



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y
FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE
LA EMPRESA “LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ”
EN LA CIUDAD DE IBARRA**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en
Contabilidad y Auditoría

Autora: Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda

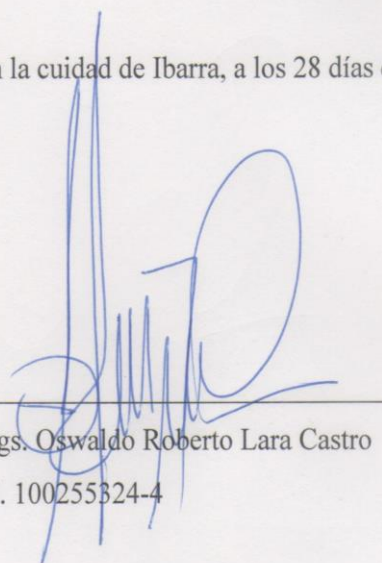
Tutor: Mgs. Oswaldo Roberto Lara Castro

Septiembre, 2017

APROBACIÓN TUTOR

En calidad de Tutor de Trabajo de Grado, presentado por la Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda, para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE IBARRA” doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 28 días del mes de julio del 2017



Mgs. Oswaldo Roberto Lara Castro
CI. 100255324-4

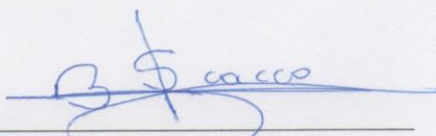
APROBACIÓN JURADO EXAMINADOR

En calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por la Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda, para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: "SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE IBARRA", consideramos que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador.

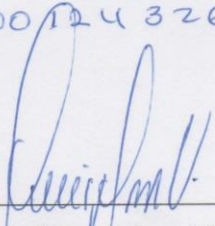
En la ciudad de Ibarra, a los 19 días del mes de septiembre del 2017.



Mgs. Esteban Marcelo Placencia Enríquez
CI. 1001917358



Mgs. Edison Benito Scacco Franco
CI. 1001243268

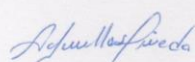


Mgs. Luis Eduardo Lara Villegas
CI. 1000748317

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Alba Grisela Cevallos Pineda, con cédula de ciudadanía N° 100241870-3; manifiesto la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado “Sistema de Gestión Administrativo-Financiero y Fortalecimiento Estratégico Integral de la Empresa Lubrimotor Automotriz en la Ciudad de Ibarra”, que ha sido desarrollada para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, 19 de septiembre del 2017



Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda
C.I.100241870-3

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejó sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
Cédula de identidad	100241870-3		
Apellidos y Nombres	Cevallos Pineda Alba Grisela		
Dirección	General Pintag 6-161		
Correo electrónico	albgrisela@hotmail.com		
Teléfono fijo	062650973	Teléfono Móvil	0999728178
DATOS DE LA OBRA			
Título	“Sistema de gestión administrativo-financiero y fortalecimiento estratégico integral de la empresa Lubrimotor Automotriz en la ciudad de Ibarra”.		
Autor	Cevallos Pineda Alba Grisela		
Fecha: (AAAA/MM/DD)	2017/09/19		
Programa	Posgrado		
Título por el que se opta	Magister en Contabilidad y Auditoria		
Asesor / Director	Magister Oswaldo Roberto Lara Castro		

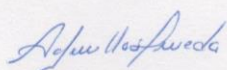
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Alba Grisela Cevallos Pineda, con cédula de ciudadanía No.100241870-3, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIA

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y que la desarrollo, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra a los diez y nueve días del mes de septiembre del 2017.



Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda

C.I: 100241870-3

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedicó a Dios quien siempre ha sido mi soporte para encarar las adversidades de la vida.

A mi familia en especial a mis padres, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente para lograr mis objetivos, con amor y paciencia.

Alba

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la empresa “Lubrimotor Automotriz” por abrirme las puertas para el desarrollo de este trabajo de investigación sin restricciones proporcionando toda la información que se ha requerido, de manera especial al Gerente-Propietario el Sr. Germán Ezequiel Bedón Aguirre.

Al Mgs. Oswaldo Roberto Lara Castro por los consejos brindados y acertada dirección en el desarrollo de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

APROBACIÓN TUTOR.....	i
APROBACIÓN JURADO EXAMINADOR.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE	viii
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE SIGLAS	xvii
RESUMEN.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Planteamiento del problema	5
1.2.1. Formulación del problema.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo general.	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.4.3. Interrogantes del proyecto.	10
1.5. Viabilidad	10
1.5.1. Viabilidad política.	10
1.5.2. Viabilidad económica.	11
1.5.3. Viabilidad operativa.	11
CAPÍTULO II	
2. MARCO REFERENCIAL	12

2.1. Empresas.....	12
2.1.1. Clasificación de las empresas.....	12
2.1.2. Importancia de empresa.....	15
2.2. Sistemas gestión	17
2.2.1. Tipos de sistemas.....	19
2.3. Sistema de gestión administrativo	20
2.3.1. Importancia del sistema de gestión administrativo.	21
2.3.2. Proceso de gestión administrativa.	21
2.3.3. Cultura organizacional.....	27
2.3.4. Estructura organizacional.	27
2.4. Sistema de gestión financiera	30
2.4.1. Importancia del sistema de gestión financiera.....	31
2.4.2. Proceso de gestión financiera.	31
2.4.3. Instrumentos de análisis financiero.	35
2.4.4. El ambiente financiero.....	38
2.5. Fortalecimiento estratégico integral	39
2.5.1. Objetivo de la planeación estratégica.	40
2.5.2. Componentes de la planeación estratégico.....	40
2.5.3. Tipos de estrategias.	43
2.5.4. Cuadro de mando integral.	45
2.6. Marco legal.....	47
2.6.1. Obligaciones tributarias.....	47
2.6.2. Obligaciones laborales.....	48
2.6.3. Obligaciones municipales y otras instituciones públicas.	48
CAPÍTULO III	
3. MARCO METODOLÓGICO	49
3.1. Descripción del área de estudio	49
3.2. Tipos de investigación	49
3.3. Métodos de investigación	51
3.4. Población	51
3.5. Diseño metodológico	52
3.6. Procedimientos	55

3.7. Técnicas e instrumentos	56
3.8. Proceso para construir la propuesta	59
3.9. Trascendencia científica o valor práctico	60
3.10. Resultados esperados	60
3.10.1. En lo económico-social.	61
3.10.2. En lo cultural.	61
3.10.3. En lo educativo.	62
CAPÍTULO IV	
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
4.1. Análisis de las encuestas	63
4.2. Análisis matriz de procedimientos	80
4.3. Resultados de los instrumentos de investigación	81
4.4. Contrastación de las preguntas de investigación	82
CAPÍTULO V	
5. PROPUESTA	84
5.1. Antecedentes.....	84
5.2. Justificación o propósito.....	84
5.3. Base teórica	85
5.3.1. Sistema de gestión administrativo.	85
5.3.2. Sistema de gestión financiera.	86
5.4. Objetivos.....	87
5.4.1. Objetivo general.	87
5.4.2. Objetivos específicos.....	87
5.5. Descripción de la propuesta.....	87
5.6. Beneficiarios.....	88
5.7. Diseño técnico	88
5.7.1. Base legal.	88
5.7.2. Análisis Pestel.	89
5.7.3. Misión.....	96
5.7.4. Visión.	97
5.7.5. Objetivos corporativos.	97
5.7.6. Valores.....	98

5.7.7. Políticas.....	98
5.7.8. Plan estratégico.....	99
5.8. Gestión administrativa.....	132
5.8.1. Administración por excepción.....	132
5.8.2. Organigrama.....	134
5.8.3. Manual de funciones.....	137
5.8.4. Manual de políticas.....	168
5.8.5. Manual de procedimientos.....	176
5.9. Gestión financiera.....	186
5.9.1. Plan de cuentas.....	186
5.9.2. Dinámica de las cuentas.....	188
5.9.3. Estados financieros.....	202
5.9.4. Índices financieros.....	207
5.9.5. Análisis financiero.....	211
5.9.6. Mecanismo de socialización.....	214
5.10. Contrastación de las preguntas de investigación.....	216
CAPÍTULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	218
6.1. Conclusiones.....	218
6.2. Recomendaciones.....	219
BIBLIOGRAFÍA.....	221
ANEXOS.....	225
Anexo A: Modelo de encuesta.....	226
Anexo B: Matriz de procedimientos.....	229
Anexo C: Aceptación propuesta.....	233
Anexo D: Mesa de trabajo.....	234
Anexo E: Asistencia a mesa de trabajo.....	235

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población de la empresa Lubrimotor Automotriz.....	52
Tabla 2. Diseño metodológico.	53
Tabla 3. Matriz de operatividad de las variables.....	54
Tabla 4. Disponibilidad de plan estratégico.....	64
Tabla 5. Fijación de objetivos y metas.....	65
Tabla 6. Comunicación del plan estratégico.	66
Tabla 7. Competitividad en el entorno.....	67
Tabla 8. Gestión de nuevos mercados.....	68
Tabla 9. Edad promedio de los clientes.	69
Tabla 10. Máquinas agrícolas con disponibilidad de repuestos.....	70
Tabla 11. Categorización de los clientes.....	71
Tabla 12. Incentivos por metas.	72
Tabla 13. Formas de incentivar al empleado.	73
Tabla 14. Remuneración acorde con desempeño laboral.....	74
Tabla 15. Aporte de iniciativas.	75
Tabla 16. Clima laboral.....	76
Tabla 17. Capacitación.....	77
Tabla 18. Comunicación interna.	78
Tabla 19. Rotación de personal.....	79
Tabla 20. Resultados de matriz de procedimientos.....	80
Tabla 21. Evolución de la deuda de Ecuador en diez años.	91
Tabla 22. Tasas de interés	92
Tabla 23. Objetivos estratégicos y perspectivas.	100
Tabla 24. Indicadores perspectiva financiera.....	102
Tabla 25. Indicadores perspectiva clientes.....	103
Tabla 26. Indicadores perspectiva procesos internos.....	104
Tabla 27. Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje.	105
Tabla 28. Medición de perspectiva financiera y clientes.	106

Tabla 29. Medición de perspectiva procesos internos y aprendizaje.	107
Tabla 30. Plan de capacitación.	108
Tabla 31. Plan de satisfacción, motivación e inclusión laboral.	111
Tabla 32. Plan de satisfacción de los clientes.	114
Tabla 33. Plan de adiestramiento en gestión administrativa.	116
Tabla 34. Plan de difusión y comunicación.	118
Tabla 35. Plan de fidelización de clientes.	120
Tabla 36. Plan de ventas.	122
Tabla 37. Plan de efectivo y equivalentes.	124
Tabla 38. Plan de reducción de gastos administrativos.	126
Tabla 39. Presupuesto operativo anual.	127
Tabla 40. Cronograma de los planes de acción.	128
Tabla 41. Modelo de funciones del Gerente Propietario.	137
Tabla 42. Modelo de funciones del Asesor.	141
Tabla 43. Modelo de funciones del Jefe de Contabilidad.	144
Tabla 44. Modelo de funciones del Contador.	148
Tabla 45. Modelo de funciones del Auxiliar Contable.	152
Tabla 46. Modelo de funciones de Secretaria.	156
Tabla 47. Modelo de funciones del Jefe de Comercialización.	159
Tabla 48. Modelo de funciones del Vendedor.	162
Tabla 49. Modelo de funciones del Cajero.	165
Tabla 50. Políticas del efectivo y equivalentes.	168
Tabla 51. Política de créditos y cobros.	170
Tabla 52. Política de inventarios.	171
Tabla 53. Política de activos fijos.	172
Tabla 54. Política de pagos y gastos.	173
Tabla 55. Políticas de personal.	175
Tabla 56. Plan de cuentas.	186
Tabla 57. Dinámica de caja.	189
Tabla 58. Dinámica de bancos.	190
Tabla 59. Dinámica de cuentas y documentos por cobrar.	191
Tabla 60. Dinámica de inventarios.	192

Tabla 61. Dinámica de otros activos corrientes.	193
Tabla 62. Dinámica de activos no corrientes.	194
Tabla 63. Dinámica de cuentas y documentos por pagar.	195
Tabla 64. Dinámica de obligaciones patronales pagar.	196
Tabla 65. Dinámica de obligaciones tributarias por pagar.	197
Tabla 66. Dinámica de obligaciones financieras por pagar.	198
Tabla 67. Dinámica del patrimonio.	199
Tabla 68. Dinámica de ingresos.	200
Tabla 69. Dinámica de costo de ventas y gastos.	201
Tabla 70. Modelo estado de situación financiera.	203
Tabla 71. Modelo estado de resultados.	204
Tabla 72. Modelo estado de flujo de efectivo.	205
Tabla 73. Modelo estado de cambios en el patrimonio.	206
Tabla 74. Índices de liquidez financiera.	208
Tabla 75. Índices de rotación.	209
Tabla 76. Índices de endeudamiento.	210
Tabla 77. Índices de rentabilidad.	211
Tabla 78. Semáforo de índices financieros.	212

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Disponibilidad de plan estratégico.....	64
Figura 2. Fijación de objetivos y metas.	65
Figura 3. Comunicación del plan estratégico.	66
Figura 4. Competitividad en el entorno.....	67
Figura 5. Gestión de nuevos mercados.	68
Figura 6. Edad promedio de los clientes.	69
Figura 7. Máquinas agrícolas con disponibilidad de repuestos.....	70
Figura 8. Categorización de los clientes.	71
Figura 9. Incentivos por metas.	72
Figura 10. Formas de incentivar al empleado.	73
Figura 11. Remuneración acorde con desempeño laboral.	74
Figura 12. Aporte de iniciativas.	75
Figura 13. Clima laboral.	76
Figura 14. Capacitación.	77
Figura 15. Comunicación interna.	78
Figura 16. Rotación de personal.....	79
Figura 17. Actividades vs. Funciones.	80
Figura 18. Pestel.....	89
Figura 19. Inflación anual en los meses de junio.	91
Figura 20. Cadena de valor.	96
Figura 21. Misión.....	96
Figura 22. Visión.....	97
Figura 23. Objetivos corporativos.....	97
Figura 24. Valores corporativos.....	98
Figura 25. Políticas corporativas.....	99
Figura 26. Mapa estratégico.....	101
Figura 27. Análisis medición de metas.	132

Figura 28. Organigrama estructural Lubrimotor Automotriz	136
Figura 29. Modelo de proceso compra de inventarios	177
Figura 30. Modelo de proceso compra de activos fijos	178
Figura 31. Modelo de proceso compra de servicios.....	179
Figura 32. Modelo de proceso pago a proveedores.....	180
Figura 33. Modelo de proceso ventas de contado	181
Figura 34. Modelo de proceso ventas de crédito.....	182
Figura 35. Modelo de proceso recuperación cartera	183
Figura 36. Modelo de proceso depósitos.....	184
Figura 37. Modelo de proceso selección de personal	185

LISTA DE SIGLAS

BCE	Banco Central del Ecuador.
CMI	Cuadro de mando integral.
CPA	Contador Público Autorizado.
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
IVA	Impuesto al Valor Agregado.
LORTI	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales.
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
PEST	Político, económico, social y tecnológico.
PESTEL	"Político, Económico, Social y Tecnológico" incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".
PESTLE	Siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico", incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".
PIB	Producto interno bruto
POA	Plan Operativo Anual
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SAYCE	Sociedad General de Autores y Compositores Ecuatorianos.
SRI	Servicio de Rentas Internas.
TIC	Tecnologías de la información y comunicación.
USAID:	United States Agency International Development.

**SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y
FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE
LA EMPRESA “LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ”
EN LA CIUDAD DE IBARRA**

Autora: Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda
Tutor: Mgs. Oswaldo Roberto Lara Castro
Año: 2017

RESUMEN

Un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero representa soluciones eficientes en el desarrollo de las actividades empresariales para facilitar la ejecución de las actividades y funciones de las entidades, optimizando los recursos disponibles y agilizando el desarrollo de los procesos. Esta investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión administrativo-financiero basado en el cuadro de mando integral como una vía para el fortalecimiento estratégico integral. Entre los referentes teóricos resaltan Hernández (2014); Martínez y Milla (2012), Kaplan y Norton (2002). La metodología fue cuantitativa enmarcada en la teoría de Kerlinger (2002), además de cualitativa y documental. Las técnicas empleadas fueron encuestas semiestructuradas y análisis Pestel. En conclusión, se encontró que el fortalecimiento estratégico integral de las empresas se obtiene con un adecuado sistema de gestión administrativo-financiero, una vez definidos los procesos y actividades es recomendable los empresarios se profesionalicen más en los negocios y se capaciten en aspectos claves de la gestión de las empresas, capacitar al personal del entorno en función de las actividades diarias para que las ejecuten cada día con calidad en bienestar de la entidad. Así mismo las perspectivas del cuadro de mando miden mediante indicadores los activos intangibles sin descuidar los bienes tangibles. Esto con la permanente socialización contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos que son los inductores hacia el logro de la visión, además es recomendable generar la cultura empresarial que contribuye al consenso de la armonía hacia el logro de los planes estratégicos.

Palabras claves: Sistema gestión administrativo, sistema gestión financiero, fortalecimiento estratégico integral.

**ADMINISTRATIVE-FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM
AND INTEGRAL STRATEGIC STRENGTHENING OF
“LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ” ENTERPRISE
IN IBARRA CITY**

Author: Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda
Tutor: Mgs. Oswaldo Roberto Lara Castro
Year: 2017

ABSTRACT

An Administrative-Financial Management System represents efficient solutions in the development of business activities to facilitate the execution of activities and functions of the entities, optimizing available resources and streamlining process development. The purpose of this research is to design an administrative-financial management system based on the Balanced Scorecard (BSC) as a way for integral strategic strengthening. Among the theoretical references are Hernández (2014); Martínez and Milla (2012), Kaplan and Norton (2002). The methodology was quantitative framed in the theory of Kerlinger (2002), besides being qualitative and documentary. The techniques used were semi-structured surveys and the Pestel analyzes. In conclusion, it was found that the integral strategic strengthening of the companies is obtained with an adequate administrative-financial management system, once the processes and activities are defined, it is advisable for entrepreneurs to become more professional in the business and to be trained in key aspects of the company's management, to train properly to the personnel according to the daily activities so that they execute them every day with quality in well-being of the entity. Likewise, the outlook for the balanced scorecard measures intangible assets through indicators, without neglecting tangible assets. This with the permanent socialization contribute to reach the strategic objectives which are the inductors towards the vision accomplishment, in addition it is suitable to generate the corporate culture that contributes to the agreement of the harmony towards the achievement of the strategic plans.

Keywords: Administrative management system, financial management system, comprehensive strategic strengthening.

INTRODUCCIÓN

Un gran número de empresas en Ecuador son negocios personales o familiares en las áreas de servicios, comercio o producción, las cuales son operadas por una persona, una familia o grupo de personas, donde el propietario ejerce el criterio y autoridad sobre las mercaderías, precios y demás decisiones relacionadas con la organización y constituye la principal fuente de ingresos para el hogar.

Así en la provincia de Imbabura las empresas familiares constituyen la principal fuente de empleo de las familias imbabureñas, en Ibarra capital de la provincia, las organizaciones buscan mayores oportunidades en los mercados internos y externos, para potenciar los recursos locales, garantizando la competitividad económica.

La empresa “Lubrimotor Automotriz” de la ciudad de Ibarra es una organización que busca impulsar la economía, mediante la comercialización de maquinaria, repuestos y accesorios agrícolas, por ello se hace necesario el trabajo de investigación para el fortalecimiento estratégico institucional con un adecuado sistema de gestión, además de políticas y lineamientos que contribuirán a un mejor desempeño de las actividades que se ejecutan en el vivir diario.

En el presente trabajo de investigación se desarrollan en seis capítulos los cuáles se describen a continuación:

En el capítulo I, se describe el problema de investigación se hace el análisis de los antecedentes, planteamiento y formulación del problema; justificación, objetivos e interrogantes.

En el marco referencial se proporciona información sobre la base teórica que fundamenta la investigación, se hace un breve estudio de las empresas, sistemas de gestión, análisis de gestión administrativa, gestión financiera, fortalecimiento estratégico integral y marco legal descrito en el capítulo II.

Dentro del Capítulo III está el marco metodológico se evidencian el tipo de investigación, métodos, procedimientos, población, así como las técnicas e instrumentos, que se consideran para realizar el trabajo.

Se describe en el Capítulo IV, el análisis e interpretación de datos, el cual consta de la presentación y análisis de resultados, para luego establecer el Sistema de Gestión Administrativo-Financiero y Fortalecimiento Estratégico Integral.

La propuesta del trabajo de investigación en el Capítulo V, describe el Sistema de Gestión Administrativo-Financiero y el Fortalecimiento Estratégico Integral de la empresa Lubrimotor Automotriz mediante la

definición de la estructura jerárquica, establecimiento de estrategias, políticas y lineamientos para los procesos internos basados en el cuadro de mando integral.

Finalmente, en el Capítulo VI, se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el capítulo se describe los antecedentes, plantea el problema, formulación del problema, justificación, los objetivos de investigación y las interrogantes.

1.1. Antecedentes

Lubrimotor Automotriz es una empresa familiar que tiene en el mercado 38 años, pero con el pasar del tiempo se hizo necesaria la contratación de personal externo, que faciliten el desarrollo de las diferentes actividades, porque debido al crecimiento surgieron nuevas necesidades que deben cumplirse, para lograr la continuidad en el mercado conforme sostiene el estudio de línea de base, United States Agency International Development USAID (2005) al mencionar lo siguiente:

Los microempresarios ecuatorianos están en general satisfechos con sus empresas y están comprometidos a continuar con sus microempresas. Hay poca indicación de que fueron forzados a convertirse en microempresarios debido a la falta de otras oportunidades; la mayoría abrumadora de microempresarios eligió empezar su propia empresa debido a un deseo de mayor independencia o porque percibían una oportunidad para ganar más (p.21).

Cabe indicar en las organizaciones familiares, los propietarios administran los negocios bajo criterios y conocimientos adquiridos a través de la experiencia, para conseguir la continuidad en el mercado, en Lubrimotor Automotriz las decisiones son tomadas por el dueño y acatadas por los trabajadores en las diferentes áreas, pero ante la inadecuada estructura organizacional, como consecuencia se limita el desarrollo del trabajo; según lo expuesto anteriormente se plantea el problema.

1.2. Planteamiento del problema

Generalmente en las empresas desconocen temas relacionados a la gestión administrativa-financiera, que es la base fundamental para el éxito de las organizaciones y del personal involucrado.

Según Castillo (2012) manifiesta:

En las empresas tradicionales, las decisiones necesarias para superar los problemas que obstaculizan su óptimo funcionamiento son tomadas por sus directivos; son los gerentes, jefes y supervisores quienes tienen la autoridad para escoger los cambios tendientes a mejorar los resultados de sus áreas de responsabilidad y comunicárselos a los subalternos, en forma de órdenes, para su operacionalización (p.239).

En la provincia de Imbabura, existen empresas que son parte fundamental en la generación de fuentes de empleo e ingresos económicos de las familias imbabureñas, donde se conjugan factores humanos, capitales y fuerzas

laborales, hay que considerar que las decisiones son tomadas por los propietarios.

En la ciudad de Ibarra de manera específica existe Lubrimotor Automotriz una empresa familiar creada con la finalidad de satisfacer la necesidad de proveer maquinaria, repuestos y accesorios agrícolas, que presenta desorganización en el desarrollo de los procesos internos, el sistema de gestión administrativo-financiero lo ejecutan empíricamente basados en la experiencia, lo que se fundamenta en las pérdidas económicas que se promueven.

Cabe indicar que Gallardo; Cruz; y Fajardo (2015) manifiesta que:

Existen dos maneras principales de lograr la conjunción de conocimientos y poder de decisión: una de ellas consiste en desplazar la información hacia los que tienen el poder de decisión a través de la utilización de sistemas de información. La otra, en desplazar el poder de decisión hacia los que tienen el conocimiento. (p.33).

Las empresas familiares usualmente son administradas con políticas y lineamientos empíricos, debido a que los propietarios son quienes toman las decisiones unilateralmente y dan órdenes a los subalternos para la ejecución, desaprovechando gran parte del potencial y capacidades de los empleados y trabajadores. Sin embargo, la escasa gestión organizativa, hace que los trabajadores evadan las responsabilidades, duplicando la fuerza laboral, las capacidades cognitivas y emotivas que demuestran inconformidad.

El trabajo lo desarrollan en base a la experiencia adquirida más no en función de conocimientos técnicos, esto limita el adecuado desarrollo de las funciones y deberes acorde a los requerimientos actuales de la empresa, afectando la retribución de los ingresos de la entidad. El conocimiento general puede darse con la capacitación adecuada a todos los trabajadores y demás personal involucrado con la empresa.

El manejo de la empresa con un sistema de gestión financiera empírico, dificulta el trabajo, limita los procedimientos, se incurre en gastos innecesarios y da lugar al desconocimiento de la verdadera situación económica. Además, el no disponer de información financiera se impide el control de las operaciones para la oportuna toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación se justifica con la elaboración de la propuesta integral del fortalecimiento estratégico del Sistema de Gestión Administrativo-Financiero de la empresa Lubrimotor Automotriz, servirá de instrumento y apoyo para el desarrollo de las actividades, procedimientos y funciones del personal que labora en la organización y por ende el mejoramiento de la entidad.

Por las consideraciones mencionadas se formula el siguiente problema de investigación:

1.2.1. Formulación del problema.

¿Cómo contribuye el desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero y fortalecimiento estratégico integral en la empresa Lubrimotor Automotriz en la ciudad de Ibarra?

1.3. Justificación

Lubrimotor Automotriz es una empresa familiar obligada a llevar contabilidad que es la principal fuente de ingresos del propietario y los trabajadores que busca la continuidad en el mercado y el crecimiento empresarial.

Actualmente la empresa maneja la gestión administrativa-financiera en base a la experiencia adquirida de forma empírica, esto da lugar a que se duplique la fuerza laboral y a la vez los trabajadores evadan las responsabilidades, además la información financiera es utilizada solo con fines tributarios.

El no disponer de instrumentos administrativos que especifiquen las políticas, procedimientos y funciones dificulta el desarrollo del trabajo, dando lugar a que se incurra en gastos innecesarios y la inadecuada gestión financiera impide disponer de información económica oportuna para la toma de decisiones, esto promueve las pérdidas económicas.

Esta investigación se enfoca en establecer los lineamientos y procesos adecuados para una mejor gestión administrativa-financiera, a través de la planificación estratégica, el establecimiento de manuales de funciones, de procedimientos y políticas; además de la aplicación de indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos y estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles para el fortalecimiento estratégico integral de la empresa.

El presente trabajo de investigación planteado presenta los siguientes objetivos:

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Desarrollar un sistema de gestión administrativo-financiero y el fortalecimiento estratégico integral de la empresa “Lubrimotor Automotriz”.

1.4.2. Objetivos específicos.

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa “Lubrimotor Automotriz”, para conocer los problemas.

2. Estructurar un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero en base al Cuadro de Mando Integral acorde a los requerimientos necesarios para el adecuado funcionamiento de Lubrimotor Automotriz.
3. Establecer los mecanismos para socializar al personal en el Sistema de Gestión Administrativo-Financiero.

En el presente trabajo para cumplir los objetivos se plantea las siguientes interrogantes:

1.4.3. Interrogantes del proyecto.

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Lubrimotor Automotriz?
2. ¿Cómo se debe estructurar el sistema de gestión administrativo-financiero?
3. ¿Cuál es el método más adecuado para dar a conocer el sistema de gestión administrativo-financiero?

1.5. Viabilidad

1.5.1. Viabilidad política.

Lubrimotor Automotriz a través de su gerente propietario está empeñado en implementar como herramienta de gestión administrativa el sistema de

gestión administrativa-financiera dentro de las actividades empresariales con el fin de permitir un mejor desarrollo y competitividad de la pequeña empresa.

1.5.2. Viabilidad económica.

Lubrimotor Automotriz mediante la decisión de la gerencia comprometerá la designación de recursos económicos para la implementación del sistema de gestión administrativa-financiera con la finalidad de mejorar la calidad del servicio a los clientes que redundará en mejores ingresos económicos para el negocio.

1.5.3. Viabilidad operativa.

Existe el apoyo del propietario de la empresa y la predisposición de todos los trabajadores de la empresa en el acatamiento de la herramienta administrativa en lo relacionado al orgánico funcional y manual de funciones; observancia en el desarrollo del plan estratégico; aplicación del plan de cuentas y su método de funcionamiento. Para ello se desarrollará una motivación continua ara el cumplimiento del sistema de gestión administrativo-financiero.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Empresas

Empresa es la organización que persiguiendo obtener beneficios propios a través de la óptima utilización de los recursos ofrece bienes o servicios a las personas que así lo requieran, según Hernández (2014) manifiesta la empresa se puede considera a:

Una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales) que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo (p.26).

2.1.1. Clasificación de las empresas.

Las empresas se clasifican según varios criterios como puede ser la procedencia del capital, por la magnitud, por el giro del negocio, por la constitución legal, entre otras formas de clasificación las mencionada son las más comunes.

2.1.1.1. Por la procedencia del capital.

Según Treviño (2009) y Fuentes (2014), por la procedencia de las aportaciones de capital y del personal administrativo designado, pueden ser:

- a) Públicas. - Son empresas que trabajan con fondos del estado y la finalidad es de carácter social.
- b) Privadas. - Son empresas que utilizan recursos de particulares y el propósito es obtener beneficios económicos.
- c) Mixtas. - Trabajan con recursos del estado y fondos privados con fines propios para beneficio de la comunidad.

2.1.1.2. Por la magnitud o tamaño.

Hernández (2014) y Fuentes (2014) dependiendo del tamaño de la empresa consideran criterios como el capital de trabajo, personal que labora, infraestructura, nivel de producción o ventas, pueden ser:

- a) Microempresas. – Generalmente son de tipo familiar donde laboran los miembros de la familia y si contrata personal externo no son más de 10 personas, cuentan con un capital de trabajo pequeño y las ventas son al por menor en el mercado local.
- b) Pequeña empresa. - Capital de trabajo es pequeño, tiene menos de 50 trabajadores, el trabajo del hombre es decisivo y las ventas son locales.

- c) Mediana empresa. – Capital de trabajo adecuado, tiene de 51 a 250 trabajadores, la producción es mecanizada cuenta con poca mano de obra y las ventas son a nivel nacional.
- d) Empresa grande. – Capital de trabajo significativo, tiene más de 250 trabajadores, la producción es altamente mecanizada y las ventas son en mercados nacionales e internacionales.

2.1.1.3. Por el giro del negocio.

Según el criterio de Fuentes (2014) y Treviño (2009) consideran a las empresas por la actividad que realicen generalmente pertenecen las empresas privadas y podemos clasificarlas en:

- a) Empresas de producción. – La actividad consiste en la transformación de materias primas en productos listos para la comercialización.
- b) Empresas de servicios. – Se dedican a prestar servicios sean con fines económicos o sin fines de lucro.
- c) Empresas comerciales. – Son empresas que actúan como intermediarios, se dedican a la compra y venta de productos terminados.

2.1.1.4. Por la constitución legal.

Basados en la forma de constitución jurídica para Hernández (2014) y Fuentes (2014), las empresas pueden ser:

- a) Empresas individuales. – Son empresas generalmente de carácter familiar creadas con fines económicos, pueden ser personas naturales obligadas y no obligadas a llevar contabilidad.
- b) Compañía Limitada. – Empresas que tiene un número limitado de socios, son empresas pequeñas y pueden ser familiares.
- c) Sociedad anónima. – Existe un número ilimitado de accionistas, son empresas que constituyen un capital social que aportan las personas persiguiendo beneficios económicos.

Por otra parte, independientemente del tipo de empresa debido a que dinamizan la economía de los países son importantes en diferentes ámbitos de intervención, sin dejar de lado la estructura formal y secuencial de legado empresarial.

2.1.2. Importancia de empresa.

Según Eggers (2016) el objetivo de las empresas es “maximizar beneficios (ganancias), lo que implica obtener la mayor diferencia posible entre sus ingresos por venta y sus costos” (p.42); principalmente las empresas se fundan persiguiendo fines económicos.

Las empresas persiguen fines económicos o sociales, mediante la prestación de servicios, comercialización y producción de bienes, promueven el desarrollo económico de los países mediante los tributos para el

sostenimiento de la administración gubernamental, además son la principal fuente de trabajo y retribuyen a los colaboradores con las remuneraciones y oportunidades de superación.

Consecuentemente, persiguiendo fines económicos sin tener que depender de otras personas, el Sr. Germán Bedón decidió crear un negocio propio para solventar las necesidades económicas, es así que el 11 de noviembre de 1978, inicia las actividades comerciales con la venta de repuestos para vehículos, pero con el pasar de los años y el incremento de la competencia, poco a poco fue cambiando la actividad por la venta de maquinaria, repuestos y accesorios agrícolas, debido a que la venta de los artículos generaban mejores réditos económicos y con menos competencia.

Al principio trabajaban los miembros de la familia hermanos, sobrinos, primos y otros parientes, que se dedicaban al desarrollo de las diferentes actividades, pero con el transcurrir de los años y al ir creciendo como entidad, requirió contratar personal externo para el cumplimiento de las funciones que requerían personal especializado, especialmente en el área contable y posteriormente para las demás unidades de trabajo.

Actualmente la empresa sigue comercializando productos en el mercado local; los volúmenes de venta, funciones, actividades y obligaciones con las organizaciones de control han aumentado, por lo cual a más de los familiares

opera con personal externo y todos en busca de la continuidad de la misma y de la estabilidad laboral.

2.2. Sistemas gestión

Cada actividad que se desarrolla en el diario vivir por más simple que sea, es un sistema, aunque se desarrolle empíricamente, porque se sigue una secuencia de pasos para lograr algo, es así que Senn (2009) manifiesta, “un *sistema* es un conjunto de componentes que interrelacionan entre sí para lograr un objetivo común” (p.19).

Por otra parte, Sola y Crespo (2016) indican “un marco de gestión define como una organización establece las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades que le permiten una gestión orientada a los resultados que se desea” (p.47), es decir con una gestión adecuada los jefes, administradores y directivos pueden dirigir y controlar las organizaciones.

Según Ogalla (2005) “el sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa” (p.26), además con referencia a los sistemas de gestión Fernández (2004) manifiesta:

Los sistemas de gestión, como cualquier otro sistema, función o actividad de una organización evolucionan en el tiempo. No son algo estable, sino dinámico que, para ser útil, ha de adaptarse a la situación y a las necesidades de la empresa y en su entorno (p.1).

Un sistema de gestión es el conjunto de etapas que se desarrollan para lograr los objetivos y metas de las empresas mediante el cumplimiento de estrategias, que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles y los procesos.

Según Ogalla (2005), con un sistema de gestión:

Una empresa obtiene mayor rendimiento de sus recursos si los gestiona de una manera sistemática y estructurada. Esta gestión la puede hacer si dispone de un sistema que le permita obtener la información necesaria, tanto interna como externa, para tomar las decisiones adecuadas en el sentido que determinan sus políticas (p.22).

Las empresas deben emplear sistemas de gestión en el desarrollo de las actividades, son muy importantes los sistemas de información que proporcionen datos y reportes a todos los componentes de la misma, para trabajar en pro de un mismo objetivo.

Por otro lado, Gullo y Nardulli (2015) manifiestan “la información es esencial para gestionar un buen negocio, los grados de complejidad y dependencia de la información para la gestión puede variar de acuerdo al tamaño de la organización” (p.40), para lograr el éxito es fundamental tener niveles de comunicación eficientes y oportunos; existen varios tipos de sistemas según diversos criterios.

2.2.1. Tipos de sistemas.

Los sistemas por la relación con el medio ambiente pueden ser:

- a) **Sistemas abiertos.** – Según Hernández (2014) “es aquel que presenta relaciones de intercambio con el entorno, a través de entradas y salidas” (p.32). En los sistemas abiertos existe un intercambio con el medio ambiente para adaptarse a los hechos que pudieran suscitarse y lograr así sobrevivir reajustándose a las condiciones del medio.

- b) **Sistemas cerrados.** – Son sistemas que no reciben influencia del medio ambiente y a la vez poco o nada se influye en el mismo, según Hernández (2014) “es aquel que no presenta intercambio con el medio ambiente que le rodea, pues es hermético a cualquier influencia ambiental” (p.32).

En las organizaciones, generalmente los sistemas son de carácter abierto porque los elementos están interrelacionados en consecución de un fin común, siempre son objeto de reajustes que permitan mejorar la eficiencia de los procesos para lograr los objetivos organizacionales, además deben tener sistemas de gestión administrativo-financieros apropiados para el adecuado desarrollo de las actividades.

2.3. Sistema de gestión administrativo

Según Hernández (2014) “La administración de las organizaciones es el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control mediante las personas, para conseguir unos objetivos determinados” (p.30).

La administración es un sistema que se aplica en todas partes del mundo y en las entidades independientemente del tipo de empresa, sea pública o privada, grande o pequeña, para a través de la utilización cumplir los objetivos y metas que se proponen los directivos en bienestar de las organizaciones, una adecuada gestión administrativa permitirá la permanencia en el mercado y a la vez ser entes más competitivos.

Para evitar las desviaciones de las metas la gerencia requiere prever recursos mediante la aplicación de la administración por excepción, Reddin (1991) manifiesta es:

Es un método aceptable para administrar la retroalimentación en organizaciones grandes. El gerente obtiene todos los datos generados y el superior obtiene solamente datos fuera de control...En este caso el superior debe de conocer cuando una función está fuera de control. Es posible, sin embargo, remover esta función de coordinación del superior si efectivamente existe. Sistemas de información mejorados hacen posible que gerentes se coordinen (p.21).

