



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-
FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA “SHAJANA S.A.”
DE LA CIUDAD DE IBARRA**

Trabajo de grado previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Auditoría

Autora: Ing. Mariela del Carmen Arellano Ruiz

Tutor: Dr. Oswaldo Roberto Lara Castro Msc.

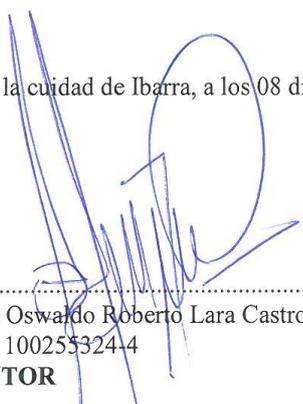
Ibarra, enero 2018



APROBACIÓN TUTOR

En mi calidad de tutor de trabajo de grado presentado por la Ingeniera Mariela del Carmen Arellano Ruiz, para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA SHAJANA S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 08 días del mes de septiembre del 2017


.....
Dr. Oswaldo Roberto Lara Castro Msc.
CI. 100255324-4
TUTOR



APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

En calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por la Ingeniera Mariela del Carmen Arellano Ruiz, para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA SHAJANA S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA”**. Consideramos que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador.

En la ciudad de Ibarra, a los 07 días del mes de diciembre del 2017.


.....
Mgs. Marcelo Vallejos Orbe


.....
Mgs. Marcelo Placencia Enríquez


.....
Mgs. Paul Toro



CESIÓN DE DERECHOS

Yo Mariela del Carmen Arellano Ruiz, con cédula de identidad número 100286131-6, 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 de tesis: **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA SHAJANA S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Magíster en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada, en concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra, a los 07 días del mes de diciembre del 2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Mariela", is written over a dotted line.

.....
Ing. Mariela del Carmen Arellano Ruiz
CI. 1002861316



**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 dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CEDULA DE IDENTIDAD	100286131-6		
APELLIDOS Y NOMBRES	Arellano Ruiz Mariela del Carmen		
DIRECCIÓN	Casique Otavalo y Escalinata Rey Loma		
EMAIL	mariela_8282@hotmail.com		
TELEFONO FIJO	062923430	TELEFONO MOVIL	0995157507
DATOS DE LA OBRA			
TITULO	"Desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativo y Financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Shajana de la ciudad de Ibarra"		
AUTOR	Arellano Ruiz Mariela del Carmen		
FECHA: AAAAMMDD	2017-12-07		
PROGRAMA	Posgrado		
TITULO POR EL QUE SE OPTA	Magister en Contabilidad y Auditoría		
ASESOR/DIRECTOR	Dr. Roberto Lara Castro Msc.		

2. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

Yo Mariela del Carmen Arellano Ruiz, con cédula de ciudadanía número 100286131-6, 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 forma 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 presenta 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 tercero.

En la ciudad de Ibarra a los 07 días del mes de diciembre de 2017.



.....
Ing. Mariela del Carmen Arellano Ruiz
CI. 1002861316

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios, pues sin Él nada de lo que soy, nada de lo tengo y nada de lo que he logrado tendría sentido. A la Virgen María por ser la luz que guía mi camino.

A toda mi familia en especial a mis padres Estuardo y Cristina por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en todo momento. Me han enseñado que todos los sueños se pueden cumplir y que el cielo es el único límite para alcanzar mis metas.

A mis hermanos Alvaro, Verónica, Diana y Rajiv, por siempre creer en mí y por permitirme aprender junto a ellos las cosas esenciales de la vida: responsabilidad, fe, unión pero lo más importante el amor.

Mariela

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente a Dios, por darme sabiduría y fortaleza para poder culminar mis estudios, por ser mi guía e iluminar mi camino.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento y motivarme día tras día para alcanzar este objetivo ya que con su ejemplo de constancia, esfuerzo y sacrificio me han enseñado a sobresalir en la vida. “El éxito depende del esfuerzo”. Sófocles

Agradezco de manera especial al señor Juan Carlos Calderón gerente general de la empresa Shajana por permitirme continuar con mi desarrollo personal y profesional mediante la realización del presente trabajo de investigación en la prestigiosa empresa que representa.

A mi tutor Msc. Roberto Lara por su orientación, comentarios, disposición para atenderme y por toda su ayuda.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE

APROBACIÓN TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	v
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	v
2. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	vi
3. CONSTANCIA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE	ix
LISTA DE TABLAS.....	xiv
LISTA DE FIGURAS	xvii
LISTA DE SIGLAS	xviii
RESUMEN.....	xix
SUMMARY	xx
INTRODUCCIÓN	xx
CAPÍTULO I.....	24
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.1 Antecedentes	24
1.2 Planteamiento del problema	26
1.2.1. Formulación del problema	28
1.3 Justificación.....	29
1.4 Objetivos	31
1.4.1. Objetivo general	31
1.4.2. Objetivos específicos	31
1.4.3. Interrogantes.....	32
1.5 Viabilidad.....	32
1.5.1. Viabilidad legal	32
1.5.2. Viabilidad económica.....	33
1.5.3. Viabilidad política	33
1.5.4. Viabilidad operativa	33

CAPÍTULO II	33
2 MARCO REFERENCIAL	34
2.1 Empresa.....	34
2.1.1. Objetivos de la empresa	34
2.1.2. Características de la empresa	35
2.1.3. Pymes	35
2.2 Sistema de gestión.....	37
2.2.1. Elementos de la gestión.....	38
2.2.2. Clasificación de los sistemas.....	42
2.3 Sistema de gestión administrativa	44
2.3.1. Importancia del sistema de gestión administrativa	44
2.3.2. Características del sistema de gestión administrativa	45
2.3.3. Proceso del sistema de gestión administrativo.....	48
2.4 Sistema de gestión financiera.....	53
2.4.1. Importancia del sistema de gestión financiera	54
2.4.2. Técnicas del sistema de gestión financiera	55
2.4.3. Estados financieros.....	57
2.4.4. Análisis financiero	59
2.5 Enfoque estratégico	63
2.5.1. Estrategia.....	63
2.5.2. Proceso planeación estratégica.....	64
2.5.3. Análisis FODA.....	64
2.6 Cuadro de mando integral	66
2.6.1. Objetivos estratégicos	67
2.6.2. Perspectivas del cuadro de mando	67
2.6.3. Indicadores	69
2.6.4. Metas	70
2.6.5. Mapa estratégico	70
2.6.6. Planes de acción	71
2.7 Marco legal.....	71
2.7.1. Obligaciones tributarias	71
2.7.2. Obligaciones sociales	72
2.7.3. Obligaciones con entidades de control.....	72

2.7.4. Obligaciones municipales y otras instituciones públicas	72
CAPÍTULO III	73
3 MARCO METODOLÓGICO	73
3.1 Descripción del área de estudio.....	73
3.2 Tipos de investigación.....	74
3.2.1. Investigación cualitativa.....	74
3.2.2. Investigación cuantitativa.....	74
3.2.3. Investigación documental.....	75
3.3 Métodos de investigación.....	76
3.3.1. Descriptivo	76
3.3.2. Campo	76
3.3.3. Propositivo	77
3.3.4. Analítico-sintético	77
3.4 Población.....	78
3.5 Diseño metodológico.....	80
3.5.1. Operacionalización de las variables	82
3.6 Procedimientos	84
3.7 Técnicas e instrumentos	85
3.7.1. Observación.....	85
3.7.2. Encuesta estructurada.....	85
3.7.3. Revisión documental	86
3.7.4. Matrices	87
3.7.5. Agenda	87
3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos	87
3.9 Proceso de construcción de la propuesta.....	88
3.10 Trascendencia científica del estudio o valor práctico	89
3.11 Resultados esperados (impactos)	89
3.11.1. En lo económico.....	90
3.11.2. En lo social.....	90
3.11.3. En lo cultural	91
3.11.4. En lo educativo.....	91
CAPÍTULO IV	91
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	92

4.1	Análisis de las encuestas	92
4.2	Resultados de los instrumentos de investigación	118
4.3	Contrastación de resultados con las preguntas de investigación.....	120
CAPÍTULO V		122
5	PROPUESTA	122
5.1	Antecedentes	122
5.2	Justificación o propósito.....	122
5.3	Base teórica	123
5.3.1.	Gestión administrativa	123
5.3.2.	Gestión financiera	124
5.3.3.	Cuadro de mando integral	125
5.4	Objetivos	126
5.4.1.	Objetivo general	126
5.4.2.	Objetivo específicos	126
5.5	Descripción de la propuesta	127
5.6	Beneficiarios.....	127
5.7	Diseño técnico	128
5.7.1.	Base legal	128
5.7.2.	Planeación estratégica	128
5.7.3.	Filosofía corporativa	129
5.7.4.	Objetivos empresariales	132
5.7.5.	Análisis FODA.....	133
5.7.6.	Análisis de la cadena de valor	140
5.7.7.	Plan estratégico institucional.....	143
5.8	Plan operativo anual	169
5.9	Gestión administrativa.....	181
5.9.1.	Organigramas	181
5.9.2.	Manuales	185
5.10	Gestión financiera	210
5.10.1.	Análisis financiero	211
5.10.2.	Estados financieros proyectados	237
5.11	Socialización	244
5.11.1.	Agenda	245

5.11.2. Resultados obtenidos.....	246
5.12 Contratación de resultados con las preguntas de investigación.....	247
CAPÍTULO VI.....	249
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	250
6.1 Conclusiones	250
6.2 Recomendaciones.....	251
BIBLIOGRAFÍA.....	252
ANEXOS.....	256
Anexo A: Modelo de encuesta	257
Anexo B: Taller.....	261
Anexo C: Asistencia al taller día 1.....	262
Anexo D: Asistencia al taller día 2.....	263
Anexo E: Proforma 1.....	264
Anexo F: Proforma 2.....	265
Anexo G: Proforma 3	266
Anexo H: Proforma 4	267
Anexo I: Proforma 5.....	268
Anexo J: Proforma 6	269
Anexo K: Proforma 7	270
Anexo L: URKUND.....	271

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estratos poblacionales empresa Shajana.....	79
Tabla 2. Diseño metodológico	80
Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables	82
Tabla 4. Disponibilidad y aplicación de planes (PEI - POA)	93
Tabla 5. Presupuestos flexibles.....	94
Tabla 6. Objetivos empresariales	95
Tabla 7. Estrategias alineadas a los objetivos empresariales	96
Tabla 8. Utilización del cuadro de mando integral	98
Tabla 9. Mapa estratégico	99
Tabla 10. Objetivos financieros	100
Tabla 11. Filosofía corporativa	101
Tabla 12. Manuales de funciones, políticas y procedimientos	102
Tabla 13. Organigramas	104
Tabla 14. Potencialización de activos intangibles	105
Tabla 15. Segmento de mercado	106
Tabla 16. Nivel de satisfacción de clientes	107
Tabla 17 Toma de decisiones en base a estados financieros	108
Tabla 18. Indicadores financieros: ROE, ROI y EVA.....	110
Tabla 19. Necesidades y expectativas actuales y futuras del cliente	111
Tabla 20. Proceso de distribución de productos	112
Tabla 21. Servicio post-venta	113
Tabla 22. Capacitación del personal	114
Tabla 23. Motivación del personal.....	115
Tabla 24 Intervención del personal en la toma de decisiones.....	117
Tabla 25. Formulación de misión	130
Tabla 26. Formulación de la visión.....	131
Tabla 27. Matriz FODA	134
Tabla 28. Calificación de factores externos	135
Tabla 29. Matriz de evaluación de los factores externos	135
Tabla 30. Calificación de factores internos.....	137
Tabla 31. Matriz de evaluación de los factores internos.....	138
Tabla 32. Matriz DAFO	140

Tabla 33. Objetivos estratégicos	145
Tabla 34. Indicadores de gestión perspectiva financiera	148
Tabla 35. Indicadores de gestión perspectiva del cliente.....	149
Tabla 36.. Indicadores de gestión perspectiva procesos internos	150
Tabla 37. Indicadores de gestión pers. de aprendizaje y crecimiento.....	151
Tabla 38. Metas, umbrales de medición e iniciativas pers. financiera	153
Tabla 39. Metas, umbrales de medición e iniciativas pers. del cliente	154
Tabla 40. Metas, umbrales e iniciativas pers. procesos internos	155
Tabla 41. Metas, umbrales e iniciativas p. aprendizaje y crecimiento	156
Tabla 42. Plan de ampliación del portafolio de proveedores.....	157
Tabla 43. Plan de apertura de nuevos mercados	158
Tabla 44 Plan de reducción gastos de transporte	159
Tabla 45. Plan de incentivos por fidelización.....	160
Tabla 46. Plan de promoción y publicidad	161
Tabla 47. Plan de mejora continua.....	162
Tabla 48. Plan de seguimiento y control de inventarios	163
Tabla 49. Plan de capacitación adiestramiento en el uso del producto.....	164
Tabla 50. Plan de capacitación al personal	165
Tabla 51. Plan de marketing digital	166
Tabla 52. Priorización de los planes de acción	168
Tabla 53. Plan operativo anual – perspectiva financiera	169
Tabla 54. Plan operativo anual – perspectiva del cliente.....	172
Tabla 55. Plan operativo anual – perspectiva procesos internos	174
Tabla 56. Plan operativo anual – perspectiva aprendizaje y crecimiento	177
Tabla 57 Actividades POA con asignación de valores	180
Tabla 58. Manual de funciones junta general del accionistas.....	186
Tabla 59. Manual de funciones presidente	187
Tabla 60. Manual de funciones gerente general	188
Tabla 61. Manual de funciones jefe de administración	189
Tabla 62. Manual de funciones jefe de comercialización.....	190
Tabla 63. Manual de funciones contador	191
Tabla 64. Manual de funciones facturador	192
Tabla 65. Manual de funciones bodeguero	193

Tabla 66. Manual de funciones junior de mercadeo	194
Tabla 67. Manual de funciones vendedores externos	195
Tabla 68. Manual de funciones impulsadora de ventas	196
Tabla 69. Manual política de ventas	197
Tabla 70. Manual política de crédito	199
Tabla 71. Manual política de devoluciones en ventas	201
Tabla 72. Manual política de manejo del inventario.....	203
Tabla 73. Manual procedimiento de importación	204
Tabla 74. Manual procedimiento compras locales	206
Tabla 75. Manual procedimiento ventas.....	208
Tabla 76. Manual procedimiento ventas.....	210
Tabla 77. Análisis vertical balance general Shajana.....	213
Tabla 78. Análisis vertical estado de resultados Shajana	216
Tabla 79. Análisis horizontal balance general Shajana	219
Tabla 80. Análisis horizontal estado de resultados Shajana	222
Tabla 81 Balance general proyectado	238
Tabla 82 Estado de resultados proyectado.....	241

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Disponibilidad y aplicación de planes (PEI - POA)	93
Figura 2. Presupuestos flexibles	93
Figura 3. Objetivos empresariales.....	94
Figura 4. Estrategia alineada a los objetivos empresariales.....	96
Figura 5. Utilización del cuadro de mando integral.....	97
Figura 6. Mapa estratégico.....	99
Figura 7. Objetivos financieros.....	100
Figura 8. Filosofía corporativa.....	101
Figura 9. Manuales de funciones, políticas y procedimientos	103
Figura 10. Organigramas	104
Figura 11. Potencialización activos intangibles.....	105
Figura 12. Segmento de mercado.....	106
Figura 13. Nivel de satisfacción de clientes.....	107
Figura 14. Toma de decisiones en base a estados financieros	109
Figura 15. Indicadores financieros: ROE, ROI y EVA	110
Figura 16. Necesidades y expectativas actuales y futuras del cliente.....	111
Figura 17. Proceso de distribución de productos	112
Figura 18. Servicios post-venta.....	113
Figura 19. Capacitación del personal.....	114
Figura 20. Motivación del personal	115
Figura 21. Toma de decisiones con participación del personal	117
Figura 22. Misión.....	130
Figura 23. Visión	131
Figura 24. Cadena de valor	141
Figura 25. Mapa estratégico.....	146
Figura 26. Organigrama estructural	183
Figura 27. Organigrama funcional.....	184

LISTA DE SIGLAS

PYMES	Pequeñas y medianas empresas
MIPYMES	Microempresas, pequeñas y medianas empresas
CMI	Cuadro de mando integral
PEI	Plan estratégico institucional
POA	Plan operativo anual
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
DOFA	Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
MEFI	Matriz de evaluación de factores internos
MEFE	Matriz de evaluación de factores externos
ARCSA	Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria

**“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-
FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA “SHAJANA S.A.”
DE LA CIUDAD DE IBARRA”**

Autora: Ing. Mariela del Carmen Arellano Ruiz

Tutor: Dr. Oswaldo Roberto Lara Castro Msc.

RESUMEN

El presente proyecto propone el desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral en la empresa Shajana de la ciudad de Ibarra, con el planteamiento de objetivos estratégicos propuestos desde las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos y del aprendizaje y crecimiento se pretende medir el cumplimiento de los mismos a través de indicadores de gestión financieros y no financieros con el fin facilitar a la gerencia la toma de decisiones estratégicas. La investigación se encuentra bajo los enfoques cualitativos y cuantitativos, para la recolección de información se aplicó métodos, técnicas e instrumentos de investigación afines a estos seguido del análisis e interpretación de los datos con el objeto de realizar un diagnóstico de la situación actual en la empresa. La base teórica recopilada permitió reforzar los conocimientos, brindando una mayor comprensión y entendimiento sobre los temas utilizados en el proyecto. De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta al personal se elaboró la matriz FODA, en base a esta matriz se estructuró la propuesta según se detalla: la planeación estratégica comprende filosofía corporativa, análisis interno y externo, el plan estratégico y el plan operativo anual, asimismo la gestión administrativa plantea la reestructuración de la estructura organizacional representada en un organigrama estructural y otro funcional, manuales de funciones, políticas y procedimientos; finalmente para la gestión financiera se propone el análisis financiero y la aplicación de razones financieras con el propósito de garantizar el uso adecuado de los recursos disponibles.

PALABRA CLAVE

Gestión administrativa, gestión financiera, cuadro de mando integral, filosofía corporativa, plan estratégico, estructura organizacional, análisis financiero.

**“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-
FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA “SHAJANA S.A.”
DE LA CIUDAD DE IBARRA”**

Autora: Ing. Mariela del Carmen Arellano Ruiz

Tutor: Dr. Oswaldo Roberto Lara Castro Msc.

SUMMARY

The present project proposes the development of an administrative-financial management system through the application of the integral control panel in the Shajana company of the city of Ibarra, with the approach of strategic objectives proposed from the financial perspectives of the client, internal processes and of learning and growth is intended to measure compliance with them through financial and non-financial management indicators in order to facilitate strategic decision making for management. The research is under the qualitative and quantitative approaches, for the collection of information applied methods, techniques and research instruments related to these followed by the analysis and interpretation of the data in order to make a diagnosis of the current situation in the company. The theoretical base compiled allowed to reinforce the knowledge, offering a greater understanding and understanding on the topics used in the project. According to the results obtained after the application of the personnel survey, the SWOT matrix was elaborated, based on this matrix, the proposal was structured as follows: strategic planning includes corporate philosophy, internal and external analysis, the strategic plan and the annual operating plan, also the administrative management proposes the restructuring of the organizational structure represented in a structural and functional chart, functional manuals, policies and procedures; Finally, for financial management, financial analysis and the application of financial ratios are proposed in order to guarantee the adequate use of available resources.

KEYWORDS

Administrative management, financial management, balanced scorecard, corporate philosophy, strategic plan, organizational structure, financial analysis.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas también conocidas como Pymes juegan un papel importante en el desarrollo de la economía del país, la mayor incidencia está en la generación de empleo, dinamización económica de las regiones y en la diversificación de la actividad siendo este el sector que utiliza mayoritariamente materia prima e insumos nacionales en el proceso productivo; al mismo tiempo mantiene una alta capacidad para proveer de bienes y servicios a grandes empresas.

En la provincia de Imbabura las mipymes se han ido expandiendo en gran número de acuerdo a las necesidades del mercado interno y externo, en Ibarra capital de la provincia se puede visibilizar en mayor cantidad empresas dedicadas al comercio de productos alimenticios, bebidas, entre otros.

Shajana es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos naturales que cuentan con gran demanda en mercados verdes a través de alimentos orgánicos e insumos cosméticos, es decir una gama de nuevos productos alimenticios que concentran estilos saludables y nutritivos con sabores y presentaciones acordes a las necesidades de todos los clientes promoviendo la supervivencia y el uso sostenible de los recursos.

El consumo de productos naturales en el transcurso de los últimos años ha evidenciado un notable incremento logrando posesionar a Shajana en mercados a nivel provincial, regional y nacional; cabe destacar que la empresa precisa se replantee la gestión administrativa y financiera a través de la integración de procedimientos que conlleven cada una de las actividades en busca de alcanzar las metas propuestas, dichos resultados deben ser medidos

con la aplicación del cuadro de mando integral basado en la gestión de estrategias propias de la organización.

En el presente trabajo de investigación se desarrollaron seis capítulos.

El capítulo I, contiene los antecedentes, planteamiento del problema, formulación y justificación de la investigación, objetivos e interrogantes y la viabilidad.

El capítulo II, describe el marco referencial suministrando información sobre la base teórica que fundamenta esta investigación, se presenta un breve análisis de la empresa, sistema de gestión, sistema de gestión administrativa, sistema de gestión financiera, enfoque estratégico, cuadro de mando integral y normativa legal.

El capítulo III, detalla el marco metodológico evidenciando los tipos y métodos de investigación, así como la población considerada para el desarrollo del proyecto, diseño metodológico, procedimientos, técnicas e instrumentos, técnicas de procesamiento de datos, proceso de construcción de la propuesta, trascendencia científica del estudio o valor práctico y los resultados esperados (impactos).

El Capítulo IV, describe el análisis e interpretación de datos, con la presentación y discusión de resultados, para luego establecer el Desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

El Capítulo V, refiere a la propuesta del trabajo de investigación, Desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Shajana S.A.

Finalmente, el Capítulo VI plantea las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, además de la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo describe los antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, objetivos de investigación, interrogantes y viabilidad.

1.1 Antecedentes

La empresa Sanbani inició la historia en el año de 1990 en la ciudad de Cali, es un laboratorio dedicado a la fabricación y comercialización de productos con base en recursos naturales reconocidos por virtudes terapéuticas, cosméticas y alimenticias que garantiza a los consumidores los mejores productos con los más altos estándares de calidad. La marca Sanbani cuenta con más de 25 años en el mercado de países como Colombia, Ecuador y Venezuela en donde cuentan con canales de distribución directa.

En este sentido se da una definición de Biocomercio como: el conjunto de actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa desarrolladas de conformidad con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica. <http://biocomercioandino.org/wp-content/uploads/2015/04/Capc-publicacion-bioc-Minam.pdf>

En Ecuador, la empresa Shajana S.A. es el distribuidor exclusivo de los productos elaborados por Sanbani a partir del año 2005, la matriz se encuentra en la provincia de Imbabura cantón Ibarra ubicada en las calles Río Palora y Av. El Retorno, punto en el cual la

comercializadora ejecuta la actividad comercial receptando inicialmente los productos importados desde el vecino país de Colombia para luego proceder con la venta a los clientes.

La organización cuenta con un capital social de ochocientos dólares americanos divididos en ochocientas acciones con un valor nominal de un dólar americano cada una, distribuida en tres accionistas. Además en la actualidad la entidad tiene en nómina siete personas que operan la parte administrativa, financiera, ventas y operativa, contando con un gerente general, un asistente de gerencia, un contador, un facturador, un vendedor, una impulsadora y un empacador.

La gama de productos importados está categorizada en: salud con fibra y complementos nutricionales, cosméticos con cremas de coloración natural, mascarillas y shampoo e insumos alimenticios con ají natural y extensor de masa; cabe destacar que la materia prima de estos bienes son recursos naturales, entre ellos están las plantas medicinales cuya aplicación terapéutica está destinada a mejorar la salud de las personas.

El plazo de duración de la sociedad anónima es de cincuenta años contado a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil del 29 de abril del 2005, misma que puede ser extendida. De hecho desde la apertura y durante el período de funcionamiento la entidad denota el incremento de la demanda a nivel nacional especialmente en la provincia de Pichincha, por lo que se torna necesario que la empresa se vaya adaptando a ciertos cambios.

En este ámbito, los cambios que la empresa requiere no pueden darse de forma empírica siendo necesario desarrollar un sistema de gestión que establezca los procesos administrativos y financieros que faciliten la obtención de información oportuna en la toma de decisiones,

además se debe incorporar una orientación estratégica que fortalezca la gestión a fin de mejorar la competitividad y por ende alcanzar el éxito empresarial, ante lo expuesto se plantea el problema.

1.2 Planteamiento del problema

Las pymes cuentan con gran relevancia en la economía ecuatoriana debido a la facilidad con la que se adaptan a las diversas condiciones del mercado actual, con consumidores exigentes y complejos, mayor cantidad de competidores, nuevos acuerdos comerciales internacionales, así como obligaciones administrativas y fiscales con instituciones del estado.

La ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura acoge a una pequeña empresa llamada Shajana, misma que está sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, cuyo objeto social es importar, manufacturar, exportar, comercializar, distribuir y vender productos naturales, cosméticos, farmacéuticos y alimenticios. Cabe destacar que este es un negocio cuyo objetivo es posicionarse en mercados promisoros con gran demanda de productos elaborados en base a recursos naturales.

En tal razón, las acciones que se han estado llevando en la empresa con la finalidad de posicionar e incrementar la participación de Shajana en el mercado no han sido las adecuadas debido a que el sistema de gestión administrativo-financiero que se maneja es empírico, impidiendo el correcto desarrollo de las actividades que permitan mejorar el nivel de competitividad y la pronta adaptación a cambios evidenciados en cuanto al incrementó en las ventas, stocks disponibles y nuevos competidores que ofrecen los mismos productos.

Por otra parte, no está definida una adecuada planeación estratégica que posibilite a la empresa proyectarse al futuro en relación con el desarrollo y crecimiento en el mercado. La inexistencia de planes estratégicos y operativos dificulta el direccionamiento estratégico y la toma de decisiones. Además, las actividades son realizadas diariamente sin contar con objetivos, metas y estrategias que posibiliten la obtención de resultados y a la vez que garanticen la permanencia de Shajana en el mercado.

Las políticas internas existentes en la organización han sido diseñadas bajo lineamientos empíricos que no permiten se ejecuten acciones concretas en cuanto a la gestión de la cartera de clientes y proveedores, control de inventarios y evaluación integral de la empresa, por lo que el uso de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos se han visto afectados al punto de colocar en riesgo la inversión de los accionistas.

La estructura organizacional en la entidad desde un inicio ha sido llevada a la práctica de modo deficiente a tiempo que no ha logrado la interacción entre las diversas secciones dando como resultado duplicidad de funciones, incorrecta asignación de responsabilidades y ausencia de comunicación entre quienes la integran, es decir se denota la carencia de un manual de funciones que explique lo que cada colaborador debe hacer según el área y puesto de trabajo.

De igual forma, la administración del personal es insuficiente al momento de la distribución del trabajo diario ante el aumento de las ventas, provocando malestar e insatisfacción en los trabajadores por sobrecargas laborales que influyen directamente en los procesos de operación y atención al cliente.

En relación a la gestión financiera, de forma mensual dentro de los cinco primeros días se realiza la presentación de los estados financieros con cifras actualizadas y reales de los activos, pasivos, ingresos y egresos. Sin embargo, la información entregada no se complementa con un análisis financiero que posibilite la toma de decisiones estratégicas, recayendo únicamente en el criterio, habilidad y la experiencia del gerente general.

El presente trabajo de investigación se justifica con la elaboración de la propuesta de Desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Shajana, mismo que con el replanteamiento de los objetivos y estrategias planteados desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard se pretende que la organización pueda acoplar esta herramienta a los procesos, operaciones diarias, las funciones del personal y demás actividades que en ella se desarrollan con el objeto de buscar la permanencia de la empresa en el mercado.

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

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo afecta la aplicación de un sistema de gestión administrativo-financiero manejado de forma empírica en la dirección y la toma de decisiones estrategias de la empresa Shajana S.A.?

1.3 Justificación

SHAJANA es una empresa comercializadora de productos naturales que brinda beneficios a las personas en cuanto a salud y nutrición; la calidad y variedad de los productos ofertados permite mantener y captar nuevos clientes, logrando mayores rendimientos económicos para los accionistas quienes crearon la organización en miras de realizar una inversión rentable, para ello se requiere además conseguir la permanencia del negocio en el mercado a través de una mejora en la gestión administrativa y financiera.

El CMI posibilita la medición de la gestión administrativa y financiera en lo que se refiere a procesos, subprocesos, operaciones e información general con el fin dar un correcto uso e interpretación, basándose en las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y del crecimiento y aprendizaje que se aplica a la parte operativa, administrativa, ventas y financiera promoviendo así la gestión de la organización frente a la competencia.

Igualmente, el CMI permite a los accionistas y al gerente general medir a cada una de las áreas en relación al valor que crean en el trabajo con respecto a los bienes o el servicio prestado a los clientes internos y externos, identificando la necesidad de incrementar la inversión en personal, tecnología, marketing, entre otros.

En cuanto a la generación de fuentes de empleo, crear y garantizar puestos de trabajo, habiendo empleados que en la mayoría de los casos se constituyen en el principal sustento económico de los hogares además del desarrollo e impulso de las familias, para ello es necesario construir una estructura que permita mostrar la incidencia que el trabajo realizado genera en la empresa.

Los accionistas, directivos, administradores y trabajadores son pieza clave y fundamental de la empresa, la participación de estos en la organización posibilita el correcto funcionamiento de la misma, por lo que fortalecer la capacitación en todos los niveles de forma continua es de gran importancia en relación a la actualización de la normativa legal, desarrollo productivo, costeo de productos, planeación estratégica, marketing, control interno que contribuyan en la gestión de los recursos disponibles.

La aplicación de un sistema gestión administrativo se pone en ejecución mediante el proceso administrativo que inicia con la planeación estratégica, misión, visión, objetivos, valores empresariales, políticas, estructura organizacional, manuales de funciones, políticas y procedimientos; cabe destacar que una vez puesto en práctica en todas las áreas funcionales brinda a la empresa una imagen autentica, estable, solvente y competitiva frente otras organizaciones.

Por lo que refiere a la gestión financiera, la información se fundamenta en la aplicación de políticas y normas contables, obteniendo información financiera real reflejada en los Estados de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, Estado de Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio. Esta información se muestra en cifras, por lo que la medición de todos los resultados a través del CMI posibilita que los accionistas y gerente general estén al tanto de lo que ocurre en la empresa.

Para finalizar, el presente proyecto contribuye directamente con Shajana a través del desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, permitiendo crear nuevas estrategias para la consecución de los objetivos planteados, generando estabilidad y solvencia, incrementando las utilidades,

logrando la optimización de los recursos, mejora de la competitividad, así como el desarrollo, crecimiento y supervivencia de la empresa en el mercado.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Fortalecer el sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa “Shajana S.A.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión administrativo-financiero de la empresa Shajana S.A.
2. Estructurar un sistema de gestión administrativo-financiero aplicando el cuadro de mando integral con el fin de orientar a la empresa al desarrollo y fortalecimiento empresarial.
3. Establecer un adecuado mecanismo de socialización del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Por lo tanto para cumplir con los objetivos específicos se plantea las siguientes interrogantes:

1.4.3. Interrogantes

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa y financiera de Shajana que impiden el adecuado desarrollo y crecimiento empresarial?
2. ¿Cómo estructurar el sistema de gestión administrativo-financiero aplicando el cuadro de mando integral para orientar a la empresa al desarrollo y fortalecimiento empresarial?
3. ¿Qué técnica e instrumento son los más apropiados para realizar la socialización del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral entre los beneficiarios directos de Shajana?

1.5 Viabilidad

El presente proyecto es viable desde los aspectos: legal, económico, político y operativo.

1.5.1. Viabilidad legal

El presente trabajo es viable en el orden legal debido a que se encuentra bajo la normativa que establece la: Constitución de la República del Ecuador: artículo 66 numeral 2 y Plan Nacional del Buen Vivir: Objetivo 3; donde se determina el derecho a la calidad de vida de la población y el aseguramiento de la salud, alimentación, agua potable, vivienda, vestido, entre otros servicios básicos.

Asimismo, la Constitución de la República del Ecuador: artículo 319 y la Ley de Compañías artículo 2, reconocen los diversos tipos de organización y la correspondiente determinación de

la personería jurídica. Shajana está constituida como una sociedad anónima, distribuida en acciones otorgando derechos económicos y políticos de la empresa a los accionistas.

1.5.2. Viabilidad económica

La investigadora mediante el uso de recursos propios procede con la elaboración de la presente investigación en la empresa importadora y comercializadora de productos en base a recursos naturales Shajana S.A., por lo que el desarrollo de la misma cuenta con factibilidad económica.

1.5.3. Viabilidad política

La viabilidad política de la investigación está enmarcada en la autorización de la gerencia general de la empresa Shajana para el desarrollo de un sistema de gestión administrativo financiero aplicando el cuadro de mando integral.

1.5.4. Viabilidad operativa

El proyecto tiene viabilidad operativa puesto que no presenta ningún tipo de restricción para la puesta en marcha de la investigación, existiendo la colaboración de todo el personal que labora en la empresa y la disponibilidad de información de acuerdo a los requerimientos solicitados en cada una de las etapas del desarrollo de la misma. De forma adicional, está la predisposición para que el sistema posteriormente sea llevado a la práctica en la organización.

CAPÍTULO II

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 Empresa

Considerando a la empresa como un instrumento que permite producir y poner a disposición de las personas o consumidores una variedad de bienes y servicios con fin de satisfacer las necesidades a cambio de conseguir rendimientos económicos, según Villagrà (2009), define a la empresa como:

La organización de los recursos necesarios que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar una serie de objetivos previamente definidos, entre los cuales destaca el ánimo de obtener beneficios económicos (p.26).

Así pues, la empresa está dirigida por el empresario, quien es un emprendedor que organiza y gestiona los recursos de forma eficiente y eficaz; y al mismo tiempo asume una serie de riesgos en el sentido de obtener un beneficio o ganancia, según manifiesta Bustamante (2009) “el empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar” (p.4). Las empresas pueden clasificarse atendiendo a distintos criterios.

2.1.1. Objetivos de la empresa

Por lo general, se considera a los beneficios o ganancias como el objetivo principal de la empresa, entendido como la diferencia entre los ingresos y los costos - gastos generados por la actividad productiva, cabe destacar la existencia de diversos objetivos presentes en la mayoría de empresas, según manifiesta Soriano (2012) se detalla a continuación:

- (a)Objetivos de rentabilidad perseguidos en mayor o menor medida por todas las empresas privadas.
- (b)Objetivos de crecimiento y de poder de mercado, cuyo efecto es el fortalecimiento de la posición de la empresa y la colocación en una situación más favorable de cara al futuro.
- (c)Estabilidad e integración con el medio, es imprescindible para la supervivencia logrando mantener una situación de estabilidad y adaptabilidad a las nuevas condiciones del entorno.
- (d)Objetos sociales siendo parte de la sociedad la empresa, para conseguir una mayor aceptación de la misma (p.14).

2.1.2. Características de la empresa

Las características de la empresa aplicadas de manera general desde la teoría de la organización según indica Soriano (2012) son las siguientes:

- (a)Tiene unos objetivos.
- (b)Hay la presencia de una autoridad.
- (c)Existe una jerarquización de los miembros.
- (d)Distinción entre miembros y no miembros.
- (e)Diferenciación entre la propia organización y los miembros.
- (f) Tendencia a perpetuarse.
- (g)Crea procedimientos de actuación nuevos.

2.1.3. Pymes

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas conocidas también como pymes cuentan con gran importancia en la económica nacional debido al enfoque significativo con que cuentan en el campo del empleo y el producto interno bruto (PIB). En los últimos años, las pymes se han venido desarrollando en ámbitos tales como la producción de bienes y servicios, así como la demanda o la compra de productos a los cuales pueden o no añadirle valor agregado para la posterior reinserción al mercado.

Así también, se puede identificar el término mipymes en donde de forma adicional se incluye a las microempresas, según se señala en el artículo 106 del Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se clasifica a las empresas en base al número de trabajadores y al valor de las ventas o ingresos brutos anuales. A continuación se muestran las principales consideraciones tomadas según el reglamento antes mencionado para la clasificación de las Mipymes:

- a) La micro empresa cuenta con un número de trabajadores entre 1 a 9 y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil dólares de los Estados Unidos de América.
- b) La pequeña empresa tiene a disposición en la nómina de entre 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales de entre cien mil uno y un millón de dólares de los Estados Unidos de América.
- c) La mediana empresa tiene un número de trabajadores que van de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América.

Otra de las consideraciones a ser tomadas para la determinación del tipo de empresa se señala en el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en

relación al valor bruto de las ventas o ingresos mismo que prevalece sobre el número de trabajadores.

2.2 Sistema de gestión

En la actualidad las empresas se encuentran en un entorno cambiante, siendo importante adaptarse y desenvolverse en nuevas situaciones en forma rápida en cuanto a procesos y procedimientos que en estas se realizan, según manifiesta Ogalla (2005) “el sistema de gestión es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización” (p.3).

Así mismo, los intereses empresariales están centrados en lograr que las empresas sean más competitivas y eficientes en los diferentes mercados en los que están posesionados los productos, permitiéndoles así un crecimiento equilibrado e incremento en los beneficios económicos que perciben, para 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.1).

Además según Gullo (2015) define a la gestión como:

Un proceso en tanto y en cuanto requiere el establecimiento de ciertas estrategias y tácticas. La experiencia, el conocimiento organizacional, la prosecución de ciertos pasos lógicos confieren coherencia a la gestión. La suma de esos pasos conforma el proceso general de la gestión. (p.36)

Una empresa bien organizada, depende del sistema de gestión que utilice y de la forma como se consolide este en la empresa, según manifiesta Biasca & Rodríguez (2005) “el sistema de gestión de toda empresa es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, las

aspiraciones, los planes y la forma de realizar las actividades cotidianas”(p.8), en otras palabras en él se deben acumular las experiencias y las mejoras a fin de incrementar el poder de la empresa, para hacerla cada vez mejor.

Se puede señalar que al unificar los conocimientos y las experiencias en una o pocas personas, la empresa pone en riesgo la operación y el crecimiento debido a que al faltar esta persona se puede detener el funcionamiento normal. He ahí la importancia de documentar los procesos y procedimientos en un sistema que permita velocidad y efectividad al incorporar nuevos elementos.

2.2.1. Elementos de la gestión

Es posible considerar varios elementos de la gestión que permiten que la empresa este alineada entre lo que hace en la actualidad y lo que quiere ser en un futuro por lo que según plantea Ogalla (2005) estos pueden ser la misión, visión, valores, liderazgo, política y estrategia, gestión del cambio, reputación social corporativa y comunicación.

2.2.1.1. Misión

Según manifiesta Biasca & Rodríguez (2005) la misión “es la razón de ser de la empresa; la misión describe el mercado que se atiende, cuáles son las características que harán destacar a la empresa en el mercado y cómo se pretende alcanzarlas” (p.13), así pues al ver la misión es necesario que la empresa este identificada plenamente con esta.

2.2.1.2. Visión

La visión es la capacidad de ver más allá, en lo referente al tiempo y al espacio, esto significa visualizar a la empresa en términos de resultados fijando en este punto todas las acciones que permitan la toma de decisiones ya que quien conoce la visión de la empresa puede tomar decisiones acorde a está.

2.2.1.3. Valores

Los valores de una empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, de la misma forma según manifiesta Ogalla (2005) “los valores son el conjunto de comportamientos que desarrolla la organización” (p.7), así pues los valores de una organización son los valores del personal y en especial de quien la direcciona.

2.2.1.4. Liderazgo

Por lo que se refiere a liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con la misión y visión trabajando en la ejecución. La importancia de este en las organizaciones está dado por los administradores quienes conducen la empresa otorgando excelentes resultados.

Según Ogalla (2005) “los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos tienen que crear y mantener un ambiente interno, en el cual la persona pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización” en otras palabras deben potenciar el cambio cultural de la empresa para así fomentar la cultura de la confianza y

el autocontrol (p.9) pero también Martínez (2012) indica que el “líder en una empresa es, en definitiva, el responsable de los éxitos” (p.249).

2.2.1.5. Política y estrategia

La Política Empresarial se la puede considerar como las reglas, leyes, lineamientos a seguir en el proceso de toma de decisiones al momento de ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos en la organización, es decir la política empresarial plantea cómo quiere hacer las cosas la organización.

De igual forma la estrategia empresarial genera o realiza un plan de acción que desarrolle ventajas oportunas y adecuadas, con el fin de crecer y ampliar el mercado siendo más competitivo; cabe destacar que una ventaja de la estrategia empresarial es unir todas las potencialidades de la empresa, para que la acción coordinada y complementaria de todos los componentes alcance los objetivos definidos.

