



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL “MIS FRUTALES”, PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018-2021

AUTOR:

SEGUNDO ALEX ATUPAÑA CAIZA

RIOBAMBA-ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. **SEGUNDO ALEX ATUPAÑA CAIZA**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

DIRECTOR

Ing. María Elena Espín Oleas

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **SEGUNDO ALEX ATUPAÑA CAIZA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos que constan en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 23 Enero del 2019

Segundo Alex Atupaña Caiza

C.C: 060367177-7

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo dedico principalmente a mi Dios al creador de todas las cosas por haberme dada la vida la sabiduría suficiente, doy gracias a mi Dios por haberme permitido llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mi querida madre, por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrar siempre su amor su confianza y su apoyo incondicional en todo momento sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mí querido padre por apoyarme constantemente durante todo el trayecto de mi vida por sus consejos que me impulso a seguir mis sueños por su comprensión su amor y su confianza en mí.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy infinitamente gracias Dios por guiarme en el trayecto del camino por darme fuerzas, sabiduría y valor para culminar esta etapa de mi vida, agradezco también a mi madre por la confianza su amor el apoyo incondicional que me ha brindado durante todo el trayecto de mi vida. A mi hermano, por brindarme su apoyo constantemente en el camino, que con sus consejos me ha ayudado a seguir durante todo el trayecto de mi carrera. A mi padre, que siempre lo he sentido presente en mi vida por su apoyo que me ha brindado por sus buenos consejos. Y sé que está orgulloso de la persona en la que me he convertido.

Finalmente, al Ing. Stalin Arguello y la Ing. María Elena Espín con su colaboración brindada, durante la elaboración de este proyecto, por sus valiosas aportaciones hicieron posibles este proyecto y por la gran calidad humana que me han demostrado con su amistad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de Anexos	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2.1 Estrategia	9
2.2.1.1 Características de las estrategias	12
2.2.1.2 Tipos de estrategias	12
2.2.1.3 Fases de la estrategia	18
2.2.1.4 Diseño de estrategias administrativas – financieras	22
2.2.1.5 Procesos administrativos	23
2.2.1.6 Procesos Financieros	25
2.2.1.7 Razones financieras	29

2.2.1.8	Planeación financiera.....	35
2.2.1.9	Control financiero.....	36
2.3	IDEA DEFENDER	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.2.1	Estudios exploratorios.....	37
3.2.2	Estudios descriptivos	38
3.2.3	Investigación Bibliográfica.....	38
3.2.4	Investigación de Campo.....	39
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	39
3.3.1	Métodos	39
3.3.1.1	Método Deductivo	39
3.3.1.2	Método descriptivo	40
3.3.1.3	Método analítico-sintético	40
3.3.2	Técnicas	40
3.3.3	Instrumentos.....	40
3.4	POBLACIÓN.....	41
3.5	Resultados	42
3.5.1	Encuestas	42
3.5.2	Entrevistas.....	52
3.5.3	Verificación de la idea a defender	55
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		56
4.1	TEMA	56
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	56
4.2.1	Empresa Agroindustrial Mis Frutales	57
4.2.2	Análisis FODA	68
4.2.3	Estrategias administrativas	78
4.2.3.1	Proceso de contratación de personal.....	78
4.2.3.2	Manual de funciones y descripción de puestos	82
4.2.3.3	Plan de capacitaciones	97
4.2.3.4	Plan de marketing	98
4.2.4	Estrategias Financieras	106
4.2.4.1	Políticas y estrategias cuentas por cobrar	106

4.2.4.2	Políticas y estrategias cuentas por pagar	109
4.2.4.3	Políticas y estrategias Inventarios	110
4.2.5	Indicadores	111
4.2.6	Cronograma	115
CONCLUSIONES		116
RECOMENDACIONES.....		117
BIBLIOGRAFÍA		118
ANEXOS		121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferenciación del producto	15
Tabla 2: Población (personal).....	41
Tabla 3: Población (Competencia)	41
Tabla 4: Organigrama	42
Tabla 5: Manual de funciones.....	43
Tabla 6: Cumplimiento del manual de funciones	44
Tabla 7: Capacitaciones	45
Tabla 8: Tipo de capacitación.....	46
Tabla 9: Decisiones.....	47
Tabla 10: Planificación de compras	48
Tabla 11: Políticas de la empresa	49
Tabla 12: Crecimiento organizacional	50
Tabla 13: Formulación de estrategias	51
Tabla 14: Entrevistas	52
Tabla 15: Cantidad de producción	57
Tabla 16: Análisis Horizontal Balanza General	59
Tabla 17: Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	62
Tabla 18: Indicadores financieros.....	64
Tabla 19: Matriz FODA.....	68
Tabla 20: Matriz FODA Ponderado Factores Internos	69
Tabla 21: Matriz FODA Ponderado Factores Externos.....	70
Tabla 22: Puntaje de correlación	71
Tabla 23: Matriz de correlación Fortalezas – Oportunidades.....	72
Tabla 24: Matriz de correlación Debilidades – Amenazas	73
Tabla 25: Matriz de prioridades.....	74
Tabla 26: Contratación del personal	78
Tabla 27: Manual de funciones.....	82
Tabla 28: Plan de capacitación	97
Tabla 29: Estrategias publicitarias	98
Tabla 30: Estrategias promocionales	103
Tabla 31: Políticas y estrategias cuentas por cobrar	106

Tabla 32: Términos para el acceso a créditos	108
Tabla 33: Políticas y estrategias cuentas por pagar	109
Tabla 34: Políticas y estrategias inventarios	110
Tabla 35 Indicadores.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la procesadora Mis Frutales.....	2
Figura 2: ¿Qué estudia la estrategia?	10
Figura 3: Proceso de segmentación	15
Figura 4: Acciones básicas para la formulación de actividades	22
Figura 5: Tipos de análisis horizontal.....	26
Figura 6: Organigrama.....	42
Figura 7: Manual de funciones	43
Figura 8: Cumplimiento del manual de funciones.....	44
Figura 9: Capacitaciones.....	45
Figura 10: Estrategias administrativas	46
Figura 11: Decisiones	47
Figura 12: Planificación de compras	48
Figura 13: Políticas de la empresa	49
Figura 14: Crecimiento organizacional.....	50
Figura 15: Formulación de estrategias.....	51
Figura 16: Flujograma del proceso de contratación.....	81
Figura 17: Organigrama estructural y funcional.....	84
Figura 18: Diseño de módulo publicitario	99
Figura 19: Modelo de valla publicitaria.....	100
Figura 20: Estrategia de publicidad en vehículo.....	101
Figura 21: Publicidad en redes sociales	102
Figura 22: Diseño de publicidad Instagram	102
Figura 23: Descuentos	103
Figura 24: Participa y Gana	104
Figura 25: Degustaciones.....	104
Figura 26: Canal de distribución.....	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	121
Anexo 2: Entrevista	124
Anexo 3: Levantamiento de información	126

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar estrategias para la procesadora agroindustrial Mis Frutales, parroquia San Luis, cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2018-2021, con la finalidad de mejorar y optimizar los procesos administrativos y financieras, permitiendo que la empresa logre mayor posicionamiento en el mercado. Para la recopilación de la información se aplicaron encuestas para los trabajadores de la empresa y entrevistas a empresas consideradas como competencias, posterior a la aplicación de los instrumentos se determinó que en la empresa la carencia de estrategias financieras y administrativas es notoria, lo que provoca que la empresa tenga problemas de liquidez. Dentro de las estrategias administrativas se encuentra la modificación del organigrama actual y la elaboración de un manual de funciones, en cuanto a las estrategias financieras, se establecieron políticas para la recuperación de cartera, manejo adecuado de inventarios y retraso de las cuentas por pagar; de manera que los resultados de los indicadores financieros sean mejores, y las utilidades se incrementen. El estudio concluye determinando la importancia que tiene las estrategias financieras y administrativas para la empresa, ya que a través de las mismas la optimización de tiempos y recursos es fundamental; por lo tanto, se recomienda a la empresa Mis Frutales que se implemente dichas estrategias.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> > <TOMA DE DECISIONES> <OPTIMIZACIÓN> <ANÁLISIS FINANCIERO> <ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Stalin Efrén Arguello

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The aim of this research is to design strategies for the agroindustrial processing Mis Frutales in San Luis parish of Riobamba city -Chimborazo Province-; during the period 2018 -2021; in order to improve and optimize administrative and financial processes allowing the company to achieve greater positioning in the market. For the collection of Information, surveys were applied to the company's workers as well as interviews to Companies considered as competition. After the application of the instruments, it was Determined that, the lack of financial and administrative strategies in the company is Notorious, which cause the company to have liquidity problems. Within the administrative strategies is the modification of the current organization chart and the Elaboration of a manual of functions. In terms of financial strategies, policies were established for the recovery of the portfolio, adequate management of inventories and delay of accounts payable; so that the results of the financial indicators are better and the Profits increase. The study concludes by determining the importance of the administrative strategies for the company since through them the optimization of time and resources is fundamental. Therefore it is recommended to the company Mis Frutales that these Strategies be implemented.