En la administración por excepción se dedican recursos para identificar las actividades que se desvían de los estándares de desempeño establecidos por

la gerencia para concentrar la atención en situaciones que ameriten cuidado más minucioso, mediante mecanismos como los indicadores y así tomar oportunamente medidas correctivas.

2.3.1. Importancia del sistema de gestión administrativo.

Los sistemas de gestión administrativos son importantes para el adecuado trabajo de los directivos, en la oportuna toma de decisiones, sirve para que los recursos sean aprovechados de manera apropiada y lograr los objetivos propuestos por las organizaciones.

A través de una adecuada gestión del sistema administrativo las empresas conseguirán que los procesos se cumplan adecuadamente aprovechando de mejor manera los recursos disponibles sean económicos, humanos, materiales o tecnológicos, además de la mejora continua, se mejorará la efectividad operativa, la satisfacción del cliente y se potenciará la innovación, para ello se debe seguir un proceso de gestión administrativa apropiado para organización.

2.3.2. Proceso de gestión administrativa.

El proceso de gestión administrativa tiene básicamente cuatro fases que son las siguientes:

2.3.2.1. Planeación.

Luna (2014) manifiesta que “la planeación es la fijación de objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encausen correctamente las otras fases del proceso administrativo” (p.58), se puede concluir que con la planeación se busca establecer los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos y metas que se propongan las empresas.

La planeación es la fase más importante del proceso de gestión administrativa pues dependerá este bien estructurada para el éxito de las demás fases, aquí deben establecerse las bases correctas y se tomará en cuenta todos los factores internos y externos que puedan afectar al desarrollo de las metas u objetivos planteados. Esta fase debe cumplir varios principios según Hernández (2014); Correa (2009) y Sánchez (2014), básicamente se mencionan:

- a) Objetividad. – Se debe tener bases concretas y reales, no datos basados en suposiciones.
- b) Flexibilidad. – Se considerará situaciones imprevistas por cual hay que fijar rangos de holgura.
- c) Factibilidad. – Un plan debe ser alcanzable, basado en situaciones reales.
- d) Unidad. - Deben ser encaminados hacia un fin común.

2.3.2.2. Organización.

Para Lerner (2006) “la organización es el medio a través del cual la administración coordina los esfuerzos de los empleados para lograr los objetivos de la compañía” (p.49), en definitiva, la organización consiste en una serie de actividades coordinadas para lograr un fin común.

La organización es importante porque define las estructuras correctas de la empresa jerarquizando los niveles funcionales, evitando la duplicidad de funciones, logrando el trabajo se desarrolle con orden y de manera eficiente. Los principios de la organización según Hernández (2014); Correa (2009) y Sánchez (2014) son:

- a) Especialización. – Se asigna el trabajo considerando los perfiles y capacidades de los colaboradores.
- b) Unidad de mando. – Habrá un solo jefe al cual se reportarán los informes de los subalternos.
- c) Jerarquía. – Debe especificarse el nivel jerárquico de la autoridad para que las órdenes estén dirigidas desde un solo punto.
- d) Del objetivo. – Todas las actividades estarán acorde a los objetivos planteados en las empresas.
- e) Paridad de autoridad y responsabilidad. – Las autoridades tendrán responsabilidades que cumplir.

- f) Difusión. – Se especificarán en forma escrita las obligaciones y responsabilidades de cada función.
- g) Amplitud. – El recurso humano integrado a las organizaciones debe ser capacitado y adiestrado para que desarrollen el trabajo con responsabilidad y de manera correcta.
- h) De la coordinación. – Las actividades debe ser equilibradas para cumplir los objetivos.

2.3.2.3. Dirección.

Según Luna (2014) “la dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planteado, organizado y de esta forma lograr los propósitos del organismo social” (p.106). En esta fase del proceso de gestión administrativa los administradores, directores o jefes deben ejercer el liderazgo, se requiere de una adecuada comunicación con los subalternos, los cuales deben ser motivados para desarrollar las actividades que les permitan cumplir con los propósitos de la empresa.

La dirección según Hernández (2014); Correa (2009) y Sánchez (2014) se basa en los siguientes principios:

- a) Impersonalidad de mando. – La autoridad para alcanzar los objetivos se basa en las necesidades de la organización.

- b) Coordinación de intereses. – Se busca de los colaboradores la eficiencia y eficacia.
- c) De la vía jerárquica. – El principio indica se debe respetar a los niveles jerárquicos superiores.
- d) De la supervisión directa. – Los niveles superiores deberán supervisar el trabajo de los colaboradores.
- e) De la resolución de conflictos. – Los conflictos se deben resolver en el momento oportuno sin importar la dimensión de los mismos.
- f) Aprovechamiento del conflicto. – Crear confianza en los colaboradores mediante la resolución oportuna de los conflictos.

2.3.2.4. Control.

El control es una etapa primordial del proceso de gestión administrativa porque valora lo realizado en la planeación, organización y dirección, además permite informar los resultados obtenidos de los hechos y actividades que se desarrollaron para lograr los objetivos, según Ortiz (2009) lo define:

Como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional (p.5).

De ahí que el control es importante porque se detectan los vacíos encontrados en las etapas anteriores del proceso de gestión administrativa, se pueden determinar medidas correctivas y encontrar nuevos problemas que

deberán ser resueltos y ajustados para cumplir lo que la entidad se haya propuesto para tener continuidad como ente en la sociedad competitiva.

Los principios del control según Hernández (2014); Correa (2009) y Sánchez (2014) son:

- a) De declaración de objetos. – Se debe receptar con anterioridad las desviaciones para tomar medidas correctivas en tiempo oportuno.
- b) De eficiencia de los controles. - Las técnicas de control deben ser eficientes para captar desviaciones con pocas consecuencias y al menor costo posible.
- c) De responsabilidad del control. – La responsabilidad principal es del gerente, dueño, o administrador.
- d) Del control directo. – A mayor calidad de los directivos los controles serán menores.
- e) De excepción. - Los controles se aplicarán en actividades representativas, delimitando las actividades que requieran más controles.
- f) De equilibrio. – La autoridad se delegará y se comparte, pero será debidamente ejercida.
- g) De costeabilidad. – El control deberá justificar los costos y tiempo invertido en relación a los beneficios que se obtendrán.
- h) De las desviaciones. -Se deberá conocer las causas de las desviaciones para prever el futuro.

Las fases del proceso de gestión administrativa se desarrollarán dependiendo de la cultura organizacional de tengan las empresas.

2.3.3. Cultura organizacional.

Las empresas tienen rasgos propios que les hacen diferentes unas a otras y es la identificación individual lo que le permite interrelacionarse con los demás de manera específica y así definir los patrones culturales, que constituyen una ventaja competitiva.

Según Hernández (2014) se puede decir que “la cultura de la empresa es un sistema de ideas, valores, creencias y normas que comparten y unen a los grupos de interés de una organización y que determinan su comportamiento” (p.229). Cuando todos los miembros de una empresa están encaminados en un mismo plan de acción, hacia un objetivo común y trabajan coordinadamente para lograrlo, podemos establecer existe una buena cultura organizacional, la cual deberá basarse en una adecuada estructura organizacional.

2.3.4. Estructura organizacional.

Para Lerner (2006) la estructura organizacional “es una base que permite a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas” (p.49), mediante la adecuada delegación de

responsabilidades los jefes de las empresas pueden descentralizar ciertas actividades y funciones para que se desarrollen de manera óptima y oportuna.

Las estructuras organizacionales según Pavía (2012) y Cárdenas (2009) pueden ser:

- a) Organización lineal. – A partir de un nivel superior los demás niveles jerárquicos se presentan en línea recta.
- b) Organización en línea y de staff. – La organización considera una variedad de especialistas en calidad de asesores.
- c) Organización funcional. – Cada administrador es un especialista y responsable de que todos los trabajadores ejecuten las funciones asignadas, a la vez cada trabajador tiene varios jefes.
- d) Organización en comité. – Un grupo de personas especialistas en diferentes áreas operan a las empresas en calidad de jefes.

Las estructuras organizacionales para una fácil interpretación, están representadas mediante organigramas y son descritas en los manuales.

2.3.4.1. Organigramas.

Para Huamán, Vidal, y Ríos (2015) “un organigrama es la representación gráfica y esquemática de la estructura de la organización que muestra las áreas que la integran y sus relaciones” (p.219). para mejor operatividad y

entendimiento de las estructuras organizacionales están son detalladas en los manuales.

2.3.4.2. *Manuales.*

Los manuales son documentos escritos, donde se especifica los procedimientos, actividades y funciones que deben seguir los trabajadores y directivos de las organizaciones, pueden ser:

- a) Manual de funciones. – Es el documento escrito que indica las actividades que debe realizar cada funcionario o trabajador según el cargo al cual es asignado evitando la duplicidad de tareas encomendadas.

Pintos (2009) manifiesta: describen la organización funcional y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades asignadas a cada órgano (p.6).

- b) Manual de políticas. – Es una herramienta que documenta los lineamientos que permiten visualizar el proceso a desarrollarse en la ejecución de las actividades de la empresa.

Además, según Ogalla (2005) las políticas son “condiciones a tener en cuenta y procesos que la empresa se propone realizar para alcanzar unos

objetivos dados, alineados con la misión y visión de la misma” (p.10), se puede definir a las políticas como las directrices a seguir para conseguir cumplir con el plan estratégico.

- c) Manual de procedimientos. – Según Palma (2009) “es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas” (p.4), es decir se detalla la secuencia en que han de desarrollarse las tareas que ejecuten los trabajadores.

Un sistema de gestión administrativo es exitoso según las decisiones de los directivos, para lo cual ellos requieren un adecuado sistema de gestión financiera, que les reporte datos e información apropiada, oportuna y veraz, que será la base de las acciones en procura de un objetivo común.

2.4. Sistema de gestión financiera

El sistema de gestión financiera comprende el conjunto de instrumentos relacionados entre sí para el adecuado manejo de los recursos económicos. La gestión financiera en base al análisis de la información financiera considera las decisiones y acciones se deben aplicar para convertir la misión y la visión en operaciones monetarias y es muy importante en la gestión de las empresas.

Van & Wachowicz, (2010) manifiesta: “La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global” (p.2), es decir a la gestión financiera le compete los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

2.4.1. Importancia del sistema de gestión financiera.

El sistema de gestión financiera es importante para que las empresas administren de mejor manera los recursos disponibles aprovechando al máximo el uso y en base a herramientas e indicadores que permitan la toma de decisiones adecuadas y así cumplir con los objetivos, metas y planes propuestos y a la vez mejorar los beneficios económicos, para lo cual debe seguirse un proceso.

Para Van & Wachowicz, (2010) “los administradores financieros deben planear con cuidado” (p.12), la función financiera integra la determinación de los recursos financieros, la financiación más beneficiosa, la aplicación eficiente de los recursos financieros, el análisis financiero y la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.4.2. Proceso de gestión financiera.

El proceso de gestión financiera comprende las siguientes etapas:

2.4.2.1. Documentos contables.

Son los documentos escritos que evidencian haber realizado operaciones producto de las actividades que se desarrollan en cualquier empresa, los cuales estarán acorde a las disposiciones de los organismos fiscales, se clasificarán según la naturaleza para el adecuado registro.

Para Prieto (2013) “estos documentos son los que, además de servir como base para la realización de los asientos contables serán también la prueba formal de que tales asientos reflejan variaciones reales habidas del patrimonio” (p.16). En definitiva, son los respaldos de las operaciones realizadas en las empresas producto de la actividad económica.

2.4.2.2. Registro de las transacciones.

Los documentos se registrarán en los sistemas de información financiera sea manual o automáticamente, en un libro diario, según González (2012) “es un registro formal de primera entrada, donde se anotan las transacciones mercantiles a través de los asientos contables. El asiento inicial a ser registrado en este libro corresponde a los activos y pasivos del Balance Inicial” (p.20).

El balance inicial es el reporte de los bienes y deudas que mantiene la empresa al inicio de las operaciones y los asientos contables son registros

cronológicos de las transacciones, se registrarán en el libro diario que posteriormente darán origen al libro mayor.

2.4.2.3. Mayorización de las transacciones.

Las transacciones registradas en los asientos contables del libro diario serán agrupadas sistemáticamente en grupos afines o similares de tal manera que se obtenga el saldo de las cuentas a determinada fecha registradas en el libro mayor. Según González (2012) “es un registro acumulativo que tiene como función clasificar las informaciones asentadas en el Libro Diario, con el objeto de obtener el movimiento de los débitos y los créditos y determinar el saldo de la cuenta” (p.21).

2.4.2.4. Balance de comprobación.

El balance de comprobación según Wanden-Berghe, y Fernández (2012):

Es un estado contable que, como su nombre indica, permite verificar si se han producido defectos o errores de traslación al anotar los hechos contables en forma de asiento en el libro diario o por el posterior traslado al libro mayor (p.73).

El balance de comprobación puede entenderse es un instrumento financiero que permitirá comprobar la suma de los débitos y créditos de las transacciones, que han sido registradas en los asientos contables, no tengan errores al ser asentados en el libro mayor.

2.4.2.5. Registro de asientos de ajuste y cierre.

Son registros que los efectúan al cierre del período contable para sanear los saldos de las cuentas contables, según Wanden-Berghe y Fernández (2012) manifiesta:

Una vez completada la fase de desarrollo, por la que se han registrado todas las operaciones del ejercicio, corresponde realizar una serie de ajustes para adecuar los saldos contables a la realidad económico-financiera de la empresa, de tal forma que los estados de síntesis presenten una imagen fiel de la situación financiera, patrimonial y de los resultados en un momento dado (p.73).

Los registros de ajuste son transacciones realizadas al final del periodo económico para corregir errores y ajustar cuentas, que implican movimientos no financieros y los asientos de cierre como el nombre lo indica son transacciones para cerrar las cuentas de gastos e ingresos y así determinar la utilidad o pérdida del ejercicio.

2.4.2.6. Obtención de estados financieros.

Y finalmente, se obtendrán los estados financieros, que son los informes resultado de las actividades propias de las empresas los cuales son instrumentos de análisis financiero que permitirán conocer la situación real de las empresas, así como apoyar a la oportuna toma de decisiones.

2.4.3. Instrumentos de análisis financiero.

Según Rojas (2004) define “los estados financieros se pueden conceptuarse como: documentos que emanan de los registros contables en los que se muestran diferentes aspectos de carácter financiero” (p.9). Los estados financieros proporcionan información de la situación de la empresa para la oportuna toma de decisiones, además son la evidencia de la gestión administrativa y demuestran el adecuado uso de los recursos disponibles en la entidad. Entre los principales instrumentos de análisis financiero están:

2.4.3.1. Estado de situación financiera.

Según Label, De León y Ramos (2012) manifiesta:

Es el estado que presenta los activos que la empresa posee (definidos como los bienes y derechos que le permitirán ingresos actuales o futuros) y los pasivos (definidos como pasivos exigibles; esto es, las deudas y compromisos que la empresa ha contraído con terceros), (p.8).

El estado de situación financiera es el reporte que muestra la situación financiera y económica de la empresa donde se especifican los activos o bienes, pasivos o deudas con terceros y patrimonio o deuda con los propietarios, socios o accionistas.

2.4.3.2. Estado de resultados.

El resultado de cotejar los ingresos y los egresos permiten determinar si las empresas obtuvieron ganancias o pérdidas en determinado periodo contable, producto del trabajo realizado mediante la producción, comercialización o prestación de un servicio a favor de un tercero.

Label, De León y Ramos (2012) manifiesta el estado de resultados:

Muestra, por una parte, todos los ingresos que la empresa ha recibido en el periodo cubierto por dicho estado, como también los gastos en que ha incurrido en ese mismo lapso para obtener esos ingresos. Si se toma el total de los ingresos y se resta el total de los gastos, se llega al resultado del ejercicio, que puede ser una utilidad o una pérdida (p.8).

2.4.3.3. Estado de cambios en el patrimonio.

Se puede indicar que en el estado de cambios en el patrimonio se detallan los aumentos y disminuciones del patrimonio de los socios o accionistas que han sucedido en algún período contable, Palomares y Peset (2015) manifiestan:

Es un estado financiero que forma parte de las cuentas anuales que emiten las empresas en el que, como se desprende de su nombre, se informa sobre los cambios que se han producido durante el ejercicio en el conjunto del patrimonio neto de la compañía (p.139).

2.4.3.4. Estado de flujo de efectivo.

Según Palomares y Peset (2015) “se trata de un estado financiero que proporciona información sobre generación de flujos, es decir, nos indica las variaciones que se han producido a lo largo del ejercicio” (p.120), es una información fundamental para evaluar la generación de efectivo de la empresa y la liquidez.

2.4.3.5. Notas a los estados financieros.

Son manifestaciones escritas, mediante las notas a los estados financieros se dejan constancia de explicaciones o situaciones que no se presentan en el movimiento de las cuentas, las cuales para una adecuada interpretación se leerán conjuntamente con los estados financieros.

El objetivo de las notas a los estados financieros, es presentar información adicional a la presentada en los estados financieros para que los usuarios puedan comprenderlos claramente y obtener la mayor utilidad de ellos. Fundación IASC (2009).

2.4.4. El ambiente financiero.

Es el ámbito donde se desarrollan las transacciones entre entidad o personas y entidades financieras que buscan el ahorro, inversiones y financiamientos.

2.4.4.1. Mercado.

Según O'kean (2013) “un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio. Para facilitar el intercambio se suele utilizar una unidad de cambio, es decir, dinero” (p.26). Entendiéndose como mercado a la actividad entre oferentes y demandantes donde intercambian bienes y servicios a cambio de una retribución económica.

2.4.4.2. Costo de oportunidad.

El costo de oportunidad es el valor que se deja de percibir por elegir la mejor opción del mercado, según Eggers (2004) “la necesidad de elegir implica que se debe optar por algo, y renunciar así a otras cosas... Esto es el costo de oportunidad de una decisión: el valor que tiene, para nosotros, aquello a lo que renunciamos” (p.11).

2.5. Fortalecimiento estratégico integral

Según Murcia (2011) “ante las dificultades que existen en el mercado laboral (desempleo, subempleo, salarios bajos, cierres de empresas por crisis económicas) surge siempre el deseo de crear una empresa o llegar a cristalizar una idea empresarial” (p.21). Ahora bien, considerando lo mencionado anteriormente se puede establecer que muchas empresas se constituyeron tras un ideal de superación y bienestar económico por parte de los propietarios, los cuales tratan de mantenerse en el mercado y para ello siempre han buscado el fortalecimiento integral de las organizaciones y para lograrlo necesitan de una planeación estratégica apropiada.

La planeación estratégica según Luna (2014) indica es:

El proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo (p.61).

Considerando que toda empresa debe trabajar para conseguir los fines u objetivos es necesario el fortalecimiento estratégico integral, para ello deberán realizar la planeación estratégica acorde a las realidades, necesidades y experiencias.

2.5.1. Objetivo de la planeación estratégica.

La planeación estratégica son procesos para fortalecer la gestión empresarial, Murcia (2011) manifiesta:

Las empresas u organizaciones en general, necesitan fortalecer sus acciones con técnicas contemporáneas de gestión empresarial. Se ha reconocido que, entre las debilidades de muchas organizaciones, además de la falta de técnicos preparados en los campos administrativos, se identifica su baja concepción de empresa y su mínima capacidad de gestión, así como la poca capacidad de desarrollar su misión, si la han definido y planteado explícitamente (p.31).

La planeación estratégica está encaminada a lograr que todos los involucrados en una organización trabajen hacia un fin común para que las empresas se auto-valoren y con la adecuada gestión y capacitación de los colaboradores trabajen por la continuidad de las misma y la estabilidad laboral, tiene varios componentes para el adecuado desarrollo.

2.5.2. Componentes de la planeación estratégico.

Un plan estratégico tiene los siguientes componentes que deben ejecutarse para lograr cumplir los fines o metas propuestas.

2.5.2.1. Visión.

Es la aspiración de la empresa y responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? en el largo plazo, es así que Rojas y Medina (2011) expresan la visión como:

El conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa (p.55).

2.5.2.2. Misión.

La misión se le puede definir como la razón de ser de la empresa y es la identificación del trabajo que ejecuta la entidad en el mercado, para Martínez y Milla (2012) “la misión general de la empresa proporciona el punto de partida definiendo el por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia” (p.207).

2.5.2.3. Valores corporativos.

Según Luna (2014) “Valores es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización” (p.62); es decir son elementos que orientan las conductas de las personas en las diferentes situaciones a las que tengan que enfrentarse, proyectando una imagen ante los

demás con quien se relaciona. Las empresas deben tener claros los valores corporativos, a los cuales deberán acoplarse todos los directivos y trabajadores, para crear una adecuada cultura organizacional.

2.5.2.4. Objetivos corporativos.

Los objetivos son los resultados que esperan lograr una vez que se lleva a cabo la planeación estratégica con los recursos disponibles deben ser medibles, alcanzables, claros y concisos, para Torres y Torres (2014) “son los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar” (p.141).

2.5.2.5. Políticas corporativas.

Las políticas son guías para orientar las acciones o los lineamientos para el correcto desarrollo de la planeación estratégica, facilitando la toma de decisiones; según Fred (2013) manifiesta "Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen las directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados" (p.13).

Es decir, es una declaración de principios generales que la empresa se compromete a cumplir, en ella se definen una serie de directrices básicas acerca de un comportamiento que se espera de los empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás procedimientos.

2.5.2.6. Plan estratégico.

Según Luna (2014) “las estrategias son líneas de acción en el proceso de planeación” (p.62). El plan estratégico define las acciones que deberán desarrollarse para cumplir con la misión, visión u objetivos de la entidad cumpliendo con los valores corporativos y las políticas que se consideren necesarias y adecuadas para llegar a la meta común en bienestar de todos los miembros de la organización.

Para Torres y Torres (2014) el plan estratégico manifiesta es:

Un proceso que explora, crea y aprovecha oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basados en la elaboración del plan, en la implementación, y ejecución de lo planeado y en la evaluación de resultados, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y fin o muerte de las organizaciones (p.139).

El plan estratégico en base al análisis de los factores externos e internos de la empresa aprovecha al máximo los recursos para conseguir el logro de los objetivos, en base a las políticas, misión y visión.

2.5.3. Tipos de estrategias.

Según Fuentes (2014) “la estrategia en distintos niveles permite la concreción y especificación de la estrategia global, al mismo tiempo que debe asegurar la coherencia entre todas las decisiones y cursos de acción de la

empresa” (p.121), atendiendo el nivel jerárquico según Palacios (2009) los tipos de estrategia depende del nivel donde se formulan y pueden ser:

1. Estrategia corporativa o de la empresa. – Es la estrategia global de toda la empresa, para formularla debe considerarse a todos los departamentos o personas involucradas con la entidad y se toma decisiones en tres ámbitos:
 - Producto y diversificación
 - Tipo de empresa, integración vertical hacia atrás, vertical hacia adelante y horizontal.
 - Geográfico, es el tipo de mercado donde comercializar los productos.

2. Estrategia de negocio o competitivas. – Es para cada unidad estratégica del negocio aprovechando las oportunidades y amenazas, generalmente se da en negocios con actividades diversificadas y se centra en los costos, calidad, diseño, precio y servicios.

3. Estrategias funcionales u operativas. – Las estrategias son guías para cada área funcional o departamento, con el fin de aprovechar al máximo los recursos y habilidades para conseguir los objetivos.

2.5.4. Cuadro de mando integral.

Según Gan y Triginé (2012) define el cuadro de mando integral denominado CMI, como:

Una herramienta de gestión que se está aplicando en empresas de todo el mundo, dadas sus características de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial y organizacional (p.462).

Un cuadro de mando integral es una metodología para medir las actividades de las empresas y muestra cuando se alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico, debe incorporar algunos elementos esenciales para lograr las metas deseadas.

2.5.4.1. Elementos del cuadro de mando integral.

- a) **Objetivos estratégicos.** – Según Fernández (2004) son “los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, la visión y el modelo de negocio de la organización” (p.1).
- b) **Indicadores o metas.** – Son medidas que permitirán determinar si se está o no cumpliendo con los fines propuestos.
- c) **Iniciativas estratégicas.** -Los proyectos deben ser medidos con indicadores que permitan determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- d) Recursos. – Son los medios u elementos que permiten desarrollar las estrategias los cuales generalmente son escasos y deben ser aprovechados al máximo.
- e) Responsables. – Para Fernández (2004) “cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento” (p.1).

Los cuadros de mando integral proponen la elaboración de mapas estratégicos que según Martínez y Milla (2012) manifiesta:

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causas-efectos entre objetivos, indicadores, las metas, los responsables, y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proyecto de implantación de la estrategia (p.210).

El cuadro de mando integral es una herramienta que se basa en cuatro perspectivas.

2.5.4.2. Perspectivas del cuadro de mando integral.

Según Martínez y Milla (2012); Gan y Triginé (2012); Kaplan y Norton (2002) existen las siguientes perspectivas del cuadro de mando integral:

- a) Perspectiva financiera. – Examina los resultados económicos para maximizar los beneficios del negocio satisfactoriamente.

- b) Perspectiva del cliente. – La continuidad de los clientes dependerá del buen servicio que reciban de las empresas y del grado de satisfacción de las necesidades.
- c) Perspectiva de los procesos internos. – Las empresas se diferenciarán de la competencia según los procesos internos, se evaluarán para lograr satisfacer a los consumidores y accionistas o dueños de las empresas.
- d) Perspectiva del empleado. - El recurso humano se capacitará e innovará en los procesos internos, para aprovechar al máximo los conocimientos cognitivos y asegurar la excelencia a largo plazo.

2.6. Marco legal

Las empresas según el tipo al que pertenezcan deben sujetarse a un marco legal y cumplir con ciertas obligaciones consigo misma, con el estado, sociedad y recursos humanos. Lubrimotor Automotriz es una empresa que pertenece a una persona natural obligada a llevar contabilidad que tiene las siguientes obligaciones:

2.6.1. Obligaciones tributarias.

Dentro de las obligaciones tributarias las empresas deberán cumplir con los requerimientos que soliciten en el Servicio de Rentas Internas basados en la Ley del Régimen Tributario, en el Reglamento de la Ley de Régimen Tributario, en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y

Documentos Complementarios y demás disposiciones impuestas por el organismo de control tributario.

2.6.2. Obligaciones laborales.

En el cumplimiento de las obligaciones laborales se deberá cumplir la legalización de los contratos de trabajo, el pago de remuneraciones justas, además de los beneficios sociales de ley, para con los colaboradores de la entidad, acorde a lo que establezca el Código de Trabajo, cumpliendo además con lo que indique el Instituto de Seguridad Social y el Ministerio de Relaciones Laborales.

2.6.3. Obligaciones municipales y otras instituciones públicas.

En cuanto a otras obligaciones hay que cumplir con pagos establecidos por los organismos locales como son el Municipio, el Cuerpo de Bomberos y demás entes públicos, se deberá efectuar el pago de impuestos, tasas y contribuciones impuestas por ordenanzas y disposiciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Provinciales.

Así tenemos la patente municipal, impuesto a los activos, impuesto predial, impuesto a la música, permisos del cuerpo de bomberos y demás pagos establecidos en las ordenanzas y disposiciones municipales.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

El capítulo del marco metodológico contiene los tipos de investigación, métodos, procedimientos, población, las técnicas e instrumentos a emplearse en el desarrollo del trabajo investigativo.

3.1. Descripción del área de estudio

La investigación se realizó en la empresa Lubrimotor Automotriz del Sr. Germán Ezequiel Bedón Aguirre con RUC No. 1000848943001, ubicada en la Av. Mariano Acosta 10-40 de la ciudad de Ibarra, se dedica a la comercialización de maquinaria y repuestos agrícolas y presta servicios de mantenimiento; además debe cumplir con las obligaciones correspondientes para personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

3.2. Tipos de investigación

Se aplicó la investigación cuantitativa-cualitativa considerando la realidad que se vive en el día a día en la empresa “Lubrimotor Automotriz” información que permitió establecer los problemas de la gestión administrativa-financiera según Kerlinger (2002) expresa.

La investigación cuantitativa busca la objetividad, bajo la perspectiva de que la realidad es una y que se la puede observar sin afectarla. La metáfora de este tipo de epistemológico de la investigación científica es que la ciencia es como un espejo se reflejan las cosas como son (p. 10).

La investigación cuantitativa se aplicó en las encuestas a los miembros de la empresa, lo que se refleja en el análisis e interpretación de datos en tablas que tienen información en forma de números y estadísticas, además es objetiva porque se busca medidas precisas.

La investigación cualitativa es flexible se orienta al proceso más que a los resultados y no involucra es uso de la estadística Monje (2011); se aplica analizar los procesos internos de la empresa Lubrimotor Automotriz, información que refleja lo más importante para evaluar las variables obtenidas en la investigación y realizar los cambios con el fortalecimiento estratégico integral.

Y finalmente, el trabajo se basa en la investigación documental para el análisis de los procesos administrativos y financieros necesarios para la empresa Lubrimotor Automotriz, se lo realizó usando diferentes tipos de datos e informaciones recopiladas de varios documentos y fuentes asumiendo la veracidad de los datos u observaciones necesarias para sustentar la elaboración del tema.

Los métodos de investigación que se aplicó en la investigación son:

3.3. Métodos de investigación

En consecuencia, de conocer la problemática de la empresa se aplicó el método descriptivo para detallar los aspectos a analizar de los procesos administrativos y financieros determinando la situación real en la que se encuentra Lubrimotor Automotriz; incluso al determinar las características del sistema financiero requerido por la organización acorde a las necesidades.

Se aplicó el método propositivo al ser un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten resolver los problemas fundamentales de Lubrimotor Automotriz, con el fortalecimiento estratégico integral institucional que proporcionen el mejor desarrollo de los procesos administrativos-financieros y dar así cumplimiento al propósito de la investigación, a la vez con la capacitación encontrar respuestas para mejorar las condiciones laborales.

3.4. Población

La investigación se realiza en Lubrimotor Automotriz cuenta con siete personas, distribuidos en dos administrativos y cinco operativos, por tanto, cabe destacar que se aplicó un censo debido a que la encuesta se destinó a la totalidad de la población.

Tabla 1.

Población de la empresa Lubrimotor Automotriz.

Estratos poblacionales	No.
1. Administrativos	2
2. Operativos	5
TOTAL	7

Elaborado por: La autora

En esta investigación se realizó el siguiente diseño metodológico.

3.5. Diseño metodológico

Para desarrollar el trabajo de investigación se diseñó la metodología donde se especifica el tipo de investigación, métodos, técnicas e instrumentos de investigación y la matriz de la operatividad de las variables.

Tabla 2.

Diseño metodológico.

Objetivos Específicos	Tipo de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Observaciones
Diagnosticar la situación actual de la empresa “Lubrimotor Automotriz”, para conocer los problemas.	Cualitativa Documental	Descriptivo	Matriz	Libreta de notas Matriz de procedimientos	Para cumplir el objetivo de recopilación de datos, matriz de procedimientos y revisión bibliográfica que facilitarán conocer la situación actual de la empresa.
Estructurar un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero en base al Cuadro de Mando Integral y acorde a los requerimientos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.	Cuantitativo Cualitativa Documental	Propositivo	Encuesta semi-estructurada Matrices	Cuestionario semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas. Análisis Pestel Cuadro de mando Integral Mapa estratégico Matrices de indicadores Matrices de metas.	Mediante el análisis e interpretación de datos obtenidos de la encuesta, análisis Pestel y revisión documental se propondrá el Sistema de Gestión Administrativo-Financiero para el fortalecimiento de la institución acorde a los requerimientos de la misma.
Socializar al personal en el Sistema de Gestión Administrativo-Financiero	Cualitativa	Descriptivo	Agenda	Mesa de trabajo	Finalmente se socializará el sistema de Gestión Administrativo-Financiero, los manuales de funciones, políticas y procedimientos, el plan estratégico, así como las conclusiones y recomendaciones obtenidas en esta investigación.

Elaborado por: La autora

Tabla 3.

Matriz de operatividad de las variables.

Objetivo: Desarrollar un sistema de gestión administrativo-financiero y el fortalecimiento estratégico integral de la empresa “Lubrimotor Automotriz”.**Variable:** Sistema de gestión administrativo-financiero

Dimensión	Indicadores	Alternativas	Fuente	Técnica	Instrumento
A través de esta investigación se establece herramientas para mejorar los procesos internos, políticas, lineamientos e indicadores financieros.	Plan estratégico	Si () No ()	Los miembros de la empresa, compuesto de: 2 nivel directivo 5 operativos	Encuesta	Cuestionario
	Objetivos y metas	Si () No ()			
	Comunicación planes	Si () No ()			
	Competitividad	Mucha () Normal () Poca () Nada ()			
	Nuevos mercados	Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()			
	Edad clientes	25-35 () 36-45 () 46-55 () 56-adelnte ()			
	Disponibilidad repuestos	Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()			
	Clientes	Permanentes () Ocasionales () Nuevos ()			
	Incentivos	Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()			
	Formas incentivar	Reconocimiento () Económicas () Días libres () Obsequios ()			
	Remuneración	Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()			
	Aporte iniciativas	Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()			
	Clima laboral	Excelente () Bueno () Regular () Malo ()			
	Capacitación	Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()			
Comunicación interna	Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()				
Rotación de personal	Muy frecuente () Frecuente () Ocasional () Nunca ()				

Elaborado por: La autora

Por consiguiente, el trabajo de investigación contempla el siguiente procedimiento.

3.6. Procedimientos

Para desarrollar el trabajo de investigación se aplicó una encuesta semiestructurada al personal de Lubrimotor Automotriz, mediante un cuestionario cuyo formato fue debidamente validado, para obtener datos que permitan plantear situaciones que enriquezcan el sistema de gestión administrativo-financiero.

Con la recopilación de información que se obtuvo de la encuesta semiestructurada se procedió al análisis e interpretación de los datos y en base a los mismos se realizó el sistema de gestión administrativo-financiero el cual cumpla con las necesidades y expectativas de la empresa y posteriormente lograr el fortalecimiento estratégico integral, el cual debe contener aspectos como la visión, misión, objetivos, valores corporativos, políticas y lineamientos que ayuden a Lubrimotor Automotriz, a un mejor desarrollo de los procedimientos administrativos y financieros.

Una vez realizada la propuesta se analizó los mecanismos para la socialización con los administradores y el personal, se organizó una mesa de trabajo por el número limitado de participantes que tuvo una duración de cinco horas para informar esta propuesta.

Se preparó el material adecuado que permiten visibilizar la planeación estratégica, en cuanto al sistema de gestión se dio las indicaciones necesarias para la aplicación y además al definir la estructura organizacional y las directrices de funciones y procedimientos se consigue evitar duplicar funciones entre el personal, logrando cada uno sea más responsable de las actividades que se le encomienden.

En el desarrollo de la investigación se empleó técnicas e instrumentos que permitan la recopilación de información.

3.7. Técnicas e instrumentos

Para determinar las técnicas e instrumentos de investigación que permitan obtener datos se procedió a elaborar una matriz donde se estableció los indicadores e ítems que permitieron preparar y hacer las preguntas de las encuestas que se propusieron en la investigación, se conoció la situación de la organización y si existe la necesidad del fortalecimiento estratégico integral.

Se aplicó la encuesta semiestructurada, mediante un cuestionario que se empleó a los miembros de la empresa que intervienen en las diferentes actividades tanto a nivel administrativo como operativo, a fin de poder obtener datos de los diferentes niveles de la población. Cabe indicar que según

Martínez (2009) “La encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso” (p.42).

Para mayor recopilación de información se utilizó el análisis PESTEL según Cadle J.; Paul D.; y Turner P. (2010).

The análisis the external environment should be an ongoing process for senior management, since the factors identified may provide insights into problems for the future or opportunities for new successes. Using the PESTLE... helps to provide a detailed picture or the situation facing an organization. (p.2).

Cadle J.; Paul D.; y Turner P. (2010). El análisis del entorno externo debe ser un proceso continuo para la alta dirección, ya que los factores identificados pueden proporcionar una visión de los problemas para el futuro u oportunidades para nuevos éxitos. El uso de PESTEL... ayuda a proporcionar una imagen detallada o la situación a la que se enfrenta una organización [Traducción mía].

La técnica de la matriz PESTEL es una herramienta descriptiva que estudia el contexto del entorno y proporciona información necesaria para la planificación estratégica, analiza factores externos económicos, sociales, políticos, tecnológicos ambientales y jurídicos; y evalúa la forma y grado en que estos factores tienen un impacto en los resultados de la empresa.

Dentro del entorno general se analiza los factores que influyen en el desarrollo de la empresa así profundizar en los aspectos que requieren más atención.

1. *Factores políticos.* -Se refiere al contexto político y la afectación en la vida de la empresa.
2. *Factores económicos.* – Incluye cuestiones referentes al desarrollo económico y acceso a los recursos.
3. *Factores sociales.* – Son las oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones como la cultura, la religión, la clase social, y el género.
4. *Factores tecnológicos.* – Hace referencia a la disponibilidad y el grado de uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).
5. *Factores legales.* - Se refieren a las leyes relativas a la empresa y la aplicación.
6. *Factores ecológicos.* – Es como pueden afectar los efectos del medio ambiente a la empresa como el cambio climático.

Y además se aplicó como instrumentos de investigación matrices necesarias para recopilar información y conocer todos los requerimientos que los trabajadores opinen son necesarios para estructurar el sistema de gestión administrativo-financiero, el cual debe satisfacer las necesidades de todos los usuarios.

Adicionalmente se agendó una mesa de trabajo para socializar con los trabajadores sobre los cambios que permitan el mejor desempeño de las actividades, con un sistema de gestión administrativo-financiero confiable y lograr el fortalecimiento estratégico integral de la institución.