Por tanto, para Ogalla (2005) las políticas y estrategias requieren de “condiciones a tener en cuenta y procesos que la empresa se propone realizar para alcanzar los objetivos dados, alineados con la misión y visión. Enfocados bajo la asunción de unos valores éticos. Quedando reflejados en el plan estratégico de la organización” (p.10).

2.2.1.6. Gestión del cambio innovación

El cambio organizacional hace referencia a la forma de adaptarse de las organizaciones a las diferentes transformaciones internas y externas a través de la asimilación de nuevos

conocimientos tanto teóricos como prácticos; esto puede sintetizarse en cambios estructurales de acuerdo al proceso de desarrollo por el que se encuentre atravesando el negocio.

2.2.1.7. Reputación social corporativa

En relación con la reputación social corporativa Ogalla (2005) señala que “es una ventaja competitiva persistente que debe tenerse en cuenta en la definición estratégica de la organización” (p.12), es decir esta ventaja bien establecida hace que la empresa logre superar a los competidores en el mercado siendo un factor estratégico importante en el éxito empresarial.

Así también una reputación social corporativa debe conjugar los objetivos económicos, sociales y medioambientales al proceso de gestión para comprometer a la empresa con grupos de interés o sociedad en general, en otras palabras presentar la mejor imagen posibilita a la empresa ser elegida al momento para invertir o contratar.

2.2.1.8. Comunicación

Para Ogalla (2005) “la comunicación permite el despliegue de las políticas y estrategias definidas para alcanzar los objetivos propuestos” (p.13), es decir se torna imprescindible para el correcto funcionamiento de la empresa y contribuye directamente en el desarrollo estratégico de la misma.

Ahora bien según Ongallo (2007) define a la comunicación como:

Útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Teniendo en cuenta la finalidad de la organización, que podría definirse como la obligación de suministrar a sus clientes o socios ya sea un bien o un servicio en las mejores condiciones aceptables para ellos en relación a calidad-precio, servicio de posventa y otros (p.29).

Es así como se indica la necesidad de la empresa para adaptarse, sobrevivir y desarrollarse en un entorno competitivo anhelando conseguir el éxito empresarial.

2.2.2. Clasificación de los sistemas

Según manifiesta Ramírez (2010), los sistemas se clasifican de acuerdo a diferentes puntos de vista en: en razón del dinamismo, en razón de la dependencia, en razón de la capacidad para comunicarse e interactuar con el exterior y en razón de la naturaleza.

2.2.2.1. En razón del dinamismo

Para Ramírez (2010) en razón del dinamismo se sub clasifica en:

- (a) Estáticos. – Son aquellos sistemas que no reaccionan ni se modifican con el influjo del medio ambiente.
- (b) Dinámicos. – Son aquellos que evolucionan constantemente debido a factores internos y externos.
- (c) Homeostáticos. – Reciben este nombre los sistemas que contienen en sí mismos y hasta cierto límite una capacidad de autorregulación (p.194).

2.2.2.2. En razón de la dependencia

A criterio de Ramírez (2010) manifiesta que en razón de la dependencia se sub clasifica a los sistemas en:

- (a) Sistemas dependientes. – Son aquellos que funcionan dependiendo de otros y no tiene capacidad de funcionamiento por sí mismos.
- (b) Sistemas interdependientes. – Son los sistemas que dependen el uno del otro (p.195).

2.2.2.3. En razón de la capacidad de comunicarse o interactuar con el exterior

En cambio en razón de la capacidad para comunicarse o interactuar con el exterior Ramírez (2010) sub clasifica a los sistemas en:

- (a) Sistemas abiertos. – Son aquellos que reciben amplia y variada información e interactúan con otros sistemas.
- (b) Sistemas cerrados. – Son aquellos que tienen una capacidad reducida para recibir información y para interactuar con el medio ambiente (p.195).

2.2.2.4. En razón de la naturaleza

Finalmente, Ramírez (2010) en razón de la naturaleza sub clasifica a los sistemas en:

- (a) Sistemas naturales. – Son aquellos que existen sin intervención del hombre.
- (b) Sistemas sociales. – Reciben esta denominación aquellos sistemas formados con la intervención del hombre. Las empresas, las instituciones públicas, los partidos políticos, los gremios, los sindicatos son sistemas hechos por el hombre.
- (c) Sistemas artificiales. – Inventados por el hombre como las máquinas (p.195).

2.3 Sistema de gestión administrativa

La gestión administrativa es vital para en las operaciones de una empresa siendo necesario lograr correlacionar e implementar objetivos en todos los departamentos de la organización, permitiendo así disminuir los errores administrativos en el desarrollo de las operaciones y la utilización de los recursos; así pues según Münch (2010) define a la administración como “el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (p.23).

Ahora bien, para Ramírez (2010) la administración “es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.5), en otras palabras las actividades se desempeñan para establecer y alcanzar objetivos con el uso de recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos, entre otros.

2.3.1. Importancia del sistema de gestión administrativa

La gestión administrativa es importante en todo tipo de empresa debido a que sustenta la correcta ejecución de las operaciones dentro del proceso productivo que conlleva la realización de los objetivos con el fin de lograr la supervivencia y crecimiento de la organización.

Por lo que, según manifiesta Gonzáles (2013) la supervivencia de la empresa depende de:

Su capacidad para adaptar continuamente su organización, sus recursos y objetivos al entorno cambiante en que se desenvuelve. Esta adaptación se conseguirá a través de la

gestión de la empresa, de la toma continua de decisiones sobre la utilización y organización de sus recursos y objetivos (p.40).

De igual forma, la importancia de la Gestión Administrativa se encuentra en la capacidad de quien direcciona la empresa, es decir como dicha persona o personas brindan al proceso los elementos necesarios que permitan llevar a cabo las actividades en busca de la consecución de los objetivos planteados y la obtención de mayores rendimientos para la organización.

Así también, según manifiesta Münch (2010) la importancia de la administración es indiscutible debido a que aporta múltiples ventajas como:

- (a) A través de las técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.
- (b) De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- (c) Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado (p.23).

En este ámbito, dichas ventajas permiten a la empresa un mejor uso de los recursos disponibles, logrando que sean utilizados de forma eficiente en todo el proceso productivo dando como resultado productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes en relación con otros competidores, consiguiendo así mayores beneficios económicos para la organización.

2.3.2. Características del sistema de gestión administrativa

El sistema de gestión administrativa conlleva la administración del proceso productivo en el cual se involucra no solo a los trabajadores sino también a los clientes, consumidores y sociedad en general para así poder lograr el óptimo funcionamiento de la empresa, según menciona Luna (2014) identifica varias características que se detallan a continuación:

2.3.2.1. Universalidad

Para Luna (2014) la universalidad de la administración “se aplica en todo organismo social existente, sean nacionales e internacionales, públicas o privadas, de todos los giros y tamaños” (p.33) es decir la administración se da en cualquier lugar donde se requiera de coordinación.

2.3.2.2. Especificidad o propósito

A criterio de Luna (2014) la especificidad se da cuando el “conocimiento administrativo tiene un carácter específico, dado que es un medio efectivo para lograr que se haga el trabajo, por lo consecuente no puede confundirse con otras disciplinas afines” (p.33), en otras palabras la administración posee características propias.

2.3.2.3. Unidad temporal

Desde el punto de vista de Luna (2014) la unidad temporal en el “proceso administrativo se integra por etapas, fases, elementos que en el transcurso del tiempo se están aplicando sinérgicamente, es decir, no cabe el aislamiento” (p.33), así como en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado.

2.3.2.4. Unidad jerárquica o amplitud del ejercicio

Así también para Luna (2014) la unidad jerárquica en la “administración se ejerce en todos los niveles del organismo social, vertical y horizontal” (p.33), siendo de vital importancia se respete los niveles de autoridad establecido en la organización.

2.3.2.5. Interdisciplinaria

De igual forma para Luna (2014) la interdisciplinaria en la “administración es semejante a todos aquellos conocimientos relacionados con la eficacia y eficiencia del trabajo” (p.34), es decir se requiere conocimientos, aptitudes y experiencia.

2.3.2.6. Valor instrumental

El valor instrumental según Luna (2014) en la “Administración es el medio para alcanzar un fin, por conducto de ésta, se logran alcanzar resultados prácticos” (p.34.), es decir busca alcanzar resultados establecidos con anterioridad.

2.3.2.7. Flexibilidad

Finalmente según Luna (2014) la flexibilidad en la “administración contempla un margen de holgura para satisfacer las expectativas del organismo social en la que se realiza” (p.34), es decir está se adapta a las necesidades de cada organización.

2.3.3. Proceso del sistema de gestión administrativo

El proceso del sistema de gestión administrativo desagregado en elementos según los siguientes autores, señala que para Sánchez (2015) define al proceso como la “forma sistemática de hacer las cosas” (p.86), indicando a la administración como un proceso, mientras que para Luna (2014) un sistema es un “conjunto de elementos relacionados sinérgicamente que forma un todo integrado” (p.46), así también Sánchez (2015), considera que la “administración es una actividad compuesta por ciertas sub actividades que constituyen el proceso administrativo único” (p.87), de tal manera que el proceso del sistema de gestión administrativo consiste en un proceso sistemático donde se desarrollan varias actividades integradas entre sí.

De igual forma, estas actividades que se integran en el proceso están direccionadas y requieren de varias etapas o fases como son: planeación, organización, dirección y control, se detallan a continuación:

2.3.3.1. Planeación

Para Gonzáles & Ganaza (2013) la planificación consiste en:

Consiste en fijar cuáles son los objetivos y metas que hay que lograr por parte de la organización, al tiempo que se indica cómo se ha de conseguir, cuándo se tiene previsto lograrlo y quién o quiénes son los responsables de hacerlo (p.528).

Cabe destacar que la planificación no debe concentrarse únicamente en definir planes, programas y presupuestos, sino que debe previamente analizar y evaluar el proceso para minimizar el riesgo en la empresa y así conseguir la ejecución de los objetivos en el tiempo establecido.

Así pues, para Barroso (2012) la planificación “incluye las acciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios para lograrlos, la planificación se preocupa tanto de los fines (lo que se debe hacer) como de los medios (cómo se debe hacer)” (p.236), en otras palabras resume el planteamiento de los objetivos de la empresa.

Para los autores Münch (2010), Luna (2014) y Sánchez (2015) la planeación tiene varias etapas detalladas:

- (a) Las estrategias. – Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- (b) Políticas. – Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que se deben observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- (c) Programas. – Son esquemas en los que se establece la secuencia de actividades que se realizan para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes, y todos aquellos eventos involucrados en la consecución.
- (d) Presupuestos. – Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social, expresados en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- (e) Procedimientos. – Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- (f) Toma de decisiones. – Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los cursos de acción futuros de la entidad y deben, asimismo, corregirse los cursos de acción equivocados.

2.3.3.2. Organización

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo según Amaru (2009) “es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos” (p.277), en otras palabras utilización equilibrada de los recursos para hacerlos más efectivos.

Según indican los autores Münch (2010), Luna (2014) y Sánchez (2015) la organización tiene las siguientes etapas:

- (a) División del trabajo. – Se refiere a descomponer una tarea compleja en los componentes.
- (b) Jerarquía. – Es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia.
- (c) Departamentalización. – es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas.
- (d) Coordinación. – Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes.

De igual forma para Münch (2010) la organización tiene varias herramientas o técnicas que se aplican de acuerdo a la necesidad de la empresa.

- (a) Organigramas. – Presenta de manera gráfica las áreas funcionales y delimita funciones, responsabilidades y jerarquías.
- (b) Manuales. – De acuerdo al contenido pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

- (c) Diagramas de procesos. – también conocidos como flujogramas.
- (d) Cuadro de distribución de trabajo o de actividades. – se analizan las actividades que se realizan en un departamento o en un área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo.
- (e) Análisis de puestos. – es una técnica donde se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo (p.75).

2.3.3.3. Dirección

En cuanto a la dirección para Cruz, De la Cruz, Fernández, García y Batista (2014) la definen como: “esencial en las actividades empresariales al ser el elemento que guía e integra la actuación del grupo” (p. 36), de hecho la función directiva es primordial en la empresa ya que son los encargados de la toma de decisiones.

Así mismo, para Reyes (2007) la dirección es:

Aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (p.384).

La etapa de dirección implica hacer que las personas realicen las tareas designadas de acuerdo a tiempos establecidos, es decir quien o quienes dirigen trabajan en conjunto con los trabajadores para lograr que se cumplan todas las actividades que intervienen en el proceso colocando los mejores esfuerzos.

Además, podemos incluir que para Gutiérrez (2013) la dirección es el:

Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o, como debe suceder con más frecuencia, delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas (p.125).

Los objetivos planteados se van ejecutando bajo la dirección de quien ejerce la autoridad con el fin de que las ordenes se vayan cumpliendo progresivamente; así también según los autores Münch (2010), Luna (2014) y Sánchez (2015) la dirección tiene las siguientes etapas:

- (a) Motivación. – Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.
- (b) Liderazgo. – Desde la gerencia, es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.
- (c) Equipos y trabajo en equipo. – Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, para alcanzar un objetivo común.
- (d) Toma de decisiones. – Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de la acción óptima.
- (e) Comunicación. – Proceso a través del cual se transmite y se recibe.

2.3.3.2. Control

En relación, al control Sánchez (2015) lo define como “el proceso de vigilar que las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas, corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.106), en otras palabras es hacer un seguimiento al desarrollo del proceso en base a lineamientos establecidos que posterior se evalúan para verificar el correcto desempeño, esta etapa tiene la participación directa de los gerentes.

Además, a criterio de Amaru (2009) control es “el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos” (p.377), es decir en esta etapa se puede dar seguimiento a los objetivos y orientar a la organización a la consecución de los mismos.

Ahora bien, el control permite monitorear a la organización de forma constante para corregir, reformar o plantear nuevos objetivos, metas o estrategias en beneficio de está; por lo que para Reyes (20) la importancia del control radica en:

- (a) Cierra el ciclo de la administración, los controles son a la vez medios de prevención.
- (b) Se da en todas las etapas de: planeación, organización y dirección (p.441).

Para los autores Münch (2010) y Luna (2014) el control tiene las siguientes etapas:

- (a) Establecimientos de estándares. – Toda empresa se fija metas relacionadas con calidad, satisfacción, innovación y otras.
- (b) Medición de resultados. – Trata la valoración de la ejecución y los resultados, aplicando las unidades de medida, que deben de ser determinadas de acuerdo con los estándares.
- (c) Comparación del desempeño con el estándar. – Los administradores responsables del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado, dado que todo es importante.
- (d) Corrección. – Tomar la decisión correctiva es función de los ejecutivos.
- (e) Retroalimentación. La retroinformación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores.

2.4 Sistema de gestión financiera

Otro punto es el Sistema de Gestión Financiera que para los autores Bravo y Mondragón (2010) lo definen como:

El conjunto de funciones consistentes en planear las finanzas de la empresa, obtener en condiciones óptimas los fondos que requiere su actividad, cuidar que los mismos se inviertan adecuadamente, recomendar las mejores estrategias de crecimiento, y controlar la debida implementación del plan financiero, para así contribuir de manera eficaz y eficiente en el logro de los objetivos de obtención de utilidades de la empresa (p.14).

La gestión financiera es la encargada de determinar el monto de los fondos a manejar en la empresa, luego como se van a manejar estos fondos y por último como se va a obtener valores adicionales en las mejores condiciones para poder invertir en el negocio.

A criterio de Vera (2001) define a la gestión financiera como el “conjunto de procesos integrados que se relacionan con el manejo de operaciones de tesorería, sistematización de registros contables y financieros, planificación financiera, control y evaluación financiera, incluyendo las características que presenta el personal responsable de todos estos procesos” (p.5), en otras palabras involucra todo lo referente al proceso financiero y el manejo de los recursos.

2.4.1. Importancia del sistema de gestión financiera

La importancia del Sistema de Gestión Financiera radica en que se ha concebido como parte primordial del desarrollo, crecimiento económico y supervivencia de las empresas en el mercado debido a que la información que genera es utilizada en la toma de decisiones que en la mayoría de los casos pueden ser decisivas. Dicha información está reflejada en los estados financieros que siempre deben estar actualizados bajo la normativa legal.

A criterio de Córdoba (2012) la importancia de la gestión financiera está en “cualquier organización que realice el control de las operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (p.6), en otras palabras se deben priorizar todas las actividades referentes a la administración financiera.

Así también, la gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros tiene como objetivo optimizar y multiplicar los recursos disponibles en las empresas, a través de una adecuada toma de decisiones que generen mayores rendimientos para los inversionistas, siendo vital una eficiente administración de los recursos y un adecuado manejo del capital de trabajo.

Por otro lado, la importancia de la gestión financiera depende del tamaño, tipo de empresa y actividad económica en la que se desenvuelva ya que con el transcurso de los años se visibiliza una notable evolución, requiriendo un incremento de las áreas y el personal encargado, pudiendo estas ser contabilidad, presupuestos, tesorería, entre otras.

Así también, es importante mencionar que toda decisión tomada en la empresa inclusive no financiera puede traer resultados financieros.

2.4.2. Técnicas del sistema de gestión financiera

En cuanto a las técnicas empleadas en la gestión financiera los autores Bravo & Mondragón (2010) y Robles (2012) han identificados a la recopilación de datos, análisis financiero, planeación financiera, control financiero y toma de decisiones adecuadas.

2.4.2.1. Recopilación de datos significativos

Tiene por objeto reunir antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, oportunas, veraces y suficientes en cantidad y calidad, internos y externos de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.

2.4.2.2. Análisis financiero

Tiene por objeto estudiar y evaluar el pasado económico financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.

2.4.2.3. Planeación financiera

Tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, visualizando los resultados de manera anticipada.

2.4.2.4. Control financiero

Tiene por objeto asegurarse que los recursos sean obtenidos y aplicados eficientemente al estudiar y evaluar simultáneamente los conceptos y las cifras.

2.4.2.5. Toma de decisiones acertadas

Tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para dar solución a los problemas de la empresa y a la vez alcanzar los objetivos preestablecidos.

2.4.3. Estados financieros

Por lo que refiere al conjunto completo de los estados financieros para Estupiñan (2012) se debe incluir los siguientes componentes: “Estado de situación financiera, Estado de resultados integral, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de flujos del efectivo y Notas, incluyendo políticas contables y notas explicativas” (p.36), ya que todos los estados financieros señalados anteriormente son de obligatoria presentación ante la Superintendencia de Compañías.

Se puede señalar que para Moreno (2014) los estados financieros principales deben servir para:

- (a) Tomar decisiones de inversiones y crédito, para lo cual es necesario conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, la estabilidad y la rentabilidad.
- (b) Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa así como la capacidad para generar fondos.
- (c) Conocer el origen y las características de los recursos para estimar la capacidad financiera.
- (d) Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento (p.158).

2.4.3.1. Estado de situación financiera

A criterio de Moreno (2014) el estado de situación financiera comprende “información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales: activos, pasivos y patrimonio o capital” (p.172), es decir es un documento contable que refleja la situación financiera de la empresa.

2.4.3.2. Estado de resultados integral

Acercas del estado de resultados integral para Estupiñan (2012) “incluye todas las partidas de ingresos, costos y gastos reconocidas en el período consideradas como operativas del ejercicio, que determinan la ganancia o pérdida del mismo” (p.53), en el estado de resultados se refleja los logros obtenidos ante los objetivos planteados al inicio del año.

2.4.3.3. Estado de cambios en el patrimonio

Según Carvalho (2009) el estado de cambios en el patrimonio “es un estado financiero básico que muestra y explica la variación en cada una de las cuentas del patrimonio de un ente económico durante un período” (p.250), en otras palabras indica las variaciones, aumentos y disminuciones del valor residual de activo menos las obligaciones reflejadas en el pasivo.

2.4.3.4. Estado de flujos de efectivo

Con respecto al estado de flujo del efectivo para Álvarez (2014) presenta “los cambios en los saldos de efectivo y equivalentes al efectivo ocurridos en el periodo contable” (p.22), se puede señalar que muestra las fuentes y aplicación del efectivo, pudiendo clasificar en actividades de operación, inversión y de financiamiento.

2.4.3.5. Notas y políticas contables

Ahora bien, según Estupiñan (2012) las notas a los estados financieros:

Representan información referente a las bases de preparación, políticas contables aplicadas, desglose de partidas del balance, cambios en el patrimonio, cuentas de resultados y los flujos de efectivo, así como la información relevante adicional que se requiere de los estados financieros (p.85).

Las notas y políticas contables cuenta con gran importancia debido a que muestran de forma clara la información detallada en los estados financieros permitiendo a las personas tomar decisiones acertadas en base a lo que en estas se presenta.

De igual, forma para Estupiñan (2012) la políticas contables “son las bases de medición, los fundamentos para la preparación de los estados financieros en conjunto” (p.87), es decir son principios, reglas, lineamientos o procedimientos adoptados por la empresa para elaborar los estados financieros. En estos se deja constancia de las actividades económicas que en ella se realizan, siendo utilizados para dar a conocer a los accionistas el desempeño de la organización y la situación económica por la que atraviesa.

2.4.4. Análisis financiero

El análisis financiero consiste en la aplicación a los estados financieros de métodos con la finalidad de determinar la situación económica y financiera de la empresa.

2.4.4.1. Objetivos del análisis financiero

De acuerdo a Córdova (2012) los objetivos del análisis financiero se detallan a continuación:

- (a) Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- (b) Poner en manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.

- (c) Aumentar la productividad del trabajo.
- (d) Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- (e) Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- (f) El estudio de toda la información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo.

2.4.4.2. Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero muestran la forma para simplificar, separar o reducir las cifras expuestas en los estados financieros. Los métodos más utilizados son el análisis vertical y el análisis horizontal.

2.4.4.2.1. Métodos análisis vertical

En cuanto al análisis vertical según Estupiñán & Estupiñán (2013) indican que consiste en “determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general o el total de ventas para el estado de resultados” (p.111), en otras palabras muestra cuanto representa una cuenta contable frente al total.

Asimismo, se puede identificar las cuentas más importantes de los estados financieros y frente a la cifra con la que se compara se determina el porcentaje. Para el caso del estado de resultados se puede establecer el margen de utilidad obre las ventas que se obtenido durante un período económico.

2.4.4.2.2. Métodos análisis horizontal

En lo que al análisis horizontal se refiere para Estupiñán & Estupiñán (2013) este plantea “problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa” (p.117), este análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o más años consecutivos logrando determinar variaciones que reflejan aumento o disminución.

Adicional muestra variaciones en cifras absolutas y en porcentajes a razón de variaciones relativas permitiendo determinar los cambios presentados a fin de que estos puedan ser interpretados y posterior utilizados en la toma de decisiones.

2.4.4.3. Razones o índices financieros

Las razones financieras constituyen una parte importante en el análisis de los estados financieros de la empresa, el resultado de dicho análisis es requerido y utilizado por los accionistas, acreedores y por la administración como base para la toma de decisiones. Las razones o índices se detallan a continuación:

2.4.4.3.1. Razones de liquidez

Las razones de liquidez permiten medir la capacidad de pago con que cuenta la empresa, para los autores Gitman & Zutter (2012) “la liquidez de una empresa se mide por la capacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan al vencimiento”

(p.65), es decir la cantidad de dinero en efectivo disponible para cancelar las deudas adquiridas a corto plazo.

Las dos medidas básicas de las razones de liquidez son: la razón corriente que mide la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo y la prueba acida de características similares al anterior razón en la cual se incluye la disminución de los inventarios para el cálculo.

2.4.4.3.2. Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento muestran el riesgo en que los accionistas están incurriendo por financiar los activos mediante una deuda, el inventario de mercadería es una de las cuentas principales que se financian por este medio, según los autores Gitman & Zutter (2012) “el apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes” (p.70) es decir mientras mayor sea la deuda de costo fijo en similar proporción el riesgo y el rendimiento esperado.

2.4.4.3.3. Razones de rentabilidad

El análisis de rentabilidad según mencionan los autores Estupiñán & Estupiñan (2012) “se concentra principalmente en la relación entre los resultados de las operaciones según se presentan en el estado de resultados y los recursos disponibles para la empresa como se presentan en el balance general” (p.129). Las razones de rentabilidad permiten evaluar si el beneficio obtenido es razonable para que el negocio siga funcionando y la inversión realizada tenga la utilidad esperada.

Los índices más utilizados son: rentabilidad sobre las ventas mide la gestión realizada en el período para incrementar las ventas, rentabilidad sobre el patrimonio mide la utilidad obtenido sobre la inversión del accionista y rentabilidad sobre el activo mide la gestión de la administración para producir utilidades sobre los activos disponibles.

2.4.4.3.4. Razones de actividad

Para los autores Gitman & Zutter (2012) “los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas” (p.68), es decir miden la efectividad y la eficiencia de la gestión del capital de trabajo.

Las razones más utilizadas son: rotación de las cuentas por cobrar, período promedio de cobro de clientes, rotación de cuentas por pagar, plazo promedio de pago, rotación de inventarios, plazo promedio de inventarios.

2.5 Enfoque estratégico

2.5.1. Estrategia

En la empresa se plantean los objetivos que se pretende alcanzar en un periodo de tiempo determinado, para lograr la consecución de dichos objetivos se proponen varias acciones planificadas que toman el nombre de estrategias que según el autor Münch (2010) “son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos” (p.45). Así también, para Fred, D. (2008) las estrategias son:

Los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (p.13)

2.5.2. Proceso planeación estratégica

La planeación estratégica implica el desarrollo de un proceso en el que se plantean objetivos medibles y alcanzables de la organización, sobre los cuales se propone acciones específicas encaminadas a la consecución de los mismos, según menciona Torres (2014) este proceso involucra una serie de etapas llevadas de forma secuencial, mis a que se detallan enseguida:

- (a) Diagnóstico interno y externo
- (b) Misión y visión
- (c) Objetivos
- (d) Estrategias
- (e) Presupuesto
- (f) Evaluación de resultados
- (g) Retroalimentación

2.5.3. Análisis FODA

El análisis FODA como lo indica Fred, D. (2008) “es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)” (p.221), así pues previo al cruce de se

debe identificar de forma individual las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como lo menciona Münch (2010) a continuación:

- (a) Fortalezas, son puntos fuerte y características de la organización.
 - (b) Oportunidades, son factores del entorno que propician el logro de los objetivos.
 - (c) Debilidades, factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos
 - (d) Amenazas, factores externos que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos
- (p. 49).

En relación a lo antes mencionado se observa que las fortalezas y debilidades posibilitan un análisis interno de la organización mientras que las oportunidades y amenazas conllevan a un análisis externo. Además, se puede señalar que el FODA persigue convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

2.5.3.1. Matriz DAFO

La base para la elaboración de la matriz DAFO es el FODA, está posibilita la realización de un análisis estratégico que resume la situación de la organización, entre los múltiples beneficios que aporta esta matriz es la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a las amenazas y oportunidades externas a fin de definir las acciones o estrategias más acertadas para logro de los objetivos.

2.5.3.2. Matriz de evaluación de factores externos

Para el autor Fred, D. (2008) la matriz de evaluación de factores externos “permite a los estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental,

política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p.110), esta información se resume en oportunidades y amenazas cuyo valor de peso ponderado de las oportunidades deber ser superior al valor de las amenazas con la finalidad de establecer un medio ambiente confiable.

2.5.3.3. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores interno es una herramienta como lo menciona Fred, D. (2008) para la “formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (p.158), por medio de una ponderación se determina el peso de las fortalezas frente a las debilidades estableciendo si las fuerzas internas son favorables o desfavorables o si el medio interno es favorable o no.

2.6 Cuadro de mando integral

A criterio de Martínez & Gutiérrez (2012) el cuadro de mando integral o el Balanced Scorecard es “la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara” (p.199), en otras palabras primeramente la estrategia es descrita, luego se la alinea con los objetivos y se procede a la medición a través de indicadores que enlaza las acciones con la estrategia con la finalidad de obtener resultados.

En la metodología del cuadro de mando integral intervienen los siguientes elementos:

- (a)Objetivos estratégicos
- (b)Perspectivas
- (c)Indicadores

(d) Metas

(e) Mapas Estratégicos

(f) Planes de Acción

2.6.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se constituyen en resultados que la empresa pretende alcanzar en un tiempo superior a un año y para ello se realizan las acciones necesarias con la finalidad de conseguir cumplir con la misión en base a la visión, para el autor Münch (2010) “son resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión” (p.42), de igual forma para la medición y control del cumplimiento de estos objetivos se debe utilizar indicadores que permitan realizar una constante evaluación y monitoreo.

En tal virtud, los objetivos estratégicos para el cuadro del mando integral deben establecerse desde la cuatro perspectivas como son financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.

2.6.2. Perspectivas del cuadro de mando

2.6.2.1. Perspectiva Financiera

Los inversionistas de una empresa tienen como finalidad generar rendimientos por el desembolso de dinero realizado, para los autores Gana & Triginé (2012) “una organización trata de examinar los resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio” (p.465) es decir, la organización además de incrementar

la confianza del socio o accionista fija los objetivos en miras de obtener mejores rendimientos para ser retornados al inversionista.

Según indican los autores Kaplan & Norton (2002):

En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando (p.63).

2.6.2.2. Perspectiva del cliente

Los clientes son lo más importante en la empresa ya que existe una dependencia total de ellos, según Gan & Triginé (2012) “enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado” (p.465), en otras palabras los bienes o servicios destinados a la venta cuyo beneficiario final son los clientes o consumidores, debiendo contar con una estrategia de atención al cliente definida de tal manera que proyecte los resultados financieros esperados.

2.6.2.3. Perspectiva de los procesos internos

Según Gan & Triginé (2012) “la perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene el núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo a la perspectiva de los clientes” (p.466), en conclusión la gestión de la empresa siempre debe estar controlada y evaluada con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes y accionistas en tal razón los objetivos de esta perspectiva son formulados posterior a los objetivos de la perspectiva financiera y del cliente.

2.6.2.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

A criterio de Gan & Triginé (2012) “la perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos” (p.466), es decir la disponibilidad de la empresa para contar con personal altamente capacitado, así como el acceso tecnología y fuentes de información.

2.6.3. Indicadores

El cuadro de mando integral para los autores Kaplan & Norton (2002) “complementa indicadores de medición de resultados de actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y la estrategia de la organización” (p.9), es decir sirven para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados desde las cuatro perspectivas del CMI.

Los indicadores deben tener las siguientes características:

- (a) Ligados a la estrategia.
- (b) Cuantitativos.
- (c) Asequibles.
- (d) De fácil comprensión.
- (e) Relevantes.
- (f) Deben tener una definición común.
- (g) Estar equilibrados.

(h) Ser dinámicos.

2.6.4. Metas

En la empresa los directivos según mencionan los autores Kaplan & Norton (2002) “fijan unas metas ambiciosas para los indicadores que todos los empleados pueden aceptar y hacer suyas” (p.238), en otras palabras comprende el valor objetivo que se desea alcanzar en la obtención de un indicador.

En la empresa las metas planteadas deben ser desafiantes pero realizables, además se requiere de la determinación de un periodo de tiempo en el cual se pretende alcanzar dichas metas. El proceso de fijación de las metas es trascendente en la organización ya que crea el compromiso de los miembros que la conforman a fin llegar a la consecución de la mismas.

2.6.5. Mapa estratégico

El mapa estratégico del Balanced Scorecard para los autores Kaplan & Norton (2004) proporciona “una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se pueda establecer y gestionar los objetivos e indicadores” (p.38), es decir con la elaboración del mapa estratégico en la organización se podrá alinear las estrategias a los objetivos planteados desde las cuatro perspectivas del CMI posibilitando la medición y control del desempeño.

En la representación gráfica de la estrategia o mapa estratégico se puede observar varios elementos detallados a continuación:

(a) Perspectivas que reflejan la visión de la organización.

- (b)Objetivos estratégicos planteados desde las cuatro perspectivas del CMI.
- (c)Enlaces causa-efecto por medio de los cuales se muestra la historia de la estrategia.
- (d)Líneas estratégicas cuya función es dividir la estrategia en procesos que aporten valor.

2.6.6. Planes de acción

En los planes de acción se plasma las operaciones o acciones que se van a desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos. Estos planes requieren de la selección, priorización y asignación de recursos.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se pone en marcha los planes que faciliten la consecución de los objetivo, debiendo dar seguimiento continuo a fin de determinar si los indicadores cumple o no con el propósito para el que fueron creados o si estos deben ajustados.

2.7 Marco legal

De acuerdo al desarrollo de las actividades económicas que realice la empresa esta debe sujetarse a un marco legal y cumplir con obligaciones de control, tributarias, sociales y con entidades del estado a fin de contribuir con el buen funcionamiento de la empresa.

2.7.1. Obligaciones tributarias

Las obligaciones tributarias de las empresas deben 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 y demás disposiciones impuestas por este organismo de control tributario.

2.7.2. Obligaciones sociales

Al constituirse la empresa como un organismo social representado por personas, las obligaciones sociales surgen de la relación laboral que establece la empresa con los trabajadores que prestan los servicios y de la existencia de una normativa específica en materia laboral es decir el Código de Trabajo para el caso del sector privado.

2.7.3. Obligaciones con entidades de control

Con respecto de las obligaciones con entidades de control las empresas que se encuentren bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías de forma obligatoria deben remitir en las fechas indicadas información referente a estados financieros, informe de auditoría externa, notas a los estados financieros, entre otros.

2.7.4. 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, a quienes

debemos pagar la patente municipal, impuesto a los activos, permisos del cuerpo de bomberos y demás pagos impuestos por ordenanzas y disposiciones municipales.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el estudio, iniciando con la descripción del área de estudio, tipos y métodos de investigación, población, diseño metodológico y la operacionalización de las variables, procedimientos, técnicas e instrumentos, las técnica de procesamiento y análisis de datos, proceso de construcción de la propuesta, trascendencia científica del estudio o valor práctico, finalmente los resultados o impactos esperados.

3.1 Descripción del área de estudio

El presente estudio se realizó en Shajana, empresa dedicada a la importación y comercialización de productos cosméticos, medicinales y alimenticios en base a recursos naturales, que brindan beneficios a la salud y bienestar de las personas.

3.2 Tipos de investigación

La presente investigación se encuentra bajo dos tipos de enfoque, cualitativo y cuantitativo lo que conlleva a un enfoque mixto mismo que para los autores Hernández & Mendoza (2008) representa:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada para lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (p.26).

El enfoque mixto se emplea en los tipos de preguntas, métodos de investigación, recolección de datos, procedimientos de análisis e inferencias.

3.2.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa para Bernal (2015) se orienta a “profundizar casos específicos y no a generalizar; la preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social objeto de estudio a partir de rasgos determinantes” (p.71), es decir en el presente estudio la aplicación se da en momentos reales en los que se desarrollan las actividades cotidianas de la empresa dentro de un contexto natural, donde se describen los hechos encontrados.

3.2.2. Investigación cuantitativa

El enfoque cuantitativo de la investigación como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4), por lo expuesto los datos recopilados son producto de las mediciones efectuadas de

manera sistematizada, organizada y estructurada sobre determinada actividad, operación u proceso.

En el proyecto, la investigación cuantitativa se utiliza en la aplicación de la técnica de la encuesta estructurada mediante el uso del cuestionario, mismo que se destinó a todos los miembros de la empresa. Posterior se efectuó la tabulación de los datos obtenidos y la presentación en tablas donde se sintetiza la información recopilada; en base a dichas tablas se realiza el análisis y la estadística de resultados conseguidos con información referente al sistema de gestión administrativo-financiero y al cuadro de mando integral.

3.2.3. Investigación documental

La investigación documental posibilita la recopilación de información propia de la empresa como la escritura pública, reglamento, estatutos y demás documentación que reposa en el archivo de la organización. Para el autor Arias (2012) la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27).

Asimismo, la información externa relacionada al proyecto está disponible no solo en bibliotecas sino también en sitios web, dicho de otro modo se puede obtener en forma física o digital en libros, folletos, tesis, revistas, artículos y demás publicaciones de carácter científico. También se utiliza algunos métodos para desarrollar esta investigación entre los cuales encontramos:

3.3 Métodos de investigación

3.3.1. Descriptivo

El presente trabajo se sustenta en el método descriptivo ya que posibilita que la investigadora recabe información de la situación actual, bien detallada y exhaustiva sobre los procesos administrativos y financieros de la empresa, según lo manifiesta Abreu (2014), el método descriptivo:

Busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia (p.198).

Con la obtención de información referente a los procesos, actividades, tareas, operaciones, relaciones, prácticas, puntos de vista y actitudes del personal en la organización se describe las características de la problemática encontrada en el lugar de los hechos identificando las principales deficiencias, para la posterior recolección y análisis información necesaria en la estructuración del sistema administrativo-financiero.

3.3.2. Campo

La presente investigación es de campo, porque permite identificar la problemática existente en los procesos administrativos y financieros, basándose exclusivamente en datos obtenidos en la empresa con ayuda del personal que en ella labora, según explica Arias (2012) la investigación de campo es:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p.31).

También conocida como investigación in situ debido a que tiene lugar en las instalaciones de la organización, es decir donde se encuentra el objeto de estudio a fin de diagnosticar las necesidades y problemas existentes en la actualidad; con la estructuración de la propuesta se procura dar solución a la problemática encontrada en la empresa.

3.3.3. Propositivo

Con la utilización del método propositivo se pretende estructurar un sistema de gestión administrativo y financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Shajana, el propósito de esta propuesta es posibilitar la optimización de los recursos disponibles, el incremento de los rendimientos económicos y en sí la creación de valor para los accionistas, según como lo indica Medina, Naranjo y Proaño (2002) “La investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad” (p.12).

3.3.4. Analítico-sintético

El método analítico-sintético según menciona Bernal (2014) “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de las partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (p.60).

En la investigación este método consiste en separar el objeto de estudio para luego construir un todo; el análisis realiza un estudio individual de la información obtenida tras la aplicación del cuestionario, mientras que la síntesis integra los componentes a fin de elaborar la matriz FODA con la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, dicha matriz constituye la base para la estructuración del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del CMI.

3.4 Población

El cuestionario se aplica a 7 personas que laboran en la empresa Shajana, distribuidas en las áreas administrativa, financiera, ventas y operativa, contando con un gerente general, un asistente de gerencia, contador, vendedor externo, facturadora, impulsadora y empacadora. Cabe mencionar que no se calcula una muestra debido al tamaño de la población por esta razón se aplicó un censo; según manifiesta Arias (2012) “el censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población” (p.33).

Los estratos poblacionales de la empresa Shajana se encuentran distribuidos como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 1

Estratos poblacionales empresa Shajana

N°	Estratos poblacionales	No.
1	Administrativos	2
2	Financieros	1
3	Ventas	2
4	Operativos	2
Total		7

Elaborado por: Autora.

3.5 Diseño metodológico

Tabla 2

Diseño metodológico

Objetivos Específicos	Tipo de Investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Observaciones
Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión administrativo-financiero de la empresa Shajana S.A.	Cualitativa	Descriptivo	Observación directa	Libreta de apuntes	La consecución del primer objetivo se logra inicialmente con la observación directa en el lugar de los hechos, posterior la estructuración y aplicación de la encuesta a todos los miembros de la empresa, además de la revisión documental que posibilite la recolección de información con la finalidad de conocer e identificar la situación actual de Shajana.
	Cuantitativa		Encuesta estructurada	Cuestionario	
	Documental	Campo	Revisión documental	Computador	
Estructurar un sistema de gestión administrativo-financiero aplicando el cuadro de mando integral con el fin de orientar a la empresa al desarrollo y fortalecimiento empresarial.	Cualitativa	Propositivo		FODA	En base a la información recolectada por medio de la encuesta aplicada al personal de Shajana, se procede a la estructuración de la matriz FODA, misma que sirve de base en la elaboración del mapa estratégico, CMI, matrices de indicadores, metas
Cuantitativa	Analítico - Sintético		Matrices		
Documental					

Matriz indicadores	umbrales e iniciativas, así como
Matriz de metas, umbrales e iniciativas	conformación de planes de acción y plan operativo en busca lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados desde las perspectivas del CMI: financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.
Planes de acción	
Plan operativo anual	

Establecer un adecuado mecanismo de socialización del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Cualitativa

Descriptivo

Agenda

Taller

Para concluir, mediante una agenda se programa las actividades a realizar en el contexto de la socialización del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral

3.5.1. Operacionalización de las variables

Tabla 3

Matriz de operacionalización de las variables

Objetivo: Fortalecer el sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa “Shajana S.A.