Key words: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <DECISION-MAKING> <OPTIMIZATION> <FINACIAL ANALYSIS> <ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL STRATEGIES> <RIOBAMBA CITY>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el crecimiento de las empresas es uno de los grandes retos que buscan cumplir los directivos, por lo tanto, cada una de las organizaciones busca alternativas y la formulación de estrategias que le permitan encaminarse de manera adecuada, generando mayores ventajas competitivas que le faciliten posicionarse en el mercado nacional.

El planteamiento de estrategias es fundamental en las empresas, a través de las mismas se busca mejorar los procesos que se manejan en la empresa, buscando satisfacer las necesidades del cliente interno y externo; así también se busca la optimización de recursos financieros, humanos y materiales; lo que permitirá una óptima toma de decisiones en favor de la organización.

La presente investigación se encuentra diseñada por cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I. El Problema: Se describe la situación problemática existente, así también se mencionan los objetivos que se buscan alcanzar con el estudio, se describe la importancia y relevancia que tiene el desarrollo de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico: Se realiza una investigación previa de cada uno de los estudios similares que se han realizado, así también se fundamenta teóricamente cada una de las variables de estudio, conociendo cada una de los criterios de los diferentes autores;

Capítulo III. Marco Metodológico: Se describe la metodología que se va a utilizar en el estudio, de igual manera se especifican las técnicas e instrumentos de investigación a utilizar; posteriormente se tabula, analiza e interpreta los resultados encontrados; mismos que permitirán que se encuentre la información más importante para la investigación.

Capítulo IV. Marco Propositivo: Se describe la propuesta y se realiza la formulación de estrategias administrativas y financieras, buscando que las mismas se adapten a las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

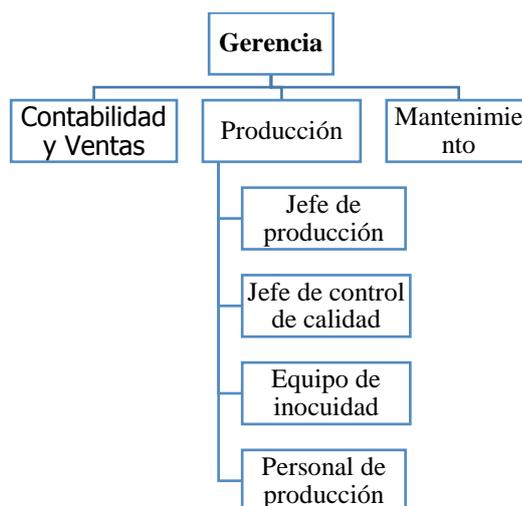
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Procesadora agroindustrial Mis frutales, inicia su actividad comercial en el año 2005, nace como un emprendimiento dedicado a la comercialización y procesamiento de frutas de origen andinas y tropicales, obteniendo 100% de pulpa de fruta; debido a la creciente demanda de este tipo de productos y considerando el arduo trabajo, es una empresa reconocida a nivel nacional, especialmente en la ciudad de Quito, en donde cuenta con una gran acogida. Inicialmente la empresa empezó sus labores con 5 personas que se dedicaban a las distintas tareas encomendadas.

Es importante manifestar que la empresa oferta pulpa de diferentes productos tales como; frutilla, guanábana, guayaba, limón, maracuyá, mora, piña, tomate, mango, tomate riñón, manzana, papaya, durazno, tamarindo, alfalfa, coco, arazá, naranja, melón, sandía y naranjilla.

En la actualidad el talento humano de la empresa se encuentra conformado por 13 personas, la mayoría de los mismos se concentran en el área de producción.

Figura 1: Organigrama de la procesadora Mis Frutales



Fuente: (Mis frutales, 2016)

El no tener establecidos los procesos administrativos de manera correcta hacen que los mismos sean repetitivos, provocando una pérdida de dinero y tiempo; así también existen demoras en los procesos de producción lo cual representa una debilidad de la empresa frente a la competencia; las compras de materia prima e insumos no son realizadas en base a un estudio de mercado en el cual se establezca el crecimiento de la demanda, sino únicamente lo hacen de manera histórica y empírica.

Otro de los inconvenientes que existen es la carencia de un manual de funciones, lo que conlleva a que el personal no cuente con una guía en donde se especifiquen las tareas y obligaciones que deben cumplir de acuerdo al cargo que ocupan en la empresa, por ende el cumplimiento de metas y objetivos es muy bajo.

Sin embargo, al igual que en la mayoría de empresas, existen diferentes problemáticas que requieren ser analizadas para poder brindar la solución más acertada; el problema central radica que la procesadora no cuenta con estrategias administrativas que le permita mejorar sus procesos, por lo cual no cuenta con herramientas de medición de desempeño que le ayude a definir adecuadamente las metas y objetivos a la procesadora agro industria Mis Frutales.

Según los estados de resultados en relación al nivel de liquidez, el resultado en el 2016 fue de 0,80 y en el 2017 fue de 0,86 cuando lo ideal es que este resultado sea de 1; por el resultado obtenido se concluye que la empresa no cuenta con la liquidez suficiente para cancelar con sus deudas; por lo que la empresa se ve obligada a acceder a financiamiento externo el mismo que en el año 2016 fue de 8.132,70 y en el 2017 fue de 16.377,72 observando un crecimiento de la deuda de casi el 50%.

Otro de los problemas que se ha generado en los últimos años en la empresa agroindustrial mis frutales es el diseño inadecuado de los procesos productivos, ya que se observa los espacios de la planta mal distribuidos; así también han existido problemas con los proveedores ya que los mismos no entregan la materia prima en las fechas acordados, lo que provoca una disminución en la producción; y finalmente no se cuenta con una base de datos en donde se visualicen y clasifiquen a los compradores potenciales.

Teniendo como referencia los problemas detallados se concluye que la procesadora agroindustrial Mis Frutales no maneja una eficiente y oportuna gestión tanto administrativa como financiera, lo cual se constituye en una desventaja competitiva en el mercado, por lo cual es necesario la creación de un modelo de gestión para mitigar las problemática existente y permitir el crecimiento organizacional de la empresa.

1.1.1 Formulación del problema

¿El diseño de las estrategias para la procesadora agroindustrial Mis Frutales, Parroquia San Luis, Canon Riobamba, Provincia de Chimborazo, mejorará los procesos administrativos y financieros en el periodo 2018 - 2021?

1.1.2 Delimitación del problema

País: Ecuador
Región: Sierra
Zona: Centro 3
Ciudad: Riobamba
Área: Producción y comercial

1.2 JUSTIFICACIÓN

Una empresa no se constituye únicamente de forma jurídica o con la producción de bienes o servicios; sino contrariamente necesita establece metas y objetivos a cumplir; la formulación de estrategias que le permitan encaminarse al cumplimiento de los mismos; tener mayores ventajas frente a la competencia, atraer a nuevos clientes que le permitan incrementar las ventas y por ende mejorar los resultados económicos.

La importancia de la investigación radica principalmente, en que debido a la serie de problemas encontrados es necesaria la formulación de soluciones, con la finalidad de que la empresa Mis Frutales logre cumplir con sus objetivos y metas organizacionales; además el crecimiento empresarial y la generación de mayores ventajas competitivas que le permitan incursionar en nuevos mercados.

La Procesadora Agroindustrial Mis Frutales cuenta con varios certificados que fueron otorgados por el Ministerio de Salud Pública; dichas certificaciones hacen referencia a las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (BMP).

Estas certificaciones son entregadas generalmente a aquellas empresas que cumplen con los principios básicos de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de productos que están destinados para el consumo humano.

A través del diseño de estrategias para la procesadora agroindustrial Mis Frutales se direccionará de manera adecuada hacia la optimización de recursos, lo que conllevará al incremento de utilidades. La empresa Mis Frutales cuenta con certificaciones que avalan la calidad de sus productos, y es por esta razón que se debe buscar y establecer estrategias empresariales buscando la maximización de utilidades y optimización de recursos.

El diseño de estrategias establecerá las pautas y lineamientos necesarios y oportunos que el personal debe seguir para el cumplimiento de las tareas encomendadas en el cargo en el que se desempeñan, de manera que la calidad de atención, servicio y trámites sean los mejores.

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados de la investigación, se acudirá al uso de los estados financieros de la empresa con el fin de conocer el estado actual en que se encuentra y en base a ello proponer estrategias que permitan a la empresa establecer pronósticos y metas económicas y financieras tomando en consideración el uso de medios y los que sean requeridos para lograr los objetivos planteados ante la satisfacción de obtener una rentabilidad.

La investigación que se realizará es un aporte positivo a la empresa para que, oportunamente, a través del diseño de estrategias para la procesadora agroindustrial Mis Frutales, permita mantener su posicionamiento mejorando los procesos y sistemas internos de la organización, de modo que esto se vea reflejado en una mayor rentabilidad a través del manejo óptimo de los recursos financieros.

