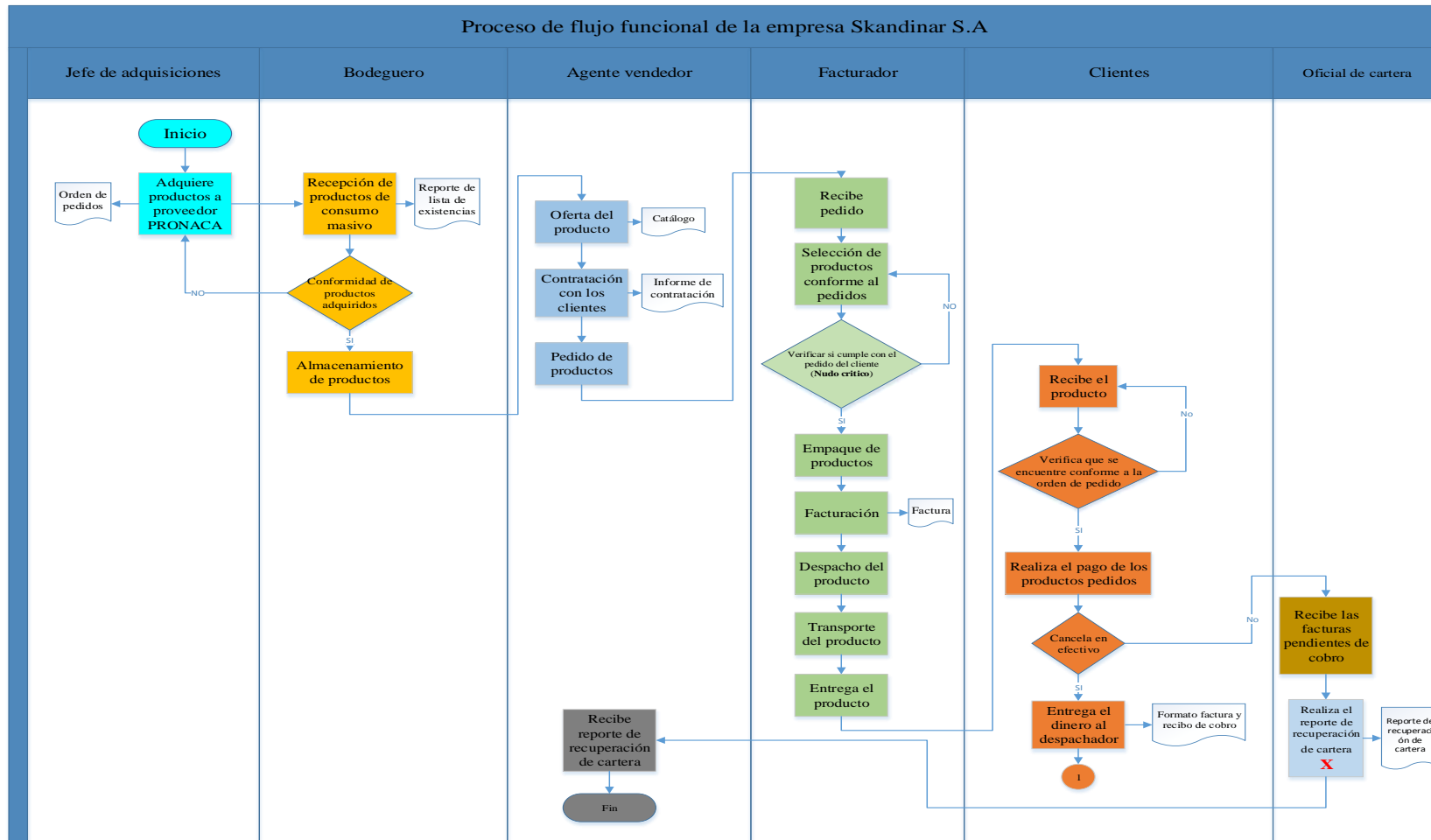
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de informes y reportes de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registrar los cobros en el sistema BANN de acuerdo con el reporte</li> <li>➤ Recibir el reporte de los vendedores</li> <li>➤ Recibir los depósitos bancarios de los vendedores</li> <li>➤ Elaborar informes y reportes en forma periódica sobre la gestión de crédito y cobranzas para que se analicen por gerencia</li> </ul>
5	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prepara la ruta de clientes a visitar</li> <li>➤ Cobranza de valores pendientes de pago</li> <li>➤ Asesoría al detallista en la exhibición de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programar visitas al cliente</li> <li>➤ Receptar las remesas (Reporte de cuentas por cobrar)</li> <li>➤ Consultar la disponibilidad de stock de mercadería para la venta</li> <li>➤ Realizar el cobro de la factura anterior</li> <li>➤ Realizar cotizaciones de productos para los clientes</li> <li>➤ Dar seguimiento de las cotizaciones</li> <li>➤ Elaborar órdenes de pedido</li> <li>➤ Recaudar los valores pendientes de cobro a los clientes</li> <li>➤ Ingresar el pedido de los clientes al Sistema BANN</li> <li>➤ Depositar y cuadrar diariamente los valores recaudados</li> <li>➤ Realizar la actualización semanal de promociones de ventas</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elabora la hoja de resultados diarios de ventas</li> <li>➤ Elabora informe de meta de venta del día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar el informe de ventas del día en el que consta las visitas realizadas, las facturas cobradas y las que no se han cancelado</li> <li>➤ Elaborar el informe diario indicando cuantos clientes compraron cada uno de los productos especificando los kilos de venta realizados contra la meta de venta esperada</li> <li>➤ Elaborar un informe en el que detalla las novedades y dificultades del mercado</li> </ul>
<b>6</b>	Facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de proformas de compra</li> <li>➤ Ingresar al sistema BANN las compras y mantener actualizado los precios de los productos</li> <li>➤ Mantener el stock óptimo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar los productos a comprar</li> <li>➤ Negociar con el proveedor</li> <li>➤ Elaborar el pedido para proveedores</li> <li>➤ Ingresar las facturas de compras de mercadería</li> <li>➤ Establecer el precio de venta de los productos</li> <li>➤ Realizar el Cambio de precios</li> <li>➤ Fijar el precio de negociación y descuentos</li> <li>➤ Realizar el ajuste de inventario</li> <li>➤ Programar el embarque de los vehículos y rutas de distribución de la mercadería</li> </ul>

		mercadería para evitar que la empresa se quede sin producto disponible para la venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Codificar los productos</li> <li>➤ Determinar la rotación de los productos</li> </ul>
7	Bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsable de la recepción de la mercadería</li> <li>➤ Prepara los pedidos para su despacho</li> <li>➤ elaboración de informes de novedades con la mercadería receptada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Receptar las facturas o guías de remisión</li> <li>➤ Descargar e ingresar la mercadería</li> <li>➤ Realizar el reporte de verificación de los productos entregados por el proveedor</li> <li>➤ Alistar la mercadería a despachar según las facturas de clientes</li> <li>➤ Revisar el stock del producto y realiza la hoja de pedido</li> <li>➤ Almacenar la mercadería</li> <li>➤ Mantener actualizado el inventario de bodega</li> <li>➤ Informar de pérdidas detectadas durante el desembarque de la mercadería</li> <li>➤ Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores.</li> </ul>
<b>Encuestador:</b>		Eduardo Aldas	

## Descripción general de los procesos (diagrama de flujo funcional)



Fuente: Skandinar S.A

Elaborado por: El autor

Marca Nudo crítico X

## Lista de chequeo de los procesos

La lista de chequeo efectuada de la empresa Skandinar S.A se enfoca en presentar incumplimientos en los procesos estratégicos, operativos y apoyo.



## Marcas utilizadas

Las marcas que se utilizó en la lista de chequeo de la gestión por procesos para la empresa Skandinar S.A, fueron los siguientes signos y símbolos, para indicar los procedimientos efectuados, en donde, se deja en evidencia la actividad realizada por el investigador.

MARCAS DE AUDITORÍA	
No cumple	@
Cumple proceso	©
Nudo crítico	X

## Lista de chequeo de los procesos

Lista de chequeo de cumplimiento de los procesos								
Procesos gerencia								
N°	Preguntas	Directivo		Administrativo		Operativo		Observación
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se establece objetivos estratégicos en áreas como satisfacción de intereses, rentabilidad, eficiencia, inversiones, desempeño de la organización, responsabilidad social?	X						Ⓢ Realizar actividades de planificación, organización, dirección y control de la empresa y fomentar el trabajo en equipo.
2	¿Designa las responsabilidades y delega autoridad a los jefes departamentales?	X						Ⓢ
3	¿Ejecuta las disposiciones del directorio, así como ejercer la rentabilidad comercial y administrativa de la sociedad, en concordancia con las atribuciones que le confiere el estatuto?	X						Ⓢ Los accionistas se encargan de evaluar el cumplimiento de eficiencia y eficacia de la empresa.
4	¿Mantiene reuniones periódicas con su equipo de trabajo (Jefes departamentales)?	X						Ⓢ
5	¿Supervisar el trabajo de todo el personal administrativo, operativo y de ventas?	X						Ⓢ

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Marcas

Ⓢ No cumple

Ⓢ Si cumple

## Lista de chequeo de los procesos

Lista de chequeo de cumplimiento de los procesos								
Procesos cartera								
N°	Preguntas	Directivo		Administrativo		Operativo		Observación
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Realiza un estudio previo del historial de compra del cliente?				X			@ La oficial de cartera no emite un reporte actualizado del estado de las cuentas por cobrar de los clientes.
2	¿Otorga créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa?			X				© Es una forma de realizar planes financieros bajo condiciones de pago y es una forma de asumir un riesgo la empresa para aumentar sus ventas.
3	¿Genera el listado de cartera vencida?				X			@ No se genera el listado de cartera vencida debido a que los vendedores no le entregan los informes de los clientes con cuentas por pagar de forma oportuna.
4	¿Recibe las facturas por cobrar de los vendedores?				X			@ No se recibe las facturas por cobrar porque los vendedores no entregan las facturas en el tiempo establecido.
5	¿Elabora informes y reportes en forma periódica sobre la gestión de crédito y cobranzas para que se analicen por gerencia?			X				©

**Fuente:** Skandinav S.A

**Elaborado por:** El autor

Marcas

@ No cumple

© Si cumple

## Lista de chequeo de los procesos

Lista de chequeo de cumplimiento de los procesos								
Procesos ventas								
N°	Preguntas	Directivo		Administrativo		Operativo		Observación
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Prepara la ruta de clientes a visitar?					X		© Es una forma de llegar a todos los clientes, en el tiempo oportuno.
2	¿Realiza cotizaciones de productos para los clientes?					X		© Se busca satisfacer las necesidades del cliente y dar un producto y servicio de calidad.
3	¿Genera el listado de los clientes que no han cancelado las facturas pendientes de pago?						X	@ Los vendedores no generan el listado de los clientes que tiene valores pendientes de pago con la empresa.
4	¿Cobranza de valores pendientes de pago?					X		© Recuperar el dinero en efectivo
5	¿Realiza el informe de ventas del día en el que consta las visitas realizadas, las facturas cobradas y las que no se han cancelado?						X	@ No se realiza el informe de ventas diario, por incumplimiento en la ruta establecida.
6	¿Entrega el producto según los requerimientos para que no existan devoluciones?						X	@ Las devoluciones se presentar por diferentes aspectos tales como: Error en el despacho, problemas en los empaques, errores en la toma de pedido por parte del vendedor.

**Fuente:** Skandinav S.A

**Elaborado por:** El autor

Marcas

@ No cumple

© Si cumple

## Lista de chequeo de los procesos

Lista de chequeo de cumplimiento de los procesos								
Procesos facturación								
N°	Preguntas	Directivo		Administrativo		Operativo		Observación
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Elabora las proformas de compra?			X				© Asegurar la operación de compraventa y plasmar la oferta de los productos.
2	¿Ingresa al sistema BANN (Planificador de recursos empresariales) las compras y mantener actualizado los precios de los productos?			X				© Tener sistematizado información y datos del cliente
3	¿Mantiene el stock óptimo de mercadería para evitar que la empresa se quede sin producto disponible para la venta?			X				© Depende del producto, durabilidad y fecha de caducidad y demanda
4	¿Programar el embarque de los vehículos y rutas de distribución de la mercadería?			X				©
5	¿Codifica y determinar la rotación de los productos?			X				©
6	¿Factura las ordenes de pedido, acorde a las especificaciones del departamento de ventas?				X			@ No existe en la bodega el producto de la orden de pedido. Error en la digitación de los pedidos por parte del responsable de facturación.

**Fuente:** Skandinav S.A

**Elaborado por:** El autor

Marcas

@ No cumple

© Si cumple



## Lista de chequeo de los procesos

Lista de chequeo de cumplimiento de los procesos								
Procesos bodega								
N°	Preguntas	Directivo		Administrativo		Operativo		Observación
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Recepta las facturas o guías de remisión?					X		©
2	¿Alista la mercadería a despachar según las facturas de clientes?					X		© Garantizar que se realicen las salidas de productos conforme a lo requerido y pedidos por parte de los clientes.
3	¿Almacena lo inventario y mantiene actualizado el inventario de bodega?					X		©
4	¿Informa de pérdidas detectadas durante el desembarque de la mercadería?						X	@ No se informa de la mercadería con deterioro por parte del bodeguero
5	¿Participa en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores?					X		©

**Fuente:** Skandinav S.A

**Elaborado por:** El autor

Marcas

@ No cumple

© Si cumple

**Plan de mejora en base a las ineficiencias identificadas en la lista de chequeo aplicada a la empresa Skandinar S.A**

Un plan de mejora es una iniciativa para incrementar el rendimiento empresarial, para este caso, con el plan de mejora se busca incrementar las ventas, recuperar la cartera de los clientes pendientes de pago. Además, de aplicar una adecuada gestión en las ventas para disminuir significativamente posibles devoluciones.

<b>Nudo crítico @</b>	<b>Observación</b>	<b>Posible soluciones</b>
No se realizar el estudio previo del historial de compra del cliente.	@ La oficial de cartera no emite un reporte actualizado del estado de las cuentas por cobrar de los clientes.	Comunicar a gerencia el incumplimiento las obligaciones de vendedores.  Asignar a un responsable específico para receptar los reportes de cobro diarios, el mismo que debe ser entregado a la oficial de cartera.
No se entrega el producto según los requerimientos para evitar que existan devoluciones	@ Las devoluciones se presentar por diferentes aspectos tales como: Error en el despacho, problemas en los empaques, errores en la toma de pedido por parte del vendedor.	Capacitar al personal de ventas en el manejo de los códigos de productos en el sistema BANN (Planificador de recursos empresariales).  Facilidades de pago acorde al historial del cliente.
No se factura las órdenes de pedido, acorde a las especificaciones del departamento de ventas.	@ No existe en la bodega el producto de la orden de pedido.  Error en la digitación de los pedidos por parte del responsable de facturación.	Realizar diariamente un reporte de las existencias en bodega.  Capacitar al personal encargado de la facturación, para evitar emitir una factura con información que no esté acorde a la orden de pedido.

Nudo crítico @	Observación	Posible soluciones
No se genera el listado de cartera vencida	@ No se genera el listado de cartera vencida debido a que los vendedores no le entregan los informes de los clientes con cuentas por pagar de forma oportuna.	Hacer un llamado de atención a los vendedores que no han cumplido los reportes diarios de cobros.
No se recibe las facturas por cobrar de los vendedores	@ No se recibe las facturas por cobrar porque los vendedores no entregan las facturas en el tiempo establecido.	Emitir un memo a los vendedores que no realizan y que no entregan el reporte diario de cobros a la oficial de cartera.
No se genera el listado de los clientes que no han cancelado las facturas pendientes de pago	@ Los vendedores no generan el listado de los clientes que tiene valores pendientes de pago con la empresa.	Realizar reuniones diarias entre el jefe de ventas y la oficial de cartera para cuadrar y emitir el listado de los clientes que no han cancelado las facturas pendientes de pago.
No se realiza el informe de ventas del día en el que consta las visitas realizadas, las facturas cobradas y las que no se han cancelado.	@ No se realiza el informe de ventas diario, por incumplimiento en la ruta establecida.	Segmentar a los vendedores por el nivel de cumplimiento realizado, asignando un supervisor para dar seguimiento y control al cobro de valores pendientes de pago por parte del cliente y al cumplimiento de la ruta en los tiempos y días establecidos.
No se informa de pérdidas detectadas durante el desembarque de la mercadería.	@ No se informa de la mercadería con deterioro por parte del bodeguero	Cada vez que llega el producto se debe emitir un reporte de recepción de mercadería, informando las novedades existentes durante y después de la admisión de los productos.