Variable	Dimensión	Indicadores	Alternativas	Fuente	Técnicas	Instrumento
Sistema de gestión administrativo-financiero	Mediante esta investigación pretende proveer a la empresa de un plan estratégico institucional, plan operativo anual, organigramas estructural y funcional, manuales de funciones, políticas y procedimientos, análisis financiero, y además de una herramienta de gestión que posibilite el control y medición de la gestión a través de	esta se PEI y POA Presupuestos flexibles Objetivos empresariales Estrategia Cuadro de Mando Integral Mapa estratégico Objetivos financieros Filosofía Corporativa Manual de funciones, y procedimientos Organigramas	Si dispone y aplica () No dispone y aplica Si () No () Si () No () Si () No () Crecimiento en el mercado () Incremento de la rentabilidad () Generación de efectivo () Otro () Si está definida y difundida () No está definida y difundida () Si están definidos y difundidos () No están definidos y difundidos () Si () No ()	Corporativa () Competitiva () Operativa ()	Todo el personal de la empresa Shajana, distribuidos en las áreas: financiera, administrativa, ventas y operativa.	Encuesta estructurada Cuestionario

la aplicación de indicadores como lo es el cuadro de mando integral	Activos intangibles	Siempre () Casi () A veces () Nunca ()
	Segmento de mercado	1-9 años () 10-19 años () 20-29 años () 30-39 años () 40 en adelante ()
	Satisfacción del cliente	Excelente () Bueno () Ni bueno ni malo () Malo ()
	Toma de decisiones	Siempre () Casi () A veces () Nunca ()
	Indicadores financieros	Si () No ()
	Levantamiento de información	Muy frecuente () Frecuente () Ocasional () Nunca ()
	Proceso de distribución	Muy rápido () Moderadamente rápido () Poco rápido () Nada ()
	Servicio post-venta	Excelente () Bueno () Ni bueno ni malo () Malo ()
	Motivación	Muy de acuerdo () De acuerdo () Neutral () Desacuerdo ()
	Criterio, conocimiento y experiencia	Siempre () Casi () A veces () Nunca ()

3.6 Procedimientos

El procedimiento a seguir dentro del desarrollo de la presente investigación se basa en el cumplimiento de los objetivos planteados, por lo que se realiza una breve descripción de los hechos a ejecutarse:

Inicialmente, se efectuó el diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a los procesos administrativos y financieros, es decir conocer cómo se está manejando la organización en estos momentos. Así pues, se mantuvo conversaciones directas con personal de las áreas administrativa, financiera, ventas y operativa, para de esta manera obtener una mejor apreciación acerca de lo que se va a investigar; posteriormente la elaboración y aplicación de un cuestionario debidamente validado para la recolección, análisis e interpretación de información.

Posteriormente, para el desarrollo de la estructura de un sistema de gestión administrativo financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral se recaba información procedente del análisis e interpretación de los datos a fin de elaborar una matriz FODA a través de la cual se propone estrategias encaminadas a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De forma adicional, se establece el mapa estratégico, indicadores, metas, umbrales de medición, iniciativas, planes de acción y el plan operativo anual.

Finalmente, se realiza la socialización de los resultados de la investigación en cuanto al desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, según agenda de socialización se propone un taller concretado con el gerente general, en el cual se capacita a todos los miembros de la empresa sobre el sistema

propuesto. Dicho taller, tiene una duración de dos días con cuatro horas de trabajo diario, se entrega a todos los participantes el material necesario para el desarrollo del mismo.

3.7 Técnicas e instrumentos

En el presente trabajo de investigación se utiliza las siguientes técnicas e instrumentos:

3.7.1. Observación

La técnica de la observación como indica Bernal (2010) “es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p.257), en la empresa se identifica inicialmente las áreas que van a ser sujeto de estudio y en las cuales se tiene total apertura para realizar la observación. El instrumento utilizado para recabar información es una libreta de apuntes en la cual se anota toda la información referente a procesos, actividades, operaciones y demás datos a los que se tiene acceso.

3.7.2. Encuesta estructurada

La encuesta por ser la técnica más apropiada para recolectar información de varias personas en base a la propia experiencia y conocimiento en la empresa, se aplicó al personal que labora en las áreas administrativa, financiera, ventas y operativa. De esta manera se obtuvo los datos más relevantes, mismos que son utilizados en el desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Según Aznar, Gallego & Medianero (2015), manifiestan la encuesta es una:

Investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (p.44).

El cuestionario fue estructurado con preguntas cerradas, que permitieron la medición de las variables establecidas previamente sobre los hechos y aspectos que son de interés en el desarrollo de la investigación, se elaboró un cuestionario dirigido al personal administrativo, financiero, ventas y operativo; la información recaba a través de preguntas cerradas facilitó el proceso de tabulación de los datos.

Según Martínez (2009), manifiesta que el cuestionario cerrado se utiliza para:

Obtener información factual, valorar el acuerdo o el desacuerdo respecto de una propuesta, conocer la postura del encuestado respecto de una serie de juicios, etc. Pueden ser preguntas dicotómicas (sí/no), politómicas (opciones a elegir sólo una) o de respuesta múltiple (varias opciones y se puede elegir varias) (p.50).

3.7.3. Revisión documental

La revisión documental para Arias (2012), “consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base en la investigación por realizar” (p.106), en otras palabras es técnica que posibilita a la investigadora conseguir la compilación de la información administrativa, financiera y legal con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la empresa. El computador es el instrumento utilizado para registrar, almacenar y procesar información obtenida tras la revisión documental en el archivo de la empresa Shajana.

3.7.4. Matrices

Las matrices son herramientas en las cuales se integra información recopilada en la empresa por lo que en ellas se sintetiza los factores, parámetros y características más relevantes, la FODA constituye la matriz de partida para la estructuración del sistema de gestión.

La matriz FODA es una herramienta utilizada en la planeación estratégica que permite efectuar el análisis interno de la empresa a través la determinación de fortalezas y debilidades, así como el análisis externo con las oportunidades y amenazas. Esta matriz posibilita realizar el diagnóstico de la empresa y a la vez constituye la base para establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

3.7.5. Agenda

Por último, la agenda del taller de socialización es distribuida entre los asistentes al iniciar el mismo, en ella consta el orden del día con el propósito de que el personal conozca sobre el sistema propuesto y de esta manera se facilite la comprensión del tema a tratarse.

3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos tras la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación se utilizó las herramientas de Microsoft Word y Excel del paquete ofimático de Microsoft Office. Dichas herramientas posibilitaron la tabulación de la información recopilada en la empresa a través de tablas en las que se sintetiza el análisis realizado, detallando el número de pregunta, las alternativas de respuesta, la frecuencia y el porcentaje que se asignado.

Con la ayuda de la herramienta Excel se realizó la representación gráfica de los resultados obtenidos y detallados en las tablas No. 4 al 24, para una mejor apreciación se consideran los gráficos circulares 3D, además de la asignación de colores y porcentajes a cada resultado con el objeto facilitar interpretación.

3.9 Proceso de construcción de la propuesta

Para el proceso de elaboración de la propuesta se tomó como base la información recolectada a través de las encuestas aplicadas al personal de la empresa, cuyos datos obtenidos fueron tabulados y presentados en tablas, así como representados de forma gráfica con el propósito de mostrar una visión más clara y concisa de la problemática existente con el fin de proponer una solución viable al problema.

La información obtenida además posibilitó la estructuración de la matriz FODA en la cual se resumió la situación actual de la empresa por medio de la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; posterior la matriz DAFO permitió realizar la evaluación de los aspectos internos especificados en las fortalezas y debilidades frente a los aspectos externos definidos en las oportunidades y amenazas con la finalidad de concretar las mejores estrategias o iniciativas que viabilicen la consecución de los objetivos de la empresa.

En base a la información recopilada se procede con la elaboración de la propuesta de **DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA SHAJANA S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA**; dicha propuesta proporciona las

herramientas necesarias que posibilitan la corrección y eliminación de las falencias existentes en cuanto al manejo de los recursos disponibles en la organización.

3.10 Trascendencia científica del estudio o valor práctico

El presente trabajo de investigación busca posicionar a Shajana en mercados promisoros con gran demanda de productos elaborados en base a recursos naturales; por lo que poner a disposición de la organización un sistema de gestión administrativo-financiero posibilita un correcto desarrollo de las actividades, procesos y procedimientos permitiendo alcanzar una mejora del nivel de competitivo y una pronta adaptación de la empresa a posibles cambios generados en el entorno en que se desenvuelve.

Asimismo, con la aplicación de la herramienta de gestión también conocida como cuadro de mando integral además de replantear los objetivos, políticas, estrategias y estructura de la empresa se pretende por medio de indicadores de gestión, monitorear, controlar y evaluar el cumplimiento de las metas planteadas con la finalidad de que la organización pueda proyectarse al futuro en cuanto al desarrollo, crecimiento y la permanencia en el mercado.

Finalmente, que la empresa disponga de un plan estratégico y de planes operativos anuales para un periodo de tiempo determinado posibilita el fortalecimiento institucional en cuanto a un adecuado direccionamiento estratégico y una correcta toma de decisiones que van en busca de crear valor para los accionistas, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.

3.11 Resultados esperados (impactos)

Los resultados esperados o los impactos que generan el presente proyecto se detallan a continuación:

3.11.1. En lo económico

El desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero posibilita una mejorara en la capacidad organizativa y de gestión de la empresa con la finalidad de alcanzar la consecución de las metas y objetivos planteados desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, a la vez se orientan a un adecuado manejo de los recursos provenientes de la actividad económica.

Asimismo, se viabiliza el logro del reconocimiento y posicionamiento de la organización en mercados promisoros con una creciente demanda de productos elaborados en base a recursos naturales, cuyo consumo se ha ido incrementando en el transcurso de los años. El resultado esperado en cuanto al incremento de las ventas y un mayor margen de rentabilidad crea valor para los accionistas.

3.11.2. En lo social

El impacto social está orientado a la satisfacción de las necesidades de las personas en cuanto a productos cuya principal composición son los recursos naturales; la empresa facilita el acceso y una mayor disponibilidad a dichos productos tales como: la fibra, complementos nutricionales, cremas de coloración natural, mascarillas, shampoo, ají natural y extensor de masa, mismos que han tenido una excelente acogida en el mercado por los grandes beneficios que brindan a la salud y bienestar de las personas.

Además con el presente proyecto se pretende generar nuevos puestos de trabajo contribuyendo con la sociedad, otorgando una mejor calidad de vida al personal por medio del otorgamiento de adecuadas condiciones de trabajo y estabilidad laboral.

3.11.3. En lo cultural

La finalidad de este proyecto es crear una cultura empresarial propia de Shajana, que le permita ser identificada por los clientes, proveedores, competidores y demás personas que conocen de ella con el propósito de alcanzar una ventaja competitiva dada por la facilidad con la que cuenta la empresa para adaptarse e ir evolucionando ante los cambios y requerimientos del mercado actual.

3.11.4. En lo educativo

El impacto educativo del proyecto cuenta con dos puntos importantes, el primero hace referencia a la capacitación a los partícipes internos o miembros de la empresa en cuanto a planeación estratégica, servicio al cliente, comercio electrónico, redes sociales en otros temas que en la actualidad permiten alcanzar un desarrollo exitoso y rentable.

En el segundo punto, la capacitación a los partícipes externos como dependientes de tiendas o expendios así como al consumidor final en general posibilitando la entrega de un servicio complementario a fin de lograr la lealtad y fidelización de los clientes.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de las encuestas

Con el propósito de recolectar y analizar información necesaria en el diagnóstico de la gestión administrativa y financiera de la empresa Shajana, se recurrió al uso de técnicas y procedimientos de investigación para la obtención de datos que posteriormente fueron interpretados.

El instrumento seleccionado fue la encuesta, consta de un cuestionario con preguntas cerradas relacionadas a la investigación y aplicada a todo el personal que labora en la organización. Posteriormente se realizó la revisión de cada una de las encuestas para verificar que todas las preguntas hayan sido contestadas, es decir la información requerida se recabó en la totalidad.

La tabulación de los datos obtenidos se realizó mediante tablas que detallan las posibles alternativas con las frecuencias y porcentajes, mostrando de manera agrupada y secuencial los resultados que arrojan cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario.

La representación de la información se efectuó en gráficos circulares 3D, a los que se les asignó varios colores para distinguir los diferentes resultados, además se colocaron porcentajes para facilitar la comprensión. A continuación se incluye la interpretación de los resultados presentados en los gráficos.

1. ¿En la actualidad la empresa dispone y aplica de un Plan Estratégico Institucional y de un Plan Operativo Anual?

Tabla 4
Disponibilidad y aplicación de planes (PEI - POA)

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si dispone y aplica	0	0,00
	No dispone y no aplica	7	100,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuesta personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora



Figura 1. Disponibilidad y aplicación de planes (PEI-POA)

Fuente: Encuesta personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

La empresa según lo manifiestan los colaboradores no dispone de un PEI y un POA que permitan incorporar la estrategia competitiva a las actividades cotidianas que se ejecutan con el objetivo de incrementar las ventas y obtener mayor rentabilidad para los accionistas. Por lo que, para la organización contar con estos documentos y comunicar al personal es primordial en la ejecución de una adecuada gestión administrativa-financiera. En estos planes se debe enunciar la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, indicadores, presupuestos, diagnóstico situacional resumido en una matriz FODA, entre otros, información necesaria en

la implementación del CMI como una herramienta de gestión empresarial que mide y controla la evolución de la entidad a fin de alcanzar el éxito.

2. ¿Se elaboran presupuestos flexibles en la empresa?

Tabla 5

Presupuestos flexibles

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	SI	7	100,00
	NO	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuesta Personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora



Figura 2. Presupuestos flexibles

Fuente: Encuesta personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

En Shajana se elaboran presupuestos flexibles que combinan información real en cuanto a ventas y presupuestada o prevista en relación al costo y precio para la respectiva valoración, o viceversa. Asimismo, en ellos se establecen y autorizan los niveles de gastos en los que se puede incurrir, es decir permite controlar la utilización de los gastos y la gestión de la

organización a fin optimizar los recursos disponibles en busca de una mayor eficiencia, mejor eficacia y la obtención de mejores resultados económicos. Con la adecuada implementación del CMI se pretende incorporar metas a corto plazo al presupuesto flexible con el propósito de dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico institucional.

3. ¿Generalmente la empresa se plantea objetivos empresariales?

Tabla 6
Objetivos empresariales

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
3	SI	7	100,00
	NO	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora



Figura 3. Objetivos empresariales

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

En Shajana los directivos conjuntamente con los empleados plantean los objetivos empresariales que esperan cumplir en el transcurso del siguiente año; sin embargo en la determinación de estos no sea considerado la primera etapa del proceso administrativo como es la planificación estratégica en la que se incluya los medios a través de los cuales se pretende conseguir dichos objetivos con el fin de que la entidad sea más rentable y exitosa. Con la implementación de CMI se pretende alinear los objetivos fijados de acuerdo a las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y aprendizaje y crecimiento con la estrategia competitiva a la que se enfoca la organización.

4. ¿Cuál es la estrategia que se alinea a los objetivos empresariales?

Tabla 7
Estrategias alineadas a los objetivos empresariales

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
4	Corporativa	0	0,00
	Competitiva	5	71,43
	Operativa	2	28,57
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora



Figura 4. Estrategia alineada a los objetivos empresariales

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

En la entidad, los directivos y empleados tienen claramente identificadas cuales son las medidas más concretas que deben alinearse a los objetivos estratégicos, superar a los competidores es el principal enfoque de la estrategia competitiva a la que está orientada la organización. Sin embargo, la estrategia no se encuentra formalmente estructurada y tampoco ha sido comunicada a los partícipes internos y externos. Poner en práctica el CMI de forma adecuada posibilita perfectamente la implementación y comunicación de la estrategia en la empresa.

5. ¿En la empresa se utiliza el cuadro de mando integral como una estructura administrativa de los procesos de gestión?

Tabla 8

Utilización del cuadro de mando integral

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	SI	0	0,00
	NO	7	100,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

**Figura 5.** Utilización del cuadro de mando integral

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

Los directivos de Shajana no utilizan el CMI como una estructura administrativa en la dirección y control de la empresa, es decir no se aplica ninguna herramienta de gestión que proporcione información completa, integral y periódica que facilite la toma de decisiones estratégicas. Las cuatro perspectivas del CMI proporcionan información a la gerencia en cuanto al proceso interno sobre el desempeño de los procesos que incide en la satisfacción del cliente, del cliente en la valoración del servicio entregado logrando la fidelización, del aprendizaje y crecimiento referente a la capacitación del personal creando un ventaja competitiva y financiera muestra los resultados económicos gracias a la medición del resto de perspectivas posibilitando la obtención de mejores rendimientos para los accionistas.

6. ¿Cuenta la entidad con un mapa estratégico?

Tabla 9

Mapa estratégico

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
6	SI	0	0,00
	NO	7	100,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017.

Elaborado por: Autora

**Figura 6.** Mapa estratégico

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

La totalidad de los colaboradores indican que en la empresa no se cuenta con un mapa estratégico que muestre de manera gráfica la descripción de la estrategia competitiva a la que se orienta Shajana. El mapa estratégico facilita la elaboración CMI y la integración de los objetivos planteados desde las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento en una relación de causa y efecto a fin de ejecutar la estrategia competitiva permitiendo mejorar el desempeño y la obtención de mayores beneficios

económicos. A través de esta herramienta todos los miembros de la entidad pueden conocer, entender y actuar sobre la estrategia.

7. ¿Cuál es la principal consideración en el establecimiento de objetivos financieros?

Tabla 10

Objetivos financieros

Pregunta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
7	Crecimiento de los ingresos	7	100,00
	Incremento de la rentabilidad	0	0,00
	Generación de efectivo	0	0,00
	Otro	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

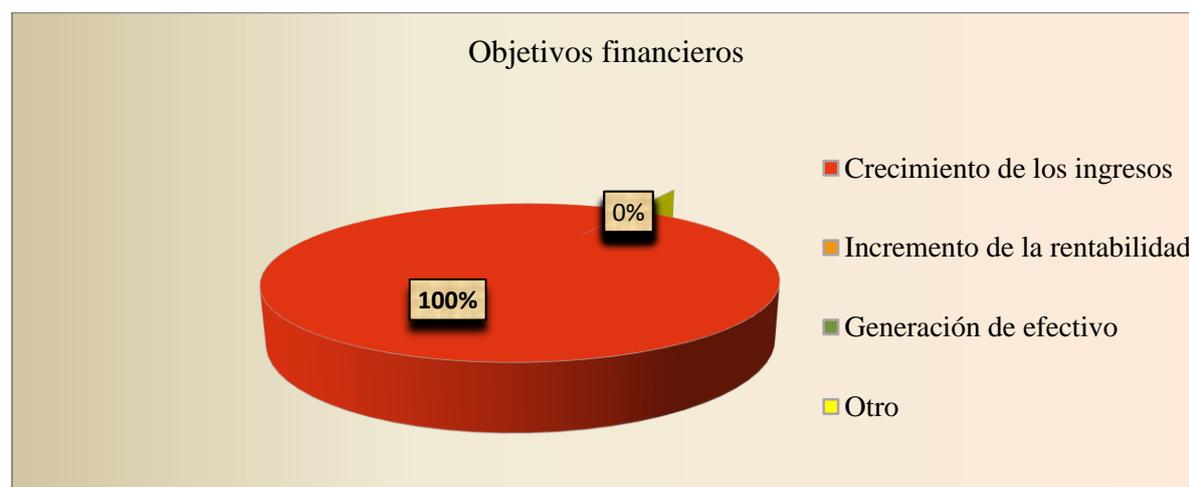


Figura 7. Objetivos financieros

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

El crecimiento de los ingresos es la consideración en la que todos los empleados y directivos se centran al momento de establecer los objetivos financieros, el principal enfoque para alcanzar estos objetivos está en llegar a nuevos clientes y así lograr posicionar los productos

naturales a nivel nacional por medio de un servicio de calidad que contemple visitas de vendedores, shows capilares y la creación de catálogos exclusivos que promuevan la marca Sanbani y den a conocer los beneficios que estos productos ofrecen a las personas; posibilitando el fortalecimiento de las relaciones comerciales en un entorno globalizado en el que Shajana busca incrementar las ventas.

8. ¿Está definida y difundida en la empresa la filosofía corporativa?

Tabla 11
Filosofía corporativa

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
8	Si está definida y difundida	1	14,29
	No está definida y difundida	6	85,71
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

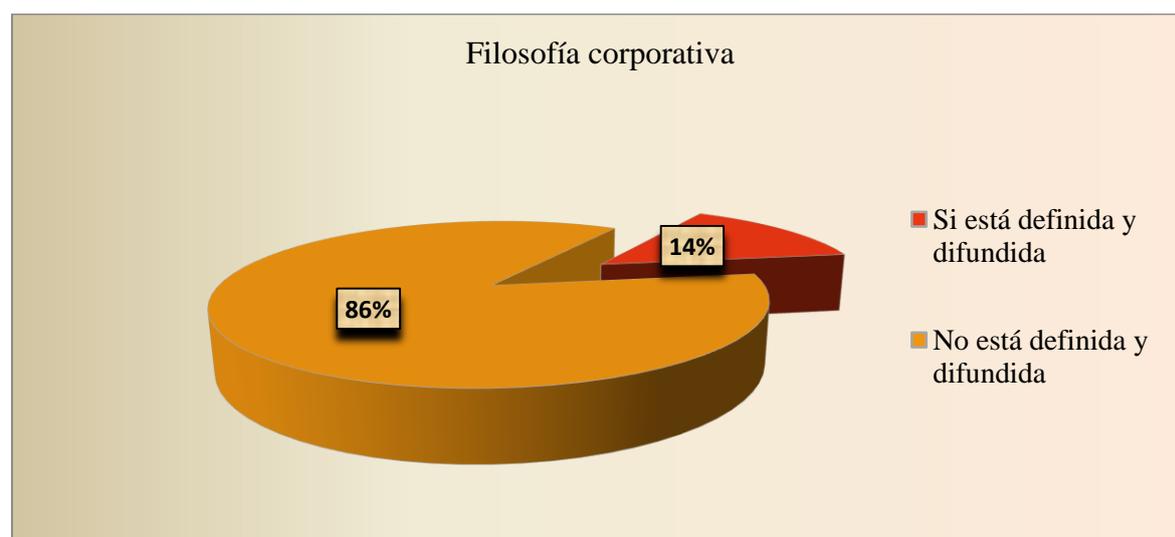


Figura 8. Filosofía corporativa

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

La mayoría de colaboradores señalan que la empresa no dispone de una Filosofía Corporativa y por ende está no ha sido difundida. Por lo que, para Shajana contar con una filosofía corporativa concede una ventaja competitiva puesto que visibiliza una visión clara de cómo los clientes y competidores miran a la empresa. Es así como está contribuye en la reafirmación de la relación empresa-cliente con la fidelización y la obtención de nuevos clientes; mientras que la relación empresa-empleado facilita la pronta adaptación del personal a cambios producidos en un entorno que se encuentra en constante evolución, demandando un mejor desempeño con la finalidad de que la organización pueda alcanzar mayor rentabilidad y exitosa.

9. ¿Están definidos y difundidos en la empresa, manuales de funciones, políticas y procedimientos?

Tabla 12
Manuales de funciones, políticas y procedimientos

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	Si están definidos y difundidos	1	14,29
	No están definidos y difundidos	6	85,71
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

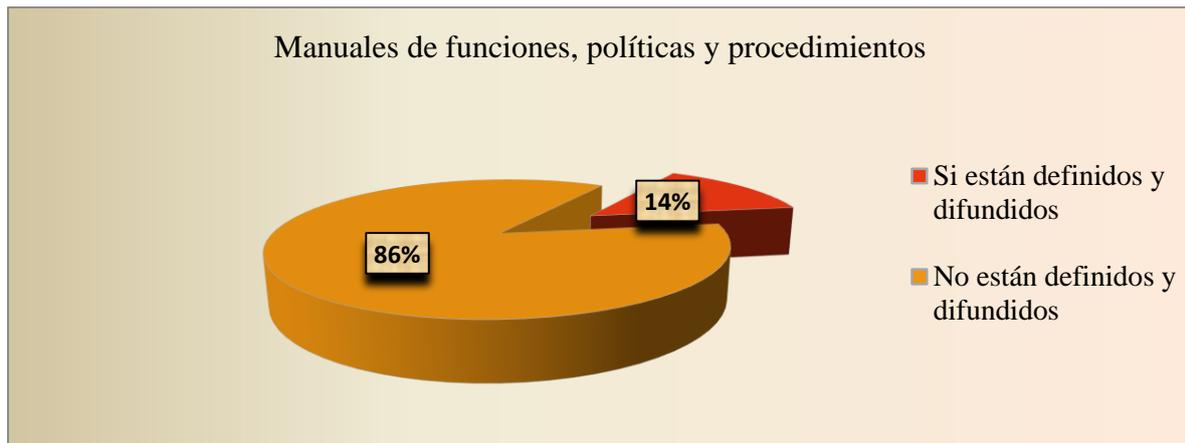


Figura 9. Manuales de funciones, políticas y procedimientos

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

En Shajana no sea definido y difundido manuales o documentos escritos cuya principal competencia es ofrecer soporte al personal en las actividades cotidianas que realizan siendo una guía para el correcto desempeño de las funciones, aportando a que en la empresa se minimicen errores que afecten los procesos internos y que pueden repercutir directamente en los clientes. El manual de funciones parte de la estructura organizacional y describe a cada uno de los puestos de trabajo. El manual de políticas puntualiza los lineamientos que rigen el correcto funcionamiento de la organización; y el manual de procedimientos consigna las acciones y las operaciones necesarias en el desarrollo de las labores diarias.

10. ¿Cuenta la empresa con organigramas que le permitan gestionar la organización?

Tabla 13
Organigramas

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
10	SI	3	42,86
	NO	4	57,14
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

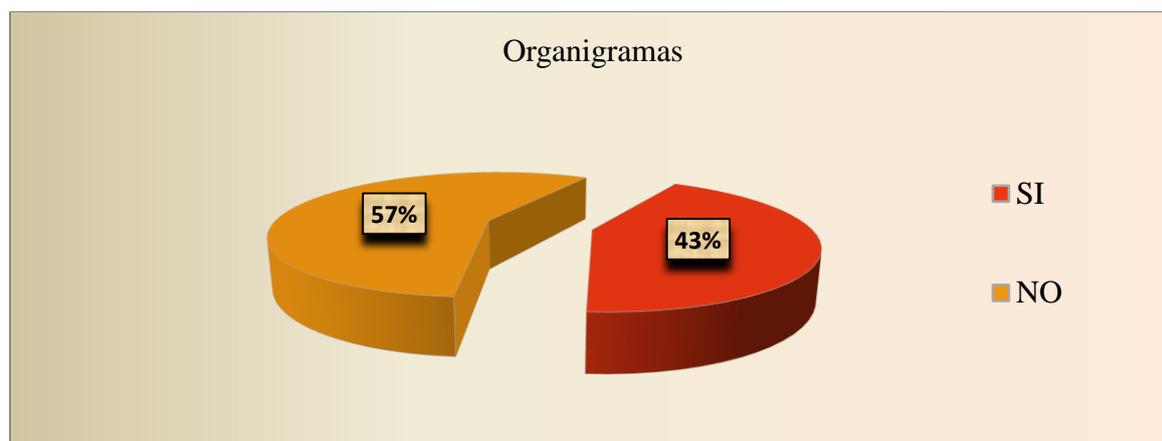


Figura 10. Organigramas

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

Los empleados y directivos encuestados indican no cuenta con organigramas revisados y actualizados recientemente que le permitan gestionar la empresa. Por tanto, es necesario clarificar que la organización posibilita el éxito empresarial y requiere de una estructura organizacional que ordene las operaciones, los procesos y en si el funcionamiento de acuerdo a las necesidades que han ido surgiendo respecto del crecimiento y evolución de la entidad. Para Shajana socializar los organigramas faculta la consecución de los objetivos, la eliminación de la duplicidad de trabajo y el establecimiento canales de comunicación puesto que exhibe los niveles jerárquicos, la división de funciones y las líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad.

11. ¿En la empresa se crea valor mediante la potencialización de los activos intangibles?

Tabla 14

Potencialización de activos intangibles

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
11	Siempre	1	14,29
	Casi siempre	1	14,29
	A veces	5	71,43
	Nunca	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

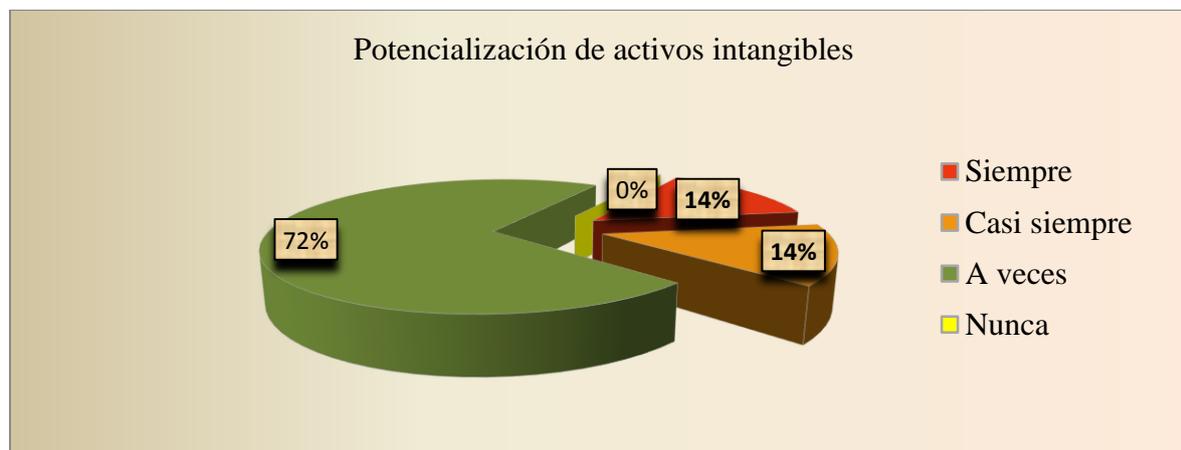


Figura 11. Potencialización activos intangibles

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

La potencialización de los activos intangibles no ha sido una prioridad para Shajana de acuerdo a lo que manifiesta el personal. Los activos intangibles conceden ventajas competitivas que añaden valor a la organización mediante la disponibilidad de procesos internos excelentes e innovadores, las buenas relaciones que se mantengan con los clientes, la valoración de los conocimientos, capacidades y destrezas del personal, entre otras. El CMI con la elaboración de

mapas estratégicos posibilita la transformación de los activos intangibles en activos tangibles que generen beneficios económicos.

12. ¿Cuál es el segmento de mercado al que están dirigidos los productos?

Tabla 15

Segmento de mercado

Pregunta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
12	1 a 9 años	0	0,00
	10 a 19 años	0	0,00
	20 a 29 años	0	0,00
	30 a 39 años	0	0,00
	40 en adelante	7	100,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora



Figura 12. Segmento de mercado

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

El segmento de mercado está identificado a decir de los empleados por consumidores de 40 años en adelante, constituyéndose en un mercado amplio y económicamente activo. Los

productos naturales cuentan con un mercado potencial en crecimiento debido a los múltiples beneficios que brindan al bienestar y salud de las personas, por lo que para Shajana se torna esencial captar y generar confianza en nuevos clientes ofreciendo productos de calidad a buenos precios, así como el otorgamiento de capacitación en el uso y mejor aprovechamiento de los productos naturales a los propietarios y empleados de tiendas o expendios con el propósito de que este conocimiento sea transmitido al consumidor final creando de esta forma valor para la empresa.

13. ¿Cómo califica el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa?

Tabla 16

Nivel de satisfacción de clientes

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
13	Excelente	0	0,00
	Bueno	7	100,00
	Ni bueno ni malo	0	0,00
	Malo	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora



Figura 13. Nivel de satisfacción de clientes.

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

El nivel de satisfacción de los clientes que consumen productos naturales de la marca Sabani confiere una calificación de bueno, evidenciando la necesidad de mejorar para alcanzar el máximo nivel. La satisfacción es un indicador de la perspectiva del cliente del CMI que muestra que tan satisfechos están los consumidores con los productos y el servicio que la empresa ofrece. Al ser Shajana la distribuidora oficial en todo el territorio ecuatoriano, es responsabilidad de la gerencia general medir cual es la percepción que tiene el consumidor respecto de los productos naturales, con la finalidad de establecer estándares de calidad al producto, proceso y servicio para lograr la satisfacción de los clientes.

14. ¿La toma de decisiones en la empresa se da en base a información consolidada en los estados financieros?

Tabla 17.
Toma de decisiones en base a estados financieros

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
14	Siempre	6	85,71
	Casi siempre	1	14,29
	A veces	0	0,00
	Nunca	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017
Elaborado por: Autora



Figura 14. Toma de decisiones en base a estados financieros

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

La toma de decisiones en la empresa siempre está dada por información consolidada en los estados financieros y analizada por medio de indicadores financieros tradicionales que no han permitido se cree valor a futuro, por lo que de forma adicional es necesario considerar nuevos indicadores financieros y no financieros de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral para que aporten con información oportuna y relevante que facilite y apoye la toma de decisiones estratégicas por parte de la administración en busca de alcanzar el éxito empresarial.

15. ¿En la empresa se aplican indicadores financieros como ROE, ROI y EVA en el análisis de Estados Financieros?

Indicadores financieros: ROE, ROI y EVA

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
15	SI	1	14,29
	NO	6	85,71
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

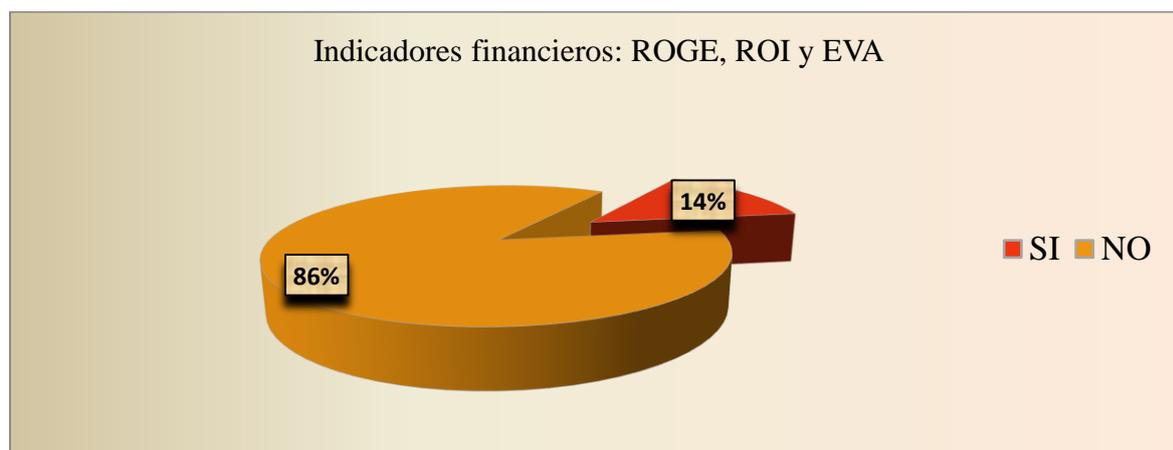


Figura 15. Indicadores financieros: ROE, ROI y EVA

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

Los indicadores financieros ROE, ROI y EVA no han sido aplicados en el análisis de los Estados Financieros preparados por el área contable, a pesar de que pueden ser utilizados como un instrumento financiero que posibilita fortalecer la gestión financiera. Por lo que, recurrir a estos indicadores concede que los directivos cuenten con información respecto de si la inversión genera los rendimientos esperados por los accionistas, interviniendo y contribuyendo directamente en la adecuada y acertada toma de decisiones estratégicas que le permita a Shajana obtener mejores beneficios económicos.

16. ¿Con qué frecuencia realiza el levantamiento de información en cuanto a necesidades y expectativas actuales y futuras de clientes?

Tabla 19
Necesidades y expectativas actuales y futuras del cliente

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
16	Muy frecuente	0	0,00
	Frecuente	1	14,29
	Ocasional	6	85,71
	Nunca	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017
Elaborado por: Autora

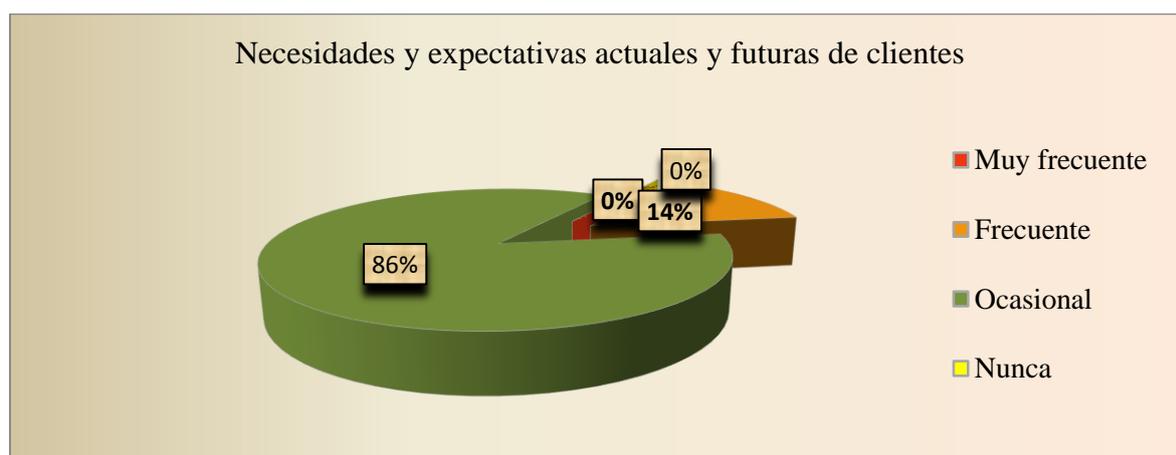


Figura 16. Necesidades y expectativas actuales y futuras del cliente

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017
Elaborado por: Autora

Interpretación

El personal de ventas y de gerencia, ocasionalmente realizan el levantamiento de información respecto de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes. Por ello, se torna necesario anticiparse con mayor frecuencia a conocer y entender cuáles son las necesidades y expectativas que los consumidores mantienen respecto de los productos. Mantener una excelente relación con los clientes facilita la identificación de las necesidades

actuales a fin de predecir y satisfacer las expectativas futuras; obteniendo una ventaja competitiva al fidelizar a los consumidores a través de la satisfacción.

17. En general, ¿qué tan rápido es el proceso de distribución de productos?

Tabla 20

Proceso de distribución de productos

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
17	Muy rápido	5	71,43
	Moderadamente rápido	2	28,57
	Poco rápido	0	0,00
	Nada rápido	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora



Figura 17. Proceso de distribución de productos

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

En general, el proceso de distribución está entre muy rápido y moderadamente rápido precisando dar un constante seguimiento a fin de otorgar un excelente servicio a los clientes o

intermediarios en cuanto al abastecimiento de los productos de acuerdo a la demanda del consumidor final. Para alcanzar total celeridad en la entrega de la mercadería y que ésta pueda mantenerse, se requiere perfeccionar la gestión de los procesos internos de importación, pedidos, comercialización, distribución y cobro con el objeto de brindar un servicio de calidad que garantice la oportuna entrega de los productos.

18. ¿Cómo calificaría el servicio post-venta que ofrece la empresa para añadir valor a los clientes?

Tabla 21
Servicio Post-venta

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18	Excelente	0	0,00
	Bueno	6	85,71
	Ni bueno ni malo	1	14,29
	Malo	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

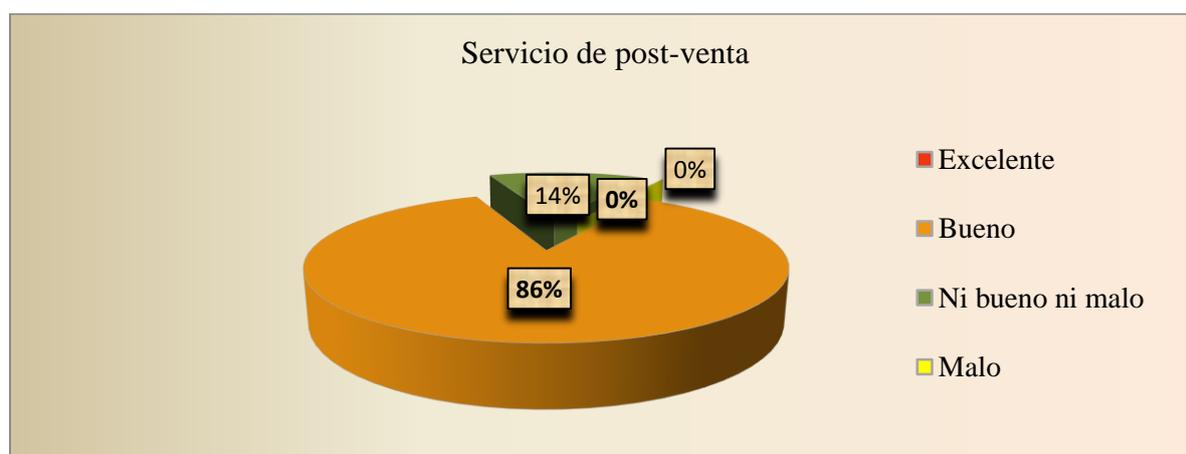


Figura 18. Servicios post-venta

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

Se otorgó una calificación de bueno al servicio post-venta, por tanto para alcanzar la excelencia la atención al cliente luego de finalizado el proceso de adquisición debe ser de calidad a fin de agregar valor al producto y por ende a la empresa. El servicio de post-venta debe contemplar el soporte en el uso del producto para un mejor aprovechamiento a través de la capacitación a los clientes posibilitando la optimización de recursos en cuanto a la contratación del personal que brinde este servicio con el objeto de reducir costos y ampliar el mercado.