Al establecer estrategias que permitan mejorar los procesos financieros y administrativos, se prevé la existencia de optimización de recursos y tiempos, con la finalidad de crear mayor nivel de satisfacción tanto en el cliente como en los directivos de la empresa agroindustrial Mis Frutales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para la Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018-2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la procesadora agroindustrial Mis Frutales
- Analizar los estados financieros de la procesadora agroindustrial Mis Frutales en los períodos 2016 y 2017 por medio de la utilización de métodos financieros
- Formular estrategias para la procesadora agroindustrial Mis Frutales período 2018-2021.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha procedido a realizar la recopilación de varios documentos investigativos en los diferentes repositorios existentes con la finalidad de tener indicios previos que permitan al investigador enfocarse de mejor manera en la realización del estudio planteado, a continuación, se presentan los mismos:

Tema: La estrategia empresarial y su incidencia en la venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán

Autor: Danny Washington Ontaneda Yapud

Año: 2015

Universidad: Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Resumen: La investigación realizada básicamente se constituyó en determinar cómo incide la aplicación de estrategias en los niveles de venta de la empresa Fundimetales, por lo que fue necesario inicialmente identificar la problemática existente, plantear los objetivos de estudio, y describiendo la importancia de la investigación. A través de un estudio de campo se pudo recopilar la información requerida, se procedió a realizar un análisis que permitió determinar diferentes herramientas estratégicas y se comprobó los cambios que surgieron con la implementación de las mismas (Ontaneda, 2015).

El investigador recomienda a los directivos de la empresa a implementar diferentes estrategias competitivas, de esta manera Fundimetales se direccionará estratégicamente, para lo que es necesario la formulación de la misión, visión y objetivos; mismos que deberán ser compartidos por todos los integrantes de la empresa, de manera que se creará sinergia organizacional y sentido de pertenencia generando así, mayor nivel de compromiso de los colaboradores; la investigación de mercado permitirá conocer e identificar las diferentes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que existe en la empresa en el ámbito interno y externo; a través de estos parámetros la formulación de estrategias será más aplicable y real (Ontaneda, 2015).

Tema: Propuesta de implementación de estrategias financieras para la reapertura del hostel y restaurant “Las Perlas” en el cantón Gualaceo

Autoras: Janneth Maricela Espinoza Peñaranda & Tatiana Elizabeth Guzmán Arias

Año: 2012

Universidad: Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca

Resumen: Diariamente las empresas atraviesan por diferentes escenarios buenos y malos, en los dos casos es importante el establecimiento de estrategias que le permitan crecer y tener mayor ventaja competitiva en el mercado, la formulación de estrategias financieras permitirán a la empresa disminuir el riesgo y aportarán al crecimiento económica de la misma, a través de la utilización de proyección financieras es posible conocer los diferentes escenarios con la aplicación de las estrategias; debido al desconocimiento de este tipo de herramientas muchas empresas no pueden verificar el éxito o fracaso de sus estrategias (Espinoza & Guzmán, 2012).

Al finalizar el estudio las autoras concluyeron en que una empresa no importa el tamaño de la misma, deben generar estrategias que les permitan mejorar sus ingresos, incrementar ventas, reducir gastos, lo que genera mayores utilidades y beneficios para los socios de la empresa; además el contar con estrategias financieras solididad la empresa no sufrirá de problemas de liquidez, se recomienda que al momento de generar estrategias se considere analizar los estados financieros, de manera que se cuente con información real y verídica, además se sugiere realizar comparaciones entre los estados financieros reales y los proyectados, con la finalidad de que los mismos sean modificados en caso de ser necesario (Espinoza & Guzmán, 2012).

Tema: Diseño de estrategias administrativas-financieras para mejorar la rentabilidad de Construcciones s.a.

Autoras: Paola Tatiana Merchán Plúa; Silvia Patricia Olaya Tello

Año: 2017

Universidad: Universidad de Guayaquil

Resumen: La esencia problemática del estudio radica en los bajos niveles de liquidez, solvencia y rentabilidad que presenta la organización durante los últimos años, esta situación fue originada por la carencia de comunicación, falta de políticas y estrategias; el objetivo investigativo es proponer estrategias administrativas y financieras que permitan el mejoramiento de la rentabilidad; para lo cual fue necesario la construcción de indicadores y proyecciones que aprueben las estrategias plasmadas (Merchán & Olaya, 2017).

En la investigación se utilizó una metodología descriptiva, exploratoria y de observación; así también se utilizó un Balanced ScoreCard, con la finalidad de determinar las debilidades y buscar soluciones aceptables para la misma. Las autoras concluyen en que las estrategias a formular deben ser innovadoras y no las tradicionales, con esto se genera mayor ventaja competitiva y se optimizarán los recursos, a través de la aplicación del Balanced ScoreCard se determinaron los indicadores de gestión mismos que permitieron realizar modificación en las áreas administrativas y financieras, las estrategias de innovación tecnológica y financiamiento de cada bien inmueble son las que sobresalen, la inducción del personal en temas informáticos y la aceptación al cambio, permitirán que la empresa alcance los resultados deseados (Merchán & Olaya, 2017).

Se recomienda al personal que labora en la empresa realizar diferentes análisis periódicos en las áreas administrativa y financiera, buscando nuevos problemas que puedan presentarse y por consiguiente el establecimiento de soluciones, así también se sugiere que se busquen nuevos recursos innovadores con la finalidad de que la empresa cuente con el recurso tecnológico más actualizado en el mercado (Merchán & Olaya, 2017).

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Estrategia

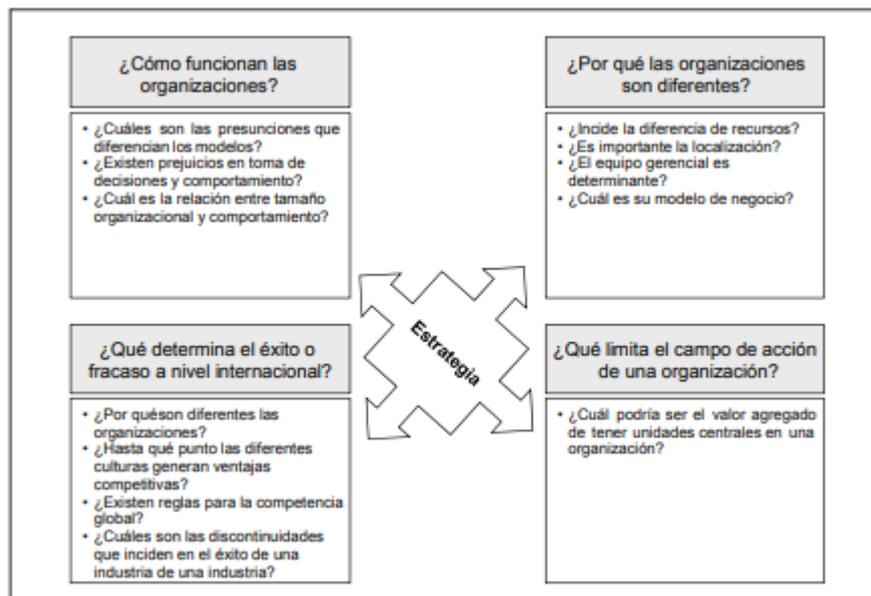
De acuerdo a lo mencionado por (Ronda, 2016), este término proviene del griego *estrategia* que hace relación con el arte general en la guerra. El concepto de estrategia con el transcurso del tiempo ha ido cambiando y es así que en la actualidad existen

diversas percepciones y criterios sobre esta terminología, y debido a esto es que varios autores establecen que es:

- Conjunto de relaciones entre el medio ambiente de carácter interno y externo en una empresa
- Conjunto de objetivos y políticas
- Dialéctica de la empresa con su entorno
- Manera en que buscas conquistar un mercado
- Declaración de la manera en la que buscas el cumplimiento de objetivos
- Forma de insertar a la empresa en su entorno

(Rivera & Malaver, 2011), manifiestan que el término estrategia aparece después de la segunda Guerra Mundial, en los escritos de Von Neumann y Morgenstern, pero es reconocida de manera formal en la Escuela de Negocios de Harvard en 1950.

Figura 2: ¿Qué estudia la estrategia?



Fuente: (Rivera & Malaver, 2011)

De acuerdo con la investigación realizada por (Cruz, 2016) la estrategia se sustenta en 4 elementos básicos que son:

- Relación permanente entre la empresa y el entorno
- Respuesta para las expectativas de los directivos, direccionándose al cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales

- Modelo de decisión basado en políticas, acciones y medios que permitan cumplir los objetivos planteados
- Sistema de solución de problemas empresariales

Para Igor Ansoff citado por (Román, 2010), existen varios lineamientos que deben ser considerados para la formulación de estrategias, entre los cuales se destacan:

- Campo de actividad
- Vector de crecimiento
- Ventaja competitiva
- Efecto sinérgico

Campo de actividad: Hace referencia al conjunto de productos y mercados existentes, y los mismos constituyen la actividad económica de la empresa, también son conocidos como “unidades de negocios” (Román, 2010).