**Elaborado por:** El autor

## Mapa de Procesos Empresa Skandinar S.A.

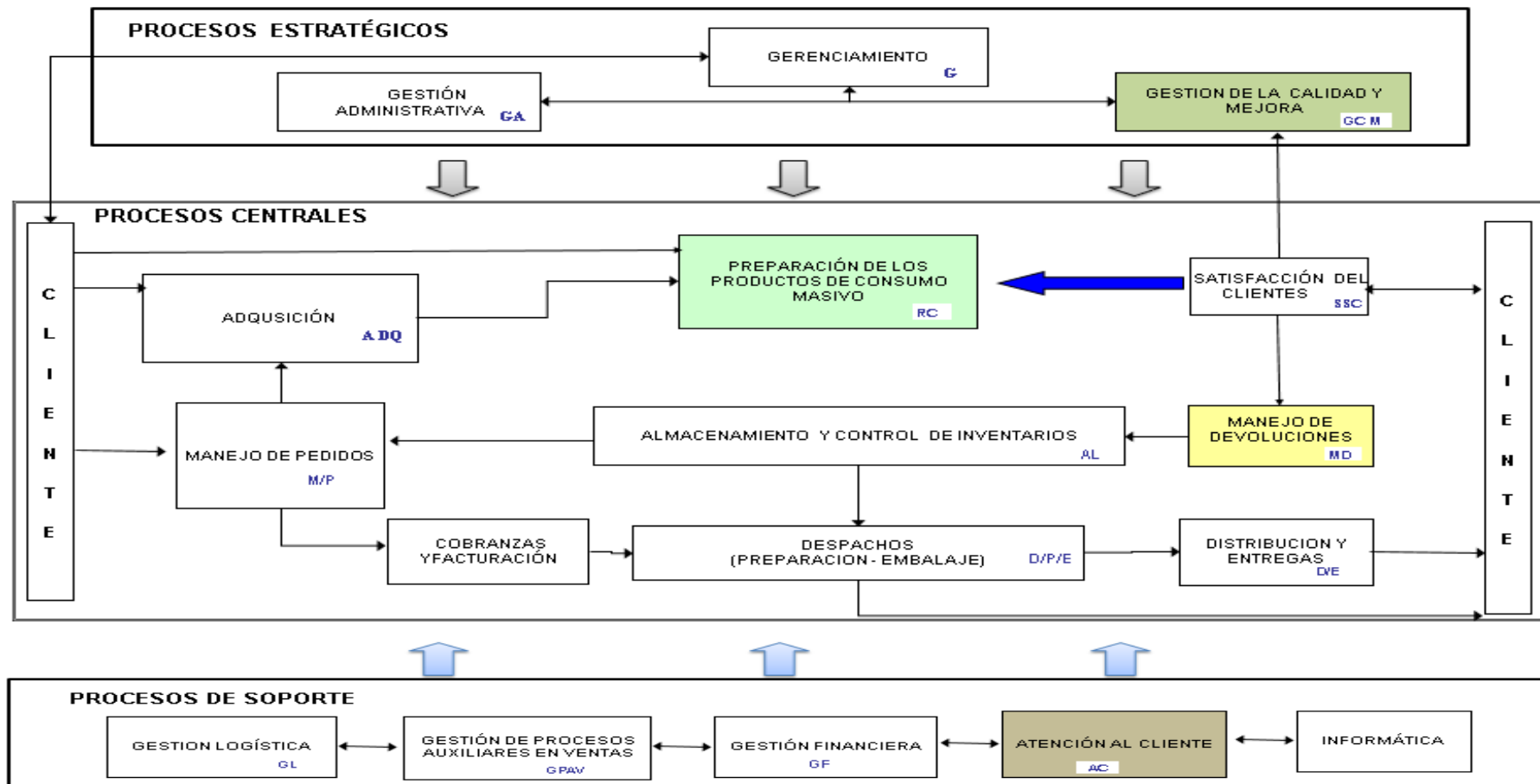


**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

El mapa de procesos de la empresa Skandinar S.A están conformado por procesos gobernantes o también conocidos como estratégicos, los mismo que contienen la gestión administrativa y gerenciamiento. Pero en el proyecto de investigación se ha implementado el proceso de gestión de calidad y mejora continua, en el área de la alta dirección porque la empresa debe mejorar continuamente la eficiencia y eficacia bajo los parámetros de sin sistema de gestión de calidad, a través del uso de políticas y objetivos de calidad. Como procesos centrales la organización cuenta con el proceso de adquisición, ventas y distribución. Estos son muy importantes porque pasan a ser la razón de ser la empresa ya que realizan un conjunto de actividades para tener como resultados un producto o servicio. Desde la perspectiva de los procesos de apoyo están conformados por gestión logística, procesos auxiliares de ventas, gestión financiera, informática y atención al cliente. Estos son los encargados de la previsión de recursos, para que realicen las actividades operativas, estratégicas, misionales, visionales de la empresa.

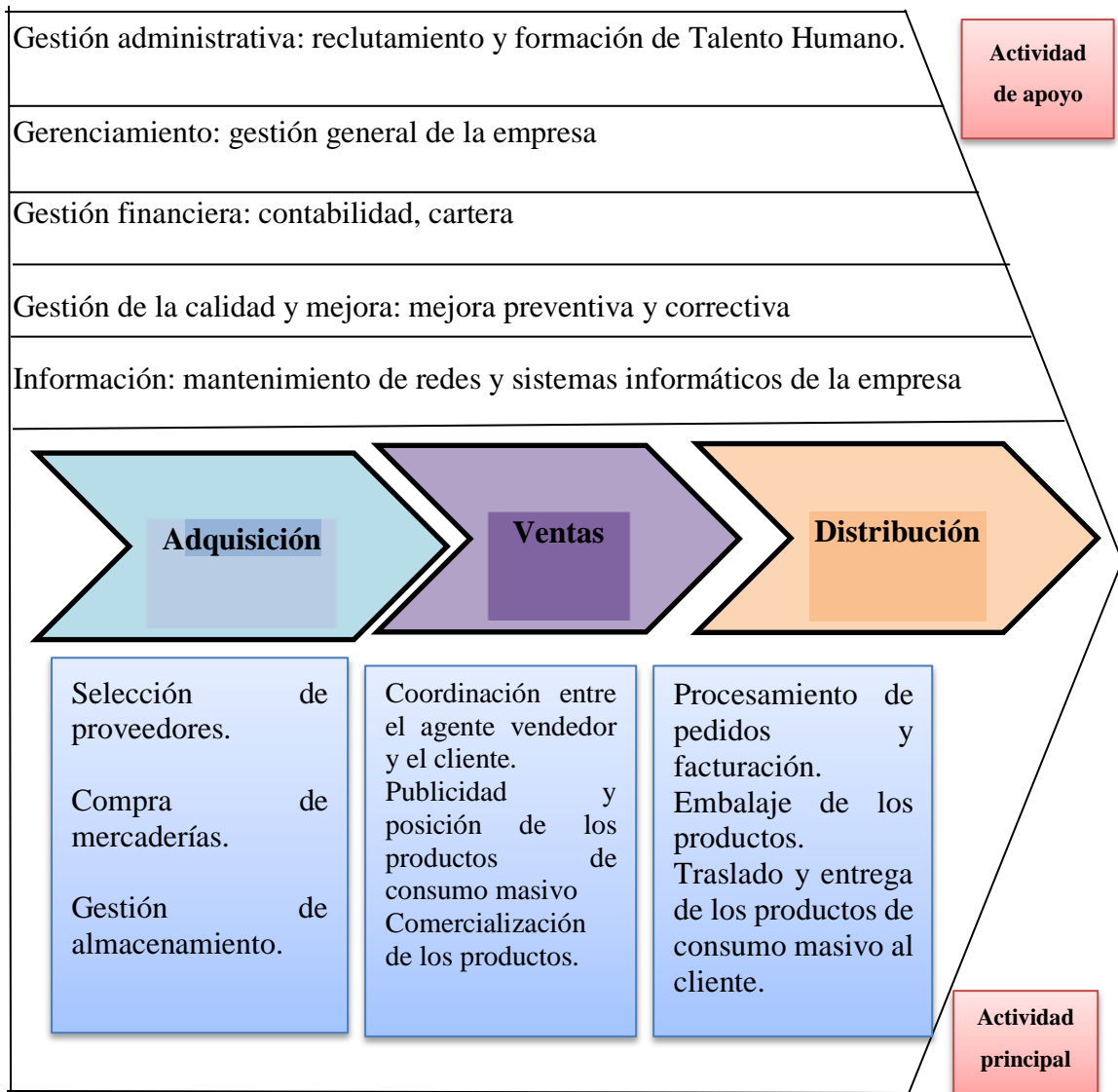
## Interrelación del mapa de procesos



Fuente: Skandinav S.A

Elaborado por: El autor

## Cadena de valor



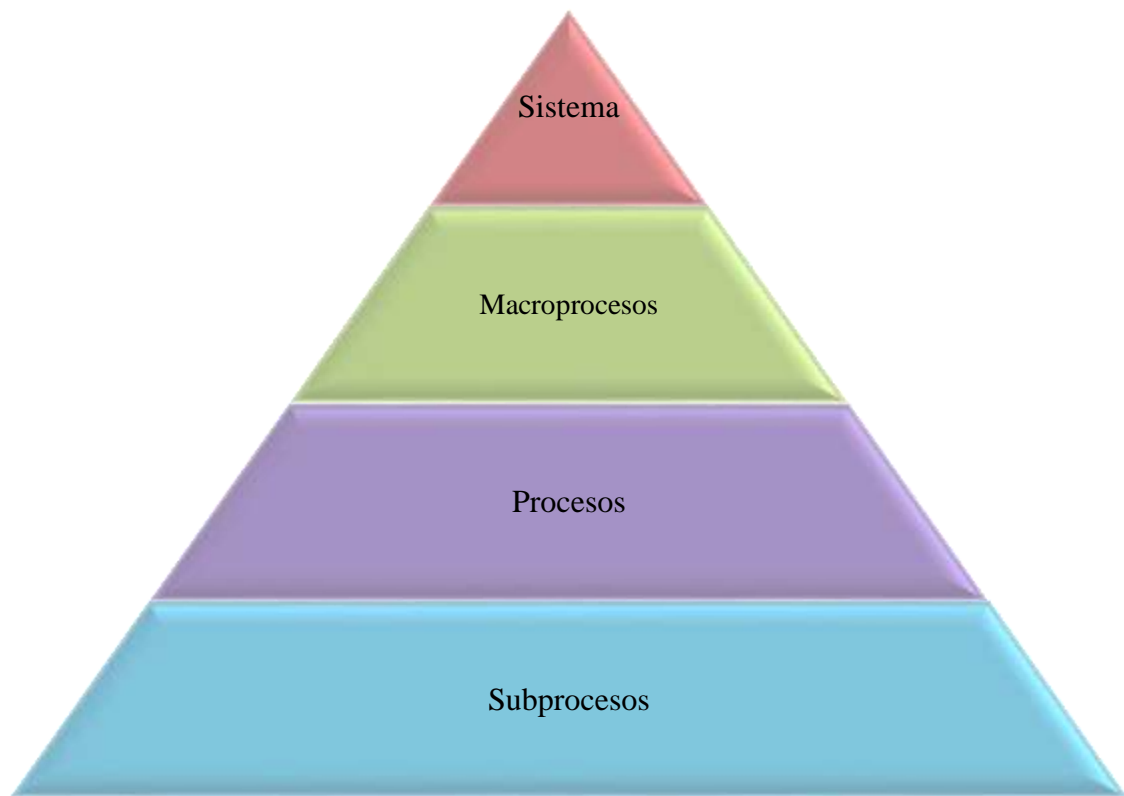
**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

La cadena de valor de la empresa Skandinar S.A es una herramienta que ayuda a formular de mejor manera las actividades de apoyo y principales en cada uno de los procesos. Además, se puede identificar fuentes de ventaja competitiva.

La cadena de valor detalla las series de funciones enfocadas adquisición de productos de consumo masivo, para luego venderlos y distribuir a los clientes potenciales o consumidor final.

## Desagregación de los procesos



**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

**Sistema Nivel 0:** El sistema se enfoca a toda la empresa Skandinar S.A, el mismo que hace referencia a todos los procesos involucrados.

**Macroprocesos Nivel 1:** Adquisición, venta y distribución de los productos de consumo masivos.

**Proceso Nivel 2:** Venta

**Subprocesos Nivel 3:** Comercialización

**Actividad nivel 4:** Coordinación entre el agente vendedor y el cliente.

## FICHAS TÉCNICAS DE DEFINICIÓN DE PROCESOS

### Ficha técnica de definición de un proceso estratégico

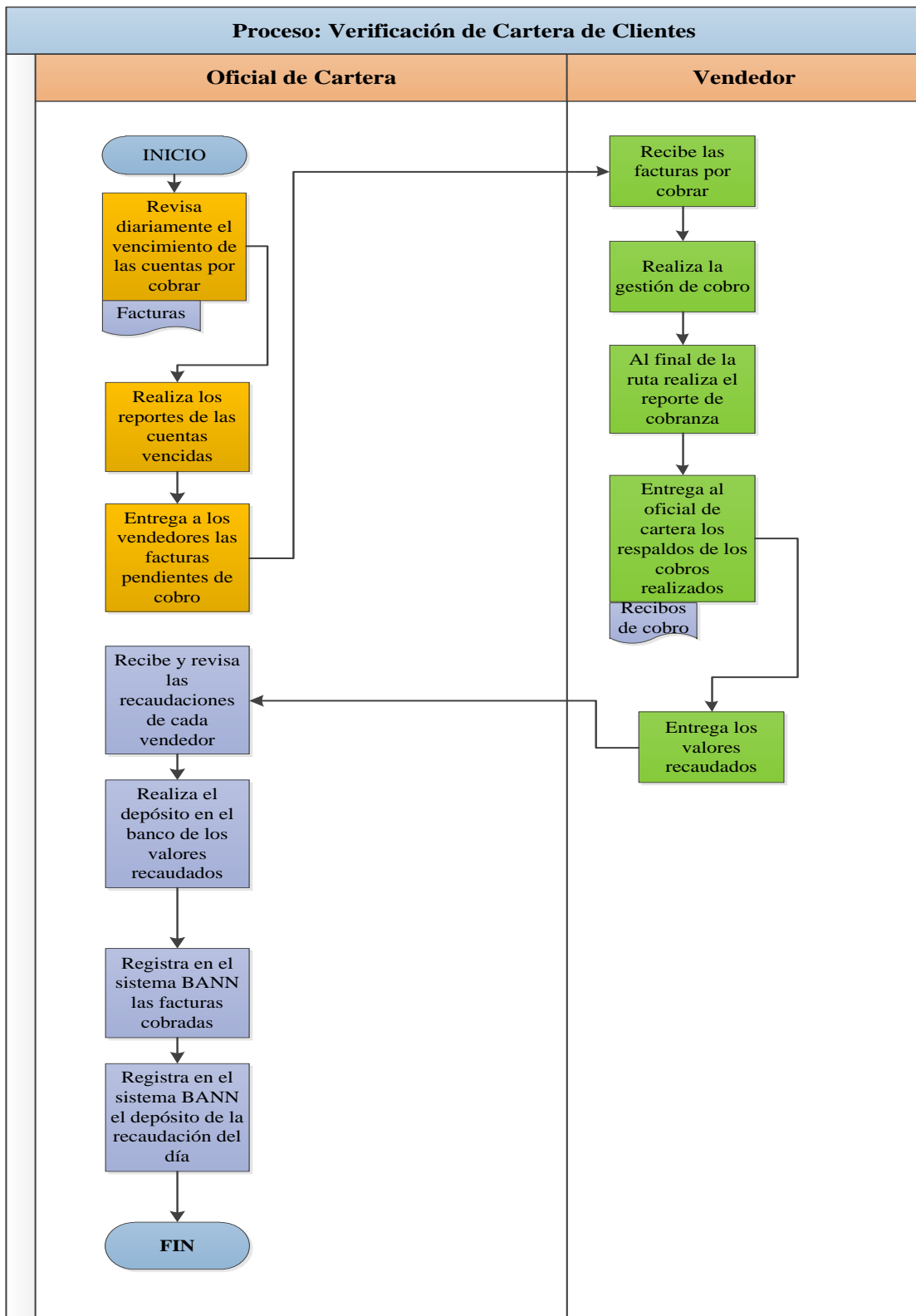
<b>FICHA TÉCNICA DE DEFINICIÓN DE UN PROCESO ESTRATÉGICO</b>		
<b>ENCABEZADO:</b>	Empresa Skandinar S.A	
<b>Título:</b> Verificación de cartera cliente	<b>Código:</b> P-001	<b>Paginación:</b> 1/ 1
<b>Responsable:</b> Contadora general	<b>Versión :</b> 1	<b>Fecha Última Revisión:</b> 16/04/2018
<b>DETALLE:</b>		
<b>Objeto</b>	Administrar la gestión financiera de la empresa Asegurar la liquidez financiera de la empresa	
<b>Alcance</b>	Involucra a los procesos financieros de la empresa Skandinar S.A ubicada en la ciudad de Ambato en el periodo 2018.	
<b>Normativa</b>	Reporte de las cuentas por cobrar Requisitos para apertura de crédito para los clientes	
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio previo del historial de compra del cliente.</li> <li>• Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa.</li> <li>• Cobranza de valores pendientes de pago</li> <li>• Gestión efectiva de cobranza</li> <li>• Verificación de documentación</li> <li>• Elaboración de informes y reportes de cartera</li> </ul>	
<b>Diagrama de flujo</b>	Verificación de cartera de clientes	
<b>Inventario de documentos y formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de solicitud de crédito</li> <li>• Facturas</li> <li>• Notas de ventas</li> </ul>	
<b>Sistema de Control</b>	Este proceso se encuentra alineado al proceso de recuperación de efectivos, ya que se verifica el cumplimiento de las condiciones de pago.	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor



## Diagrama de flujo de verificación de cartera de clientes



**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

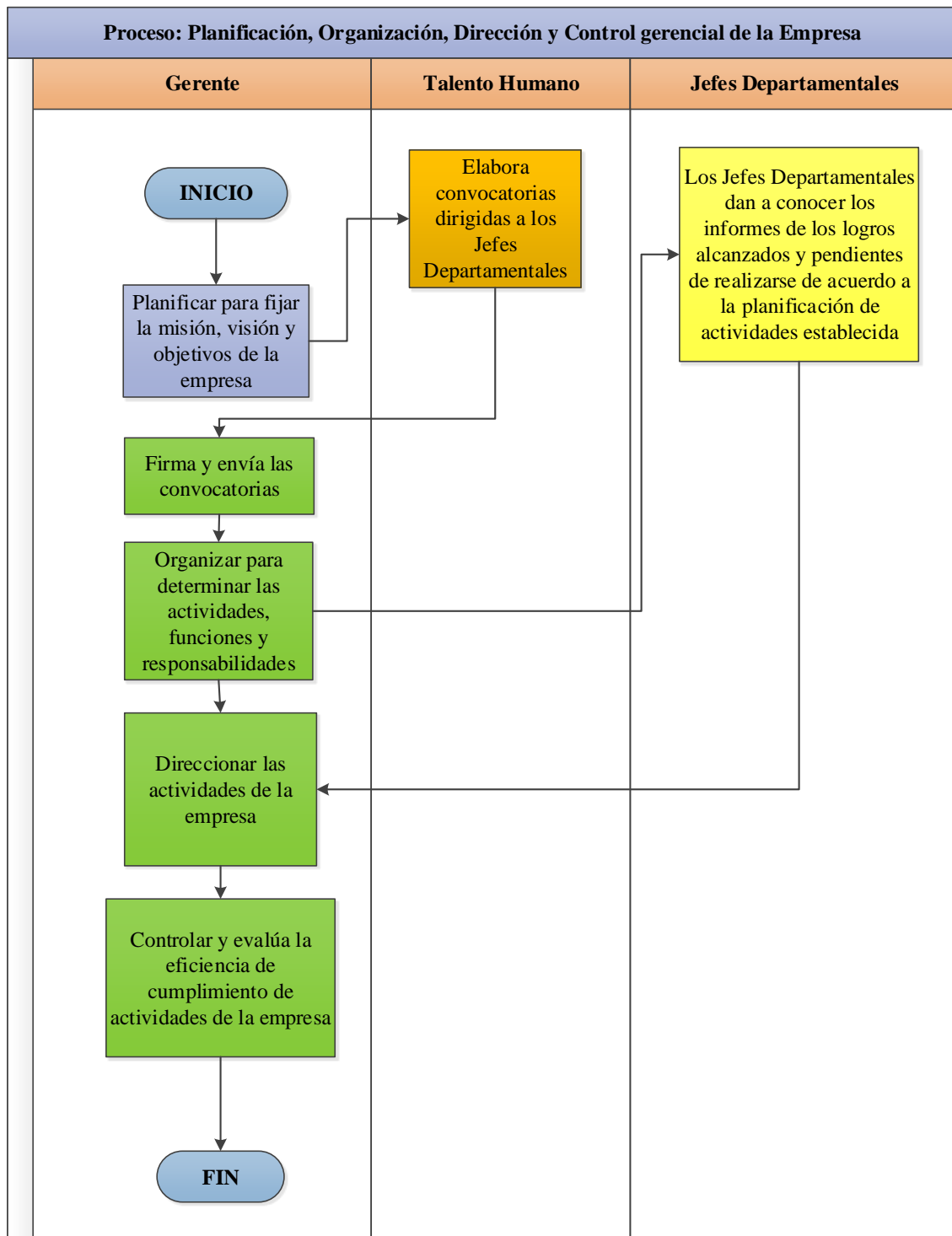
### Ficha técnica de definición del proceso gerenciamiento (estratégico)