19. ¿Qué tan capacitado(a) se siente para realizar el trabajo actual?

Tabla 22
Capacitación del personal

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
19	Muy capacitado (a)	0	0,00
	Moderadamente capacitado (a)	7	100,00
	Poco capacitado (a)	0	0,00
	Nada capacitado (a)	0	0,00
TOTAL		7	100,00

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017.

Elaborado por: Autora.

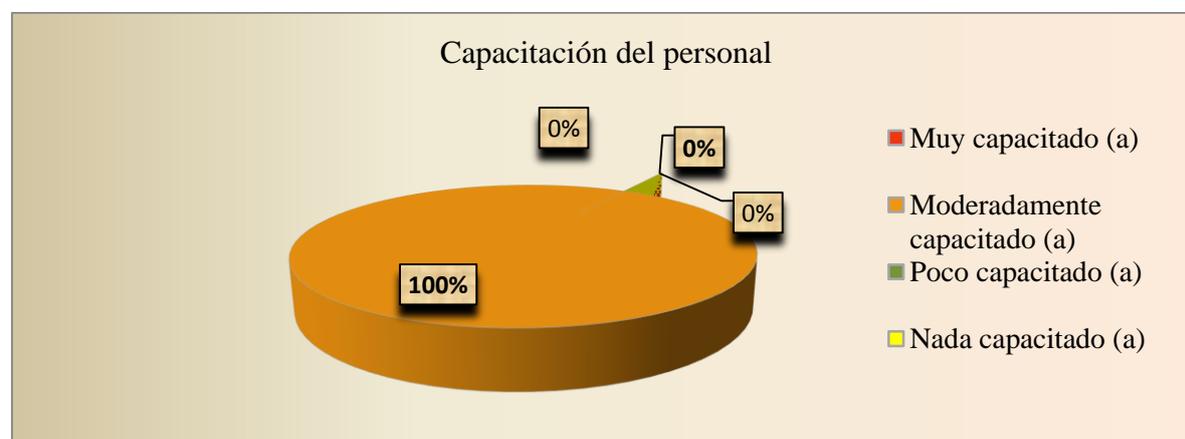


Figura 19. Capacitación del personal

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

Los resultados indican los empleados se encuentra moderadamente capacitados para realizar el trabajo actual; por lo que perfeccionar los conocimientos de los colaboradores permite aumentar la productividad y el compromiso para con la organización obteniendo como resultado un trabajo de calidad. Por tanto es necesario identificar las prioridades y gestionar un plan de capacitación a través del cual el personal adquiera y desarrolle conocimientos y habilidades referentes al puesto de trabajo. Para Shajana contar con profesionales altamente capacitados es una inversión que aporta valor puesto que incrementa el rendimiento, la iniciativa y la creatividad de todos los miembros que la integran.

20. ¿En la empresa es motivado de forma activa a ser creativo y utilizar la iniciativa propia?

Tabla 23
Motivación del personal

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
20	Muy de acuerdo	1	14,29
	De acuerdo	6	85,71
	Neutral	0	0,00
	Desacuerdo	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora



Figura 20. Motivación del personal

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

Shajana ofrece un ambiente de trabajo positivo que motiva al personal a ser creativo y utilizar la propia iniciativa aunque a decir de los miembros que la integran adicionalmente es necesario orientar a los colaboradores para que alineen las capacidades y aptitudes con la misión y visión de la empresa con el fin de aunar esfuerzos y alcanzar el éxito empresarial. La organización de forma adicional demanda de un incremento de la plantilla laboral que contribuya en cada una de las áreas con la concepción de nuevos enfoques que se aplican en los distintos procesos para así brindar un mejor servicio al cliente creando confianza y fidelidad.

21. ¿Se ha considerado su criterio, conocimiento y experiencia al momento de tomar decisiones en la empresa?

Tabla 24

Intervención del personal en la toma de decisiones

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
21	Siempre	1	14,29
	Casi siempre	5	71,43
	A veces	1	14,29
	Nunca	0	0,00
TOTAL		7	100,00%

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

**Figura 21.** Toma de decisiones con participación del personal

Fuente: Encuestas personal Shajana, Mayo 2017

Elaborado por: Autora

Interpretación

En la empresa casi siempre se considera al personal en la toma de decisiones en base al criterio, conocimiento y experiencia que los empleados han ido adquiriendo durante la permanencia en Shajana, sirviendo de apoyo a los directivos al momento de tomar decisiones acertadas. En consecuencia, es necesario que siempre se tenga en cuenta la participación del personal en las decisiones puesto que crea compromiso, identifica a los miembros con la empresa y aumenta el deseo de permanecer en ella, cooperando con ideas y opiniones relevantes, a ser tomadas en cuenta y respetadas dado que contribuyen en el buen desenvolvimiento de la empresa permitiéndole lograr el éxito.

4.2 Resultados de los instrumentos de investigación

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de información mediante el instrumento de investigación definida como encuesta al personal, se procedió a tabular, analizar e interpretar los datos obteniendo como resultado información referente a la gestión administrativa-financiera y al cuadro de mando integral en la empresa distribuidora de productos naturales Shajana.

El primer punto que visibilizan los resultados obtenidos, es que la empresa no dispone de un plan estratégico institucional y un plan operativo anual que le permitan gestionar la organización, ya que el plan operativo sirve de guía en el cumplimiento del plan estratégico a través de la adaptación de los objetivos estratégicos a largo plazo a las actividades cotidianas que se desarrolla en la organización con la finalidad de que sea más rentable y exitosa.

Asimismo, se identificó que la empresa cuenta con objetivos empresariales y presupuestos flexibles que no han tenido mayor impacto en el diario vivir de la empresa puesto que han sido planteados de forma limitada sin considerar una planeación estratégica que le conceda a la empresa proyectarse hacia el futuro, es decir se ha restringido el enfoque a una perspectiva anual.

La importancia de contar con una filosofía corporativa que describa la forma de ser y el compromiso que la empresa tiene para con los clientes, accionistas, empleados, proveedores, entre otros conlleva a la diferencia que la entidad tiene en relación con otros competidores en cuanto al desarrollo y competitividad. Con el establecimiento de la misión, visión y valores

corporativos se pretende conseguir que todos los empleados se empoderen de la entidad a tal punto que el trabajo asignado sea enfocado a conseguir los objetivos y metas propuestas.

Una adecuada organización permite que Shajana alcance el éxito empresarial, la determinación de la estructura organizacional es un factor clave y se lo consigue mediante el planteamiento de organigramas que deben ser revisados y actualizados de acuerdo a las necesidades identificadas por el crecimiento o evolución adquiridas en la marcha, la insuficiente plantilla laboral es una de las necesidades que ha limitado el desarrollo de la empresa. Los organigramas promueven la interacción y comunicación entre todas las áreas que la conforman.

La creación de ventajas competitivas proviene de potencializar los activos intangibles como procesos internos excelentes, recurso humano motivado y capacitado, segmento de mercado bien identificado, en otros, para ello se requiere de la implementación de una herramienta de gestión como el CMI que le permita a la empresa activar y aprovechar el uso de los activos intangibles.

El CMI posibilita la medición de la evolución de Shajana, los objetivos estratégicos y los resultados alcanzados con la ayuda de indicadores financieros y no financieros que se combinan para crear una relación de causa – efecto denominada mapa estratégico, además mediante la formulación de planes de acción se alinean las capacidades y aptitudes del personal con las estrategias de la entidad.

La comunicación de la estrategia a todos los miembros se facilita con la ejecución del CMI para que conozcan, entiendan y puedan actuar sobre ella, logrando la consecución de los

objetivos planteados desde las perspectivas: financiera, de clientes, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, para que Shajana prevalezca e incremente la participación en el mercado de acuerdo a los resultados obtenidos se plantea la propuesta de Desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Shajana de la ciudad de Ibarra.

4.3 Contrastación de resultados con las preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa y financiera de Shajana que impiden el adecuado desarrollo y crecimiento empresarial?

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal se determinó la situación actual de Shajana, en cuanto a la gestión administrativa se evidencia inicialmente que la organización no dispone de un plan estratégico institucional y un plan operativo que posibiliten realizar una adecuada gestión de los recursos disponibles. Asimismo, no cuenta con una planeación estratégica que permita que la empresa pueda proyectarse a futuro en el mercado.

Para que la empresa pueda alcanzar el desarrollo y crecimiento tan anhelado debe contar con una filosofía corporativa que sea conocida por los clientes, accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general con el objeto de conseguir el empoderamiento de los partícipes internos y externos a fin de conseguir los objetivos y metas propuestas.

Los empleados señalan que la estructura organizacional debe replantearse debido a que la empresa dispone de organigramas que no se encuentran revisados y actualizados, la insuficiente plantilla laboral es una de las necesidades que ha limitado el desarrollo y crecimiento de la empresa. La ausencia de manuales de funciones, políticas y procedimientos provoca duplicidad de funciones y operaciones realizadas sin lineamientos o directrices que respalden dichos procesos.

La no utilización de una herramienta de gestión que posibilite la potencialización de los activos intangibles y la creación de valor económico ante un mejor aprovechamiento de dichos activos. El monitoreo, control y evaluación de las metas con la ayuda de indicadores de gestión financieros y no financieros en busca de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la puesta en marcha de los planes de acción.

La gestión financiera en la empresa refleja la no aplicación de razones financieras en el análisis de los estados financieros entregados por el área contable, por lo que la toma de decisiones estratégicas se da en base a la experiencia y experticia del gerente general que en la mayoría de los casos limita la obtención de beneficios económicos.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Antecedentes

La elaboración de la presente propuesta constituye el Desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, que permite a Shajana establecer de forma adecuada los procesos administrativos y financieros, en base a una herramienta de gestión que considera la medición de resultados a través de indicadores financieros y no financieros, enlazados a planes de acción que posibilitan el cumplimiento de la visión y de los objetivos estratégicos a fin de crear ventajas para la organización.

5.2 Justificación o propósito

La propuesta para el desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero dentro del proceso administrativo se enmarca en el establecimiento de las fases de: planeación, organización, dirección y control a las actividades, funciones y labores diarias del personal. Con la determinación de una adecuada estructura organizacional y el establecimiento de manuales de funciones, políticas y procedimientos se pone a disposición de los empleados lineamientos para un correcto desenvolvimiento en el trabajo asignado además de brindar un soporte a los procesos a fin de crear una ventaja competitiva para la organización.

La gestión financiera mediante la aplicación de razones financieras a las cifras descritas en el balance general y estado de resultados, contribuyen al proceso de análisis para la toma de

decisiones en la empresa. Por medio de la herramienta de gestión conocida como cuadro de mando integral se plantean objetivos estratégicos a partir de los cuales se fijan metas que la organización pretende alcanzar y se miden a través de indicadores de gestión.

5.3 Base teórica

5.3.1. Gestión administrativa

La gestión administrativa en la empresa conlleva al cumplimiento de los objetivos y las metas con el apoyo de todo el personal de la empresa, pudiendo para ello contar con procesos ordenados y eficientes que se encuentren fortalecidos ante posibles errores. La gestión administrativa según menciona Anzola (2002) consiste en todas:

Las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p.70)

Asimismo, el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo por lo que es llevado de forma adecuada mediante la implantación de las siguientes fases: planeación, organización, dirección y control.

Para Amaru (2009) la planeación “es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación” (p.170), es decir en esta etapa se busca utilizar los recursos disponibles de forma eficiente con el propósito de generar nuevos proyectos en base a decisiones tomadas de forma concreta.

La organización consiste en dividir el trabajo atribuyendo a los empleados responsabilidades y otorgándoles autoridad, según los autores Aramburu & Hernández (2010) mencionan que en el proceso administrativo:

Una vez que están predefinidas las actividades a realizar y las personas necesaria para que se lleven a cabo, es preciso establecer el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades a cada miembro del grupo, de tal manera que nos aseguremos de que todas las tareas sean realizadas, sin duplicidades y de forma coordinada. Aquí estamos refiriéndonos de lleno a la función organizativa (p.20).

La clave en la fase de la dirección se centra en el elevado nivel de comunicación que los administradores mantienen con los empleados a fin de alcanzar un ambiente de trabajo adecuado, para la autora Reyes (2007) la dirección:

Es el elemento de la administración donde se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hallan previstos y planeados (p.36).

El control radica en la medición del desempeño individual, según indica Amaru (2009):

El proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino (p.376)

5.3.2. Gestión financiera

La gestión financiera para el autor Córdoba (2012) “se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha

organización, incluyendo su logro, utilización y control” (p.3), es decir se encuentra facultada para tomar decisiones a partir de los resultados económicos alcanzados en períodos mensuales o anuales.

La toma de decisiones financieras según menciona Córdoba (2012) van enfocadas a:

- ✓ La definición de los requerimientos de recursos financieros.
- ✓ La obtención de la financiación más conveniente.
- ✓ Adecuada utilización de los recursos financieros.
- ✓ El estudio de información financiera a fin de conocer la situación financiera de la organización.
- ✓ Estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

5.3.3. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral para los autores Martínez & Gutiérrez (2012) “es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir” (p.199), en otras palabras la estrategia de la empresa se debe convertir en acciones y resultados para ello es necesario una adecuada difusión entre todos los miembros que la integran a fin de que estos puedan colaborar con la ejecución.

Los principales beneficios que brinda la implementación del cuadro de mando integral en la empresa:

- ✓ Permite alinear a los empleados a la visión de la empresa.

- ✓ Posibilita mejorar la comunicación de la estrategia a todo el personal.
- ✓ Replantear la estrategia de la organización.
- ✓ Convertir la estrategia en acciones y resultados.
- ✓ Creación de valor para los accionistas.
- ✓ Integrar a todas las áreas que la conforman, logrando un trabajo en conjunto.
- ✓ Brindar información real y confiable para la toma de decisiones estratégicas.

5.4 Objetivos

5.4.1. Objetivo general

Desarrollar el sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral en la empresa Shajana S.A. de la ciudad de Ibarra.

5.4.2. Objetivo específicos

- 1) Establecer una adecuada filosofía corporativa que contribuya con el desarrollo y fortalecimiento empresarial.
- 2) Elaborar el plan estratégico institucional acorde a los lineamientos del cuadro de mando integral.
- 3) Definir la estructura organizacional, manual de funciones, manual de políticas y manual de procedimientos.
- 4) Identificar las herramientas financieras necesarias para una adecuada gestión financiera en la empresa.

5.5 Descripción de la propuesta

La propuesta para el desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral se estructura de la siguiente manera: inicia con la determinación de la planeación estratégica y la filosofía corporativa, con el planteamiento de la misión corporativa, visión corporativa y valores corporativos. Posterior el análisis interno y externo a través de las matrices FODA y DAFO, a partir de estas se obtiene información para la estructuración del plan estratégico en base al cuadro de mando integral y la formulación del plan operativo anual.

La correcta definición de la estructura organizacional viabiliza el adecuado planteamiento de los organigramas conforme a las actividades o tareas específicas que en ella se desarrollan; además con el establecimiento de manuales de funciones, políticas y procedimientos se pretende unificar los criterios respecto al desempeño y la forma de actuar del personal en busca de alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

En lo que refiere a la gestión financiera se plantean las razones o índices financieros a fin de realizar un análisis de las cifras mostradas en los estados financieros y que contribuyen a la toma de decisiones financieras.

5.6 Beneficiarios

Los beneficiarios directos de la implementación del sistema de gestión administrativo-financiero son los accionistas y empleados de Shajana debido a que con esta propuesta se pretende proveerles de procesos más óptimos, un adecuado manejo de los recursos disponibles, mejor distribución de las funciones y dotación de lineamientos para el desarrollo de las

actividades diarias, además sirve de base para la toma de decisiones estratégicas que permitan alcanzar los resultados esperados. Los beneficiarios indirectos son los clientes, proveedores, inversionistas y sociedad en general que de una u otra manera se encuentran vinculados con la empresa.

5.7 Diseño técnico

5.7.1. Base legal

La propuesta está enmarcada en el ámbito legal en:

- ✓ La Constitución Política de la República del Ecuador (2008).
- ✓ Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017).
- ✓ Ley de Compañías (1999).
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario (2004).
- ✓ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010).
- ✓ Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2011).
- ✓ Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, distribución y transporte para establecimientos farmacéuticos (2014).

5.7.2. Planeación estratégica

Para el establecimiento de la planeación estratégica en Shajana se crea un equipo de trabajo que involucra la participación del gerente general como representante de la junta general de accionistas, por ser la persona que de forma directa interviene en las decisiones estratégicas de la empresa, además de la colaboración de otros miembros de misma que contribuyen con los

conocimientos y experiencia que han logrado acumular en el transcurso de los años en los que han sido un pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento del negocio.

5.7.3. Filosofía corporativa

La conceptualización de la filosofía corporativa es breve, concisa y precisa de tal manera que facilita la comprensión y sirve de orientación en la actuación y evaluación de todos los empleados; está integrada por la misión corporativa, visión corporativa y valores corporativos.

Cabe señalar que la implementación de la propuesta presentada está contemplada a partir del mes de enero de 2018, por lo tanto para la determinación de la filosofía corporativa se considera lo que la empresa será en ese momento frente a lo que desea llegar a ser en un futuro.

5.7.3.1. Misión corporativa

La misión describe el motivo o la razón de ser de la organización. Por lo tanto, en el diseño se cree conveniente incluir información recabada con la aplicación de varias preguntas y las respectivas respuestas, a continuación en la siguiente tabla se muestra dicha información:

Tabla 25
Formulación de Misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	SHAJANA
¿Qué hacemos?	Empresa importadora y comercializadora productos cosméticos, medicinales y alimenticios con base en recursos naturales
¿Para quienes lo hacemos?	Clientes / Consumidor final / Accionistas

¿Por qué lo hacemos?	Para satisfacer a los clientes, consumidores finales y crear valor para los accionistas.
¿Cuál es el ámbito del mercado?	Mercado nacional
¿Cuál es el factor diferenciador?	Productos de excelente calidad, tiempos de entrega y disponibilidad del producto.

Elaborado por: Autora

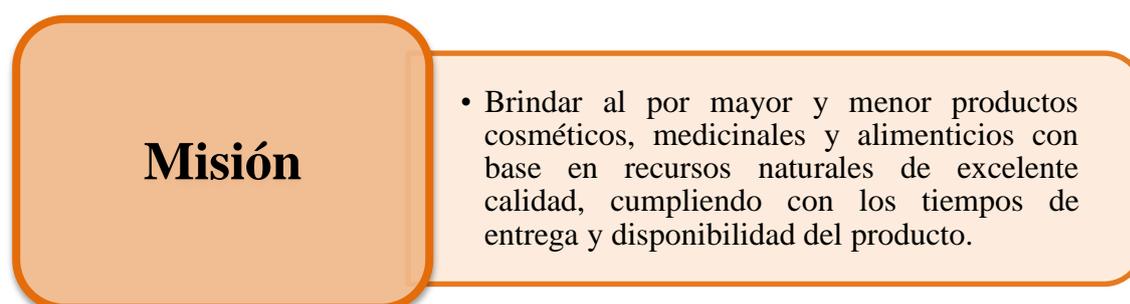


Figura 22. Misión

Elaborado por: Autora

5.7.3.2. Visión Corporativa

En la visión se especifica donde pretende llegar la organización en un futuro, siendo una guía que direcciona el trabajo de cada uno de los colaboradores, se tomaron los siguientes datos para la formulación:

Tabla 26

Formulación de la Visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué y cómo queremos ser?	Una empresa reconocida
¿Qué deseamos lograr?	Venta de productos al consumidor final, captar y fidelizar clientes intermediarios.
¿En qué escenario queremos estar?	Medios digitales (comercio electrónico)
¿Con qué recursos?	Marketing electrónico y personal altamente capacitado y motivado
¿Para qué lo hacemos?	Extender el mercado

¿Cómo queremos que nos describan?	Comercializadora de productos cosméticos, medicinales y alimenticios en base a recursos naturales de excelente calidad.
¿A quién deseamos servir?	Mercado ecuatoriano
¿En qué tiempo lograremos la visión?	5 años (2022)

Elaborado por: Autora

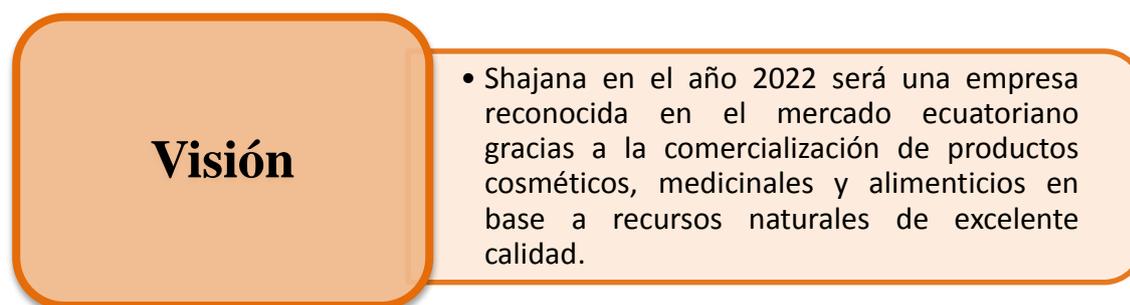


Figura 23. Visión

Elaborado por: Autora

5.7.2.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos encaminan el direccionamiento estratégico de la empresa, la socialización de estos entre los partícipes internos y externos servir de apoyo en el cumplimiento de la misión y visión corporativas. Enseguida se enuncian valores personales que rigen la conducta o comportamiento de cada persona y valores de trabajo que fijan la actuación de los empleados en la organización.

Valores Personales

- ✓ **Honestidad:** Evidencia la actuación de las personas con base en la sinceridad, verdad y justicia.

- ✓ Responsabilidad: Implica el asumir y cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos con otras personas.
- ✓ Respeto: Involucra el brindar a las personas un buen trato sin discriminar y ofender, garantizando una sana convivencia.
- ✓ Confianza: Contempla la seguridad que se tiene sobre el actuar de otra persona
- ✓ Transparencia: Comprende la capacidad de actuar con claridad.

Valores del Trabajo buen

- ✓ Calidad: Dar un excelente servicio, que pueda cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Credibilidad: Responder con rectitud y cumplimiento a los ofrecimientos concedidos a clientes internos y externos.
- ✓ Creatividad: Mantener siempre la innovación haciendo uso de las iniciativas del personal de acuerdo a las necesidades del mercado.
- ✓ Trabajo en equipo: Integrar y vincular al personal en el trabajo con la finalidad de alcanzar las metas u objetivos comunes.
- ✓ Enfoque al cliente: Cubrir las necesidades y expectativas de los clientes agregando valor al producto y al servicio.

5.7.4. Objetivos empresariales

En la empresa los objetivos empresariales detallados a continuación reúnen varias cualidades como la claridad, especificidad, realismo y sobre todo que puedan ser medibles.

- ✓ Incrementar el volumen de las ventas.
- ✓ Crear valor para los accionistas de la empresa.
- ✓ Conseguir una mayor participación en el mercado.
- ✓ Captar y fidelizar a clientes intermediarios.
- ✓ Extender la venta de productos al consumidor final.
- ✓ Capacitar al personal para brindar un mejor servicio al cliente.
- ✓ Contar con personal motivado.

5.7.5. Análisis FODA

Para el análisis de la situación actual de la empresa el uso de la matriz FODA posibilita la identificación de las características propias de ésta, la situación interna muestra los factores que forman parte de la entidad como las fortalezas y debilidades mientras que la situación externa señala los factores de fuera tales como las oportunidades y amenazas. La principal consideración del FODA está en el análisis completo de los factores ya que a partir de ello se puede estructurar la estrategia a fin de alcanzar los objetivos planteados; con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal se diseña la matriz FODA de Shajana.

5.7.5.1. Matriz FODA

Tabla 27
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Buenos precios de los productos.	O1 Mercado potencial en crecimiento.
F2 Buen nivel de satisfacción de los clientes.	O2 Distribución exclusiva del producto en el territorio ecuatoriano.
F3 Proceso de distribución de productos adecuado.	O3 Calidad de los productos genera confianza en los clientes.

- F4** Excelente actitud del personal favorece la apertura al cambio.
- F5** Plena confianza en el adecuado desempeño del personal.
- F6** Personal motivado.
- F7** Estabilidad laboral.
- O4** Nuevos enfoques destinados a la satisfacción del cliente.
- O5** Mejor aprovechamiento del internet y mayor acceso a medios digitales.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 No se dispone de un PEI y un POA.	A1 Alta captación de clientes por parte de competidores que ofertan productos similares.
D2 Carencia de planificación estratégica.	
D3 No cuenta con la Filosofía Corporativa.	A2 Alta captación de clientes por parte de competidores que ofertan productos sustitutos.
D4 Estrategia competitiva no está formalmente definida y comunicada.	
D5 Organigramas desactualizados.	A3 Políticas de restricción de importaciones.
D6 Inexistencia de manuales: Funciones, Políticas y Procedimientos.	A4 Incremento de impuestos arancelarios que encarecen la importación.
D7 Ausencia de una herramienta de gestión (CMI).	
D8 Inexistencia de un mapa estratégico.	
D9 Ausencia de indicadores de gestión financieros y no financieros.	
D10 Activos intangibles no están potencializados.	
D11 Deficiente servicio post-venta.	
D12 Limitada plantilla laboral.	
D13 Falta de capacitación al personal.	
D14 Proveedor único de productos.	
D15 Insuficiente posicionamiento del producto en el mercado.	

Fuente: Interpretación resultados encuesta personal Shajana, mayo 2017

Elaborado por: Autora

5.7.5.2. Matriz de evaluación de los factores externos

La EFE es una herramienta que permite analizar todos los factores externos luego de resumir y evaluar las oportunidades y amenazas gracias a una escala de calificación.

Tabla 28

Calificación de factores externos

Calificación	Equivalencia
1	Deficiente
2	Promedio
3	Mayor al promedio
4	Superior

Fuente: Fred (2008) (p. 110)

Elaborado por: Autora

Tabla 29

Matriz de evaluación de los factores externos

	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
OPORTUNIDADES	O1 Mercado potencial en crecimiento.	0,12	3	0,36
	O2 Distribución exclusiva del producto en el territorio ecuatoriano.	0,06	3	0,18
	O3 Calidad de los productos genera confianza en los clientes.	0,14	3	0,42
	O4 Nuevos enfoques destinados a la satisfacción del cliente.	0,08	2	0,16
	O5 Mejor aprovechamiento del internet y mayor acceso a medios digitales.	0,10	1	0,10
AMENAZAS	A1 Alta captación de clientes por parte de competidores que ofertan productos similares.	0,08	2	0,16
	A2 Alta captación de clientes por parte de competidores que ofertan productos sustitutos.	0,10	1	0,10
	A3 Política de restricción de importaciones.	0,12	3	0,36
	A4 Incremento de impuestos arancelarios que encarecen la importación.	0,10	2	0,20

A5	Desabastecimiento de productos por demora en trámites de nacionalización.	0,10	3	0,30
TOTAL		1,00		2,34

Fuete: Matriz FODA
Elaborado por: Autora

Los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos muestran un valor total de 2,34 puntos, resultado que se encuentra por debajo del valor de ponderación promedio de 2,50 puntos de una calificación total de 4, indicando que para Shajana en la actualidad no contar con estratégicas competitivas formalmente definidas y comunicadas repercute directamente en el mejor aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado en relación al desarrollo y crecimiento que la empresa puede alcanzar.

Las amenazas a las que se enfrenta la organización denotan una alta concentración de competidores que ofertan productos sustitutos que contienen químicos nocivos para la salud pero que representan una gran competencia debido al desconocimiento sobre los verdaderos efectos que pueden ocasionar en las personas. Asimismo, existe en el mercado otros productos similares elaborados en base a recursos naturales pero que al ser mezclados con conservantes químicos garantizan sobretodo la permanencia, sin embargo no son 100% naturales.

Las políticas de restricción a las importaciones emitidas por el gobierno nacional limita el ingreso de productos extranjeros, lo que para Shajana conlleva una amenaza importante ya que todos los productos que en ella se comercializan tienen como origen el vecino país de Colombia siendo necesario diversificar la base de proveedores. Otras amenazas que afecta el crecimiento de la empresa son el incremento de los impuestos arancelarios que encarecen la importación y la demora en los trámites de nacionalización que provocan desabastecimiento.

Por lo que, se debe implantar una adecuada planeación estratégica mediante una herramienta de gestión CMI que posibilite la formulación de estrategias orientadas en las oportunidades que ofrece el entorno como un mercado potencial en crecimiento, distribución exclusiva del productos de calidad, nuevos enfoques destinados a la satisfacción del cliente, uso del internet y mayor acceso a medios digitales, logrando alcanzar los objetivos planteados.

5.7.5.3. Matriz de evaluación de los factores internos

La matriz EFI es una herramienta que permite realizar la formulación de la estrategia mediante el análisis de los factores internos que resumen y evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa, según tabla de escala de calificación:

Tabla 30
Calificación de Factores Internos

Calificación	Equivalencia
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Fuente: Fred (2008) (p. 158)

Elaborado por: Autora

Tabla 31
Matriz de Evaluación de los Factores Internos

	Factores Internos	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
FORTALEZAS	F1 Buenos precios de los productos.	0,04	4	0,16
	F2 Buen nivel de satisfacción de los clientes.	0,06	4	0,24
	F3 Proceso de distribución de productos adecuado.	0,06	4	0,24
	F4 Excelente actitud del personal favorece apertura al cambio.	0,04	4	0,16

	F5 Plena confianza adecuado desempeño del personal.	0,04	4	0,16
	F6 Personal motivado.	0,04	4	0,16
	F7 Estabilidad laboral.	0,03	3	0,09
	D1 No se dispone del plan estratégico institucional y presupuesto operativo anual.	0,06	1	0,06
	D2 Carencia de una planificación estratégica.	0,06	1	0,06
	D3 No cuenta con la Filosofía Corporativa.	0,06	1	0,06
	D4 Estrategia competitiva no está formalmente definida y comunicada.	0,06	1	0,06
	D5 Organigramas desactualizados	0,03	2	0,06
DEBILIDADES	D6 Inexistencia de manuales: Funciones, Políticas y Procedimientos.	0,04	2	0,08
	D7 Ausencia de una herramienta de gestión (CMI).	0,06	2	0,12
	D8 Ausencia de indicadores de gestión financieros-no financieros.	0,04	2	0,08
	D9 Activos intangibles no están potencializados.	0,06	2	0,12
	D10 Deficiente servicio post-venta.	0,04	2	0,08
	D11 Limitada plantilla laboral.	0,04	1	0,04
	D12 Falta de capacitación al personal.	0,06	1	0,06
	D13 Proveedor único de productos.	0,02	2	0,04
	D14 Insuficiente posicionamiento del producto en el mercado.	0,06	1	0,06
	TOTAL	1,00		2,19

Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: Autora

Una vez realizada la evaluación de los factores internos el total ponderado es 2,19 puntos, muy por debajo del promedio ponderado de 2,50 de un total de 4, indicando que Shajana se

encuentra en una posición interna débil requiriendo de prontas acciones enfocadas a fortalecer la situación actual de la empresa.

Por consiguiente, establecer estrategias orientadas alcanzar los objetivos estratégicos planteados desde las cuatro perspectivas del CMI y medidos a través de indicadores de gestión financieros y no financieros admite mejorar la condición interna de la organización y así superar las debilidades como: la carencia de planificación estratégica, no disponer de un PEI y un POA, ausencia de una herramienta de gestión CMI, deficiente servicio post-venta, limitada plantilla laboral, insuficiente posicionamiento en el mercado, entre otros.

5.7.5.4. Matriz DAFO

La matriz DAFO constituye una herramienta estratégica a través de la cual se realiza el análisis de la situación actual de la empresa a fin de posibilitar la toma de decisiones estrategias presentes y a futuro. Para la elaboración se toma las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas descritas anteriormente en la matriz FODA, además de la generación de estrategias desde cada uno de los cuadrantes según las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

Tabla 32
Matriz DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1 Buenos precios de los productos.	D1 No se dispone de un PEI y POA.
	F2 Buen nivel de satisfacción de los clientes.	D2 Carencia de planificación estratégica.
	F3 Proceso de distribución de productos adecuado.	D3 No cuenta Filosofía Corporativa.
	F4 Excelente actitud del personal favorece la apertura al cambio.	D4 Estrategia competitiva no está formalmente definida y comunicada.
		D5 Organigramas desactualizados.
		D6 Inexistencia de manuales: Funciones, Políticas Procedimientos.
		D7 Ausencia herramienta de gestión.
		D8 Inexistencia mapa estratégico.

FACTORES EXTERNOS		
	F5 Plena confianza en el adecuado desempeño del personal.	D9 Ausencia de indicadores de gestión financieros y no financieros. D10 Activos intangibles no están potencializados. D11 Deficiente servicio post-venta. D12 Limitada plantilla laboral. D13 Falta capacitación al personal. D14 Proveedor único de productos. D15 Insuficiente posicionamiento del producto en el mercado.
	F6 Personal motivado.	
	F7 Estabilidad laboral.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
O1 Mercado potencial crecimiento.	Reducción de gastos de transporte tras ser compartidos con el cliente para generar un mayor margen de rentabilidad para los accionistas.	Apertura de nuevos mercados con la conformación de zonas y la ampliación de la fuerza de ventas a fin de incrementar los ingresos.
O2 Distribución exclusiva del producto en el territorio ecuatoriano.		
O3 Calidad de los productos genera confianza en los clientes.		Desarrollo de un plan de capacitación para el personal con el propósito de actualizar los conocimientos y lograr mayor motivación en el trabajo.
O4 Nuevos enfoques destinados a la satisfacción del cliente.	Elaborar un plan de promoción y publicidad que posibilite a la empresa obtener un mayor número de clientes.	Elaborar un plan de marketing digital para extender la venta de productos al consumidor final.
O5 Mejor aprovechamiento del internet y mayor acceso a medios digitales.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
A1 Alta captación de clientes por parte de competidores que ofertan productos similares.	Ampliación del portafolio de proveedores mediante alianzas estratégicas que le permitan a la empresa crecer, y crear valor para los accionistas	Plan de capacitación para el adiestramiento en el uso del producto a dueños o propietarios y dependientes de tiendas o expendios de productos naturales.
A2 Alta captación de clientes por parte de competidores que ofertan productos sustitutos.		
A3 Políticas de restricción de importaciones.		Elaboración de un plan de mejora continúa para lograr procesos internos con alta efectividad.
A4 Incremento de impuestos arancelarios que encarecen la importación.	Establecimiento de un plan de incentivos por fidelización que conceda incrementar el grado de lealtad de los clientes actuales.	Plan de seguimiento y control del manejo del inventario para alcanzar la eficiencia de mismo.
A5 Desabastecimiento de productos por demora en trámites de nacionalización.		

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Autora.

5.7.6. Análisis de la cadena de valor

Para identificar las actividades generadoras de valor y que a partir de estas se logre establecer ventajas competitivas para la empresa es necesario realizar un análisis de la cadena de valor a través de la desagregación de los componentes que la integran con el propósito alcanzar la diferenciación en relación con otros competidores ya sea con la determinación de costos bajos o con la contribución en la satisfacción de las necesidades de los clientes. De la

cadena de valor surgen oportunidades de mejora que posibilitan alcanzar los objetivos propuestos.

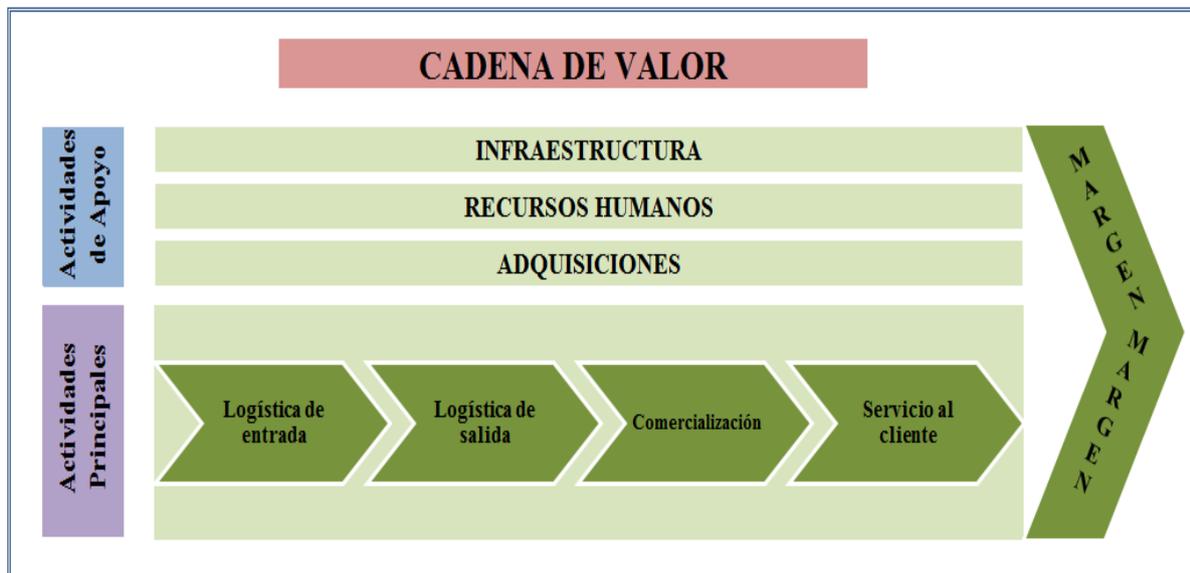


Figura 24. Cadena de valor

Elaborado por: Autora.

La infraestructura de la empresa Shajana se encuentra conformada por la Gerencia y Contabilidad. Las actividades del proceso de gestión como planificación, administración, marketing y aspectos legales son realizadas por el gerente general. El contador es el encargado del manejo de toda la información financiera, la elaboración de presupuestos, estados financieros y análisis financiero. En el sistema TINI se realizan todos los registros contables para una mayor confiabilidad.

La administración de los recursos humanos se fundamentan en el apoyo al desarrollo organizacional, buenas relaciones laborales en todos los niveles, definición de responsabilidades para cada puesto de trabajo, evaluación del desempeño del personal, reclutamiento de nuevo personal, desarrollo de programas de capacitación, dotación de

manuales de funciones, políticas y procedimientos a todos los empleados aunque al ser estas actividades de responsabilidad del gerente general y por la limitación del tiempo no se cumplen.

Las actividades derivadas de las adquisiciones son realizadas por el gerente general de la empresa y hacen referencia al proceso de importación a través del cual se obtienen los productos demandados por los clientes en las cantidades y especificaciones solicitadas.

La logística de entrada está a cargo del personal de bodega, consiste en actividades que contemplan la recepción, control de calidad, empaque individual y almacenamiento de los productos en las instalaciones de la empresa de acuerdo a los requerimientos del ARCSA, además de la devolución de productos caducados e inconformes de clientes.

La logística de salida radica en la distribución del producto, iniciando con la recepción de pedidos, verificación del tipo de venta a crédito o de contado, facturación, empaque, despachos, canales de comercialización, transporte y entrega de mercadería, las actividades antes detalladas recaen en el personal de bodega encargado.

La comercialización conlleva inicialmente el levantamiento de información respecto a las necesidades y expectativas de los clientes a fin de lograr una mayor participación en el mercado en función de la demanda mediante una adecuada fijación de precios, una correcta estructura de la fuerza de ventas, promoción y publicidad; por la falta de personal algunas de estas actividades recaen en el gerente obtenido como resultado un insuficiente posicionamiento del producto.

El servicio post-venta que brinda la empresa involucra la atención al cliente en cuanto a la verificación de la conformidad en relación al pedido solicitado y la capacitación en el uso y mejor aprovechamiento del producto a los propietarios y dependientes de expendios o tiendas naturistas; servicio que se cataloga como deficiente.

5.7.7. Plan estratégico institucional

Una vez realizado el análisis de los aspectos internos y externos que influyen en la Shajana a través de la matriz FODA y la cadena de valor se procede con la estructuración del plan estratégico institucional en el que se plasma las líneas de acción, es decir las estrategias a corto y mediano plazo que posibiliten el logro de los objetivos con la finalidad de garantizar la supervivencia, viabilidad y crecimiento de la empresa.