Vector de crecimiento: Conjunto de posibles composiciones entre productos o mercados nuevos y actuales, de manera que exista la posibilidad de crecimiento de la empresa (Román, 2010).

Ventaja competitiva: Características que diferencian a una empresa de la competencia, de manera que puede existir una reducción de costos o la diversificación de productos, lo que conlleva a mejorar la posición competitiva (Román, 2010).

Efecto sinérgico: Efecto de expansión que permite combinar varios elementos estratégicos y su vínculo con acciones que ya existen en la empresa (Román, 2010).

Las estrategias en una empresa son un factor clave y fundamental, puesto que a través de las mismas lo que se busca es generar mayor ventaja competitiva, así también el cumplimiento de metas y objetivos será más viable y se efectuará en los tiempos establecidos.

Es importante que los directivos de las empresas conozcan cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de sus organizaciones, a través de esta

información la estructuración de estrategias será más real y práctica, beneficiando así a todos los actores internos y externos que conforman la institución.

2.2.1.1 Características de las estrategias

A continuación se muestran las principales características y elementos que deben ser consideradas al momento de diseñar las estrategias en función a las necesidades de la empresa, de manera que el éxito de las mismas se encuentre clarificado correctamente.

- Es necesario determinar un horizonte temporal (tiempo) amplio
- Identificación de objetivos decisivos y claves, mismos que permitirán el diseño de estrategias a través de la propuesta de actividades que permitan el cumplimiento de los mismos
- Consistencia, es decir que las metas y políticas definidas se acoplen a los objetivos, de manera que no exista ningún tipo de inconsistencia
- Concentración de esfuerzos, esto se refiere a que se requiere que las actividades, esfuerzos o acciones se unan y se cumplan con un direccionamiento a la misma finalidad.
- Flexibilidad, debido a la existencia de un entorno cambiante se deberán adaptar a los cambios que surgirán en determinados momentos.

2.2.1.2 Tipos de estrategias

De acuerdo con el estudio realizado por (Fernández, 2012), existen varios tipos de estrategias, las empresas se encuentran en la libre potestad de utilizar alguna de ellas, todo esto dependerá de las necesidades que tenga la misma, a continuación se presentan la clasificación de las estrategias:

- Estrategias de crecimiento
- Estrategias de diversificación
- Estrategias de reducción

a. Estrategias de crecimiento

Básicamente este tipo de estrategias se basa en el crecimiento empresarial a través de la utilización de competitividad, diversificación y por supuesto el crecimiento mismo.

- Estrategias competitivas
- Liderazgo en costes
- Diferenciación

b. Estrategias competitivas

De acuerdo a Michael Porter, citado por (Fernández, 2012), señala que una estrategia competitiva es el emprendimiento de acciones ofensivas y defensivas dependiendo del sector; de manera que la empresa pueda enfrentar a la competencia de manera exitosa y obteniendo mayor ventaja competitiva y por ende un rendimiento superior.

Básicamente las estrategias competitivas son aquellas que permiten la creación de tácticas que la empresa puede utilizar para tener mayor ventaja sobre la competencia, superando a los mismos. Al referirse a estrategias de crecimiento se establece que existen varios escenarios de crecimiento como el tamaño de la empresa, niveles de ingreso, o rentabilidad.

c. Liderazgo General en costes

Este tipo de estrategia consiste en comercializar los bienes o servicios a precios bajos a través de la reducción de costos de producción, generalmente son aplicadas en empresas industriales. Aproximadamente en los años 70 y 80 se origina esta estrategia, debido a que las grandes empresas poseían instalaciones que les permitía fabricar grandes volúmenes de productos de manera eficiente, enfocándose siempre en la reducción de costos, a través del control de costos indirectos (Fernández, 2012).

En la actualidad esta estrategia se enfoca en la adecuada gestión de la conocida cadena de valor, generalmente esta táctica suele obtener una cuota de mercado elevada, grandes inversiones en equipos tecnológicos, amplias líneas de producción, entre otros (Chanes, 2014).

En la investigación realizada por (Red emprender, 2015) dentro de las principales características de este tipo de estrategias son las que a continuación se mencionan:

- Competencia en precios y eliminación de competencia
- Volúmenes de producción altos
- Segmentación de clientes por tamaño, con la finalidad de incrementar altas cuotas de mercado
- Fácil acceso a materia prima directa e indirecta
- Diseño de productos de fácil fabricación
- Control de costes
- Economías de escala
- Alto nivel de inversión en activos fijos
- Políticas agresivas de venta
- Reducción de márgenes de pérdidas

d. Diferenciación del producto

La diferenciación del producto es una de las estrategias más utilizadas por las empresas, a través de esta se busca crear características únicas y que distingan los productos y servicios ofrecidas por una empresa frente a los de la competencia, existen varias maneras en las que se puede diferenciar que inician desde la imagen de la marca, tecnología, servicio al cliente, distribuidores, o cualquier otro elemento que el cliente perciba como único (Fernández, 2012).

Según (Olamendi, 2015) las principales características de este tipo de estrategia se basan en:

- Elementos únicos que posee una o muy pocas empresas
- Debe obtener aceptación del cliente
- Es a largo plazo
- Recursos propios, persistentes y duraderos
- Análisis de la aceptación de las características únicas del producto por la demanda y competencia, para lo cual es importante conocer y responder algunas interrogantes, tal como se mencionan a continuación: ¿La competencia se encuentra en la

capacidad de imitar las estrategias de diferenciación?, ¿Cuánto tiempo le tomará a la competencia en imitar? ¿Existe la posibilidad de sustitución de la ventaja competitiva por la competencia actual y/o potencial)?.

Tabla 1: Diferenciación del producto

No es...	Es...
<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas escasas de diferenciación • Detener el crecimiento de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Clave del éxito para ser diferentes • No temer las estrategias de la competencia

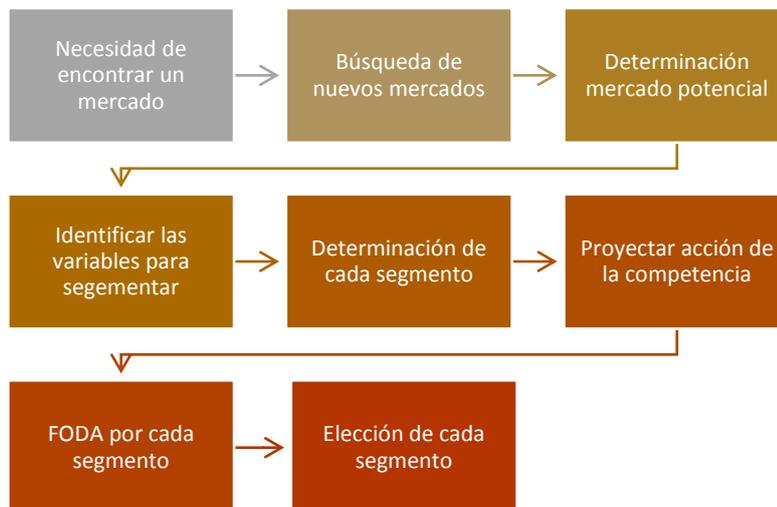
Fuente: (Olamendi, 2015)

e. Alta segmentación

Hace referencia a que la empresa se concentre de manera especial en un solo nicho de mercado, considerando aspectos como gustos, necesidades, preferencias, exigencias, ámbito geográfico, de los demandantes. Las empresas establecen esta estrategia buscando crecimiento en un mercado determinado, ya que al enfocarse en un solo nicho existe mayor posibilidad de atender al público objetivo con mayor eficacia y eficiencia. (Fernández, 2012).

El proceso que se debe seguir para establecer esta estrategia de acuerdo con (IEM, 2015) es:

Figura 3: Proceso de segmentación



Fuente: (IEM, 2015)

1. Necesidad de encontrar un mercado

2. Observación: a través de esta técnica de investigación se logrará determinar una nueva oportunidad de mercado; para lo cual es necesario que se realicen investigaciones primarias por departamentos internos o compañías externas; investigaciones secundarias basadas en estudios históricos o intuición empírica

3. Determinar el mercado potencial y necesidades genéricas: se realiza la identificación de las posibilidades de ventas que genere la empresa y por ende las necesidades reales de los compradores de manera que la empresa cuenta con la información necesaria para cubrir con los requerimientos.

4. Determinar las variables para la segmentación: Es importante que a través de los análisis se identifique las características fundamentales que permitan la agrupación de mercados con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

5. Determinación y proyección potencial de cada segmento: Al haber identificado los segmentos de mercado se obtiene una matriz, en la cual se determinan las características que diferencian a cada nicho.

6. Determinación y proyección de las acciones de la competencia: Antes de seleccionar un nicho de mercado es importante que la empresa se ponga en el papel de la competencia, de manera que se clarifique las acciones que podría tener la misma.

7. FODA de cada segmento: Se debe identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada segmento, con la finalidad de tomar acciones correspondientes posteriores a la selección del nicho, el análisis FODA permitirá que la empresa mejore la visión de las estrategias a tomar.