<b>FICHA TÉCNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO GERENCIAMIENTO (ESTRATÉGICO)</b>		
<b>ENCABEZADO:</b>	Empresa Skandinar S.A	
<b>Título:</b> Planificación, Organización, Dirección y Control gerencial de la Empresa.	<b>Código:</b> ADE-001	<b>Paginación:</b> 1/ 1
<b>Responsable:</b> Gerente general	<b>Versión :</b> 1	<b>Fecha Última Revisión:</b> 28/03/2018
<b>DETALLE:</b>		
<b>Objeto</b>	Administrar la empresa Skandinar S.A Asegurar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.	
<b>Alcance</b>	Involucra toda la empresa Skandinar S.A ubicada en la ciudad de Ambato en el periodo 2018.	
<b>Normativa</b>	<b>Internas</b> Procedimiento de asignación presupuestaria <b>Externas</b> Noma ISO 9001:2015	
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a la empresa una correcta administración y direccionamiento organizacional a través de la norma ISO 9001-2015</li> <li>• Satisfacer las necesidades de todo el talento humano</li> <li>• Satisfacer necesidades del clientes</li> <li>• Contribuir a un buen clima organizacional</li> <li>• Mejorar la comunicación empresarial.</li> </ul>	
<b>Diagrama de flujo</b>	Verificación de cartera de clientes	
<b>Inventario de documentos y formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de presupuestaria</li> <li>• Informe de constatación</li> <li>• Orden de adquisición</li> <li>• Facturas y notas de ventas</li> <li>• Reportes financieros generales</li> <li>• Reporte de clientes</li> <li>• Informe re cliente para recuperación de cartera</li> </ul>	
<b>Sistema de Control</b>	Este proceso se encuentra alineado al Proceso de asignación presupuestaria.	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Diagrama de flujo de verificación de cartera de clientes



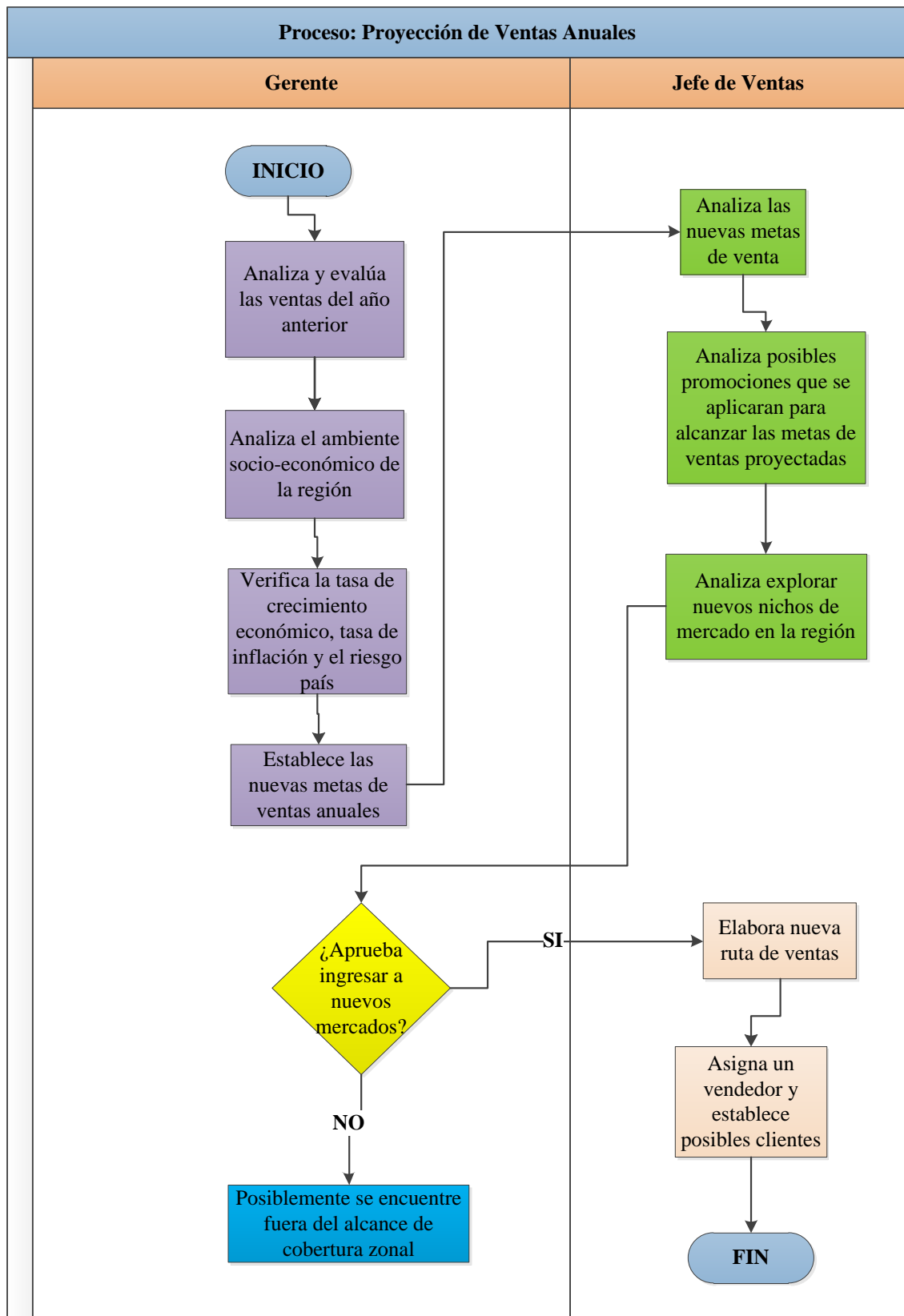
## Ficha Técnica de Definición de un proceso central

<b>FICHA TÉCNICA DE DEFINICIÓN DE UN PROCESO CENTRAL</b>		
<b>ENCABEZADO:</b>	Empresa Skandinar S.A	
<b>Título:</b> Ventas	<b>Código:</b> V-001	<b>Paginación:</b> 1/ 1
<b>Responsable:</b> Jefe de ventas	<b>Versión :</b> 1	<b>Fecha Última Revisión:</b> 15/03/2018
<b>DETALLE:</b>		
<b>Objeto</b>	Maximizar la mayor cantidad de ventas Establecer metas de venta	
<b>Alcance</b>	Involucra a los procesos de ventas y comercialización de la empresa Skandinar S.A ubicada en la ciudad de Ambato en el periodo 2018.	
<b>Normativa</b>	<b>Internas</b> Reglamento de control interno de ventas Control interno de inventarios Sistema BANN (Planificador de recursos empresariales)	
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y organizar las ventas para satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.</li> <li>• Aplicar estrategias de comercialización</li> <li>• Mejorar el servicio de atención al cliente.</li> <li>• Controlar la devolución de las ventas</li> <li>• Gestionar planes para promocionar más productos, invitando clientes nuevos y potenciales.</li> <li>• Prepara la ruta de clientes a visitar</li> <li>• Asesoría al detallista en la exhibición de los productos</li> <li>• Elabora la hoja de resultados diarios de ventas</li> <li>• Elabora informe de meta de venta del día.</li> <li>• Elaboración de proformas de compra</li> <li>• Ingresar al sistema BANN (Planificador de recursos empresariales) las compras y mantener actualizado los precios de los productos</li> <li>• Mantener el stock óptimo de mercadería para evitar que la empresa se quede sin producto disponible para la venta.</li> </ul>	
<b>Diagrama de flujos</b>	Proceso de ventas	
<b>Inventario de documentos y formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de pedido</li> <li>• Informe de constatación con clientes</li> <li>• Formato de orden de pedido</li> <li>• Informe de control de calidad</li> </ul>	
<b>Sistema de Control</b>	Este proceso se encuentra alineado al proceso de ventas	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Diagrama de flujos del proceso de ventas



**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Ficha Técnica de Definición de un proceso de apoyo

FICHA TÉCNICA DE DEFINICIÓN DE UN PROCESO APOYO		
<b>ENCABEZADO:</b>	Empresa Skandinar S.A	
<b>Título:</b> Atención al cliente reclamos y sugerencias.	<b>Código:</b> AC-RS-001	<b>Paginación:</b> 1/ 1
<b>Responsable:</b> Facturador y vendedor	<b>Versión :</b> 1	<b>Fecha Última Revisión:</b> 28/03/2018
DETALLE:		
<b>Objeto</b>	Atender al cliente en sus pedidos de productos de consumo masivos Tramitar los reglamos y sugerencias de los clientes	
<b>Alcance</b>	Los destinatarios son a toda la ciudadanía, de la región, el proceso inicia con el requerimiento de un pedido, un reclamo o una sugerencia a la empresa Skandinar S.A ubicada en la ciudad de Ambato en el periodo 2018.	
<b>Normativa</b>	Decreto regulador de atención a la ciudadanía en general.	
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente para pedidos en las oficinas de la empresa Skandinar S.A</li> <li>• Atender reclamos y sugerencias por correo electrónico</li> <li>• Reglamos y sugerencias directamente al vendedor y facturador.</li> </ul>	
<b>Inventario de documentos y formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de pedido</li> <li>• Reglamos y sugerencias en el buzón de atención al cliente</li> <li>• Formato de orden de pedido</li> <li>• Informe de control de calidad</li> </ul>	
<b>Sistema de Control</b>	Este proceso se encuentra alineado al proceso de atención al cliente.	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Indicador de eficacia del proceso central de ventas

Son datos identificativos en el proceso de ventas se busca que el registro de datos de las ventas a los clientes se realice a diario, para que las tareas, actividades y funciones tengan correlación entre los vendedores y los resultados alcanzados. Además, con el indicador que se detalla a continuación se busca evaluar el nivel de eficacia en las ventas de la empresa, con el propósito de tener información para tomar decisiones. También, permite mejorar en aspectos de conocimiento y aplicación de habilidades en ventas.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
TÍTULO: Ventas						CÓDIGO: VENT-001	
Denominación	Fórmula de cálculo	Unidades	Valor objetivo	Frecuencia		Responsable	Documentos recolectados
				Toma de datos	Análisis		
Ventas	Unidades vendidas/ Ventas programadas	Adimensional	Óptimo 1	Día	Mensual Anual	Agente vendedor	Registro de total de ventas anexo 1

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Ficha técnica del indicador de eficacia del proceso de apoyo (atención al cliente)

Mediante el siguiente indicador se busca que el vendedor alcance una eficacia en la atención al cliente a través de una adecuada cotización y presentación del catálogo de los productos, hacer pedidos llamativos que incluyan promociones y descuentos para tener clientes potenciales y por tanto, alcanzar la mayor eficacia en la atención al cliente, optimización de recursos y mayor rentabilidad empresarial.

Bajo esa perspectiva, se aplicó la evaluación del número de cliente atendidos en el año 2017, con el objetivo de analizar y evaluar el número de clientes que atendidos y así conocer en qué mes ha existido una baja en la atención al cliente.

### **Evolución histórica de la atención al cliente durante el año 2017**

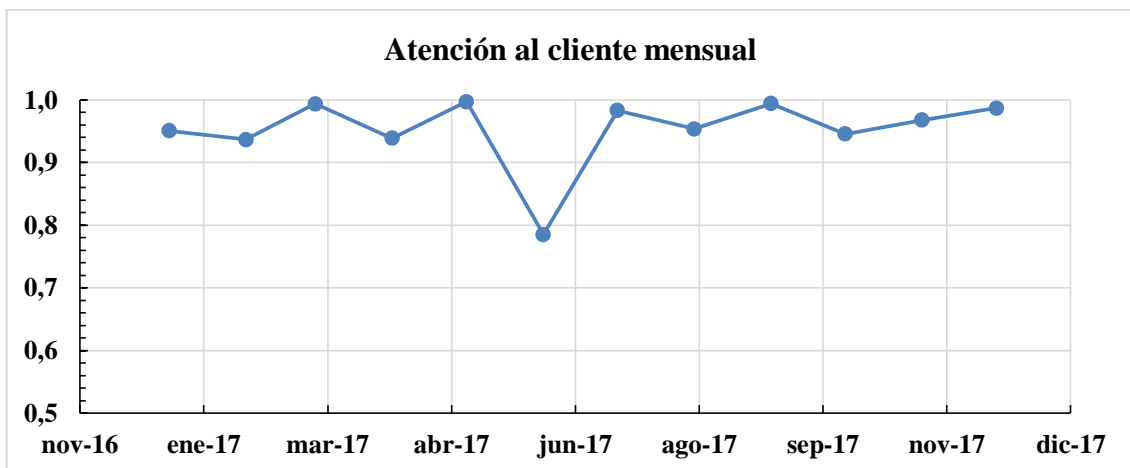
<b>Meses</b>	<b>ene-17</b>	<b>feb-17</b>	<b>mar-17</b>	<b>abr-17</b>	<b>may-17</b>	<b>jun-17</b>	<b>jul-17</b>	<b>ago-17</b>	<b>sep-17</b>	<b>oct-17</b>	<b>nov-17</b>	<b>dic-17</b>
N° de cliente atendidos	290	295	310	291	340	270	350	330	345	312	302	300
Total de clientes que solicitan pedidos	305	315	312	310	341	344	356	346	347	330	312	304
Indicador	95,0 8%	93,6 5%	99,3 6%	93,8 7%	99,7 1%	78,4 9%	98,3 1%	95,3 8%	99,4 2%	94,5 5%	96,7 9%	98,6 8%

**Fuente:** Skandinav S.A

**Elaborado por:** El autor



### Atención al cliente mensual



**Gráfico 22:** Atención al cliente

**Fuente:** Skandinav S.A

**Elaborado por:** El autor

### DATOS DE LA MEDICIÓN

Se observa que las unidades son adimensionales se atiende aproximadamente de 10 ha doce clientes diario, por ser productos de consumo masivo se atiende aproximadamente de 300 a 350 cliente durante los 30 días del mes, además se observa que en algunos meses si se aproximan al cumplimiento de las metas y objetivos plantados de llegar a ser igual a 1.

### ANÁLISIS

En el grafico se observa que existe un porcentaje de entre 93,87% hasta 99,42% de eficacia en la atención al cliente. Pero cabe mencionar que en el mes de junio del 2017 ha tenido una baja de 78,49%, es decir, de 344 cliente que han solicitado la atención de la empresa, solo se atendido aproximadamente apenas a 270 clientes.

### Ficha técnica del indicador de eficacia del proceso central (ventas)

Se busca que el vendedor, facturador y el despachador entregue al cliente el pedido conforme a lo solicitado inicialmente y a su vez realicen sus actividades de distribución y ventas de manera eficiente y eficaz, con el propósito de no tener devoluciones de productos. Con el indicador de devoluciones se busca conocer cuántos clientes devuelven los productos de consumo masivo en un mes durante el año 2017. Con el propósito de que los clientes se sientan satisfechos con los productos y el servicio brindado de parte de la empresa y la conformidad sea igual a 1.

En el grafico se observa que existe un porcentaje de entre 0,29% hasta 3,29 de devoluciones. Cabe mencionar que en el mes de junio del 2017 ha tenido una devolución, pero en el mes de diciembre ha subido a 10 devoluciones, es decir, de 304 clientes que han solicitado pedidos de productos de consumo masivo a la empresa.