3.8. Proceso para construir la propuesta

En la construcción de la propuesta se analizó y procesó los datos obtenidos de la encuesta semiestructurada aplicada a los miembros de la empresa, información que contribuyó a obtener datos para la solucionar los problemas dando una perspectiva más acertada de la realidad de la entidad.

Además, se realizó levantamiento de información mediante una matriz de procedimiento para conocer el desarrollo de los procesos internos, responsables de la ejecución y el análisis Pestel para definir el alcance de las metas que se plantean en la propuesta.

Con la información disponible se procede a realizar la propuesta de este trabajo de investigación que consiste en un Sistema de gestión administrativo-financiero y el fortalecimiento estratégico integral de la empresa “Lubrimotor Automotriz”, en el cual se evidencian diferentes herramientas e instrumentos necesarios para el adecuado desarrollo de los procesos de la empresa.

3.9. Trascendencia científica o valor práctico

Esta investigación facilita los instrumentos para monitorear y evaluar el desempeño de las estrategias que permitan verificar si se cumplen las metas planteadas por la empresa, contribuyendo al fortalecimiento estratégico integral.

La continuidad de la empresa en el mercado y el crecimiento económico se logra con la adecuada gestión administrativa-financiera, donde estén claramente definidos los procesos y lineamientos para optimizar recursos y tiempos, aprovechando las competencias profesionales de los empleados.

Dando así cumplimiento a la razón de ser de la empresa de obtener beneficios económicos, a cambio de la prestación de bienes y servicios de calidad para con los clientes, proveedores, empleados y sociedad en general.

3.10. Resultados esperados

En la ejecución de esta investigación se determina los siguientes posibles resultados esperados:

3.10.1. En lo económico-social.

Una adecuada Gestión Administrativa-Financiera en la empresa Lubrimotor Automotriz permitirá optimizar los recursos económicos, tecnológicos y humanos además los procesos internos serán más eficientes, la comunicación más fluida, se incrementarán los rendimientos económicos y se logrará mejorar las condiciones de vida de los integrantes de la empresa. Además, al lograr la satisfacción de los trabajadores hay calidad laboral por ende se obtendrá clientes satisfechos que se fidelizarán con la empresa contribuyendo así en el aumento de las ventas, flujos de efectivo e incremento de los rendimientos financieros.

3.10.2. En lo cultural.

Al establecer la misión, visión, objetivos, valores y políticas corporativas se logrará mejorar la cultura empresarial y tener una ventaja competitiva, a través de la capacitación a los miembros de la empresa se tendrá personal con mejores valores. Con procesos organizativos bien definidos se evitará la duplicidad de funciones y con una adecuada segregación de funciones se evitará conflictos laborales una vez que cada empleado conozca las funciones y procesos que debe ejecutar.

3.10.3. En lo educativo.

Ante la escasa formación profesional se requiere capacitar al personal en temas estratégicos, aspectos administrativo-financieros y en temas específicos de cada área de trabajo para mejorar la atención al cliente, agilizar los procesos internos que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos y lograr la visión de la empresa.

A continuación, se describe el análisis e interpretación de datos.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de las encuestas

La investigación se desarrolló utilizando técnicas e instrumentos que permitan obtener datos, se procedió a preparar las preguntas de las encuestas con el objetivo de conocer la situación de la organización y los requerimientos necesarios para el fortalecimiento estratégico integral.

El instrumento empleado fue la encuesta semiestructurada, a los miembros de la empresa del nivel administrativo y operativo, con la finalidad obtener datos relevantes de la organización (Anexo A).

La población está conformada por siete miembros, distribuidos en dos administrativos y cinco operativos, por tanto, se aplicó un censo.

Aplicados los instrumentos de investigación para obtener los resultados se procedió a tabular y procesar la información, que está representada en tablas y gráficos estadísticos que se explican en un breve análisis, se ha identificado los requerimientos necesarios para el desarrollo del sistema de gestión administrativo-financiero que permitan mejorar y crecer a la empresa.

1. Cuenta la empresa con un plan estratégico institucional.

Tabla 4.

Disponibilidad de plan estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0,00
No	7	100,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

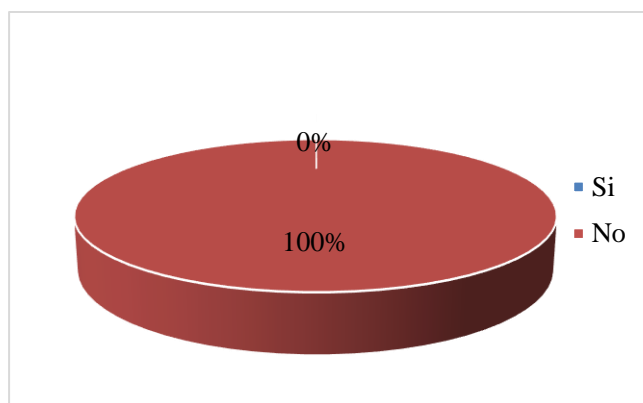


Figura 1. Disponibilidad de plan estratégico.

Elaborado por: La autora

Análisis

En la empresa no han desarrollado un plan estratégico, donde estén claramente definidos los objetivos a corto y largo plazo, la visión y misión, que mediante la aplicación de herramientas de gestión garanticen el éxito y fortalecimiento estratégico integral de la institución. El cuadro de mando integral es la herramienta que facilita la estructura para el sistema de gestión y permitirá identificar los procesos críticos basada en cuatro perspectivas, además con la información que proporcionan los miembros de la empresa se elabora matrices útiles para el desarrollo del plan estratégico.

2. En la empresa se fijan objetivos y metas.

Tabla 5.

Fijación de objetivos y metas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	28,57
No	5	71,43
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

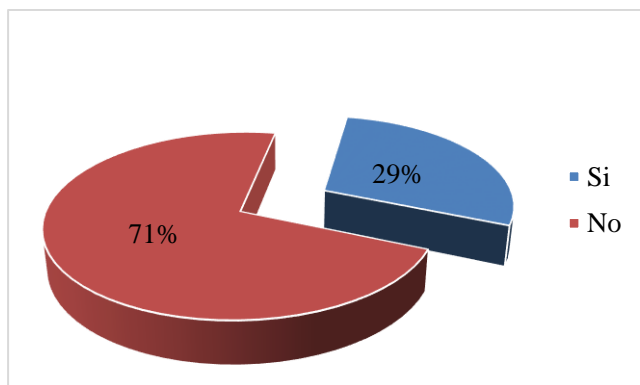


Figura 2. Fijación de objetivos y metas.

Elaborado por: La autora

Análisis

Los administradores no establecen objetivos y si existen no han sido comunicados formalmente a los trabajadores de la empresa. Los objetivos estratégicos se deben fijar considerando las perspectivas de los empleados, dueños, clientes y procesos internos a corto y largo plazo, para lograr la visión y misión de la institución, deben ser comunicados a todos los miembros de la empresa utilizando los medios más adecuados y oportunamente, para obtener mejores rendimientos económicos en beneficio de trabajadores y de la entidad.

3. El plan estratégico es difundido en todas las áreas de la empresa.

Tabla 6.

Comunicación del plan estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0,00
No	7	100,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

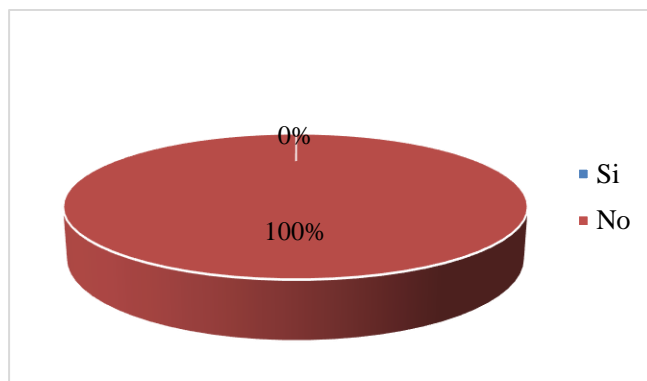


Figura 3. Comunicación del plan estratégico.

Elaborado por: La autora

Análisis

Los encuestados indican que no les han comunicado el plan estratégico, debido a que la empresa no dispone del mismo. Para que se desarrolle con éxito el plan estratégico, antes de la implementación debe ser comunicado y socializado entre los integrantes de la empresa que contribuirán con la ejecución de las estrategias para el logro de los objetivos, misión y visión. Considerando la población es de 7 miembros las mesas de trabajo permitirán transmitir los conocimientos necesarios para el desempeño de las actividades en el fortalecimiento estratégico integral de la empresa.

4. ¿Cómo es el nivel de competitividad en el entorno en el que opera?

Tabla 7.

Competitividad en el entorno.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mucha competencia	2	28,60
Competencia normal	2	28,60
Poca competencia	3	42,90
No hay competencia	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

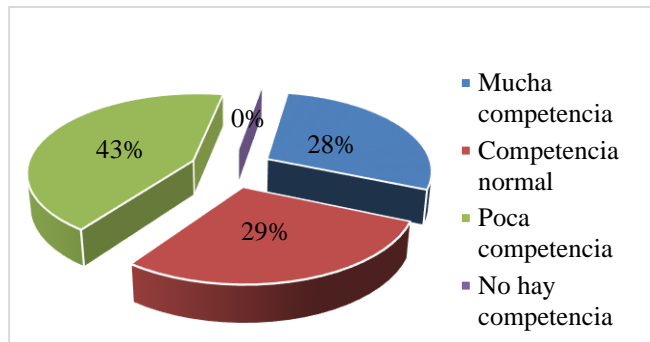


Figura 4. Competitividad en el entorno.

Elaborado por: La autora

Análisis

Existe poca competencia en el entorno que se desenvuelve la empresa, los encuestados consideran como una ventaja competitiva la disponibilidad de un local propio y la adecuada ubicación geográfica. Lubrimotor Automotriz ha ido modificando el stock de los productos que distribuye según las necesidades del mercado, hasta definirse por la distribución de maquinaria agrícola, se ha caracterizado por comercializar productos de líneas reconocidas en el mercado, que dispongan de repuestos para las reparaciones y mantenimientos.

5. La empresa gestiona nuevos mercados.

Tabla 8.

Gestión de nuevos mercados.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	1	14,29
Casi siempre	2	28,57
A veces	4	57,14
Nunca	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

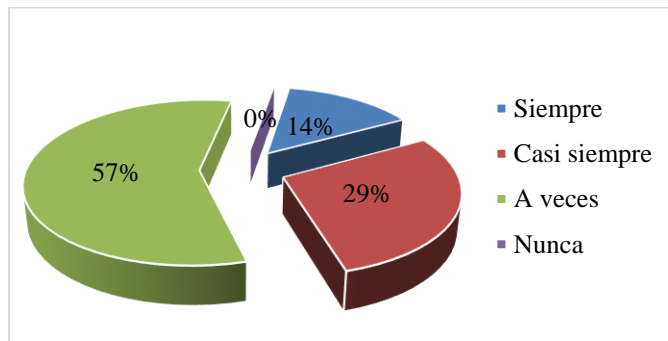


Figura 5. Gestión de nuevos mercados.

Elaborado por: La autora

Análisis

El gerente propietario de la empresa en determinadas ocasiones realiza gestiones con el fin de captar nuevos mercados, mediante la visita a lugares estratégicos, asisten a las diferentes ferias agrícolas ganaderas, ejecutan demostraciones de la maquinaria agrícola, reparten hojas volantes y tarjetas de presentación, realizan la publicidad en medios de comunicación como la radio, especialmente cuando hay importantes partidos de fútbol, los demás miembros de la empresa manifiestan la administración debe preocuparse permanentemente por ejecutar acciones para captar nuevos mercados.

6. ¿Cuál es la edad promedio de los clientes?

Tabla 9.

Edad promedio de los clientes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
25 - 35 años	0	0,00
36 - 45 años	5	71,43
46 – 55 años	2	28,57
56 – en adelante	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

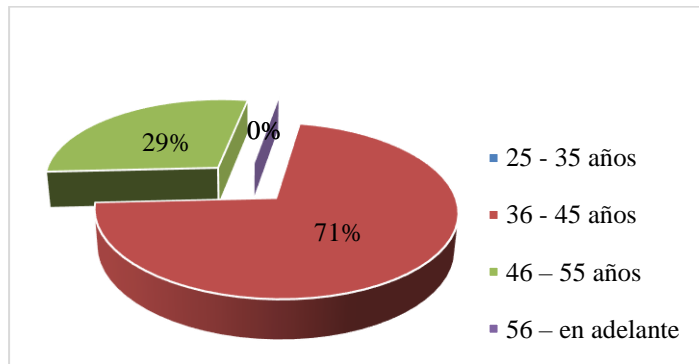


Figura 6. Edad promedio de los clientes.

Elaborado por: La autora

Análisis

La edad promedio de los clientes responden a una población adulta económicamente activa, por lo cual las estrategias se deben fijar considerando las necesidades de los clientes, además es importante mejorar la gestión administrativa-financiera con la finalidad de tener procesos internos eficientes, que permitan brindar una atención de calidad y lograr la fidelización de los clientes, quienes son de diversos lugares de la Zona 1, mismos que requieren se cumplan los horarios de atención al público y que la entidad disponga de stock suficientes de productos y repuestos.

7. Los clientes prefieren adquirir máquinas agrícolas con disponibilidad de repuestos.

Tabla 10.
Máquinas agrícolas con disponibilidad de repuestos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	71,43
Casi siempre	2	28,57
A veces	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

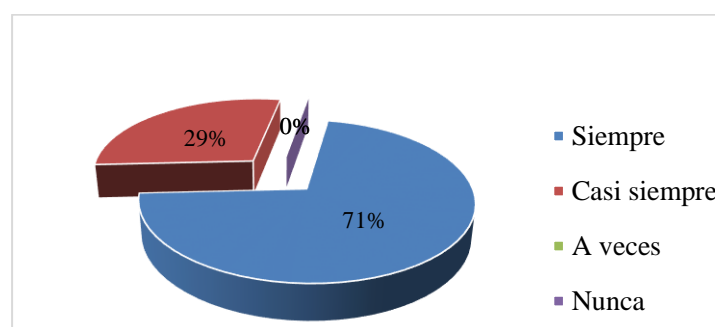


Figura 7. Máquinas agrícolas con disponibilidad de repuestos.
Elaborado por: La autora

Análisis

Al realizar las adquisiciones los clientes prefieren maquinaria que disponga de repuestos, para prolongar la vida útil de las mismas y evitar dificultades cuando requieran realizar reparaciones o mantenimientos, sin embargo, otra parte los encuestados dan a conocer existen otras condiciones que deben considerarse como garantía de los productos, calidad, marca, variedad y además estiman necesario que los vendedores estén especializados en el catálogo de productos para asesorar adecuadamente al cliente al momento realizar las adquisiciones.

8. ¿Cuál es la categorización de los clientes?

Tabla 11.

Categorización de los clientes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Permanentes	6	85,71
Ocasionales	1	14,29
Nuevos	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

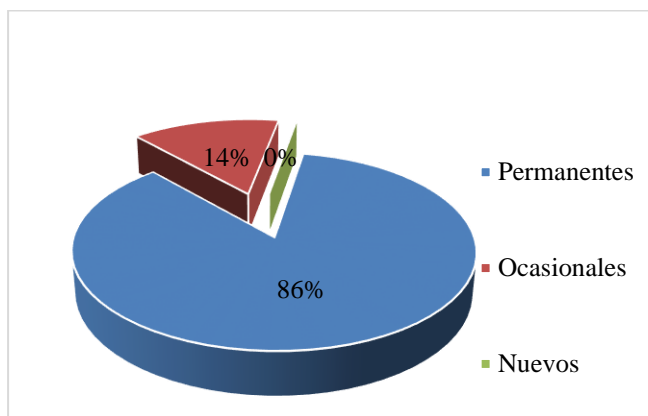


Figura 8. Categorización de los clientes.

Elaborado por: La autora

Análisis

Es un factor preponderante en beneficio de la empresa, tener clientes permanentes. Los trabajadores deben saber interactuar con los clientes para mantener relaciones comerciales satisfactorias y duraderas, dar un servicio de calidad y cordialidad, además responder a las demandas y expectativas de los clientes para asegurar la fidelización con la empresa, e incluirán en la fijación de los objetivos estratégicos a los clientes considerando que las opiniones de estos son la mejor carta de presentación.

9. ¿La empresa cuándo cumple una meta le otorga algún tipo de incentivo?

Tabla 12.

Incentivos por metas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	1	14,29
Casi siempre	0	0,00
A veces	2	28,57
Nunca	4	57,14
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

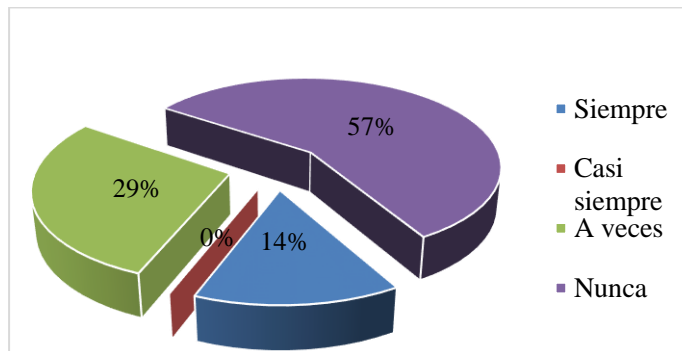


Figura 9. Incentivos por metas.

Elaborado por: La autora

Análisis

Los trabajadores indican que no existen incentivos por el cumplimiento de metas, pero han coincidido que la administración debe considerar la posibilidad de otorgar incentivos, manifiestan un empleado motivado contribuye positivamente en la ejecución de los planes institucionales. La empresa debe considerar a los trabajadores como capital humano, creando una estructura en la cual sean partícipes de los cambios empresariales aprovechando las competencias y experiencias adquiridas, entendiendo estos son la principal fuente para obtener información relativa a la empresa.

10. ¿Cuál es la forma de motivar e incentivar al empleado?

Tabla 13.

Formas de incentivar al empleado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Reconocimiento	2	28,57
Gratificaciones económicas	3	42,86
Días libres	0	0,00
Entrega de obsequios	2	28,57
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

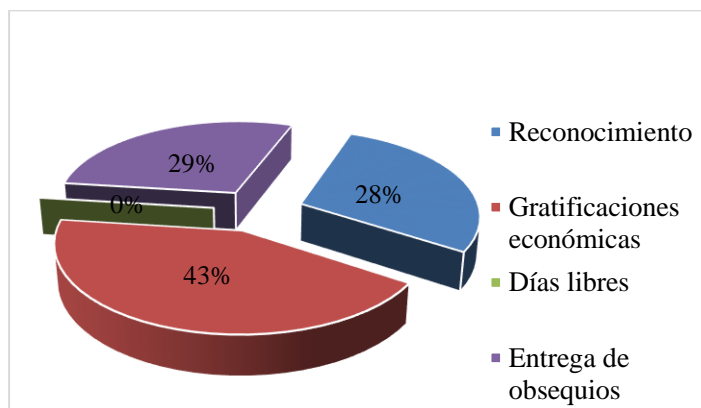


Figura 10. Formas de incentivar al empleado.

Elaborado por: La autora

Análisis

Las gratificaciones económicas representan la mejor manera de incentivar a los empleados, independientemente de las formas de incentivar deben ser otorgadas con la finalidad de alcanzar las metas institucionales. La nueva estructura de la empresa exige la gestión del recurso humano sea entendida desde la perspectiva de formación y crecimiento en donde las competencias laborales sean integradas al plan estratégico para lograr los objetivos.

11. La remuneración que percibe está acorde a las horas de trabajo y actividades que desempeña.

Tabla 14.

Remuneración acorde con desempeño laboral.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	3	42,86
Casi siempre	2	28,57
A veces	2	28,57
Nunca	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

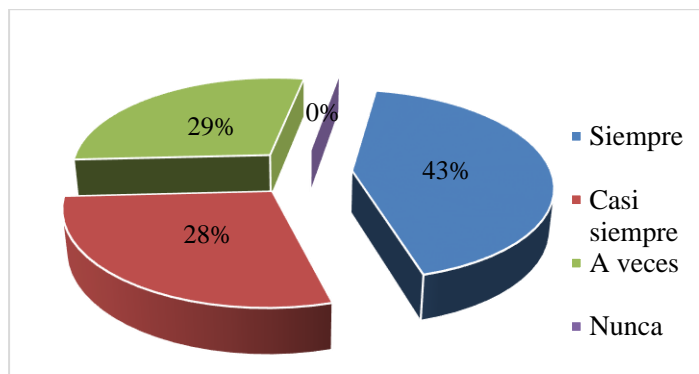


Figura 11. Remuneración acorde con desempeño laboral.

Elaborado por: La autora

Análisis

Los trabajadores consideran las remuneraciones que reciben están conforme al desempeño laboral e indican que percibir sueldos y salarios justos mejora el desempeño de las actividades asignadas. Es importante identificar los trabajadores con mejores competencias y potencialidades para vincularles en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, quienes al ser reconocidos con remuneraciones adecuadas contribuirán para el logro del plan estratégico, asegurando la estabilidad laboral.

12. Participa de forma activa y aporta con iniciativas.

Tabla 15.
Aporte de iniciativas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	1	14,29
Casi siempre	4	57,14
A veces	1	14,29
Nunca	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

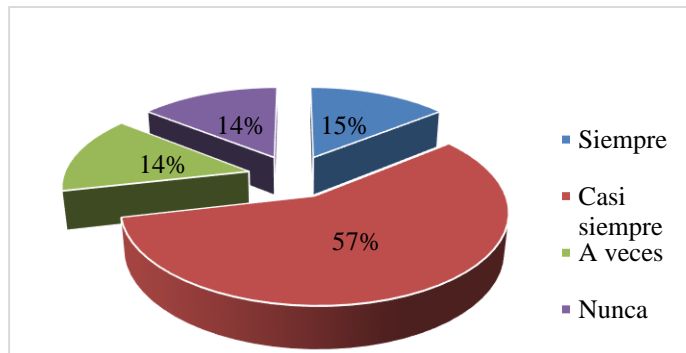


Figura 12. Aporte de iniciativas.
Elaborado por: La autora

Análisis

Los trabajadores participan activamente y aportan con iniciativas, la experiencia que han adquirido les da la capacidad de proporcionar información oportuna y adecuada a la gerencia para la toma de decisiones, dar la oportunidad a los subordinados de participar en la empresa les permitirá desarrollar las destrezas y poner en práctica los nuevos conocimientos alcanzados, además pueden contribuir con los procedimientos internos para optimizar la ejecución de las actividades y conseguir mejores resultados económicos.

13. ¿Cómo considera el clima laboral en la empresa?

Tabla 16.

Clima laboral.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	5	71,43
Bueno	1	14,29
Regular	0	0,00
Malo	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

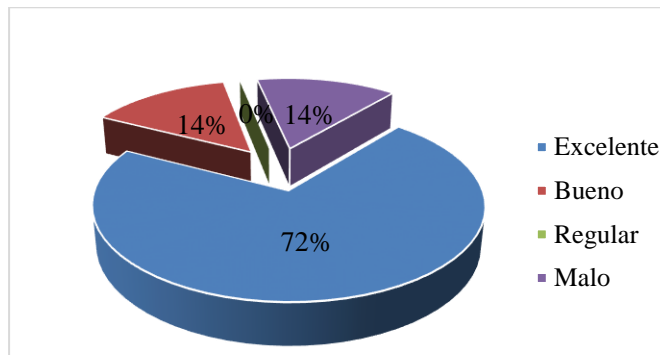


Figura 13. Clima laboral.

Elaborado por: La autora

Análisis

En el funcionamiento de la empresa se observa un excelente grado de satisfacción en relación al clima laboral, la gestión de un buen líder logra un óptimo ambiente laboral en la organización, las buenas relaciones entre los mandos medios y los superiores inducirá a un mayor compromiso hacia los cambios institucionales que permitan el fortalecimiento estratégico integral; un adecuado clima laboral ejerce influencia positiva en los valores, dogmas y conductas de los miembros de la organización contribuyendo en la cultura organizacional.

14. La empresa le ha brindado algún tipo de capacitación.

Tabla 17.
Capacitación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0,00
Casi siempre	3	42,86
A veces	4	57,14
Nunca	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

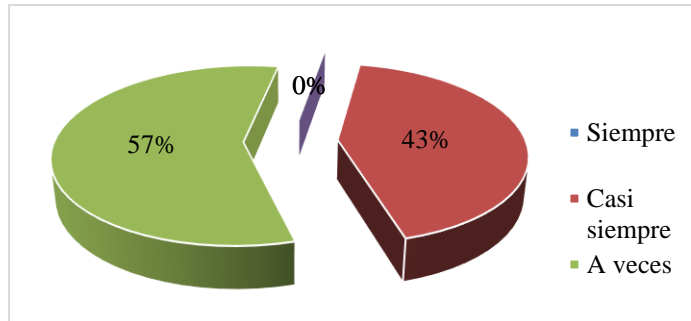


Figura 14. Capacitación.
Elaborado por: La autora

Análisis

La empresa proporciona capacitaciones anuales a los trabajadores conforme las actividades que desarrollan en los puestos de trabajo, considera necesario realizar capacitación permanente y continua en el sistema de gestión administrativo-financiero para optimizar la productividad, los niveles de competitividad y mejorar el espíritu de superación de los empleados. Los planes de capacitación implican cursos de calidad, lo que se evaluará al demostrar la formación fue efectiva, con un mayor retorno para la empresa y trabajador.

15. ¿Cómo considera la comunicación interna dentro de la empresa?

Tabla 18.

Comunicación interna.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	2	28,57
Bueno	3	42,86
Regular	1	14,29
Malo	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

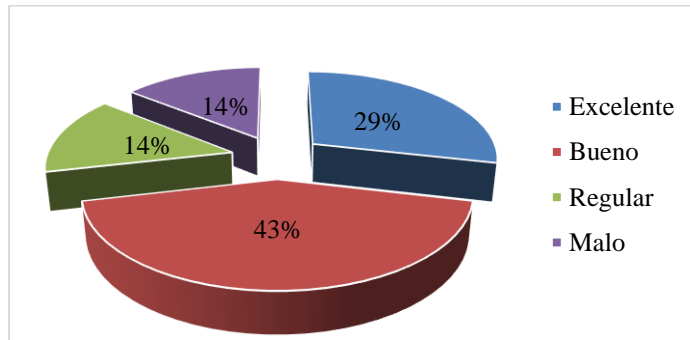


Figura 15. Comunicación interna.

Elaborado por: La autora

Análisis

Existe una comunicación interna idónea e informal, ante lo cual los trabajadores manifiestan la empresa debe definir canales formales de comunicación entre los diferentes niveles organizacionales, con el fin de facilitar la transmisión de la información, mantener la integración y motivación; con una excelente comunicación interna se mejoran las relaciones laborales, se optimiza la ejecución de los procesos, se logran los objetivos institucionales y se alcanzará con éxito el desarrollo del plan estratégico para el fortalecimiento integral.

16. ¿Cómo es la rotación del personal en la empresa?

Tabla 19.

Rotación de personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy frecuente	0	0,00
Frecuente	3	42,86
Ocasional	4	57,14
Nunca	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

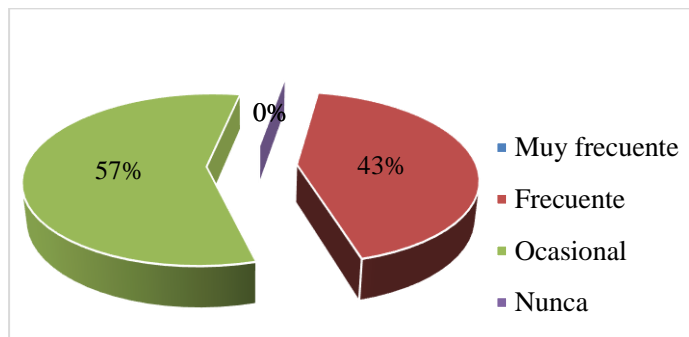


Figura 16. Rotación de personal.

Elaborado por: La autora

Análisis

La rotación de personal es frecuente en el área de caja porque no están definidos los manuales de funciones, procedimientos y políticas que especifiquen las actividades, en las otras funciones los trabajadores llevan colaborando con la empresa en promedio de 5 a 7 años, tienen contratos de trabajo debidamente legalizados y están afiliados a la seguridad social. La disponibilidad del capital humano es una fortaleza al momento de estructurar e implementar el plan estratégico, una vez socializado los miembros de la empresa serán los ejecutores de los objetivos de corto y largo plazo.

4.2. Análisis matriz de procedimientos

Se aplicó la matriz de procedimientos según Anexo B, para compra de inventarios, activos fijos y servicios, pago a proveedores, ventas a contado y crédito, recuperación de cartera, depósitos y selección de personal y se determinó los responsables de la ejecución.

Tabla 20.

Resultados de matriz de procedimientos

Detalle	Gerente	Jefe	Contador	Auxiliar	Vendedor	Cajero	Asesor	Cliente	Suman
Actividades	21	0	9	20	25	8	0	2	85

Elaborado por: La autora

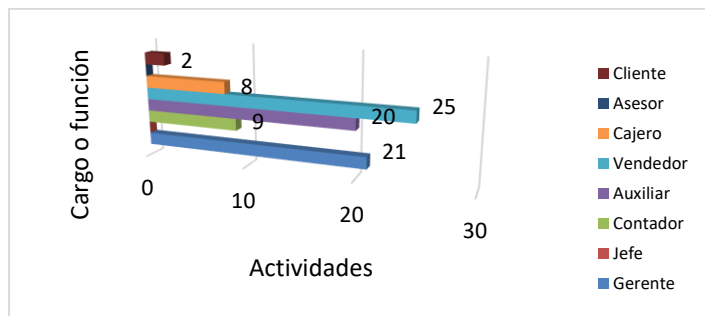


Figura 17. Actividades vs. Funciones.

Elaborado por: La autora

Análisis

Se observa no existe una adecuada segregación de funciones, impidiendo que los procesos internos se desarrollen de manera ágil, eficiente y oportuna. Se aprecia la inadecuada delegación de funciones, el Gerente es responsable de demasiadas actividades por lo que en la ausencia se limita el flujo de las operaciones al no poder tomar decisiones inmediatas. El jefe de contabilidad, asesor financiero y contador tienen actividades limitadas observándose recaen la mayor parte de las tareas financieras en el auxiliar contable.

4.3. Resultados de los instrumentos de investigación

Para obtener los resultados se aplicó los instrumentos de investigación, una vez tabulados y procesados se observa que la empresa Lubrimotor Automotriz no dispone de un plan estratégico, así también se han planteado objetivos a corto plazo que no han sido comunicados a todos los miembros de la empresa, lo que limita se cumplan con éxito.

Se considerará los mecanismos más apropiados para la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, los administradores se encargarán de mantener un buen clima organizacional, dando la oportunidad a los trabajadores de que aporten con iniciativas para las metas institucionales.

Para ser competitivos se incluirá en los objetivos institucionales a los clientes y se debe gestionar nuevos mercados que permitan a la empresa tener mejores rendimientos económicos, en el mundo globalizado la empresa debe anticiparse al futuro con un adecuado plan estratégico, donde estén claramente definidos los objetivos, visión, misión, valores, los manuales de procedimientos, funciones y políticas, mediante el uso de herramientas como el Cuadro de Mando Integral que ayudará a establecer objetivos en las perspectivas de crecimiento y formación, procesos internos, clientes y financieras.

Lubrimotor Automotriz busca permanecer en el mercado y el crecimiento empresarial, se estructurará un sistema de gestión administrativo-financiero

conforme las necesidades de la empresa para el mejor desarrollo de las actividades, además el gerente y trabajadores deben capacitarse en temas empresariales para una mejor gestión de los recursos disponibles.

Una vez tabulados, procesados y analizados los datos se plantea la propuesta para del Sistema de Gestión Administrativo-Financiero y fortalecimiento estratégico integral de la empresa Lubrimotor Automotriz de la ciudad de Ibarra.

4.4. Contratación de las preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual de la empresa Lubrimotor Automotriz?

La empresa no tiene un plan estratégico, si bien la comunicación es adecuada se realiza por canales informales, se plantean objetivos a corto plazo que no comunica a los trabajadores por lo cual no existe colaboración de los mismos es por ello que no se cumplen o fracasan.

Los clientes de la empresa son permanentes que pertenecen a una población económicamente activa, buscan maquinarias agrícolas con disponibilidad de repuestos para prolongar la vida útil de las mismas en caso de mantenimientos o reparaciones. La empresa tiene poca competitividad debido a que ha permanecido en el mismo sitio por muchos años sin embargo

se requiere realizar gestiones para captar nuevos mercados creando estrategias de comercialización.

Los trabajadores consideran favorable el clima laboral y las remuneraciones son justas, pero coinciden sería bueno les incentiven cuando contribuyan con el logro de las metas ya sea mediante gratificaciones económicas o con reconocimientos. Además, los aportes de iniciativas de los trabajadores permiten disponer de información oportuna de los clientes en cuanto quejas o nuevos requerimientos y la capacitación permanente en diferentes ámbitos contribuirá a mejorar las competencias profesionales.

La empresa si bien es cierto ha sobrellevado los cambios políticos y económicos que ha vivido el país de una manera favorable, sin embargo, el no contar con una herramienta de gestión administrativa como la que se propone en esta investigación ha limitado que la gestión administrativa, económica y financiera sea ajustada de una manera técnica de acuerdo a la modernidad en esta materia.

Además, existe duplicidad en el desarrollo de las de funciones ante la inadecuada delegación y segregación de funciones, demorando la ejecución en el trabajo y dando lugar a que se evadan responsabilidades y la falta de información financiera no permite se puedan tomar decisiones oportunamente.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Esta propuesta está enfocada en el fortalecimiento estratégico integral de la empresa Lubrimotor Automotriz, en base al Cuadro de Mando Integral que describe una estructura apropiada para que los elementos administrativos-financieros operen coordinadamente en el logro de los objetivos estratégicos para obtener los resultados esperados.

5.2. Justificación o propósito

El propósito de esta propuesta es establecer herramientas adecuadas para la gestión administrativa-financiera como la estructura orgánica, manuales de funciones, políticas y procedimientos, dinamización de las cuentas, estados financieros índices financieros que permitan a Lubrimotor Automotriz ser una empresa más competitiva.

El sistema de gestión administrativo-financiero contribuye a mejorar la ejecución del trabajo de los empleados de la empresa en cuanto a: procedimientos internos, delimitar funciones y evitar duplicidad de

actividades, esquematización de los registros, controles e informes contables. Mediante la aplicación de herramientas de gestión financiera la empresa dispondrá de información que permita el análisis económico veraz para la toma de decisiones en caso de desviaciones de las metas planteadas.

5.3. Base teórica

5.3.1. Sistema de gestión administrativo.

Los gerentes, jefes y administradores para el adecuado desarrollo de las funciones y procedimientos han de administrar las empresas aplicando la gestión administrativa que implica el conjunto de etapas interrelacionadas entre sí para el desarrollo eficiente de la planificación, organización, dirección y control, para conseguir el logro de los objetivos de la empresa. según Fernández (2004) manifiesta los sistemas de gestión:

Como cualquier otro sistema, función o actividad de una organización evolucionan en el tiempo. No son algo estable, sino dinámico que, para ser útil, ha de adaptarse a la situación y a las necesidades de la empresa y en su entorno (p.1).

El sistema de gestión administrativo debe ajustarse a las necesidades de la empresa se evaluarán constantemente a fin de mejorar el desarrollo de los procesos internos optimizando recursos y tiempo.

5.3.2. Sistema de gestión financiera.

El manejo de los recursos económicos requiere del sistema de gestión financiera, que permitan disponer de herramientas apropiadas para el análisis de los recursos económicos de la empresa y tomar de decisiones oportunas, según Van & Wachowicz, (2010) manifiesta: “La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global” (p.2).

Los instrumentos financieros son la base para la toma de decisiones, deben estar actualizados para aplicar indicadores financieros que permitan medir el cumplimiento de las metas de la empresa y en caso de desviaciones aplicar correctivos inmediatamente.

En base al apoyo de herramientas como el cuadro de mando integral se facilita el desarrollo de la planeación estratégica, para Kaplan y Norton (2012) “El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p.5).

La planeación estratégica permite definir las acciones a ejecutarse para el cumplimiento de las metas u objetivos de la empresa, según Luna (2014) indica es:

El proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo (p.61).

5.4. Objetivos

5.4.1. Objetivo general.

Desarrollar un sistema de gestión administrativo-financiero y el fortalecimiento estratégico integral de la empresa “Lubrimotor Automotriz”.

5.4.2. Objetivos específicos.

- 1) Elaborar el plan estratégico en base al cuadro de mando considerando los requerimientos de la empresa.
- 2) Desarrollar la estructura orgánica, manual de funciones, manual de políticas y manual de procedimientos.
- 3) Estructurar las herramientas financieras que formarán parte de la gestión de la empresa.

5.5. Descripción de la propuesta

Esta propuesta se desarrolló en base al cuadro de mando integral donde se definió la planificación estratégica misma que contiene misión visión políticas valores corporativos y el plan de acción, se estructuró la estructura

orgánica, manual de funciones, manual de políticas y manual de procedimientos; en la gestión financiera se definen la descripción de las cuentas e instrumentos que permitirán el análisis de la información así como indicadores que permitan monitorear y evaluar el cumplimiento de las metas de la empresa.

5.6. Beneficiarios

Con la implementación del sistema de gestión administrativo-financiero los beneficiarios directos son los dueños de la empresa y los trabajadores al agilizar los procesos internos, optimizando el uso de los recursos y tiempo; los beneficiarios indirectos son los clientes, proveedores y sociedad en general mediante la atención de calidad y productos que satisfagan las necesidades según los requerimientos solicitados.