8. Elección de cada segmento: Es el último paso para la selección del segmento, posterior a cada uno de los pasos que se han realizado anteriormente, se procederá a analizar cada segmento para finalmente tomar la decisión final, en el que la empresa se enfocará para competir.

Estrategias de diversificación

Según lo mencionado por (Fernández, 2012), para que una empresa opte por este tipo de estrategias, debe afrontar alguna de las siguientes situaciones:

- Para la empresa es difícil cumplir con sus objetivos de crecimiento, rentabilidad, reconocimiento dentro de la actividad económica en la que se desenvuelve.
- Excedentes financieros que superan los recursos para la expansión de los actuales negocios
- La rentabilidad esperada de las oportunidades de diversificación supera a la esperada de las oportunidades de expansión.

De acuerdo con la investigación efectuada por Fernández (2012), existen cuatro modalidades de diversificación, las mismas que se detallan a continuación:

- Desarrollo horizontal
- Desarrollo vertical
- Diversificación concéntrica
- Diversificación total

Desarrollo horizontal: Proceso a través del cual la empresa introduce productos nuevos o similares a los actuales, mismos que deben ser comercialización en los mercados tradicionales.

Desarrollo vertical: La organización toma el control de alguno de los distribuidores o proveedores de manera estratégica

Diversificación concéntrica: O conocida como de proximidad, es aquella que la empresa utiliza aplicando los conocimientos en know-how, tecnología, canales de distribución, entre otros, para comercialización diversos productos en mercados cuya similitud con los actuales es alta.

Diversificación total: La empresa acomete negocios muy diferentes a los que en la actualidad operad, es una modalidad con bajo nivel de aceptación y por ende de frecuencia.

f. Mantenimiento de la posición

Esta estrategia cuenta con dos perspectivas contradictorias, y es así que es válida desde un punto de vista intelectual y utópica en términos prácticos; si una empresa no realiza ninguna actividad o se mantiene o se hunde. Por lo tanto para mantener la posición actual es fundamental contar con un alto nivel de ventaja competitiva; generalmente este tipo de estrategias es aplicado por aquellas organizaciones que no buscan mejorar y se encuentran posicionadas en los mercados (Fernández, 2012).

g. Estrategias de reducción

La reducción del tamaño de una empresa es una tarea difícil, dolorosa y excepcional; sin embargo es necesaria de realizar y en la actualidad muchas de las empresas optan con mayor frecuencia por esta actividad. Debido a la inconsistencia del mercado debido a factores macro o microeconómicos las empresas se encuentran obligadas a tomar decisiones radicales que les permita mantenerse a flote y no perderlo todo (Fernández, 2012).

En el caso de una empresa que sea diversificada, ésta optará por enfocarse en los mayores niveles de riesgo, y se enajenará de la actividad que sea poco rentable y no se relacione directamente con la actividad económica de la empresa.

2.2.1.3 Fases de la estrategia

De acuerdo con lo mencionado por la consultora (Cynertia Consulting, 2009), las fases de la estrategia varían, es decir no existe un modelo general, ya que todo depende de los encargados de realizar las estrategias correspondientes en base a los requerimientos solicitados. A continuación, se procede a presentar un modelo de cada uno de los niveles de la formulación de estrategias de acuerdo al autor antes mencionado:

- Análisis de la situación
- Establecimiento de objetivos
- Definir planes de acción
- Recursos y presupuesto

a. Análisis de la situación

De acuerdo con (Cynertia Consulting, 2009), es necesario realizar análisis a los elementos importantes de la organización

- Misión, visión y valores
- Interno y externo

Básicamente la misión hace referencia al propósito en sí que tiene la organización, se debe especificar a los clientes y por supuesto el beneficio que se pretende brindar a los mismos; mientras que la visión contrariamente es considerada como una aspiración de la empresa al futuro, es decir el nivel en el que planea posicionarse basándose en lo establecido en la misión. Los valores son considerados como las pautas que deben regir el comportamiento de la organización y por ende de los trabajadores que conforman la misma.

Al realizar el respectivo análisis de estos elementos organizacionales, se conocerá el nivel de cumplimiento de lo establecido por los directivos en el tiempo dado, este análisis permitirá determinar si la empresa está cumpliendo o no con lo que se estableció oportunamente, y en el caso de no hacerlo se debe buscar causas y soluciones frente al problema encontrado.

El análisis interno y externo, es aquel en el que se busca conocer aspectos de relevancia tanto de manera interna (dentro de la organización) como externa (fuera de la organización), de manera que se decida las estrategias de mejor manera y con la fundamentación necesaria. A través de este examen, se busca contemplar posibles escenarios en la actualidad como en el futuro. Generalmente para realizar este tipo de análisis se utiliza el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las Fortalezas y Debilidades constituyen los aspectos favorables y desfavorables en el análisis interno de la organización; mientras que las Oportunidades y Amenazas son los aspectos del exterior o del entorno que favorecen y desfavorecen a la empresa.

b. Establecimiento de objetivos

Según lo expresa la consultora (Cynertia Consulting, 2009), posterior a la realización del análisis tanto interno como externo, se debe definir mediante un análisis la situación actual y la situación futura en donde planea estar la empresa, es allí donde se establecen los objetivos que se buscan conseguir.

Los objetivos generalmente tomarán como referencia aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos, diversificación de productos entre otros que la empresa considere necesarios. Dichos objetivos deben estar plasmado de manera exacta, entendible, cuantitativa y temporizada; de manera que se evalúe el nivel de cumplimiento, evaluación que permitirá tener mayor conocimiento sobre las estrategias que se deben implementar.

c. Definir planes de acción

Para la consultora (Cynertia Consulting, 2009) después de haber definido con claridad los objetivos, que se buscan alcanzar, se deben establecer los programas correspondientes y en consecuencia determinar los planes de acción que servirán como lineamientos que permitirán el cumplimiento efectivo de lo propuesto, es necesario determinar el tiempo en el que se planea realizar los diferentes programas y planes de acción.

d. Determinar recursos y presupuesto

Es necesario al haber planificado los programas y planes de acción a realizar, establecer los recursos necesarios para el cumplimiento de las planificaciones realizadas; dichos recursos deberán estar plasmados al momento de realizar el presupuesto correspondiente, en donde se designarán los recursos necesarios frente a los requerimientos solicitados.

Para (Loubriel, 2009), es necesario realizar el siguiente procedimiento, para la correcta formulación de las estrategias:

- Identificar la misión, visión y valores de la empresa
- Análisis del entorno
- Análisis interno
- Análisis externo
- Revisar la misión y objetivos organizacionales
- Formular la o las estrategias según los requerimientos y necesidades
- Implementar la o las estrategias formuladas
- Controlar y evaluar el cumplimiento de las estrategias

e. Ejecución e implementación de estrategias

Una vez planteadas las estrategias se genera su ejecución para a través de la misma los gerentes y los empleados deben poner en práctica, para lo cual se debe considerar lo siguiente:

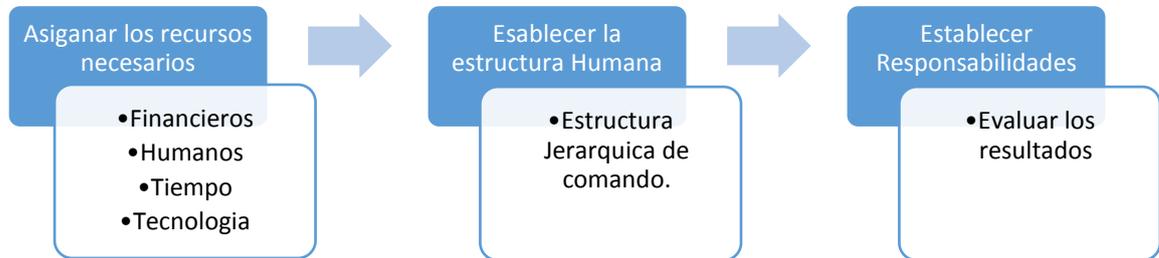
1. Fijación de metas
2. Políticas
3. Asignación de recursos.

Tener en cuenta la acción que se desea llevar a cabo es un proceso fundamental para enfrentarse a los retos como gerente. El gerente de la empresa debe tener la capacidad de plasmar las ideas necesarias para generar una visión estratégica, para plasmar de mejor manera los problemas a la hora de implementar una estrategia se sugieren.

- Revisar los distintos enfoques a los que puede aplicar las distintas tareas.
- Tener una idea clara de la definición de tareas.
- Analizar cada una de las destrezas que son necesaria para implementar una estrategia.

f. Actividades Claves para una ejecución Estratégica

Figura 4: Acciones básicas para la formulación de actividades



Fuente: (López 2012)

Existe una gran relación entre la formulación de estrategias y su ejecución. Esta es la razón por la que cada vez más tanto directivos, como empresarios prestan atención a este tema y más aún cuando se trata de la preparación estratégica. El éxito de esta preparación está basado en la aplicación significativa de las actividades antes mencionadas.