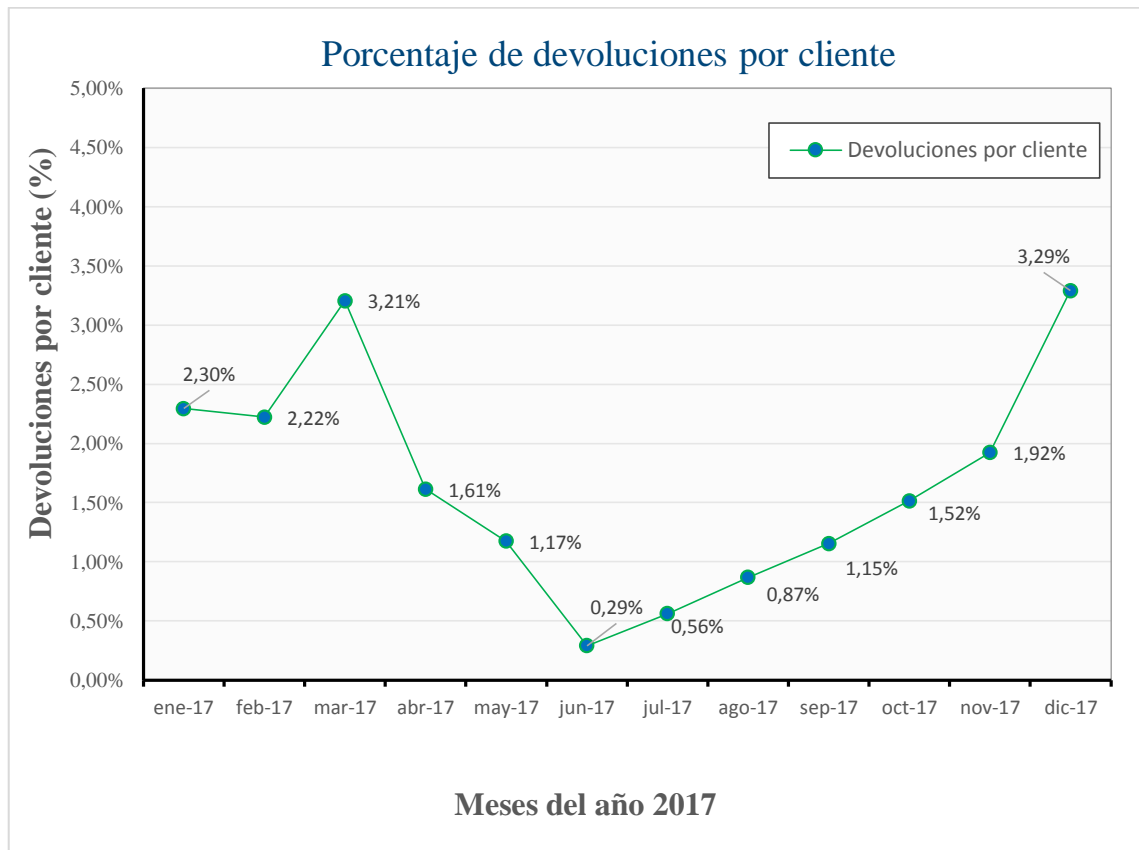
### EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Meses	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
N° de devoluciones	7	7	10	5	4	1	2	3	4	5	6	10
Total de clientes que solicitan pedidos	305	315	312	310	341	344	356	346	347	330	312	304
Indicador	2,30%	2,22%	3,21%	1,61%	1,17%	0,29%	0,56%	0,87%	1,15%	1,52%	1,92%	3,29%

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Atención al cliente mensual



**Gráfico 23:** Atención al cliente

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

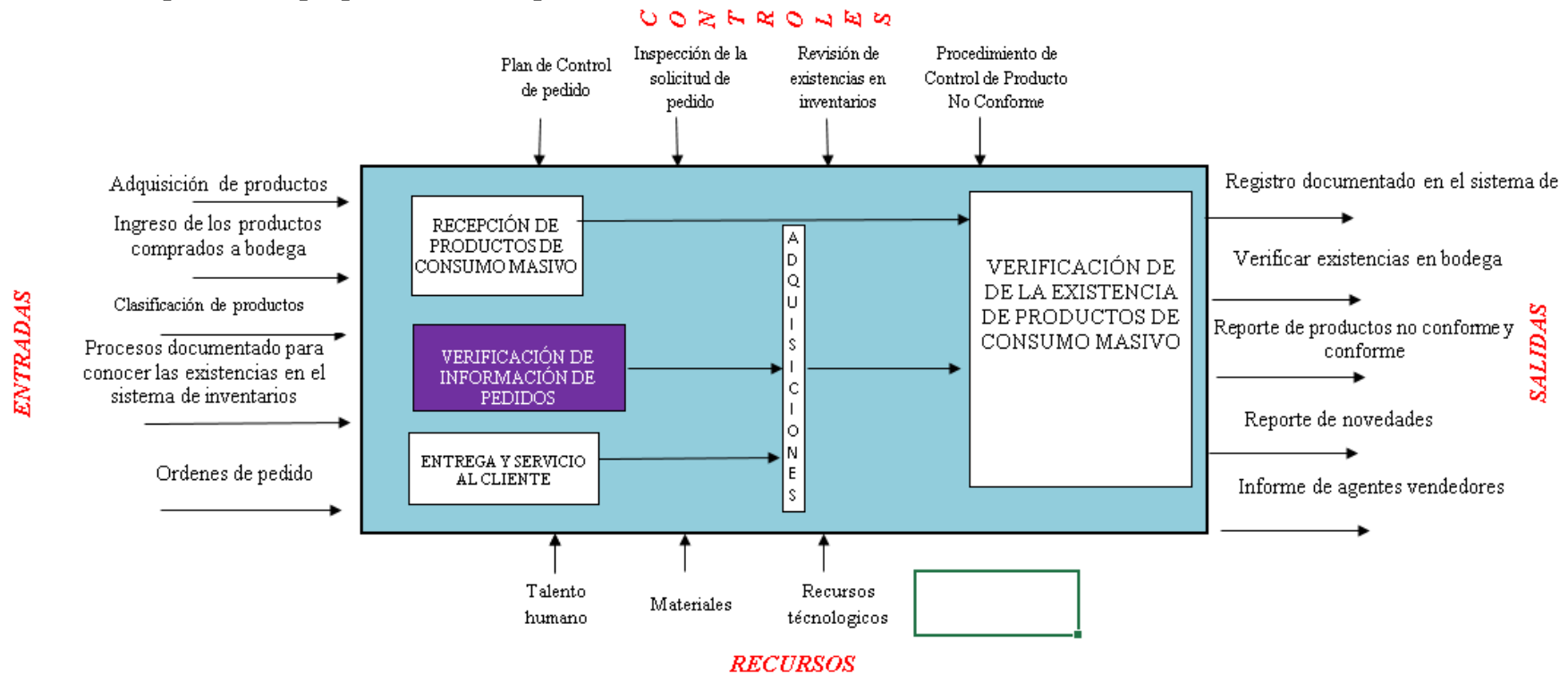
## DATOS DE LA MEDICIÓN

Se observa que las devoluciones son adimensionales, se atiende aproximadamente de 10 ha 12 clientes diario, por ser productos de consumo masivo se atiende aproximadamente de 300 a 350 cliente durante los 30 días del mes, además se observa que en algunos meses si se ha tenido de 1 hasta 10 devoluciones en un mes. Las devoluciones de los productos por parte de los clientes a la Skandinar S.A se pueden presentar por no estar el cliente conforme con la entrega de pedidos, perqué el despachado no ha entregado los productos conforme a lo que solicitó el cliente, porque los productos de consumo masivo están caducados, por envió de productos de una marca incorrecta a la petición realizada por el cliente.

## Elementos de los procesos

A continuación se detallan los elementos según como lo caracterizan a los procesos la gestión de la calidad tales como: Entradas, salidas, controles y recursos.

### Elementos del proceso de preparación de los pedidos



**Fuente:** Skandinar S.A  
**Elaborado por:** El autor

**Ficha del proceso de preparación de los pedidos**

<b>SUBPROCESO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PARA QUÉ SIRVE</b>	<b>STAKEHOLDERS (partes interesadas internas y externas)</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS DEL S.G.C. NECESARIOS</b>
<b>RECEPCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO</b>	Jefe de bodega	Verificar que los productos estén completos y que cumplan con las especificaciones y normas de calidad	Gerente Asistente de almacenamiento	*Adquisición de los productos de consumo masivo para la empresa. *Ingreso de los productos comprados a bodega Clasificación de productos.	*Registro documentado en el sistema de inventarios del ingreso del producto Verificar existencias en bodega	*Reporte de novedades de los productos *Formato evaluación y control
<b>VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE PEDIDOS</b>	Jefe de facturación	Verificar cada uno de los productos recibidos y registrar los inventarios en existencias	Gerente Personal encargado de bodega	*Procesos documentado para conocer las existencias en el sistema de inventarios	*Productos verificado conforme *Producto verificado No conforme *Productos que reportan novedades	*Hojas de Ruta *Bitácoras de Control *Reporte de novedades
<b>ENTREGA Y SERVICIO AL CLIENTE</b>	Agente vendedor y despachadores	Servicio de calidad, distribución conforme a lo pedido por el cliente	Gerente Jefe de cartera Jefe de ventas	*Procesos controlados por las hojas de ruta *Registro documentado	*Reporte de almacenamiento de agentes vendedores	*Reporte de novedades de productos de consumo masivo *Formato evaluación de muestra de productos *Formato de condición de empaque

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Diagrama y tiempo en los procesos de distribución de los productos de consumo masivo

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS					Diagrama de Flujo Simbología ANSI					
FASE	QUIEN				DONDE	COMO	TP	TC		
	Agente vendedor	Facturador	Cliente	Oficial de cartera			Margen de error %	de Min		
1	Inicio				Nichos de mercados y comercialización	Orden de pedido	1,98	2		
2	Contratación y pedido de productos	Selección del producto conforme al pedido			Almacenamiento	Orden de pedido	0,99	1		
3					Almacenamiento	Orden de pedido	1,98	2		
4		Empaque y facturación	Recibir el producto		Almacenamiento	Orden de pedido	4,95	5		
5	Recibe el dinero en efectivo	Despacho del producto	Realizar el pago de los productos pedidos	Recibir la factura pendiente de cobro	Oficina de contabilidad	Factura	2,97	3		
6	Fin			1	Oficina	Documento de registro de entrega	0,99	1		
LOTE DE PRODUCCIÓN: PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO					TP: TIEMPO DE PROCESO POR LOTE			TOTAL (min)	13,86	14
					TC: TIEMPO DE CICLO POR LOTE			PORCENTAJE %	99	100

**Fuente:** Skandinar S.A  
**Elaborado por:** El autor

## Indicadores del proceso de preparación de los pedidos

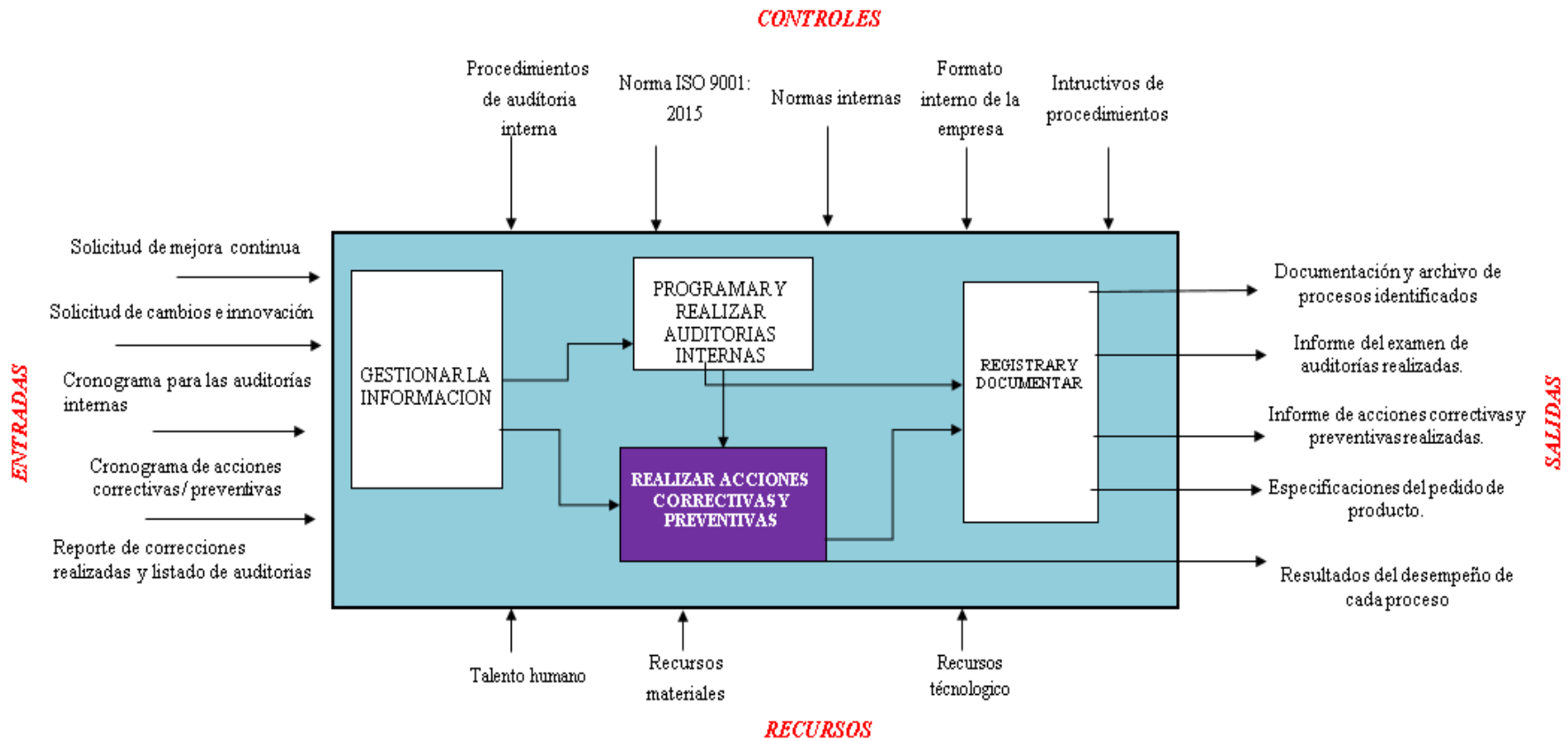
A través de los siguientes indicadores se evaluó el nivel de la eficiencia en la preparación de los pedidos.

ACTIVIDADES	COMPLEJIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR
COORDINA RECURSOS PARA RECEPCIÓN	* Confirma con proveedor tiempo final * Verificar la cantidad de productos de consumo masivo * Confirmar tiempo de llegada de un proveedor	CALIDAD	<u># PRODUCTOS RECIBIDOS</u> # TOTAL PRODUCTOS SOLICITADOS
DESCARGA DE PRODUCTOS	Se realizó un envío equivocado. Calamidad domestica del asistente de bodega.	EFFECTIVIDAD PROVEEDOR	<u># ENVÍOS EQUIVOCADOS</u> # ENVÍOS TOTALES
VERIFICA ESTADO Y CANTIDAD DE PRODUCTOS	*No este el responsable de recibir los productos de consumo masivo. *Facturadores de productos y no tener la disponibilidad de herramientas.	EFFECTIVIDAD OPERARIO	<u># PROD. MAL REVISADOS X OPERARIO</u> # TOTAL PRODUCTOS RECIBIDOS
REALIZA TRANSFERENCIA	*Haya problemas con el internet *El responsable de la transferencia no se encuentra. *Demora en el procesamiento de la información.	MEDICIÓN DE TIEMPO DE INGRESO	<u>TIEMPO DE DEMORA INGRESO INFORM.</u> TIEMPO ESTÁNDAR ESPECIFICADO
ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS	* Que no haya espacio físico *No hay agentes vendedores en el momento *Falta el responsable de bodega	GESTIÓN DE MEJORA	<u>T. DE DEMORA DE ALMACENAMIENTO</u> TIEMPO ESTÁNDAR ESPECIFICADO

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Caracterización del proceso gestión de la calidad y mejora continua



**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor



## Ficha del proceso de gestión de la calidad y mejora continua

SUBPROCESO	RESPONSABLE	PARA QUÉ SIRVE	STAKEHOLDERS (partes interesadas internas y externas)	ENTRADAS	SALIDAS PRODUCTOS / SERVICIOS	DOCUMENTOS DEL S.G.C. NECESARIOS
<b>GESTIONAR LA INFORMACIÓN</b>	Gerente Jefe de calidad Vendedor	Satisfacción de los Clientes Contar con una ventaja competitiva	*Clientes *Talento humano *Asistente de calidad	*Solicitud de mejora continua *Solicitud de cambios e innovación	*Documentación y archivo de procesos identificados	*Norma ISO 9001: 2015 *Manual del Sistema de Gestión de la Calidad *Manual de procesos
<b>PROGRAMAR Y REALIZAR LAS AUDITORIAS INTERNAS</b>	Gerente Jefe de calidad Vendedor	Para mantener un control interno de las operaciones	*Responsable de proceso de mejora continua *Auditor interno	*Cronograma para las auditorías internas *Políticas de calidad *Objetivos de calidad	* Informe del examen de auditorías realizadas. Reportes de auditorías internas	* Normas internas *Manual del Sistema de gestión de la Calidad
<b>REALIZAR ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</b>	Gerente Jefe de calidad Vendedor	Información documentada Sistematizar los procesos Conocer y actualizar procesos e información	* Asistente técnico * Responsable de acción correctiva *Personal responsable de análisis de causa y efectos	* Cronograma de acciones correctivas / preventivas * Resultados del examen de auditorías	*Informe de acciones correctivas y preventivas realizadas.	* Formato Interno de la empresa * Reportes de seguimiento
<b>REGISTRAR Y DOCUMENTAR</b>	Gerente Jefe de calidad Vendedor	Mantener una documentación vigente y actualizada	* Jefe de Calidad * Vendedor *Responsable de la recuperación de cartera.	* Reporte documentados de los pedidos de productos realizadas y listado de clientes	* Especificaciones del pedido de producto. *Documentación vigente y actualizada * Resultados del desempeño de cada proceso	*Registros departamentales * Instructivos de procedimientos

Fuente: Skandinar S.A

Elaborado por: El autor

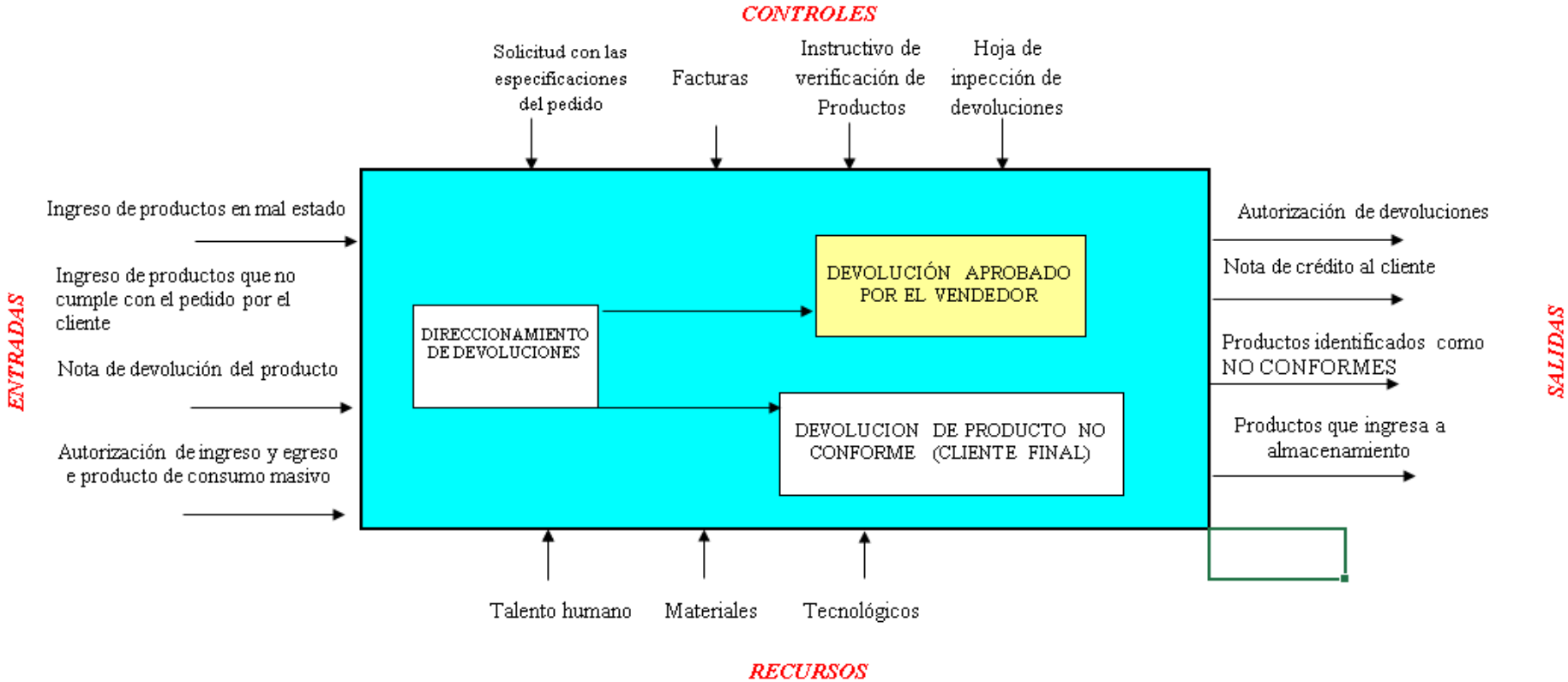
## Indicadores del proceso de mejora continua