5.7. Diseño técnico

5.7.1. Base legal.

Esta propuesta se basa legalmente considerando la empresa es obligada a llevar contabilidad en:

- La Constitución Política de la República del Ecuador (2008)
- Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017)

- Código de Trabajo (2005).
- Ley Orgánica de Régimen Tributario.

5.7.2. Análisis Pestel.

Para analizar las oportunidades y amenazas del entorno relacionado con la organización se utilizó la herramienta PESTEL, que proporciona información necesaria para la planificación estratégica, mediante el análisis de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y jurídicos, se evaluó el impacto de la situación nacional en los resultados financieros de la empresa.

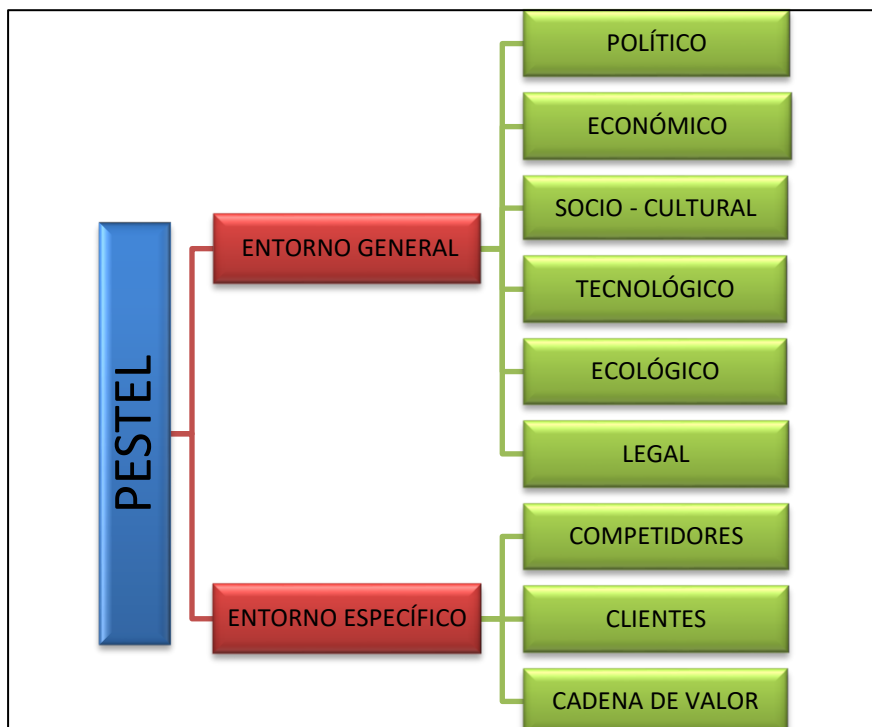


Figura 18. Pestel.
Elaborado por: La autora

5.7.2.1. Entorno general.

1. Factores políticos

- ✓ Incertidumbre por el cambio de Presidente de la República el 24 de mayo del 2017.
- ✓ Posible cambio de medidas políticas y económicas una vez que se proceda a la posesión del nuevo gobierno.
- ✓ Cambio en el valor del impuesto al valor agregado afecta al volumen de ventas y el margen de utilidad.
- ✓ Anticipo impuesto a la renta disminuye la liquidez de la empresa.

2. Factores económicos

- ✓ PIB representa el valor de demanda de bienes y servicios, según el Ministerio de Finanzas a abril 2017 asciende a 100'598.7 millones que representa el 40,20% y se espera un crecimiento según lo expresado por el BCE.

Tabla 21.

Evolución de la deuda de Ecuador en diez años.

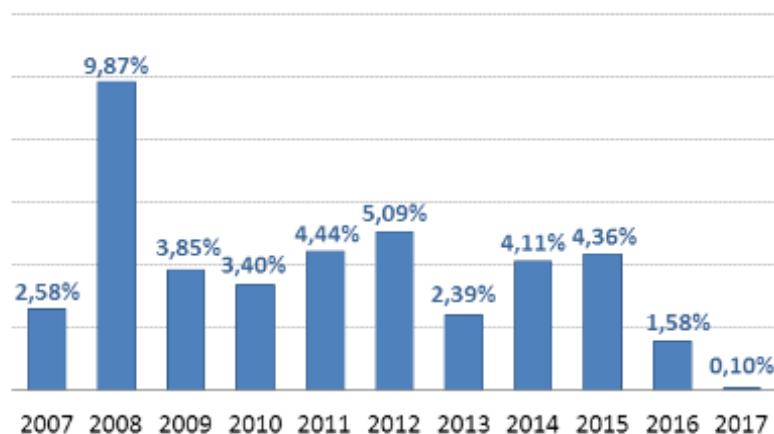
-En millones de dólares-

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1) DEUDA EXTERNA	10.214,8	10.632,7	10.088,9	7.392,5	8.671,7	10.055,3	10.871,8	12.920,1	17.581,9	20.225,2	25.679,3	26.482,2
Multilateral	4.141,8	4.742,3	4.333,1	4.867,8	5.258	5.291,5	5.866	6.013,8	6.560	7.927,7	8.247,2	8.261,9
Bilateral (gobiernos)	1.829,6	1.684,9	1.530	1.352,4	2.258,5	3.621,1	3.874,7	5.745	6.145	6.424,5	7.997,9	7.877,5
Bonos y bancos	4.162,7	4.136,7	4.164,1	1.117,4	1.107,4	1.012,2	1.096,9	1.132,4	3.853,6	5.066,5	8.844,7	9.812,1
Proveedores	80,6	68,8	61,7	54,9	47,8	40,5	34,2	28,8	1.023,1	806,5	589,5	534,7
2) DEUDA INTERNA	3.267,6	3.239,9	3.645,1	2.842,2	4.665,1	4.506,5	7.780,5	9.926,6	12.558,3	12.546	12.457,4	13.979
3) TOTAL	13.482,4	13.872,6	13.734	10.234,7	13.336,8	14.561,8	18.652,3	22.846,7	30.140,2	32.771,2	38.126,6	40.461,2
% DEL PIB	28,80%	27,20%	22,20%	16,40%	19,20%	18,40%	21,20%	24,00%	29,50%	32,70%	39,60%	40,20%
PIB	46.802	51.007,8	61.762,6	62.519,7	69.555,4	79.276,7	87.924,5	95.129,7	102.292,3	100.176,8	96.217,9	100.598,7

Fuente: Ministerio de Finanzas EL UNIVERSO

Fuente: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/05/23/nota/6196381/269789-millones-subio-deuda-decada-ganada>

- ✓ La inflación determina el nivel adquisitivo de la moneda, según reportes de INEC a julio 2017 es de 0,10%, en el año 2016 fue de 1,58% lo cual indica una disminución de dinero para las adquisiciones de bienes y servicios.



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Figura 19. Inflación anual en los meses de junio.

Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Julio-2017/Reporte_inflacion_201707.pdf (p.6)

- ✓ Acceso a préstamos bancarios cuya tasa activa es de 10,80% anual según datos a agosto 2017 del BCE, dando facilidades de pago para cancelar en cuotas trimestrales para empresas.

Tabla 22.

Tasas de interés

Tasas de Interés			
agosto - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.97	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.62	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.80	Productivo PYMES	11.83

Fuente: <tps://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

3. Factores socio-culturales

Basados en la Constitución del Ecuador que contempla el Plan Nacional del Buen Vivir enfocada en la equidad y a mejorar las condiciones de vida,

- ✓ Los trabajadores que colaboran en la empresa Lubrimotor Automotriz pertenecen a la clase media.
- ✓ Los trabajadores tienen estudios de bachillerato y educación superior, el nivel de educación es apropiado para el desarrollo de las actividades.
- ✓ Los trabajadores no deben presentarse a trabajar en estado etílico.
- ✓ Los trabajadores deben tener valores y ser respetuosos.
- ✓ Se analiza sean personas honradas.

- ✓ Las personas pueden ir vestidas al gusto personal, escoger la calidad o marca de las prendas de vestir.

4. Factores tecnológicos

Considerando los cambios tecnológicos se requiere un software y equipos informáticos actualizados para optimizar tiempos, recursos, agilizar los procesos internos y brindar un mejor servicio a los clientes.

- ✓ La disponibilidad de software contable.
- ✓ Computadoras con más memoria y velocidad para procesar los datos.
- ✓ Redes internas para transmitir información.
- ✓ Internet.

5. Factores ecológicos

La empresa considerará los factores ambientales y ecológicos necesarios para conservar el medio ambiente.

- ✓ Las cajas de cartón de las mercaderías se almacenan y posteriormente se entrega a las entidades encargadas de la recolección de cartones.
- ✓ La basura se deposita en fundas apropiadas y luego se deposita en los recolectores ubicados en lugares estratégicos.
- ✓ Se realiza la limpieza diaria de las instalaciones.

- ✓ Se contribuye económicamente en campañas locales para la reforestación cuando así los solicitan las entidades públicas.
- ✓ La empresa ejecutará acciones para propender a una sociedad más justa.

6. Factores legales

En el contexto nacional se analiza las leyes que rigen en el ámbito de las empresas comerciales de personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

- ✓ Es una empresa de una persona natural obligada a llevar contabilidad.
- ✓ Realizar el pago del IVA.
- ✓ Retenciones en la fuente.
- ✓ Pago anticipo de impuesto a la renta.
- ✓ Pago de impuesto a la renta.
- ✓ Declaración patrimonial.
- ✓ Pago de patente municipal.
- ✓ Pago de 1,5 de los activos fijos.
- ✓ Pagos al cuerpo de bomberos.
- ✓ Pagos a SAYCE.
- ✓ Se cumple con la afiliación al IESS de los trabajadores.
- ✓ Se paga las remuneraciones justas.
- ✓ Se cumple los pagos de beneficios sociales.
- ✓ Se realizan los contratos de trabajo cumpliendo requerimientos MRL.

5.7.2.2. Entorno específico.

1. Competidores

La empresa para posesionarse en el mercado como una empresa líder en la comercialización de maquinaria y repuestos agrícolas considerará la competitividad de nuevas empresas o de las existentes que influirán en la disminución de las ventas y reducción de los rendimientos económicos.

Con respecto a la rivalidad de los competidores la empresa por los años que se mantiene en el mismo sitio prestando los servicios ha ganado en el mercado una ventaja competitiva frente a los rivales, debido a que los clientes captados siempre acuden al mismo sitio para adquirir los bienes y servicios.

2. Clientes

La empresa debe tener un poder de negociación apropiado para con los clientes considerando estos son de diferentes clases sociales, nivel educativo y poder adquisitivo y así lograr captar el interés en los productos que se ofertan, más aún cuando los clientes exigen calidad a menor precio.

3. Cadena de valor

En la empresa Lubrimotor Automotriz los procesos son empíricos se utilizará la cadena de valor para documentar los procesos internos,

categorizando las actividades de los directivos, administrativo-financiero, adquisiciones y comercialización,

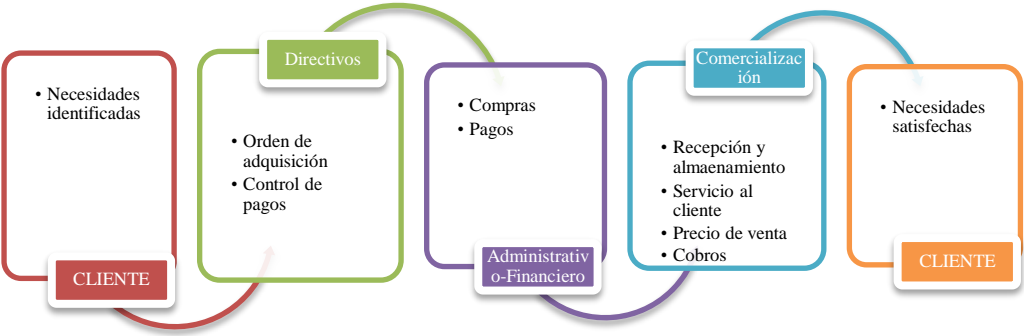


Figura 20. Cadena de valor.
Elaborado por: La autora

5.7.3. Misión.

Para establecer la misión de la empresa se consideró los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación.

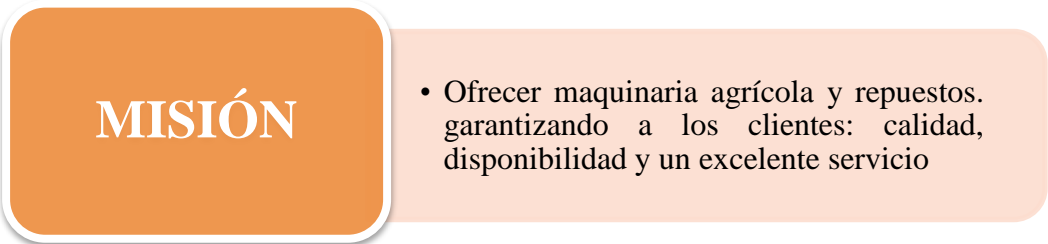


Figura 21. Misión.
Elaborado por: La autora

5.7.4. Visión.

Lubrimotor Automotriz diseñó la visión para adoptar del 2017 al 2022.

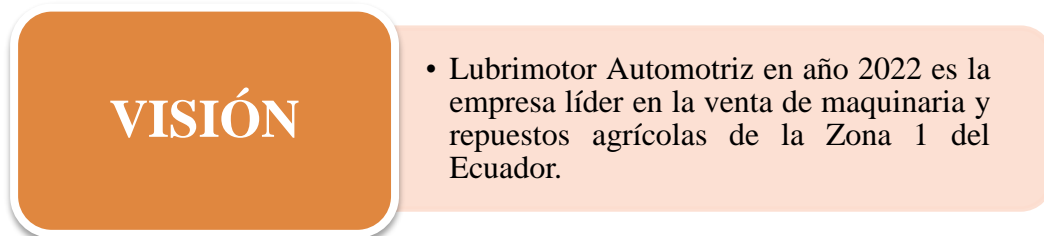


Figura 22. Visión.
Elaborado por: La autora

5.7.5. Objetivos corporativos.

Los objetivos de la empresa serán medibles, realizables, claros y flexibles además de permitirnos llegar al logro de la visión.

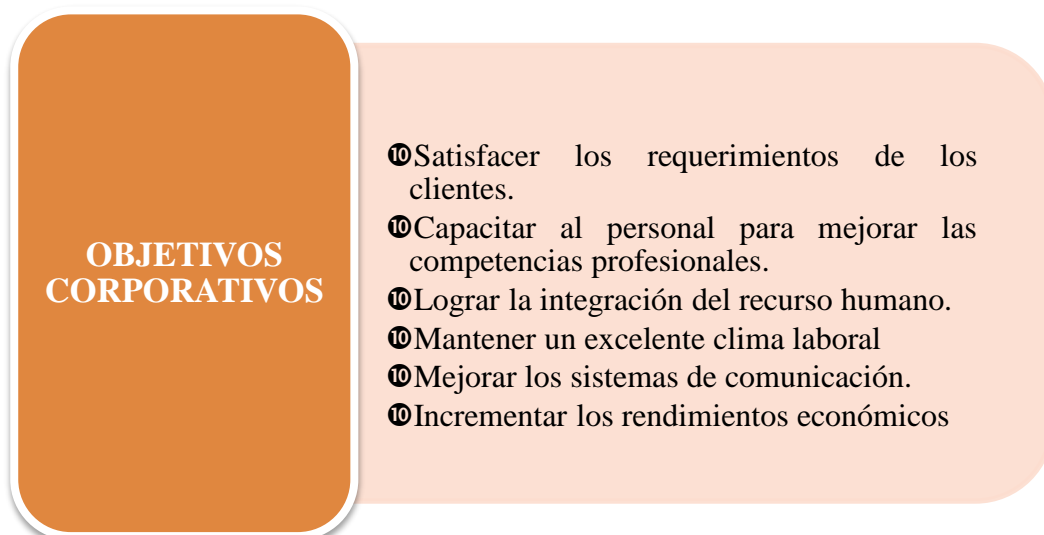


Figura 23. Objetivos corporativos.
Elaborado por: La autora

5.7.6. Valores.

Los valores son normas de comportamiento propias de la empresa Lubrimotor Automotriz, considerando la cultura empresarial que se quiere proyectar hacia los clientes.



Figura 24. Valores corporativos.
Elaborado por: La autora

5.7.7. Políticas.

Lubrimotor Automotriz mediante el análisis de los instrumentos de investigación permite identificar las políticas corporativas.

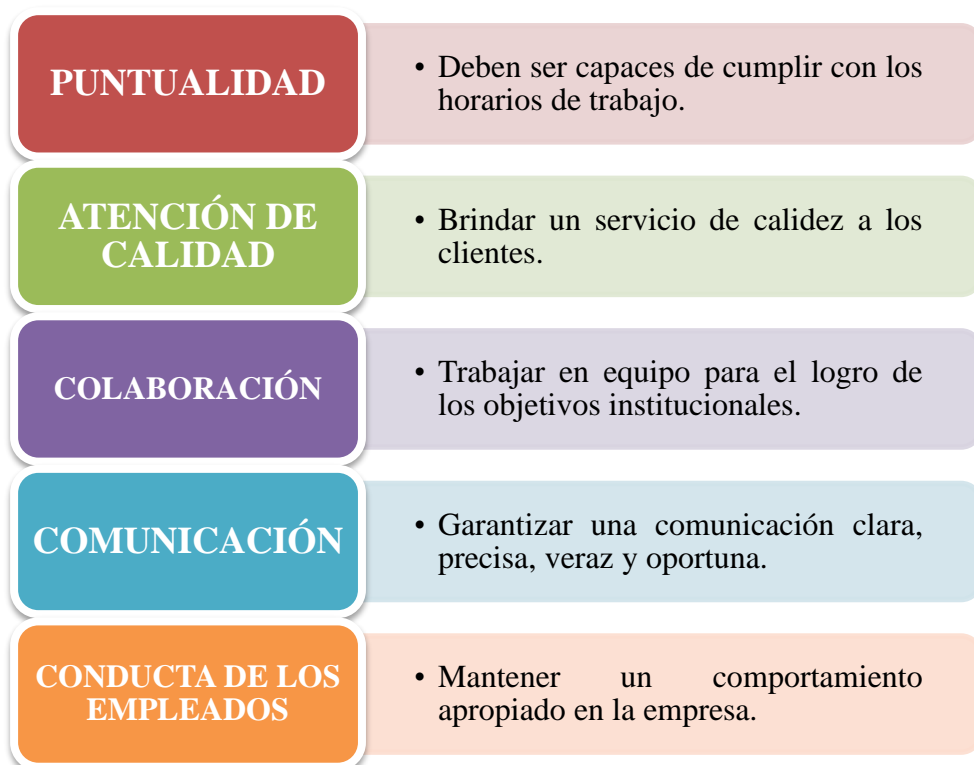


Figura 25. Políticas corporativas.
 Elaborado por: La autora

5.7.8. Plan estratégico.

El plan estratégico contribuirá a alcanzar los objetivos y visión de la empresa basados en el Cuadro de Mando Integral, se plantearán estrategias corporativas, competitivas y operativas.

5.7.8.1. Cuadro de mando integral.

Para cumplir el plan estratégico se aplicará el Cuadro de Mando Integral y se definirá los objetivos para cada perspectiva, considerando las ventajas de esta herramienta para la propuesta:

- Se fijan los objetivos estratégicos tomando en cuenta beneficios para los empleados, procesos internos, clientes y dueños.
- Permite establecer herramientas útiles para la planificación.
- Definir los objetivos estratégicos y los mecanismos para alcanzarlos.
- Monitorear y evaluar las estrategias sean eficientes y eficaces.
- Conocer si la empresa alcanza las metas establecidas a largo plazo.

Para el desarrollo de esta propuesta se han fijado los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 23.
Objetivos estratégicos y perspectivas.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ				
OBJETIVOS	PERSPECTIVA			
	Finan.	Clientes	Proceso	Aprendiz.
1. Incrementar los rendimientos económicos	✓			
2. Incrementar los flujos de efectivo	✓			
3. Aumentar las ventas	✓			
4. Fidelizar los clientes		✓		
5. Captar nuevos clientes		✓		
6. Mejorar los procesos internos			✓	
7. Ofrecer eficientes servicios posventa			✓	
8. Mejorar la satisfacción laboral				✓
9. Capacitar a los empleados				✓

Elaborado por: La autora

5.7.8.2. Mapa estratégico.

Se realiza la relación causa- efecto y las relaciones entre los objetivos del plan estratégico.

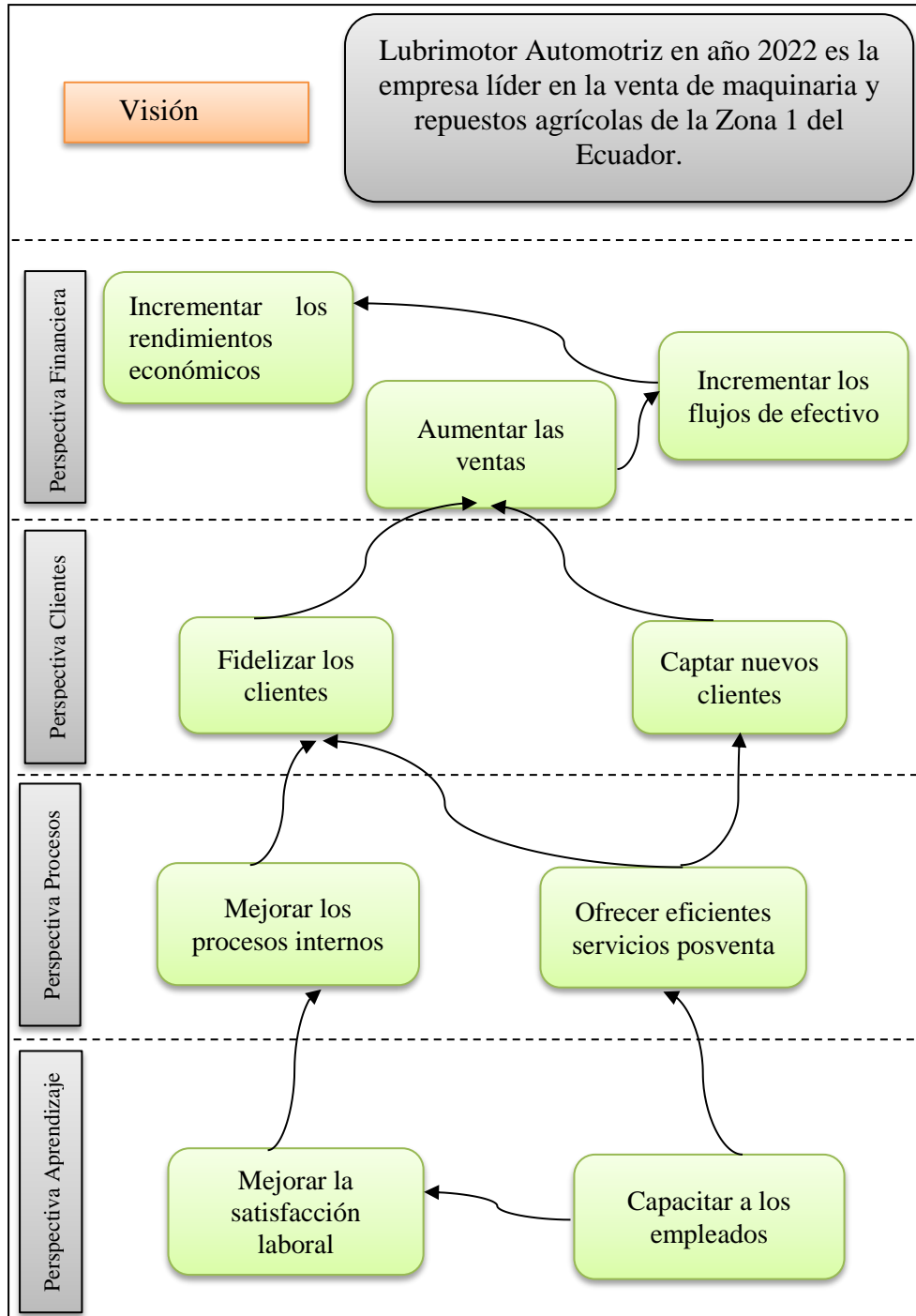


Figura 26. Mapa estratégico
Elaborado por: La autora

Tabla 24.
Indicadores perspectiva financiera.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ				
Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula	Tiempo de cálculo	Responsable
Incrementar los rendimientos económicos	Margen de utilidad	Mar. Ut. % = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}} * 100$	Mensual	Gerencia
	Rentabilidad del patrimonio	ROE % = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	Mensual	Gerencia
Aumentar las ventas	Crecimiento en ventas	$\Delta \text{Vta.} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}} * 100$	Mensual	Jefe Comercialización
Incrementar los flujos de efectivo	Índice de Liquidez	Liquidez = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mensual	Jefe Comercialización

Elaborado por: La autora

Tabla 25.
Indicadores perspectiva clientes.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ				
Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula	Tiempo de cálculo	Responsable
Fidelizar los clientes	Tasa de fidelización	$TF \% = \frac{\text{Clientes que repiten las compras}}{\text{Clientes totales}} * 100$	Mensual	Jefe Comercialización
Captar nuevos clientes	Adhesión nuevos clientes	$ANC \% = \frac{\text{Número clientes nuevos}}{\text{Número total de clientes}} * 100$	Mensual	Jefe Comercialización

Elaborado por: La autora

Tabla 26.

Indicadores perspectiva procesos internos.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ				
Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula	Tiempo de cálculo	Responsable
Mejorar los procesos internos	Procesos Internos	$PI = \frac{\text{Procesos implementados}}{\text{Procesos existentes}} * 100$	Mensual	Jefe de Contabilidad
Ofrecer eficientes servicios posventa	Satisfacción cliente	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Puntuación obtenida}}{\text{Puntuación total}}$	Trimestral	Jefe de Contabilidad

Elaborado por: La autora

Tabla 27.
Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ				
Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula	Tiempo de cálculo	Responsable
Mejorar la satisfacción laboral	Índice de satisfacción	Trabajo en general = $\frac{\text{Satisfacción obtenida}}{\text{Satisfacción esperada}}$	Trimestral	Jefe de Contabilidad
Capacitar a los trabajadores	Tiempo de formación por empleado	TFE = $\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} * 100$	Trimestral	Jefe de Contabilidad

Elaborado por: La autora

Tabla 28.

Medición de perspectiva financiera y clientes.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ						
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Precaución	Peligro	Real
Financiera	Incrementar los rendimientos económicos	Margen de utilidad	12%	11.99% – 7.01%	Menos del 7%	%
	Aumentar las ventas	Rentabilidad del patrimonio	2%	1.99% – 1.01%	Menos del 1%	%
	Incrementar los flujos de efectivo	Crecimiento en ventas	10%	9.99% – 7.01%	Menos del 7%	%
		Índice de Liquidez	1,50	1.49 – 1.01	Menos de 1	-
Clientes	Fidelizar los clientes	Tasa de fidelización	4%	3.99% - 2.01%	Menos del 2%	%
	Captar nuevos clientes	Adhesión nuevos clientes	20%	19.99% - 15.01%	Menos del 15%	%

Elaborado por: La autora

Tabla 29.

Medición de perspectiva procesos internos y aprendizaje.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ						
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Precaución	Peligro	Real
Procesos internos	Mejorar los procesos internos	Procesos Internos	90%	89.99 – 60.01%	Menos del 60%	%
	Ofrecer eficientes servicios posventa	Satisfacción cliente	90%	89.99% - 75.01%	Menos del 75%	%
Crecimiento y aprendizaje	Mejorar la satisfacción laboral	Índice de satisfacción	95%	94.99% - 75.01%	Menos del 75%	%
	Capacitar a los trabajadores	Tiempo de formación	80%	79.99% -60.01%	Menos del 60%	%

Elaborado por: La autora

5.7.8.3. Planes de acción.

Tabla 30.

Plan de capacitación.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
<i>Objetivo estratégico:</i>	Capacitar a los empleados.
<i>Justificación:</i>	La empresa Lubrimotor Automotriz ante la necesidad de mejorar las competencias laborales de los empleados requiere un plan de capacitación organizado según las funciones asignadas, para mejorar la satisfacción laboral y ofrecer eficientes servicios posventa.
<i>Plan:</i>	Capacitación.
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Capacitación en planificación estratégica, los trabajadores son inductores para el logro de los objetivos deben conocer lo que la empresa quiere lograr en el corto y largo plazo, la visión, misión, valores, objetivos corporativos y así comprometerse a trabajar hacia el logro de las metas.✓ Capacitación sobre el manual de funciones, se explicará a los trabajadores las funciones específicas que han de desarrollar según los puestos de trabajo asignados, a fin de evitar la duplicidad de las tareas y tener una adecuada segregación de funciones, esto permitirá los empleados sean más responsables con las actividades asignadas.✓ Capacitación sobre el manual de procedimientos, se orientará a los trabajadores mediante este instrumento la manera como han de ejecutar los procesos internos optimizando tiempo y recursos.

- ✓ Capacitación sobre el manual de políticas, con la finalidad de dar a conocer a los trabajadores los lineamientos de acción que deben ejecutar en el desarrollo de las actividades diarias.
- ✓ Capacitar en atención al cliente, los trabajadores que están en contacto directo con los clientes tienen la gran responsabilidad de conseguir estos quieran volver a realizar las compras en la empresa, para lograrlo deberán brindar un servicio de calidad.
- ✓ Capacitación en nuevas máquinas y productos, el personal de comercialización debe actualizar los conocimientos sobre los productos que ofertan en la empresa para estar en capacidad de asesorar a los clientes logrando satisfacer las necesidades y requerimientos.
- ✓ Capacitación en administración y contabilidad, el personal administrativo actualizará los conocimientos concernientes al área financiera para agilizar el desarrollo de las actividades.
- ✓ Capacitación en actualización tributaria para el personal financiero dado los cambios fiscales se actualizarán los conocimientos a fin de evitar errores en temas tributarios.
- ✓ Capacitación en el sistema contable, el software de la empresa deberá ser actualizado acorde a los nuevos requerimientos de la empresa y a la vez se debe capacitar a los empleados.
- ✓ Curso Microsoft (Excel – Word) para optimizar tiempo al requerir reportes o informes respecto a las operaciones de la empresa.

- ✓ Curso de Internet, con la globalización y constantes cambios se actualizarán los conocimientos para el adecuado uso de la tecnología en beneficio de la empresa, los trabajadores podrán conocer acerca de las máquinas, precios de la competencia, uso de la página Web.
- ✓ Capacitación en ética, para definir la cultura empresarial se fortalecerá los valores corporativos que la empresa quiere proyectar a los clientes, brindando un servicio de calidad.

Responsable: Jefe de Contabilidad.

Participantes: Todos los miembros de la empresa.

Tiempo: 11 meses.

Fecha de inicio: 01 de octubre del 2017.

Fecha de fin: 30 de agosto del 2018.

Costo: Capacitadores:

Planificación estratégica	\$ 150,00
Manual de funciones	\$ 50,00
Manual de procedimientos	\$ 50,00
Manual de políticas	\$ 50,00
Atención al cliente	\$ 300,00
Nuevas máquinas y productos	\$ 0,00
Administración y contabilidad	\$ 200,00
Actualización tributaria y financiera	\$ 360,00
Sistema contable	\$ 0,00
Curso Microsoft (Excel – Word)	\$ 200,00
Curso de Internet	\$ 200,00
Capacitación en ética	\$ 200,00
Suministros y materiales: Papelería	\$ 100,00
Total, Plan de capacitación	\$ 1.860,00

Elaborado por: La autora

Tabla 31.

Plan de satisfacción, motivación e inclusión laboral.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
<i>Objetivo estratégico:</i>	Mejorar la satisfacción laboral.
<i>Justificación:</i>	El capital humano es el elemento más importante de la empresa, con personal satisfecho se logra mejorar la productividad y tener clientes conformes con la calidad del servicio.
<i>Plan:</i>	Satisfacción, motivación e inclusión laboral.
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Revisar los contratos estén legalizados, los trabajadores afiliados al IESS, los sueldos y salarios acorde a las competencias profesionales, además se paguen los beneficios sociales y utilidades, proceder a reajustar el presupuesto para que las remuneraciones permitan tener empleados satisfechos y lograr se comprometan con los objetivos de la empresa.✓ Realizar reconocimientos a los trabajadores que contribuyen con iniciativas y trabajo en el logro de las metas institucionales cuando se ejecuten reuniones donde asistan todos los colaboradores.✓ Realizar dinámicas de grupo esporádicas, para crear favorables relaciones entre los compañeros de trabajo y fortalecer el trabajo en equipo.✓ Organizar reuniones por motivos especiales donde se fomente el compañerismo:<ul style="list-style-type: none">○ Día del trabajador○ Navidad✓ Revisar las jornadas de trabajo estén acorde a las necesidades de la empresa sin incumplir lo que establece la Ley, organizar un plan de vacaciones de los empleados y analizar los permisos

- concedidos a los empleados en casos necesarios o urgentes previos la autorización del jefe inmediato.
- ✓ Coordinar con los trabajadores la elaboración de uniformes de trabajo, los cuales además de ser un medio de publicidad permitirá que los trabajadores se identifiquen con la empresa.
 - ✓ Analizar las instalaciones de trabajo sean adecuadas, proporcionar muebles, equipos, insumos y materiales adecuados para la ejecución del trabajo creando un favorable ambiente de trabajo.
 - ✓ Establecer sistemas de comunicación adecuados mediante el uso de la tecnología o redes sociales, para optimizar tiempos y lograr la información sea comunicada oportunamente a los responsables de tomar las decisiones.
 - ✓ Organizar reuniones mensuales para identificar las desviaciones y tomar medidas correctivas que permitan mejorar los procesos, así como para realizar las respectivas felicitaciones por parte de la Gerencia a los trabajadores por los logros personales que hayan obtenido.

Responsable: Jefe de Contabilidad.

Participantes: Todos los miembros de la empresa.

Tiempo: 9 meses.

Fecha de inicio: 15 de diciembre del 2017.

Fecha de fin: 30 de septiembre del 2018.

<i>Costo:</i>	Revisar contratos y remuneraciones	\$ 200,00
	Reconocimientos a los trabajadores	\$ 500,00
	Organizar dinámicas de grupo	\$ 100,00
	Realizar reuniones sociales especiales	\$ 800,00

Revisar jornadas de trabajo, vacaciones y permisos	\$ 200,00
Coordinar la elaboración de uniformes	\$ 800,00
Analizar instalaciones y proporcionar materiales	\$ 1.200,00
Establecer sistemas de comunicación	\$ 200,00
Organizar reuniones mensuales	\$ 300,00
Suministros y materiales: Papelería	\$ 200,00
Total, Plan de satisfacción, motivación e inclusión laboral	\$ 4.500,00

Elaborado por: La autora

Tabla 32.

Plan de satisfacción de los clientes.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
<i>Objetivo estratégico:</i>	Ofrecer eficientes servicios posventa.
<i>Justificación:</i>	Considerando los clientes satisfechos son una fuente inagotable de ventas hay que conseguir repitan las compras además son un medio de comunicación boca a boca al recomendar a otros clientes.
<i>Plan:</i>	Satisfacción de los Clientes
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Aplicar encuestas de satisfacción que una vez analizadas según los resultados obtenidos permitirán tomar decisiones correctivas para brindar un mejor servicio a los clientes.✓ Solicitar opiniones permanentes a los clientes de los productos, servicios y atención para prever los nuevos requerimientos de los clientes y conocer oportunamente las quejas o inconformidades aplicando soluciones inmediatas.✓ Realizar reuniones anuales con los clientes más frecuentes para comunicarles los nuevos productos o promociones fortaleciendo las relaciones comerciales.✓ Desarrollar guías sobre medidas preventivas del uso de la maquinaria, instrumento en el cual se informe el servicio de mantenimiento que se desarrollará optimizando los tiempos de entrega.✓ Crear una base de datos de los clientes actualizando la información e incorporando los correos electrónicos, para oportunamente mediante e-mail adquirir opiniones y a la vez comunicarles las nuevas novedades de los productos de la empresa.

- ✓ Realizar un taller con los empleados para mejorar las relaciones humanas, para mejorar la atención y trato hacia los clientes y compañeros.

<i>Responsable:</i>	Jefe de Comercialización.	
<i>Participantes:</i>	Todos los miembros de la empresa.	
<i>Tiempo:</i>	6 meses.	
<i>Fecha de inicio:</i>	01 de marzo del 2018.	
<i>Fecha de fin:</i>	30 de septiembre del 2018.	
<i>Costo:</i>	Aplicar encuestas de satisfacción	\$ 120,00
	Solicitar opiniones a los clientes	\$ 0,00
	Reuniones anuales para promocionar	\$ 800,00
	Crear una base de datos de los clientes	\$ 250,00
	Desarrollar guías usos maquinaria	\$ 600,00
	Taller relaciones humanas	\$ 200,00
	Suministros y materiales: Papelería	\$ 80,00
	Total, Plan de satisfacción clientes	\$ 2.050,00

Elaborado por: La autora

Tabla 33.