Existen varios tipos de estrategias que los directivos pueden emplear, buscando la generación de mayores ventajas competitivas, que permitan la captación de nuevo clientes y la fidelización de los ya existentes. Es fundamental conocer el tipo de estrategias a utilizar y establecer las actividades que se deben cumplir para obtener los resultados esperados.

Es importante manifestar que se debe establecer un presupuesto, responsable, y tiempo estimado de ejecución, esto permitirá tener mayor control sobre las estrategias; así también es necesario que se realice la evaluación de los resultados obtenidos con la estrategia aplicada, por medio de esto se conocerá la efectividad o no de la táctica realizada.

2.2.1.4 Diseño de estrategias administrativas – financieras

Las estrategias administrativas y financieras que se formulen deben ser sólidas, de manera que la optimización de recursos sea evidente; de esta forma los procesos administrativos y financieros serán gestionados de manera adecuada, debido a que las

estrategias permiten a la organización el cumplimiento de las metas a largo o mediano plazo sin que sea vea afectada la rentabilidad (Mosquera & Ramírez, 2011).

Es por esta razón que las estrategias administrativas y financiera son consideradas como una herramienta que permite a los directivos tomar decisiones que se basen en la información que arrojen los estados financieros y de la competencia; esto permite tener conocimientos anticipados y por ende se contará con estrategias que no involucren acciones poco favorables de cumplimiento (Mosquera & Ramírez, 2011).

Diversas empresas consideran que el dinamismo es un reto muy grande que conlleva diferentes estrategias que son las herramientas de gran utilidad para manejar de mejor manera el talento humano existente en la organización, la eficiencia y la eficacia forman parte de dichas estrategias lo que permite que las acciones y actividades a realizar sean las más adecuadas y se enfoquen acorde a las necesidades existentes (Merchán & Olaya, 2017).

2.2.1.5 Procesos administrativos

El proceso administrativo se constituye por un conjunto de elementos requeridos para poder cumplir con eficiencia y eficacia una actividad. Es considerado también como un conjunto de pasos que se relacionan entre sí, y a través de las mismas se desarrolla una correcta administración (Lojero, 2005).

El proceso administrativo de una empresa se encuentra conformado por: Planeación, Organización, Dirección y Control.

a. Planeación

Es el primer paso del proceso administrativo, básicamente se conforma de varios elementos que permiten a la empresa tomar las decisiones más acertadas sobre los objetivos y metas que se buscan cumplir en el futuro. Para realizar un correcto procedimiento de planeación es importante que se consideren: Misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, programas, presupuestos y manuales.

La principal función de la planeación consiste en tomar y considerar acciones a futuro, las mismas deben ser predeterminadas y lógicas en la actualidad.

b. Organización

Establecimiento de la estructura requerida a través de la sistematización de los recursos existentes; por medio de la determinación de jerarquías y agrupación de actividades que permitan simplificar las funciones de determinado grupo social (Lojero, 2005)

Dentro de este elemento se encuentran:

- División del trabajo
- Organigrama
- Manuales

c. Dirección

En esta etapa se realiza la ejecución de los planes establecidos según lo determinado en la estructura organizacional, a través de la guía establecida al personal de la empresa; para lo cual es importante que se desarrollen algunas de las actividades que (Lojero, 2005), menciona:

- Comunicación
- Motivación
- Autoridad
- Toma de decisiones

d. Control

Es la última etapa del proceso administrativo, a través de la cual se realiza la evaluación, medición y supervisión de los planes; con la finalidad de detectar posibles inconvenientes y brindar las respectivas soluciones, considerando los objetivos plasmados y el nivel de eficiencia y eficacia (Lojero, 2005).

Se considerarán los siguientes elementos:

- Estándares
- Medición
- Retroalimentación

El proceso administrativo sienta sus bases en la planeación, organización, dirección y control; cada una de estas fases se constituyen como un elemento fundamental en los procesos; a través del cumplimiento correcto y adecuado de los elementos mencionados es posible que la empresa cumpla con los parámetros establecidos para alcanzar las metas y objetivos planteados.

Un proceso es considerado como el conjunto de acciones, planes y actividades que deben ser cumplidas dentro de un tiempo establecido para el cumplimiento de un fin predeterminado; las empresas cuentan con diferentes áreas de trabajo, y el administrativo o de talento humano no es la excepción; en este departamento básicamente se tratan asuntos relacionados con el personal que labora en la organización; para lo cual es importante tener establecido un organigrama y contar con un manual de funciones que facilite el cumplimiento de tareas asignadas, considerando la función que desempeña el trabajador en la empresa.

2.2.1.6 Procesos Financieros

Los procesos financieros básicamente se encuentran relacionados al ámbito económico de una empresa, las finanzas en la organización son fundamentales, y es por ello que se debe manejar una excelente administración financiera para alcanzar el éxito empresarial. La administración financiera constituye una fortaleza para la empresa cuando es manejada de manera adecuada, debido a que a través de la misma se busca alcanzar altos niveles de productividad y por ende los resultados se reflejan en las utilidades obtenidas (Robles, 2012).

Es importante destacar que para que los procesos financieros de la empresa, cumplan con los requisitos se debe realizar:

- Recopilación de datos

- Análisis financiero
- Planeación financiera
- Control financiero
- Toma de decisiones acertadas.

a. Recopilación de datos

A través de esta técnica se busca reunir toda la información financiera posibles, interna y externamente, generalmente todo esto se encuentra plasmado en los estados financieros de la empresa (Robles, 2012)

b. Análisis financiero

Se realiza una evaluación a los estados financieros de la empresa, con la finalidad de conocer los incrementos y decrecimientos monetarios y porcentuales de las diferentes cuentas existentes en el activo, pasivo y patrimonio de la empresa (Robles, 2012).

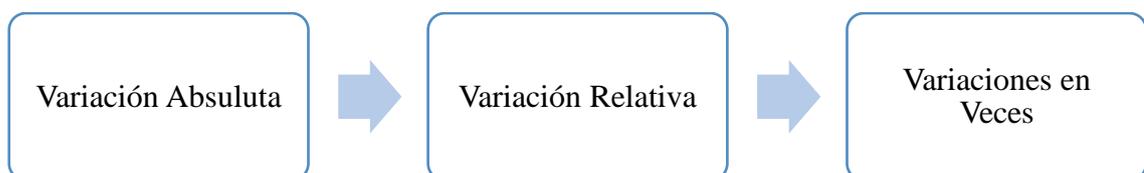
Para la realización del análisis existen dos maneras de hacerlo, y es a través del análisis horizontal y el análisis vertical; los cuales serán detallados a continuación:

Análisis horizontal

Es una herramienta que permite la determinación de los cambios que ocurren en las cuentas: individuales, parciales, totales y subtotales de los estados financieros que se van a analizar de un periodo a otro, por ende para la realización de este tipo de análisis es necesario contar con información financiero de dos años en adelante y estados financieros del mismo tipo (Baena, 2014).

Existen tres tipos de análisis horizontal y son los que se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 5: Tipos de análisis horizontal



Fuente: (Baena, 2014)

La utilización de este análisis tiene mucha importancia, ya que por medio de este se permite realizar la evaluación de las cuentas que componen el Balance General o el Estado de Resultados de un año a otro; basándose en las tendencias encontradas se procede a evaluar la situación financiera de la empresa, determinando niveles de incremento o reducción de valores, para la toma efectiva de decisiones.

En este tipo de análisis es importante desatacar las principales variaciones, su causalidad y el impacto en otras cuentas del estado financiero. Además, debe entenderse si la variación es justificada o no, sin perder la proporción respecto del monto y la variación absoluta, y se verifica el impacto para la gestión de la empresa, una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas (Baena, 2014)

Mediante la información recolectada, es posible realizar proyecciones financieras y la fijación de metas, ya que al tener identificadas las causas de las variaciones se establecerán estrategias que permitirán aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades. Es importante destacar que para obtener un análisis financiero más fundamentado es necesario el cálculo de indicadores financieros y el análisis vertical, de manera que a través de los resultados obtenidos se puedan tomar decisiones enfocadas en la realidad presente (Baena, 2014).

Métodos para el análisis horizontal

Variación absoluta

Para calcular la variación absoluta de un estado financiero, se debe utilizar la fórmula que a continuación se expone:

$$**Variación Absoluta** = Valor del periodo actual - Valor del periodo anterior$$

Variación relativa

Hace referencia a la variación porcentual que tiene las cuentas de un año en relación a otro, por lo que se debe usar:

$$**Variación Relativa** = \left(\left(\frac{\text{Valor del periodo actual}}{\text{Valor del periodo anterior}} \right) - 1 \right) * 100$$

Variación en veces

El cálculo de la variación a través de la razón, es aplicado como un cálculo geométrico por lo tanto, se aplica:

$$\text{Variación en veces} = \frac{\text{Valor del período actual}}{\text{Valor del período anterior}}$$

Análisis vertical

A través de la realización de este tipo de análisis se determina proporcionalmente la composición de las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio (Balance General) Ingresos y Egresos (Estado de Resultados) (Baena, 2014).