ACTIVIDADES	COMPLEJIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR
Identificar necesidad de acción correctiva	*Tiempo para implementar * # de auditores internos * Tipo de auditor * Fechas de auditorias	Costo del tiempo por auditoria hombre	HORAS HOMBRE AUDITORIA / COSTO DE LA AUDITORIA
Asigna # de perdidos y comunica al responsable	* Realizar nota de crédito * conseguir la autorización del gerente	Costo por auditoria	# DE AUDITORIAS HECHAS* COSTO HORAS HOMBRE/ TIEMPO PLANIFICADO DEL TOTAL DE AUDITORIAS
Analizar problemas y establecer técnicas de solución	* Determinar responsable * Tipo de materiales para manipular equipos * Infraestructura no adecuada	Porcentaje de fallas por lote	(# FALLAS POR LOTE/ LOTE TOTAL) * 100%
Definir acciones para correcciones, responsable y plaza de ejecución	*Tiempo en que se demora en identificar el problema. *Tiempo de recuperación de las unidades en el campo. *Tiempo que se toma en reemplazar de pedidos mal enviados	Porcentaje de recuperación de los malos envíos de pedidos	# PEDIDOS ENVIADOS POR ERROR *TIEMPO DE RECUPERACIÓN/ #CANTIDAD DE TIEMPO ALMACENADO
Notifica a personal involucrado sobre acciones a tomar	*Personal no calificado *Ajustar tiempos de verificación *Control sobre las acciones tomadas	Efectividad de operario	# FALLAS DETECTADAS POR VENDEDOR/# FALLAS TOTALES DETECTADAS
Define acciones preventivas establecer responsable y plazo de ejecución	* Monitoreo de un futuro daño *Determinar el tiempo para una posible solución del responsable	Efectividad de responsable	TIEMPO DE RESPUESTA DEL RESPONSABLE/ TIEMPO TOTAL DE MONITOREO
Verifica efectividad de acción tomada	* Cumplir los pedidos a cabalidad *Muestreos de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	# DE RECLAMOS/ # TOTAL DE ASISTENCIAS CLIENTES
Registrar resultados	*Filtrar la información correctamente *Comparar la información con respecto a otros periodos.	Indicador de reclamos	INFORMACIÓN ACTUAL RECLAMOS / INFORMACIÓN HISTÓRICA DE RECLAMOS

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

**Caracterización del proceso de manejo de devoluciones**



**Fuente:** Skandinav S.A  
**Elaborado por:** El autor

## Ficha del proceso de manejo de devoluciones

SUBPROCESO	RESPONSABLE	PARA QUÉ SIRVE	STAKEHOLDERS (partes interesadas internas y externas)	ENTRADAS	SALIDAS PRODUCTOS / SERVICIOS	DOCUMENTOS DEL S.G.C. NECESARIOS
<b>DIRECCIONAMIENTO DE DEVOLUCIONES</b>	Vendedor Facturador Jefe de logísticas Jefe de adquisiciones	Utilizado para coordinar las devoluciones entre los diferentes departamentos (operadora y cliente final)	* Clientes * Vendedor * jefe de ventas *Facturador	* Ingreso de productos en mal estado Ingreso de productos que no cumple con el pedido por el cliente	* Autorización de devoluciones	* Solicitud con las especificaciones del pedido * Factura
<b>DEVOLUCIÓN APROBADA POR VENDEDOR</b>	Vendedor Facturador Jefe de logísticas	Para que la organización tome las mejores decisiones Control de inventarios Identificación de puntos de venta Planificación de estrategias comerciales	* Talento humano * Responsable de almacenamiento * Asistente de adquisiciones *Jefe de adquisiciones	* Nota de devolución del producto	* Nota de crédito al cliente	* Instructivo de verificación de Productos devueltos * Hoja de ruta de la devolución * Información del cliente que realiza la devolución
<b>DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO NO CONFORME</b>	Vendedor Facturador Jefe de logísticas	Establecer los mecanismos necesarios para garantizar que los productos devueltos por los clientes sean revisados adecuadamente	* Clientes * Personal de atención al cliente *Responsable de almacenamiento y despacho	* Autorización de ingreso y egreso de producto de consumo masivo	*Productos identificados como NO CONFORMES * Productos que ingresan a almacenamiento	* Informe de control de producto no conforme * Hojas de inspección

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Indicadores del proceso de manejo de devoluciones

PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN
Manejo de devoluciones	Mostrar la prevención del Sistema de Gestión de Calidad vs las fallas en la entrega de los pedidos	Indicador de reclamos	Información actual de reclamos  Información histórica de reclamos	Supervisor de atención al cliente	Departamento de atención al cliente	Mensual
	Mostrar la eficacia de la gestión de mejora del SGC	satisfacción del cliente	<u># de reclamos</u> # total de asistencias clientes	supervisor de atención al cliente	Oficina de Despacho y almacenamiento	Mensual
		porcentaje de recuperación de unidades dañadas del mercado	<u># pedidos devueltos</u> * <u>tiempo de recuperación</u> #cantidad de tiempo almacenado	supervisor de atención al cliente	departamento de ventas	Mensual

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

# Controles de procesos

## Control de inventario de bodega

<b>CONTROL DE INVENTARIO DE BODEGA</b>						<b>CÓDIGO: SK-CIB-01</b>	
						No.	
FECHA DE REVISIÓN: _____							
CÓDIGO	ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO	FAMILIA	STOCK MÍNIMO	STOCK O CANTIDAD	OBSERVACIONES
Responsable: _____							

Fuente: Skandinav S.A

Elaborado por: El autor

**Formato de Solicitud de Pedido e informe de requerimient**

<b>Skandinar S.A</b>	<b>SOLICITUD DE PEDIDO E INFORME DE REQUERIMIENTO</b>	<b>CÓDIGO: PP-SPIR-01</b>	<b>SK- SPIR 001</b>
		No. _____	
No. PEDIDO _____		FECHA: _____	
NOMBRE DE EMPRESA: _____		DIREC.: _____	
REPRESENTANTE: _____		TELF: _____	
LUGAR: _____			
DESCRIPCIÓN: _____			
TIPO DE PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO: _____			
CANTIDAD REQUERIDA: _____			
DETALLES: _____			
OBSERVACIONES: _____			
TIEMPO EN ATENCIÓN _____			
FECHA DE ENTREGA: _____			
COSTO DE TRANSPORTE _____			
Elaborado por:	Solicitado por (Representante):	Aprobado por:	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Formato de devolución del pedido o producto

<b>Skandinar S.A</b>		<b>FORMATO DE DEVOLUCIÓN DEL PEDIDO O PRODUCTO</b>			<b>CÓDIGO: SK-OP-01</b>
					<b>No.</b>
<b>No. PEDIDO:</b>		<b>FECHA DE EXPEDICIÓN DE LA ORDEN:</b>			
<b>PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO:</b>					
<b>PERTENECE A:</b>					
<b>CANTIDAD DEVUELTA:</b>					
<b>FECHA DE PEDIDO:</b>					
<b>FECHA DE ENTREGA:</b>					
Sírvasse recibir los productos de consumo masivos de acuerdo a las siguientes indicaciones:					
<b>COMPONENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FECHA DE PEDIDO</b>	<b>FECHA DE LA DEVOLUCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN O ESPECIFICACIONES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>PRODUCTOS PRONACA DISTRIBUIDOS POR SKANDINAR S.A.</b>					
<b>Detalle</b>					<b>Cantidad devuelta</b>
<b>Pollos “Mr. Pollo”</b>					
<b>Embutidos PLUMROSE</b>					
<b>Productos Gustadina</b>					
<b>“PROCAN”</b>					
<b>Mr. “Pavo”</b>					
<b>Mr. “Chancho”</b>					
<b>Elaborador por:</b>					
<b>Aprobado por:</b>					
<b>Recibido por:</b>					

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor



## Seguimiento Por Gestión de Riesgos

GESTIÓN DE RIESGOS				
Procesos de la Skandinar S.A				
La gestión de riesgos involucra a la empresa a aplicar acciones de mitigación, prevención y reacción para mitigar y enfrentar de una u otra manera las amenazas puede enfrentar la entidad. Ayuda a que la empresa tenga información para gestionar los riesgos.				
Riesgos financieros				
Se enfoca en conocer y analizar la posibilidad de ocurrir un evento que puede afectar negativamente a los intereses financieros de una entidad, consiste en entender que los resultados pueden variar ya que en función a las estrategias aplicadas en función a la inversión.				
Riesgo	Tarea	Fecha	Seguimiento responsable	Verificación Control Interno
Errores en la afectación de las apropiaciones de la Entidad	Realizar reuniones para socializar procedimientos de revisión de presupuestos	27/03/2018	<p><b>Acción:</b> Revisar los procedimientos e instructivos de los presupuestos del personal del área financiera.</p> <p><b>Control:</b> Evaluación de los estados financieros en un periodo determinado a través del uso de indicadores</p>	<p>Instructivo para el registros presupuestales.</p> <p>Instructivo para traslados de presupuestos</p> <p>Instructivo para vigencias de futuras</p>
Incumplimiento en la revisión oportuna y firma en las declaraciones	Gestionar el gerente general para contar con un contador público idóneo para	27/03/2018	<p><b>Acción:</b> Realizar las declaraciones tributarias mes a mes</p> <p>Facturar cada uno de los pedido</p>	Formularios de declaraciones tributarias

ones tributaria s.	las actividades de declaracion es tributarias.		<b>Control:</b> Seguimiento de formularios declaraciones tributarias	
No pago de los clientes que realizan pedido a crédito	Aplicar estrategias para la recuperació n de cartera	28/03/ 2018	<b>Acción:</b> Aplicar estrategias para la recuperación de cartera. Darle al cliente una fecha límite para que realice el pago.  <b>Control:</b> Seguimiento a clientes que realizan pedidos a créditos.	Cuentas de dinero en efectivo
No presentar la contadora la informaci ón contable y financier a	Entregar la informació n contable necesaria a la alta dirección	28/03/ 2018	<b>Acción:</b> realizar la contabilidad a diario  <b>Control:</b> Evaluación de la forma de llevar la contabilidad de la empresa.	Estados financieros
<b>Riesgos del plan estratégico</b>				
La planificación estratégica ayuda a la correcta toma de decisiones, orientada a un criterio reflexivo, cuyo objetivo es incentivar al talento humano y directivos al cumplimiento de la misión, visión y valores de la empresa.				
<b>Riesgo</b>	<b>Tarea</b>	<b>Fecha</b>	<b>Seguimiento responsable</b>	<b>Verificación Control Interno</b>

Inadecuadas políticas, directrices y lineamientos.	Definir estrategias factibles y viables	01/03/2019	<p><b>Acción:</b> El plan estratégico se estableció para el periodo 2018-2020</p> <p>Mantener las estrategias y lineamientos durante el periodo antes señalado</p> <p><b>Control:</b> verificación y evidencias de su ejecución, mejoras y resultados</p>	Solicitud de evidencias y resultados alcanzados
Existencia de niveles de gestión ineficientes e ineficaces	Apoyar con herramientas para la ejecución, seguimiento y control de planes estratégicos en la empresa	01/03/2019	<p><b>Acción:</b> Ejecutar el plan estratégico y el de acción</p> <p><b>Control:</b> Las evidencias de puede ver reflejado en la mejor administración organizacional financiera, recuperación de cartera y satisfacción de los clientes en la entrega de pedidos.</p>	Revisar el informe correspondiente a la gestión de la empresa durante el año 2019 Registros de indicadores de los avances empresariales
Políticas que no contribuyen a la adecuada gestión administrativa, financiera y servicio al cliente	Actualización de políticas y controles internos en la empresa	01/03/2019	<p><b>Acción:</b> Acciones para el cambio y mejora de políticas.</p> <p><b>Control:</b> Acompañamiento y asesoría durante tres meses para la adecuada ejecución de cambios políticos.</p>	Informe correspondiente a los tres meses, en donde debe reflejar las modificaciones realizadas en la planeación estratégicas, a través de presentar información cuantitativa y cualitativa.

<b>Riesgo en la atención al cliente</b>				
Los riesgos de atención al cliente son factores que una empresa tiene que enfrentar ya que puede relacionarse a que el cliente no pueda recibir el producto en el momento y en las condiciones pedidas.				
<b>Riesgo</b>	<b>Tarea</b>	<b>Fecha</b>	<b>Seguimiento responsable</b>	<b>Verificación Control Interno</b>
No atender adecuadamente y oportunamente a las necesidades de los clientes	Eficacia en la entrega de pedidos	01/03/2019	<p><b>Acción:</b> Capacitación al talento humano encargado de atención y entrega de pedidos al cliente. Realizar la estrategia de postventa. Comunicación con el cliente vía telefónica, por otros medios o personalmente.</p> <p><b>Control:</b> Verificar eficacia en la satisfacción y la entrega de pedidos.</p>	<p>Verificar las evidencias de satisfacción del cliente.</p> <p>Registros de comunicación con el cliente y el vendedor.</p> <p>Registros de la calidad de servicios</p>
Perdida de datos e información de los cliente	Registrar sistemáticamente la información necesaria del cliente.	01/04/2019	<p><b>Acción:</b> Registrar sistemáticamente los datos de cada uno de los clientes y tener una copia de respaldo.</p> <p><b>Control:</b> Verificar la rapidez con la que se identifica a un cliente.</p>	Datos en hoja de Excel
<b>Riesgo en la adquisición de productos de consumo masivo</b>				
La empresa puede adquirir productos de consumo masivos que se deterioren rápidamente. Además, que se corre el riesgo de pérdidas en la mercadería y la insatisfacción en los clientes.				

<b>Riesgo</b>	<b>Tarea</b>	<b>Fecha</b>	<b>Seguimiento responsable</b>	<b>Verificación Control Interno</b>
Deficiencia en la calidad de los productos	Aplicar estándares de calidad de los productos	2018-2020	<b>Acción:</b> Almacenar el producto según el método FIFO  <b>Control:</b> Verificar que las fechas de caducidad sean mayores a noventa días	Reporte de verificación de fechas mayores a noventa días
No realizar el pedido a tiempo y quedar desabastecidos	Realizar los pedidos por lo menos tres veces a la semana	2018-2020	<b>Acción:</b> El responsable siempre debe estar pendiente de realizar el pedido.  <b>Control:</b> Evidencias mediante las ordenes de pedido.	Reportes de existencias en almacenamiento
Elaborado por:			Avisado por:	Aprobado por:
<b>Firma</b>			<b>Firma</b>	<b>Firma</b>

#### 4.2.17 Gestión Financiera por Procesos

La gestión financiera por procesos tiene como propósito que los estados financieros suministren información financiera de la empresa. Con una alta gama de conocimiento para que permita toma las mejores decisiones financieras en la empresa.

### FICHAS TÉCNICAS DE DEFINICIÓN DE PROCESOS FINANCIEROS

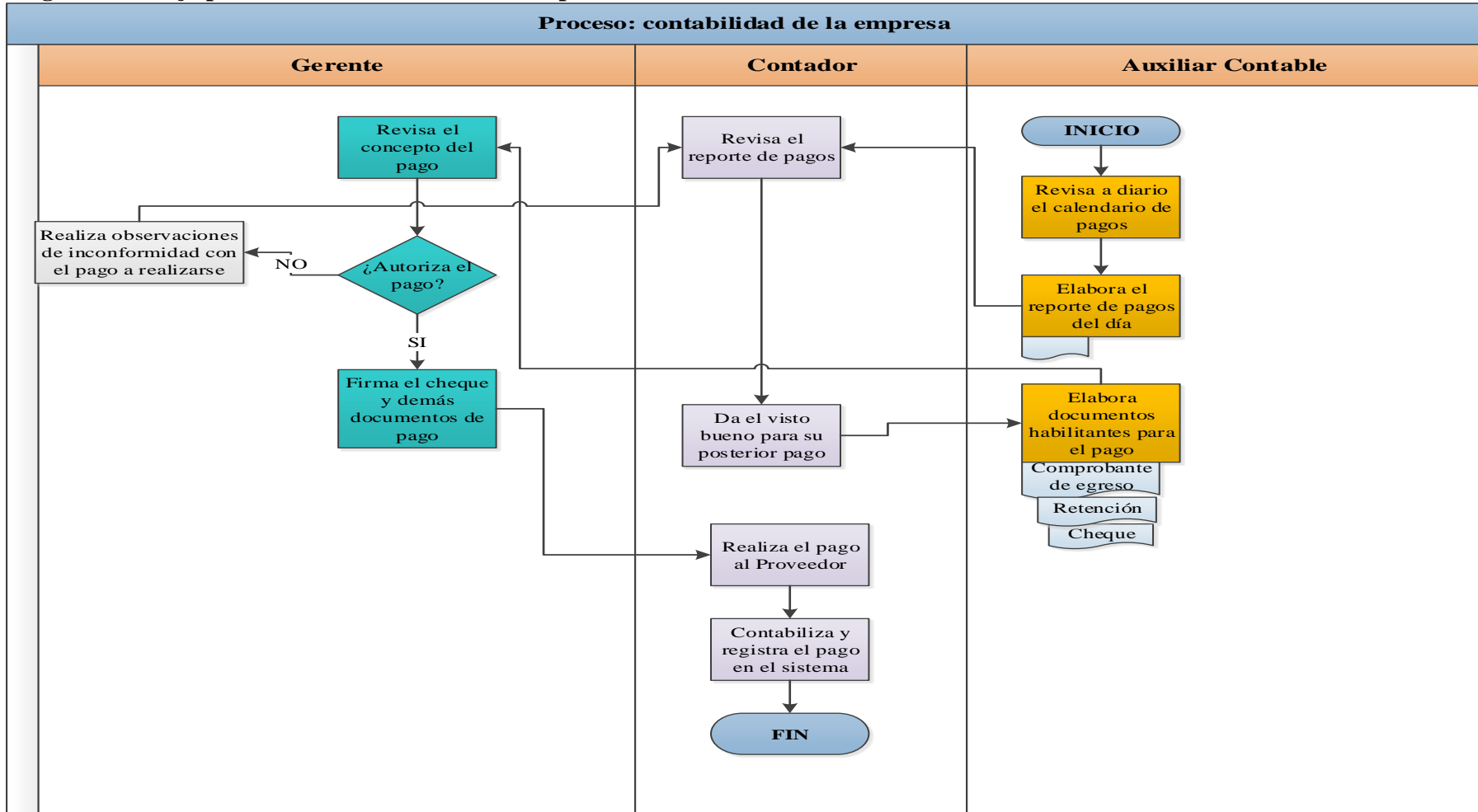
#### FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE CONTABILIDAD		
<b>ENCABEZADO:</b>	Empresa Skandinar S.A	
<b>Título:</b> Contabilización	<b>Código:</b> CT-001	<b>Paginación:</b> 1/ 1
<b>Responsable:</b> Contador/a	<b>Versión :</b> 1	<b>Fecha:</b> 24/04/2018
<b>DETALLE:</b>		
<b>Objeto</b>	Llevar la contabilidad y los movimiento económico y financiero de forma ordenada y sistemática de la empresa.	
<b>Alcance</b>	Involucra a los procesos financieros de la empresa Skandinar S.A ubicada en la ciudad de Ambato en el periodo 2018.	
<b>Normativa</b>	Normas NIC Normas NIIF	
<b>Descripción</b>	La contadora receipta los documentos y registra contablemente en el sistema. El contador comprueba que correspondan los valores, con la documentación entregada por los vendedores, caso contrario realizará rectificaciones y asegurar que todas las actividades contables estén registrados contablemente El contador lleva información del Sistema Contable para realizar las declaraciones correspondientes. El contador presentará los Estados Financieros con sus respectivos indicadores financieros para realizar análisis de situación económica de la empresa debe presentar informes económicos semestralmente.	
<b>Diagrama de flujo</b>	Contabilidad de la empresa	
<b>Inventario de documentos y formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facturas con sus respectivos respaldos</li><li>• Reportes de constancia de valores recibidos.</li><li>• Rol de pago</li><li>• Comprobantes de venta</li><li>• Estados Financieros</li></ul>	
<b>Sistema de Control</b>	Este proceso se encuentra alineado al proceso de contabilidad de la empresa.	