5.7.7.1. Cuadro de mando integral

La implementación del cuadro de mando integral permite traducir la estrategia en objetivos planteados desde cada una de las perspectivas que lo conforman como financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento, para luego medirlos a través de indicadores financieros y no financieros que posibilitan el control de la gestión administrativa y financiera. Asimismo el CMI facilita la obtención de información periódica que contribuye en la acertada toma de decisiones estratégicas.

En Shajana como ya se mencionó con anterioridad la estrategia no ha sido formalmente estructurada y comunicada sin embargo está orientada a lograr que la empresa sea más competitiva. Con la aplicación del cuadro de mando integral se especifica la estrategia

consiguiendo direccionarla a crear valor, mejorar la gestión estratégica y la comunicación, guiando a que la organización en un futuro alcance el éxito competitivo.

En la construcción del cuadro de mando integral se visibiliza un proceso sistemático que permite trasladar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, mismo que se detalla a continuación:

- ✓ Objetivos estratégicos del CMI
- ✓ Mapa estratégico
- ✓ Indicadores
- ✓ Metas, umbrales de medición e iniciativas estratégicas
- ✓ Planes de acción

5.7.7.1.1. Objetivos Estratégicos del CMI

Con la finalidad de cumplir con la misión y visión de la empresa se plantean los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral y se detallan enseguida:

Tabla 33
Objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	Crear valor para los accionistas de la empresa.
FINANCIERA	Incrementar el volumen de ventas.
	Lograr mayor rentabilidad.

CLIENTE	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.
	Ampliar la cartera con nuevos clientes.
PROCESOS INTERNOS	Lograr procesos internos con alta efectividad.
	Mejorar la eficiencia de los inventarios.
	Ofrecer un excelente servicio post-venta.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal.
	Innovar mediante el uso medios digitales.

Elaborado por: Autora.

5.7.7.1.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico comprende la representación gráfica de la estrategia posibilitando la pronta adaptación de la empresa a posibles cambios a medida que estos se generan. Está diseñado en base a una estructura de causa y efecto iniciando por la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, seguido de los procesos internos, clientes y finalmente de la perspectiva financiera.

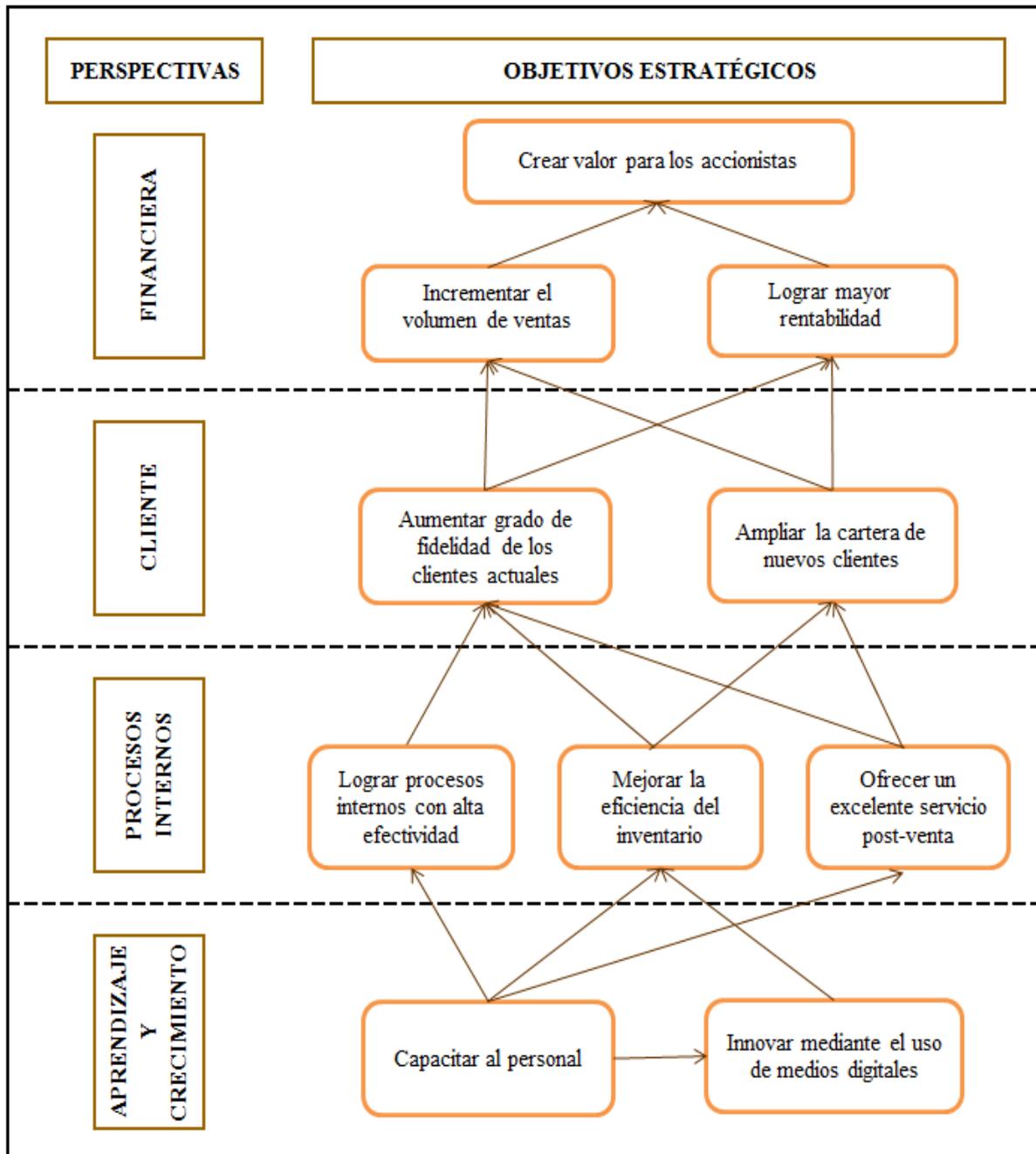


Figura 25. Mapa estratégico CMI

Elaborado por: Autora

En la perspectiva financiera se describe el resultado económico que se pretende alcanzar a fin de ser una organización rentable y exitosa mediante el incremento del volumen de ventas y el logro de una mayor rentabilidad posibilitando la creación de valor para los accionistas.

Los clientes se constituyen en la parte más importante de la empresa y son quienes definen la existencia de la misma, por lo tanto las relaciones que se mantengan deben ser buenas y cordiales ya que esto posibilita la captación de nuevos clientes logrando la ampliación de la cartera y el aumento del grado de fidelización de los clientes actuales.

El resultado de los procesos internos de una empresa es ofrecer productos y servicios de excelencia que posibiliten la satisfacción de las necesidades actuales y las expectativas futuras de los clientes. Para alcanzar la efectividad en dichos procesos se requiere de la estructuración de una adecuada cadena de valor que garantice el aseguramiento de la calidad en el desempeño de las actividades ejecutadas.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en los activos intangibles de la empresa como son los empleados y el manejo de información. La capacitación al personal permite mejorar la productividad y aumentar el compromiso para con la empresa, mientras que el uso de medios digitales posibilita dar a conocer a la organización y a los productos que ofrece a un mayor número de personas.

5.7.7.1.3. Indicadores del CMI

Tabla 34

Indicadores de gestión perspectiva financiera

OBJETIVO	INDICADOR		MÉTRICA		FRECUENCIA	RESPONSABLE
Crear valor para los accionistas de la empresa.	Rentabilidad de la inversión	RI%=	$\frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$	*100	Trimestral	Gerente General
Incrementar el volumen de ventas.	Incremento de las ventas	IV %=	$\frac{\text{Total ventas anterior} - \text{Total ventas actuales} - \text{Total ventas actuales}}{\text{Total ventas actuales}}$	*100	Trimestral	Jefe de Comercialización
Lograr mayor rentabilidad.	Margen de utilidad Neta	MUN %=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	*100	Trimestral	Gerente General
	Rendimiento sobre el Patrimonio	ROE%=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	*100	Trimestral	Gerente General

Elaborado por: Autora.

Tabla 35

Indicadores de Gestión Perspectiva del Cliente

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA CLIENTE	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Grado de Fidelidad de los Clientes	$\text{IFC \%} = \frac{\text{Clientes permanentes}}{\text{Clientes totales}} * 100$	Mensual	Gerente General
	Ampliar la cartera con nuevos clientes.	Cartera de Clientes	$\text{CC \%} = \frac{\text{Total clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} * 100$	Mensual	Gerente General

Elaborado por: Autora.

Tabla 36

Indicadores de gestión perspectiva procesos internos

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Lograr procesos internos con alta efectividad.	Nivel de cumplimiento de pedidos	$\text{NCP \%} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Pedidos requeridos}} * 100$	Mensual	Gerente General
	Mejorar la eficiencia de los inventarios.	Rotación del inventario	$\text{RI} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}}$	Mensual	Gerente General
	Ofrecer un excelente servicio post-venta.	Adiestramiento en el uso del producto	$\text{AUP \%} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes participaron}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes programados}} * 100$	Mensual	Jefe de Administración

Elaborado por: Autora.

Tabla 37

Indicadores de gestión perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal	Nivel de cumplimiento de la capacitación al personal	$\text{NCC \%} = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} * 100$	Mensual	Gerente General
	Innovar mediante el uso medios digitales.	Tasa de conversión	$\text{TC \%} = \frac{\text{Objetivos conseguidos}}{\text{N° Total de visitas}}$	Mensual	Jefe de Comercialización

Elaborado por: Autora.

5.7.7.4. Metas, umbrales de medición e iniciativas estratégicas

La determinación de las metas porcentajes o valores propuestos, mismos que tienden a ser rigurosos y ambiciosos no obstante se consideró que sean aceptables a fin de que puedan ser alcanzados. Además, para la fijación de las metas de la organización se requirió información financiera y no financiera, misma que fue proporcionada por el contador y la asistente previa autorización de la gerencia.

Los indicadores permiten realizar la medición de los objetivos planteados desde las cuatro perspectivas del CMI, en este ámbito se establece umbrales identificados en normal, de alerta y de peligro como punto de referencia para la detección de desviaciones, es decir el efecto producido luego de un periodo de tiempo transcurrido y para el cual se debe tomar las acciones pertinentes.

El personal designado para la medición mediante los indicadores de acuerdo a la frecuencia de monitoreo detallada en las tablas de indicadores por cada una de las perspectivas, el compromiso de ejecutar de la mejor manera la actividad designa en busca de lograr que el indicador sea alcanzado y se mantenga.

Las iniciativas estratégicas son las acciones que se van a tomar en busca de alcanzar los objetivos estratégicos planteados, posteriormente se amplían y desarrollan a detalle en los planes de acción. Dichas decisiones contribuyen para que la empresa pueda conseguir los resultados esperados para ello se realiza una priorización de iniciativas.

Tabla 38

Metas, umbrales de medición e iniciativas perspectiva financiera

	OBJETIVOS	INDICADOR	META	UMBRALES			INICIATIVAS ESTRATEGICAS
				NORMAL	ALERTA	PELIGRO	
PERSPECTVA FINANCIERA	Crear valor para los accionistas de la empresa.	Rendimiento de la inversión	4%	4%	3%	3%	Ampliación del portafolio de proveedores ante alianzas estratégicas que le permitan a la empresa crecer.
	Incrementar el volumen de ventas.	Incremento de las ventas	4.50%	4.50%	4%	3%	Apertura de nuevos mercados con la conformación de zonas y la ampliación de la fuerza de ventas.
	Lograr mayor rentabilidad.	Margen de utilidad Neta	4%	4%	3%	1.50%	Reducción de gastos de transporte tras ser compartidos con el cliente.
		Rendimiento sobre el Patrimonio	5%	5%	4%	3%	

Elaborado por: Autora.

Tabla 39

Metas, umbrales de medición e iniciativas perspectiva del cliente

	OBJETIVOS	INDICADOR	META	UMBRALES			INICIATIVAS ESTRATEGICAS
				NORMAL	ALERTA	PELIGRO	
PERPECTIVA CLIENTE	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Grado de Fidelidad de los Clientes	20%	20%	15%	10%	Establecer un plan de incentivos por fidelización.
	Ampliar la cartera con nuevos clientes.	Cartera de Clientes	25%	25%	15%	12%	Elaborar un plan de promoción y publicidad.

Elaborado por: Autora.

Tabla 40

Metas, umbrales de medición e iniciativas perspectiva procesos internos

	OBJETIVOS	INDICADOR	META	UMBRALES			INICIATIVAS ESTRATEGICAS
				NORMAL	ALERTA	PELIGRO	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Lograr procesos internos con alta efectividad.	Nivel de cumplimiento de pedidos	95%	95%	85%	70%	Elaborar un Plan de mejora continua.
	Mejorar la eficiencia de los inventarios.	Rotación del inventario	3	3	2	1.5	Plan de seguimiento y control del manejo del inventario.
	Ofrecer un excelente servicio post-venta.	Adiestramiento en el uso del producto	95%	95%	90%	70%	Plan de capacitación para el adiestramiento en el uso del producto a dueños o propietarios y dependientes de tiendas o expendios de productos naturales.

Elaborado por: Autora.

Tabla 41

Metas, umbrales de medición e iniciativas perspectiva aprendizaje y crecimiento

	OBJETIVOS	INDICADOR	META	UMBRALES			INICIATIVAS ESTRATEGICAS
				NORMAL	ALERTA	PELIGRO	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal.	Nivel de cumplimiento de la capacitación al personal	100%	100%	90%	75%	Desarrollar de un plan de capacitación para el personal.
	Innovar mediante la utilización de medios digitales.	Tasa de conversión	3%	3%	2%	1%	Elaborar un plan de marketing digital.

Elaborado por: Autora.

5.7.7.5. Planes de acción

Tabla 42

Plan de ampliación del portafolio de proveedores

SHAJANA S.A.	PLAN DE AMPLIACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROVEEDORES
Responsable: Gerente General	
Objetivo estratégico:	
Crear valor para los accionistas de la empresa.	
Justificación	
Natural Samar es una empresa colombiana que fabrica y comercializa productos en base a recursos naturales de la marca Sanbani; con la finalidad de expandirse crearon hace más de 12 años a Shajana, empresa dedicada a la importación y comercialización de productos naturales, quienes en el afán de crecer buscan ampliar el portafolio de proveedores por medio de alianzas estratégicas con otras empresas que le permita acceder a un mercado más variado y de esta manera conseguir mejores utilidades para los accionistas que apostaron por Ecuador para invertir.	
Actividades	
✓	Definir una o varias líneas de productos naturales que permitan a la empresa contar con un mayor número de productos para ofrecer a los clientes.
✓	Realizar un análisis de potenciales proveedores a fin de conseguir alianzas estratégicas con empresas que produzcan o comercialicen productos en base a recursos naturales.
✓	Una vez identificada la mejor alternativa, es necesario entablar relaciones en busca de alcanzar acuerdos que beneficien a cada una de las partes.
Tiempo	1 mes
Fecha de inicio:	24 de noviembre de 2018
Fecha de fin:	23 de diciembre de 2018
Costo estimado:	450,00 USD.

Elaborado por: Autora.

Tabla 43

Plan de apertura de nuevos mercados

SHAJANA S.A.		PLAN DE APERTURA DE NUEVOS MERCADOS	
		Responsable: Gerente General - Jefe de Comercialización	
Objetivo estratégico:			
Incrementar el volumen de ventas.			
Justificación			
Para que Shajana pueda incrementar el volumen de ventas es necesario expandir el negocio a nivel nacional, sin embargo el limitado número de personas con que cuenta el área de ventas a dificultado se alcance este propósito siendo indispensable realizar la división del territorio ecuatoriano en zonas a fin de identificar el número de personas que se requiere para lograr una mejor cobertura del mercado nacional.			
Actividades			
	✓	Efectuar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, así como un estudio de precios en relación a la competencia.	
	✓	Definir el método de expansión más adecuado según los recursos humanos y financieros con los que cuenta la empresa.	
	✓	Realizar la división por zonas del territorio ecuatoriano a fin de cubrir todo el mercado nacional.	
	✓	Selección y contratación de vendedores.	
	✓	Elaboración de la tabla de comisiones por ventas.	
		Tiempo	2 meses
		Fecha de inicio:	09 de marzo de 2018
		Fecha de fin:	08 de mayo de 2018
		Costo estimado:	21.240,00 USD.

Elaborado por: Autora.

Tabla 44

Plan de reducción gastos de transporte

SHAJANA S.A.		PLAN DE REDUCCIÓN GASTOS DE TRANSPORTE	
Responsable: Gerente General			
Objetivo estratégico:			
Lograr mayor rentabilidad.			
Justificación			
Una alternativa que permite obtener mayor margen de rentabilidad es compartir con el cliente el costo de transporte de la mercadería. Los gastos de transporte constituyen un valor elevado que de forma mensual son asumidos por la empresa con la finalidad de que los productos puedan llegar a tiempo al destino.			
Actividades			
✓	Realizar un análisis entre varios proveedores del servicio de transporte que se ajuste a las necesidades de los partícipes internos y externos en cuanto a destinos, tiempos de entrega y precios.		
✓	En función del montón de compra establecer rangos y posteriormente realizar la asignación de los valores por concepto de transporte a ser compartidos con los clientes.		
✓	Socializar entre todos los clientes la disposición de asignación de un valor determinado por concepto de transporte.		
✓	Coordinar con el proveedor del sistema contable TINI para incluir el costo de transporte es decir la parametrización de las facturas de venta.		
Tiempo	1 mes		
Fecha de inicio:	24 de octubre de 2018		
Fecha de fin:	23 de noviembre de 2018		
Costo estimado:	0,00 USD.		

Elaborado por: Autora.

Tabla 45
Plan de incentivos por fidelización

SHAJANA S.A.		PLAN DE INCENTIVOS POR FIDELIZACIÓN	
		Responsable: Gerente General - Contador	
Objetivo estratégico:			
Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.			
Justificación			
Para Shajana los clientes representan un elemento esencial que permite el desarrollo y crecimiento de la empresa en el mercado, por lo que a más de brindar un producto de calidad es fundamental ofrecer un excelente servicio que posibilite la construcción de buenas relaciones con el propósito de ganar la confianza, lealtad y fidelidad de los clientes.			
Actividades			
✓	Análisis del tipo de incentivo que puede ser otorgado a los clientes según el producto que adquiere, la frecuencia y monto de compra.		
✓	Realizar un análisis sobre la disponibilidad de fondos a fin de garantizar el otorgamiento de incentivos a los clientes.		
✓	Comunicar los estímulos que la empresa concede a los clientes que se mantienen leales a la marca Sanbani con la finalidad de que pueda acceder a este plan.		
Tiempo	1 mes		
Fecha de inicio:	09 de mayo de 2018		
Fecha de fin:	08 de junio de 2018		
Costo estimado:	0,00 USD.		

Elaborado por: Autora.

Tabla 46

Plan de promoción y publicidad

SHAJANA S.A.		PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
		Responsable: Gerente General - Jefe de Comercialización
Objetivo estratégico:		
Ampliar la cartera con nuevos clientes.		
Justificación		
Para que la Shajana logre consolidarse en el mercado y la continuidad en el tiempo, la elaboración de un plan de promoción y publicidad posibilita contar con una guía eficiente que sirva para orientar a la empresa en la captación de nuevos clientes de manera efectiva logrando un mejor posicionamiento en el mercado.		
Actividades		
✓	Contratar profesionales en el área de marketing y ventas con los suficientes conocimientos para redefinir la promoción y publicidad	
✓	Definir las estrategias de publicidad que contengan componentes convincentes para captar nuevos clientes como: mejoramiento del logotipo, anuncios atractivos, diseño de afiches y hojas volantes, boceto de vallas publicitarias, creación de página web de la empresa.	
✓	Precisar estrategias de promoción que generen interés en los clientes potenciales como descuentos o muestras gratis.	
✓	Una vez identificadas las mejores estrategias realizar una valoración económica respecto del costo en el que la empresa pretende incurrir en busca de ampliar la cartera de clientes.	
✓	Poner en marcha el plan de promoción y publicidad.	
✓	Realizar un control y evaluación del plan.	
	Tiempo	1 mes
	Fecha de inicio:	09 de junio de 2018
	Fecha de fin:	08 de julio de 2018
	Costo estimado:	7.200,00 USD.

Elaborado por: Autora.

Tabla 47
Plan de mejora continúa

SHAJANA S.A.		PLAN DE MEJORA CONTINUA
Responsable: Gerente General		
Objetivo estratégico:		
Lograr procesos internos con alta efectividad.		
Justificación		
<p>Para que Shajana alcance la excelencia requiere incorporar la mejora continua para alcanzar la efectividad de los procesos internos, eficiencia de los recursos, trabajo en equipo, capacidades del personal y mejora en la calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece a los clientes.</p>		
Actividades		
✓	Identificación de las actividades que contemplan cada uno de los procesos a fin de estructurar manuales de funciones y procedimientos con el propósito de evitar la duplicidad de funciones y que los procesos sean realizados de forma incorrecta.	
✓	Capacitación al personal en cuanto a manuales de funciones y procedimientos, así como una permanente formación sobre la organización.	
✓	Fichas de seguimiento de la gestión de los procesos internos.	
✓	Consolidación del trabajo en equipo a fin de lograr la participación activa de todos los miembros que integran la empresa.	
Tiempo	1 mes	
Fecha de inicio:	09 de julio de 2018	
Fecha de fin:	08 de agosto de 2018	
Costo estimado:	10,00 USD.	

Elaborado por: Autora.

Tabla 48*Plan de seguimiento y control de inventarios*

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS	
SHAJANA S.A.	Responsable: Gerente General - Jefe de Administración
Objetivo estratégico:	
Mejorar la eficiencia de los inventarios.	
Justificación	
Para que Shajana ponga a disposición de los clientes una variedad de productos que posibilite cubrir la demanda existente, la optimización de tiempos y elevar el nivel de servicio al cliente es necesario un seguimiento y control de los inventarios.	
Actividades	
✓	Verificación del inventario registrado en el sistema TINI, de ser el caso complementar la información a fin contar con datos depurados y confiables.
✓	Clasificar los productos en mayor rotación, temporalidad y baja rotación con la finalidad de identificar cuál es la mercadería que requiere una mayor gestión.
✓	Realizar el almacenamiento de los productos en áreas e instalaciones de acuerdo a los requerimientos de la ARCOSA.
✓	Realizar conteos físicos y compararlos con el inventario permanente con el fin de conocer con exactitud que solicitar, en qué cantidades y cada que tiempo.
✓	Identificación de los stocks mínimos y máximos con el objeto de optimizar los recursos económicos.
Tiempo	1 mes 15 días
Fecha de inicio:	09 de agosto de 2018
Fecha de fin:	23 de septiembre de 2018
Costo estimado:	500,00 USD.

Elaborado por: Autora.

Tabla 49

Plan de capacitación adiestramiento en el uso del producto

PLAN DE CAPACITACIÓN EN ADIESTRAMIENTO EN EL USO DEL PRODUCTO	
SHAJANA S.A.	Responsable: Gerente General y Jefe de Administración
Objetivo estratégico:	
Ofrecer un excelente servicio post-venta.	
Justificación	
Para que Shajana pueda captar a un mayor número de clientes y conseguir lealtad y fidelización se torna conveniente brindar un servicio post-venta de excelente calidad en el cuál se incluya la capacitación en el uso del producto y el seguimiento telefónico sobre la conformidad del producto y el servicio prestado.	
Actividades	
✓	Solicitud dirigida a Samar requiriendo personal capacitado en la aplicación de productos naturales, además de la estructuración del cronograma de capacitación.
✓	Identificación de peluquerías, salones o centros de belleza a nivel nacional, con quienes se realiza convenios para la aplicación de los productos Sanbani.
✓	Capacitación a dueños, propietarios y dependientes de las tiendas o expendios de productos naturales.
✓	Capacitación a consumidores finales en centros de belleza previamente identificados por la empresa.
✓	Seguimiento telefónico sobre las capacitaciones impartidas y la entrega del producto.
Tiempo	1 mes
Fecha de inicio:	24 de septiembre de 2018
Fecha de fin:	23 de octubre de 2018
Costo estimado:	2.000,00 USD.

Elaborado por: Autora.

Tabla 50

SHAJANA S.A.**PLAN DE MARKETING DIGITAL**

Responsable: Gerente General y Jefe de Comercialización

Objetivo estratégico:

Innovar mediante el uso de medios digitales.

Justificación

Para que la empresa pueda extender la venta de productos naturales al consumidor final se torna necesario la utilización de medios digitales y el internet con el propósito de promocionar entre los usuarios de redes sociales la marca Sanbani y así incrementar la comercialización de los productos.

Actividades

- ✓ Definir el equipo de trabajo y la contratación de canales digitales.
- ✓ Efectuar un análisis interno y externo de la empresa a fin de determinar la situación actual y del mercado a donde van dirigidos los productos.
- ✓ Investigar la presencia digital de la marca y porqué la empresa la requiere.
- ✓ Precisar el rol digital que la empresa pretende desarrollar.
- ✓ Definir los objetivos para la implementación del marketing digital y las estrategias que posibilitan el alcanzar dichos objetivos.
- ✓ Diseñar el plan de contenidos para cada canal de comunicación.
- ✓ Realizar un constante control y seguimiento de los canales digitales.

Tiempo: 2 meses***Fecha de inicio:*** 08 de enero del 2018***Fecha de fin:*** 08 de marzo del 2018***Costo estimado:*** 3.600,00 USD.*Elaborado por: Autora.*

En los planes de acción se desagregan las principales acciones o actividades a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos que anteriormente fueron planteados desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y las metas. En la empresa, con la puesta en marcha de los planes de acción se pretende lograr resultados concretos que posibiliten el éxito empresarial.

La estructura de los planes de acción cuenta con los aspectos descritos y especificados a continuación:

- ✓ Nombre del plan en el que se puntualiza la iniciativa a tomar.
- ✓ Responsable o responsables a quienes se les asigna las actividades.
- ✓ Objetivo planteado según la perspectiva del cuadro de mando integral.
- ✓ Justificación detalla un breve análisis de la situación a intervenir.
- ✓ Actividades o acciones a seguir en buscar de conseguir el objetivo y meta.
- ✓ Tiempo en el que se va a ejecutar el plan.
- ✓ Plazos o fechas en las que se indica el inicio y terminación del plan.
- ✓ Costo estimado para la implementación del plan.

5.7.7.6. Priorización de los planes de acción

Con el finalidad de que los planes de acción se ejecuten en los tiempos y a la vez cuenten con los recursos necesarios según las necesidades de la empresa, a cada plan se le asigna un valor dependiendo del impacto que este tenga sobre el objetivo estratégico, para ultimar con un total que identifique y priorice los planes, dichos impactos son valorados de la siguiente manera: impacto alto = 5, impacto medio = 3 e impacto bajo = 1.

Tabla 52

Priorización de los planes de acción

		PLANES DE ACCIÓN									
		Plan de ampliación del portafolio de proveedores	Plan de apertura de nuevos mercados	Plan de reducción gastos de transporte	Plan de incentivos por fidelización	Plan de promoción y publicidad	Plan de mejora continúa	Plan de seguimiento y control de inventarios	Plan de capacitación en el adiestramiento en el	Plan de capacitación al personal	Plan de marketing digital
IMPACTO ALTO = 5											
IMPACTO MEDIO = 3											
IMPACTO BAJO = 1											
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										
FINANCIERA	Crear valor para los accionistas de la empresa.	5	5	1	3	3	1	1	1	3	3
	Incrementar el volumen de ventas.	1	5	1	3	5	1	3	1	1	5
	Lograr mayor rentabilidad.	3	5	5	3	3	3	1	1	1	5
CLIENTE	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes.	1	3	1	5	3	3	3	3	1	3
	Ampliar la cartera con nuevos clientes.	1	5	1	5	5	1	1	3	1	5
PROCESOS INTERNOS	Lograr procesos internos con alta efectividad.	1	1	1	1	1	5	3	1	3	1
	Mejorar la eficiencia de los inventarios.	1	3	1	1	1	3	5	1	1	1
	Ofrecer un excelente servicio post-venta.	1	1	3	3	1	1	1	5	5	1
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal.	1	3	1	1	1	3	1	1	5	3
	Innovar mediante el uso medios digitales.	3	5	3	3	5	1	1	1	3	5
TOTAL		18	32	18	28	28	22	20	18	24	36
PRIORIDAD			36		28	28				24	32

Elaborado por: Autora.

5.8 Plan operativo anual

Tabla 53

Plan operativo anual – perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA						
PLAN: Ampliación del portafolio de proveedores				RESPONSABLE: Gerente General		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CAN.	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
	Definir una o varias líneas de productos naturales que permitan a la empresa contar con un mayor número de productos para ofrecer a los clientes.		0,00	0,00		Nuevas líneas de productos naturales posibilitan complementar y reforzar la oferta actual.
Crear valor para los accionistas de la empresa.	Realizar un análisis de potenciales proveedores a fin de conseguir alianzas estratégicas con empresas que produzcan o comercialicen productos en base a recursos naturales.		0,00	0,00	Valor Económico Agregado	Las alianzas estratégicas propenden el trabajo en conjunto y la cooperación para alcanzar objetivos.
	Una vez identificada la mejor alternativa, es necesario entablar relaciones en busca de alcanzar acuerdos que beneficien a cada una de las partes.	9	50,00	450,00	Retorno de la Inversión	Reuniones entre representantes de empresas productoras o comercializadoras de productos naturales con el propósito de lograr alianzas estratégicas.
TOTAL			50,00	450,00		

PLAN: Apertura de nuevos mercados

RESPONSABLE: Gerente General y Jefe de Comercialización

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CANT	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Incrementar el volumen de ventas.	Efectuar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, un estudio de precios.	1	1.200,00	1.200,00	Incremento de las ventas	El estudio de mercado permite encaminar los productos a los clientes y consumidores adecuados.
	Definir el método o los métodos de expansión más adecuados según los recursos humanos y financieros con los que cuenta la empresa.		0,00	0,00		La optimización de los recursos depende del método de expansión a utilizar.
	Realizar la división por zonas del territorio ecuatoriano a fin de cubrir todo el mercado nacional.		0,00	0,00		La determinación de zonas facilita la apertura de nuevos mercados.
	Selección y contratación de vendedores e impulsadoras.	3	7.080,00	21.240,00		La actividad principal es la comercialización, se justifica la contratación de personal para el área de ventas.
	Elaboración de la tabla de comisiones por ventas.		0	0		Determinación % para vendedores.
TOTAL			8.280,00	22.440,00		

PLAN: Reducción gastos de transporte				RESPONSABLE: Gerente General		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CAN.	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Lograr mayor rentabilidad.	Realizar un análisis entre varios proveedores del servicio de transporte que se ajuste a las necesidades de los partícipes internos y externos en cuanto a destinos, tiempos de entrega y precios.		0,00	0,00	Margen de utilidad Neta	Posibilita la reducción de los costos en los que la empresa incurre por concepto de transporte.
	En función del montón de compra establecer rangos y posteriormente realizar la asignación de los valores por concepto de transporte a ser compartidos con los clientes.		0,00	0,00		Fijación de costos de transporte.
	Socializar entre todos los clientes la disposición de asignación de un valor determinado por concepto de transporte.		0,00	0,00	Rendimiento sobre el Patrimonio	Socialización por parte de los vendedores externos.
	Coordinar con el proveedor del sistema contable TINI para incluir el costo de transporte es decir la parametrización de las facturas de venta.		0,00	0,00		Facturas debidamente parametrizadas
TOTAL			0,00	0,00		

Elaborado por: Autora.

Tabla 54

Plan operativo anual – perspectiva del cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
PLAN: Incentivos por fidelización				RESPONSABLE: Gerente General - Contador		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CAN.	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Análisis del tipo de incentivo a ser otorgado a clientes según el producto, la frecuencia y monto de compra.		0,00	0,00	Grado de Fidelidad de los Clientes	Definir los incentivos para incrementar el grado de fidelidad.
	Realizar un análisis sobre la disponibilidad de fondos a fin de garantizar el otorgamiento de incentivos a los clientes.		0,00	0,00		Una vez definida la disponibilidad, proponer la respectiva aprobación.
	Comunicar los estímulos que la empresa concede a los clientes que se mantienen leales a la marca Sanbani.		0,00	0,00		Buscar los mejores medios para informar sobre el plan de incentivos a los clientes.
TOTAL			0,00	0,00		

PLAN: Promoción y publicidad					RESPONSABLE: Gerente General - Jefe de Comercialización	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CANT	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Ampliar la cartera con nuevos clientes.	Contratar profesionales con conocimientos en marketing y ventas.	1	1.200,00	1.200,00	Cartera de Clientes	Profesional que dinamice está área.
	Definir estrategias de publicidad que contengan componentes convincentes para captar nuevos.		0	0		Cambio en la imagen de la empresa, logran ser más atractiva para los clientes.
	Precisar las estrategias de promoción que generen interés en los clientes potenciales como descuentos o muestras gratis.		0	0		Identificar las estrategias más adecuadas.
	Una vez identificadas las mejores estrategias realizar una valoración económica respecto del costo en el que la empresa pretende incurrir en busca de ampliar la cartera de clientes.		0	0		Verificar la disponibilidad de fondos para poner en práctica estrategias de promoción.
	Poner en marcha el plan de promoción y publicidad, destinar el 5% de las ventas mensuales.	12	500	6.000,00		Difundir el plan entre todos los clientes.
	Realizar un control y evaluación del plan.		0	0		Seguimiento del plan.
TOTAL			1.700,00	7.200,00		

Elaborado por: Autora.

Tabla 55

Plan operativo anual – perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
PLAN: Mejora continua				RESPONSABLE: Gerente General		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CANT.	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Lograr procesos internos con alta efectividad.	Identificación de las actividades que contemplan cada uno de los procesos a fin de estructurar manuales de funciones y procedimientos con el propósito de evitar la duplicidad de funciones y que los procesos sean realizados de forma incorrecta.		0,00	0,00		Fortalecer la cadena de valor de la empresa.
	Capacitación al personal en cuanto a manuales de funciones y procedimientos, así como una permanente formación sobre la organización.		0,00	0,00	Nivel de cumplimiento de pedidos	Uso adecuado de documentos emitidos en la empresa.
	Fichas de seguimiento de la gestión de los procesos internos.	1	10,00	10,00		Seguimiento de los procesos internos.
	Consolidación del trabajo en equipo a fin de lograr la participación activa de todos los miembros que integran la empresa.		0,00	0,00		Incentivar el trabajo en equipo.
TOTAL			10,00	10,00		

PLAN: Seguimiento y control de inventarios					RESPONSABLE: Gerente General - Jefe de Administración	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CANT.	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Mejorar la eficiencia de los inventarios.	Verificación del inventario registrado en el sistema TINI, de ser el caso complementar la información a fin contar con datos depurados y confiables.		0,00	0,00	Rotación del inventario	Información real y confiable del inventario.
	Clasificar los productos en mayor rotación, temporalidad y baja rotación para identificar cuál es la mercadería que requiere una mayor gestión.		0,00	0,00		Gestionar el inventario.
	Realizar el almacenamiento de los productos en áreas e instalaciones de acuerdo a los requerimientos de la ARCSA.	1	500,00	500,00		Ajustar el almacenamiento de la mercadería a requerimientos ARCSA.
	Realizar conteos físicos y compararlos con el inventario permanente con el fin de conocer con exactitud que solicitar, en qué cantidades y cada que tiempo.		0,00	0,00		Realizar conteos físicos como parte del control interno.
	Identificación de los stocks mínimos y máximos con el objeto de optimizar los recursos económicos.		0,00	0,00		Evitar el sobre abastecimientos y el desabastecimiento
TOTAL			500,00	500,00		

PLAN: Capacitación en adiestramiento en el uso del producto					RESPONSABLE: Gerente General y Jefe de Administración	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CANT.	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	
	Solicitar personal capacitado en la aplicación de productos naturales, estructuración del cronograma de capacitación.		0,00	0,00		Samar pone a disposición de la Shajana personal capacitado.
	Identificación de peluquerías, salones o centros de belleza a nivel nacional, con quienes se realiza convenios para la aplicación de los productos Sanbani.	4	100,00	400,00		Shajana analiza cubrir un porcentaje del costo por el servicio prestado.
Ofrecer un excelente servicio post-venta.	Capacitación a dueños, propietarios y dependientes de las tiendas o expendios de productos naturales.	4	400,00	1.600,00	Adiestramiento en el uso del producto	Los conocimientos adquiridos se transmiten al consumidor final.
	De forma adicional, precisar un porcentaje de comisión de acuerdo al monto y tiempo de compra como incentivo para los dependientes de cada negocio.		0,00	0,00		El propósito es brindar un excelente servicio al consumidor final, además incrementar las ventas.
	Seguimiento telefónico de la entrega y recepción del producto.		0,00	0,00		Actividad que refuerza el servicio post-venta.
	TOTAL		500,00	2.000,00		

Elaborado por: Autora.

Tabla 56

Plan operativo anual – perspectiva aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
PLAN: Capacitación al personal				RESPONSABLE: Gerente General		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CANT.	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Capacitar al personal	Capacitación en planeación estrategia ofrece los instrumentos necesarios para la definición de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y las acciones más adecuadas a tomar.		200,00	200,00		Con el objeto alcanzar el éxito de la empresa.
	Capacitación en servicio al cliente y ventas brinda conocimientos sobre los productos que se comercializan, entendimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y el desarrollo de la capacidad de negociar.	1	200,00	200,00	Nivel de cumplimiento de la capacitación al personal	Brindar un mejor servicio a los clientes.
	Capacitación en e-commerce en el uso de instrumentos que posibiliten la realización de negocios mediante el uso de plataformas Web y TICs.	1	300,00	300,00		Permite crear un nexo directo con los clientes.
	Capacitación en el manejo de redes sociales a fin de conocer los principales elementos que faciliten la gestión en comunidades virtuales.	1	200,00	200,00	Posibilita acercar al consumidor la oferta de productos fidelizarlos de una forma más efectiva.	
TOTAL			900,00	900,00		

PLAN: Marketing digital					RESPONSABLE: Gerente General y Jefe de Comercialización	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CANT.	V. UNI	V. TOT	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Innovar mediante el uso medios digitales.	Definir el equipo de trabajo y la contratación de canales digitales.	12	150,00	1.800,00	Tasa de conversión	Se debe definir la efectividad del canal digital a utilizar.
	Efectuar un análisis interno y externo de la empresa a fin de determinar la situación actual y del mercado a donde van dirigidos los productos.		0,00	0,00		Estudio de mercado dirigido a usuarios de medios digitales.
	Investigar la presencia digital de la marca, porqué la empresa la requiere.		0,00	0,00		Permite definir los objetivos y la estrategia del marketing digital, así como el tiempo de duración.
	Precisar el rol digital que la empresa pretende desarrollar.		0,00	0,00		
	Definir los objetivos para la implementación del marketing digital y las estrategias que posibilitan el alcanzar dichos objetivos.		0,00	0,00		
	Diseñar el plan de contenidos para cada canal de comunicación.	12	100,00	1.200,00		Información a ser difundida entre los usuarios de la red.
	Realizar un constante control y seguimiento de los canales digitales.	12	50,00	600,00		Enfoque al retorno de la inversión
TOTAL			300,00	3.600,00		

Elaborado por: Autora.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos se torna necesario desarrollar un plan operativo para cada año. El plan propuesto se pretende ejecutar en el año 2018, en él se muestra las actividades que se van a desarrollar y el presupuesto que se asigna a cada una de ellas.

En la perspectiva financiera se planteó tres objetivos, para los cuáles se estructuró un plan de acción por cada uno requiriendo un presupuesto de 22.890,00 dólares para la ejecución, el gerente general, jefe de comercialización y el contador son los encargados de la ejecución.

Dos son los objetivos que se programaron desde la perspectiva del cliente y para la consecución se demanda de un presupuesto de 7.200,00 dólares, están a cargo el gerente general, jefe de comercialización y el contador.

En la perspectiva de los procesos internos se realizan tres planes de acción para dar cumplimiento los objetivos estratégicos propuestos con un presupuesto de 2.510,00 dólares, están a cargo el gerente general, jefe de comercialización y de administración.

El presupuesto asignado para los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es de 4.500,00 dólares y están a cargo el gerente general y el jefe de comercialización.

El presupuesto total requerido para la implementación de los planes de acción propuestos desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral es de 37.100,00 dólares, a continuación en la siguiente tabla se detallan los respaldos que justifican cada uno de los valores asignados.