Plan de adiestramiento en gestión administrativa.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
<i>Objetivo estratégico:</i>	Mejorar los procesos internos.
<i>Justificación:</i>	La empresa Lubrimotor Automotriz tiene procesos empíricos lo cual le impide desarrollar el trabajo competitivamente, por esta razón la investigación está encaminada a mejorar los procesos internos.
<i>Plan:</i>	Adiestramiento en Gestión Administrativa.
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Puesta en práctica del Manual de Funciones acorde a los puestos que desempeñen en la empresa para evitar conflictos entre los compañeros por duplicidad de funciones.✓ Aplicar el Manual de Procedimientos vigilando se cumplan los procesos según lo establecido.<ul style="list-style-type: none">○ Compra de inventarios.○ Compra de activos fijos.○ Compra de servicios.○ Pago a proveedores.○ Ventas a contado.○ Ventas a crédito.○ Recuperación de cartera.○ Depósitos.○ Selección de personal.✓ Revisar el Manual de Políticas se aplique conforme lo establecido en el desarrollo de las actividades diarias, estos lineamientos permitirán optimizar el desarrollo de los procesos internos.✓ Realizar una reunión para reajustar los cambios necesarios en el Manual de Funciones, Procedimientos y Políticas de acuerdo a los requerimientos de la empresa a fin fortalecer los procesos internos que permitirán optimizar tiempo,

recursos y fidelizar los clientes con el servicio de calidad que brinde la empresa.

- ✓ Implementar un nuevo sistema contable acorde a las necesidades actuales de la empresa, el cual se ponga en funcionamiento una vez instalado, realizadas las pruebas y capacitado el personal para brindar una atención más eficiente al cliente.

<i>Responsable:</i>	Jefe de Contabilidad.	
<i>Participantes:</i>	Todos los miembros de la empresa.	
<i>Tiempo:</i>	6 meses.	
<i>Fecha de inicio:</i>	16 de abril del 2018.	
<i>Fecha de fin:</i>	30 de septiembre del 2018.	
<i>Costo:</i>	Puesta en práctica Manual de Funciones	\$ 0,00
	Aplicar el Manual de Procedimientos	\$ 0,00
	Revisar el Manual de Políticas	\$ 0,00
	Reunión reajustar cambios Manuales	\$ 60,00
	Implementar un nuevo sistema contable	\$ 3200,00
	Suministros y materiales: Papelería	\$ 40,00
	Total, Plan adiestramiento en gestión administrativa	\$ 3.300,00

Elaborado por: La autora

Tabla 34.

Plan de difusión y comunicación.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ									
<i>Objetivo estratégico:</i>	Captar nuevos clientes.								
<i>Justificación:</i>	Los continuos cambios en las exigencias del consumidor son muy relevantes para la empresa, la calidad en el servicio constituye una ventaja competitiva en el mercado.								
<i>Plan:</i>	Difusión y comunicación.								
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar un cronograma de visitas mensuales a clientes de sectores estratégicos para promocionar la empresa, productos, calidad, marca, garantía y servicio de mantenimiento. ✓ Participar activamente en las ferias agrícolas ganaderas ofertando productos aplicando descuentos especiales. ✓ Contratar un experto en diseño gráfico para elaborar una imagen publicitaria y un spot, una vez aprobado se analizará los medios de comunicación más convenientes y se procederá a contratar los servicios. ✓ Analizar los meses en que disminuyen las ventas y estructurar ofertas o promociones de los productos además otorgar obsequios a los clientes. 								
<i>Responsable:</i>	Jefe de Comercialización.								
<i>Participantes:</i>	Todos los miembros de la empresa.								
<i>Tiempo:</i>	4 meses.								
<i>Fecha de inicio:</i>	21 de mayo del 2018.								
<i>Fecha de fin:</i>	30 de septiembre del 2018.								
<i>Costo:</i>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">Visitas mensuales a sectores estratégicos</td> <td style="text-align: right;">\$ 500,00</td> </tr> <tr> <td>Ferias agrícolas ganaderas</td> <td style="text-align: right;">\$ 500,00</td> </tr> <tr> <td>Imagen publicitaria y un spot publicitario</td> <td style="text-align: right;">\$ 800,00</td> </tr> <tr> <td>Ofertas o promociones</td> <td style="text-align: right;">\$ 400,00</td> </tr> </table>	Visitas mensuales a sectores estratégicos	\$ 500,00	Ferias agrícolas ganaderas	\$ 500,00	Imagen publicitaria y un spot publicitario	\$ 800,00	Ofertas o promociones	\$ 400,00
Visitas mensuales a sectores estratégicos	\$ 500,00								
Ferias agrícolas ganaderas	\$ 500,00								
Imagen publicitaria y un spot publicitario	\$ 800,00								
Ofertas o promociones	\$ 400,00								

Suministros y materiales: Papelería	\$ 40,00
Total, Plan de difusión y comunicación	\$.240,00

Elaborado por: La autora

Tabla 35.

Plan de fidelización de clientes.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
<i>Objetivo estratégico:</i>	Fidelizar los clientes.
<i>Justificación:</i>	La empresa Lubrimotor Automotriz para aumentar las ventas considera necesario conseguir la lealtad de los clientes, asegurando un servicio de calidad y ofertando productos de marca reconocida, con calidad y disponibilidad de repuestos para reparaciones o mantenimientos.
<i>Plan:</i>	Fidelización de Clientes.
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar los clientes potenciales analizando los volúmenes de compras y frecuencia, actualizar la base de datos para mediante los diferentes medios de comunicación anticiparse a los requerimientos de los clientes.✓ Atender las quejas de los clientes y buscar soluciones inmediatas, una vez que pongan en práctica los conocimientos que adquieran los trabajadores de las capacitaciones en los diferentes temas se debe eliminar futuros posibles reclamos.✓ Crear vínculos emotivos mediante la atención excelente a los clientes, tratar de identificarles por los nombres, saludar amablemente y agradecer por preferir a la empresa para realizar las comprar.✓ Diseñar una página Web para dar a conocer a la empresa online, para lo cual se aprobará el diseño y contratará el domino, esta debe ser actualizada periódicamente para atraer la atención del cliente.
<i>Responsable:</i>	Jefe de Comercialización.
<i>Participantes:</i>	Área comercial.
<i>Tiempo:</i>	3 meses.
<i>Fecha de inicio:</i>	18 de junio del 2018.

<i>Fecha de fin:</i>	30 de septiembre del 2018.	
<i>Costo:</i>	Identificar los clientes potenciales	\$ 250,00
	Atender las quejas de los clientes	\$ 0,00
	Vínculos emotivos	\$ 0,00
	Crear una página Web de la empresa	\$ 1000,00
	Suministros y materiales: Papelería	\$ 50,00
	Total, Plan de fidelización de clientes	\$ 1.250,00

Elaborado por: La autora

Tabla 36.

Plan de ventas.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
<i>Objetivo estratégico:</i>	Aumentar las ventas.
<i>Justificación:</i>	Para cubrir las obligaciones y gastos empresariales se requiere aumentar el volumen de ventas, mediante la aplicación de estrategias que marquen diferencia sobre la competencia.
<i>Plan:</i>	Ventas
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Establecer metas de ventas mensuales, las cuales cada vez que sean superadas se incrementen proporcionalmente motivando a los empleados para que contribuyan con la empresa considerando esta es la fuente de ingresos tanto de los trabajadores como de la empresa.✓ Crear en los vendedores el poder del convencimiento para mediante la explicación de las ventajas y desventajas de los productos, comunicar el valor agregado que ofrece la empresa (disponibilidad de repuestos y mantenimiento) y así captar el interés de los clientes quienes al ser atendidos con un excelente servicio vuelvan a comprar en la empresa.✓ Otorgar a los clientes obsequios como camisetas, llaveros y gorras en ocasiones especiales o en temporadas bajas y para los clientes más ejecutivos entregarles agendas, USB o esferos.✓ Promocionar las compras por la frecuencia de 3 compras de \$50.00 cada una, obsequiar ¼ aceite o limas a los clientes.✓ Analizar la posibilidad de nuevos mercados en lugares estratégicos previo un análisis del lugar de donde provienen la mayoría de clientes.

<i>Responsable:</i>	Jefe de Comercialización.	
<i>Participantes:</i>	Área comercial.	
<i>Tiempo:</i>	3 meses.	
<i>Fecha de inicio:</i>	01 de julio del 2018.	
<i>Fecha de fin:</i>	30 de septiembre del 2018.	
<i>Costo:</i>	Establecer metas de ventas	\$ 200,00
	Crear poder de convencimiento	\$ 150,00
	Otorgar obsequios por compra	\$ 800,00
	Promocionar la frecuencia de compras	\$ 1200,00
	Búsqueda de nuevos mercados	\$ 600,00
	Suministros y materiales: Papelería	\$ 80,00
	Total, Plan de ventas	\$ 3.030,00

Elaborado por: La autora

Tabla 37.

Plan de efectivo y equivalentes.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
<i>Objetivo estratégico:</i>	Incrementar los flujos de efectivo.
<i>Justificación:</i>	Por la necesidad de conocer la disponibilidad de recursos que permitan cubrir las obligaciones adquiridas es necesario anticiparse al análisis de los flujos de efectivo para tratar de disponer flujos positivos.
<i>Plan:</i>	Efectivo y equivalentes.
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Analizar la cartera vencida más de 35 días, gestionar los cobros a los clientes y analizar la posibilidad de otorgar descuentos del 2% por pronto pago.✓ Analizar las compras de los nuevos pedidos en relación a la rotación de inventarios para evitar mercadería de poca o nula rotación.✓ Analizar la maquinaria que ha permanecido en la empresa por más de un año y analizar la posibilidad de vender con tasas de descuento.✓ Negociar plazos de las cuentas por pagar hasta la fecha máxima de pago, tratar que supere los 60 días y acceder a los descuentos de los proveedores analizando la rotación de los productos y beneficios.✓ Mantener buenas relaciones con las entidades bancarias cumpliendo con las obligaciones adquiridas en los tiempos y plazos establecidos, para en temporadas que se requiera de más liquidez acceder fácilmente a créditos.✓ Elaborar presupuestos de ingresos y gastos para prevenir problemas de iliquidez y hacer un seguimiento permanente y constante de que se

cumpla con lo establecido evitando gastos innecesarios, además realizar análisis de los flujos de efectivo mensuales.

<i>Responsable:</i>	Gerente.	
<i>Participantes:</i>	Área Financiera.	
<i>Tiempo:</i>	8 meses.	
<i>Fecha de inicio:</i>	25 de enero del 2018.	
<i>Fecha de fin:</i>	30 de septiembre del 2018.	
<i>Costo:</i>	Búsqueda de nuevos mercados	\$ 800,00
	Analizar la cartera vencida	\$ 250,00
	Analizar la rotación de inventarios	\$ 100,00
	Analizar la venta con tasas de descuento	\$ 100,00
	Negociar plazos con los proveedores	\$ 100,00
	Conservar buenas relaciones con instituciones financieras	\$ 0,00
	Elaborar presupuestos	\$ 300,00
	Suministros y materiales: Papelería	\$ 120,00
	Total, Plan de Efectivo y Equivalentes	\$ 1.770,00

Elaborado por: La autora

Tabla 38.

Plan de reducción de gastos administrativos.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ											
<i>Objetivo estratégico:</i>	Incrementar los rendimientos económicos.										
<i>Justificación:</i>	La empresa Lubrimotor Automotriz busca ser líder en la Zona 1 del Ecuador.										
<i>Plan:</i>	Reducción de gastos administrativos.										
<i>Actividades:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar los estados financieros y determinar gastos administrativos factibles de disminuir. ✓ Analizar la posibilidad de trabajar con la facturación electrónica para lograr el ahorro del gasto que se incurre emisión de documentos. ✓ En la página Web de la empresa crear una opción de proformas para mediante online emitir a los clientes las cotizaciones que soliciten promocionando la página de la empresa y a la vez ahorrando costos de papelería. ✓ Analizar los horarios de afluencia de clientes para reajustar el tiempo de apertura y cierre del negocio, en función a esto considerar la factibilidad de disminuir el pago de horas extras. 										
<i>Responsable:</i>	Gerente.										
<i>Participantes:</i>	Área Financiera y Asesor.										
<i>Tiempo:</i>	2 meses.										
<i>Fecha de inicio:</i>	20 de julio del 2018.										
<i>Fecha de fin:</i>	30 de septiembre del 2018.										
<i>Costo:</i>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Analizar gastos innecesarios</td> <td style="text-align: right;">\$ 250,00</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Facturación electrónica</td> <td style="text-align: right;">\$ 800,00</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Analizar horarios de trabajo</td> <td style="text-align: right;">\$ 600,00</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Suministros y materiales: Papelería</td> <td style="text-align: right;">\$ 100,00</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Total, Plan Reducción Gto.</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.750,00</td> </tr> </table>	Analizar gastos innecesarios	\$ 250,00	Facturación electrónica	\$ 800,00	Analizar horarios de trabajo	\$ 600,00	Suministros y materiales: Papelería	\$ 100,00	Total, Plan Reducción Gto.	\$ 1.750,00
Analizar gastos innecesarios	\$ 250,00										
Facturación electrónica	\$ 800,00										
Analizar horarios de trabajo	\$ 600,00										
Suministros y materiales: Papelería	\$ 100,00										
Total, Plan Reducción Gto.	\$ 1.750,00										
	Admin.										

Elaborado por: La autora

5.7.8.4. Presupuesto operativo anual

Tabla 39.

Presupuesto operativo anual.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ			
Presupuesto general de los Planes de acción			
Objetivo estratégico	Plan de acción	Costo total	Responsable
Capacitar a los empleados	Plan Capacitación	\$ 1.860,00	Jefe de contabilidad
Mejorar la satisfacción laboral	Plan Satisfacción, motivación e inclusión laboral	\$ 4.500,00	Jefe de contabilidad
Ofrecer eficientes servicios posventa	Plan Satisfacción de los clientes	\$ 2.050,00	Jefe de comercialización
Mejorar los procesos internos	Plan Adiestramiento en gestión administrativa	\$ 3.300,00	Jefe de contabilidad
Captar nuevos clientes	Plan Difusión y comunicación	\$ 2.240,00	Jefe de comercialización
Fidelizar los clientes	Plan Fidelización de clientes	\$ 1.250,00	Jefe de comercialización
Aumentar las ventas	Plan Ventas	\$ 3.030,00	Jefe de comercialización
Incrementar los flujos de efectivo	Plan efectivo y equivalentes	\$ 1.770,00	Gerente
Incrementar los rendimientos económicos	Plan reducción de gastos administrativos	\$ 1.750,00	Gerente
TOTAL, POA		\$ 21.750,00	

Elaborado por: La autora

5.7.8.5. Cronograma de los planes de acción

Tabla 40.
Cronograma de los planes de acción.

		EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ																																																		
		CRONOGRAMA DE LOS PLANES DE ACCIÓN																																																		
Objetivos estratégicos	ACTIVIDADES	oct-17				nov-17				dic-17				ene-18				feb-18				mar-18				abr-18				may-18				jun-18				jul-18				ago-18				sep-18						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Capacitar a los empleados	Capacitación: Planificación estratégica																																																			
	Capacitación: Manual de funciones																																																			
	Capacitación: Manual de procedimientos																																																			
	Capacitación: Manual de políticas																																																			
	Capacitación: Atención al cliente																																																			
	Capacitación: Nuevas máquinas y productos																																																			
	Capacitación: Administración y Contabilidad																																																			
	Capacitación: Actualización tributaria																																																			
	Capacitación: Sistema contable																																																			
	Curso Microsoft (Excel – Word)																																																			
	Curso de Internet																																																			
	Capacitación: Ética																																																			

5.8. Gestión administrativa

5.8.1. Administración por excepción.

Para un adecuado control y seguimiento de la estrategia se dispone de una herramienta informática intuitiva que dé a conocer el estado de cada uno de los indicadores financieros.

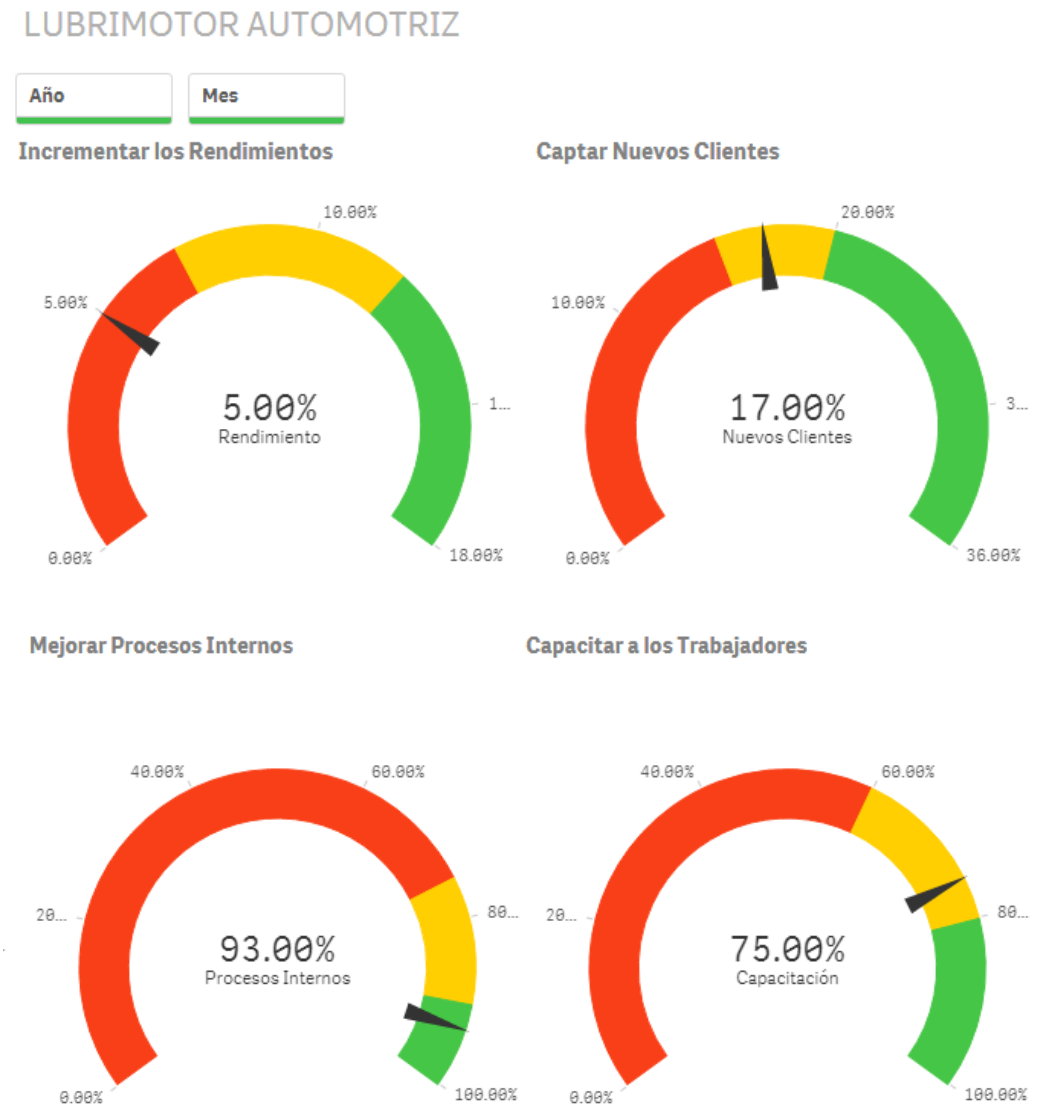


Figura 27. Análisis medición de metas.
Elaborado por: La autora

Los administradores de la empresa deben apoyarse en herramientas que faciliten la detención oportuna de actividades que se desvían de los estándares mediante el análisis de los indicadores que representados gráficamente y con la semaforización son atractivos a la visualización, por ende, facilitan el entendimiento de la situación financiera de la empresa de una manera rápida y oportuna.

Al interpretar los gráficos cuando el indicador marque en color rojo es peligro y el gerente deberá organizar reuniones con los respectivos responsables para analizar la situación de la empresa y tomar medidas correctivas urgentes. Si el indicador está en color amarillo es una alerta de precaución y también habrá que organizar reuniones para analizar qué acciones realizar hasta alcanzar la meta. Y el color verde es un indicador favorable puesto que indica se está cumpliendo con la meta planteada.

Dependiendo de la semaforización los administradores tendrán que enfocar los recursos en los objetivos estratégicos que mayor atención requieran, las situaciones que están dentro de los niveles aceptables implica los parámetros están bien establecidos por ende no dará lugar a fracasos.

El monitoreo de los datos será permanente y continuo por parte de la gerencia y jefes departamentales por lo cual deben apoyarse en la administración por excepción para que el trabajo sea más eficiente, esto

implica que deben conocer los estándares máximos y mínimos establecidos para los objetivos estratégicos.

Finalmente cabe indicar que la administración por excepción es una herramienta útil para el gerente de la empresa con lo cual podrá tomar medidas correctivas oportunas una vez que centre la atención en las actividades críticas.

5.8.2. Organigrama.

La estructura organizacional de Lubrimotor Automotriz definirá los niveles jerárquicos y las relaciones entre los directivos y subordinados, la empresa tiene un área de ventas y otra área administrativa-financiera; con el organigrama se precisará los canales de comunicación más adecuados entre los diferentes miembros de la organización optimizando tiempo y recursos.

El modelo estructural está acorde a los requerimientos de la empresa considerando las áreas de trabajo, se han identificado los siguientes niveles:

- a. **Nivel Directivo.** – Conformado por el gerente propietario, quien es el representante legal, responsable de la gestión administrativa-financiera, además de velar el plan estratégico se cumpla con éxito.

- b. **Nivel Asesor.** – Conformado por un profesional en el área contable para brindar orientación y asesoría en temas financieros y tributarios.
- c. **Nivel Ejecutivo.** – Conformado por los jefes de área cuyo propósito es dirigir los planes y programas administrativos y de comercialización para cumplir los objetivos.
- d. **Nivel Operativo.** – Conformado por personal de apoyo de las siguientes áreas de trabajo:
- **Administrativo-Financiero.** – Conformado por el recurso humano de apoyo en las áreas administrativas-financieras cuyo propósito es proporcionar los recursos materiales, tecnológicos y financieros.
 - **Comercialización.** – Conformado por el personal que se encarga de la comercialización cuya función es la atención de calidad y cálida a los clientes de acuerdo a los requerimientos y exigencias del mercado.

5.8.2.1. Organigrama estructural.

Considerando los niveles planteamos el siguiente organigrama estructural para la empresa Lubrimotor Automotriz:

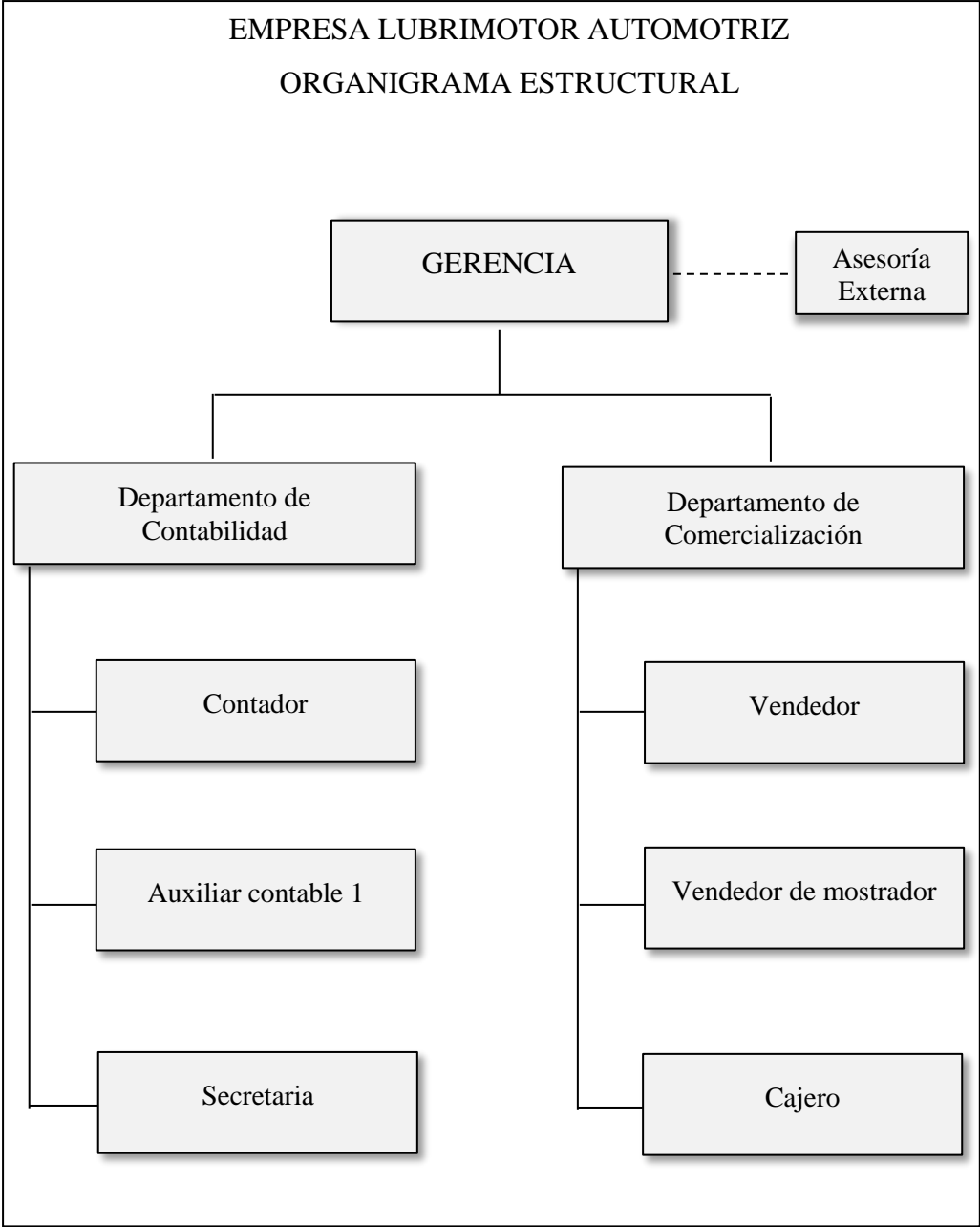


Figura 28. Organigrama estructural Lubrimotor Automotriz
Elaborado por: La autora

5.8.3. Manual de funciones.

En la empresa Lubrimotor Automotriz se propone el siguiente manual de funciones:

Tabla 41.
Modelo de funciones del Gerente Propietario.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ							
Nivel Jerárquico:	Directivo						
Cargo o puesto:	Gerente						
Superior inmediato:	Ninguno						
Supervisa a:	Jefes Departamentales						
Título Universitario	Ingeniería Comercial o disciplinas académicas afines						
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de empresa ➤ Planificación estratégica ➤ Cuadro de Mando ➤ Análisis e interpretación de estados financieros ➤ Indicadores Financieros 						
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Habilidad de negociación ➤ Capacidad de comunicación ➤ Saber delegar ➤ Alto grado de responsabilidad 						
Experiencia:	3 años cargos similares						
Reuniones en que participa:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;">Presentación estados financieros</td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">✓</td> <td style="vertical-align: top;">Participa en la revisión de los informes financieros.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Planificación estratégica</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">✓</td> <td style="vertical-align: top;">Participa en la evaluación de los indicadores de las perspectivas del cuadro de mando.</td> </tr> </table>	Presentación estados financieros	✓	Participa en la revisión de los informes financieros.	Planificación estratégica	✓	Participa en la evaluación de los indicadores de las perspectivas del cuadro de mando.
Presentación estados financieros	✓	Participa en la revisión de los informes financieros.					
Planificación estratégica	✓	Participa en la evaluación de los indicadores de las perspectivas del cuadro de mando.					

	Análisis de empresa	✓ Participa en reuniones para conocer las novedades que ocurran en la empresa, durante la semana y tomar medidas correctivas inmediatas.
	Eventos sociales	✓ Participar activamente en cursos de capacitación y eventos organizados por la institución.
Función General:	Vigilar la adecuada gestión administrativa- financiera asegurando se cumplan las metas estratégicas hacia el logro de los objetivos y visión.	

Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Representar a la empresa legalmente.	Diario		
2. Conducir la elaboración y ajustes del plan estratégico.	Ocasional		
3. Vigilar el cumplimiento del plan estratégico	Diario		
4. Realizar el seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos.	Mensual	Hasta el 5 de cada mes	
5. Diseñar estrategias de comercialización para captar nuevos mercados, anticipándose a los requerimientos de los clientes.	Mensual	Hasta el 5 de cada mes	
6. Realizar planes de capacitación para el personal acorde a los requerimientos institucionales.	Anual	Hasta el 31 de diciembre	

7. Elaborar y actualizar el manual de funciones, políticas y procedimientos.	Ocasional		
8. Autorizar las solicitudes de compra de inventarios, activos fijos y servicios.	Diario		P-01,02,03
9. Autorizar los pagos a proveedores revisando la disponibilidad de recursos financieros, saldos de las cuentas por pagar y plazos de vencimiento.	Semanal	Viernes de cada semana	P-04
10. Firmar los cheques, transferencias y documentos de pago a los proveedores.	Semanal	Viernes de cada semana	P-04
11. Autorizar los depósitos de los valores recaudados por las ventas y cobros a los clientes.	Diario		P-08
12. Autorizar el proceso de contratación del recurso humano según requerimiento de la empresa.	Ocasional		P-09
13. Seleccionar tres opciones de los posibles aspirantes a ser entrevistados.	Ocasional		P-09
14. Entrevistar al recurso humano seleccionado.	Ocasional		P-09

15. Seleccionar a la persona que
será contratada para cubrir Ocasional P-09
la vacante de la empresa.

Elaborado por: La autora

Tabla 42.

Modelo de funciones del Asesor.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ										
Nivel Jerárquico:	Asesor									
Cargo o puesto:	Asesor Externo									
Superior inmediato:	Gerente									
Supervisa a:	Ninguno									
Título Universitario	Contabilidad y Auditoría o disciplinas académicas afines									
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normativa legal ➤ Normativa tributaria ➤ Planificación estratégica ➤ Análisis e interpretación de estados financieros ➤ Indicadores Financieros ➤ Técnicas básicas de estadística 									
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de relacionarse con las demás personas ➤ Capacidad de trabajar en equipo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Alto grado de responsabilidad ➤ Disponibilidad de tiempo para el cliente 									
Experiencia:	3 años cargos similares									
Reuniones en que participa:	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 40%;">Presentación estados financieros</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">✓</td> <td>Participa en el análisis de los informes financieros planteando estrategias para optimizar los recursos económicos.</td> </tr> <tr> <td>Planificación estratégica</td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td>Participa en el análisis de los indicadores de la planificación estratégica.</td> </tr> <tr> <td>Análisis de empresa</td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td>Participa ocasionalmente en reuniones para conocer situación de la empresa y sugerir a la</td> </tr> </table>	Presentación estados financieros	✓	Participa en el análisis de los informes financieros planteando estrategias para optimizar los recursos económicos.	Planificación estratégica	✓	Participa en el análisis de los indicadores de la planificación estratégica.	Análisis de empresa	✓	Participa ocasionalmente en reuniones para conocer situación de la empresa y sugerir a la
Presentación estados financieros	✓	Participa en el análisis de los informes financieros planteando estrategias para optimizar los recursos económicos.								
Planificación estratégica	✓	Participa en el análisis de los indicadores de la planificación estratégica.								
Análisis de empresa	✓	Participa ocasionalmente en reuniones para conocer situación de la empresa y sugerir a la								

	gerencia posibles medidas correctivas.
Eventos sociales	✓ Participar activamente en reuniones semanales, cursos de capacitación y eventos organizados por la institución.
Función General:	Asesorar a la gerencia en la gestión administrativa-financiera para optimizar los recursos disponibles velando por el cumplimiento de las metas empresariales.

Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Verificar la documentación, registros contables e información financiera este correcta.	Quincenal	Hasta el 15 de cada mes	
2. Formular planes a la gerencia para incrementar los ingresos, reducción de costos e incremento de los rendimientos.	Mensual	Hasta el 5 de cada mes	
3. Evaluar el entorno y comportamiento de los clientes y competencia.	Trimestral	Hasta el 10 de cada mes	
4. Planificar la información tributaria.	Mensual	Hasta el 5 de cada mes	
5. Ayudar en el análisis e interpretación de los estados e índices financieros.	Mensual	Hasta el 5 de cada mes	
6. Proyectar los pagos de los trabajadores y beneficios sociales anuales.	Anual	Hasta el 31 de diciembre	

7. Apoyar en las funciones
adicionales que requiera la Diario
empresa.

Elaborado por: La autora

Tabla 43.

Modelo de funciones del Jefe de Contabilidad.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Nivel Jerárquico:	Ejecutivo
Cargo o puesto:	Jefe de contabilidad
Superior inmediato:	Gerente
Supervisa a:	Nivel Administrativo-Financiero
Título Universitario	Contabilidad y Auditoría, CPA
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólidos conocimientos contables financieros ➤ Uso de herramientas tecnológicas ➤ Normativa legal ➤ Normativa tributaria ➤ Planificación estratégica ➤ Análisis e interpretación de estados financieros ➤ Indicadores Financieros ➤ Técnicas básicas de estadística ➤ Relaciones humanas
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Capacidad de trabajar en equipo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Alto grado de responsabilidad ➤ Capacidad de comunicación ➤ Saber delegar
Experiencia:	2 años cargos similares
Reuniones en que participa:	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>Presentación estados financieros</p> <p>Planificación estratégica</p> </div> <div style="width: 65%;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa activamente en la presentación de los estados financieros y contribuye en el análisis e interpretación de los informes financieros. ✓ Participa en el análisis de los indicadores de la planificación estratégica en las perspectivas de </div> </div>

	Análisis de empresa	aprendizaje, procesos internos y financiera. ✓ Participa en reuniones para discutir los sucesos semanales que ocurran en la empresa, y sugerir medidas correctivas inmediatas.
	Eventos sociales	✓ Participar activamente en reuniones semanales, cursos de capacitación y eventos organizados por la institución.
Función General:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones contables tomando en cuenta la normativa legal del país garantizando el adecuado registro de las operaciones financieras, además debe vigilar se cumplan los procedimientos administrativo-financiero con la finalidad de disponer de información oportuna y confiables.	

Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Elaborar y ejecutar planes para fortalecer los procesos administrativos-financieros.	Diario		
2. Organizar y supervisar se cumplan las actividades según lo establecido en los manuales de políticas, procedimientos y funciones.	Diario		
3. Informar oportunamente a la gerencia las novedades que sucedan en el departamento Administrativo-Financiero.	Semanal	Lunes de cada semana	

4. Supervisar las operaciones financieras se registren correctamente cumpliendo con los requerimientos de los organismos de control.	Semanal	Viernes de cada semana	
5. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones con las entidades públicas.	Mensual	Hasta el 10 de cada mes	
6. Analizar los estados financieros y elaborar las notas a los estados financieros.	Mensual	Hasta el 10 de cada mes	
7. Analizar los índices financieros e informar a la gerencia.	Mensual	Hasta el 10 de cada mes	
8. Elaborar los flujos de caja y presupuestos de pagos.	Mensual	Hasta el 10 de cada mes	
9. Elaborar los pedidos de compra de activos fijos y servicios según los requerimientos de la empresa.	Diario		P-02, 03
10. Vigilar la recepción de las compras de activos fijos y servicios cumplan los requisitos solicitados en el pedido.	Diario		P-02, 03
11. Registrar en el sistema la compra de activos fijos y servicios.	Diario		P-02, 03
12. Programar los pagos para los proveedores de bienes y servicios analizando las fechas de vencimiento y disponibilidad de recursos.	Semanal	Jueves de cada semana	P-04

13. Verificar los comprobantes de egreso y cheques o transferencias estén correctamente elaborados.	Semanal	Jueves de cada semana	P-04
14. Revisar los valores a depositar estén acorde a los cierres de caja y según las ventas y valores recaudados diariamente, determinando la cuenta bancaria en la cual deberán depositarse.	Diario		P-08
15. Solicitar la contratación de personal nuevo según los requerimientos de la empresa.	Ocasional		P-09
16. Analizar las carpetas del recurso humano y seleccionar a tres aspirantes considerando cumpla los perfiles establecidos por la empresa.	Ocasional		P-09
17. Realizar el proceso de inducción a la empresa del nuevo recurso humano contratado por la gerencia.	Ocasional		P-09
18. Apoyar en las funciones adicionales que requiera la empresa.	Diario		

Elaborado por: La autora

Tabla 44.

Modelo de funciones del Contador.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Nivel Jerárquico:	Operativo
Cargo o puesto:	Contador
Superior inmediato:	Jefe de Contabilidad
Supervisa a:	Auxiliar Contable y Secretaria
Título Universitario	Contabilidad y Auditoría, CPA
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólidos conocimientos contables financieros ➤ Uso de herramientas tecnológicas ➤ Normativa legal ➤ Normativa tributaria ➤ Análisis e interpretación de estados financieros ➤ Indicadores Financieros ➤ Técnicas básicas de estadística
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Capacidad de trabajar en equipo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Alto grado de responsabilidad ➤ Capacidad de comunicación ➤ Disciplinado ➤ Capacidad de análisis y razonamiento lógico
Experiencia:	2 años cargos similares
Reuniones en que participa:	<ul style="list-style-type: none"> Presentación estados financieros <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa activamente en la presentación de los estados financieros, proporcionando la información que le sea requerida misma que sustenta los informes financieros. Planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en el análisis de los indicadores de la planificación estratégica en las perspectivas de

	Análisis de empresa	aprendizaje, procesos internos y financiera. ✓ Participa en reuniones para discutir los sucesos semanales que ocurran en la empresa, y sugerir medidas correctivas inmediatas.
	Eventos sociales	✓ Participar activamente en reuniones semanales, cursos de capacitación y eventos organizados por la institución.
Función General:	Aplicar técnicas contables y financieras para asegurar el registro actualizado de la información financiera, misma que permita la disposición oportuna de los estados financieros y reportes para la toma de decisiones.	

Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Mantener los registros contables actualizados acorde a los requerimientos de la empresa.	Diario		
2. Depurar periódicamente las cuentas contables para mantener actualizados los saldos.	Diario		
3. Preparar estados financieros e informes financieros que requieran las autoridades inmediatas superiores.	Mensual	Hasta el 5 de cada mes	
4. Gestionar los trámites públicos necesarios para el funcionamiento de la empresa.	Anual	Hasta el 10 de marzo	

5. Atender los requerimientos de las entidades de control.	Ocasional		
6. Verificar se ingresen correctamente al sistema las facturas de compra, notas de crédito o débito, comprobantes de retención y demás documentos de sustento de las operaciones financieras cumpliendo los requisitos establecidos por la administración tributaria.	Diario		P-01-02-03
7. Anular las facturas de venta previa autorización del jefe de contabilidad.	Ocasional		
8. Realizar las declaraciones tributarias y anexos solicitados por la autoridad tributaria	Mensual	Hasta el 12 de cada mes	
9. Generar las órdenes de pago a los proveedores por los pagos que autorice la gerencia.	Semanal	Viernes de cada semana	P-04
10. Realizar pagos a los proveedores.	Semanal	Viernes de cada semana	P-04
11. Generar los roles de pago de los trabajadores.	Mensual	Hasta el 28 de cada mes	
12. Realizar los cierres de caja al finalizar la jornada diaria de trabajo por los ingresos ordinarios de la empresa y recuperación de cartera.	Diario		P-04

13. Registrar los comprobantes de ingreso por los depósitos de los valores recaudados en las entidades financieras autorizadas por la gerencia.	Diario	P-08
14. Realizar las publicaciones en los medios de comunicación.	Ocasional	P-09
15. Elaborar los contratos de trabajo y legalizar en el MRL.	Ocasional	P-09
16. Ingresar al nuevo trabajador al IESS.	Ocasional	P-09
17. Apoyar en las funciones adicionales que requiera la empresa.	Diario	

Elaborado por: La autora

Tabla 45.

Modelo de funciones del Auxiliar Contable.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ										
Nivel Jerárquico:	Operativo									
Cargo o puesto:	Auxiliar contable									
Superior inmediato:	Contador									
Supervisa a:	Ninguno									
Título Universitario	Bachiller									
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos contables financieros ➤ Conocimientos básicos de la normativa tributaria ➤ Uso de herramientas tecnológicas ➤ Técnicas básicas de estadística 									
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de trabajar en equipo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Alto grado de responsabilidad ➤ Capacidad de comunicación ➤ Disciplinado ➤ Capacidad de razonamiento lógico 									
Experiencia:	1 años cargos similares									
Reuniones en que participa:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;">Planificación estratégica</td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">✓</td> <td style="vertical-align: top;">Participa en el análisis de los indicadores de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Reuniones específicas</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">✓</td> <td style="vertical-align: top;">Participa en reuniones organizada en el departamento de contabilidad para mejorar los procesos internos, optimizar el tiempo y recursos disponibles.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Eventos sociales</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">✓</td> <td style="vertical-align: top;">Participar activamente en reuniones semanales, cursos de</td> </tr> </table>	Planificación estratégica	✓	Participa en el análisis de los indicadores de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.	Reuniones específicas	✓	Participa en reuniones organizada en el departamento de contabilidad para mejorar los procesos internos, optimizar el tiempo y recursos disponibles.	Eventos sociales	✓	Participar activamente en reuniones semanales, cursos de
Planificación estratégica	✓	Participa en el análisis de los indicadores de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.								
Reuniones específicas	✓	Participa en reuniones organizada en el departamento de contabilidad para mejorar los procesos internos, optimizar el tiempo y recursos disponibles.								
Eventos sociales	✓	Participar activamente en reuniones semanales, cursos de								

capacitación y eventos organizados por la institución.

Función General: Mantener actualizado los registros de los documentos contables, facturas, comprobantes de retención y demás documentos de soporte de las transacciones financieras verificando estén correctamente emitidos.

Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Verificar se ingrese correctamente en el sistema los inventarios de mercadería y bienes.	Diario		P-01,02,03
2. Verificar las facturas, notas de crédito, débito, comprobantes de retención y demás documentos de soporte cumplan los requisitos establecidos por la autoridad tributaria.	Diario		P-01,02,03
3. Ingresar las facturas de compra de bienes y servicios al sistema, así como los demás documentos que soporten las transacciones económicas.	Diario		P-01,02,03
4. Realizar los comprobantes de retención de las facturas	Diario		P-01,02,03

	de compra de bienes y servicios			
5.	Entregar los comprobantes de retención a los proveedores.	Diario		
6.	Elaborar los comprobantes de egreso, cheques y transferencias de los pagos autorizados por la gerencia.	Semanal	Viernes de cada semana	P-04
7.	Elaborar los comprobantes de egreso mensuales para roles de pago de los trabajadores	Mensual	Hasta el 30 de cada mes	
8.	Colaborar en las cancelaciones a los proveedores.	Semanal	Viernes de cada semana	
9.	Elaborar las papeletas de depósitos bancarios según indicaciones de la gerencia.	Diario		P-08
10.	Realizar los depósitos en la entidad bancaria correspondiente.	Diario		P-08
11.	Archivar los documentos administrativos-financieros generados.	Diario		P-01,02,03,04,05,06,07,08,09
12.	Apoyar en funciones que requiera el contador.	Diario		

13. Apoyar en las funciones
adicionales que requiera Diario
la empresa.

Elaborado por: La autora

Tabla 46.

Modelo de funciones de Secretaria.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Nivel Jerárquico:	Operativo
Cargo o puesto:	Secretaria
Superior inmediato:	Contador
Supervisa a:	Ninguno
Título Universitario	Bachiller
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos básicos de secretariado ➤ Conocimiento de procesos administrativos ➤ Dominio de Windows ➤ Uso de herramientas tecnológicas ➤ Excelente redacción y ortografía ➤ Facilidad de expresión escrita y oral ➤ Atención al cliente
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser confiable ➤ Capacidad de trabajar en equipo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Alto grado de responsabilidad ➤ Capacidad de comunicación ➤ Disciplinado
Experiencia:	1 años cargos similares
Reuniones en que participa:	<ul style="list-style-type: none"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 40%;">Presentación estados financieros</div> <div style="width: 55%;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa pasivamente en la revisión de los informes financieros tomando nota de los aspectos importantes que se discutan en la reunión. </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 40%;">Planificación estratégica</div> <div style="width: 55%;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa pasivamente en las reuniones del análisis de los indicadores financieros, de clientes, de procesos internos </div> </div>

		y de aprendizaje y crecimiento.
	Reuniones específicas	✓ Participa en reuniones organizadas por la gerencia con los diferentes departamentos de la empresa para discutir las novedades de la semana tomando nota de los asuntos importantes, que serán de interés para la toma de decisiones.
	Eventos sociales	✓ Participar activamente en reuniones semanales, cursos de capacitación y eventos organizados por la institución.
Función General:	Brindar apoyo incondicional a la gerencia y demás jefes departamentales en las tareas establecidas con calidad y amabilidad.	

Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Receptar los documentos que reciba la empresa y distribuir según correspondan.	Diario		
2. Realizar oficios que requiera la gerencia y demás jefes departamentales.	Ocasional		
3. Hacer y atender las llamadas telefónicas y direccionar según a quien corresponda.	Diario		

4. Atender a los clientes y proveedores que soliciten información de manera clara y precisa.	Diario	
5. Atender a visitantes proactivamente proyectando la cultura empresarial.	Ocasional	
6. Reportar a la gerencia asuntos inherentes a la empresa de manera inmediata.	Diario	
7. Apoyar a la gerencia y jefes departamentales.	Diario	
8. Organizar y convocar a las reuniones laborales o sociales.	Ocasional	
9. Realizar las solicitudes de compra de inventarios, activos fijos y servicios.	Diario	P-01,02,03
10. Receptar e imprimir las facturas electrónicas.	Diario	P-01,02,03
11. Realizar pedidos a los proveedores de activos fijos y servicios.	Diario	P-02,03
12. Receptar las carpetas de los nuevos aspirantes.	Ocasional	P-09
13. Apoyar en las funciones adicionales que requiera la empresa.	Diario	

Elaborado por: La autora

Tabla 47.

Modelo de funciones del Jefe de Comercialización.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Nivel Jerárquico:	Ejecutivo
Cargo o puesto:	Jefe de Comercialización
Superior inmediato:	Gerente
Supervisa a:	Vendedores y Cajero
Título Universitario	Marketing o disciplinas académicas afines
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias de venta ➤ Atención al cliente ➤ Mercadeo ➤ Uso de herramientas tecnológicas
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Capacidad de trabajar en equipo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Alto grado de responsabilidad ➤ Capacidad de comunicación ➤ Saber delegar
Experiencia:	2 años cargos similares
Reuniones en que participa:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en la planificación de ventas, análisis de ventas, análisis de cartera vencida, análisis de lugares estratégicos para promocionar la mercadería. ✓ Participa en el análisis de los indicadores financieros, de clientes y procesos internos. ✓ Participa y organiza reuniones con la gerencia y vendedores para conocer opiniones y

	Eventos sociales	requerimientos de los clientes y brindar un servicio de calidad. ✓ Participar activamente en reuniones semanales, cursos de capacitación y eventos organizados por la institución.
Función General:	Supervisar y vigilar la aplicación de técnicas de comercialización en el área de ventas asegurando el cliente sea satisfecho en cuanto a los requerimientos logrando la fidelización.	

Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Gestionar los planes de comercialización se ejecuten acorde a los establecido.	Diario		
2. Ejecutar el plan estratégico para lograr cumplir las metas establecidas en la perspectiva financiera y de clientes.	Diario		
3. Investigar los nuevos requerimientos de los clientes.	Diario		
4. Analizar los stocks de inventarios para realizar las adquisiciones oportunamente.	Semanal	Lunes de cada semana	
5. Realizar el pedido de mercadería a proveedores analizando la rotación de inventarios.	Diario		P-01
6. Autorizar créditos a los clientes, analizando los	Diario		P-06

montos, formas de cobro y plazo.

- | | | | |
|---|---------|------------------------|------|
| 7. Analizar la cartera vencida para determinar los clientes morosos. | Semanal | Viernes de cada semana | P-07 |
| 8. Gestionar la recuperación de los valores que adeudan los clientes con cartera vencida. | Semanal | Lunes de cada semana | P-07 |
| 9. Gestionar mecanismos para promocionar la venta de los productos. | Mensual | Hasta el 5 de cada mes | |
| 10. Coordinar la realización de exposiciones de la mercadería. | Mensual | Hasta el 5 de cada mes | |
| 11. Solucionar los problemas que se susciten con los clientes. | Diario | | |
| 12. Generar oportunidades de venta captando nuevos mercados. | Diario | | |
| 13. Apoyar en las funciones adicionales que requiera la empresa. | Diario | | |

Elaborado por: La autora

Tabla 48.

Modelo de funciones del Vendedor.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Nivel Jerárquico:	Operativo
Cargo o puesto:	Vendedor
Superior inmediato:	Jefe de Comercialización
Supervisa a:	Ninguno
Título Universitario	Bachiller
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Mercadeo ➤ Uso de herramientas tecnológicas ➤ Uso de Windows ➤ Relaciones Humanas
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de trabajar en equipo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Alto grado de responsabilidad ➤ Capacidad de comunicación ➤ Disciplinado
Experiencia:	1 años cargos similares
Reuniones en que participa:	<p>Planes de venta ✓ Participar en el desarrollo de planes de venta.</p> <p>Planificación estratégica ✓ Participar en el análisis de los indicadores de clientes, procesos internos y de crecimiento y aprendizaje.</p> <p>Reuniones específicas ✓ Participar en reuniones departamentales para analizar nuevas estrategias de comercialización, conocer quejas de los clientes y determinar soluciones</p>

	oportunas que permitan brindar un servicio de calidad.
	✓ Participar activamente en reuniones semanales, cursos de capacitación y eventos organizados por la institución.
	Eventos sociales

Función General: Atender a los clientes con calidad y amabilidad asegurando la fiabilidad con la empresa.

Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Atender a los clientes dando a conocer los productos y explicar los aspectos positivos y negativos.	Diario		
2. Proporcionar los precios, descuentos, promociones, nuevos productos y servicios.	Diario		
3. Emitir proformas a los clientes.	Ocasional		
4. Revisar los stocks de mercaderías y realizar solicitud de compra.	Semanal	Viernes de cada semana	P-01
5. Receptar los pedidos verificando se cumpla con los requerimientos solicitados.	Diario		P-01
6. Ingresar al sistema la compra de inventarios.	Diario		P-01
7. Atender los pedidos de los clientes verificando la disponibilidad de las existencias.	Diario		P-05,06

8. Preparar el pedido de los clientes.	Diario		P-05,06
9. Solicitar autorización al jefe de comercialización para las ventas a crédito.	Diario		P-06
10. Generar las facturas para los clientes por las ventas de crédito y contado.	Diario		P-05,06
11. Entregar la mercadería a los clientes verificando la mercadería este en perfectas condiciones y funcionando adecuadamente.	Diario		P-05,06
12. Realizar las demostraciones de las maquinarias.	Diario		
13. Llamar a los clientes morosos para recuperar cartera vencida.	Semanal	Lunes de cada semana	
14. Generar los recibos de cobro de los clientes cuando cancelen las deudas.	Diario		P-07
15. Apoyar en las funciones adicionales que requiera la empresa.	Diario		

Elaborado por: La autora

Tabla 49.

Modelo de funciones del Cajero.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Nivel Jerárquico:	Operativo
Cargo o puesto:	Cajero
Superior inmediato:	Contador
Supervisa a:	Ninguno
Título Universitario	Bachiller
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Uso de herramientas tecnológicas ➤ Uso de Windows ➤ Relaciones Humanas
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de trabajar en equipo ➤ Habilidad para trabajar bajo estrés ➤ Alto grado de responsabilidad ➤ Capacidad de comunicación ➤ Disciplinado ➤ Valores éticos ➤ Perspicacia financiera
Experiencia:	1 años cargos similares
Reuniones en que participa:	<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en el análisis de los indicadores de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Reuniones específicas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en reuniones para conocer quejas de los clientes y determinar soluciones oportunas. Eventos sociales <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar activamente en reuniones semanales, cursos de capacitación y eventos organizados por la institución.

Función General:	Recaudar y custodiar los valores que por diferentes conceptos entregan los clientes, además brindar una atención de calidad y con amabilidad demostrado la cultura empresarial.		
Funciones específicas	Periodicidad	Fecha máxima	Proceso
1. Imprimir las facturas y proformas para los clientes.	Diario		P-05,06
2. Receptar los comprobantes de retención de los clientes verificando estos cumplan los requisitos establecidos por la autoridad tributaria.	Diario		P-05,06
3. Receptar los valores por las ventas a contado y cobros a clientes por las ventas a crédito.	Diario		P-05,06
4. Asegurar la disponibilidad de dinero para los cambios.	Diario		
5. Emitir los comprobantes de cobro por la recuperación de cartera.	Diario		P-06
6. Entregar en contabilidad los valores y documentos generados por las operaciones diarias.	Diario		P-05,06
7. Organizar las facturas y documentos que respalden las ventas y cobros.	Diario		
8. Reportar las novedades y comentarios de los clientes cuando estos afecten el prestigio de la empresa.	Diario		

- | | |
|--|--------|
| 9. Contribuir en la solución de las quejas de los clientes. | Diario |
| 10. Participar en el desarrollo de la planificación estratégica. | Diario |
| 11. Apoyar en las funciones adicionales que requiera la empresa. | Diario |

Elaborado por: La autora

5.8.4. Manual de políticas.

Con la finalidad de salvaguardar el correcto manejo de los recursos y tener consistencia en los procedimientos se desarrollan las políticas que deberán ejecutarse obligatoriamente.

Tabla 50.

Políticas del efectivo y equivalentes.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
POLÍTICAS:	Efectivo y equivalentes
Objetivo:	Establecer los procedimientos para los valores recaudados por las actividades de operación, inversión y financiamiento.
Alcance:	Esta política se aplicará a las transacciones que involucren valores en efectivo o equivalentes.

1. El acceso a caja debe estar autorizado solo para el responsable del manejo de estos recursos y restringido para quienes no estén autorizados.
2. Será responsabilidad del cajero o encargado de caja velar por la custodia de los fondos recaudados durante la jornada de trabajo, además en el caso de receiptar cheques deberá verificar se cumpla con los lineamientos de llenado establecidos por la Ley de Cheques.
3. Se realizará arquezos de caja sorpresivos a la cajera.
4. Al final la jornada laboral el contador realizará el cierre de caja y estos valores deberán ser depositados al siguiente día hábil laboral en las cuentas de Lubrimotor Automotriz.
5. En el caso de faltantes estos serán descontados del responsable de caja y en caso de los sobrantes se registrarán como otros ingresos.
6. En el caso de los cheques y demás documentos estarán en custodia del Jefe de Contabilidad, valores que serán depositados por el auxiliar

contable previa autorización de la gerencia, quien definirá la cuenta bancaria en la cual se realizará el depósito.

7. Con las papeletas de depósito se procederá al registro en el sistema contable, para dejar constancia del ingreso en el banco.
8. En el caso de cheques devueltos por el banco se comunicará inmediatamente al cliente para la restitución, generándose una cuenta por cobrar al cliente en el sistema.
9. El Jefe de Contabilidad deberá velar se encuentren debidamente conciliadas las cuentas del efectivo y equivalentes.
10. Por ningún motivo se podrá utilizar recursos de la empresa para asuntos personales.
11. Los documentos serán archivados cronológicamente por la auxiliar contable en el archivo de contabilidad.

Elaborado por: La autora

Tabla 51.

Política de créditos y cobros.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
POLÍTICAS:	Créditos y cobros
Objetivo:	Orientar los procedimientos para optimizar las operaciones comerciales con los clientes.
Alcance:	Esta política se aplicará a las transacciones que involucren cuentas exigibles.

1. Las ventas a crédito serán debidamente autorizadas por la Gerencia o Jefe de Comercialización, especificando plazos, montos y formas de cobro.
2. Por los cobros a los clientes de las ventas a crédito se emitirá un recibo de ingresos.
3. No se receptorá cheques endosados a nombre de terceros, serán emitidos a favor del Sr. Germán Bedón.
4. Se realizará periódicamente el análisis de la cartera vencida de más de 30 días y se llamará a los clientes recordándoles los valores que adeudan con la empresa.
5. Se gestionará el cobro de la cartera vencida más de 45 días mediante continuas llamadas o comunicados por escrito a los clientes morosos hasta recuperar los valores pendientes de ser recaudados.
6. Se mantendrá un registro actualizados de los clientes.
7. Se registrará la provisión de cuentas incobrables por el 1% de las cuentas por cobrar.
8. Anualmente se revisará la cartera vencida incobrable y procederá a dar de baja previa autorización de la gerencia y jefe de comercialización aquellas cuentas por cobrar que realmente son irrecuperables.
9. Los documentos serán archivados cronológicamente por la auxiliar contable.

Elaborado por: La autora

Tabla 52.

Política de inventarios.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
POLÍTICAS:	Inventarios
Objetivo:	Definir los procedimientos para adecuado manejo de los inventarios de mercadería.
Alcance:	Esta política se aplicará a las transacciones que involucren cuentas de existencias para la comercialización.

1. Una vez receptado el pedido se verificará este completo y en perfectas condiciones.
2. En caso de novedades se informará de inmediato al proveedor y acordará las condiciones de la devolución sea con el remplazo de otro producto o mediante la emisión de notas de crédito y se registrará en la factura.
3. Se verificará nuevos productos para la codificación y registro en el sistema.
4. Se ingresará el stock de mercaderías en el sistema contable.
5. La mercadería recibida se perchará en los stands correspondientes.
6. Se entregará las facturas a contabilidad para que registre la cuenta por pagar y proceda al pago a la fecha de vencimiento.
7. Las guías serán archivadas por el vendedor de mostrador según el proveedor y cronológicamente.
8. Una vez al año se efectuará la toma física de inventarios.
9. Los trabajadores del departamento de comercialización velarán por la custodia de las existencias.
10. En el caso de faltantes de inventarios una vez analizadas las posibles causas de no ser justificadas se descontará a los trabajadores por los faltantes, en caso de justificar se compensará entre productos según corresponda y en caso de los sobrantes se registrarán en otros ingresos.

Elaborado por: La autora

Tabla 53.

Política de activos fijos.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
POLÍTICAS:	Activos Fijos
Objetivo:	Definir los procedimientos y tratamiento de los bienes de larga duración.
Alcance:	Esta política se aplicará a las transacciones que involucren bienes de larga duración que tengan más de un año de vida útil y cuyo monto de adquisición sea de mínimo \$150,00 (Ciento cincuenta dólares americanos).

1. Una vez receiptado el pedido se verificará este completo y en perfectas condiciones.
2. En caso de novedades se informará de inmediato al proveedor y acordará las condiciones de la devolución sea con el remplazo de otro producto o mediante la emisión de notas de crédito.
3. Se codificarán los activos fijos e ingresarán al sistema contable.
4. Se entregará la factura a contabilidad para que registre la cuenta por pagar y proceda al pago a la fecha de vencimiento.
5. Se elaborará el acta entrega-recepción del activo fijo para asignar a la persona responsable del bien.
6. Se mantendrá un archivo actualizado de los activos fijos debidamente codificados.
7. Una vez al año se efectuará un control de los activos fijos para analizar el estado físico, ubicación y determinar si se debe proceder a dar de baja.
8. Se aplicará la depreciación del activo fijo a fin de cada mes aplicando los porcentajes establecidos: 5% Edificios, 20% vehículos, 33,33% para equipos de computación y software y 10% para muebles, equipos y maquinarias.
9. Se dará de baja los activos fijos que se vendan, estén obsoletos o destruidos total o parcialmente previa autorización de la Gerencia.
10. Se contratará un seguro para el vehículo el cual debe estar vigente.

Elaborado por: La autora

Tabla 54.

Política de pagos y gastos.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
POLÍTICAS:	Gastos y pagos
Objetivo:	Establecer los procedimientos para las compras o gastos, así como las directrices para proceder a los pagos.
Alcance:	Esta política se aplicará a las transacciones que implique compras de inventarios, activos fijos y servicios, así como los respectivos pagos a los proveedores.

1. Previo a las compras o gastos se realizará órdenes de compra o pedido según el requerimiento de cada área debidamente autorizados.
2. Los pagos deberán estar sustentados por facturas a nombre del Sr. Germán Ezequiel Bedón Aguirre, documentos que deben cumplir con los requisitos establecidos por la autoridad tributaria y se verificará no existan limitantes o documentos pendientes como notas de crédito o débito.
3. En caso de realizarse gastos con fondos en efectivo de caja estos serán autorizados por la Gerencia y estarán sustentados.
4. El Gerente analizará la cuenta por pagar a proveedores, así como las demás obligaciones y autorizará se proceda al pago una vez verificado la disponibilidad de los fondos.
5. Los cheques de la empresa emitidos para pagar a los proveedores estarán en custodia del Contador.
6. Los pagos con cheque se girarán a nombre del proveedor y jamás se firmarán en blanco.
7. Los cheques anulados deben llevar la leyenda de “Anulado” y serán archivados.
8. Previo al pago se fotocopiará al cheque firmado o deposito, se verificará este en la empresa la factura original y que el bien o servicio se haya recibido en perfectas condiciones.

9. Cuando se le entregue al proveedor se respaldará con la firma, fecha y nombre de la persona que lo reciba y de preferencia el sello de la empresa o un recibo de cobro del proveedor.
10. En el caso de transferencias o depósitos se les enviará un correo o fax a los proveedores indicándoles la cancelación de las facturas.
11. Para la cancelación de sueldos y beneficios sociales se realizará mediante depósitos o transferencias a las cuentas personales de los empleados.
12. Los anticipos solicitados por los empleados serán autorizados por la Gerencia y descontados de los respectivos roles de pago.
13. Los fondos de caja chica estarán en custodia de la Auxiliar Contable quien podrá realizar pagos previa autorización del Jefe de Contabilidad y solicitará la reposición de los mismos a la Contadora.
14. Se mantendrá un registro actualizado de proveedores.
15. Los comprobantes de pago o cobro serán archivados cronológicamente por la auxiliar contable.

Elaborado por: La autora

Tabla 55.

Políticas de personal.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
POLÍTICAS:	Personal
Objetivo:	Determinar los procesos de contratación e inducción del nuevo personal a la empresa.
Alcance:	Esta política se aplicará a los procesos de contratación, selección e inducción del personal.

1. El proceso de contratación se establecerá una vez que surge la necesidad de contratar y la disponibilidad presupuestaria.
2. Se analizará las hojas de vida de los aspirantes, se realizará las pruebas y entrevista, la Gerencia analizará la mejor opción previa a la contratación.
3. Los empleados nuevos serán contratados a prueba por tres meses previa a la contratación definitiva.
4. Se pagará la remuneración mensualmente acorde al puesto de trabajo además de los beneficios sociales establecidos por Ley.
5. Se realizará la debida inducción a la empresa de los nuevos trabajadores dándoles las indicaciones básicas.
6. Se capacitará según las funciones y obligaciones a ejecutar.
7. Los trabajadores que incumplan con las obligaciones serán debidamente amonestados por escrito.
8. Cualquiera de las partes podrá manifestar la voluntad de dar por terminada las relaciones laborales cumpliendo lo especificado en el Código de Trabajo.
9. Los permisos deberán ser solicitados con anticipación a la Gerencia.
10. No se permite los enamoramientos o noviazgo entre los compañeros de trabajo.
11. Los empleados tienen la responsabilidad de cuidar las instalaciones y bienes de la empresa.
12. Los trabajadores deben actuar acorde a los valores corporativos con los clientes, compañeros y jefes.

Elaborado por: La autora

5.8.5. Manual de procedimientos.

En la empresa Lubrimotor Automotriz se establecen procedimientos para los siguientes procesos:

- Compra de inventarios.
- Compra de activos fijos.
- Compra de servicios.
- Pago a proveedores.
- Ventas a contado.
- Ventas a crédito.
- Recuperación de cartera.
- Depósitos.
- Selección de personal.

Considerando el manual de procedimientos es una herramienta para apoyar las actividades diarias con la finalidad de optimizar los recursos disponibles y tiempos, para la empresa Lubrimotor Automotriz se propone:

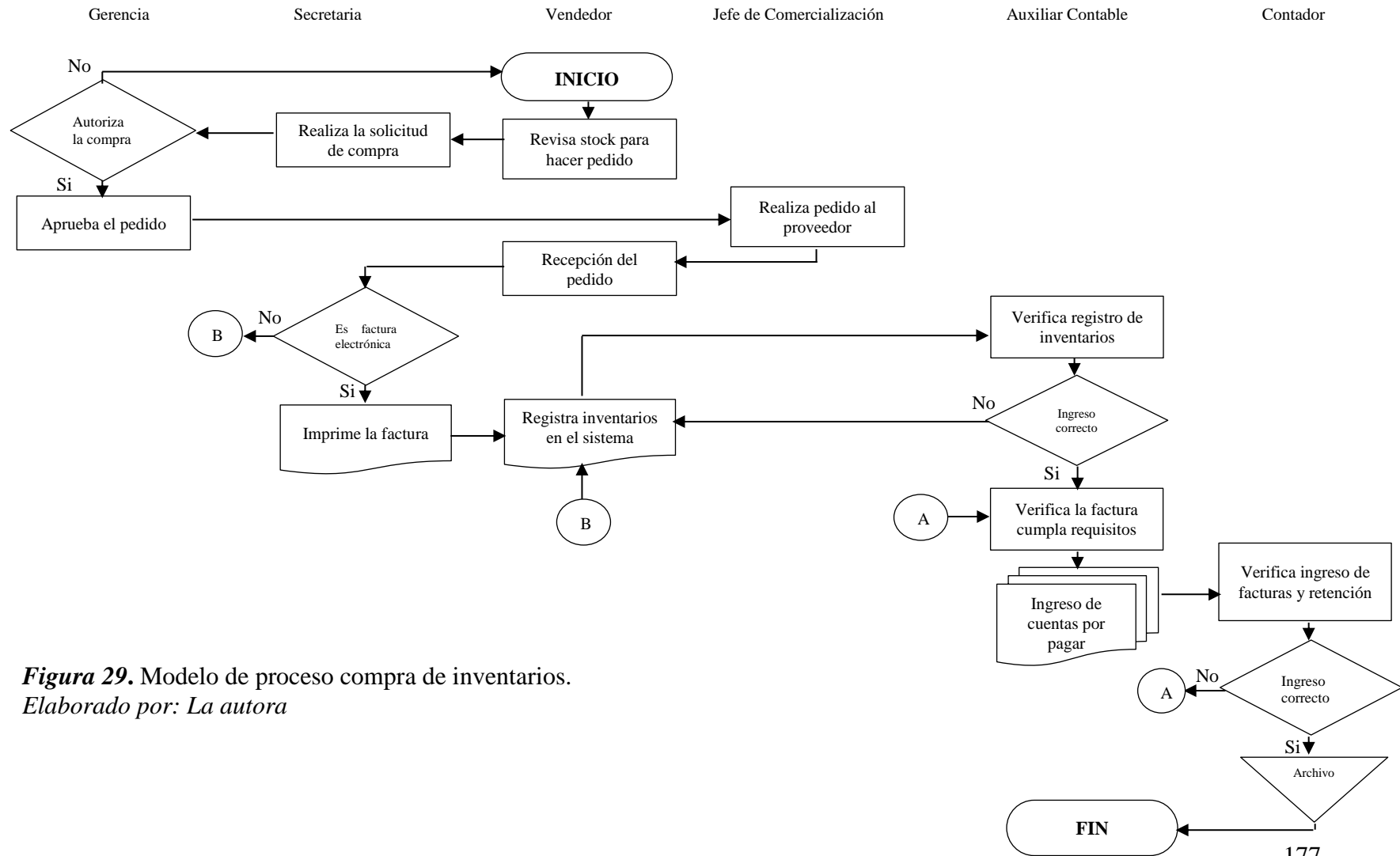


Figura 29. Modelo de proceso compra de inventarios.
Elaborado por: La autora

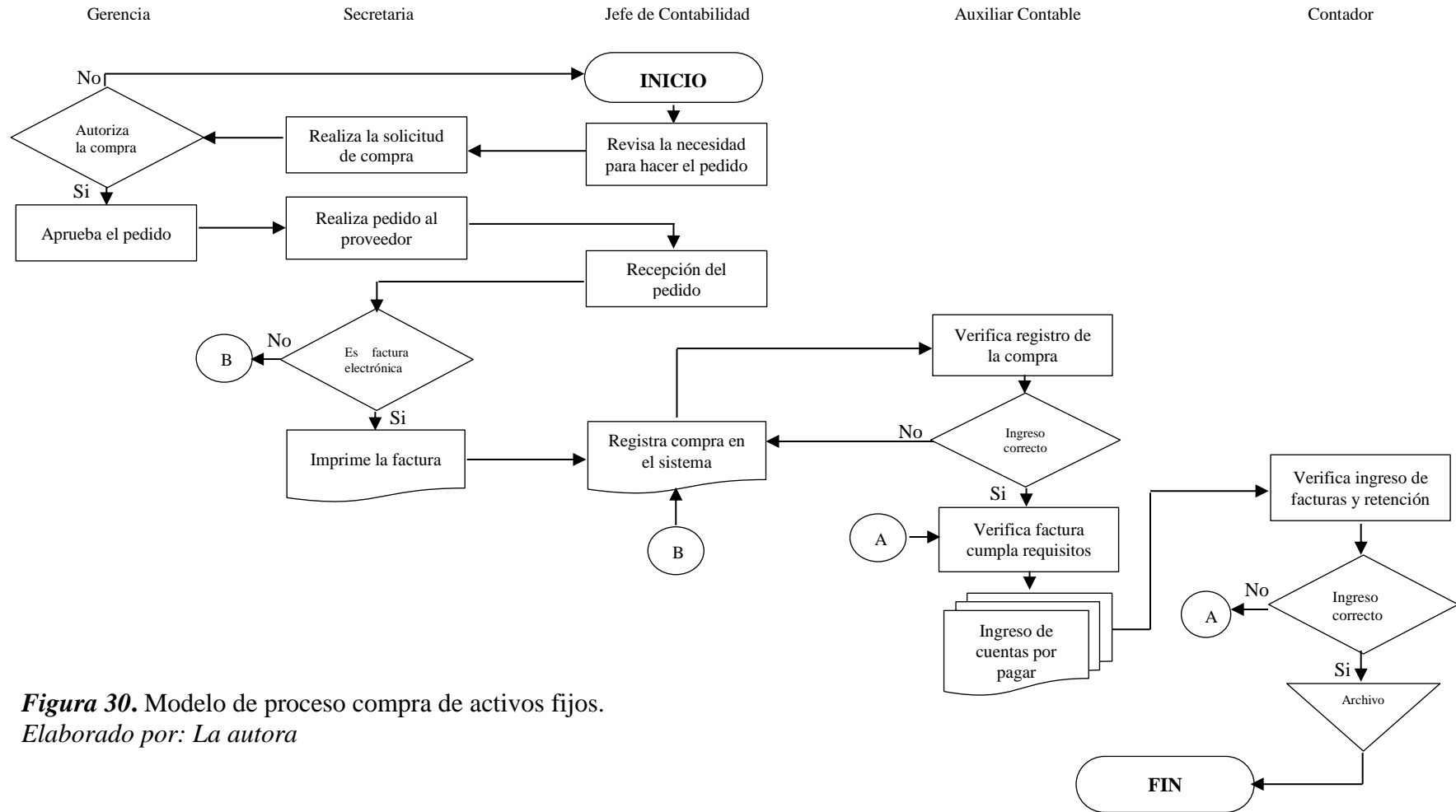


Figura 30. Modelo de proceso compra de activos fijos.
Elaborado por: La autora

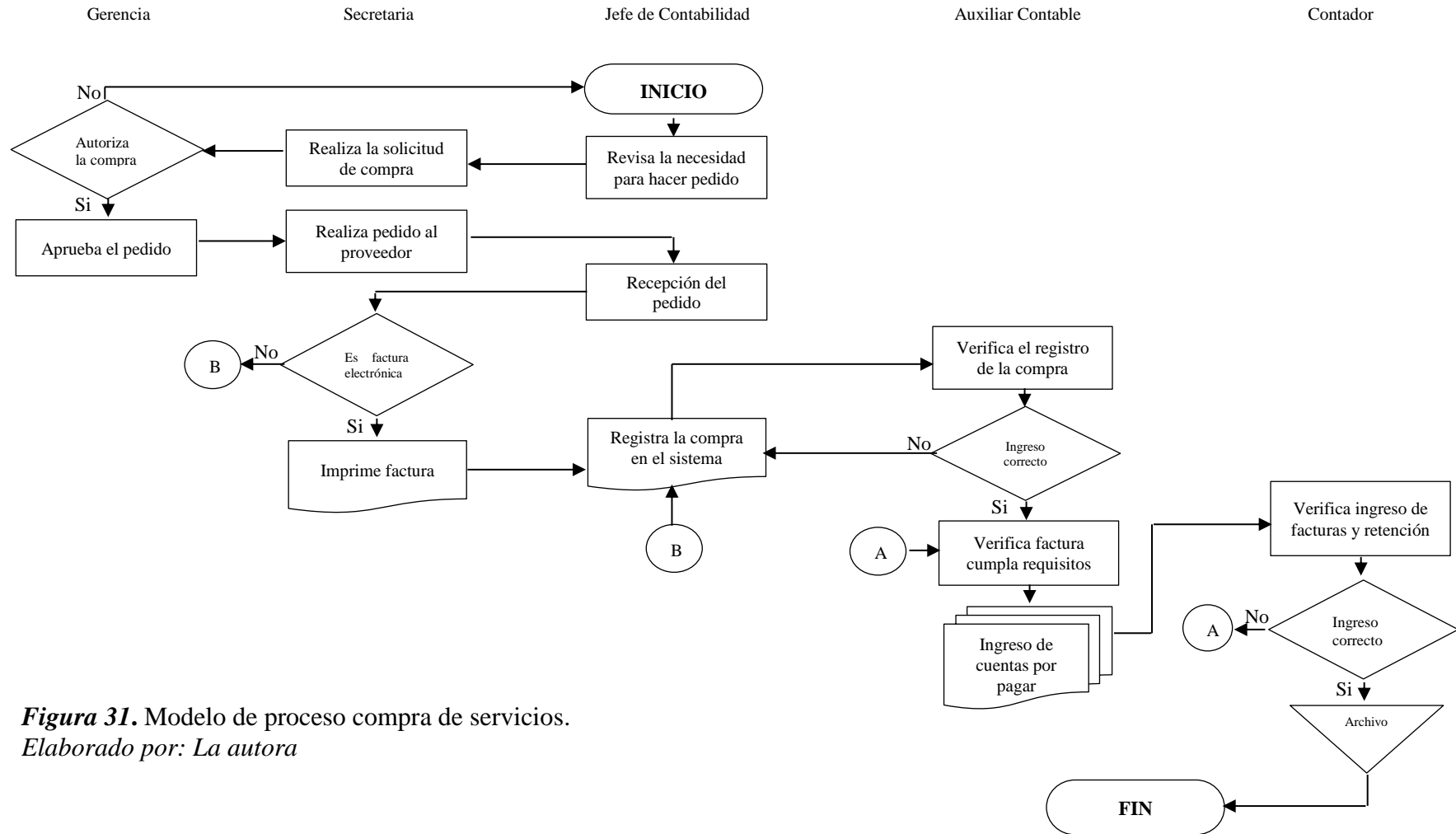


Figura 31. Modelo de proceso compra de servicios.
Elaborado por: La autora

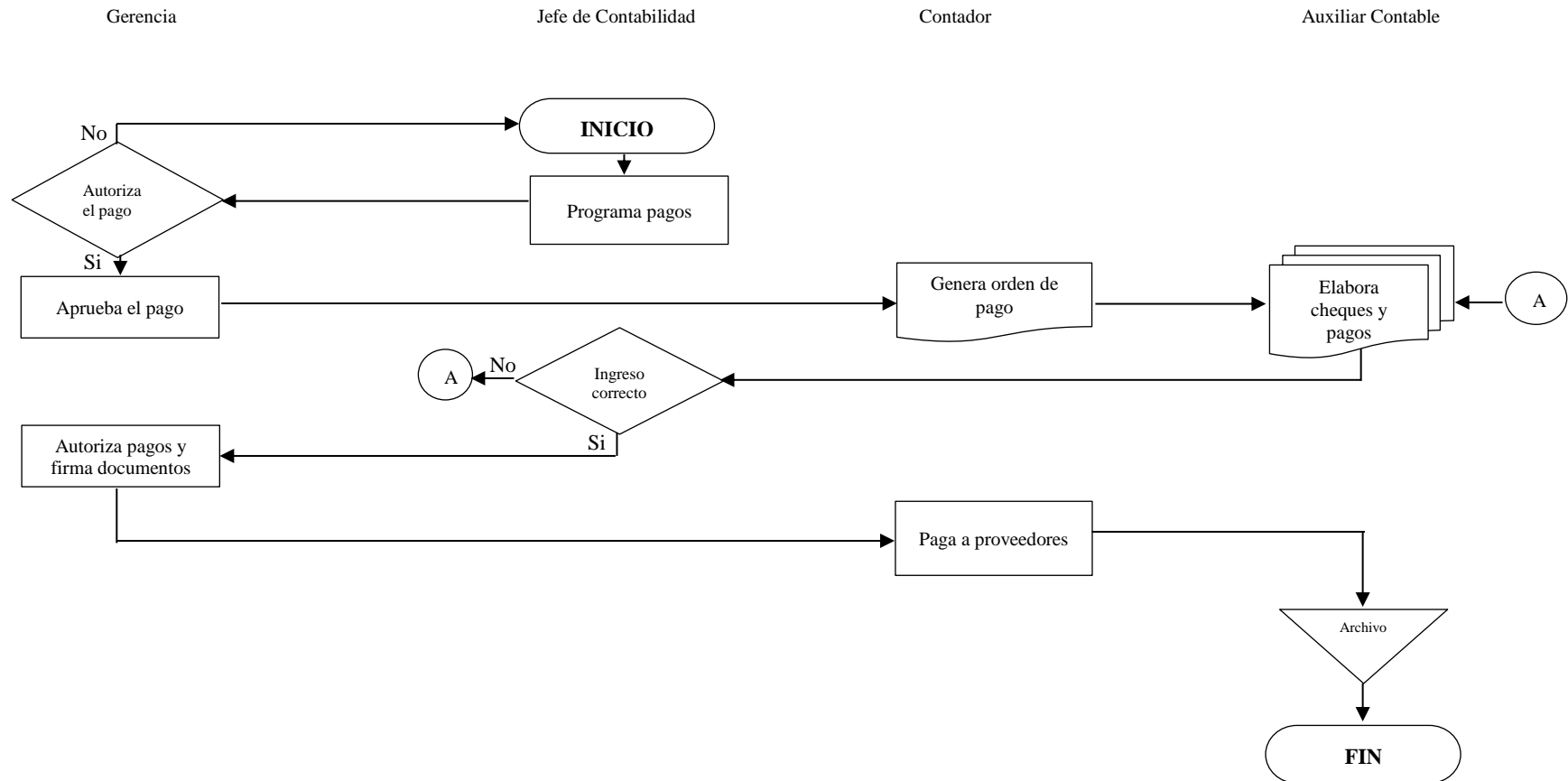


Figura 32. Modelo de proceso pago a proveedores.
 Elaborado por: La autora

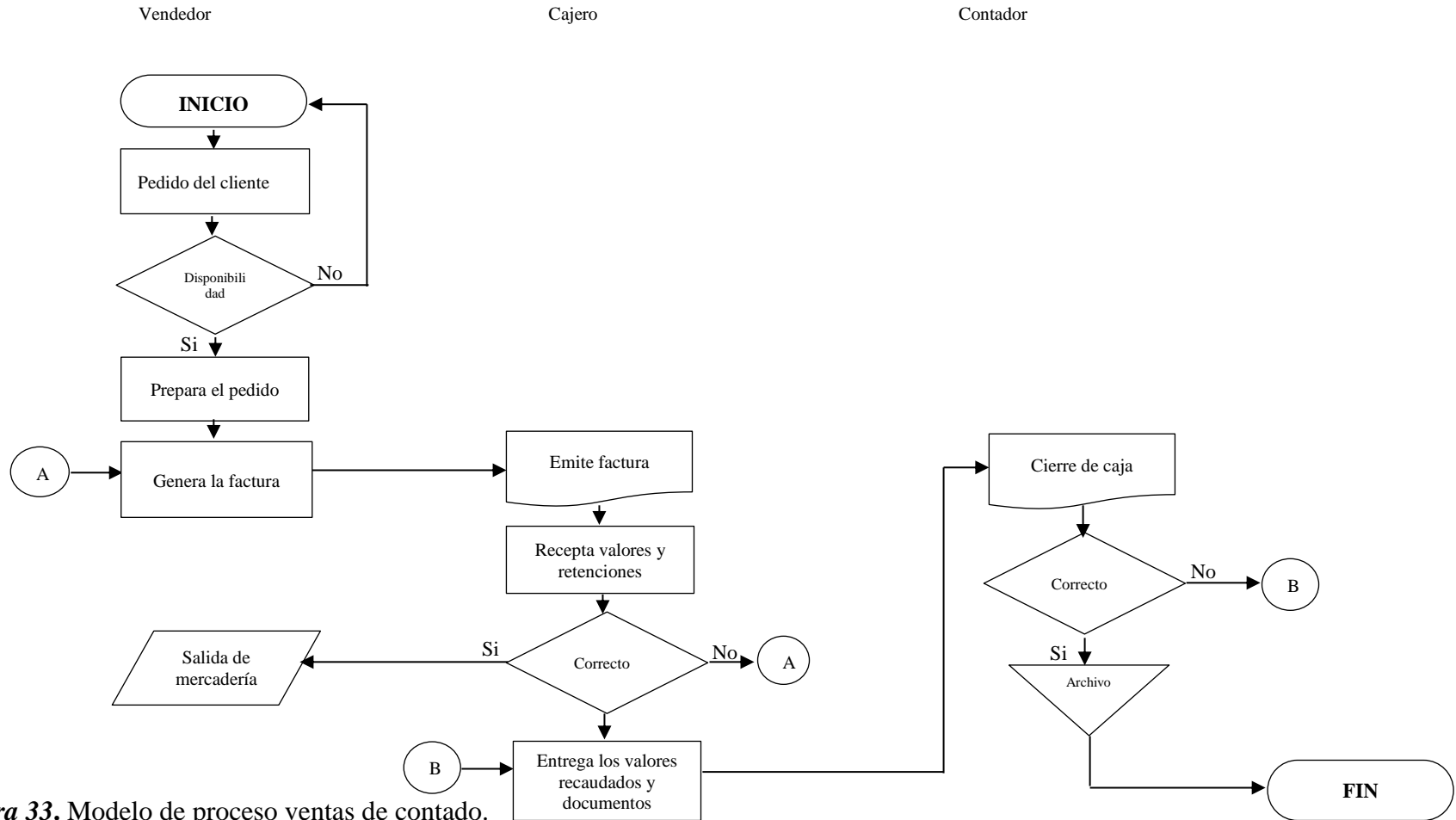


Figura 33. Modelo de proceso ventas de contado.
Elaborado por: La autora

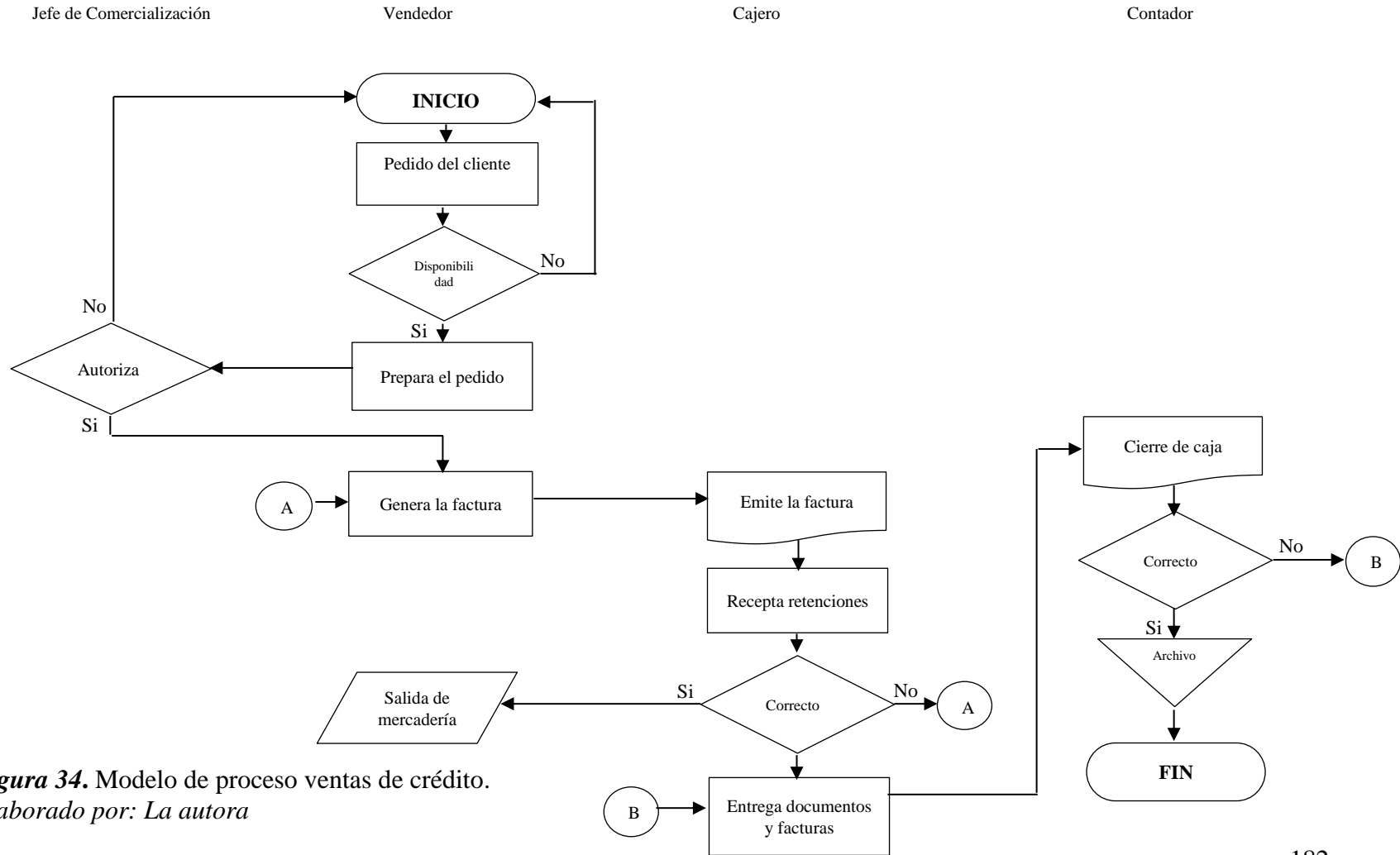


Figura 34. Modelo de proceso ventas de crédito.
 Elaborado por: La autora

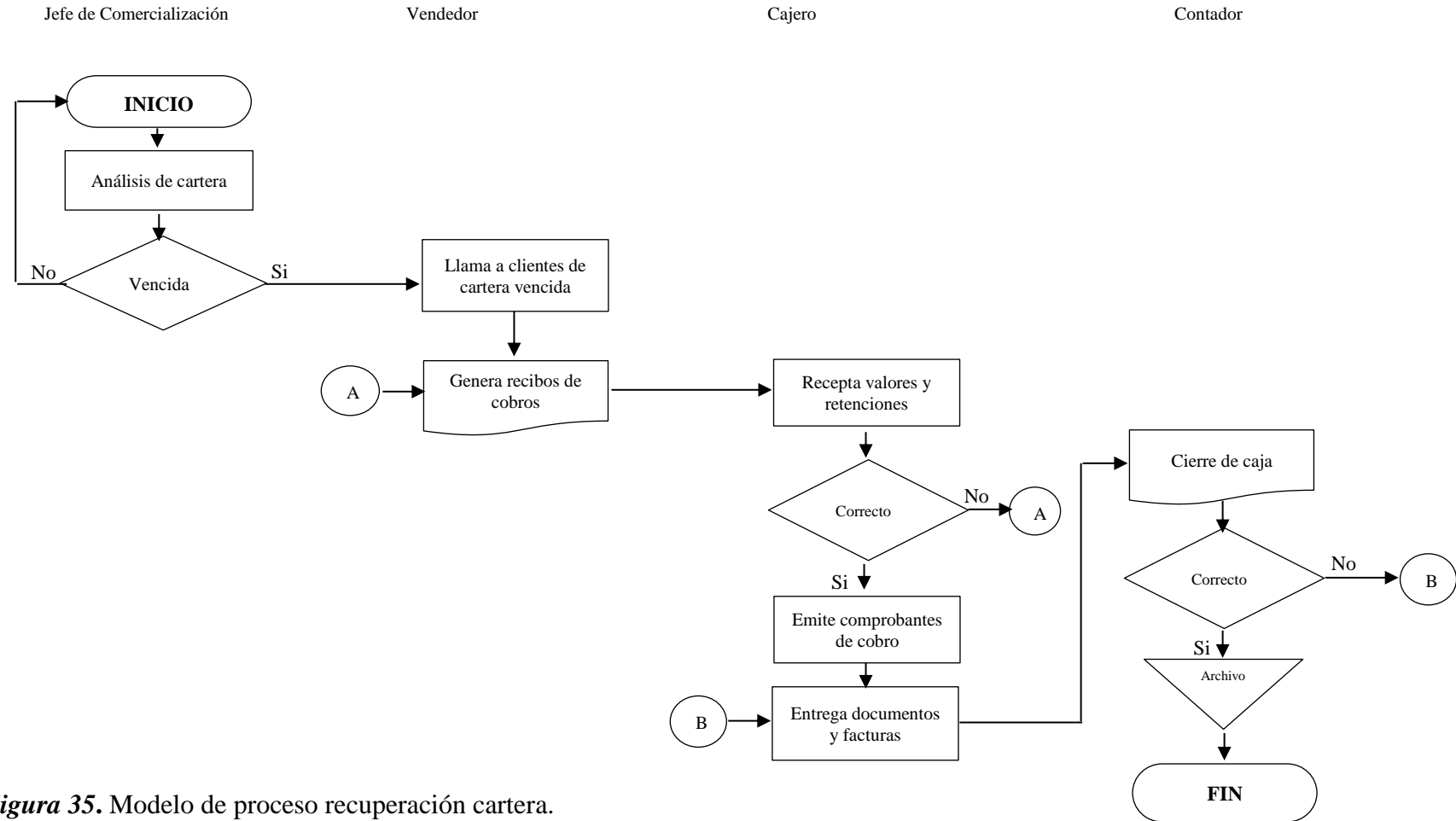


Figura 35. Modelo de proceso recuperación cartera.
 Elaborado por: La autora

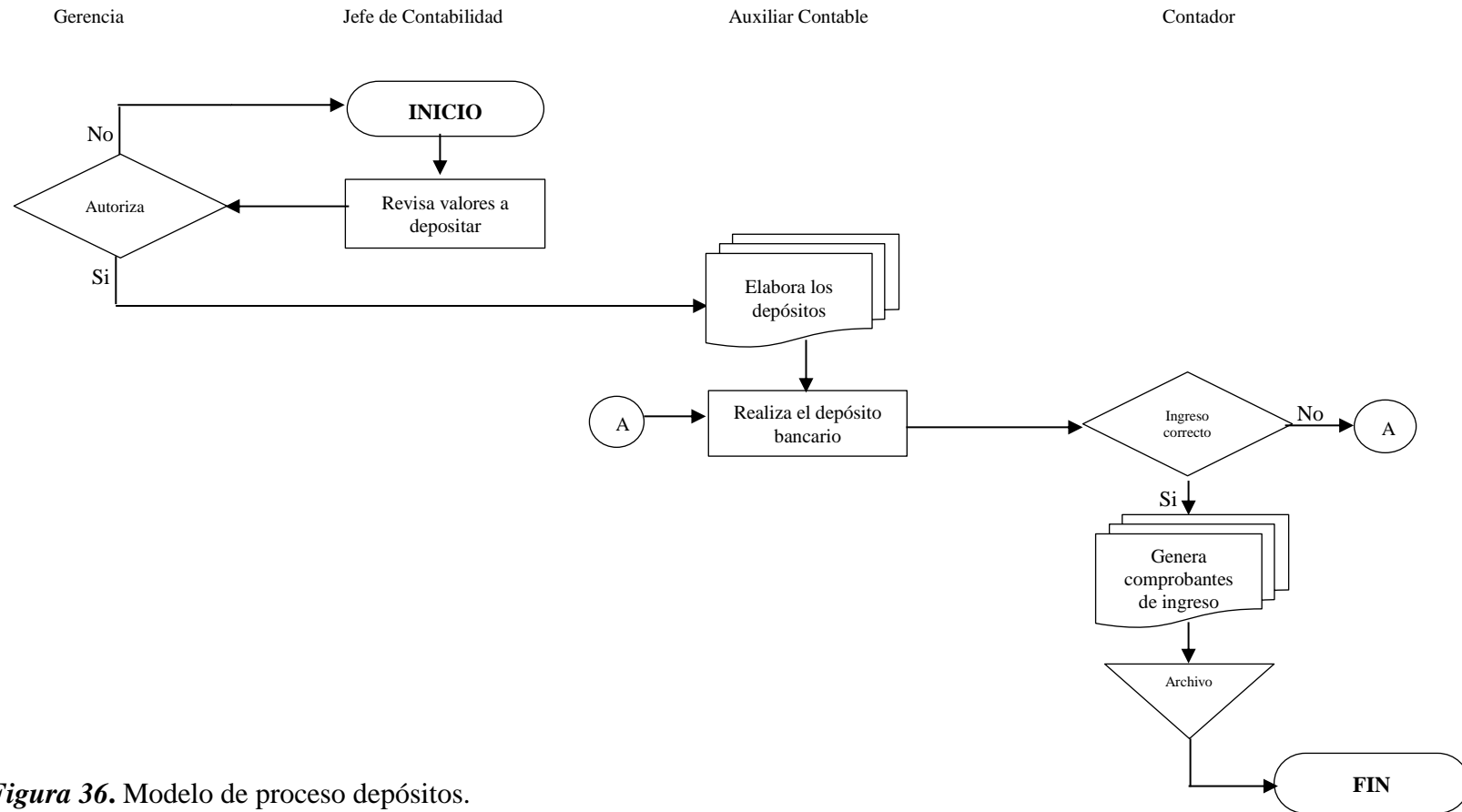


Figura 36. Modelo de proceso depósitos.
Elaborado por: La autora

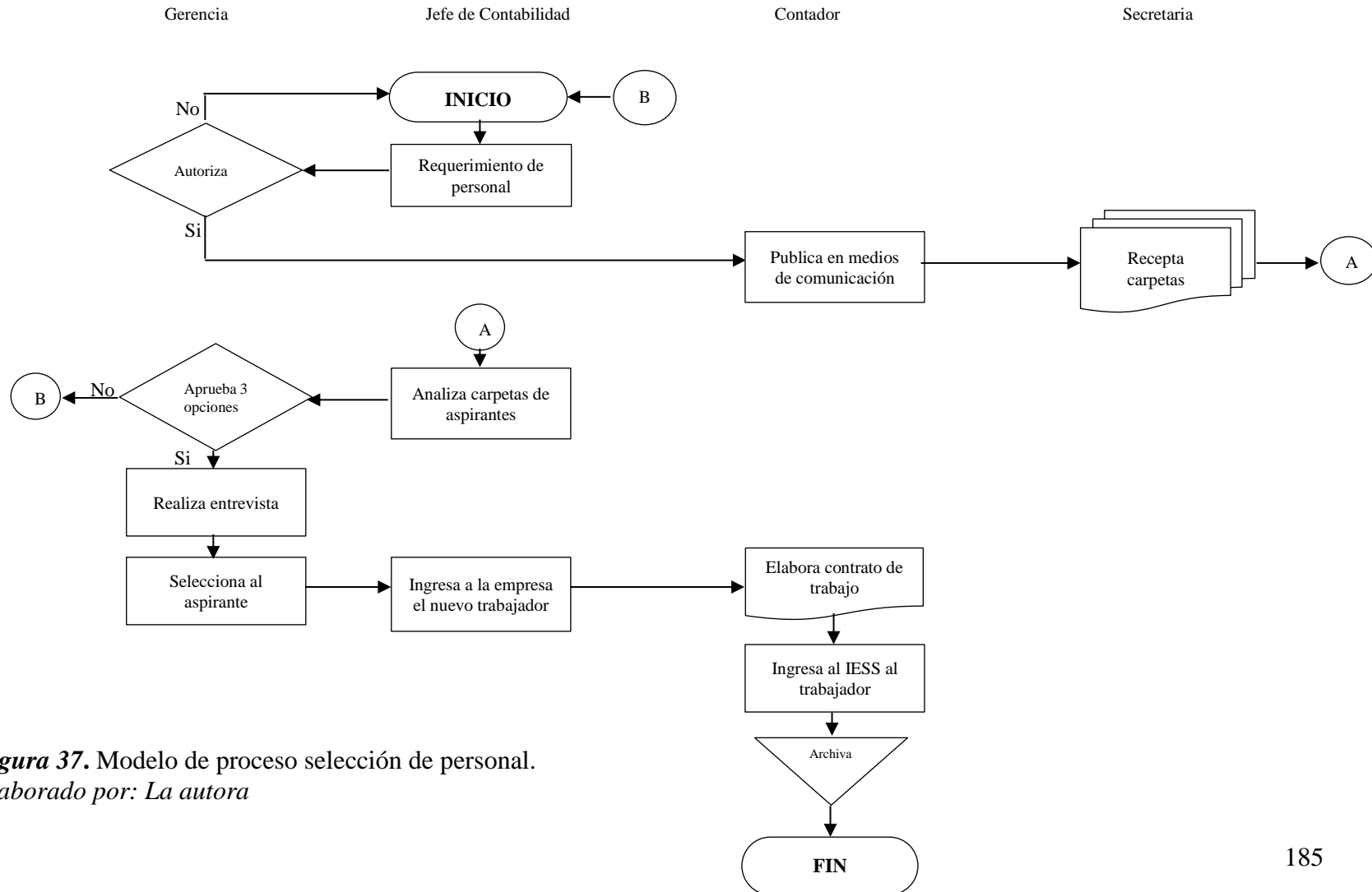


Figura 37. Modelo de proceso selección de personal.
Elaborado por: La autora

5.9. Gestión financiera

5.9.1. Plan de cuentas.

El plan de cuentas es el instrumento que permitirá a la entidad mantener un orden contable.

Tabla 56.
Plan de cuentas.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Plan de Cuentas	
Código	Cuentas
1.	ACTIVOS
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES
1.1.01.	Caja
1.1.01.01	Caja general
1.1.01.02	Caja chica
1.1.02.	Bancos
1.1.02.01	Banco Pichincha
1.1.02.02	Banco Internacional
1.1.03.	Cuentas y documentos por cobrar
1.1.03.01	Cuentas y documentos por cobrar clientes
1.1.03.02	Cuentas y documentos por cobrar empleados
1.1.03.03	Anticipo a proveedores
1.1.03.99	Provisión cuentas incobrables
1.1.04.	Inventarios
1.1.04.01	Inventarios de mercadería
1.1.05.	Otros activos corrientes
1.1.05.01	Anticipo impuesto a la renta
1.1.05.02	Retenciones en la fuente
1.1.05.03	Retenciones IVA
1.1.05.04	IVA en compras
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES
1.2.01.	Terrenos
1.2.02.	Edificios
1.2.03.	Vehículos
1.2.04.	Mobiliario y equipo de oficina

1.2.05.	Equipo de computo
1.2.99.	(-) Depreciaciones acumuladas
2.	PASIVOS
2.1.	PASIVOS CORRIENTES
2.1.01.	Cuentas y documentos por pagar
2.1.01.01	Cuentas por pagar proveedores
2.1.01.02	Documentos por pagar
2.1.02.	Obligaciones patronales por pagar
2.1.02.01	Sueldos por pagar
2.1.02.02	Décimo tercer sueldo por pagar
2.1.02.03	Décimo cuartos sueldo por pagar
2.1.02.04	Vacaciones por pagar
2.1.02.05	Participación trabajadores por pagar
2.1.02.06	IESS patronal por pagar
2.1.02.07	Fondos de reserva por pagar
2.1.03.	Obligaciones tributarias por pagar
2.1.03.01	IVA por pagar
2.1.03.02	Retenciones en la fuente por pagar
2.1.03.03	Impuesto a la renta por pagar
2.1.04.	Obligaciones financieras por pagar corto plazo
2.1.04.01	Obligaciones financieras corto plazo
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES
2.2.01.	Obligaciones financieras por pagar largo plazo
2.2.01.01	Obligaciones financieras largo plazo
3.	PATRIMONIO
3.1.	Capital
3.1.01.	Capital aportado
3.2.	Resultados
3.2.01.	Resultados del ejercicio
3.2.02.	Resultados de ejercicios anteriores
4.	INGRESOS
4.1.	INGRESOS CORRIENTES
4.1.01.	Ingresos ordinarios
4.1.02.	Otros ingresos
5.	COSTOS Y GASTOS
5.1.	COSTO DE VENTAS
5.1.01.	Costo de ventas
5.2.	GASTOS OPERACIONALES
5.2.01.	Costo de ventas
5.2.02.	Beneficios a empleados
5.2.02.01	Sueldos y salarios
5.2.02.02	Horas Extras

5.2.02.03	Comisiones
5.2.03.	Beneficios sociales
5.2.03.01	Décimo tercer sueldo
5.2.03.02	Décimo cuarto sueldo
5.2.03.03	Vacaciones
5.2.04.	Aportes al IESS
5.2.04.01	Aporte patronal
5.2.04.02	Fondos de reserva
5.2.05.	Servicios de terceros
5.2.05.01	Honorarios Profesionales
5.2.05.02	Mantenimiento y Reparaciones
5.2.05.03	Combustibles y Lubricantes
5.2.05.04	Publicidad
5.2.05.05	Suministros y Materiales
5.2.05.06	Fletes
5.2.05.07	Gastos seguros
5.2.05.08	Gastos gestión
5.2.05.09	Impuestos Contribuciones y otros
5.2.05.10	Gastos Viaje
5.2.05.11	Gasto servicios básicos
5.2.05.12	Gasto por otros bienes
5.2.05.13	Gasto por otros servicios
5.2.06.	Depreciaciones
5.2.06.01	Gastos Depreciación
5.2.07.	Provisiones
5.2.07.01	Gastos Provisión cuentas incobrables
5.3.	GASTOS FINANCIEROS
5.3.01.	Intereses financieros

Elaborado por: La autora

5.9.2. Dinámica de las cuentas.

5.9.2.1. Activos.

Representan los recursos que dispone la empresa, de los cuales se esperan obtener beneficios económicos.

Tabla 57.

Dinámica de caja.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	1.1.01. Caja
Descripción	Representa los valores en efectivo que dispone la empresa para ser empleados en los gastos y pagos.
Subcuentas	1.1.01.01 Caja general 1.1.01.02 Caja chica
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entradas de dinero efectivo por ventas de mercaderías o cobros a los clientes. ➤ Sobrantes de efectivo en los arqueos de caja. ➤ Caja chica por la apertura y reposición. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pagos en efectivo a proveedores de bienes o servicios. ➤ Depósitos de valores recaudados en las cuentas de bancarias. ➤ Pagos de menor cuantía.
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar arqueos sorpresivos y periódicos en presencia del custodio del fondo para determinar las diferencias. ➤ Depositar los valores recaudados de las operaciones al día siguiente hábil, en las cuentas asignadas de la empresa. ➤ Designar a una persona para la custodia y manejo del fondo. ➤ Reponer el fondo de caja chica una vez que se justifiquen los gastos con los documentos soporte, mediante cheque a nombre del custodio del fondo. ➤ Los gastos de caja chica no podrán exceder los \$50,00, y requieren de la autorización del jefe de contabilidad. 	
Normativa: Sección 7 NIIF PYMES.	

Elaborado por: La autora

Tabla 58.

Dinámica de bancos.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	1.1.02 Bancos
Descripción	Valores que ingresan o egresan de las cuentas bancarias de la empresa.
Subcuentas	1.1.02.01 Banco Pichincha 1.1.02.02 Banco Internacional
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Depósitos en efectivo, cheques o transferencias bancarias realizadas por los clientes o la empresa por las operaciones del negocio. ➤ Préstamos bancarios solicitados por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emisión de cheques para pagar a proveedores, empleados u otros. ➤ Transferencias bancarias a terceros. ➤ Débitos automáticos del SRI y pagos de préstamos bancarios. ➤ Notas de débito de la entidad financiera.
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar el libro de bancos actualizado. ➤ Emitir cheques a nombre del beneficiario, cumpliendo lo especificado en la Ley de Cheques. ➤ Nunca firmar cheques en blanco. ➤ Registrar la palabra anulado en los cheques que se anulen. ➤ Realizar conciliaciones bancarias mensuales. 	
Normativa: Sección 7 NIIF PYMES.	

Elaborado por: La autora

Tabla 59.

Dinámica de cuentas y documentos por cobrar.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	1.1.03. Cuentas y documentos por cobrar
Descripción	Valores exigibles a ser recaudados de terceros por los bienes, servicios o préstamos. Además, se registra la provisión de las cuentas por cobrar clientes por la probabilidad de que sean irrecuperables.
Subcuentas	1.1.03.01 Cuentas y documentos por cobrar clientes. 1.1.03.02 Cuentas y documentos por cobrar empleados. 1.1.03.03 Anticipo a proveedores. 1.1.03.99 Provisión cuentas incobrables.
Debita por:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la emisión de facturas por la venta de bienes o servicios a crédito. ➤ Los anticipos o préstamos otorgados a los empleados. ➤ Préstamos a terceras personas que estén garantizados con letras de cambio o pagarés. ➤ El pago de anticipados a proveedores. 	
Acredita por:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobros receiptados sea en efectivo, cheques o transferencias. ➤ Los valores incobrables e irrecuperables. 	
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar confirmaciones de saldos a los clientes. ➤ Analizar la cartera periódicamente y gestionar cobros de los morosos. ➤ Autorización para dar de baja las cuentas. ➤ Analizar montos, plazos, condiciones de cobro previo a otorgar el crédito. ➤ Analizar la disponibilidad de pago de los empleados previo a otorgar anticipos o préstamos. ➤ Designar un custodio, quien velará por la seguridad de las letras de cambio. 	

-
- Provisionar anualmente el 1% de las cuentas por cobrar clientes.
 - Verificar anticipos entregados a proveedores.
-

Normativa: Sección 11-21 NIIF PYMES.

Elaborado por: La autora

Tabla 60.

Dinámica de inventarios.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	1.1.04. Inventarios
Descripción	Son las existencias de mercadería disponible para la venta y que representan la razón de la empresa.
Subcuentas	1.1.04.01 Inventario de mercadería.
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El costo de la mercadería adquirida para la comercialización. ➤ La devolución en ventas de mercaderías. ➤ Los sobrantes de mercaderías reportadas en la toma física de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La venta de mercadería existente para la comercialización. ➤ Las devoluciones en compra de mercaderías por no cumplir las condiciones específicas o estar en mal estado

Control interno

- Realizar constatación física anualmente.
- Conciliar saldos de la toma física con los saldos de las cuentas contables.
- Realizar constataciones esporádicas de la maquinaria agrícola.
- Establecer stock mínimos y máximos.
- Analizar stock de poca rotación.

Normativa: Sección 13 NIIF PYMES.

Elaborado por: La autora

Tabla 61.

Dinámica de otros activos corrientes.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	1.1.05. Otros corrientes
Descripción	Se registran los impuestos a cumplir con la autoridad tributaria.
Subcuentas	1.1.05.01 Anticipo impuesto a la renta 1.1.05.02 Retenciones en la fuente 1.1.05.03 Retenciones IVA 1.1.05.04 IVA en compras
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El valor del anticipo a la renta pagado conforme la LORTI. ➤ Valores retenidos por los clientes por la venta de bienes y servicios. ➤ Valores retenidos por los clientes por la venta de bienes y servicios. ➤ Valor del impuesto pagado por las compras de bienes o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La compensación anual del pago del impuesto a la renta. ➤ La compensación mensual del pago de IVA.
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar los impuestos se cumplan de acuerdo a lo establecido por la autoridad tributaria. ➤ Verificar los comprobantes de retención estén acorde al Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención. 	
Normativa: Sección 21 NIIF PYMES.	

Elaborado por: La autora

Tabla 62.

Dinámica de activos no corrientes.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	1.2. Activos no corrientes
Descripción	Incluyen los bienes que dispone la empresa para el uso y que tengan una vida útil superior a un año. Además, las depreciaciones acumuladas que representa el valor por el uso de los activos fijos a través del tiempo.
Subcuentas	1.2.01. Terreno 1.2.02. Edificio 1.2.03. Vehículos 1.2.04. Mobiliario y equipo de oficina 1.2.05. Equipo de computo 1.2.99. Depreciaciones acumuladas
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La compra de nuevos bienes de larga duración. ➤ La revaluación de los activos. ➤ La depreciación acumulada por la venta o baja de los bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La venta de los bienes. ➤ La baja de los bienes. ➤ El valor que se acumula periódicamente por el desgaste de los bienes.
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar registros actualizados de los bienes a larga duración. ➤ Verificar los activos estén codificados y asignados un custodio responsable. ➤ Realizar constataciones físicas anuales. ➤ Verificar los vehículos tengan seguros actualizados y vigentes. ➤ Verificar el estado de los bienes estén en perfecto estado u obsoletos. ➤ Verificar el proceso para dar de baja aquellos bienes que se han vendido, estén obsoletos o en mal estado. ➤ Verificar la depreciación estén correctamente calculados. 	

Normativa: Sección 17 NIIF PYMES.

Elaborado por: La autora

5.9.2.2 Pasivos.

Representan las obligaciones que ha contraído la empresa con terceras personas para incorporar beneficios económicos.

Tabla 63.

Dinámica de cuentas y documentos por pagar.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	2.1.01. Cuentas y documentos por pagar
Descripción	Las cuentas por pagar son las obligaciones contraídas con terceros por la compra de bienes o servicios, valores respaldados con la respectiva factura y los documentos son obligaciones contraídas con terceros por préstamos respaldados con letras de cambio o pagarés.
Subcuentas	2.1.01.01 Cuentas por pagar proveedores 2.1.01.02 Documentos por pagar
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none">➤ La cancelación total o parcial de las deudas contraídas sea en efectivo o con bancos.➤ La devolución de mercaderías en compras, por productos en mal estado o que no cumplan los requerimientos solicitados.	<ul style="list-style-type: none">➤ Contraer obligaciones en la compra de bienes o servicios a crédito.
Control interno	
<ul style="list-style-type: none">➤ Pedir estados de cuenta a los proveedores y comparar saldos contables.➤ Revisar la antigüedad de los saldos analizando el motivo por el cual no han sido canceladas.➤ Verificar las cuentas por pagar estén debidamente respaldados por documentos autorizados.	

Normativa: Sección 22 NIIF PYMES.

Elaborado por: La autora

Tabla 64.

Dinámica de obligaciones patronales pagar.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	2.1.02. Obligaciones patronales por pagar
Descripción	Son las obligaciones que la empresa adquiere con los trabajadores cumpliendo con el pago de remuneraciones y beneficios justos.
Subcuentas	2.1.02.01 Sueldos por pagar 2.1.02.02 Décimo tercer sueldo por pagar 2.1.02.03 Décimo cuarto sueldo por pagar 2.1.02.04 Vacaciones por pagar 2.1.02.05 Participación trabajadores por pagar 2.1.02.06 IESS patronal por pagar 2.1.02.07 Fondos de reserva por pagar
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El pago de sueldos y beneficios sociales a los empleados. ➤ El pago de las obligaciones al IESS en cumplimiento con lo establecido en el Código de Trabajo. ➤ La compensación de los anticipos o préstamos otorgados a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El registro del gasto de remuneraciones. ➤ La provisión de los beneficios sociales. ➤ Las utilidades generadas en la empresa pendientes de pago a los trabajadores.
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el correcto cálculo de los sueldos y beneficios sociales. ➤ Verificar se descuenten los anticipos otorgados a los trabajadores de los respectivos roles mensuales. 	
Normativa: Sección 28 NIIF PYMES.	

Elaborado por: La autora

Tabla 65.

Dinámica de obligaciones tributarias por pagar.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	2.1.03. Obligaciones tributarias
Descripción	Los valores causados y pendientes de pago con la autoridad tributaria, mismos que deben ser cancelados en los plazos establecidos.
Subcuentas	2.1.03.01 IVA por pagar 2.1.03.02 Retenciones en la fuente por pagar 2.1.03.03 Impuesto a la renta por pagar
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El cumplimiento de las obligaciones tributarias determinadas por la autoridad tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El IVA por pagar por la venta de bienes y servicios gravados con el impuesto. ➤ Las retenciones en la fuente en la compra de bienes y servicios. ➤ Valores calculados para el pago del impuesto a la renta
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar la emisión de las retenciones este acorde al Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención. ➤ Verificar se cumpla con los pagos de acuerdo a los plazos establecidos. ➤ Verificar los valores a pagar estén correctamente acorde a los valores retenidos. ➤ Verificar los valores pagados estén acorde a los valores declarados en los anexos. 	
Normativa: Sección 22 NIIF PYMES.	
<i>Elaborado por: La autora</i>	

Tabla 66.