Fuente: Skandinar S.A

Elaborado por: El autor

**Diagrama de flujo proceso de contabilidad de la empresa**



Fuente: Skandinar S.A  
 Elaborado por: El autor

### Indicadores del proceso de cuentas por cobrar

PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN
Manejo eficiente de la contabilidad de la empresa	Llevar la contabilidad y los movimientos económicos y financieros de forma ordenada y sistemática de la empresa.	Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Contador/a	Área de contabilidad	Mensual
		Capital neto de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Contador/a	Área de contabilidad	Anual
		Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Contador/a	Área de contabilidad	20 días
		Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio total}}$	Contador/a	Área de contabilidad	Mensual
		Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	Contador/a	Área de contabilidad	Mensual
		Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	Contador/a	Área de contabilidad	Mensual

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor



## FICHAS TÉCNICAS DE DEFINICIÓN DE PROCESOS FINANCIEROS

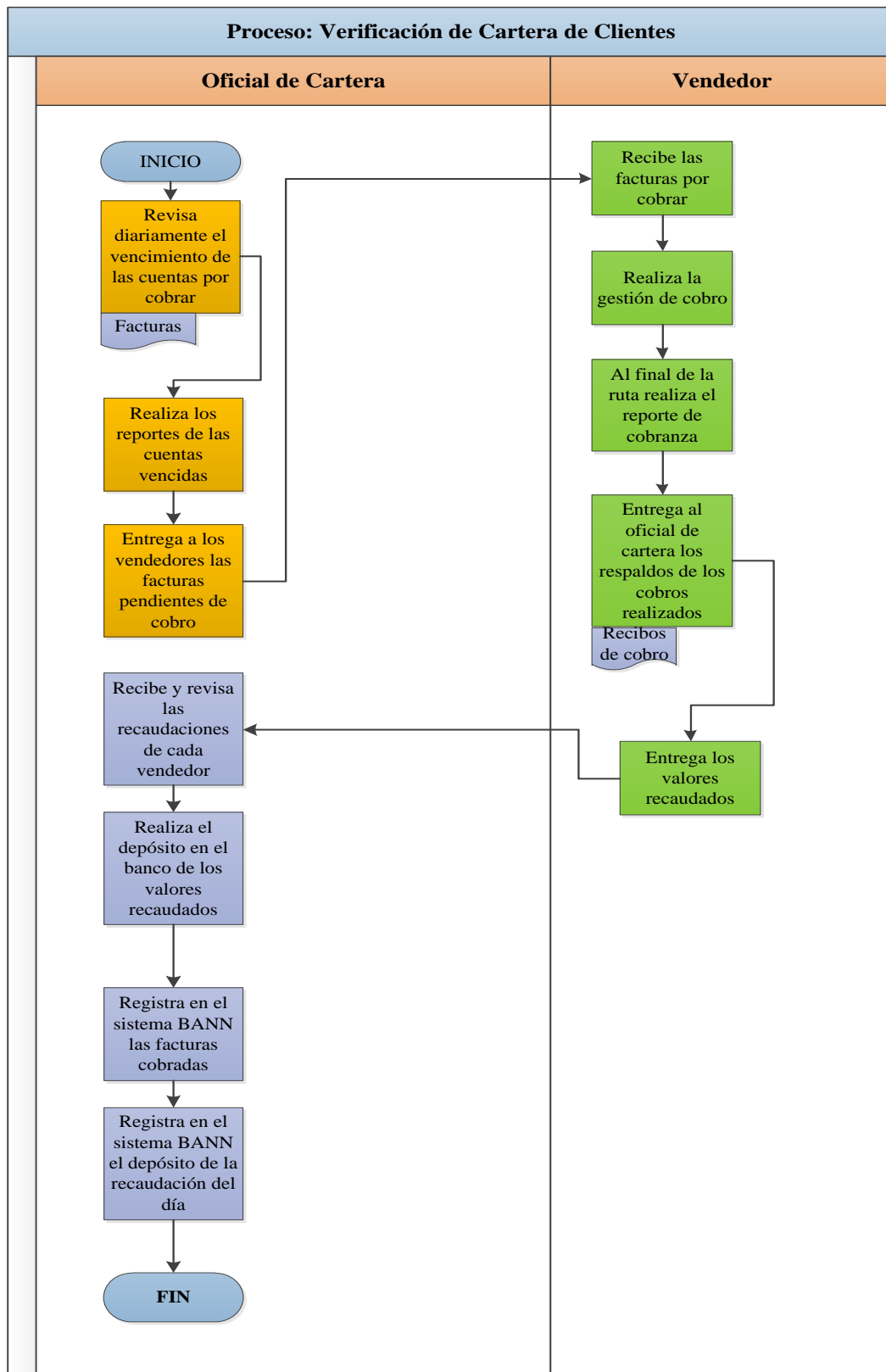
### Ficha técnica de definición del proceso de cuentas por cobrar

<b>FICHA TÉCNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>ENCABEZADO:</b>	Empresa Skandinar S.A	
<b>Título:</b> Cuentas por cobrar	<b>Código:</b> CPC-001	<b>Paginación:</b> 1/ 1
<b>Responsable:</b> Oficial de crédito	<b>Versión :</b> 1	<b>Fecha Última Revisión:</b> 24/04/2018
<b>DETALLE:</b>		
<b>Objeto</b>	Asegurar la liquidez financiera de la empresa a través de un sistema de gestión de cuentas por cobrar.	
<b>Alcance</b>	Involucra a los procesos financieros de la empresa Skandinar S.A ubicada en la ciudad de Ambato en el periodo 2018.	
<b>Normativa</b>	Reporte de las cuentas por cobrar Requisitos para apertura de crédito para los clientes	
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio previo del historial de compra del cliente.</li> <li>• Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa.</li> <li>• Cobranza de valores pendientes de pago</li> <li>• Gestión efectiva de cobranza</li> <li>• Verificación de documentación</li> <li>• Elaboración de informes y reportes de cartera</li> </ul>	
<b>Diagrama de flujo</b>	Verificación de cartera de clientes	
<b>Inventario de documentos y formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de solicitud de crédito</li> <li>• Facturas</li> <li>• Notas de ventas</li> </ul>	
<b>Sistema de Control</b>	Este proceso se encuentra alineado al proceso de recuperación de efectivos, ya que se verifica el cumplimiento de las condiciones de pago.	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Diagrama de flujo proceso de Cuentas por Cobrar



**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Indicadores del proceso de cuentas por cobrar

PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN
Manejo eficiente de cuentas por cobrar	Asegurar la liquidez financiera de la empresa a través de un sistema de gestión de cuentas por cobrar.	Plazo promedio de cobranza	$\frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar Ventas promedio diario}}{\text{Ventas promedio diario}}$	Oficial de cartera	Área de cartera	Mensual
		Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Oficial de cartera	Área de cartera	Anual
		Periodo promedio de cobro	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cartera}}$	Oficial de cartera	Área de cartera	20 días
		Ventas promedio diarias	$\frac{\text{Ventas anuales}}{360 \text{ días}}$	Oficial de cartera	Área de cartera	Mensual

**Fuente:** Skandinar S.A

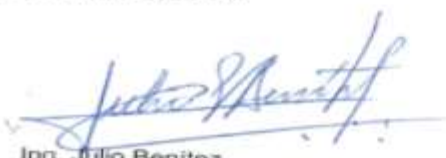
**Elaborado por:** El autor

#### 4.2.18 Análisis Financiero


Mediante el Análisis Financiero y aplicación de índices financieros permitirá evaluar la eficiencia administrativa de los recursos de la empresa, identificando posibles debilidades en el uso racional de los recursos que no permiten a la organización ser eficaces en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

#### 4.2.19 Estado de Situación Financiera

<b>SKANDINAR S.A</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE 2015</b>		
	SALDO	%
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.006.674,76</b>	<b>100,00%</b>
ACTIVOS	<b>\$ 1.006.674,76</b>	<b>100,00%</b>
1 - ACTIVOS	<b>\$ 1.006.674,76</b>	<b>100,00%</b>
11 - Activo Corriente	<b>\$ 696.677,40</b>	<b>69,21%</b>
111 - Efectivo y Equivalentes de efe	\$ 35.499,28	5,10%
112 - Bancos	\$ 404,04	0,06%
114 - Cuentas y Dctos Comerciales	\$ 485.176,00	69,64%
115 - Inventarios	\$ 105.733,34	15,18%
116 - Otros Activos	\$ 9.671,05	1,39%
117 - Impuestos corrientes	\$ 60.193,69	8,64%
12 - Propiedad, Planta y Equipo	<b>\$ 309.997,36</b>	<b>30,79%</b>
122 - Depreciables	\$ 431.876,54	139,32%
123 - Depreciación	(\$ 121.879,18)	-39,32%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>(\$ 1.006.674,76)</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>(\$ 911.832,54)</b>	<b>100,00%</b>
2 - PASIVOS	<b>(\$ 911.832,54)</b>	<b>100,00%</b>
21 - Pasivo Corriente	<b>(\$ 748.895,21)</b>	<b>82,13%</b>
211 - Sobregiros Bancarios	(\$ 136.904,52)	18,28%
212 - Obligaciones	(\$ 143.333,40)	19,14%
213 - Proveedores	(\$ 477.118,75)	63,71%
214 - Provisiones	(\$ 87.284,91)	11,66%
215 - Impuestos Corrientes	(\$ 69.190,17)	9,24%
216 - CTA.PTE.PROV.LOCALES	\$ 172.444,53	-23,03%
217 - Otros Proveedores	(\$ 7.507,99)	1,00%
22 - Pasivo a Largo Plazo	<b>(\$ 162.937,33)</b>	<b>17,87%</b>
221 - Obligaciones	(\$ 73.663,23)	45,21%
222 - Obligaciones por beneficios de	(\$ 89.274,10)	54,79%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(\$ 94.842,22)</b>	<b>100,00%</b>
3 - PATRIMONIO	<b>(\$ 15.928,42)</b>	<b>16,79%</b>
31 - Capital Suscrito	<b>(\$ 9.500,00)</b>	<b>100,00%</b>
311 - Capital Suscrito	(\$ 9.500,00)	100,00%
33 - Reservas	<b>(\$ 21.869,70)</b>	<b>100,00%</b>
331 - Reservas	(\$ 21.869,70)	100,00%
34 - Superavit/Deficit	<b>\$ 15.441,28</b>	<b>100,00%</b>
341 - Superavit/Deficit	\$ 15.441,28	100,00%
<b>Superavit/Deficit del Ejercicio</b>	<b>(\$ 78.913,80)</b>	
	(\$ 78.913,80)	



Ing. Julio Benitez  
GERENTE GENERAL



Dra. Amparo Arteaga L.  
CONTADORA

**SKANDINAR S.A**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

	SALDO	%
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 774.711,55</b>	<b>100,00%</b>
<b>1 - ACTIVOS</b>	<b>\$ 774.711,55</b>	<b>100,00%</b>
11 - Activo Corriente	<b>\$ 509.137,04</b>	<b>65,72%</b>
111 - Efectivo y Equivalentes de efe	\$ 14.980,98	2,94%
112 - Bancos	(\$ 218.668,22)	-42,95%
114 - Cuentas y Dctos Comerciales	\$ 522.792,55	102,68%
115 - Inventarios	\$ 112.020,53	22,00%
116 - Otros Activos	\$ 26.159,05	5,14%
117 - Impuestos corrientes	\$ 51.852,15	10,18%
12 - Propiedad, Planta y Equipo	<b>\$ 265.574,51</b>	<b>34,28%</b>
122 - Depreciables	\$ 431.876,54	162,62%
123 - Depreciación	(\$ 166.302,03)	-62,62%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>(\$ 774.711,55)</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>(\$ 651.335,38)</b>	<b>100,00%</b>
<b>2 - PASIVOS</b>	<b>(\$ 651.335,38)</b>	<b>100,00%</b>
21 - Pasivo Corriente	<b>(\$ 465.338,57)</b>	<b>71,44%</b>
212 - Obligaciones	(\$ 82.077,70)	17,64%
213 - Proveedores	(\$ 497.469,60)	106,90%
214 - Provisiones	(\$ 63.586,16)	13,66%
215 - Impuestos Corrientes	(\$ 21.224,94)	4,56%
216 - CTA.PTE.PROV.LOCALES	\$ 206.320,40	-44,34%
217 - Otros Proveedores	(\$ 7.300,57)	1,57%
22 - Pasivo a Largo Plazo	<b>(\$ 185.996,81)</b>	<b>28,56%</b>
221 - Obligaciones	(\$ 87.629,05)	47,11%
222 - Obligaciones por beneficios de	(\$ 98.367,76)	52,89%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(\$ 123.376,17)</b>	<b>100,00%</b>
<b>3 - PATRIMONIO</b>	<b>(\$ 15.928,42)</b>	<b>12,91%</b>
31 - Capital Suscrito	<b>(\$ 9.500,00)</b>	<b>100,00%</b>
311 - Capital Suscrito	(\$ 9.500,00)	100,00%
33 - Reservas	<b>(\$ 21.869,70)</b>	<b>100,00%</b>
331 - Reservas	(\$ 21.869,70)	100,00%
34 - Superavit/Deficit	<b>\$ 15.441,28</b>	<b>100,00%</b>
341 - Superavit/Deficit	\$ 15.441,28	100,00%
<b>Superavit/Deficit del Ejercicio</b>	<b>(\$ 107.447,75)</b>	



Ing. Julio Benitez  
**GERENTE GENERAL**



Dra. Amparo Arteaga L.  
**CONTADORA**

SKANDINAR S.A

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015

	Saldo Mensual	% M	Saldo Acumulado	% A
<b>UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 27.356,31</b>	<b>-2,52%</b>	<b>(\$ 78.913,80)</b>	<b>0,72%</b>
	<b>\$ 53.619,68</b>	<b>-4,95%</b>	<b>\$ 53.619,68</b>	<b>-0,49%</b>
441 - IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 53.619,68	-4,95%	\$ 53.619,68	-0,49%
<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(\$ 26.263,37)</b>	<b>2,42%</b>	<b>(\$ 132.533,48)</b>	<b>1,21%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>(\$ 164.328,25)</b>	<b>15,16%</b>	<b>(\$ 1.266.194,42)</b>	<b>11,58%</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>(\$ 1.077.957,89)</b>	<b>99,44%</b>	<b>(\$ 10.920.121,10)</b>	<b>99,89%</b>
411 - Ventas Prod. Terminados	(\$ 1.216.865,77)	112,26%	(\$ 12.384.413,38)	113,29%
412 - Descuento en Ventas	\$ 138.907,88	-12,81%	\$ 1.464.056,87	-12,39%
413 - Diferencia en Peso	\$ 0,00	0,00%	\$ 173,80	0,00%
414 - Diferencia en precio	\$ 0,00	0,00%	\$ 61,61	0,00%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 913.629,64</b>	<b>-84,28%</b>	<b>\$ 9.653.926,68</b>	<b>-88,31%</b>
421 - Costo de Ventas	\$ 1.047.444,43	-96,63%	\$ 10.518.478,44	-96,22%
422 - Disco en Compras	(\$ 133.749,96)	12,34%	(\$ 906.493,91)	8,29%
431 - Ajustes y Transferencias	\$ 4.719,26	-0,44%	\$ 19.137,10	-0,18%
432 - Variaciones Costo	(\$ 4.784,09)	0,44%	\$ 22.805,05	-0,21%
<b>Total</b>	<b>\$ 138.064,88</b>	<b>-12,74%</b>	<b>\$ 1.133.660,94</b>	<b>-10,37%</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>\$ 144.113,02</b>	<b>-13,29%</b>	<b>\$ 1.145.584,95</b>	<b>-10,48%</b>
425 - Gastos Administrativos	\$ 33.442,65	-3,09%	\$ 172.941,00	-1,58%
426 - Gastos de Ventas y Log.	\$ 108.744,61	-10,03%	\$ 940.858,00	-8,61%
427 - Gastos Financieros	\$ 1.925,76	-0,18%	\$ 31.785,95	-0,28%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>(\$ 6.048,14)</b>	<b>0,56%</b>	<b>(\$ 11.924,01)</b>	<b>0,11%</b>
416 - Ingresos Financieros	(\$ 21,89)	0,00%	(\$ 541,10)	0,00%
417 - Otros Ingresos	(\$ 6.026,25)	0,56%	(\$ 11.382,91)	0,10%