Tabla 57

Actividades POA con asignación de valores

PERSPECTIVA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	CANT	V. UNI	V. TOT	RESPALDOS
FINANCIERA	Plan de ampliación de portafolio de proveedores	Reuniones con representantes de otras empresas	9	50,00	450,00	Cuadro respaldo
		Estudio de mercado	1	1200,00	1200,00	Proforma N° 021
	Plan de apertura de nuevos mercados	Sueldo y beneficios para vendedores e impulsadoras	3	7080,00	21.240,00	Cuadro respaldo
CLIENTES	Plan de promoción y publicidad	Servicios profesionales	1	1200,00	1200,00	Proforma N° 005
		El 5% de las ventas mensuales.	12	500,00	6000,00	Cuadro respaldo
PROCESOS INTERNOS	Plan de Mejora continua	Fichas de seguimiento de la gestión	1	10,00	10,00	Proforma N° 565
		Adquisición de pallets	1	500,00	500,00	Proforma N° 1205
	Plan de capacitación en adiestramiento en el uso del producto	Costo de aplicación del producto	4	100,00	400,00	Cuadro respaldo
		Capacitación uso del producto.	4	400,00	1600,00	Proforma N° A-01001
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Plan capacitar al personal	Planeación estrategia	1	200,00	200,00	Proforma N° SEP 1705D
		Servicio al cliente	1	200,00	200,00	
		E-commerce	1	300,00	300,00	
	Plan de marketing digital	Manejo de redes sociales	1	200,00	200,00	Proforma N° 0025
		Canales digitales	12	150,00	1800,00	
		Diseño plan de contenidos	12	100,00	1200,00	
		Seguimiento y control canales digitales	12	50,00	600,00	
TOTAL					37.100,00	

Elaborado por: Autora.

El plan con mayor asignación de recursos económicos es para la apertura de nuevos mercados con un 58% aproximadamente debido a que en este se considera la incorporación de tres vendedores y tres impulsadoras a fin de complementar la fuerza de ventas, a los cuales se les asigna un monto a ser cancelado por concepto de servicios prestados; dicho plan se sustenta en base al objeto social de la empresa de importar y comercializar productos naturales.

Así también, otra de las consideraciones que ocupa un porcentaje importante frente al presupuesto total es el rubro destinado a la publicidad y promoción, cuyo valor está calculado en función de las ventas proyectadas para el año 2018, para el cual se fija un 5%.

En lo que al plan de marketing digital se refiere se tuvo acercamiento con profesionales en el área, de tal modo que se pudo determinar los costos por conceptos de servicios profesionales para la generación de contenidos, seguimiento y control de la información disponible en la redes, así como para la contratación de canales digitales siendo respaldados por una proforma.

5.9 Gestión administrativa

Dentro de la gestión administrativa se plantea la propuesta de reestructuración del organigrama con la finalidad de que este acorde a las áreas y funciones de la empresa y la elaboración de manuales de funciones y procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades, así como un manual de políticas para dotar al personal de los lineamientos a seguir en Shajana.

5.9.1. Organigramas

Para la restructuración del organigrama de Shajana se realizó una reunión con el gerente general de la empresa, con quien se delimitó las áreas o departamentos que la conforman, así como la definición de las funciones a ser redistribuidas y asignadas a cada uno de los puestos.

En el organigrama estructural se plantea una nueva estructura organizacional, en la cual se muestran cargos ya existentes y además otros que se recomiendan deben ser creados a fin de lograr un adecuado desempeño organizacional.

El organigrama funcional incluye las principales funciones asignadas a cada puesto de trabajo, la importancia de este radica en que puede ser utilizado para capacitar a nuevo personal.

Luego se realizó un primer borrador con las modificaciones al organigrama estructural y la elaboración del organigrama funcional ubicando de manera adecuada las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, estos fueron presentados al gerente general para la respectiva revisión. Una vez efectuada la revisión se procedió con algunos cambios solicitados por la gerencia y se realizó el diseño final de los organigramas para la respectiva aprobación y estos se muestran a continuación:

5.9.1.1. Organigrama Estructural

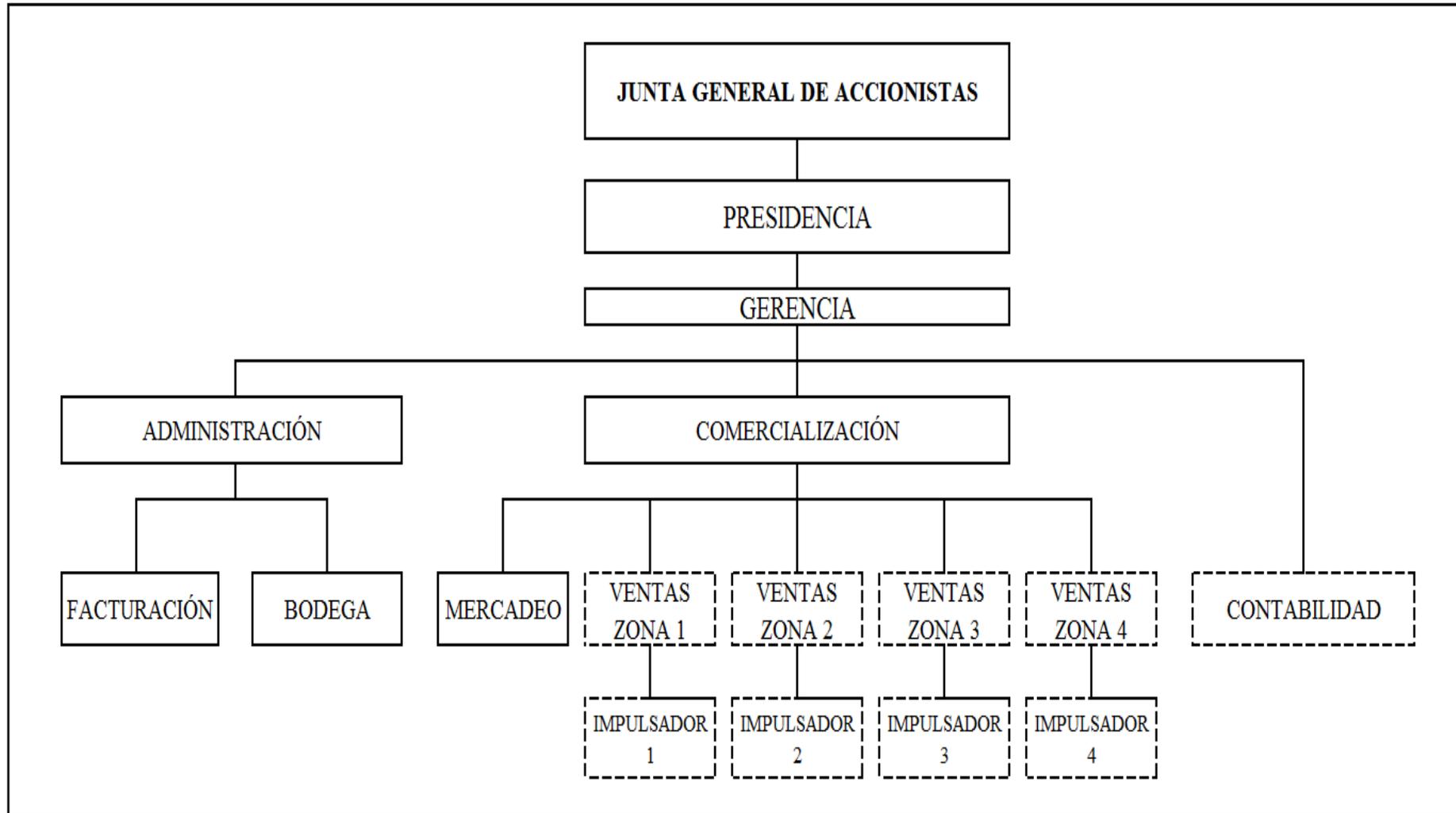


Figura 26. Organigrama Estructural
Elaborado por: Autora.

5.9.1.2. Organigrama Funcional

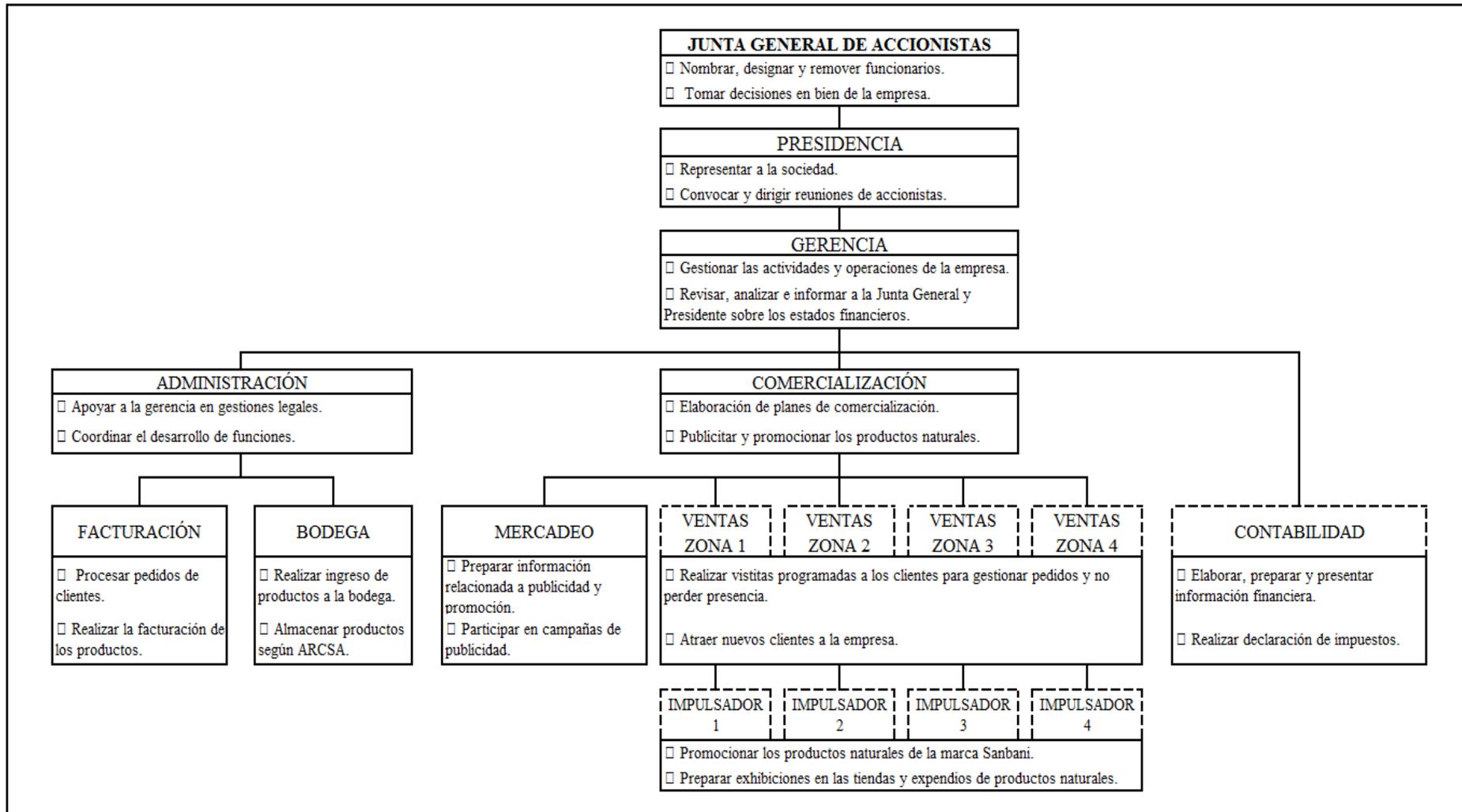


Figura 27. Organigrama Funcional
Elaborado por: Autora.

5.9.2. Manuales

Los manuales elaborados a continuación sirven para regular las funciones y actividades actuales y futuras del personal de Shajana, así como la determinación de lineamientos que rigen el proceder de las operaciones en la empresa. Dichos manuales deben ser actualizados y revisados de forma periódica.

El manual de funciones es un documento formal en el cual se recopiló información de cada uno de los puestos de trabajo existentes y por crear de acuerdo a las necesidades de la empresa según se encuentra representado en el organigrama estructural planteado anteriormente, en este se detallan las actividades cotidianas del personal y se verifica la no duplicidad de las funciones, tareas y responsabilidades. El contenido del manual enmarca el departamento al que pertenece, cargo, descripción del cargo, relación organizacional, funciones generales, autoridad y el horario asignado.

El manual de políticas es un documento cuyo propósito fundamental es mostrar los lineamientos que rigen las operaciones de la organización de forma clara y concisa a fin de orientar al personal en la realización de las tareas asignadas, además sirve de apoyo en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. En este se incluye la identificación del manual, objetivo, alcance y la descripción de la política.

El manual de procedimientos es un documento interno que describe en forma lógica y secuencial el funcionamiento interno, de las actividades, de la ubicación y los puestos de trabajo responsables. Este manual es utilizado por el personal para realizar las tareas asignadas y como guía para orientar a los nuevos empleados.

5.9.2.1. Manual de funciones

Tabla 58

Manual de funciones junta general de accionistas

SHAJANA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	
	DEPARTAMENTO: GENERAL	CARGO: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
La Junta General está conformada por accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo que cuenta con poderes para resolver todos los asuntos relativos al negocio.		
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
La Junta General de accionistas se encuentra en la parte más alta de la estructura organizacional.		
3. FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombrar, designar y remover al gerente general, comisarios y demás funcionarios. ✓ Conocer y aprobar los balances e informes presentados por el gerente general y el contador. ✓ Tomar decisiones que propendan el desarrollo de la empresa. ✓ Acordar todas las modificaciones al contrato social. ✓ Decidir sobre el aumento de capital o emisión de nuevas acciones, conforme a las necesidades legales o económicas. ✓ Resolver acerca de la distribución de beneficios sociales. ✓ Resolver temas relacionados a la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la organización. ✓ Demás funciones establecidas en las ley, estatutos y de acuerdo a la naturaleza del cargo. 		
4. AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorización para la creación de nuevos puestos de trabajo. ✓ Autorización para la distribución de utilidades. ✓ Aprobación de estados financieros. 		

Elaborado por: Autora.

Tabla 59

Manual de funciones presidente

SHAJANA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	
	DEPARTAMENTO: GENERAL	CARGO: PRESIDENTE

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El Presidente se designa por la Junta General de Accionistas.

2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL

El Presidente en la estructura organizacional se encuentra ubicado debajo de la Junta General de Accionistas.

3. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Representar a la sociedad ante accionistas, empleados y terceros.
- ✓ Ejecutar todos los contratos, actos y operaciones comprendidas dentro del objeto social.
- ✓ Vigilar las actividades de los empleados de la administración.
- ✓ Emitir nombramientos de los jefes administrativos y demás miembros de la empresa.
- ✓ Convocar y dirigir las juntas ordinarias y extraordinarias de accionistas.
- ✓ Remplazar al gerente general en el caso de ausencia por vacaciones o permisos por enfermedad.
- ✓ Revisar reportes e informes entregados por el gerente general y demás funcionarios de la empresa.
- ✓ Convocar a junta extraordinaria de accionistas.
- ✓ Demás funciones establecidas en las ley, estatutos y de acuerdo a la naturaleza del cargo.

4. AUTORIDAD

- ✓ Autorizar la realización de juntas ordinarias y extraordinarias.
- ✓ Informar a junta general sobre el funcionamiento de la organización.

Elaborado por: Autora.

Tabla 60

Manual de funciones gerente general

	MANUAL DE FUNCIONES
--	----------------------------

SHAJANA S.A.	DEPARTAMENTO: GENERAL	CARGO: GERENTE GENERAL
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Persona encarga de llevar la gestión administrativa, dirección y control de la empresa.		
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
Está directamente relacionado con el Jefe de Administración, Jefe de Comercialización, Contador.		
3. FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar a la sociedad en todos los actos que requiera, como firma de contratos, convenios u acuerdos. ✓ Realizar la selección del personal para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa. ✓ Contratar asesores externos en caso de requerirlos. ✓ Gestionar las actividades u operaciones de la empresa. ✓ Revisar, analizar e informar a la junta general de accionistas y al presidente las novedades presentadas en los informes económicos con la finalidad de tomar las acciones correctivas necesarias. ✓ Realizar el proceso de importación de productos. ✓ Establecer la planeación estratégica de la empresa. ✓ Demás actividades establecidas en las ley, estatutos y de acuerdo a la naturaleza del cargo. 		
4. AUTORIZACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorizar del rol de pagos, anticipos, horas extras. ✓ Autorizar el pago de comisiones en ventas. ✓ Autorizar descuentos especiales. ✓ Autorizar notas de crédito a clientes. ✓ Autorizar comprobantes de pago. ✓ Autorizar créditos para nuevos clientes. 		

Elaborado por: Autora.

Tabla 61

Manual de funciones jefe de administración

SHAJANA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
---------------------	----------------------------

	DEPARTAMENTO: GENERAL	CARGO: JEFE DE ADMINISTRACIÓN
--	----------------------------------	--

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Persona encarga de apoyar a la gerencia en la gestión de los procesos administrativos.

2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL

El jefe de administración es subordinado del gerente general y colabora con el jefe de comercialización y contador.

3. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Realizar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Apoyar a la gerencia general en todas las gestiones legales y reglamentarias.
- ✓ Actualizar permanentemente información relacionada a clientes y proveedores.
- ✓ Gestión de Cobranza.
- ✓ Coordinar con el gerente general el desarrollo de las funciones en las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Apoyar al gerente general en las actividades relacionadas a los procesos administrativos.
- ✓ Realizar pagos a proveedores.
- ✓ Autorizar reposiciones de caja chica.
- ✓ Autorizar despachos de pedidos de acuerdo a la cartera de clientes.

4. HORARIO ASIGNADO

- ✓ 8:00 a.m. a 17:00 p.m.

Elaborado por: Autora.

Tabla 62

Manual de funciones jefe de comercialización

SHAJANA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	
	DEPARTAMENTO: GENERAL	CARGO: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Persona encarga de gestionar las actividades relacionadas a las ventas y marketing de la empresa.		
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
El jefe de comercialización tiene a cargo al junior de mercadeo, cuatro vendedores zonales y cuatro impulsadora de ventas.		
3. FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales. ✓ Realizar análisis del sector de telecomunicaciones que incluya clientes, proveedores, competencia, servicios sustitutos y la posible incorporación al mercado. ✓ Elaboración de planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes. ✓ Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes productos que presta la empresa. ✓ Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, promoción y labor publicitaria de los servicios que brinda la empresa. ✓ Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los servicios actuales y futuros que proporcionara la empresa. ✓ Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados. ✓ Publicitar y promocionar los diferentes productos que ofrecen en la empresa. ✓ Definir Estrategias de Comercialización. 		
4. HORARIO ASIGNADO		
✓ 8:00 a.m. a 17:00 p.m.		

Elaborado por: Autora

Tabla 63

Manual de funciones contador

SHAJANA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES
---------------------	----------------------------

	DEPARTAMENTO: GENERAL	CARGO: CONTADOR
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Persona encargada de manejar la información contable, financiera y tributaria de la empresa.		
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
El contador es subordinado del gerente general y colabora con el jefe de administración y con el jefe de comercialización.		
3. FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar, preparar y presentar de forma mensual información financiera dentro de los cinco primeros días de mes. ✓ Realizar declaraciones mensuales del impuesto al IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales. ✓ Elaborar, preparar y presentar de forma anual la declaración del impuesto a la renta y la presentación del anexo de trabajadores en relación de dependencia. ✓ Registro de asientos contables, incluyendo asientos de ajuste y cierre. ✓ Elaborar planillas de pago al IESS. ✓ Elaborar preparar y presentar informes requeridos por la gerencia. ✓ Elaborar los pagos a proveedores. ✓ Elaborar roles de pago para los empleados. ✓ Realizar conciliaciones bancarias. ✓ Coordinar trámites de importación. ✓ Monitorear la retención de impuestos. ✓ Revisar mayores contables. ✓ Coordinar la realización de inventarios físicos. 		
3 HORARIO ASIGNADO		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sin horario específico. 		

Elaborado por: Autora

Tabla 64

Manual de funciones facturador

	MANUAL DE FUNCIONES
--	----------------------------

SHAJANA S.A.	DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN	CARGO: FACTURADORA
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Persona encarga de realizar la facturación de los productos a los clientes de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos para la forma de pago.		
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
La facturadora está directamente subordinada del jefe de comercialización.		
3. FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesar los pedidos de los clientes, previa verificación del status de los clientes y la disponibilidad de los productos. ✓ Realizar la facturación de los productos. ✓ Realizar la impresión de las facturas. ✓ Asegurar la entrega de las facturas a los clientes en tiempo y forma. ✓ Entrega de la factura al bodeguero para proceder con el respectivo despacho de mercadería. ✓ Realizar notas de crédito en el caso de devoluciones por mal estado de los productos, errores de despacho o mala toma del pedido. ✓ Llevar el archivo de facturas y notas de crédito. ✓ Generar reportes de ventas diarias. ✓ Realizar el control de la entrega de retenciones a los clientes. ✓ Funciones inherentes al cargo y que hayan sido asignadas por el jefe inmediato. 		
4. HORARIO ASIGNADO		
✓ 8:00 a.m. a 17:00 p.m.		

Elaborado por: Autora

Tabla 65
Manual de funciones bodeguero

	MANUAL DE FUNCIONES
--	----------------------------

SHAJANA S.A.	DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN	CARGO: BODEGUERO
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Persona encarga de la administración y custodia física del inventario, así como del control y registro de los ingresos y salidas de la mercadería a la bodega.		
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
El bodeguero está directamente subordinado al jefe de administración, colabora con el contador y con el jefe de comercialización.		
3. FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el control de calidad de los productos importados. ✓ Realizar el ingreso a bodega de los productos naturales. ✓ Colocar en cajas el producto para la posterior venta. ✓ Almacenar los productos de conformidad a las normas emitidas por ARCSA. ✓ Verificar periódicamente el buen estado de los productos y las fechas de caducidad. ✓ Elaborar la guía de remisión necesaria para el traslado de la mercadería. ✓ Realizar el correspondiente despacho de los productos de acuerdo a los pedidos debidamente autorizados y receptados de clientes, vendedores externos y consumidores finales. ✓ Recibir y reingresar los productos procedentes de devolución. ✓ Realizar periódicamente inventarios de la mercadería existente. ✓ Mantener la limpieza del área de bodega. ✓ Proceder con el trámite de baja de productos previo autorización emitida por el personal responsable. ✓ Funciones inherentes al cargo, asignadas por el jefe inmediato. 		
HORARIO ASIGNADO		
✓ 8:00 a.m. a 17:00 p.m.		

Elaborado por: Autora

Tabla 66

Manual de funciones junior de mercadeo

MANUAL DE FUNCIONES		
SHAJANA S.A.	DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACIÓN	CARGO: JUNIOR DE MERCADERO
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Persona encargada de colaborar con las actividades propias relacionadas al mercadeo en la empresa.		
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
El junior de mercadeo está directamente subordinado al jefe de comercialización.		
3. FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar información relacionada a la publicidad y promoción en la empresa. ✓ Coordinar la logística establecida para programas de capacitación a dueños, propietarios y dependientes de tiendas y expendios de productos naturales. ✓ Participar en reuniones concernientes a temas de mercadeo. ✓ Apoyar con la segmentación de mercados, estudios de mercado competencia y precios. ✓ Archivar y custodiar documentos del área. ✓ Apoyar procesos de facturación y recaudación procedente de las ventas de productos naturales. ✓ Analizar y organizar los tiempos y zonas de ventas. ✓ Participar conjuntamente con el jefe de comercialización en campañas de publicidad, mercadeo interno y externo. ✓ Llevar el control de gastos de publicidad. ✓ Elaboración de informes relacionados al cumplimiento de las ventas. ✓ Funciones inherentes al cargo y que hay sido asignadas por el jefe inmediato. 		
4. HORARIOS ASIGNADOS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 8:00 a.m. a 17:00 p.m. 		

Elaborado por: Autora

Tabla 67

Manual de funciones vendedores externos

SHAJANA S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	
	DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACIÓN	CARGO: VENDEDORES EXTERNOS
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Personas encargadas de ofrecer y vender el mayor número de productos naturales a tiendas y expendios a nivel nacional de acuerdo a las zonas asignadas, además de la búsqueda de nuevos clientes y el servicio post-venta.		
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
Los vendedores externos reportan al jefe de comercialización de forma directa.		
3. FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar visitas programadas a los clientes de forma periódica con el propósito de no perder presencia y gestionar pedidos. ✓ Atraer nuevos clientes a la empresa. ✓ Receptar pedidos de clientes. ✓ Brindar asesoramiento a los clientes en cuanto al manejo de la cuenta. ✓ Coordinar con el jefe de comercialización acciones necesarias en busca de incrementar las ventas. ✓ Manejo de información confidencial en cuanto a clientes y estrategias de ventas. ✓ Funciones inherentes al cargo y que hay sido asignadas por el jefe inmediato. 		
4. HORARIOS ASIGADOS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 8:00 a.m. hasta 17:00 p.m. y atención 24 horas al día de llamadas telefónicas para el caso de ventas. 		

Elaborado por: Autora

MANUAL DE FUNCIONES	
SHAJANA S.A.	DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACIÓN
	CARGO: IMPULSADORA DE VENTAS
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Personas encargadas de realizar la demostración de productos naturales de la marca Sanbani en tiendas y expendios ubicadas a nivel nacional.	
2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
La impulsadora de ventas está a cargo del jefe de comercialización y el trabajo es apoyar directamente a los vendedores externos.	
3. FUNCIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acudir diariamente a tiendas y expendios de clientes con la finalidad de promocionar los productos de la marca Sanbani. ✓ Organizar y coordinar con dueños y propietarios de tiendas y expendios naturales la promoción de la mercadería. ✓ Preparar y ordenar los puntos de exhibición de los productos. ✓ Distribuir muestras entre los clientes de tiendas y expendios de productos naturales. ✓ Dar demostraciones sobre el adecuado uso de los productos. ✓ Elaborar inventarios de mercaderías. ✓ Gestionar los pedidos por parte de los clientes. ✓ Elaborar informes de ventas de acuerdo al punto de venta asignado. ✓ Funciones inherentes al cargo y que hay sido asignadas por el jefe inmediato 	
4. HORARIO ASIGNADO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 8:00 a.m. a 17:00 p.m. 	
Elaborado por: Autora	

5.9.2.2. Manual de Políticas

Tabla 69

Manual política de ventas

SHAJANA S.A.	MANUAL DE POLÍTICAS
	POLÍTICA DE VENTAS
1. OBJETIVO	
Establecer los lineamientos a seguir en el proceso de venta de productos naturales de la empresa Shajana.	
2. ALCANCE	
Este manual describe la política para la venta de productos en Shajana tomando en cuenta los montos, formas de pago y envío de la mercadería.	
3. DESCRIPCIÓN POLÍTICA DE VENTAS:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El monto del pedido mínimo en la empresa es de 100.00 dólares de los Estados Unidos de América. ✓ Los pedidos pueden ser efectuados a los vendedores externos o directamente al personal interno mediante llamada telefónica o email. ✓ La venta de productos es a clientes intermediarios y a consumidores finales mediante el uso de medios digitales. ✓ Las ventas pueden ser de contado o a crédito según requerimientos descritos en la política de crédito. ✓ Para las ventas de contado se requiere del pago en efectivo, depósito, transferencia o con cheque cruzado a la fecha. ✓ En el caso, de pago en efectivo o con cheque se realiza envío a las instalaciones de la empresa a través del courier autorizado y para los depósito o transferencia en la cuenta corriente del Banco del Pichincha a nombre de Shajana S.A. ✓ Previo al inicio del proceso de la venta de contado se realiza la confirmación del depósito, transferencia y la respectiva verificación de si se efectivizarían los cheques. ✓ El proceso de venta a crédito comienza con la verificación del estado de cuenta del cliente a fin de determinar el correcto cumplimiento de las obligaciones y por ende la disponibilidad del cupo hacia la facturación del nuevo pedido. 	
SHAJANA S.A.	MANUAL DE POLÍTICAS
	POLÍTICA DE VENTAS

-
- ✓ Los productos son distribuidos a nivel nacional a través de un courier con quien la empresa mantiene un convenio de contratación del servicio puerta a puerta con el propósito de brindar un excelente servicio a los clientes.
 - ✓ El costo del envío de productos se comparte con los clientes de acuerdo a los rangos establecidos a continuación:
 - \$100.00 - \$300 costo compartido de \$1.00
 - \$301.00 - \$500 costo compartido de \$1.50
 - \$501.00 - \$1000 costo compartido de \$2.00
 - \$1001.00 - en adelante costo compartido de \$2.50
 - ✓ Para el caso de ventas realizadas por medios digitales el costo de envío es de:
 - \$1.50 más IVA
 - ✓ El territorio nacional se divide en cuatro zonas a fin de cubrir la demanda y ampliar el mercado, para lo cual se asigna a un vendedor y una impulsadora de ventas a cada una de las zonas.
 - ✓ La base de datos de la cartera de clientes debe estar constantemente depurada, dicha actividad se realiza por los vendedores externos y el jefe de administración.
 - ✓ Las listas de precios de los productos naturales deben estar actualizados permanentemente, asimismo deben ser entregadas a los vendedores externos y preparadas por el Junior de Mercadeo.
 - ✓ Es responsabilidad del cliente enviar a las instalaciones de la empresa en la ciudad de Ibarra, calle Río Palora y Av. del Retorno las retenciones emitidas a nombre de Shajana dentro de los cinco días posteriores a la emisión de la factura.
 - ✓ El pago de comisiones a los vendedores es en base a la cartera recuperada de forma mensual.
 - ✓ Posterior a la venta de los productos los vendedores deben realizar un seguimiento postventa con el objeto conocer el nivel de satisfacción de los clientes para lograr la lealtad y fidelización de los mismos.

Elaborado por: Autora

Tabla 70

Manual política de crédito

SHAJANA S.A.

MANUAL DE POLÍTICAS

	POLÍTICA DE CRÉDITO
--	----------------------------

1. OBJETIVO

Determinar el mecanismo más idóneo para la habilitación de nuevos clientes en busca de alcanzar el incremento de las ventas de forma segura.

2. ALCANCE

Este manual representa una guía para la empresa en cuanto a la habilitación del crédito para nuevos clientes, inicia con la recolección de información y concluye con la apertura del crédito.

3. DESCRIPCIÓN POLÍTICA DE CRÉDITO:

- En el caso de clientes nuevos, las tres primeras ventas de manera obligatoria como primer requisito deben ser de contado.
- Los vendedores externos, por solicitud de los clientes para la apertura del crédito proceden a llenar la solicitud cuyo formato se encuentra elaborado y autorizado por la gerencia general.
- Adicional en la apertura del crédito se solicita los siguientes documentos:
 - Copia del RUC.
 - Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación.
 - Copia de un servicio básico (agua, luz o teléfono) del domicilio de la empresa o negocio.
 - Referencias comerciales (2).
 - Autorización para la verificación en el buró de crédito de quien solicita la habilitación y cónyuge.
 - Copia de nombramiento de gerente general o representante legal, para el caso de empresas.
 - Copia de la constitución de la empresa en la que consten los nombres de accionistas o accionistas, y el monto del capital.
- Luego de verificada la documentación requerida, el gerente general sumilla la aprobación o negación del crédito.

-
- ✓ Ante cualquiera de las dos disposiciones anteriores se debe comunicar al cliente.
 - ✓ El monto del cupo de crédito se lo maneja en base al historial de compra, posibilitando el aumento o disminución del mismo.
 - ✓ De forma complementaria, los clientes son calificados con la finalidad de establecer la forma de pago:
 - Cliente A, no requiere garantía para el crédito.
 - Cliente B, requiere garantía como letras de cambio o cheques.
 - Clientes C, la venta se la realiza solo en efectivo.
 - ✓ Los plazos de crédito se otorgan según el monto de la compra:
 - Volumen de compra de hasta 800.00 dólares de los Estados Unidos de América un plazo máximo de 30 días contados a partir de la emisión de la factura.
 - Volumen de compras de hasta 2500.00 dólares de los Estados Unidos de América un plazo máximo de 45 días contados a partir de la emisión de la factura.
 - En casos especiales, El gerente general conjuntamente con el jefe de comercialización realizan una negociación con el cliente o los clientes a fin de definir el plazo de crédito.
 - ✓ Para los casos en los que se decida mantener, disminuir o suspender definitivamente el crédito se toman en cuenta lo siguiente:
 - Demora en el pago por un lapso de 15 días previa negociación con el cliente se mantiene el cupo de crédito.
 - Demora en el pago por un lapso de 30 días se procede a la disminución del crédito.
 - Demora en el pago por un lapso de 60 días se deriva en la suspensión del crédito con opción a renegociación.
 - Demora en el pago de 61 días en adelante suspensión definitiva del crédito, a futuro posible venta de contado o con cheque a la fecha.

Elaborado por: Autora

Tabla 71

Manual política de devoluciones en ventas

SHAJANA S.A.	MANUAL DE POLÍTICAS
	POLÍTICA DE DEVOLUCIONES EN VENTAS
1. OBJETIVO	

Implantar el mecanismo más adecuado para la devolución de productos naturales por concepto de caducidad, defectos de empaque y diferencias en la entrega de pedidos.

2. ALCANCE

Este documento constituye una guía para los partícipes internos y externos de Shajana en la devolución en ventas por concepto de caducidad, defectos de empaque y diferencias en la entrega de pedidos.

3. DESCRIPCIÓN POLÍTICA DE DEVOLUCIONES EN VENTAS:

- ✓ El plazo máximo autorizado para la aceptación de devoluciones es de 12 meses contados a partir de emisión de la factura del producto.
- ✓ Solo se acepta la devolución de producto que se encuentre en perfectas condiciones es decir sin roturas, estropeos, alteraciones o golpes en los empaques o cajas.
- ✓ Las devoluciones son receptadas con un mes de anticipación a la fecha de expiración del producto.
- ✓ La devolución del producto se la realiza directamente en las instalaciones de la empresa ubicadas en la ciudad de Ibarra, calle Río Palora y Av. del Retorno previo notificación al vendedor externo o interno.
- ✓ Los costos de transporte generados por la devolución de los productos son cubiertos por los clientes.
- ✓ Adjunto a los productos devueltos se debe incluir un documento en el cual se detalle la cantidad, la descripción de la mercadería devuelta y el motivo de la devolución
- ✓ En el caso de encontrarse diferencias en la mercadería facturada se recepta devoluciones de forma inmediata y la empresa asume el costo del transporte. Una vez que el producto se encuentre en las instalaciones de la empresa el personal procede a la respectiva verificación, en el caso de no encontrarse errores el costo es cubierto por el cliente.

SHAJANA S.A.	MANUAL DE POLÍTICAS
	POLÍTICA DE DEVOLUCIONES EN VENTAS

-
- ✓ Si el producto es entregado con defectos de empaque, el envío debe hacerse en la misma caja en la que fue recibida la mercadería. El costo del transporte es asumido por la empresa.
 - ✓ Una vez receptada la devolución de los productos y posterior verificación se procede con la reposición de la mercadería devuelta o la emisión de la correspondiente nota de crédito.
-

Elaborado por: Autora

Tabla 72

Manual política de manejo del inventario

SHAJANA S.A.

MANUAL DE POLÍTICAS

POLÍTICA DE MANEJO DEL INVENTARIO

1. OBJETIVO

Implementar los mecanismos y técnicas más adecuadas para el manejo del inventario de la empresa Shajana.

2. ALCANCE

Este manual muestra la política para el manejo del inventario de productos naturales con el objeto de mantener un control sobre los recursos de la empresa.

3. DESCRIPCIÓN POLÍTICA DE MANEJO DEL INVENTARIO:

- ✓ Realizar una planificación anual en relación a las ventas para identificar el nivel óptimo del inventario de productos naturales.
 - ✓ Realizar la toma física del inventario por lo menos dos veces al año y compararlo con información registrada en el sistema TINI con el fin de poder detectar posibles errores.
 - ✓ Revisar continuamente el inventario con el propósito de conocer con exactitud que solicitar, en qué cantidades y cada que tiempo realizar la compra.
 - ✓ El inventario de mercadería de la empresa en la totalidad viene de la importación por lo que se debe contar con un soporte de por lo menos dos meses en cantidad de productos ante posibles demoras en los trámites de importación.
 - ✓ Disponer de información oportuna sobre la disponibilidad del inventario.
 - ✓ Todo ingreso de mercadería a la bodega proveniente de la importación debe estar soportado por el packing list.
 - ✓ Llevar un control estricto sobre los ingresos y salidas de mercadería en las instalaciones de la empresa.
 - ✓ Realizar el almacenamiento de los productos en áreas e instalaciones de acuerdo a los requerimientos de la ARCSA.
-

Elaborado por: Autora

5.9.2.3. Manual de procedimientos

Tabla 73

Manual procedimiento de importación

SHAJANA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
OBJETIVO DEL MANUAL		
Guiar el adecuado cumplimiento, el oportuno registro, recepción y control de calidad de la importación de productos naturales.		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN
1	Jefe de Administración	Verificación del presupuesto de compras emitido para el correspondiente año en curso.
2	Jefe de Administración	Comparación del histórico de ventas versus el presupuesto de compra.
3	Jefe de Administración	Emisión del pedido de compras de productos naturales.
4	Gerente General	Aprobación y autorización del pedido de compras emitido para la correspondiente importación de la mercadería.
5	Gerente General	Mediante correo electrónico envió del pedido de compra a Laboratorios Samar.
6	Gerente General	Recepción vía correo electrónico de la factura de exportación, lista de empaque y certificado de origen emitidos por Laboratorios Samar.
7	Contador / Gerente General	Verificación fitosanitaria de hojas secas y especias deshidratadas, posterior pago de la Tasa de Agrocalidad.
8	Contador / Gerente General	Pago de tasa INEN para emisión de Certificado de Reconocimiento INEN.
9	Agente Aduanero	Trámites de nacionalización de productos naturales.
10	Agente Aduanero	Proceso de liquidación aduanera.
SHAJANA S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN
11	Contador	Pago de liquidación aduanera.
12	Agente Aduanera	Emisión de guía de remisión.
13	Bodeguero	Recepción y control de calidad de los productos naturales importados.
14	Bodeguero	Conteo físico de los productos naturales de importación.
15	Jefe de Administración	Registro y valoración de los productos naturales importados.

Elaborado por: Autora

Tabla 74

Manual procedimiento compras locales

SHAJANA S.A.**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****OBJETIVO DEL MANUAL**

Establecer los pasos a seguir en las actividades desarrolladas para realizar las compras locales de la empresa Shajana S.A.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS LOCALES
1	Jefe de Administración	Detectar la necesidad de insumos, suministros o la prestación del servicio.
2	Jefe de Administración	Requerimiento de la parte interesada mediante orden de compra de insumos, suministros o la prestación de un servicio.
3	Gerente General	Aprobación y autorización de la orden de compra de insumos, suministros o la prestación de un servicio.
4	Jefe de Administración	Revisar la base de proveedores con la finalidad de identificar quien podría dotar de los insumos, suministros o servicios requeridos.
5	Jefe de Administración	Solicitar cotizaciones por vía telefónica, email o de forma directa.
6	Jefe de Administración	Evaluar las cotizaciones recibidas con los criterios de tiempo, calidad, precio y forma de pago con el propósito de seleccionar al mejor oferente.
7	Jefe de Administración	Realizar la compra de los insumos, suministros o la prestación de servicios.
8	Jefe de Administración	Recepción de los insumos y suministros adquiridos.
9	Contador	Registro de la factura de compra de insumos, suministros o servicios.
10	Contador	Emisión de la retención aplicada a la factura de compra.

SHAJANA S.A.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS LOCALES
11	Jefe de Administración	Acta entrega-recepción de los insumos y suministros.
12	Jefe de Administración	Revisar la base de proveedores con la finalidad de identificar quien podría dotar de los insumos, suministros o servicios requeridos.
13	Jefe de Administración	Gestión del pago de la factura de compra en efectivo o transferencia.

Elaborado por: Autora

SHAJANA S.A.**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****OBJETIVO DEL MANUAL**

Determinar las actividades que se realizan en el proceso de ventas a crédito de productos en base a recursos naturales comercializados por Shajana S.A.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO DE VENTAS
1	Vendedores externos	El proceso de venta inicia con la visita de los vendedores externos a los expendidos o tiendas naturistas a nivel nacional.
2	Vendedores externos	El cliente realiza el pedido de los productos ofertados por el vendedor externo según catálogo de muestras.
3	Vendedores externos	Para el caso de clientes nuevos, solicitar información necesaria para proceder con la facturación de los productos. En relación a la apertura de créditos, el vendedor procede a llenar la solicitud de crédito y la recepción de documentos requeridos según política de la empresa.
4	Jefe de Administración / Facturadora	Otra manera de receptar los pedidos de clientes antiguos puede ser por vía telefónica o por email al personal interno de la empresa.
5	Jefe de Administración	Verificación, aprobación y autorización del pedido para el caso de ventas a crédito.
6	Facturadora	Facturación de productos según pedido aprobado.
7	Bodeguero	Despacho de productos en base al pedido y factura emitida con la correspondiente sumilla de autorización.
8	Bodeguero / Facturadora	Coordinar con él envío de los productos con el Courier que brinda el servicio de transporte

SHAJANA S.A.**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO DE VENTAS
9	Jefe de Administración	Gestión de cobranza de facturas a crédito por vencer y vencidas.
10	Jefe de Administración	Abono de facturas con la recepción de efectivo, cheques o transferencias bancarias.
11	Jefe de Administración	Custodia del efectivo y los cheques recibidos de parte de los clientes.
12	Jefe de Administración	Deposito del efectivo y los cheques en la cuenta del banco del Pichincha a nombre de Shajana S.A.
13	Jefe de Administración	Servicio postventa, seguimiento por vía telefónica consulta sobre la entrega, recepción y conformidad del producto.