Dinámica de obligaciones financieras por pagar.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	2.1.04. Obligaciones financieras por pagar corto plazo. 2.2.01. Obligaciones financieras por pagar largo plazo.
Descripción	Son obligaciones adquiridas con entidades financieras sea a corto o largo plazo.
Subcuentas	2.1.04.01 Obligaciones financieras corto plazo 2.2.01.01 Obligaciones financieras largo plazo
Debita por:	Acredita por:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pago de las cuotas mensuales a la entidad financiera. ➤ Pago de los sobregiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestamos recibidos de las entidades financieras. ➤ Sobregiros bancarios.
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar las obligaciones financieras sean para operaciones propias del negocio. ➤ Verificar se cumplan con los pagos en las fechas acordadas. ➤ Verificar estén correctamente registrados las obligaciones financieras de corto y largo plazo. ➤ Controlar las tablas de amortización estén acorde a los registros contables. 	
Normativa: Sección 22 NIIF PYMES.	

Elaborado por: La autora

5.9.2.3 Patrimonio.

Representan las obligaciones que ha contraído la empresa con los propietarios del negocio que esperan obtener beneficios económicos.

Tabla 67.

Dinámica del patrimonio.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	3.1. Capital 3.2. Resultados
Descripción	Los recursos que aportan los dueños de la empresa para el giro del negocio.
Subcuentas	3.1.01 Capital aportado 3.2.01 Resultados del ejercicio 3.2.02 Resultados de ejercicios anteriores
Debita por:	Acredita por:
➤ Disminución del capital a petición del propietario del negocio.	➤ Aportes de los dueños del negocio sea en dinero o bienes.
➤ Pérdidas del ejercicio resultado de las operaciones del período.	➤ Las utilidades que obtenga la empresa resultado del ejercicio económico.
➤ Cubrir pérdidas acumuladas de periodos anteriores.	➤ Las utilidades acumuladas de períodos anteriores.
Control interno	
➤ Comprobar la diferencia de ingresos y gastos este correcta.	
➤ Verificar los aumentos y disminuciones patrimoniales.	
➤ Verificar los valores al cierre del ejercicio económico sean razonables.	
Normativa: Sección 22 NIIF PYMES.	

Elaborado por: La autora

5.9.2.4 Ingresos.

Representan los valores que ingresan a la empresa por el giro del negocio durante el período económico.

Tabla 68.
Dinámica de ingresos.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	4.1. Ingresos corrientes
Descripción	Los recursos que obtiene la empresa por la venta de bienes y servicios sea en efectivo o crédito, durante el período económico.
Subcuentas	4.1.01. Ingresos ordinarios 4.1.02. Otros ingresos
Debita por:	Acredita por:
➤ Las devoluciones en venta de la mercadería.	➤ La venta de bienes y servicios.
➤ Descuentos en el precio de venta.	➤ Los sobrantes no justificados en caja o inventarios.
➤ Al cierre del ejercicio económico para determinar la pérdida o ganancia del ejercicio económico.	
Control interno	
➤ Verificar los registros contables estén actualizados.	
➤ Las ventas estén debidamente sustentadas con facturas, que cumplan los requisitos del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.	
Normativa: Sección 23 NIIF PYMES.	

Elaborado por: La autora

5.9.2.5 Gastos.

Representan los desembolsos que realiza la empresa a cambio de un bien o servicio, que permita la operatividad del giro del negocio.

Tabla 69.

Dinámica de costo de ventas y gastos.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
Cuenta	5.1. Costo de ventas 5.2. Gastos operacionales 5.3. Gastos financieros
Descripción	Los recursos que paga la empresa por la compra de bienes y servicios sea en efectivo o crédito, necesarios para el desarrollo de la actividad comercial durante el período económico.
Subcuentas	5.1.01 Costo de ventas 5.2.01. Beneficios a empleados 5.2.02. Beneficios sociales 5.2.03. Aportes al IESS 5.2.04. Servicios de terceros 5.2.05. Depreciaciones 5.2.06. Provisiones 5.3.01. Intereses financieros
Debita por:	Acredita por:
➤ La obligación adquirida por la compra de bienes o servicios necesarios para el giro del negocio.	➤ El cierre del ejercicio económico para determinar resultados del ejercicio económico.
Control interno	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar los gastos estén sustentados con facturas. ➤ Verificar estén autorizados, acorde a las órdenes de pedido. 	

-
- Verificar los gastos para el giro de las actividades de la empresa.
 - Verificar actualizado los registros contables.
-

Normativa: Sección 15 NIIF PYMES.

Elaborado por: La autora

5.9.3. Estados financieros.

La gestión financiera de empresa Lubrimotor Automotriz se basará en los estados financieros que den a conocer la situación financiera, facilitando la toma de decisiones para mejorar las condiciones económicas.

Lubrimotor Automotriz requiere de los siguientes estados financieros:

5.9.3.1. Estado de situación financiera.

Este reporte determinará la situación financiera de la empresa a un determinado período el cual especificará las cuentas de activos, pasivos y patrimonio, además será la principal fuente para la aplicación de los índices financieros y posterior análisis que permitirá la toma de decisiones de la gerencia de manera oportuna.

Los estados financieros deberán reportarse mensualmente para realizar los correctivos de manera inmediata y así lograr obtener los resultados esperados según la planificación estratégica.

El modelo propuesto del estado de situación financiera para la empresa

Lubrimotor Automotriz es:

Tabla 70.

Modelo estado de situación financiera.

**EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**

<i>Código</i>	<i>Cuentas</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>
1.	Activos				
1.1.	Activos Corrientes				
1.1.01.	Caja		X		
1.1.02.	Bancos		X		
1.1.03.	Cuentas y documentos por cobrar		X		
1.1.03.01	Cuentas por cobrar clientes	X			
1.1.03.99	(-) Provisión cuentas incobrables	X			
1.1.04.	Inventarios		X		
1.1.05.	Otros activos corrientes		X		
	Total Activo Corriente			X	
1.2.	Activos no Corrientes				
1.2.01.	Terrenos		X		
1.2.02.	Edificios		X		
1.2.03.	Vehículos		X		
1.2.04.	Mobiliario y equipo de oficina		X		
1.2.05.	Equipo de computo		X		
1.2.99.	(-) Depreciaciones acumuladas		X		
	Total Activo Corriente			X	
	TOTAL ACTIVOS				X
2.	Pasivos				
2.1.	Pasivos Corrientes	X			
2.1.01.	Cuentas y documentos por pagar	X			
2.1.02.	Obligaciones patronales por pagar	X			
2.1.03.	Obligaciones tributarias por pagar	X			
2.1.04.	Obligaciones financieras corto plazo	X			
	Total Pasivo Corriente		X		
2.2.	Pasivo no Corriente				
2.2.01.	Obligaciones financieras largo plazo	X			
	Total Pasivo no Corriente		X		
	Total Pasivo			X	
3.	PATRIMONIO				
3.1.	Capital		X		
3.1.01	Capital aportado	X			
3.2.	Resultados del ejercicio		X		
3.2.01	Utilidad del ejercicio	X			
3.2.02	Utilidad ejercicios anteriores	X			
	Total Patrimonio			X	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				X

Firma Gerente

Firma Contador

Elaborado por: La autora

5.9.3.2 Estado de resultados.

Este reporte reflejará el rendimiento de la empresa mediante el uso eficiente de los recursos disponibles, proporcionará información para el análisis de los gastos mismos que deben ser disminuidos, así como de los ingresos que deberán ser incrementados para el cumplimiento de la planificación estratégica.

Tabla 71.

Modelo estado de resultados.

**EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**

<i>Código</i>	<i>Cuentas</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>
4.1.	Ingresos corrientes				
4.1.01.	Ingresos ordinarios			X	
TOTAL DE INGRESOS					X
5.1.01.	Costo de ventas		X		
5.2.	Gastos Operacionales				
5.2.01.	Beneficios a empleados		X		
5.2.01.01	Sueldos y salarios	X			
5.2.01.02	Horas Extras	X			
5.2.01.03	Comisiones	X			
5.2.02.	Beneficios sociales		X		
5.2.02.01	Décimo tercer sueldo	X			
5.2.02.02	Décimo cuarto sueldo	X			
5.2.02.03	Vacaciones	X			
5.2.03.	Aportes al IESS		X		
5.2.03.01	Aporte patronal	X			
5.2.03.02	Fondos de reserva	X			
5.2.04.	Servicios de terceros		X		
5.2.04.01	Honorarios Profesionales	X			
5.2.04.02	Mantenimiento y Reparaciones	X			
5.2.04.03	Combustibles y Lubricantes	X			
5.2.04.04	Publicidad	X			
5.2.04.05	Suministros y Materiales	X			
5.2.04.06	Fletes	X			
5.2.05.	Depreciaciones		X		
5.2.06.	Provisiones		X		
5.3.	Gastos financieros		X		
5.3.01.	Intereses financieros	X			
TOTAL COSTO VENTAS Y GASTOS					X
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO					X

Firma Gerente

Firma Contador

Elaborado por: La autora

5.9.3.3 Estado de flujo de efectivo.

Con este reporte se conocerá la capacidad para generar efectivo y equivalentes, las variaciones en los diferentes períodos, así como la disponibilidad de recursos para cubrir las obligaciones adquiridas por Lubrimotor Automotriz. Se determinará las actividades de explotación que constituye la razón de ser de la empresa es decir la venta de maquinaria y repuestos agrícolas, las actividades de inversión serán las adquisiciones de bienes de larga duración y las actividades de financiamiento constituirán los préstamos o los cambios en el patrimonio, se propone el siguiente modelo:

Tabla 72.

Modelo estado de flujo de efectivo.

EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
DEL	AL
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:	
Efectivo Recibido de Clientes	X
Efectivo Pagado a Proveedores	X
Efectivo Pagado a Empleados	X
Impuesto a la Renta Pagado	X
<i>Efectivo Neto Proveniente de Actividades de Operación</i>	X
FLUJOS DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Efectivo Proveniente de Otros Ingresos	X
Efectivo Proveniente de Propiedad y Equipo	X
Pagos por Adquisición de Propiedades de Inversión	X
<i>Efectivo Neto Proveniente de Actividades de Inversión</i>	X
FLUJOS DE CAJA DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Aporte capital	X
Efectivo proveniente de Préstamos Bancarios y Sobregiros	X
<i>Efectivo Neto Proveniente de Actividades de Financiamiento</i>	X
CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA:	
Incremento Neto de Efectivo Durante el Año	X
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al inicio del Año	X
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO A FIN DE AÑO	X

Firma Gerente

Firma Contador

Elaborado por: La autora

5.9.3.4 Estado de cambios en el patrimonio.

Mediante este reporte la gerencia podrá conocer las variaciones de las cuentas patrimoniales, de los resultados obtenidos y podrá tomar decisiones aprovechando las oportunidades y fortalezas, se propone el siguiente modelo.

Tabla 73.

Modelo estado de cambios en el patrimonio.

**EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**

<i>Código</i>	<i>Detalle</i>	<i>Saldos iniciales</i>	<i>Increm entos</i>	<i>Disminu ciones</i>	<i>Saldos finales</i>
3.1.01.	Capital				
3.2.01	Utilidad del ejercicio				
3.2.03	Utilidad ejercicios anteriores				

Firma Gerente

Firma Contador

Elaborado por: La autora

5.9.3.5 Notas a los estados financieros.

Las notas a los estados financieros deberán aclarar los valores registrados en las cuentas contables que se expresan en los estados financieros, deberán tener la siguiente estructura:

1. Cada nota financiera deberá tener un título de identificación.
2. Deberán presentarse secuencialmente y de ser el caso se deben referenciar en la estructura de los estados financieros.
3. Las notas iniciales identificarán las bases para la preparación de los estados financieros.

4. Identificar las políticas y prácticas contables más significativas.
5. Detallarán los compromisos adquiridos no registrados.
6. Revelar la información no financiera.
7. Indicar la información relevante registrada en los estados financieros.
8. Información de las bases de medición:
 - a) Métodos de valuación de los inventarios. – En Lubrimotor Automotriz se utilizará el método promedio.
 - b) Valuación de los activos fijos, se registrarán al valor del costo de adquisición, se depreciarán por el uso.
9. Registrará información relativa a las cuentas contables presentadas en la estructura de los estados financieros.

5.9.4. Índices financieros.

Con los índices financieros la empresa puede determinar si los recursos son utilizados adecuadamente en el desarrollo de las operaciones además conocer que tan representativo es el rendimiento financiero en relación al capital invertido para la toma de decisiones, para la empresa Lubrimotor Automotriz se consideran los siguientes índices financieros:

5.9.4.1. Índices de liquidez financiera

Tabla 74.
Índices de liquidez financiera.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
	$\text{Liquidez total} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Liquidez financiera	$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
	$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corrientes} - \text{Pasivo corriente}$

Elaborado por: La autora

1. **Liquidez total.** – Mide la capacidad de la empresa para pagar las deudas a corto plazo.
2. **Prueba ácida.** – Mide la capacidad de la empresa para pagar las deudas a corto plazo, sin considerar los inventarios debido a que tardan en efectivizarse hasta la venta.
3. **Capital de trabajo.** - Son los recursos que dispone la empresa para el desarrollo de las actividades.

5.9.4.2. Índices de rotación

Tabla 75.
Índices de rotación.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
	$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo ventas}}{\text{Promedio de ingresos}}$
	$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Rotación	$\text{Días de recuperación} = \frac{365}{\text{Veces recupera cartera}}$
	$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$
	$\text{Días de pago} = \frac{365}{\text{Veces que paga a proveedores}}$

Elaborado por: La autora

1. **Rotación de inventarios.** – Este indicador permitirá a la empresa conocer el número de veces que el inventario se ha vendido convirtiéndose en efectivo o cuentas por cobrar.
2. **Rotación de cuentas por cobrar.** – Representa el número de veces que las cuentas por cobrar se han recuperado en el año, al dividir 365 días para el número de veces indica los días que transcurren hasta recuperar la cartera vencida.
3. **Rotación de cuentas por pagar.** – Indica el número de veces que se pagan las cuentas por pagar en el año, al dividir 365 días para el número de veces mide los días que pasan hasta cuando se paga a los proveedores.

5.9.4.3. Índices de endeudamiento

Tabla 76.

Índices de endeudamiento.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
	$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total patrimonio}}$
Endeudamiento	$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Activo total}}$
	$\text{Solvencia total} = \frac{\text{Activo corriente} + \text{Activo fijo}}{\text{Total Pasivos}}$

Elaborado por: La autora

1. **Endeudamiento.** – Determina la relación que existe entre los recursos ajenos y los recursos propios de la empresa dando a conocer la intensidad de las deudas, mientras sea menor el valor significa la empresa tiene mejor estabilidad.
2. **Endeudamiento total.** -Mide el grado de dependencia o independencia de la empresa de los recursos ajenos, mientras más alto sea el valor mayor dependencia.
3. **Solvencia total.** – Representa la garantía de la empresa para cubrir las deudas con todos los bienes, este índice debe ser mayor a 1.

5.9.4.4. Índices de rentabilidad

Tabla 77.

Índices de rentabilidad.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ	
	$\text{Rentabilidad de ingresos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}}$
Rentabilidad	$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
	$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

Elaborado por: La autora

1. **Rentabilidad de ingresos.** – Determina el porcentaje que le queda a la empresa luego de restar los gastos.
2. **Rentabilidad económica.** - Determina la ganancia obtenida por cada dólar de activo total invertido mostrando la eficiencia de la gestión financiera.
3. **Rentabilidad financiera.** – Representa la ganancia obtenida por cada dólar invertido de los recursos propios aportado por el dueño de la empresa.

5.9.5. Análisis financiero.

La información registrada en los estados financieros debe ser analizada e interpretada para entender a profundidad la situación económica de la empresa, por lo cual se aplicará índices financieros que faciliten la toma de decisiones.

Tabla 78.
Semáforo de índices financieros.

EMPRESA: LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ				
Índice	Fórmula	Semáforo		
		Peligro	Precaución	Meta
Índices de Liquidez Financiera	Liquidez Total = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	< 1	= 1	> 1
	Liquidez Total = $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	< 1	= 1	> 1
	Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente	Negativo	Igual a cero	Positivo
Índices de Rotación	Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo ventas}}{\text{Promedio de ingresos}}$	< 4	= 4	> 4
	Rotación de cuentas por cobrar = $\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Más 45	Entre 44 a 26	Menos 25
	Días de Recuperación = 365 / Veces			
	Rotación de cuentas por pagar = $\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$	Menos 45	Entre 44 a 74	Más 75
	Días de Pago = 365 / Veces			

Índice	Fórmula	Semáforo		
		Peligro	Precaución	Meta
Índices de endeudamiento	Endeudamiento = $\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total patrimonio}}$	50%	49,99%-30,01%	30%
	Endeudamiento Total = $\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activo total}}$	50%	49,99-40,01%	40%
	Solvencia Técnica = $\frac{\text{Activo corriente} + \text{Activo fijo}}{\text{Total pasivos}}$	2%	2,01-4,99%	5%
Índices de rentabilidad	Rentabilidad Ingresos = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}}$	7%	7,01-11,99%	12%
	Rentabilidad Económica = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	1%	1,01-1,99%	2%
	Rentabilidad Financiera = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	1%	1,01-1,99%	2%

Elaborado por: La autora

5.9.6. Mecanismo de socialización.

Lubrimotor Automotriz organizó una mesa de trabajo donde participaron los miembros de la empresa para socializar el proyecto de investigación según Anexo D.

Tema a tratar. - Socialización Trabajo de Investigación

Antecedentes. - En concordancia con el Oficio No.015 con fecha 03 de diciembre del 2016 (según Anexo C), se acuerda entre la Empresa Lubrimotor Automotriz y la Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda, para desarrollar el trabajo de grado de cuarto nivel sobre el **“SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE IBARRA”**. Es obligación socializar los resultados, conclusiones y recomendaciones encontrados durante la investigación mediante mesas de trabajo. El Sr. Germán Ezequiel Bedón Aguirre en calidad de Gerente Propietario convoca al personal que labora en la empresa a participar del taller de socialización con fecha 15 de julio del 2017.

Objetivo. - Socializar con el gerente, jefes departamentales, personal administrativo-financiero y personal de comercialización de la entidad el

Sistema de Gestión Administrativo-Financiero y Fortalecimiento Estratégico
Integral de la Empresa Lubrimotor Automotriz en la ciudad de Ibarra.

Contenido. – En la mesa de trabajo se trató los siguientes puntos:

1. Antecedentes.
2. Resultados de la investigación.
3. Observaciones de los participantes.
4. Conclusiones y recomendaciones.
5. Agradecimiento.
6. Clausura de la mesa.

5.9.6.1. Resultados de la socialización

La socialización realizada en la empresa Lubrimotor Automotriz tuvo la participación proactiva de los miembros de la empresa según Anexo E, se obtuvo como resultados:

1. El interés de los miembros por el sistema de gestión administrativo-financiero y fortalecimiento estratégico integral de la empresa.
2. Los trabajadores manifiestan es oportuno los cambios para la organización, están de acuerdo con el cronograma planteado para la planeación estratégica, así como con las herramientas a aplicarse.

3. Los participantes consideran la información presentada esta acorde a las necesidades de la empresa y contiene elementos claros que avalan el desarrollo de la propuesta
4. Los participantes han manifestado estar dispuestos a colaborar en la implementación de los instrumentos y herramientas planteados en la propuesta a fin de lograr las metas planteadas y la estabilidad de la empresa en el mercado.
5. Al finalizar la socialización se realizó un breve recordatorio de los conceptos básicos para comprender mejor la investigación, con los cual se reforzó la socialización.

5.10. Contrastación de las preguntas de investigación.

¿Cómo se debe estructurar el sistema de gestión administrativo-financiero?

En base al cuadro de mando se estructura el sistema de gestión administrativo-financiero previo al análisis de los factores externos que pueden afectar en el desempeño de las metas de la empresa. Para la planificación estratégica se definen la misión, visión, objetivos, valores, políticas corporativas, planes de acción donde se defina las estrategias y acciones que permitan el alcance de los objetivos y metas de la empresa, además se establece responsables y el presupuesto que se requiere para el desarrollo de la planificación.

En la gestión administrativa se define el uso de la administración por excepción, la estructura orgánica de la empresa, el manual de funciones, manual de políticas y manual de procedimientos. Y en la gestión financiera se establece el plan de cuentas, la dinamización de las cuentas, estados financieros que en base a los resultados obtenidos se construyen los indicadores financieros, los mismos que contribuyen en la valoración del posicionamiento económico de la empresa, utilizando un análisis mediante la ubicación de semaforización.

¿Cuál es el método más adecuado para dar a conocer el sistema de gestión administrativo-financiero?

La comunicación es muy importante para conseguir involucrar a todos los miembros de la empresa en los cambios que permitan el fortalecimiento estratégico integral, debido al número de trabajadores se establece una agenda de trabajo que se desarrollará en una mesa de trabajo, siendo este el método más adecuado para socializar el sistema de gestión administrativo-financiero.

Lo que permitió obtener un criterio positivo sobre la viabilidad de la investigación en las actividades administrativas, económicas y financieras de la empresa Lubrimotor Automotriz; existiendo un compromiso por parte del propietario de poner en ejecución, con aceptación por parte del personal que elabora en la empresa.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar esta investigación se plantean las siguientes conclusiones de la realización de este trabajo y se recomiendan aspectos importantes a considerarse.

6.1. Conclusiones

La presente investigación permite la adecuada gestión administrativa-financiera y el fortalecimiento estratégico de la empresa en base a la aplicación del cuadro de mando integral y se desarrollaron las interrogantes planteadas.

1. Lubrimotor Automotriz es una empresa familiar que ejecuta los procesos internos conforme las necesidades de una manera empírica, no dispone de: manuales formales de funciones, procedimientos y políticas; de información financiera actualizada dificultándose el análisis y toma de decisiones que permitan ser más eficientes en la gestión administrativa-financiera y competitiva de la empresa.
2. Se estructuró el sistema de gestión administrativo donde se estableció los lineamientos para mejorar los procesos administrativos mediante la

definición de la estructura orgánica, manual de funciones, políticas y procedimientos acorde a requerimientos de la empresa; además la planificación estratégica en base al cuadro de mando herramienta de gestión que permite monitorear y evaluar las estrategias sean efectivas.

3. Para la gestión financiera se indica el plan de cuentas con la respectiva dinamización, además de los instrumentos financieros necesarios para aplicar los indicadores financieros que permitan el análisis de la situación económica para la toma de decisiones.
4. Se definió el mecanismo adecuado para comunicar a los trabajadores los objetivos que se plantean, tomando en consideración el número de colaboradores, aprovechando las experiencias y conocimientos adquiridos de los empleados para lograr el cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa.

6.2. Recomendaciones

1. Se recomienda implementar la planificación estratégica: misión, visión, objetivos, valores corporativos, políticas y planes de acción según el cronograma establecido y hacer un seguimiento periódico con el uso de herramientas intuitivas para evaluar el cumplimiento de las metas y tomar medidas oportunas en el caso de desviaciones.
2. Aplicar los manuales de funciones, políticas y procedimientos establecidos para la empresa respetando las estructuras jerárquicas y realizar las modificaciones necesarias para un adecuado funcionamiento

de los procesos internos, además se debe actualizar el sistema informático empresarial para automatizar las actividades optimizando tiempo y recursos.

3. También realizar estados financieros mensuales, aplicar los indicadores financieros para medir el grado de avance de las metas planteadas, conocer la situación financiera y tomar decisiones oportunas a fin de cumplir los objetivos.
4. Realizar mesas de trabajo para capacitar a los trabajadores en el sistema de Gestión Administrativo-Financiero y fortalecimiento estratégico para que se desarrolle con éxito, permitiendo alcanzar la visión, misión y objetivos establecidos en el plan estratégico, además realizar capacitaciones permanentes a los trabajadores en diversas áreas del conocimiento necesarias para mejorar las competencias profesionales, con el fin de conseguir el logro de las metas empresariales considerando las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2017). *Tasas de interés*. Quito. Recuperado el 28 de 08 de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business Analysis Techniques*. Chippenham, Reino Unido: CPI Antony Rowe. Recuperado el 02 de 10 de 2017, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VgWWp_rcF-EC&oi=fnd&pg=PP1&dq=pestel+analysis+book&ots=P3qc5hHwYa&sig=1U8UryC0jW4j2L999L8UxeodbhU#v=onepage&q&f=false
- Cárdenas, M. (2009). *Naturaleza y propósito de la organización*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Castillo, A. (2012). *Administración de Personal: un enfoque hacia la calidad*. (3 ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Correa, F. (2009). *Administración*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Ecuador en cifras. (07 de 2017). *Documentos*. Recuperado el 30 de 08 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Julio-2017/Reporte_inflacion_201707.pdf
- Eggers, F. (2004). *Economía*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maipue.
- Eggers, F. (2016). *Elementos de micro y macroeconomía*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maipue.
- Fernández, A. (2004). *Claves para la implantación del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11 ed.). México, México: Pearson Educación.

- Fuentes, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. (3 ed.). Madrid, España: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Fundación IASC. (2009). *Módulo 8: Notas a los estados financieros*. London: IASC Foundation Education.
- Gallardo, E., Cruz, A., & Fajardo, J. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* (1 ed.). Editorial UOC.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Días de Santos.
- González, D. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Grullo, J., & Nardulli, J. (2016). *Gestión organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maipue.
- Hernández, M. (2014). *Administración de empresas*. (2 ed.). Madrid, España: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Huamán, P., Vidal, L., & Ríos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2 ed.). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Ediciones 2000.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: técnicas y comportamiento*. México: Editorial Interamericana.
- Label, W., De León, J., & Ramos, R. (2012). *Contabilidad para no contadores: una forma rápida y sencilla de entender la contabilidad*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Lerner, J. (2006). *Introducción a la administración y organización de empresas*. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Luna, C. (2014). *Proceso administrativo*. (1 ed.). México, D.F., México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Elementos básicos del cuadro del mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Metas estratégicas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, R. (2009). *Investigación comercial: técnicas e instrumentos*. Madrid, España: Editorial Tébar Flores.
- Ministerio de Finanzas. (23 de 05 de 2017). Evolución de la deuda de Ecuador en diez años. *El Universo*.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Murcia, H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: una guía práctica*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- O'Kean, J. (2013). *Economía*. Madrid, España: McGraw-Hill España.
- Ortiz, C. (2009). *El control como fase del proceso administrativo*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Palacios, L. (2009). *Dirección estratégica*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Palomares, J., & Peset, M. (2015). *Estados financieros: interpretación y análisis*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos (UF0517)*. Málaga, España: IC Editorial.
- Pintos, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*.
- Prieto, R. (2013). *Registros contables: actividades de gestión administrativa*. Madrid, España: Editorial CEP, S.L.
- Reddin, W. (1991). Retroalimentación. (B. Reddin, Ed.) *Management Today en español*, 22-31.
- Rojas, H. (2004). *Apuntes de análisis e interpretación de los estados financieros*. México, D.F., México: Instituto Politécnico Nacional.
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- Sánchez, M. (2014). *Administración I*. México D.F., México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Senn, J. (2009). *Análisis y diseño de sistemas de información* (2 ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sola, A., & Crespo, A. (2016). *Principios y marcos de referencia de la gestión de activos*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Planeación y control*. México D.F., México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Treviño, D. (2009). *La contabilidad en los diferentes tipos de empresas*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE. (2005). *Resultados del Estudio de Línea de Base en 2004: Microempresas y microfinanzas en Ecuador*. Recuperado el 30 de 06 de 2016, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANZAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>
- Van , J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México, México: Pearson.
- Wanden-Berghe, J., & Fernández, E. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Madrid, España: Larousse - Ediciones Pirámide.

ANEXOS

Anexo A: Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



OBJETIVO: Recaudar información para desarrollar el fortalecimiento estratégico integral de la empresa Lubrimotor Automotriz.

Día:

Hora:

ENCUESTA EMPLEADOS

No.	Pregunta	Parámetros	Marque (X)	Observaciones
1	¿Cuenta la empresa con un plan estratégico institucional?	SI	<input type="checkbox"/>	
		NO	<input type="checkbox"/>	

No.	Pregunta	Parámetros	Marque (X)	Observaciones
2	En la empresa se fijan objetivos y metas.	SI	<input type="checkbox"/>	
		NO	<input type="checkbox"/>	

No.	Pregunta	Parámetros	Marque (X)	Observaciones
3	¿El plan estratégico es difundido en todas las áreas de la empresa?	SI	<input type="checkbox"/>	
		NO	<input type="checkbox"/>	

No.	Pregunta	Parámetros	Marque (X)	Observaciones
4	¿Cómo es el nivel de competitividad en el entorno en el que opera?	Mucha competencia	<input type="checkbox"/>	
		Competencia normal	<input type="checkbox"/>	
		Poca competencia	<input type="checkbox"/>	
		No hay competencia	<input type="checkbox"/>	

No.	Pregunta	Parámetros	Marque (X)	Observaciones
5	¿La empresa gestiona nuevos mercados?	Siempre	<input type="checkbox"/>	
		Casi siempre	<input type="checkbox"/>	
		A veces	<input type="checkbox"/>	
		Nunca	<input type="checkbox"/>	

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetro</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
6	¿Cuál es la edad promedio de los clientes?	25 - 35 años		
		36 - 45 años		
		46 - 55 años		
		56 - en adelante		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
7	¿Los clientes prefieren adquirir máquinas agrícolas con disponibilidad de repuestos?	<i>Siempre</i>		
		<i>Casi siempre</i>		
		<i>A veces</i>		
		<i>Nunca</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
8	¿Cuál es la categorización de los clientes?	<i>Permanentes</i>		
		<i>Ocasionales</i>		
		<i>Nuevos</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
9	¿La empresa cuándo cumple una meta le otorga algún tipo de incentivo?	<i>Siempre</i>		
		<i>Casi siempre</i>		
		<i>A veces</i>		
		<i>Nunca</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
10	¿Cuál es la forma de motivar e incentivar al empleado?	<i>Reconocimiento</i>		
		<i>Gratificaciones económicas</i>		
		<i>Días libres</i>		
		<i>Entrega de obsequios</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
11	¿La remuneración que percibe está acorde a las horas de trabajo y actividades que desempeña?	<i>Siempre</i>		
		<i>Casi siempre</i>		
		<i>A veces</i>		
		<i>Nunca</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
12	¿Participa de forma activa y aporta con iniciativas?	<i>Siempre</i>		
		<i>Casi siempre</i>		
		<i>A veces</i>		
		<i>Nunca</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
13	¿Cómo considera el clima laboral en la empresa?	<i>Excelente</i>		
		<i>Bueno</i>		
		<i>Regular</i>		
		<i>Malo</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
14	¿La empresa le ha brindado algún tipo de capacitación?	<i>Siempre</i>		
		<i>Casi siempre</i>		
		<i>A veces</i>		
		<i>Nunca</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
15	¿Cómo considera la comunicación interna dentro de la empresa?	<i>Excelente</i>		
		<i>Bueno</i>		
		<i>Regular</i>		
		<i>Malo</i>		

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Marque (X)</i>	<i>Observaciones</i>
16	¿La rotación del personal en la empresa es?	<i>Muy frecuente</i>		
		<i>Frecuente</i>		
		<i>Ocasional</i>		
		<i>Nunca</i>		

Gracias por la colaboración.

Anexo B: Matriz de procedimientos.

ACTIVIDADES	Compra de inventarios	Compra de activos fijos	Compra de servicios	Pago a proveedores	Ventas a contado	Ventas a crédito	Recuperación de cartera	Depósitos	Selección de personal
Verificar necesidad de compra o contratación		Gerente	Gerente		Cliente	Cliente			Gerente
Verificar stock en inventario o bodega	Gerente								
Realizar pedidos de compra	Vendedor	Gerente	Gerente						
Aprobar el pedido	Gerente	Gerente	Gerente						
Solicitar a los proveedores la mercadería	Vendedor	Gerente	Vendedor						
Recepción de la factura de compra	Vendedor	Auxiliar	Auxiliar						
Recepción de la mercadería o compra	Vendedor	Gerente							
Verificar la mercadería, compra, o servicio	Vendedor	Gerente	Vendedor						
Registrar los códigos y productos nuevos	Vendedor	Contador							
Almacenar las mercaderías	Vendedor								
Registrar facturas y documentos en sistema	Contador	Contador	Auxiliar				Contador	Contador	
Entregar documentos al área financiera	Auxiliar								
Elaborar comprobantes de retenciones	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar						

Registrar las cuentas por pagar	Contador	Contador	Contador			
Revisar registro de cuentas por pagar				Auxiliar		
Verificar disponibilidad de recursos económicos				Gerente		
Autorizar los pagos				Gerente		
Elaborar comprobantes de pago				Auxiliar		
Elaborar cheques o documentos de pago				Auxiliar		Auxiliar
Firmar cheques				Gerente		
Realizar los pagos a proveedores				Auxiliar		
Archivar documentos	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Cajero	Cajero
Pedido de clientes					Vendedor	Vendedor
Revisar pedido en almacén o bodega					Vendedor	Vendedor
Realizar proformas					Vendedor	Vendedor
Indicar al cliente la mercadería					Vendedor	Vendedor
Realizar demostraciones de los equipos					Vendedor	Vendedor
Revisar condiciones de pago						Vendedor

Examinar el monto del crédito		Gerente	
Solicitar autorización del crédito		Vendedor	
Facturar al cliente	Vendedor	Vendedor	
Entregar la mercadería al cliente		Vendedor	
Recepción de retenciones	Cajero		Cajero
Recepción del valor a cobrar	Cajero		Cajero
Entrega de la mercadería al cliente	Vendedor		
Revisar los documentos			Auxiliar
Elaborar comprobantes de cobro			Cajero
Cierre de caja			Auxiliar
Entregar el dinero de ventas o cobros			Cajero
Realizar la transacción bancaria			Auxiliar
Recepción de documentos del banco			Contador
Publicación en medios de comunicación			Gerente
Recepción de documentos de aspirantes			Gerente

Análisis y selección de aspirantes Gerente

Entrevista Gerente

Asignación de la persona seleccionada Gerente

Elaboración de contrato de trabajo Auxiliar

Detalle	Gerente	Jefe	Contador	Auxiliar	Vendedor	Cajero	Asesor	Cliente	Suman
Actividades	21	0	9	20	25	8	0	2	85

Elaborado por: La autora

Anexo C: Aceptación propuesta

LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ



No. de oficio: 015

Ibarra de 03 de diciembre del 2016

Magister
Ing. Jorge Caraguay
DIRECTOR(a) POSGRADO UTN

Me permito informar a usted que la Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda, con número de cédula 1002418703, estudiante del Programa de Maestría en: Contabilidad y Auditoría, ha sido aceptada en esta institución para realizar su trabajo de grado. La Institución brindará las facilidades e información necesarias.

Agradezco su atención.

Atentamente,


LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ
Germán Bedón A.
100048940001
Sr. Germán Ezcapitel Bedón Aguirre
Gerente Propietario

Dirección: Av. Mariano Acosta 10-40 y Luis Cabezas Borja
Telf: 06 2959669 Cel: 0994509668
Correo: comercialbedon@hotmail.com
Ibarra - Ecuador

Anexo D: Mesa de trabajo



LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ

Ibarra 13 de julio del 2017

Asunto: Socialización del "SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE IBARRA".

Con la finalidad de socializar la visión de la empresa: "Lubrimotor Automotriz en año 2022 es la empresa líder en la venta de maquinaria y repuestos agrícolas de la Zona 1 del Ecuador.", Se convoca a participar en una mesa de trabajo a realizarse el 15 de julio del 2017 de carácter obligatorio.

Atentamente,

Sr. German Ezequiel Bedón Aguirre
Gerente-Propietario



Dirección: Av. Mariano Acosta 10-40 y Los caberos Berra
Tel: 05 2959669 Cel: 0994509668
Correo: comercialbedon@hotmail.com
Ibarra - Ecuador

Anexo E: Asistencia a mesa de trabajo



Control de Asistencia a Mesa de Trabajo.

Ibarra, 15 de julio del 2017

Socialización del "SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA EMPRESA LUBRIMOTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE IBARRA".

No.	Trabajador	Cargo	Firma
1.	Bedón Aguirre Germán Ezequiel	Gerente	
2.	Acosta Vásquez Juan Francisco	Jefe Contabilidad	
3.	Bedón Bedón Andrés Germán	Jefe Comercialización	
4.	Pastaz Quilca Mirian Liliana	Contador	
5.	Ramos Montalvo Jessica Gabriela	Auxiliar Contable	

6.	Bedón Aguirre Rosa Florinda	Secretaria	<i>Rosa Bedón</i>
7.	López Bedón Juan Carlos	Vendedor 1	<i>Juan López</i>
8.	Ramos Alcusir Roberto Carlos	Vendedor 2	<i>Roberto Ramos</i>
9.	Bedón Aguirre Martha	Cajera	<i>Martha Aguirre</i>

LIBRERÍA AUTOMOTRIZ
 Compañía Bedón S.A.
 E. 1000548040001
 IL. IBARRA - ECUADOR
German Ezequiel Bedón
 Sr. Germán Ezequiel Bedón
 Gerente Propietario

Alba Grisela Cevallos
 Dra. Alba Grisela Cevallos
 Maestrante

Dirección: Av. Mariano Acosta 10-40 y Luis cabezas Borja
 Telf. 06 2959669 Cel. 0994509668
 Correo: comercialbedon@hotmail.com
 Ibarra - Ecuador