Ing. Julio Benitez  
GERENTE GENERAL



Dra. Amparo Arteaga L.  
CONTADORA

**SKANDINAR S.A**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

	Saldo Mensual	% M	Saldo Acumulado	% A
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	(\$ 12.974,55)	1,15%	(\$ 107.447,75)	1,12%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMP	(\$ 12.974,55)	1,15%	(\$ 107.447,75)	1,12%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	(\$ 138.298,50)	12,30%	(\$ 1.202.584,40)	12,55%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>(\$ 1.120.869,42)</b>	<b>99,65%</b>	<b>(\$ 9.569.401,71)</b>	<b>99,88%</b>
411 - Ventas Prod. Terminados	(\$ 1.270.388,76)	112,94%	(\$ 10.802.198,18)	112,75%
412 - Descuento en Ventas	\$ 149.502,74	-13,29%	\$ 1.232.692,09	-12,87%
413 - Diferencia en Peso	\$ 16,60	0,00%	\$ 104,38	0,00%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 982.570,92</b>	<b>-87,36%</b>	<b>\$ 8.366.817,31</b>	<b>-87,33%</b>
421 - Costo de Ventas	\$ 1.110.637,58	-98,74%	\$ 9.308.888,69	-97,17%
422 - Dcto en Compras	(\$ 106.285,62)	9,45%	(\$ 715.423,83)	7,47%
431 - Ajustes y Transferencias	\$ 1.732,14	-0,15%	(\$ 2.216,71)	0,02%
432 - Variaciones Costo	(\$ 23.512,98)	2,09%	(\$ 224.430,84)	2,34%
<b>Total</b>	<b>\$ 125.323,95</b>	<b>-11,14%</b>	<b>\$ 1.095.136,65</b>	<b>-11,43%</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>\$ 129.245,85</b>	<b>-11,49%</b>	<b>\$ 1.106.214,72</b>	<b>-11,55%</b>
425 - Gastos Administrativos	\$ 21.810,84	-1,94%	\$ 150.866,52	-1,57%
426 - Gastos de Ventas y Log.	\$ 106.484,57	-9,47%	\$ 938.249,56	-9,79%
427 - Gastos Financieros	\$ 950,44	-0,08%	\$ 17.098,64	-0,18%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>(\$ 3.921,90)</b>	<b>0,35%</b>	<b>(\$ 11.078,07)</b>	<b>0,12%</b>
416 - Ingresos Financieros	(\$ 24,34)	0,00%	(\$ 567,42)	0,01%
417 - Otros Ingresos	(\$ 3.897,56)	0,35%	(\$ 10.510,65)	0,11%

  
 Ing. Julio Benitez  
**GERENTE GENERAL**

  
 Dra. Amparo Arteaga L.  
**CONTADORA**

**SKANDINAR S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre**  
**En USD**

<b>Código</b>	<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>1.006.674,76</b>	<b>774.711,55</b>
1.1	Activo Corriente	696.677,40	509.137,04
1.1.1	Efectivo	35.499,28	14.980,98
1.1.2	Bancos	404,04	218.668,22
1.1.4	Cuentas y Doc. Comerciales	485.176,00	522.792,55
1.1.5	Inventarios	105.733,34	112.020,53
1.1.6	Otros Activos	9.671,05	26.159,05
1.1.7	Impuestos Corrientes	60.193,69	51.852,15
1.2	Propiedad Planta y Equipo	309.997,36	265.574,51
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>911.832,54</b>	<b>651.335,38</b>
2.1	Pasivo Corriente	748.895,21	465.338,57
2.1.1	Sobregiro Bancario	136.904,52	0,00
2.1.2	Obligaciones	143.333,40	82.077,70
2.1.3	Proveedores	477.118,75	497.469,60
2.1.4	Provisiones	87.284,91	63.586,16
2.1.5	Impuestos Corrientes	69.190,17	21.224,94
2.1.6	Cta. Pte. Prov. Locales	172.444,53	206.320,40
2.1.7	Otros proveedores	7.507,99	7.300,57
2.2	Pasivo a Largo pPlazo	162.937,33	185.996,81
2.2.1	Obligaciones	73.663,23	87.629,05
2.2.2	Obligaciones por Beneficios	89.274,10	98.367,76
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>94.842,22</b>	<b>123.376,17</b>
3.1	Capital Suscrito	9.500,00	9.500,00
3.1.1	Reservas	21.869,70	21.869,70
3.4	Superavir/Déficit	15.441,28	15.441,28
3.4.1	Superavir/Déficit del Ejercicio	78.913,80	107.447,75
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1.006.674,76</b>	<b>774.711,55</b>

**Fuente:** Skandinair S.A

**Elaborado por:** El autor



#### 4.2.20 Estado de Resultados

**SKANDINAR S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**  
**Al 31 de Diciembre**  
**En USD**

<b>Código</b>	<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	Utilidad /Pérdida del ejercicio	78.913,80	107.447,75
4.4.1	Impuestos y Participaciones	53.619,68	0,00
	Utilidad/Pérdida antes Impuesto	132.533,48	107.447,75
	Utilidad Bruta en Ventas	1.266.194,42	1.202.584,40
	Total Ventas	10.920.121,10	9.569.401,71
4.1.1	Ventas Prod. Terminados	12.384.413,38	10.802.198,18
4.1.2	Descuento en Ventas	1.464.056,87	1.232.692,09
4.1.3	Diferencia en Peso	173,80	104,38
4.1.4	Diferencia en Precio	61,61	0,00
	TOTAL COSTO DE VENTAS	9.653.926,68	8.366.817,31
4.2.1	Costo de Ventas	10.518.478,44	9.308.888,69
4.2.2	Dscto. en Compras	906.493,91	715.423,83
4.3.1	Ajustes y Transferencias	19.137,10	2.216,71
4.3.2	Variaciones Costo	22.805,05	224.430,84
	Total	1.133.660,94	1.095.136,65
	TOTAL GASTOS OPERACIÓN	1.145.584,95	1.106.214,72
4.2.5	Gastos Administrativos	172.941,00	150.866,52
4.2.6	Gastos de Ventas y Log.	940.858,00	938.249,56
4.2.7	Gastos Financieros	31.785,95	17.098,64
	TOTAL OTROS INGRESOS	11.924,01	11.078,07
4.1.6	Ingresos Financieros	541,10	567,42
4.1.7	Otros Ingresos	11.382,91	10.510,65

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

#### **4.2.21 Análisis Horizontal**

Para realizar el análisis Horizontal y establecer los cambios que han originado en las diferentes cuentas, hemos analizado los estados correspondientes a los periodos económicos en estudio.

**SKANDINAR S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre**  
**En USD**

**Tabla 20: Análisis Horizontal**

Código	Año	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	RAZON
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>1.006.674,76</b>	<b>774.711,55</b>	-231.963,21	-23,04%	76,96%
1.1	Activo Corriente	696.677,40	509.137,04	-187.540,36	-26,92%	73,08%
1.1.1	Efectivo	35.499,28	14.980,98	-20.518,30	-57,80%	42,20%
1.1.2	Bancos	404,04	218.668,22	218.264,18	54020,44%	54120,44%
1.1.4	Cuentas y Doc. Comerciales	485.176,00	522.792,55	37.616,55	7,75%	107,75%
1.1.5	Inventarios	105.733,34	112.020,53	6.287,19	5,95%	105,95%
1.1.6	Otros Activos	9.671,05	26.159,05	16.488,00	170,49%	270,49%
1.1.7	Impuestos Corrientes	60.193,69	51.852,15	-8.341,54	-13,86%	86,14%
1.2	Propiedad Planta y Equipo	309.997,36	265.574,51	-44.422,85	-14,33%	85,67%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>911.832,54</b>	<b>651.335,38</b>	-260.497,16	-28,57%	71,43%
2.1	Pasivo Corriente	748.895,21	465.338,57	-283.556,64	-37,86%	62,14%
2.1.1	Sobregiro Bancario	136.904,52	0,00	-136.904,52	-100,00%	0,00%
2.1.2	Obligaciones	143.333,40	82.077,70	-61.255,70	-42,74%	57,26%
2.1.3	Proveedores	477.118,75	497.469,60	20.350,85	4,27%	104,27%
2.1.4	Provisiones	87.284,91	63.586,16	-23.698,75	-27,15%	72,85%
2.1.5	Impuestos Corrientes	69.190,17	21.224,94	-47.965,23	-69,32%	30,68%
2.1.6	Cta. Pte. Prov. Locales	172.444,53	206.320,40	33.875,87	19,64%	119,64%
2.1.7	Otros proveedores	7.507,99	7.300,57	-207,42	-2,76%	97,24%
2.2	Pasivo a Largo pPlazo	162.937,33	185.996,81	23.059,48	14,15%	114,15%
2.2.1	Obligaciones	73.663,23	87.629,05	13.965,82	18,96%	118,96%
2.2.2	Obligaciones por Beneficios	89.274,10	98.367,76	9.093,66	10,19%	110,19%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>94.842,22</b>	<b>123.376,17</b>	28.533,95	30,09%	130,09%
3.1	Capital Suscrito	9.500,00	9.500,00	0,00	0,00%	100,00%
3.1.1	Reservas	21.869,70	21.869,70	0,00	0,00%	100,00%
3.4	Superavir/Déficit	15.441,28	15.441,28	0,00	0,00%	100,00%
3.4.1	Superavir/Déficit del Ejercicio	78.913,80	107.447,75	28.533,95	36,16%	136,16%
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1.006.674,76</b>	<b>774.711,55</b>	-231.963,21	-23,04%	76,96%

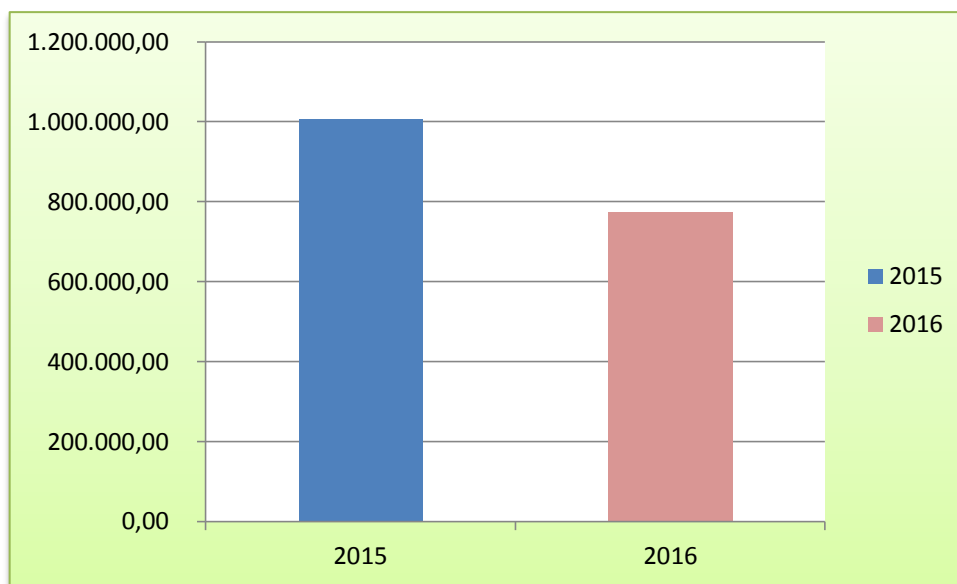
**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Años	Valor	Variación
2015	1.006.674,76	
2016	774.711,55	23.04%
	-231.963,21	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 24:** Variación del Activo

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Interpretación

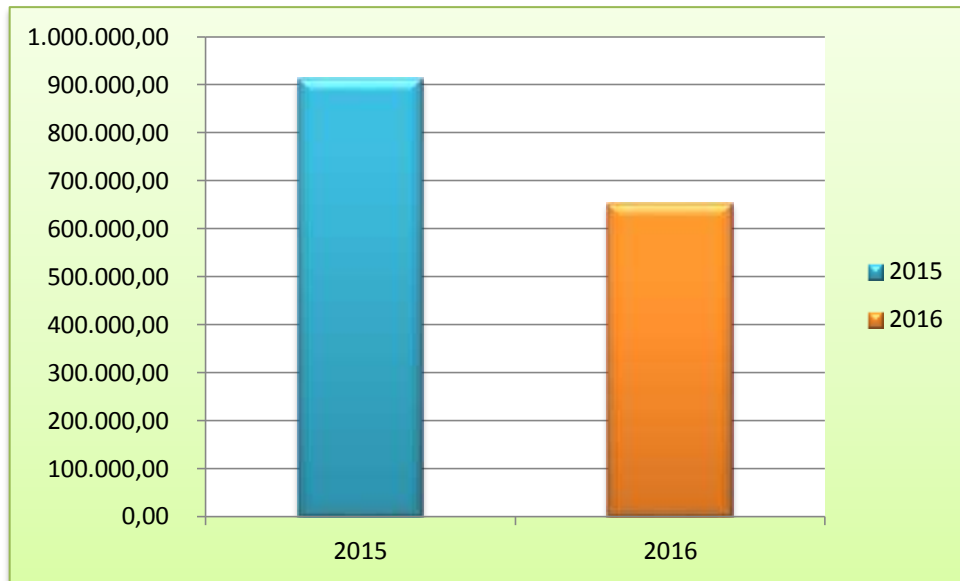
Al analizar el activo presenta una variación significativa de \$231.963,21 representado por el 23.04% dado que las cuentas principales que intervienen en este grupo, caja y bancos sufrieron un incremento de un año a otro, tomando en cuenta que en el año 2016 se obtuvo un saldo de \$ 14.980,98 en la cuenta de caja y en bancos un saldo de \$ 218.668,22 a consecuencia que por causas administrativas no se canceló la totalidad de cuentas pendientes de pago a terceros; a la vez la empresa direccionó el efectivo para alcanzar objetivos financieros y ampliar la red de distribución a toda la región central.

**Tabla 21:** Variación del Pasivo

Años	Valor	Variación
2015	911.832,54	28.57%
2016	651.335,38	
	-260.497,16	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 25:** Variación del Activo

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Interpretación

El pasivo es un componente de la estructura financiera importante para la empresa con él se financia el capital de trabajo que se requiere para poder operar adecuadamente, a la vez son las obligaciones que se debe cancelar en un plazo inferior a un año. Presenta una variación de \$ 260.497,16 representado por el 28.57%, en el año 2015 se evidenció que existieron saldos pendientes en sobregiros bancarios, mientras tanto en el 2016 por la buena eficiencia administrativa del departamento financiero la cuenta se mantuvo en saldo \$0.

**Tabla 22:** Variación del Patrimonio

Años	Valor	Variación
2015	94.842,22	30,09%
2016	123.376,17	
	28.533,95	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 26:** Variación del Patrimonio

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Análisis

El patrimonio está conformado por un conjunto de bienes pertenecientes a la empresa y presenta un incremento significativo de \$ 28.533,95 representado por el 30.09%, se puede mencionar que para el año 2016 existió un superávit mayor en relación al 2015 gracias al incremento en las ventas y el buen manejo financiero de las negociaciones con el proveedor principal PRONACA.

**SKANDINAR S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**  
**Al 31 de Diciembre**  
**En USD**

**Tabla 23: Análisis Horizontal Estado de Resultados Integrales**

Código	Año	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	RAZON
	Utilidad /Pérdida del ejercicio	78.913,80	107.447,75	28.533,95	36,16%	136,16%
4.4.1	Impuestos y Participaciones	53.619,68	0,00	-53.619,68	-100,00%	0,00%
	Utilidad/Pérdida antes Impuesto	132.533,48	107.447,75	-25.085,73	-18,93%	81,07%
	Utilidad Bruta en Ventas	1.266.194,42	1.202.584,40	-63.610,02	-5,02%	94,98%
	Total Ventas	10.920.121,10	9.569.401,71	-1.350.719,39	-12,37%	87,63%
4.1.1	Ventas Prod. Terminados	12.384.413,38	10.802.198,18	-1.582.215,20	-12,78%	87,22%
4.1.2	Descuento en Ventas	1.464.056,87	1.232.692,09	-231.364,78	-15,80%	84,20%
4.1.3	Diferencia en Peso	173,80	104,38	-69,42	-39,94%	60,06%
4.1.4	Diferencia en Precio	61,61	0,00	-61,61	-100,00%	0,00%
	<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>9.653.926,68</b>	<b>8.366.817,31</b>	<b>-1.287.109,37</b>	<b>-13,33%</b>	<b>86,67%</b>
4.2.1	Costo de Ventas	10.518.478,44	9.308.888,69	-1.209.589,75	-11,50%	88,50%
4.2.2	Dcto. en Compras	906.493,91	715.423,83	-191.070,08	-21,08%	78,92%
4.3.1	Ajustes y Transferencias	19.137,10	2.216,71	-16.920,39	-88,42%	11,58%
4.3.2	Variaciones Costo	22.805,05	224.430,84	201.625,79	884,13%	984,13%
	Total	1.133.660,94	1.095.136,65	-38.524,29	-3,40%	96,60%
	<b>TOTAL GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>1.145.584,95</b>	<b>1.106.214,72</b>	<b>-39.370,23</b>	<b>-3,44%</b>	<b>96,56%</b>
4.2.5	Gastos Administrativos	172.941,00	150.866,52	-22.074,48	-12,76%	87,24%
4.2.6	Gastos de Ventas y Log.	940.858,00	938.249,56	-2.608,44	-0,28%	99,72%
4.2.7	Gastos Financieros	31.785,95	17.098,64	-14.687,31	-46,21%	53,79%
	<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>11.924,01</b>	<b>11.078,07</b>	<b>-845,94</b>	<b>-7,09%</b>	<b>92,91%</b>
4.1.6	Ingresos Financieros	541,10	567,42	26,32	4,86%	104,86%
4.1.7	Otros Ingresos	11.382,91	10.510,65	-872,26	-7,66%	92,34%

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

### Interpretación

Una vez aplicado el análisis horizontal se puede evidenciar que existió un incremento en la utilidad de \$28.533,95 representado por el 36.16% debido a las buenas prácticas administrativas ya que se puede notar que existió una disminución del costo de ventas en relación al año 2015, gracias a la aplicación de medidas en el departamento de ventas para incrementar la productividad optimizando los recursos de la empresa, esto se refleja en los gastos administrativos que existió una disminución del 12.76% , en relación a los gastos financieros evidencia una disminución significativa del 46.21% en relación al 2015 gracias al buen manejo de los movimientos económicos con las distintas entidades financieras que trabaja la empresa como son: Banco Guayaquil, Banco Bolivariano, COAC Cámara de Comercio de Ambato.