Elaborado por: Autora

Tabla 76

Manual procedimiento ventas

SHAJANA S.A.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

OBJETIVO DEL MANUAL

Precisar las acciones que se toman ante la solicitud de devolución de la mercadería por parte de los clientes.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN EN VENTAS
1	Vendedores externos	Recepción de la solicitud de devolución por parte del cliente.
2	Jefe de Administración	Autorización de la solicitud de devolución de mercadería.
3	Facturadora	Coordinación del retiro o envío de la mercadería a la matriz de la empresa en la ciudad de Ibarra.
4	Bodeguero	Recepción de los productos devueltos, verificación del estado y la cantidad.
5	Bodeguero	Ingreso por devolución de la mercadería retornada, posterior almacenamiento del producto en el área de devolución.
6	Facturadora	Emisión de la correspondiente nota de crédito.
7	Jefe de Administración	Autorización de la nota de crédito emitida por concepto de devolución de productos.
8	Bodeguero / Facturadora	Envío de la nota de crédito por medio del Courier autorizado.
9	Facturadora	Abono de factura de venta con nota de crédito.
10	Facturadora	Otra alternativa para la devolución es volver a facturar productos con fechas actuales para el posterior envío a través de Courier autorizado.

Elaborado por: Autora.

5.10 Gestión financiera

En la gestión financiera se plantea el análisis de los estados financieros para conocer la situación financiera presente y pasada de la empresa con el propósito de obtener las mejores predicciones y estimaciones posibles a fin de que ésta pueda proyectarse hacia el futuro. Los análisis verticales y horizontales se aplican al Balance General y Estado de Resultados de los años 2015 y 2016, información que fue obtenida en la empresa Shajana.

De forma adicional, se realiza la aplicación de razones financieras con el objeto de efectuar un análisis a los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica de la empresa, de tal manera que los datos presentados en los estados financieros puedan ser transformados en información útil que permita mejorar las condiciones económicas futuras de la organización y a la vez facilite la toma de decisiones financieras.

5.10.1. Análisis financiero

El análisis financiero como ya se mencionó anteriormente se aplica al ejercicio económico de los años 2015 y 2016 en Shajana, empresa dedicada a la importación y comercialización de productos en base a recursos naturales provenientes del vecino país de Colombia.

En Shajana los objetivos que persigue el análisis financiero aplicado al balance general y al estado de resultados, se detallan a continuación:

- ✓ Facilitar el acceso a la información económica y financiera de la entidad. Dicha información permite que el inversionista evalúe el riesgo y los beneficios que puede obtener al realizar la inversión.
- ✓ Verificar los datos presentados por el contador en los estados financieros frente a la realidad en la que se desenvuelve la empresa.

- ✓ Proporcionar información necesaria a los inversionistas y acreedores, quienes deben tomar la decisión entre invertir o no en la empresa, y cuando deben hacerlo.
- ✓ Contribuye en el planteamiento de objetivos y metas.
- ✓ Calificar la gestión de la administración frente al crecimiento de la organización.
- ✓ Permite medir la eficacia con la que se están utilizando los recursos económicos invertidos es decir conocer si se han logrado alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Determina la viabilidad para la ampliación del negocio.
- ✓ Permite conocer el funcionamiento del negocio y maximización de las ganancias.
- ✓ Presenta a la administración los resultados obtenidos tras la toma de decisiones estratégicas.

Para el análisis financiero en Shajana se ha utilizado las herramientas como el análisis vertical y horizontal al balance general y a los estados de resultados, así también a través de la aplicación de las razones financieras se pretende identificar los índices de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad.

5.10.1.1. Análisis Vertical

El análisis vertical es utilizado para realizar un análisis al balance general y estado de resultados para lo cual se aplica el método de porcentajes integrales, mismo que consiste para el caso del balance general en asignar el 100% al activo total y el 100% a la sumatoria del pasivo más el patrimonio para posterior determinación de la composición porcentual de cada una de las cuentas contables a fin de conocer que tan representativas son las cuentas. Para el estado de resultados se toma como referencia los ingreso frente a los costos y gastos.

A continuación se muestra el análisis del balance general y estado de resultados con información de los años 2015 y 2016.

Tabla 77

Análisis vertical balance general Shajana

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	AÑO 2015	%	AÑO 2016	%
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES	144.375,97	60,86	127.384,57	57,55
Efectivo	300,00	0,13	34,00	0,02
Caja Chica	0,00	0,00	300,00	0,14
Bco. Pichincha Cta. Cte. 3266159904	23.591,65	9,95	39.768,66	17,97
Clientes	40.184,91	16,94	49.146,86	22,20
Cheques de Clientes	3.751,70	1,58	5.783,03	2,61
Depositos No Identificados	-1.261,51	-0,53	-1.261,51	-0,57
Provision de Cuentas Incobrables	-3.607,01	-1,52	-3.607,01	-1,63
Anticipo a Empleados	618,51	0,26	0,42	0,00
Anticipo a Proveedores	247,00	0,10	0,10	0,00
Iva en Compra de Bienes	4,12	0,00	19,99	0,01
Iva en Servicios	234,28	0,10	285,05	0,13
Iva en Activos Fijos	23,04	0,01	0,00	0,00
Iva en Importaciones	4.962,00	2,09	0,00	0,00
Credito Tributario	2.039,49	0,86	0,00	0,00
Retencion Iva Clientes	0,00	0,00	80,54	0,04
Inventario de Mercaderías	73.287,79	30,90	36.834,44	16,64
ACTIVOS NO CORRIENTES	92.838,26	39,14	93.973,19	42,45
Terreno	21.436,00	9,04	21.436,00	9,68
Equipo de Computo	5.439,58	2,29	5.715,07	2,58
Dep. Acum. Equipo de Computo.	-5.263,11	-2,22	-5.457,43	-2,47
Muebles y Enseres	1.441,97	0,61	2.321,52	1,05
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-464,25	-0,20	-619,75	-0,28
Instalaciones	647,50	0,27	647,50	0,29
Dep. Acum. Instalaciones	-48,60	-0,02	-113,40	-0,05
Edificio	71.450,43	30,12	74.380,80	33,60
Dep. Acum. Edificio	-1.801,26	-0,76	-4.337,12	-1,96
TOTAL DEL ACTIVO	237.214,23	100,00	221.357,76	100,00

PASIVOS				
PASIVOS A CORTO PLAZO	105.661,64	44,54	65.328,75	29,51
Proveedores Locales	7.534,73	3,18	855,30	0,39
Proveedores del Exterior	60.973,68	25,70	45.157,24	20,40
Decimo Tercer Sueldo	340,09	0,14	405,67	0,18
Decimo Cuarto Sueldo	457,50	0,19	538,54	0,24
Participacion a Trabajadores	4.613,53	1,94	5.439,78	2,46
Salario Digno	-	0,00	24,93	0,01
Aporte Personal 9.35%-9.45%	385,68	0,16	483,40	0,22
Aporte Patronal 12.15%	495,90	0,21	621,57	0,28
Fondos de Reserva	339,99	0,14	233,99	0,11
Prestamos Quirografarios	33,57	0,01	28,29	0,01
Iva en Ventas	2.017,71	0,85	2.822,57	1,28
Ret. 030% Iva Bienes	-	0,00	4,49	0,00
Ret. 070% Iva Servicios	75,80	0,03	6,86	0,00
Ret. 100% Iva Servicios Profesional	32,40	0,01	84,00	0,04
Retencion en Relacion de	273,89	0,12	342,67	0,15
Honorarios, comisiones y dietas a P	27,00	0,01	50,00	0,02
Bienes no Producidas por el Contrib	2,66	0,00	4,45	0,00
Servicios de Transporte	2,05	0,00	5,60	0,00
Seguros y Reaseguros	0,06	0,00	-	0,00
Otros Servicios	30,87	0,01	16,76	0,01
Por actividades de construccion	-	0,00	1,07	0,00
Impuesto a la Renta por pagar	5.489,43	2,31	5.816,29	2,63
Impuesto a la Salida de Divisas	3.098,68	1,31	2.307,86	1,04
Otras Cuentas por Pagar a Terceros	703,54	0,30	-	0,00
Anticipos de Clientes	127,25	0,05	77,42	0,03
Obligaciones con Banco Pichincha	18.605,63	7,84	-	0,00
PASIVOS A LARGO PLAZO	6.657,00	2,81	7.412,00	3,35
Provision por Jubilacion Patronal	4.836,00	2,04	5.551,00	2,51
Provision por Desahucio	1.821,00	0,77	1.861,00	0,84
TOTAL DEL PASIVO	112.318,64	47,35	72.740,75	32,86
PATRIMONIO				
Capital Social Suscrito Pagado	800,00	0,34	800,00	0,36
Aportes para Futuras Capitalizaciones	38.885,74	16,39	38.885,74	17,57
Reserva Legal	1.826,27	0,77	1.826,27	0,83
Utilidades Retenidas	61.599,14	25,97	61.599,14	27,83
Utilidad/Perdida del Ejercicio	-	-	19.240,92	8,69
Resultado Proveniente de Adopcion NIIF	965,52	0,41	965,52	0,44
Ganacia / Perdida por Cambios Actuarial	1.578,00	0,67	2.702,00	1,22
Resultado del Ejercicio	19.240,92	8,11	22.597,42	10,21
TOTAL DEL PATRIMONIO	124.895,59	52,65	148.617,01	67,14
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	237.214,23	100,00	221.357,76	100,00

Fuente: Empresa Shajana S.A.

Elaborado por: Autora

Para el año 2015 los activos corrientes representan el 60.86% y los activos no corrientes el 39.14% del activo total que constituye el 100%. La principal concentración del activo corriente está en la cuenta del inventario con un 30.90% seguido de la cuenta de clientes con un 16.94%, evidenciando que debido a la naturaleza del negocio contar con un inventario amplio y variado

le posibilita a la empresa poner a disposición de los clientes una nueva e innovadora propuesta de productos en base a recursos naturales que contribuyen principalmente a la salud y bienestar de las personas. La cuenta de clientes en tanto muestra que las ventas realizadas en la mayoría son a crédito.

En cuanto al activo no corriente el 39.14% se reúne en la propiedad, planta y equipo, teniendo un porcentaje representativo frente al activo total. El terreno con 9.04% y el edificio con un 30.12% indican que la Shajana dispone de las instalaciones necesarias para ejecutar la actividad económica sin tener que incurrir en gastos que minimicen la rentabilidad esperada.

El pasivo representa el 47.35% de un 100% de la sumatoria del pasivo más el patrimonio, la cuenta de proveedores del exterior es del 25.70%. En esta cuenta, se muestra las obligaciones que la empresa mantiene con Laboratorios Samar de Colombia, siendo este el único proveedor encargado de dotar de productos a Shajana. Las obligaciones con el banco del Pichincha visibilizan el 7.84% y fueron adquiridas para la compra del edificio donde funciona la empresa, dicha obligación es cancelada de forma mensual.

El 52.65% corresponde al patrimonio, el cual está constituido por aportes para futuras capitalizaciones con un 16.39%, utilidades retenida 25.97% y resultados del ejercicio con un 8.11%. La junta general de accionista decidió no distribuir las utilidades y realizar la acumulación a fin de proteger la liquidez de la empresa.

Para el año 2016, el activo corriente representa el 57.55%, donde el inventario ha tenido una notable disminución de un 30.90% frente al 16.64% pero se ha visto un incremento porcentual en la cuentas de banco del Pichincha con un 17.97% y de clientes con un 22.20%, es decir esta

variación responde al aumento de las ventas en el 2016. En lo referente al activo no corriente ha tenido un ligero incremento al 42.45% debido adecuaciones realizadas en las instalaciones del edificio lo cual refleja un aumento porcentual al 33.60%.

Con respecto al pasivo, la disminución es notable al 32.86% ya que las obligaciones con bancos han sido canceladas en la totalidad para el año 2016; así también la cuenta de proveedores del exterior tiene una sutil reducción al 20.40% por pagos efectuados.

El patrimonio se ha incrementado al 67.14%, por lo que las cuentas que lo conforman tienen un incremento porcentual en aportes para futuras capitalizaciones con un 17.57%, utilidades retenida 27.83% y resultados del ejercicio con un 10.21%, las dos últimas permanecen en el patrimonio de la empresa hasta que sean distribuidas a los accionistas o por decisión de la junta general sean recapitalizadas.

Para el análisis vertical del estado de resultados se consideran los años 2015 y 2016, a los cuales se les asigna un porcentaje del 100% al total de los ingresos obtenidos por cada año y otro 100% al total de los costos y gastos con el propósito de determinar la composición porcentual de cada una de las cuentas que conforman este estado financiero. En la siguiente tabla se detalle el análisis efectuado al estado de resultados.

Tabla 78

Análisis vertical estado de resultados Shajana

DESCRIPCIÓN DE LA	AÑO 2015	%	AÑO 2016	%
INGRESOS	208.203,89	100,00	243.341,38	100,00
Ventas Netas	208.072,66	99,94	243.175,60	99,93
Otros Ingresos	131,23	0,06	165,78	0,07

COSTOS	79.658,34	38,26	89.101,20	36,62
Costo de Ventas	72.060,07	34,61	81.708,68	33,58
Bajas de Inventarios	3.227,02	1,55	6.827,52	2,81
Otros Costos	4.371,25	2,10	565,00	0,23
GASTOS OPERACIONALES	105.502,25	50,67	126.576,84	52,02
Sueldos	29.160,14	14,01	32.223,21	13,24
Comisiones	20.807,28	9,99	25.629,10	10,53
Bono Cumplimiento de metas	0,00	0,00	400,00	0,16
Recargo 35% Contrato	0,00	0,00	640,70	0,26
Decimo Tercer Sueldo	4.285,83	2,06	4.856,16	2,00
Decimo Cuarto Sueldo	1.166,48	0,56	1.339,67	0,55
Vacaciones	91,78	0,04	135,91	0,06
Seminarios y Capacitacion	60,00	0,03	0,00	0,00
Participacion Laboral	4.613,53	2,22	5.439,78	2,24
Salario Digno	0,00	0,00	24,93	0,01
Desahucio	0,00	0,00	400,28	0,16
Provision para Jubilacion	1,00	0,00	1.403,00	0,58
Provision por Desahucio	843,00	0,40	476,00	0,20
Aporte Patronal 12.15%	6.248,85	3,00	7.179,97	2,95
Fondos de Reserva	4.132,44	1,98	4.508,15	1,85
Seguro Salud Tiempo Parcial	0,00	0,00	6,59	0,00
Gasto Uniformes	0,00	0,00	78,50	0,03
Seminario y Capacitacion	0,00	0,00	223,21	0,09
Honorarios Personas Naturales	3.359,56	1,61	2.858,92	1,17
Agua	278,82	0,13	79,33	0,03
Energia Electrica	216,52	0,10	309,46	0,13
Telefonia Fija	647,82	0,31	532,16	0,22
Telefonia Celular	2.174,56	1,04	1.579,89	0,65
Internet	0,00	0,00	49,80	0,02
Arriendo Loca Ibarra	975,00	0,47	0,00	0,00
Servicios de Contabilidad	4.510,00	2,17	5.120,05	2,10
Seguridad	437,84	0,21	267,84	0,11
Suministros	538,55	0,26	1.448,39	0,60
Utiles de Oficina	13,39	0,01	0,00	0,00
Mantenimiento	686,56	0,33	1.118,15	0,46
Reparaciones	0,00	0,00	60,00	0,02
Impuesto Predial	0,00	0,00	110,57	0,05
Camara de Comercio	60,00	0,03	180,00	0,07
Bomberos	12,00	0,01	0,00	0,00
Impuesto Patente	641,00	0,31	721,37	0,30
Superintendencia de Companias	98,19	0,05	180,28	0,07
Impuesto a los Activos Totales	165,88	0,08	209,29	0,09
Impuesto a la Renta	6.902,41	3,32	8.227,98	3,38
Impuesto a la Salida de Divisas	489,92	0,24	0,00	0,00
Alcabalas	831,58	0,40	0,00	0,00
Solca	200,00	0,10	0,00	0,00
ARCOSA	135,94	0,07	1.949,22	0,80
Atenciones a Clientes	17,66	0,01	0,00	0,00
Transporte	5.076,39	2,44	6.945,86	2,85
Combustible	131,07	0,06	230,99	0,09
Autoconsumos	33,03	0,02	0,00	0,00
Promocion y Publicidad	0,00	0,00	1.945,87	0,80
Viaje	278,33	0,13	0,00	0,00
Hospedaje	0,00	0,00	145,00	0,06
Alimentacion	0,00	0,00	280,06	0,12
Servicios Prestados	1.429,00	0,69	813,00	0,33
Seguros y Reaseguros	7,91	0,00	10,05	0,00
Comision Vendedor Externo	0,00	0,00	3.250,99	1,34
Equipo de Computo	117,72	0,06	194,32	0,08
Muebles y Enseres	68,25	0,03	155,50	0,06
Instalaciones	48,60	0,02	64,80	0,03
Edificio	1.801,26	0,87	2.535,86	1,04
Otros Gastos	375,16	0,18	36,68	0,02
GASTOS NO	3.802,38	1,83	5.065,92	2,08
Comisiones Bancarias	1,08	0,00	0,45	0,00
Servicios Bancarios	95,42	0,05	220,44	0,09
Intereses Bancarios	2.850,07	1,37	789,90	0,32
Costo por operaciones Cash	40,94	0,02	0,00	0,00
Comision Giro del Exterior	148,62	0,07	149,54	0,06
No deducibles	666,25	0,32	3.905,59	1,60
UTILIDAD	19.240,92	9,24	22.597,42	9,29

Fuente: Empresa Shajana S.A.

Elaborado por: Autora.

Las ventas del año 2015 en relación al total de los ingresos representan el 99.94% frente a un 0.06% proveniente de otros ingresos. Los productos en base a recursos naturales de mayor acogida y que generan el más alto nivel de ventas para la empresa son los tintes y las mascarillas para el cabello cuyo principal componente es la henna. Para el año 2017, no existe mayor variación entre las ventas netas con un 99.93% y los otros ingresos con un 0.07%.

Los costos representan para el 2015 un 38.26% mientras que para el 2016 un 36.62% de las ventas netas originando un margen de utilidad bruta del 61.74% y 63.38% de las ventas netas. Los gastos operacionales tienen una participación del 50.67% para el 2015 y un 52.02% en el 2016, existiendo un ligero incremento. De igual forma, los gastos no operacionales constituyen el 1.83% y un 2.08% respectivamente. En el análisis de los dos años no se encontró mayor variación debido a que la utilidad para el 2015 es de 9.24% y el 2016 9.29%, existiendo una tendencia estable.

5.10.1.2. Análisis Horizontal

El análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa de cada una de las cuentas que conforman el balance general y el estado de resultados de Shajana del año 2015 con respecto al 2016. Además, posibilita comprobar si las cuentas han tenido un crecimiento o decrecimiento según el período económico analizado.

La variación absoluta es obtenida luego de restar las cifras del estado financiero del año 2016 menos las cifras del año 2015, de dicha resta se procede a determinar la diferencia. En cuanto a la variación relativa, esta se representa en porcentaje y se determina de un período con respecto de otro con la aplicación de una regla de tres. Para esto se divide las cifras del año 2016 para las cifras del año 2015 menos uno y multiplicado por 100. Este análisis permite

realizar en Shajana una comparación de los estados financieros, la misma que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 79

Análisis horizontal balance general Shajana

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	AÑO 2015	AÑO 2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN %
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES	144.375,97	127.384,57	-16.991,40	-11,77
Efectivo	300,00	34,00	-266,00	-88,67
Caja Chica	0,00	300,00	300,00	0,00
Bco. Pichincha Cta. Cte. 3266159904	23.591,65	39.768,66	16.177,01	68,57
Clientes	40.184,91	49.146,86	8.961,95	22,30
Cheques de Clientes	3.751,70	5.783,03	2.031,33	54,14
Depositos No Identificados	-1.261,51	-1.261,51	0,00	0,00
Provision de Cuentas Incobrables	-3.607,01	-3.607,01	0,00	0,00
Anticipo a Empleados	618,51	0,42	-618,09	-99,93
Anticipo a Proveedores	247,00	0,10	-246,90	-99,96
Iva en Compra de Bienes	4,12	19,99	15,87	385,19
Iva en Servicios	234,28	285,05	50,77	21,67
Iva en Activos Fijos	23,04	0,00	-23,04	-100,00
Iva en Importaciones	4.962,00	0,00	-4.962,00	-100,00
Credito Tributario	2.039,49	0,00	-2.039,49	-100,00
Retencion Iva Clientes	0,00	80,54	80,54	0,00
Inventario de Mercaderías	73.287,79	36.834,44	-36.453,35	-49,74
ACTIVOS NO CORRIENTES	92.838,26	93.973,19	1.134,93	1,22
Terreno	21.436,00	21.436,00	0,00	0,00
Equipo de Computo	5.439,58	5.715,07	275,49	5,06
Dep. Acum. Equipo de Computo.	-5.263,11	-5.457,43	-194,32	3,69
Muebles y Enseres	1.441,97	2.321,52	879,55	61,00
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-464,25	-619,75	-155,50	33,49
Instalaciones	647,50	647,50	0,00	0,00
Dep. Acum. Instalaciones	-48,60	-113,40	-64,80	133,33
Edificio	71.450,43	74.380,80	2.930,37	4,10
Dep. Acum. Edificio	-1.801,26	-4.337,12	-2.535,86	140,78
TOTAL DEL ACTIVO	237.214,23	221.357,76	-15.856,47	-6,68

PASIVOS				
PASIVOS A CORTO PLAZO	105.661,64	65.328,75	-40.332,89	-38,17
Proveedores Locales	7.534,73	855,30	-6.679,43	-88,65
Proveedores del Exterior	60.973,68	45.157,24	-15.816,44	-25,94
Decimo Tercer Sueldo	340,09	405,67	65,58	19,28
Decimo Cuarto Sueldo	457,50	538,54	81,04	17,71
Participacion a Trabajadores	4.613,53	5.439,78	826,25	17,91
Salario Digno	0,00	24,93	24,93	0,00
Aporte Personal 9.35%-9.45%	385,68	483,40	97,72	25,34
Aporte Patronal 12.15%	495,90	621,57	125,67	25,34
Fondos de Reserva	339,99	233,99	-106,00	-31,18
Prestamos Quirografarios	33,57	28,29	-5,28	-15,73
Iva en Ventas	2.017,71	2.822,57	804,86	39,89
Ret. 030% Iva Bienes	0,00	4,49	4,49	0,00
Ret. 070% Iva Servicios	75,80	6,86	-68,94	-90,95
Ret. 100% Iva Servicios Profesional	32,40	84,00	51,60	159,26
Retencion en Relacion de	273,89	342,67	68,78	25,11
Honorarios, comisiones y dietas a P	27,00	50,00	23,00	85,19
Bienes no Producidas por el Contrib	2,66	4,45	1,79	67,29
Servicios de Transporte	2,05	5,60	3,55	173,17
Seguros y Reaseguros	0,06	0,00	-0,06	-100,00
Otros Servicios	30,87	16,76	-14,11	-45,71
Por actividades de construccion	0,00	1,07	1,07	0,00
Impuesto a la Renta por pagar	5.489,43	5.816,29	326,86	5,95
Impuesto a la Salida de Divisas	3.098,68	2.307,86	-790,82	-25,52
Otras Cuentas por Pagar a Terceros	703,54	0,00	-703,54	-100,00
Anticipos de Clientes	127,25	77,42	-49,83	-39,16
Obligaciones con Banco Pichincha	18.605,63	0,00	-18.605,63	-100,00
PASIVOS A LARGO PLAZO	6.657,00	7.412,00	755,00	11,34
Provision por Jubilacion Patronal	4.836,00	5.551,00	715,00	14,78
Provision por Desahucio	1.821,00	1.861,00	40,00	2,20
TOTAL DEL PASIVO	112.318,64	72.740,75	-39.577,89	-35,24
PATRIMONIO				
Capital Social Suscrito Pagado	800,00	800,00	0,00	0,00
Aportes para Futuras Capitalizaciones	38.885,74	38.885,74	0,00	0,00
Reserva Legal	1.826,27	1.826,27	0,00	0,00
Utilidades Retenidas	61.599,14	61.599,14	0,00	0,00
Utilidad/Perdida del Ejercicio	-	19.240,92	19.240,92	0,00
Resultado Proveniente de Adopcion NIF	965,52	965,52	0,00	0,00
Ganacia / Perdida por Cambios Actuarial	1.578,00	2.702,00	1.124,00	71,23
Resultado del Ejercicio	19.240,92	22.597,42	3.356,50	17,44
TOTAL DEL PATRIMONIO	124.895,59	148.617,01	23.721,42	18,99
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	237.214,23	221.357,76	-15.856,47	-6,68

Fuente: Empresa Shajana S.A.

Elaborado por: Autora.

Una vez determinadas las variaciones absoluta y relativa, se procede a realizar la interpretación sobre los resultados obtenidos sean estos beneficios o no tanto para la empresa. En lo referente al activo corriente, la cuenta de bancos ha tenido un incremento considerable ya sea por cobros realizados provenientes de las cuentas por cobrar o por ventas en efectivo

que han aumentado este rubro. Asimismo, la cuenta de clientes se ha incrementado evidenciando que las ventas efectuadas son a crédito debiendo dar un continuo seguimiento a fin de lograr recuperar esta cartera en los tiempos esperados.

Los impuestos fiscales y los anticipos tanto de proveedores como a empleados ya no aparecen en el balance del año 2016. Ante la notable disminución del inventario, se concluye en que esta cuenta tiene una rotación que ha sido llevada de forma efectiva, los conteos físicos y la frecuente verificación de la mercadería disponible ha permitido identificar la necesidad de abastecimiento de los productos de acuerdo a la demanda del mercado.

En lo que al pasivo se refiere las cuentas de proveedores locales y del exterior reflejan una reducción importante tras la cancelación de las obligaciones adquiridas por compra de mercadería destinada a la venta, asimismo los préstamos mantenidos a largo plazo con instituciones financieras han sido canceladas en la totalidad, de tal manera que en general el pasivo no mantiene deudas considerables y que por ende la empresa está en plena capacidad de cubrir estas obligaciones con los ingresos que percibe por la venta de productos.

El patrimonio sea incrementado por las utilidades generadas en los años 2015 y 2016, y que por decisión de la junta general de accionistas no han sido distribuidas, este rubro se ha ido cargando a la cuenta de utilidades retenidas brindando un soporte de liquidez favorable para la organización.

En conclusión, luego de finalizado el análisis horizontal se indica que las cifras del balance general muestran que la empresa cuenta con una excelente liquidez de acuerdo a los valores que se presentan en el activo corriente, así también se observa que el patrimonio es superior a

las deudas lo cual revela que la empresa se encuentra más en manos de los accionistas que de acreedores.

El análisis horizontal efectuado al estado de resultados, tiene la misma metodología utilizada para el balance general con la obtención de las variaciones absolutas y relativas, para la posterior interpretación de los valores y porcentajes obtenidos y detallados en la siguiente tabla.

Tabla 80
Análisis horizontal estado de resultados Shajana

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	AÑO 2015	AÑO 2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN %
INGRESOS	208.203,89	243.341,38	35.137,49	16,88
Ventas Netas	208.072,66	243.175,60	35.102,94	16,87
Otros Ingresos	131,23	165,78	34,55	26,33
COSTOS	79.658,34	89.101,20	9.442,86	11,85
Costo de Ventas	72.060,07	81.708,68	9.648,61	13,39
Bajas de Inventarios	3.227,02	6.827,52	3.600,50	111,57
Otros Costos	4.371,25	565,00	-3.806,25	-87,07
GASTOS OPERACIONALES	105.502,25	126.576,84	21.074,59	19,98
Sueldos	29.160,14	32.223,21	3.063,07	10,50
Comisiones	20.807,28	25.629,10	4.821,82	23,17
Bono Cumplimiento de metas	0,00	400,00	400,00	0,00
Recargo 35% Contrato	0,00	640,70	640,70	0,00
Decimo Tercer Sueldo	4.285,83	4.856,16	570,33	13,31
Decimo Cuarto Sueldo	1.166,48	1.339,67	173,19	14,85
Vacaciones	91,78	135,91	44,13	48,08
Seminarios y Capacitacion	60,00	0,00	-60,00	-100,00
Participacion Laboral	4.613,53	5.439,78	826,25	17,91
Salario Digno	0,00	24,93	24,93	0,00
Desahucio	0,00	400,28	400,28	0,00
Provision para Jubilacion	1.333,00	1.403,00	70,00	5,25
Provision por Desahucio	843,00	476,00	-367,00	-43,53
Aporte Patronal 12.15%	6.248,85	7.179,97	931,12	14,90
Fondos de Reserva	4.132,44	4.508,15	375,71	9,09
Seguro Salud Tiempo Parcial	0,00	6,59	6,59	0,00
Gasto Uniformes	0,00	78,50	78,50	0,00
Seminario y Capacitacion	0,00	223,21	223,21	0,00
Honorarios Personas	3.359,56	2.858,92	-500,64	-14,90

Agua	278,82	79,33	-199,49	-71,55
Energia Electrica	216,52	309,46	92,94	42,92
Telefonia Fija	647,82	532,16	-115,66	-17,85
Telefonia Celular	2.174,56	1.579,89	-594,67	-27,35
Internet	0,00	49,80	49,80	0,00
Arriendo Loca Ibarra	975,00	0,00	-975,00	-100,00
Servicios de Contabilidad	4.510,00	5.120,05	610,05	13,53
Seguridad	437,84	267,84	-170,00	-38,83
Suministros	538,55	1.448,39	909,84	168,94
Utiles de Oficina	13,39	0,00	-13,39	-100,00
Mantenimiento	686,56	1.118,15	431,59	62,86
Reparaciones	0,00	60,00	60,00	0,00
Impuesto Predial	0,00	110,57	110,57	0,00
Camara de Comercio	60,00	180,00	120,00	200,00
Bomberos	12,00	0,00	-12,00	-100,00
Impuesto Patente	641,00	721,37	80,37	12,54
Superintendencia de	98,19	180,28	82,09	83,60
Impuesto a los Activos Totales	165,88	209,29	43,41	26,17
Impuesto a la Renta	6.902,41	8.227,98	1.325,57	19,20
Impuesto a la Salida de	489,92	0,00	-489,92	-100,00
Alcabalas	831,58	0,00	-831,58	-100,00
Solca	200,00	0,00	-200,00	-100,00
ARCSA	135,94	1.949,22	1.813,28	1.333,88
Atenciones a Clientes	17,66	0,00	-17,66	-100,00
Transporte	5.076,39	6.945,86	1.869,47	36,83
Combustible	131,07	230,99	99,92	76,23
Autoconsumos	33,03	0,00	-33,03	-100,00
Promocion y Publicidad	0,00	1.945,87	1.945,87	0,00
Viaje	278,33	0,00	-278,33	-100,00
Hospedaje	0,00	145,00	145,00	0,00
Alimentacion	0,00	280,06	280,06	0,00
Servicios Prestados	1.429,00	813,00	-616,00	-43,11
Seguros y Reaseguros	7,91	10,05	2,14	27,05
Comision Vendedor Externo	0,00	3.250,99	3.250,99	0,00
Equipo de Computo	117,72	194,32	76,60	65,07
Muebles y Enseres	68,25	155,50	87,25	127,84
Instalaciones	48,60	64,80	16,20	33,33
Edificio	1.801,26	2.535,86	734,60	40,78
Otros Gastos	375,16	36,68	-338,48	-90,22
GASTOS NO OPERACIONALES	3.802,38	5.065,92	1.263,54	33,23
Comisiones Bancarias	1,08	0,45	-0,63	-58,33
Servicios Bancarios	95,42	220,44	125,02	131,02
Intereses Bancarios	2.850,07	789,90	-2.060,17	-72,28
Costo por operaciones Cash	40,94	0,00	-40,94	-100,00
Comision Giro del Exterior	148,62	149,54	0,92	0,62
No deducibles	666,25	3.905,59	3.239,34	486,20
UTILIDAD	19.240,92	22.597,42	3.356,50	17,44

Fuente: Empresa Shajana S.A.

Elaborado por: Autora.

Por medio del análisis horizontal aplicado al estado de resultados de Shajana se muestra que las ventas han tenido un incremento del 16.87% entre los años 2015 y 2016. Para la empresa, es de vital importancia reforzar el área de ventas con la contratación de nuevo personal que posibilite cubrir la demanda de productos naturales a nivel nacional, la apertura nuevos mercados, y la venta de productos de forma directa al consumidor final con la finalidad de que las ventas se puedan incrementar.

En lo que al costo de ventas se refiere el incremento es de un 13.39%, mismo que no guarda un equilibrio con las ventas, debiendo ser revisado a fin de conservar un valor proporcional entre los dos rubros. Los gastos operacionales y no operacionales ha tenido un incremento del 19.98% y del 33.23% respectivamente lo cual ha ocasionado que a pesar de que las ventas se han incrementado no se vea reflejado dicho incremento en la utilidad.

5.10.1.3. Razones financieras

Las razones financieras también conocidas como indicadores o índices financieros se calculadas en base a información proporcionada en los estados financieros. Una vez aplicadas el resultado se refleja en datos numéricos, mismos que para ser analizados requieren de la comparación con otras razones, con resultados de años anteriores o con cifras de empresas similares a fin de obtener conclusiones acerca de la situación financiera de la empresa.

Las razones financieras a calcular son las necesarias y útiles que posibiliten a Shajana una continua evaluación de la información económica y financiera, para un mayor entendimiento dichas razones se presentan en cuatro grupos:

- ✓ Razones de Liquidez
- ✓ Razones de Endeudamiento
- ✓ Razones de Rentabilidad
- ✓ Razones de Actividad

Las fórmulas de cada una de las razones financieras se aplican a cifras del balance general y estado de resultados de los años 2015 y 2016 de la empresa Shajana S.A.

5.10.1.3.1. Razones de liquidez

Estas razones permiten establecer el nivel de liquidez de la empresa y la capacidad de generar efectivo para poder cubrir con obligaciones inmediatas o a corto plazo contraídas con terceros. Dentro de las razones de liquidez más utilizadas y que se adaptan a la empresa tenemos a la razón corriente, prueba ácida y capital de trabajo.

La razón corriente indica la capacidad de la empresa para el pago de las obligaciones adquiridas a corto plazo, en ella se compara el activo corriente versus el pasivo corriente. La fórmula se detalla:

$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
--

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{144375,97}{105661,64} = 1,37$$

$$\text{Año 2016} = \frac{127384,57}{65328,75} . = 1,95$$

Los resultados obtenidos entre el año 2015 y 2016 muestran un incremento en la capacidad de la empresa para cubrir con las obligaciones ya que por cada dólar que se adeuda en el año 2016 la empresa cuenta con 1.95 para cancelar las deudas contraídas. El excedente de 95% indica la disponibilidad en activos líquidos o que en un corto plazo pueden serlo.

La prueba ácida refleja la capacidad de Shajana para cubrir con las obligaciones corrientes sin considerar la venta de productos naturales es decir solo con la disponibilidad del efectivo, cuentas por cobrar o algún otro activo de fácil liquidación al finalizar los años 2015 y 2016.

La fórmula se detalla:

PRUEBA ÁCIDA . = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
--

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{144375,97 - 73287,79}{105661,64} . = 0,67$$

$$\text{Año 2016} = \frac{127384,57 - 36834,34}{65328,75} . = 1,39$$

Mediante la aplicación de la prueba ácida se pudo determinar la disponibilidad de liquidez con que cuenta la organización luego de descontar los inventarios, debido a que estos no son realizables de forma inmediata. El cálculo muestra que para el año 2015, con 0.67 centavos de

dólar la empresa no lograba cubrir las deudas mientras que para el año 2016 por cada dólar de deuda la empresa dispone de 1.39 dólares es decir tiene una disponibilidad de 39% para cubrir los pasivos corrientes.

El capital de trabajo muestra el excedente del activo corriente luego de restar los pasivos corrientes, este se destina atender las necesidades del funcionamiento del negocio. La fórmula se detalla:

CAPITAL DE TRABAJO .:= <i>Activo Corriente - Pasivo Corriente</i>
--

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = 144375,97 - 105661,64 \quad .:= \quad 38.714,33$$

$$\text{Año 2016} = 127384,57 - 65328,75 \quad .:= \quad 62.055,82$$

En Shajana el cálculo del capital de trabajo está en función al activo y pasivo corrientes, determinando que para el año 2015 es de 38714.33 dólares mismo que ha tenido un aumento considerable para el año 2016 el cual alcanza los 62055.82 dólares.

5.10.1.3.2. Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden la capacidad con la que cuenta la empresa para endeudarse a corto y largo plazo. Esta razón permite de forma adicional identificar la relación

existente entre la deuda y los fondos propios con los que cuenta la organización. Las principales razones que se consideran son las razones de endeudamiento total, corto plazo y largo plazo.

El índice de endeudamiento total posibilita conocer cuál es el financiamiento otorgado por terceros a la empresa y la garantía que está ofrece a los acreedores debido a que por cada dólar que se invierte en activos un porcentaje de este proviene de fondos de terceros. La fórmula se detalla a continuación:

$$\text{ENDEUDAMIENTO TOTAL} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{112318,64}{237214,23} = 47,35\%$$

$$\text{Año 2016} = \frac{72740,75}{221357,76} = 32,86\%$$

El activo total de Shajana para el año 2015 fue financiado por terceros en un 47.35% mientras que para el año 2016 se refleja una notable disminución al 32.86%, denotando que la empresa cuenta con un buen nivel de liquidez que le permite cubrir ampliamente los pasivos a corto plazo por lo que se muestra alejada de un sobre endeudamiento.

Esta razón de endeudamiento permite medir a través de un porcentaje la deuda que la empresa mantiene a corto plazo, es decir todas las deudas adquiridas cuyo plazo de vencimiento máximo sea de un año. La fórmula es:

$$\text{ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{105661,64}{112318,64} = 94,07\%$$

$$\text{Año 2016} = \frac{65328,75}{72740,75} = 89,81\%$$

Para el año 2015 el pasivo corriente es elevado por las obligaciones que la organización mantenía a esta fecha con el proveedor de mercadería por un monto de 60973.68 dólares, adicional a esto se suma las obligaciones con instituciones financieras por 18605.63 dólares dando como resultado un 94.07%. Ya para el año 2016 el valor de la deuda con proveedores ha sufrido una disminución considerable y las deudas con entidades bancarias han sido canceladas en la totalidad mostrando un porcentaje de 89.81% del pasivo corriente sobre el pasivo total.

El endeudamiento a largo plazo muestra la relación entre los pasivos no corrientes versus el pasivo total, en otras palabras el importe de la totalidad de la deuda con las deudas que mantiene la empresa a largo plazo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{6657.00}{112318,64} . = 5,93\%$$

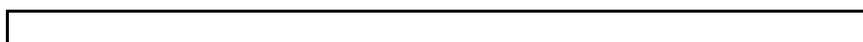
$$\text{Año 2016} = \frac{7412.00}{72740,75} . = 10,19\%$$

La razón de endeudamiento a largo plazo muestra que el pasivo no corriente para el año 2015 asciende a 5.93% y para el año 2016 tiene un aumento al 10.19% no muy significativo por lo que se encuentra ubicado en un rango aceptable que no supera el 50%.

5.10.1.3.3. Razones de Rentabilidad

La rentabilidad sobre el patrimonio posibilita realizar una evaluación de los rendimientos generados en la empresa en relación a la inversión efectuada. La importancia radica en que por medio de estas razones se garantiza la permanencia, crecimiento y desarrollo de Shajana en el mercado, es decir mientras se requiere de un incremento en las ventas para alcanzar mejores utilidades para la organización. Además, esta razón permite medir la eficiencia y la efectividad de todas las áreas de la empresa.

Mediante la aplicación de la fórmula de la rentabilidad sobre el patrimonio que a continuación se describe se puede identificar el valor de la utilidad conseguida por cada dólar que ha sido invertido en la empresa, y así dar a conocer a los accionistas si la inversión realizada fue la acertada.



$$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{19240,92}{124895,59} = 15,41\%$$

$$\text{Año 2016} = \frac{22597,42}{148617,01} = 15,21\%$$

Los valores que se reflejan evidencian la necesidad de incrementar las ventas en la empresa debido a que entre los años 2015 y 2016 no ha existido mayor variación, por lo que la tendencia de la rentabilidad sobre el patrimonio se ha mantenido en 0.15 centavos por cada dólar invertido aproximadamente en el transcurso de estos dos años.