Existe una análisis vertical interno, el cual permite la medición y regulación de la eficiencia de manera que se aprecien los niveles de productividad; y el análisis externo se enfoca de manera específica a la toma de decisiones conociendo los márgenes de seguridad que debía tener la empresa (Baena, 2014).

Para calcular los valores que permitirá la descripción de este tipo de análisis, se debe realizar los cálculos correspondientes utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Cálculo del porcentaje} = \left(\frac{\text{Valor parcial}}{\text{Valor base}} \right) * 100$$

Criterios de análisis

Al realizar el análisis vertical es fundamental determinar ciertos criterios que deben ser considerados al momento de realizar el análisis:

- **Caja y bancos** no deben tener valores demasiado altos, ya que esto significa que no existe generación de ningún tipo de utilidad
- **Clientes (cuentas por cobrar):** esta cuenta representa el dinero que la empresa debe cobrar por las ventas realizadas a crédito; de manera que si este valor es demasiado alto muestra que la empresa no cuenta con políticas adecuadas para la recuperación de cartera.

- **Inventarios:** hace referencia a la mercadería en stock que tiene la empresa en el caso de empresas comerciales e industriales; si la empresa es de servicios esta cuenta no existe (Baena, 2014).

Al utilizar los diferentes tipos de análisis financiero y el cálculo de indicadores, permitirán la toma acertada de decisiones, mismas que se encuentran basadas en información real y verídica que posee la empresa; en caso de que los indicadores muestren problemas de liquidez, solvencia, rentabilidad o gestión, la formulación de estrategias es indispensable para poder solucionar los problemas encontrados.

Por medio de la creación de estrategias es posible la generación de soluciones, por lo tanto a través de las mismas lo que se busca es el incremento de utilidad y por ende el de ventas; así también la reducción de gastos, por ejemplo.

2.2.1.7 Razones financieras

a. Indicadores de liquidez

El cálculo de los indicadores de liquidez tienen la finalidad de determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con sus obligaciones con terceros (Superintendencia de Compañías , 2015). Entre los principales ratios en este grupo se encuentran:

Liquidez Corriente

Según la (Superintendencia de Compañías , 2015) este indicador muestra la relación existente entre el activo corriente y el pasivo corriente, el resultado de este cálculo muestra el nivel en que se encuentra la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, la fórmula de este ratio es la que se muestra a continuación:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El cociente obtenido posterior al cálculo del indicador es expresado en una relación de 1 a 1, esto significa que:

- Si el resultado es mayor a 1, quiere decir que la empresa se encuentra en la capacidad de cumplir con sus obligaciones
- Si el resultado es menor a 1, quiere decir que la empresa no cuenta con la capacidad monetaria para cubrir sus deudas
- Es importante recalcar que si el resultado es un cociente demasiado alto esto puede significar que existe un inadecuado manejo del activo corriente.

Prueba Ácida

El cálculo de este indicador, es el más real ya que se omiten los valores existentes en inventarios, únicamente se considera con el efectivo existente; (Superintendencia de Compañías , 2015). La fórmula para el cálculo correspondiente es:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

b. Indicadores de Solvencia

Este grupo de indicadores muestran la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones de deuda a corto y largo plazo. De la misma manera se establece el riesgo existente para los proveedores (acreedores) y los propietarios de las empresas, dependiendo del nivel de endeudamiento existente (Superintendencia de Compañías , 2015).

Endeudamiento del activo

Con el cálculo de este indicador los directivos conocerán el nivel de autonomía financiera que tiene la empresa. Para el análisis correspondiente se debe considerar que al ser demasiado alto el cociente, la empresa depende mucho de los acreedores, concluyendo que el riesgo en la estructura financiera es mayor; sin embargo si el índice es bajo se demuestra la independencia que tiene la organización con los acreedores (Superintendencia de Compañías , 2015).

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento patrimonial

A través del cálculo de este indicador es posible que los directivos puedan tener conocimiento sobre el nivel de deuda que ha contraído la organización en los últimos años, de manera que el mismo se relacione con el capital.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

De acuerdo con lo mencionado por (Bustamante, 2009), los criterios de evaluación de resultados son los siguientes:

- En caso de que el resultado obtenido sea mayor a 1, se concluye que la capacidad de pago de la empresa es mala.
- En caso de que el cociente sea igual a 1, significa que la empresa apenas se encuentra en capacidad de cubrir sus pagos.
- Si el resultado es menor que 1, se determina que la empresa tiene una buena capacidad de pago.

Ratio de endeudamiento total

El resultado generado posterior a la aplicación de la respectiva fórmula, se encarga de mostrar el nivel de dependencia e independencia financiera, es decir básicamente se refiere que mientras mayor valor existente, significa mayor dependencia de los pasivos financieros lo cual implica mayor riesgo.

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio}}$$

Endeudamiento del activo fijo

El resultado generado muestra la cantidad de unidades monetarias del patrimonio que se ha invertido en activos fijos, si el coeficiente es igual o mayor a 1, básicamente significa que la totalidad del activo fijo pudo ser financiado con el patrimonio que posee la empresa sin la necesidad de obtener préstamos (Superintendencia de Compañías, 2015).

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada dólar existente en el patrimonio, de manera que se determina el nivel de los recursos que los socios han aportado a la empresa sobre el financiamiento por terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

c. Indicadores de Gestión

Por medio del cálculo de estos indicadores, es posible medir la información el nivel de eficiencia con la que la empresa aprovecha de manera adecuada los recursos disponibles, por lo tanto se determina el nivel de rotación de activos, rotación de las cuentas pendientes de cobrar y pagar, entre (Superintendencia de Compañías , 2015).

Rotación de cartera

A través de este, se puede conocer el número de veces en que las cuentas por cobrar rotan en determinado tiempo, para lo cual es fundamental la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Es fundamental mencionar que para el cálculo de este indicador es indispensable que se separen las cuentas por cobrar que no sean directamente de ventas (cuentas por cobrar socios, empleos, deudores, varios); es importante considerar las cuentas por cobrar a corto plazo (Superintendencia de Compañías , 2015).

A través del resultado de este indicador se concluye que por medio del resultado obtenido, es posible la determinación de conocer el nivel de rotación de las cuentas por

cobrar, el mismo que debe ser el mayor número de veces posible, porque lo ideal es que las cuentas por cobrar no se demoren demasiado, es decir que el cobro sea inmediato.

Rotación del Activo Fijo

Este indicador hace referencia al número de unidades monetarias existentes por cada unidad monetaria que se ha invertido en activos inmovilizados.

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Rotación de ventas

La aplicación de la respectiva fórmula, se determina el nivel de eficiencia sobre el uso del activo en determinado grado de ventas. De manera que al ser el volumen de ventas más alto realizado con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio (Superintendencia de Compañías , 2015).

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Periodo medio de cobranza

La (Superintendencia de Compañías , 2015), menciona que este indicador: permite la determinación del grado de liquidez (cuentas y documentos por cobrar), lo que básicamente demuestra la gestión y buena manejo organizacional.

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos x Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

Es posible la obtención de información que permitirá el direccionamiento de políticas y estrategias, buscando que las cuentas por cobrar sean recuperadas en un menor tiempo.

Periodo medio de pago

Este indicador se encarga de mostrar el número de días en que una empresa logra cancelar sus deudas por la compra de inventarios; básicamente si los periodos de pago son lentos quiere decir que la rotación de inventarios es tardía (Superintendencia de Compañías, 2015).

$$\text{Periodo medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos x Pagar} * 365}{\text{Inventarios}}$$

Con los resultados de este tipo de indicador, es posible la generación de acciones correctivas, que permitan establecer que el pago de los cuentas por pagar sean lo más tardías posibles, sin embargo no se busca que la empresa conllevar pagos por mora o peor aún perder la credibilidad con los diferentes proveedores.

d. Indicadores Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, tienen como finalidad realizar la evaluación de los niveles de eficacia en cuanto a la gestión de los recursos económicos de la organización.

Rentabilidad sobre el capital propio o Rentabilidad Patrimonial (ROE)

Con los resultados de este indicador se determinará como se retribuirá el aporte del capital, se utiliza la fórmula mencionada:

$$\text{Rentabilidad capital propio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

El resultado encontrado muestra el porcentaje que tiene la empresa para la generación de utilidades (Bustamante, 2009).

Rentabilidad sobre la inversión (ROA)

Muestran el nivel de eficacia con que se ha utilizado los activos totales de la organización

$$\text{Rentabilidad Inversión} = \frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses}}{\text{Activo total}}$$

El resultado generado por la aplicación de la fórmula correspondiente, se analiza como un rendimiento por cada dólar invertido (Bustamante, 2009).