#### 4.2.22 Análisis Vertical

**SKANDINAR S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre**  
**En USD**

<b>Código</b>	<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>Específico</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>774.711,55</b>		100,00%
1.1	Activo Corriente	509.137,04	100,00%	65,72%
1.1.1	Efectivo	14.980,98	2,94%	1,93%
1.1.2	Bancos	218.668,22	42,95%	28,23%
1.1.4	Cuentas y Doc. Comerciales	522.792,55	97,39%	67,48%
1.1.5	Inventarios	112.020,53	22,00%	14,46%
1.1.6	Otros Activos	26.159,05	5,14%	3,38%
1.1.7	Impuestos Corrientes	51.852,15	10,18%	6,69%
1.2	Propiedad Planta y Equipo	265.574,51	100,00%	34,28%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>651.335,38</b>		100,00%
2.1	Pasivo Corriente	465.338,57	100,00%	71,44%
2.1.1	Sobregiro Bancario	0,00	0,00%	0,00%
2.1.2	Obligaciones	82.077,70	17,64%	12,60%
2.1.3	Proveedores	497.469,60	93,54%	76,38%
2.1.4	Provisiones	63.586,16	13,66%	9,76%
2.1.5	Impuestos Corrientes	21.224,94	4,56%	3,26%
2.1.6	Cta. Pte. Prov. Locales	206.320,40	44,34%	31,68%
2.1.7	Otros proveedores	7.300,57	1,57%	1,12%
2.2	Pasivo a Largo pPlazo	185.996,81	100,00%	28,56%
2.2.1	Obligaciones	87.629,05	47,11%	13,45%
2.2.2	Obligaciones por Beneficios	98.367,76	52,89%	15,10%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>123.376,17</b>	100,00%	100,00%
3.1	Capital Suscrito	9.500,00	7,70%	7,70%
3.1.1	Reservas	21.869,70	17,73%	17,73%
3.4	Superavir/Déficit	15.441,28	12,52%	12,52%
3.4.1	Superavir/Déficit del Ejercicio	107.447,75	87,09%	87,09%
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>774.711,55</b>		

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor



## Interpretación

**Tabla 24:** Participación del Efectivo

<b>ACTIVO</b> \$ 774711,55 100%	<b>PASIVO</b> \$ 651,335,38 84%
	<b>PATRIMONIO</b> \$ 123.376,17 16%

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Mediante la utilización de la herramienta financiera “Análisis Vertical” se puede visualizar la salud financiera de la empresa Skandinar S.A. por lo cual según los Estados Financieros demuestran un crecimiento sostenido y paulatino durante el año 2016 es así que muestra el gráfico que del 100% del efectivo de activos, le pertenece un 84% a obligaciones con terceros y un 16% le pertenece a la empresa como patrimonio. Para el año 2016 el superávit tuvo un incremento significativo de \$107.447,75. Como resultado de una buena gestión financiera la cuenta de efectivo y bancos se encuentra en un constante movimiento por el incremento de las ventas y las cuentas por cobrar esto se evidencia en el 42.95% de participación del activo de la empresa, la cuenta de inventarios tiene una participación significativa del 22% que muestra la relación con el incremento de los ingresos para la empresa por concepto de incremento en las ventas.

Es importante mencionar que para mantener una gestión financiera eficiente y con visión de crecer día a día en el mercado de distribución de productos PRONACA, los accionistas, gerente, departamentos administrativos y financieros, deben adoptar medidas de planificación, control y dirección de los recursos tanto financieros como el talento humano, que permitan generar suficientes ingresos para el cumplimiento de las obligaciones con clientes internos y externos de la organización; proveerse de futuras inversiones que forjen la consecución de las metas planteadas por la empresa.

**SKANDINAR S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**  
**Al 31 de Diciembre**  
**En USD**

<b>Código</b>	<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>Específico</b>	<b>Total</b>
	Utilidad /Pérdida del ejercicio	107.447,75		100,00%
4.4.1	Impuestos y Participaciones	0,00		
	Utilidad/Pérdida antes Impuesto	107.447,75		
	Utilidad Bruta en Ventas	1.202.584,40		
	Total Ventas	9.569.401,71	100,00%	1,12%
4.1.1	Ventas Prod. Terminados	10.802.198,18	112,88%	0,99%
4.1.2	Descuento en Ventas	1.232.692,09	12,88%	8,72%
4.1.3	Diferencia en Peso	104,38	0,00%	0,10%
4.1.4	Diferencia en Precio	0,00	0,00%	0,00%
	<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>8.366.817,31</b>	<b>100,00%</b>	<b>1,28%</b>
4.2.1	Costo de Ventas	9.308.888,69	89,88%	1,15%
4.2.2	Dscto. en Compras	715.423,83	8,55%	15,02%
4.3.1	Ajustes y Transferencias	2.216,71	0,03%	2,06%
4.3.2	Variaciones Costo	224.430,84	2,68%	47,88%
	Total	1.095.136,65		
	<b>TOTAL GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>1.106.214,72</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,71%</b>
4.2.5	Gastos Administrativos	150.866,52	13,64%	71,22%
4.2.6	Gastos de Ventas y Log.	938.249,56	84,82%	11,45%
4.2.7	Gastos Financieros	17.098,64	1,55%	15,91%
	<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>11.078,07</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,31%</b>
4.1.6	Ingresos Financieros	567,42	5,12%	0,53%
4.1.7	Otros Ingresos	10.510,65	94,88%	9,78%

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

## Interpretación

Una vez analizado el Estado de Resultados Integrales del año en estudio, se evidencia que existió un incremento en relación a las ventas del año 2015. Las ventas del año 2016 fueron de \$ 1.120.869,42 alcanzando los objetivos empresariales teniendo como pilar fundamental los ingresos por la venta de productos PRONACA líder en el mercado de embutidos y cárnicos empacados al vacío, de igual forma los gastos administrativos se redujeron evidenciando la eficiencia en los procesos de comercialización.

### 4.2.23 Índices Financieros

La liquidez de la empresa se mide por la capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo, con las cuentas contables del grupo corriente pueden efectivizarse las mismas que permitirán cumplir con los pagos pendientes.

Cuando una razón financiera es menor a 1 se puede decir que se ha perdido liquidez en forma general y técnicamente se encuentra en una situación de suspensión de pagos. Esta razón debe alcanzar los valores mayores que 1, aunque lo ideal es que se comporte con un valor de 2, si el activo corriente es bastante mayor que el doble del pasivo corriente, es posible que la empresa esté inmovilizando sus activos corrientes y por lo tanto obtengan de ellos por rentabilidad al tener exceso de los mismos.

### 4.2.24 Índices de Liquidez

**Tabla 25:** Razón Corriente

<b>Razón Corriente</b>	Activo Corriente	\$ 509.137,04	<b>1.09</b>
	Pasivo Corriente	\$ 465.338,57	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Se observa que en la razón corriente de la empresa Skandinar S.A. por cada dólar que adeuda tiene un respaldo de 1.09 para cubrir sus obligaciones con terceros a corto plazo. Es decir que la organización puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo debido a que los activos corrientes son superiores al pasivo corriente

**Tabla 26: Capital Neto de Trabajo**

<b>Capital Neto de Trabajo</b>	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 509.137,04 - \$465.338,57	<b>\$ 43.798,47</b>
--------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	---------------------

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

El capital de trabajo neto permite conocer la disponibilidad de recursos que tiene la empresa para solventar sus operaciones en el próximo ejercicio económico en este caso el respaldo con que cuenta la empresa es de \$ 43.798,47 de capital para poder desarrollar sus actividades operativas.

**Tabla 27: Prueba Ácida**

<b>Prueba Ácida</b>	Activo Corriente - Inventarios	\$ 509.137,04 - \$ 112.020,53	<b>0.85</b>
	Pasivo Corriente	\$465.338,57	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Una vez aplicado la fórmula de la prueba ácida se puede decir que la empresa por cada dólar que debe a un tercero o quisiera endeudarse en el corto plazo, ésta tiene a su favor 0.85 para respaldar su obligación, pero esto sin tomar en cuenta los inventarios, en el caso de que se llegara a suspender las ventas de estos por algún motivo.

**Tabla 28: Índice Patrimonial**

<b>Índice Patrimonial</b>	Patrimonio	\$ 123.376,17	<b>15.9%</b>
	Activo Total	\$ 774.711,55	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Los resultados muestran que la empresa durante el periodo económico 2016 de cada dólar que posee tiene un respaldo patrimonial del 15.9% es decir que este porcentaje representa los derechos de los socios.

#### 4.2.25 Indicadores de Endeudamiento

**Tabla 29:** Nivel de Endeudamiento

<b>Nivel de Endeudamiento</b>	Pasivo Total	*100	\$ 651.335,38	<b>84.07 %</b>
	Activo Total		\$ 774.711,55	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Una vez aplicada la fórmula del nivel de endeudamiento se puede observar que la proporción de activos totales está financiado por compromisos con terceros, es decir que por cada dólar que posee la empresa el 84.07% está financiada por obligaciones con terceros.

**Tabla 30:** Apalancamiento

<b>Apalancamiento</b>	Activo Total	\$ 774.711,55	<b>6.28</b>
	Patrimonio Total	\$ 123.376,17	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Se puede decir que muestra la relación que existe dentro de la estructura patrimonial y recursos proporcionados a terceros y está representada por el 6.28 evidenciando que se debe mantener una liquidez estable para la rentabilidad de la empresa.

#### 4.2.26 Indicadores de Actividad

**Tabla 31:** Rotación de Cartera

<b>Rotación Cartera</b>	Ventas Netas	\$ 9.569.401,71	<b>18.30 veces</b>
	Cuentas por Cobrar	\$ 522.792,55	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

La cuenta cartera de la empresa Skandinav S.A. giraron 18.30 veces durante el año, es decir que el valor de cuentas por cobrar de \$522.792,55 se convirtieron en efectivo 18.3 veces durante el periodo económico 2016, en relación a otras empresas de similares características comerciales en las cuales los resultados se efectivizarían en un tiempo promedio al de nuestra empresa por lo que se puede decir que existe medidas de recuperación de cartera de forma dinámica.

**Tabla 32:** Periodo Promedio de Cobro

<b>Periodo Promedio de Cobro</b>	360 días	360	<b>20 días</b>
	Rotación de Cartera	18.30 veces	

**Fuente:** Skandinav S.A

**Elaborado por:** El autor

La empresa hace efectivo las cuentas y documentos por cobrar en un periodo promedio de 20 días lo que muestra que es un tiempo prudencial para recuperar la liquidez necesaria para el buen funcionamiento de la empresa, pero se puede recalcar que se debe realizar un seguimiento previo del cliente antes de otorgar el crédito para evitar posibles pérdidas a futuro.

**Tabla 33:** Rotación de Mercaderías

<b>Rotación de Mercaderías</b>	Costo de Mercadería vendidas en el periodo	\$ 8.366.817,31	<b>74.6 veces</b>
	Inventario Promedio de Mercadería	\$ 112.020,53	

**Fuente:** Skandinav S.A

**Elaborado por:** El autor

Una vez aplicada la fórmula de la rotación de mercaderías se puede decir que el inventario rota o se efectiviza 74.6 veces en el año, ya sea en efectivo o a crédito documentado, Tomando en cuenta que el giro del negocio es la comercialización de productos de consumo masivo y afines se puede considerar aceptable la rotación de los mismos.

#### 4.2.27 Indicador de Rendimiento

**Tabla 34:** Margen Bruto de la Utilidad

<b>Margen Bruto de la Utilidad</b>	Utilidad Bruta	\$ 1.202.584,40	<b>0.13</b>
	Ventas Netas	\$ 9.569.401,71	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

Las ventas de la empresa generan un 12.56% de utilidad bruta en el año, tomando en cuenta que por cada dólar vendido generó una utilidad bruta de 0.13 centavos de utilidad bruta, se puede mencionar que la utilidad generada durante el ejercicio económico es razonable ya que a través de esta utilidad se puede mantener una buena salud financiera para la empresa.

**Tabla 35:** Margen Operacional de la Utilidad

<b>Margen Operacional de la Utilidad</b>	Utilidad Operacional	\$ 107.447,75	<b>0.01</b>
	Ventas Netas	\$ 9.569.401,71	

**Fuente:** Skandinar S.A

**Elaborado por:** El autor

La empresa obtuvo 1% de utilidad operacional de las ventas netas del ejercicio económico analizado, lo que se puede percibir que por cada dólar que la empresa vendió se reportó 0,01 centavo de utilidad lo que es positivo para la empresa, ya que la rentabilidad del negocio se encuentra en el volumen de ventas para obtener mayor ganancia.

## CONCLUSIONES

La Empresa Skandinav S.A, actualmente carece de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero con un enfoque a los procesos, que gestione sus actividades empresariales de manera eficiente, dando valor agregado a los clientes internos como externos.

Al identificar las actividades de la Empresa Skandinav S.A., se pudo levantar información necesaria para la elaboración de los diagramas de flujo, fichas de procesos, fichas de indicadores y mapa de procesos.

Con el levantamiento de la información de los procesos y subprocesos de la Empresa Skandinav S.A., se pudo identificar los procesos estratégicos, centrales y de apoyo lo cual facilitó la estructuración del mapa de procesos donde se describen gráficamente los procesos actuales de la empresa.

Se pudo identificar los nudos críticos en los procesos a través de la lista de chequeo, en la que reflejaba las actividades que no se estaban cumpliendo y que son la causa principal de la insatisfacción de los clientes tanto internos como externos de la empresa.

En la caracterización de los procesos se pudo identificar las entradas, salidas, recursos y responsables, a la vez se identificó el alcance, controles e indicadores aplicables, encaminados a mejorar la eficiencia administrativa empresarial.

Con la correcta aplicación de los procesos dentro del sistema de ventas de la empresa se puede brindar un producto y servicio con eficiencia y agilidad y así satisfacer las necesidades de quienes requieren el producto.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la administración de la Empresa Skandinar S.A. aplicar el Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que brinda un conjunto de herramientas para mejorar los procesos y la eficiencia administrativa empresarial con las cuales los directivos empleados y demás colaboradores de la empresa puedan lograr la satisfacción de los miembros internos y externos, como la creación de políticas administrativas y financieras en las áreas que más deficiencias presenten.

Con la identificación de las actividades de la Empresa Skandinar S.A., se sugiere el uso del modelo de gestión Administrativo – Financiero, para evitar retrasos en el desarrollo de las diferentes actividades tanto administrativas como operativas, a fin de lograr la optimización de recursos y esfuerzos en la gestión de las actividades.

Al implementar el Modelo de Gestión Administrativo – Financiero, facilitará el cumplimiento de objetivos, el establecimiento de estrategias, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión a los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa.

Tomar en cuenta el plan de mejora propuesto para la Empresa Skandinar S.A., para minimizar los nudos críticos detectados, de esa forma mejorar la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.

Tomar en cuenta la caracterización de los procesos, evitando la duplicidad de actividades y funciones, que permitirán alcanzar las metas y objetivos empresariales siempre y cuando se tenga presente el compromiso con la empresa de aportar valor agregado a cada actividad que la realicen, pensando en la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.

Revisar constantemente la aplicación de cada uno de los procesos con el objetivo de mejorarlos es decir debe haber un sistema permanente de retroalimentación de los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Estupiñan, R. & Estupiñan Gaitán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, S. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Kester, R. (2013). *Contabilidad Teórica y Práctica*. 3a ed. Madrid: Editorial Laboral.
- León, O. (2012). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones*. 3ª ed. Bogotá. Grupo Océano (2007). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Océano Ediciones.
- Sampieri, H., Collado, C., & Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. 3a ed. México: McGraw-Hill.
- Vasquez, C. (2010). *Modelos Administrativos*. 11a ed. México: Pearson Educación.
- Bermón, L. (2014). *Modelo de Gestión*. Obtenido de:  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>
- Gonzalez, R. (2009). *Diseños de Modelos*. Obtenido de:  
<http://www.delyarte.com.ar/que-es-diseno-segun-gonzalez-ruiz/>
- Lazzo, A. (2014). *Conceptos de Gestión Administrativa*. Obtenido de:  
<http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/conceptos.html>
- Monteros, E. (2011). *La Eficiencia y Eficacia de las Empresas*. Obtenido de:  
<http://edgarmonteros.blogspot.com/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>

# ANEXOS

## Anexo 1: Registro Único de Contribuyentes



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1891742025001  
**RAZON SOCIAL:** SKANDINAR S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** BENITEZ ROBALINO JULIO ENRIQUE  
**CONTADOR:** ARTEAGA LOPEZ AMPARO LUCIA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/01/2011      **FEC. CONSTITUCION:** 20/01/2011  
**FEC. INSCRIPCION:** 21/03/2011      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 13/01/2015

#### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS EN GENERAL

#### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICA/GUA Calle: AV. GALO VELA Número: S/N Intersección: OPPENHEIMER Referencia ubicación: A CIEN METROS DE LA ANT Telefono Trabajo: 032758625 Telefono Trabajo: 032758605 Telefono Trabajo: 032756767 Email: scandinavosn@hotmail.com

#### DOMICILIO ESPECIAL:

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ ZONA 3\ TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellas se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JPTP310308

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 13/01/2015 09:26:47



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891742025001  
**RAZON SOCIAL:** SKANDINAR S.A.

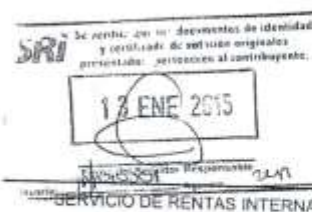
**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>Nº. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 20/01/2011
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS EN GENERAL			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Calle: AV. GALD VELA Número: S/N Intersección:  
OPPENHEIMER Referencia: A CIEN METROS DE LA ANT Telefono Trabajo: 032758625 Telefono Trabajo: 032758605 Telefono  
Trabajo: 032758767 Email: scandinavos@hotmail.com

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

**Usuario:** JPTP310308 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 13/01/2015 09:26:47

## Anexo 2: Autorización para el levantamiento de procesos

Ambato, 26 de Enero de 2018

Ingeniero

Julio Benitez

**GERENTE DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A.**

De mis consideraciones:

Luego de expresarle un cordial y atento saludo, me dirijo a usted para informarle que el trabajo de investigación en desarrollo para la Empresa Skandinár S.A. con la temática "Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la Empresa Skandinár S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua", se encuentra en la fase de inicio de documentación, levantamiento de información y procesos, por lo cual solicito de la manera más cordial se me autorice el inicio de las actividades antes descritas, por medio del acceso a las instalaciones de la empresa, para la realización de la entrevista con el personal autorizado para facilitar la información necesaria para el desarrollo de la investigación, comprendidos en los meses de Enero y Febrero, a fin que comunique la información requerida a quien corresponda y se dé el inicio de este cambio de gestión por procesos en beneficio de la empresa.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,



Eduardo Vinicio Aldas Montesdeoca

C.C. 180464134-6



**Anexo 3: Evidencias del levantamiento de información**