La rentabilidad sobre las ventas mide la ganancia o utilidad sobre las ventas que se generan luego de restar el costo de los productos. En Shajana, las ventas entre los años 2015 y 2016 han aumentado alrededor del 15%.

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{19240,92}{208072,66} = 9,25\%$$

$$\text{Año 2016} = \frac{22597,42}{243175,6} . = 9,29\%$$

La empresa tiene una rentabilidad del 9,25% en el año 2015 y para el año 2016 un 9,29% con respecto de las ventas generadas en estos dos años, es decir estas representan un porcentaje que debe incrementarse para los años subsiguientes con la finalidad de alcanzar la permanencia de la empresa en el mercado.

La rentabilidad sobre los activos consiste en analizar la productividad de los activos, sin considerar el financiamiento o algún otro tipo de pasivo que haya intervenido en la adquisición de este. La fórmula se detalla enseguida:

$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO} . = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$
--

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{19240,92}{237214,23} . = 8,11\%$$

$$\text{Año 2016} = \frac{22597,42}{221357,76} . = 10,21\%$$

Para el año 2015 la rentabilidad sobre el activo es de 8.11%, mientras que para el año 2016 10,21 lo cual significa estos porcentajes representan la rentabilidad sobre los activos que la empresa posee o que la empresa utiliza un 8,11% y 10,21 respectivamente de los activos para la generación de utilidades.

5.10.1.3.4. Razones de Actividad

Las razones de actividad miden la celeridad con que las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar se convierten en efectivo, es decir permite precisar en qué tiempo se van a efectivizar. Permite evaluar el grado de eficiencia con el que se manejan los recursos económicos invertidos

El cálculo de la rotación de las cuentas por cobrar se obtiene dividiendo las ventas netas para el saldo de las cuentas por cobrar. En busca de gestionar este rubro la empresa debe modificar las políticas que rigen el crédito a clientes. La formular es:

$$\text{ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cx}C \text{ Promedio}}$$

Calculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{208072,66}{42425,3975} = 4,90$$

$$\text{Año 2016} = \frac{243175,6}{44665,885} = 5,44$$

Es decir que el promedio de veces que se vende a crédito en el transcurso del año es de casi cinco veces, es decir que el monto que se mantiene en cuentas por cobrar en promedio representa una quinta parte del total de las ventas a crédito otorgadas a los clientes en el período.

El período promedio de cobro de los clientes para el 2015 es de 73 días y para el 2016 66 días que se demoran en realizar el pago de las deudas adquiridas con la empresa, el uso de este índice permite evaluar entre la política de crédito formulada en la empresa, la formula y el cálculo se presenta a continuación:

PERÍODO PROMEDIO DE COBRO DE CLIENTES	$.= \frac{360}{\text{Rotación de CxC}}$
--	---

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{360}{4,9} = 73,47$$

$$\text{Año 2016} = \frac{360}{5,44} = 66,18$$

La rotación de las cuentas por pagar muestra la relación existente entre las compras realizadas a crédito y el saldo al final del año, para el año 2015 es de 1,61 y para el 2016 1,79 son las veces que la empresa transforma las compras de mercadería en cuentas por pagar.

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	$.= \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$
--	---

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{99.523,17}{61909,205} = 1,61$$

$$\text{Año 2016} = \frac{102317,21}{57260,475} = 1,79$$

El plazo promedio de pago representan los días en los que las compras de existencias de mercadería permanecen en cuentas por pagar, en el año 2015 son 223,60 días y para el 2016 son 201,12 días que la empresa se demora en cubrir las deudas.

$$\text{PLAZO PROMEDIO DE PAGO} = \frac{360}{\text{Rotación de CxP}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{360}{1,61} = 223,60$$

$$\text{Año 2016} = \frac{360}{1,79} = 201,12$$

La rotación del inventario define el número de veces en que el inventario rota en el año, este es medido en relación al costo de ventas. Para el 2015 es 2,84 y el 2016 es 6,60, mostrando que en el último año la rotación de inventario se incrementó en relación al año 2015.

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{208072,66}{73.287,79} = 2,84$$

$$\text{Año 2016} = \frac{243175,6}{36.834,44} = 6,60$$

El plazo promedio del inventario señala el número de días que la mercadería permanece en la bodega, para el año 2015 son 126 días aproximadamente y para el 2016 son 54 días, existiendo una notable disminución entre los dos años en análisis ya que los productos han sido vendidos y se ha podido recuperar la inversión en menos tiempo.

$$\text{PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS} = \frac{360}{\text{Plazo Promedio de Inventarios}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{360}{2,84} = 126,76$$

$$\text{Año 2016} = \frac{360}{6,6} = 54,55$$

La rotación de los activos totales se calcula en base al valor de las ventas anuales divididas para el activo total y mide el grado de eficiencia de los activos para generar ventas. La fórmula se detalla a continuación:

$$\text{ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}}$$

Cálculo:

$$\text{Año 2015} = \frac{208072,66}{240000} = 0,88$$

237214,23

$$\text{Año 2016} = \frac{243175,6}{221357,76} = 1,10$$

Los resultados obtenidos muestran que en un promedio entre los años 2015 y 2016, una sola vez el activo es capaz de generar ventas, por lo que es necesario tomar las medidas necesarias e implementar nuevas políticas que propendan al incremento de las ventas en la empresa a fin de lograr mayores beneficios para los accionistas y empleados.

5.10.2. Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados resultan del proceso de varias proyecciones o presupuestos, por lo tanto para la proyección del balance general y el estado de resultados se considera información de las metas planteadas así como de los valores presupuestados y reflejados en el plan operativo anual. A continuación se presentan los estados financieros proyectados para cinco años:

Tabla 81

Balance general proyectado

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES	142.281,71	194.673,50	269.776,70	370.696,42	499.299,67
ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLES	49.130,09	69.846,21	98.669,56	134.665,56	148.631,19
CAJA - BANCOS	49.130,09	69.846,21	98.669,56	134.665,56	148.631,19
CAJA	6.347,86	7.312,74	8.555,91	10.091,69	11.948,56
Efectivo	6.347,86	7.312,74	8.555,91	10.091,69	11.948,56
BANCOS	42.782,23	62.533,47	90.113,65	124.573,87	136.682,62
Bco. Pichincha Cta. Cte. 3266159904	42.782,23	62.533,47	90.113,65	124.573,87	136.682,62
ACTIVOS CORRIENTES EXIGIBLES	47.608,99	54.845,55	64.169,30	70.825,22	107.537,06
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	47.608,99	54.845,55	64.169,30	70.825,22	107.537,06
CLIENTES	47.608,99	54.845,55	64.169,30	70.825,22	107.537,06
Clientes	47.608,99	54.845,55	64.169,30	70.825,22	107.537,06
ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE	45.542,63	69.981,73	106.937,85	165.205,64	243.131,42
INVENTARIOS	45.542,63	69.981,73	106.937,85	165.205,64	243.131,42
MERCADERIA EN EXISTENCIAS	45.542,63	69.981,73	106.937,85	165.205,64	243.131,42
Inventario de Mercaderías	45.542,63	69.981,73	106.937,85	165.205,64	243.131,42
ACTIVOS FIJOS	85.683,67	81.667,72	77.651,78	73.635,84	69.619,90
ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES	21.436,00	21.436,00	21.436,00	21.436,00	21.436,00
TERRENO	21.436,00	21.436,00	21.436,00	21.436,00	21.436,00
Terreno	21.436,00	21.436,00	21.436,00	21.436,00	21.436,00
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	64.247,67	60.231,72	56.215,78	52.199,84	48.183,90
EQUIPO DE COMPUTO	-	-	-	-	-

Equipo de Computo	5.715,07	5.715,07	5.715,07	5.715,07	5.715,07
Dep. Acumulada Equipo de Cómputo.	(5.715,07)	(5.715,07)	(5.715,07)	(5.715,07)	(5.715,07)
MUEBLES Y ENSERES	1.237,47	1.005,31	773,16	541,01	308,86
Muebles y Enseres	2.321,52	2.321,52	2.321,52	2.321,52	2.321,52
Dep. Acumulada Muebles y Enseres	(1.084,05)	(1.316,21)	(1.548,36)	(1.780,51)	(2.012,66)
INSTALACIONES	404,60	339,85	275,10	210,35	145,60
Instalaciones	647,50	647,50	647,50	647,50	647,50
Dep. Acumulada Instalaciones	(242,90)	(307,65)	(372,40)	(437,15)	(501,90)
EDIFICIO	62.605,60	58.886,56	55.167,52	51.448,48	47.729,44
Edificio	74.380,80	74.380,80	74.380,80	74.380,80	74.380,80
Dep. Acumulada Edificio	(11.775,20)	(15.494,24)	(19.213,28)	(22.932,32)	(26.651,36)
TOTAL DEL ACTIVO	227.965,38	276.341,22	347.428,48	444.332,26	568.919,57
PASIVOS					
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	72.442,98	84.587,06	96.096,09	112.640,44	132.846,35
PROVEEDORES	67.628,63	79.652,36	91.038,02	107.455,91	127.532,21
PROVEEDORES LOCALES	4.903,47	4.554,39	4.613,81	4.669,07	4.732,86
Proveedores Locales	4.903,47	4.554,39	4.613,81	4.669,07	4.732,86
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	62.725,16	75.097,97	86.424,22	102.786,84	122.799,35
Proveedores del Exterior	62.725,16	75.097,97	86.424,22	102.786,84	122.799,35
OBLIGACIONES CON EL PERSONAL	4.439,15	4.550,12	4.663,88	4.780,47	4.899,99
BENEFICIOS SOCIALES	4.439,15	4.550,12	4.663,88	4.780,47	4.899,99
Décimo Tercer Sueldo	257,34	263,77	270,37	277,13	284,05
Décimo Cuarto Sueldo	1.093,75	1.121,09	1.149,12	1.177,85	1.207,30
Sueldos por pagar	3.088,06	3.165,26	3.244,39	3.325,50	3.408,64
OBLIGACIONES CON EL IEES	375,20	384,58	394,19	404,05	414,15

<i>APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL</i>	375,20	384,58	394,19	404,05	414,15
Aporte Patronal 12.15%	375,20	384,58	394,19	404,05	414,15
TOTAL DEL PASIVO	72.442,98	84.587,06	96.096,09	112.640,44	132.846,35
PATRIMONIO					
<i>CAPITAL SOCIAL ACCIONARIO</i>	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Capital Social Suscrito Pagado	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
<i>APORTES PARA FUT. CAPITALIZACIONES</i>	38.885,74	38.885,74	38.885,74	38.885,74	38.885,74
Aportes para Futuras Capitalizaciones	38.885,74	38.885,74	38.885,74	38.885,74	38.885,74
<i>RESERVAS</i>	1.826,27	1.826,27	1.826,27	1.826,27	1.826,27
Reserva Legal	1.826,27	1.826,27	1.826,27	1.826,27	1.826,27
<i>RESULTADOS</i>	111.308,39	147.540,15	207.118,38	287.477,82	391.859,21
Utilidades Retenidas	86.402,87	107.246,35	140.361,77	194.605,87	268.468,16
Utilidad/Perdida del Ejercicio	23.940,00	39.328,28	65.791,09	91.906,43	122.425,53
Resultado Proveniente de Adopción NIIF	965,52	965,52	965,52	965,52	965,52
<i>RESULTADOS EN ORI</i>	2.702,00	2.702,00	2.702,00	2.702,00	2.702,00
Ganancias / Perdida por Cambios Actuarial	2.702,00	2.702,00	2.702,00	2.702,00	2.702,00
TOTAL DEL PATRIMONIO	155.522,40	191.754,16	251.332,39	331.691,83	436.073,22
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	227.965,38	276.341,22	347.428,48	444.332,26	568.919,57

Elaborado por: Autora.

Tabla 82

Estado de resultados proyectado

CUENTA	CANT	COSTO UNIT.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS			317.393,24	365.637,01	427.795,30	504.584,56	597.428,12
<i>VENTAS NETAS</i>			<i>317.393,24</i>	<i>365.637,01</i>	<i>427.795,30</i>	<i>504.584,56</i>	<i>597.428,12</i>
Ventas			317.393,24	365.637,01	427.795,30	504.584,56	597.428,12
COSTOS			187.262,01	223.038,58	256.677,18	305.273,66	365.327,29
<i>COSTO DE VENTAS</i>			<i>187.262,01</i>	<i>223.038,58</i>	<i>256.677,18</i>	<i>305.273,66</i>	<i>365.327,29</i>
Costo de Ventas			187.262,01	223.038,58	256.677,18	305.273,66	365.327,29
GASTOS							
GASTOS OPERACIONALES			106.191,23	103.270,15	105.327,03	107.404,47	109.675,30
<i>GASTOS DE PERSONAL</i>			<i>49.372,14</i>	<i>48.453,94</i>	<i>49.665,29</i>	<i>50.906,92</i>	<i>52.179,59</i>
<i>SUELDOS</i>			<i>37.056,69</i>	<i>37.983,11</i>	<i>38.932,69</i>	<i>39.906,00</i>	<i>40.903,65</i>
Sueldos			37.056,69	37.983,11	38.932,69	39.906,00	40.903,65
<i>BENEFICIOS SOCIALES</i>			<i>5.713,06</i>	<i>5.855,88</i>	<i>6.002,28</i>	<i>6.152,34</i>	<i>6.306,15</i>
Décimo Tercer Sueldo			3.088,06	3.165,26	3.244,39	3.325,50	3.408,64
Décimo Cuarto Sueldo			2.625,00	2.690,63	2.757,89	2.826,84	2.897,51
<i>APORTES SEGURIDAD SOCIAL</i>			<i>4.502,39</i>	<i>4.614,95</i>	<i>4.730,32</i>	<i>4.848,58</i>	<i>4.969,79</i>
Aporte Patronal 12.15%			4.502,39	4.614,95	4.730,32	4.848,58	4.969,79
<i>HONORARIOS PERSONAS NATU.</i>			<i>2.100,00</i>				
Honorarios / Estudio Mercado	1	1200	1.200,00				
Honorarios / Capacitadores	4	225	900,00				
GASTOS FIJOS			9.129,31	9.130,90	9.290,26	9.291,94	9.293,62
<i>SERVICIOS BASICOS</i>			<i>2.933,24</i>	<i>2.934,83</i>	<i>3.094,19</i>	<i>3.095,87</i>	<i>3.097,55</i>
Agua			91,23	91,28	96,24	96,29	96,34
Energía Eléctrica			355,88	356,07	375,41	375,61	375,81
Telefonía Fija			611,98	612,32	645,57	645,92	646,27
Telefonía Celular			1.816,87	1.817,86	1.916,57	1.917,61	1.918,65

Internet			57,27	57,30	60,41	60,45	60,48
SERVICIOS DE CONTABILIDAD			5.888,06	5.888,06	5.888,06	5.888,06	5.888,06
Servicios de Contabilidad			5.888,06	5.888,06	5.888,06	5.888,06	5.888,06
SEGURIDAD			308,02	308,02	308,02	308,02	308,02
Seguridad			308,02	308,02	308,02	308,02	308,02
GASTOS VARIABLES			43.673,84	41.669,37	42.355,54	43.189,66	44.186,14
SUMINISTROS DE OFICINA			510,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Suministros / Libretines	1	10	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Suministros / Palets	20	25	500,00				
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES			1.761,27	1.824,36	1.888,95	1.955,18	2.023,22
Impuesto Predial			127,16	127,16	127,16	127,16	127,16
Cámara de Comercio			207,00	207,00	207,00	207,00	207,00
Impuesto Patente			829,58	829,58	829,58	829,58	829,58
Superintendencia de Compañías			207,32	231,39	255,46	279,53	303,60
Impuesto a los Activos Totales			240,68	264,75	288,82	312,89	336,96
ARCSA			149,53	164,49	180,94	199,03	218,93
GASTOS DE GESTION			450,00				
Atenciones a Proveedores	9	50	450,00				
TRANSPORTE			3.173,93	3.656,37	4.277,95	5.045,85	5.974,28
Transporte			3.173,93	3.656,37	4.277,95	5.045,85	5.974,28
PROMOCION Y PUBLICIDAD			10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
Honorarios junior de mercadeo	12	100	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Marketing digital	1	3600	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Promoción 5% Ventas Mensuales	12	500	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
SERVICIOS PERS. NATURALES			2.000,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Serv. Prest. Aplicación Producto	4	100	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Serv. Prest. Uso del Producto	4	400	1.600,00				
COMISIONES			24.978,64	24.978,64	24.978,64	24.978,64	24.978,64

Comisión Vendedor Externo	1	311,553	3.738,64	3.738,64	3.738,64	3.738,64	3.738,64
Comisión Vendedores	3	4680	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
Comisión Impulsadores	3	2400	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
DEPRECIACIONES			4.015,94	4.015,94	4.015,94	4.015,94	4.015,94
<i>DEPRECIACIONES</i>			<i>4.015,94</i>	<i>4.015,94</i>	<i>4.015,94</i>	<i>4.015,94</i>	<i>4.015,94</i>
Muebles y Enseres			232,15	232,15	232,15	232,15	232,15
Instalaciones			64,75	64,75	64,75	64,75	64,75
Edificio			3.719,04	3.719,04	3.719,04	3.719,04	3.719,04
UTILIDAD			23.940,00	39.328,28	65.791,09	91.906,43	122.425,53

Elaborado por: Autora.

5.11 Socialización

Para la socialización de la presente investigación y la propuesta de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral, se realizó un taller al cual asistieron todos los miembros de la empresa Shajana cuya convocatoria fue efectuada por medio de una carta de invitación firmada por la autora del presente trabajo de investigación Ing. Mariela Arellano.

La socialización fue realizada en dos días con cuatro horas de trabajo diario en horario de 08h00 a.m. hasta las 12h00 p.m. del 18 a 19 de septiembre de 2017 en la sala de reuniones de la empresa Shajana ubicada en las calles Río Palora y Av. El Retorno, conforme agenda previamente establecida.

La participación del personal fue masiva en un número de siete personas representando el 100% de los empleados que en la actualidad se encuentran colaborando con la empresa, quienes ratificaron la asistencia mediante la respectiva firma según se deja constancia en el anexo B del presente trabajo.

El objetivo del presente taller se señala a continuación:

Socializar entre todos los integrantes de la empresa la investigación y la propuesta planteada con el desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral en la empresa Shajana de la ciudad de Ibarra.

5.11.1. Agenda

La agenda para el primer día de trabajo se estructuró de la siguiente manera:

- ✓ Bienvenida por parte de la autora de la investigación, quien se dirige a la audiencia con unas palabras de bienvenida.
- ✓ Introducción al taller, indicar cuál es la finalidad del taller, el objetivo y otros detalles a tratarse en el mismo.
- ✓ Presentación de cada uno de los participantes, identificarse de forma individual mencionando el nombre, cargo en el que se desempeñan, tiempo de trabajo en la empresa y las expectativas en relación al taller.
- ✓ Presentación de los capítulos I, II, III y IV, apoyando la exposición en diapositivas proyectadas a través del infocus.
- ✓ Estructuración de dos grupos de trabajo para realizar un análisis de lo anteriormente expuesto, así como la determinación de conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Exposición por parte de un representante de cada grupo.
- ✓ Determinación de conclusiones y recomendaciones a nivel general.
- ✓ Control de asistencia al taller.
- ✓ Finalización del primer día de taller.

La agenda para el segundo día de trabajo se estructuró de la siguiente manera:

- ✓ Bienvenida por parte de la autora de la investigación
- ✓ Breve repaso de lo visto en el primer día de taller.

- ✓ Presentación de los capítulos V que engloba el tema de la propuesta de desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral y VI las conclusiones y recomendaciones obtenidas con el trabajo realizado, apoyando la exposición en diapositivas proyectadas a través del infocus.
- ✓ Preguntas e intervenciones de los participantes al taller en relación a lo expuesto.
- ✓ Control de Asistencia
- ✓ Clausura del segundo día de taller.

5.11.2. Resultados obtenidos

El éxito de los dos días de taller realizado, está en que se contó con la total participación del personal de Shajana evidenciando el compromiso de cada uno de ellos tiene para con la empresa y a la vez manifestando el deseo por llevar a la práctica la propuesta hecha por la autora, misma que busca el crecimiento y supervivencia de está en el mercado. El apoyo e involucramiento del gerente general se plasma en la estructuración del proyecto a cabalidad.

Mediante la conformación de los grupos de trabajo se efectuó un análisis de los temas expuestos por la autora obteniendo como resultado importante conclusiones y recomendaciones propuestas por los participantes, mismos que fueron dadas a conocer por medio de una exposición por parte del representante de cada grupo.

De igual forma, tras la socialización de la propuesta se dieron varias intervenciones y preguntas con la finalidad de subsanar algunas dudas generadas en la exposición, el resultado visibiliza la disposición de todos los miembros de la empresa para realizar la implementación

del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral a partir del mes de enero de 2018 según se indica en los planes de acción planteados.

5.12 Contrastación de resultados con las preguntas de investigación

¿Cómo estructurar el sistema de gestión administrativo-financiero aplicando el cuadro de mando integral para orientar a la empresa al desarrollo y fortalecimiento empresarial?

Para la estructuración del sistema de Gestión Administrativo-Financiero se toma como base la aplicación del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de corregir y mejorar los procesos administrativos y financieros presentes de la empresa. Por medio, de la herramienta de gestión CMI se realiza la medición del cumplimiento de las metas a través de indicadores financieros y no financieros, logrando crear ventajas para la organización.

La planeación estratégica se define con la ayuda del gerente general y otros miembros de la empresa, se considera como un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento del negocio. La filosofía corporativa facilita la comprensión y sirve de orientación en la actuación y evaluación de los miembros de la empresa, en ella encontramos: la misión corporativa, visión corporativa y valores corporativos.

El análisis de los factores internos y externos de la organización se representa en la matriz FODA, de la cual se obtiene información base para la elaboración de la matriz DAFO donde se plantean estrategias que posibilitan el cumplimiento de los objetivos.

El plan estratégico institucional inicia con la determinación de los objetivos estratégicos propuestos desde las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral, para la posterior representación gráfica en el mapa estratégico en base a una relación de causa y efecto. Luego la identificación de los indicadores de gestión, las metas, los umbrales de medición y las iniciativas estratégicas, así como los planes de acción que desagregan las actividades a seguir y el plan operativo anual en el que se asigna el presupuesto para cada una de las actividades.

En la gestión administrativa se plantea realizar una reforma a la estructura organizacional acorde a las áreas y funciones que en la actualidad se requiere en la empresa por medio de la representación gráfica en organigramas. Asimismo, poner a disposición del personal manuales de funciones, políticas y procedimientos.

Con respecto a la gestión financiera se propone el análisis horizontal y vertical de los estados financieros a fin de conocer la situación financiera pasada y presente de la empresa. Además, con la aplicación de razones financieras se determina los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica de la empresa siendo información útil que posibilite mejorar las condiciones económicas futuras de la organización facilitando la toma de decisiones.

¿Qué técnica e instrumento son los más apropiados para realizar la socialización del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral entre los beneficiarios directos de Shajana?

Para la socialización del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral se consideró como la técnica más apropiada la agenda. Está se

estructuró de acuerdo a los componentes del presente proyecto de investigación, en dos días con cuatro horas de trabajo diario, teniendo lugar en las instalaciones de la empresa.

Asimismo, el instrumento al que se recurrió es el taller, mismo que contó con la presencia de todos los miembros que se encuentran colaborando con la empresa en los actuales momentos. El enfoque del taller a más de socializar el proyecto, fue el de lograr una comunicación entre los asistentes a fin de recopilar opiniones en cuanto al proyecto propuesto. La implementación de la presente propuesta cuenta con el compromiso por parte de la administración, además del apoyo brindado por el personal para garantizar la supervivencia, viabilidad y crecimiento de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Una vez ejecutada la investigación se presenta importantes conclusiones planteadas de acuerdo a los objetivos propuestos:

1. De acuerdo con el diagnóstico situacional se ha determinado que el manejo administrativo y financiero en la empresa se lo realiza de forma empírica, es decir no dispone de una planeación estratégica que incluya el planteamiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, planes, así como la falta de una herramienta que posibilite la implementación de indicadores de gestión que midan y evalúen las metas propuestas con la finalidad de que Shajana sea más eficiente y competitiva.
2. El sistema de gestión administrativo inicia con la determinación de la planeación estratégica mediante la aplicación del cuadro de mando integral que posibilita alinear los objetivos fijados con la estrategia competitiva a la que se enfoca la organización; así también se procedió con la reestructuración organizacional de la empresa y la elaboración de manuales de funciones, políticas y procedimientos que sirvan de guía para el correcto desempeño del personal.
3. El sistema de gestión financiera se estructuró en base al análisis vertical y horizontal de los estados financieros, además de la aplicación de indicadores o índices financieros que posibiliten la comparación de los resultados obtenidos en años anteriores con el

propósito de conocer la situación financiera de la empresa y tomar decisiones sobre ella.

4. Se determinó la técnica y el instrumento más adecuado para la socialización de la propuesta de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral, considerando contar con la participación de todos los miembros de la empresa.

6.2 Recomendaciones

Enseguida se plantea las recomendaciones en base a los resultados obtenidos en esta investigación:

1. Se recomienda la implementación del sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y financieros de la empresa, considerando la total y permanente utilización del mismo de tal manera que se pueda incorporar la estrategia competitiva a las actividades cotidianas, así como la medición, control y monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas propuestas.
2. Se recomienda distribuir de forma impresa entre los miembros de la organización los manuales de funciones, políticas y procedimientos propuestos para la correcta aplicación y utilización por parte del personal. Asimismo, revisar y actualizar la estructura organizacional de tal manera que se adapte a las necesidades que han ido surgiendo por el desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa.

3. Se recomienda realizar la evaluación de la gestión financiera y operativa de acuerdo a la frecuencia establecida en las tablas de indicadores de gestión, además de la aplicación de indicadores o índices financieros que contribuyan en la toma de decisiones estratégicas en miras de obtener mayores beneficios económicos para la empresa.

4. Se recomienda realizar talleres de capacitación para el personal con la finalidad de que los empleados conozcan sobre el sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral para que así puedan participar en la puesta en marcha del proyecto. También es necesario capacitar a los integrantes de la empresa en el uso del internet y medios digital, donde Shajana pretende captar nuevos clientes con el objeto de incrementar las ventas y generar una mayor rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J. (2014). *El método de la investigación*. Daena: International Journal of Good Conscience. ISSN 1870-557X.

- Alvarez, R., & Morales, A. (2014). *Contabilidad avanzada*. Distrito Federal, México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Amaru, C. (2009). *Fundamentos de la administración: Teoría General y Proceso Administrativo (1ª. ed.)*. Mexico: Pearson Educación.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas (2ª. ed.)*. Distrito Federal, México: Editorial McGrawhill.
- Aramburu, G., & Hernández, O. (2010). *Organización de empresas (3ª. ed.)*. Bilbao, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de la investigación (6ª. ed.)*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Registro Oficial 351.
- Asamblea Nacional (2011). *Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Registro Oficial 450.
- Aznar, A., Gallego, L., & Medianero, V. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados*. Madrid, España: Editorial CEP, S.L.
- Barroso, C. (2012). *Economía de la empresa (2ª. ed.)*. Madrid, España: Larousse – Ediciones Pirámide.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación (3ª. ed.)*. Bogota, Colombia: Pearson Educación.
- Biasca, E., & Rodríguez, M. (2005). *El nuevo sistema de gestión para lograr PYMES: un reto para las empresas latinoamericanas (2ª. ed.)*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bravo, O., & Mondragon, H. (2010). *Administración financiera*. Distrito Federal, México: Instituto Politécnico Nacional.
- Bustamante, S. (2009). *La empresa*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Carvalho, A. (2009). *Estados financieros: normas para su preparación y presentación (2ª. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cruz, B., De la Cruz, D., Batista, R., & García, J. (2014). *Economía y dirección de empresas*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.

- Estupiñán, R. & Estupiñan, O. (2013). *Análisis financiero y de gestión (2a. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIF (2a. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica (11a. ed.)*. Juárez, México: Pearson Educación.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gitman, J., & Zutter, Ch. (2012). *Principios de administración financiera (2a. ed.)*. Juárez, México: Pearson Educación.
- González, J., & Ganaza, J. (2013). *Principios y fundamentos de gestión de empresas (3ª. ed.)*. Madrid, España: Larousse – Ediciones Pirámide.
- González, J., & Ganaza, D. (2015). *Fundamentos de economía de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Gullo, J., & Nardulli, P. (2015). *Gestión organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maipue.
- Gutiérrez, A. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid, España: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Hernández, S., Fernández, R. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación (5ª. ed.)*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S., & Mendoza, C. (2008). *El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto*. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Herrera, L., Medina, A., Naranjo, G., & Proaño, J. (2002). *Tutoría de la Investigación*. Quito: AFEFCE.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Luna, C. (2014). *Proceso administrativo*. Distrito Federal, México: Larousse – Grupo Editorial Patria.
- Martínez, C. (2012). *Liderazgo*. Madrid, Español: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D. (2009). *Investigación comercial: técnicas e instrumentos*. Madrid, España: Editorial Tébar Flores.

- Martínez, D., & Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio del Ambiente del Perú. Manual de Biodiversidad. Disponible [15 de diciembre 2016]. <http://biocomercioandino.org/wp-content/uploads/2015/04/Capc-publ-capacitacion-bioc-Minam.pdf>
- Moreno, A. (2014). *Contabilidad superior (4a. ed.)*. Distrito Federal, México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: una guía práctica*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Editorial Dykinson S.L.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración (3ª. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. Distrito Federal, México: Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de la Administración Financiera (1ª. ed.)*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1 (2ª. ed.)*. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria.
- Soriano, M., García, C., & Torrents, A. (2012). *Economía de la empresa*. Barcelona, España: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica (1ª. ed.)*. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria.
- Vera, A. (2001). *Gestión financiera de la pequeña y mediana industria en la ciudad de Maracaibo*. Revista de Ciencias Sociales. 7(1). Venezuela: Red Universidad del Zulia.
- Villagrà, L. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid, España: Macmillan Iberia

ANEXOS

Anexo A: Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA



OBJETIVO: Recaudar información para el desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa "Shajana S.A." de la ciudad de Ibarra.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

Marque con una (x) en la respuesta correcta:

1. ¿En la actualidad la empresa dispone y aplica de un plan estratégico institucional y de un plan operativo anual?

RESPUESTAS	MARQUE
Si dispone y aplica	
No dispone y no aplica	X

2. ¿Se elaboran presupuestos flexibles en la empresa?

RESPUESTAS	MARQUE
SI	X
NO	

3. ¿Generalmente la empresa se plantea objetivos empresariales?

RESPUESTAS	MARQUE
SI	X
NO	

4. ¿Cuál es la estrategia que se alinea a los objetivos empresariales?

RESPUESTAS	MARQUE
Corporativa	
Competitiva	X
Operativa	

5. ¿En la empresa se utiliza el cuadro de mando integral como una estructura administrativa de los procesos de gestión?

RESPUESTAS	MARQUE
SI	
NO	X

6. ¿Cuenta la entidad con un mapa estratégico?

RESPUESTAS	MARQUE
SI	
NO	X

7. ¿Cuál es la principal consideración en el establecimiento de objetivos financieros?

RESPUESTAS	MARQUE
Crecimiento en el mercado	X
Incremento de rentabilidad	
Generación de efectivo/Cash Flow	
Otro. Cuál?.....	

8. ¿Está definida y difundida en la empresa la filosofía corporativa?

RESPUESTAS	MARQUE
Si está definida y difundida	
No está definida y difundida	X

9. ¿Están definidos y difundidos en la empresa manuales de funciones, políticas y procedimientos?

RESPUESTAS	MARQUE
Si están definidos y difundidos	
No están definidos y difundidos	X

10. ¿Cuenta la empresa con organigramas que le permitan gestionar la organización?

RESPUESTAS	MARQUE
SI	X
NO	

11. ¿En la empresa se crea valor mediante la potencialización de los activos intangibles?

RESPUESTAS	MARQUE
Siempre	
Casi siempre	
A veces	X
Nunca	

12. ¿Cuál es el segmento de mercado al que están dirigidos los productos?

RESPUESTAS	MARQUE
1 a 9 años	
10 a 19 años	
20 a 29 años	
30 a 39 años	
40 en adelante	X

13. ¿Cómo califica el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa?

RESPUESTAS	MARQUE
Excelente	
Bueno	X
Ni bueno ni malo	
Malo	

14. ¿La toma de decisiones en la empresa se da en base a información consolidada en los estados financieros?

RESPUESTAS	MARQUE
Siempre	X
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

15. ¿En la empresa se aplican indicadores financieros como ROE, ROI y EVA en el análisis de estados financieros?

RESPUESTAS	MARQUE
SI	
NO	X

16. ¿Con qué frecuencia realiza el levantamiento de información en cuanto a necesidades y expectativas actuales y futuras de clientes?

RESPUESTAS	MARQUE
Muy frecuente	
Frecuente	
Ocasional	X
Nunca	

17. En general, ¿qué tan rápido es el proceso de distribución de productos?

RESPUESTAS	MARQUE
Muy rápido	
Moderadamente rápido	X
Poco rápido	
Nada rápido	

18. ¿Cómo calificaría el servicio post-venta que ofrece la empresa para añadir valor a los clientes?

RESPUESTAS	MARQUE
Excelente	
Bueno	X
Ni bueno ni malo	
Malo	

19. ¿Qué tan capacitado(a) se siente para realizar el trabajo actual?

RESPUESTAS	MARQUE
Muy capacitado(a)	
Moderadamente capacitado(a)	X
Poco capacitado(a)	
Nada capacitado(a)	

20. ¿En la empresa es motivado de forma activa a ser creativo y utilizar su propia iniciativa?

RESPUESTAS	MARQUE
Muy de acuerdo	
De acuerdo	X
Neutral	
Desacuerdo	

21. ¿Se ha considerado su criterio, conocimiento y experiencia al momento de tomar decisiones en la empresa?

RESPUESTAS	MARQUE
Siempre	
Casi siempre	X
A veces	
Nunca	

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo B: Taller

Ibarra, 14 de septiembre del 2017

Señores (as)
Personal Empresa SHAJANA S.A.
Presente.-

Reciban un atento y cordial saludo, la presente es para invitarles a ustedes al taller de socialización de la propuesta para el **"DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA SHAJANA S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA"**, a realizarse en las sala de reuniones de la empresa los días 18 y 19 de septiembre en horario de 08:00 a.m. hasta las 12:00 p.m.; la asistencia de todo el personal es de carácter obligatorio.

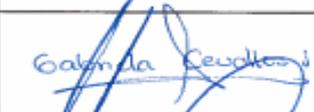
Por la favorable atención que se dé a la presente, anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

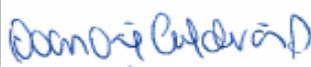


Ing. Mariela Arellano
CC. 100286131-6

Anexo C: Asistencia al taller día 1

LISTA DE ASISTENCIA: TALLER DE SOCIALIZACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA "SHAJANA S.A." DE LA CIUDAD DE IBARRA			
Nº	CARGO	NOMBRE	FIRMA
1	Gerente General	JUAN JOSE CALDERON	
2	Asistente de Gerencia	Gabriela Cevallos	
3	Contador	ROBERTO LARA	
4	Facturadora	Alvita Cevallos	
5	Vendedor Externo	Cristian Ruiz	
6	Impulsadora	Margarita Mendez	
7	Empacadora	Maria Jaramilla	

Anexo D: Asistencia al taller día 2

LISTA DE ASISTENCIA: TALLER DE SOCIALIZACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA "SHAJANA S.A." DE LA CIUDAD DE IBARRA			
Nº	CARGO	NOMBRE	FIRMA
1	Gerente General	JUAN JOSE OLIVERON	
2	Asistente de Gerencia	Gabriela Cevallos	
3	Contador	ROBERTO LARA	
4	Facturadora	Alexis Lavello	
5	Vendedor Externo	Cristian Ruiz	
6	Impulsadora	Margarita Mendez	
7	Empacadora	Maria Jaramilla	

Anexo F: Proforma 2

INTELLITECH		MATRIZ: QUITO DIRECCION: AV. CORUÑA 1123 Y COLON TELEFONOS: 2557514 / 2504675 / 2557512 HORARIO: LUNES A VIERNES: 9:00 A 18:00		
PROFORMA				
CLIENTE:	SHAJANA S.A.	TELEFONO:	2690171	
RUC:	0992402069001	FECHA:	07/09/2017	
CIUDAD:	Ibarra	VENDEDOR:	Edgar C	
DIRECCION:	Río Palora y Av. El Retorno	PROFORMA:	SEP 1705-D	
MAIL:	mariela_8282@hotmail.com			
CAPACITACIÓN				
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IVA	TOTAL USD INCLUYE IVA
1	Planeación estratégica	\$ 178,57	\$ 21,43	\$ 200,00
1	Servicio al cliente	\$ 178,57	\$ 21,43	\$ 200,00
1	E-commerce	\$ 267,86	\$ 32,14	\$ 300,00
1	Manejo de redes sociales	\$ 178,57	\$ 21,43	\$ 200,00
	TOTAL	\$ 803,57	\$ 96,43	\$ 900,00
CAPACITACIÓN A NIVEL NACIONAL				

FORMA DE PAGO:

CONTADO CONTRAENTREGA DEL SERVICIO

PROFORMA VÁLIDA:

60 DIAS PRORROGABLES PREVIA CONSULTA

INFORMACIÓN ADICIONAL:

ventas@intellitech.com.ec

2557514 / 2557512 ext 109 / 0995292311


 ATENTAMENTE
 EDGAR CURILLO
 ASESOR COMERCIAL

Anexo H: Proforma 4

PROFORMA No. 021			
BECERRA PINCHAO JHOSEPH DAVID RUC: 1003494364001 Dirección: Juan de Salinas 16-40 y Juan Francisco Bonilla Ibarra - Imbabura Teléfonos: 062 603 492 Correo electrónico: jhosephb@gmail.com			
Ibarra, 11 de septiembre de 2017			
CLIENTE: SHAJANA S.A. RUC: 0992402059001 Dirección: Río Palora y Av. El Retorno Ibarra - Imbabura			
CONCEPTO:			
	Nº de unidades	Precio Unitario	Precio total
Estudio de Mercado	1	1,071.43	1,071.43
	Total		1,071.43
IMPORTE:			
Base imponible			1,071.43
IVA (12%)			128.57
TOTAL PROFORMA			1,200.00
 FIRMA			

Anexo I: Proforma 5

 carlos medina		PROFORMA N° 0025											
		FECHA	10/09/2017										
Dirección:	Sánchez y Cifuentes y Juan Velasco												
Teléfonos:	2650723												
E-mail:	cmedina@hotmail.com												
Vendedor:	Cristian Cruz												
<table border="1"> <tr> <td>Cliente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empresa</td> <td>Shajana S.A.</td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td>Río Palora y Av. El Retorno</td> </tr> <tr> <td>Teléfonos</td> <td>2690171</td> </tr> <tr> <td>E-mail</td> <td>mariela_8282@hotmail.com</td> </tr> </table>				Cliente		Empresa	Shajana S.A.	Dirección	Río Palora y Av. El Retorno	Teléfonos	2690171	E-mail	mariela_8282@hotmail.com
Cliente													
Empresa	Shajana S.A.												
Dirección	Río Palora y Av. El Retorno												
Teléfonos	2690171												
E-mail	mariela_8282@hotmail.com												
Cant	ARTICULOS	VALOR UNITARIO	VR. TOTAL										
12	Canales digitales	134	1.607										
12	Diseño plan de contenidos	89	1.071										
12	Seguimiento y control canales digitales	45	536										
			-										
			-										
			-										
			-										
			-										
			-										
			-										
			-										
			-										
			-										
			-										
			-										
OBSERVACIONES:		SUBTOTAL	3.214										
		DESCUENTO											
		NETO	3.214										
		I.V.A (16%)	386										
		VALOR TOTAL	3.600										

Anexo L: URKUND**Urkund Analysis Result**

Analysed Document: CAPITULO V 11.docx (D31970313)
Submitted: 11/2/2017 5:39:00 AM
Submitted By: mariela_8282@hotmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

Tesis_Gabriela_Alomía.pdf (D25834623)
9A_RÉMACHÉ_SOTALIN_TRABAJO_DE_TITULACION_FINAL.docx (D27559838)
http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
http://bambunetworks.com.mx/bambu/index.php?option=com_content&view=article&id=78
<http://biocomercioandino.org/wp-content/uploads/2015/04/Capc-publ-capacitacion-bioc-Minam.pdf>

Instances where selected sources appear:

7



Dr. Oswaldo Roberto Lara Castro Msc.
CC. 100253324-4