Rentabilidad de Margen Comercial

Se busca la determinación de la rentabilidad obtenida por las ventas considerando los costos de producción.

$$\text{Rentab. de margen comercial} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

Rentabilidad neta sobre las ventas

Se deben analizar los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa. Se analiza la ganancia de la empresa por cada dólar vendida de la mercadería.

$$\text{Rentabilidad neta ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad operativa del activo

El resultado básicamente refleja el éxito empresarial, por lo tanto se deben analizar los factores que influyen de manera positiva y negativa en el proceso de generación de valor.

$$\text{Rentabilidad operativa del activo} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activos de operación}}$$

2.2.1.8 Planeación financiera

Con los resultados obtenidos del análisis financiero, se procede identificar los problemas existentes, y se generan estrategias que buscan dar solución a los mismos, y se realizan las pronósticos necesarias con la finalidad de visualizar los resultados esperados a futuro (Robles, 2012).

Los elementos de la planificación financiera son:

- **Planificación:** Según (Kaplan R. , 2016), define este término como la actividad de toma de decisiones en base al estudio de los objetivos y sub-objetivos, según la coordinación de ellos y a tenor de los recursos disponibles y de las políticas de aprovisionamiento, manejo y disposición de las mismas.
- **Programación:** “Consiste en utilizar los medios y mecanismos técnicos adecuándolos a los fines y objetivos ya establecidos, tratando de optimizar los procesos y las actividades disponibles” (Kaplan R. , 2016).
- **Presupuestación:** Expresión cuantitativa y cualitativa de la planeación, básicamente el presupuesto es el plan de acción temporal al que debe sujetarse la actividad económica financiera, conocida como etapa de ejecución presupuestaria (Kaplan R. , 2016).

2.2.1.9 Control financiero

Básicamente consiste en llevar un control del cumplimiento de las estrategias determinadas de manera inicial, con la optimización de los recursos buscando de esta manera ayudar al cumplimiento de metas y objetivos establecidos (Robles, 2012).

Los procesos financieros hacen referencia a las actividades que se cumplen dentro del área financiera de la empresa, la importancia de este tipo de procesos es fundamental, ya que básicamente se encarga del mejor del recurso económico de la organización, se detallan los valores de ingresos y gastos; así también se elaboran los estados financieros y se deben tomar decisiones relacionadas con las finanzas a través del análisis de estados financieros e indicadores.

2.3 IDEA DEFENDER

El diseño de estrategias permitirá a la procesadora agroindustrial “Mis Frutales”, mejorar los procesos administrativos y financieros en el periodo 2018-2021

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa es aquella que estudia la situación en el contexto natural sin realizar ningún tipo de manipulación del entorno, es decir en su contexto natural; por lo que se interpretan hechos y sucesos relacionando a las personas que se encuentran involucradas en el estudio (Blasco & Pérez, 2007).

La investigación cuantitativa se constituye por la fase de recopilación y análisis de datos, que han sido obtenidos de diversas fuentes de investigación; se utiliza el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas que permitirán la obtención de resultados (Blasco & Pérez, 2007).

La investigación fue de tipo cuali-cuantitativa debido a que fue necesario conocer datos e información tanto en el área administrativa como financiera, de manera que se establecieron las estrategias necesarias para incrementar los niveles de rentabilidad, eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos realizados en la procesadora agroindustrial Mis Frutales.

Es importante mencionar además, que la investigación fue de tipo No experimental, ya que durante el desarrollo del estudio no existió ningún tipo de manipulación de las variables, porque se trabajó con los datos existentes sin realizar ningún tipo de modificación que pueda afectar a la veracidad de la información.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Estudios exploratorios

La importancia de este tipo de estudios es fundamental en la investigación, ya que a través del mismo se realizaron indagaciones sobre situaciones de las cuales no se cuenta con información previa, constituyéndose en un reto para el investigador, quien debe utilizar todos los instrumentos de investigación disponibles para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

La investigación exploratoria se utilizó desde el instante en el cual se dio inicio formalmente a la investigación, por consiguiente a través de este estudio fue posible la elaboración del análisis situacional de la procesadora agroindustrial Mis Frutales de la parroquia San Luis, de manera que se obtuvo información de los procesos administrativos y financieros con la finalidad de generar estrategias para mejorar los mismos.

Así también este tipo de investigación se usó para explorar los procesos existentes y manejados por la empresa agroindustrial Mis Frutales, con la finalidad de determinar las falencias existentes en los mismos.

3.2.2 Estudios descriptivos

El estudio descriptivo de manera general se basa en la descripción de los hechos, sucesos o fenómenos que ocurren en un momento y lugar específico. Por medio del uso de este tipo de estudio el investigador se encontró en la potestad de la descripción real y precisa de los hechos encontrados durante el desarrollo de la investigación; información que permitió el cumplimiento de objetivos y por ende de la solución al problema generado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Este tipo de estudio fue utilizado durante el análisis e interpretación de resultados generados con la aplicación de instrumentos investigativos, así también posterior al análisis FODA y análisis de los estados financieros.

3.2.3 Investigación Bibliográfica

Para el autor Arias (2012), la investigación bibliográfica:

“Se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes”.

(p.87)

3.2.4 Investigación de Campo

Según los autores Palella y Martins, (2012) definen a la Investigación de Campo, como aquella que se basa en la recolección de información de manera directa, es decir en el mismo lugar en el que ocurren los hechos, sin la realización de ninguna manipulación de alguna de las variables de estudio, ya que en caso de realizar dicha manipulación la investigación perdería la naturalidad que la caracteriza (pág. 88).

Se utilizó este tipo de investigación durante el proceso investigativo, debido a que fue necesario realizar el levantamiento de información, con la finalidad de desarrollar y establecer estrategias que permitan mejorar los procesos de la procesadora Agroindustrial Mis Frutales de la parroquia San Luis, Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por medio de este tipo de investigación se conoció el nivel de producción, los procesos efectuados, entre otros elementos que permitan establecer lineamientos y actividades necesarias para la aplicación de estrategias.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

Los métodos que se utilizaron durante el desarrollo de la investigación fueron:

3.3.1.1 Método Deductivo

Se utilizó este método porque al analizar los estados financieros y los procesos administrativos se obtuvieron conclusiones generales, a través de la investigación se buscó conocer las causas particulares, de manera que se evidenció el problema y se definieron las soluciones estratégicas para el mismo.

Es importante definir que para el cumplimiento correcto de este método fue necesario seguir el siguiente proceso, deducción

Las principales características de este método según (Arias, 2012), son:

- Encadenamiento de conocimientos
- Validación de la lógica
- Combinación de principio necesarios y simples

3.3.1.2 Método descriptivo

Con la utilización de este método, se realizó una descripción de los sucesos encontrados durante el proceso de investigación, es importante destacar que se utilizó un lenguaje y redacción de fácil comprensión para el lector.

3.3.1.3 Método analítico-sintético

Por medio del uso de esta metodología, se pretende realizar una recopilación de información y posteriormente analizar y sintetizar los datos más relevantes para la investigación.

Las etapas de este método, de acuerdo a (Arias, 2012), son: Descripción, descomposición, enumeración, clasificación, relación e interpretación.

3.3.2 Técnicas

Las técnicas a emplear para la recopilación de la información fueron:

- **Encuesta:** La misma constó de 10 preguntas, mismas que se enfocaron en obtener la mayor cantidad de información posible, que permitió determinar las mejores estrategias que se deben diseñar para mejorar los procesos de la procesadora Agroindustrial Mis Frutales.
- **Entrevista:** A través de la aplicación de esta técnica de investigación fue posible la recopilación de información que permitió mejorar las estrategias que se propusieron para mejorar los procesos.

3.3.3 Instrumentos

El instrumento utilizado fue el:

- **Cuestionario:** Contiene una serie de preguntas estandarizadas, generalmente son cerradas, para facilitar al momento de realizar las tabulaciones necesarias,
- **Guía de entrevista:** Constó de una serie de cuestionamientos que fueron respondidas por los involucrados en el estudio.

3.4 POBLACIÓN

Es la totalidad de personas que poseen características similares en tiempo y lugar y están involucradas en un análisis, que deben ser cuantificadas para el estudio (Tamayo, 2012).

La población de estudio determinada para la investigación se encuentra expresada por el total de trabajadores de la procesadora Agroindustrial Mis Frutales.

Para este segmento de la población se aplicaron encuestas; además se realizó entrevistas a las empresas consideradas como competencia para la empresa Agroindustrial Mis Frutales, a continuación se detallan las personas involucradas en la aplicación de los instrumentos de investigación.

Tabla 2: Población (personal)

Área	Nombres	Nº personal
Gerente	Ing. Adriana Abarca	1
Administrativa	Ing. Maricruz Saigua	1
Contabilidad y ventas	Ing. Luis Pérez	1
Producción	Sara Morocho	1
Producción	Fabián Quiroz	1
Producción	Felipe Quishpe	1
Producción	Luis Arias	1
Producción	Beatriz Quishpe	1
Producción	Juan Guamán	1
Producción	Sergio Lara	1
Producción	Lupe Arias	1
Producción	Segundo Guaila	1
Producción	Juan Betún	1
TOTAL		13

Fuente: Procesadora Agroindustrial Mis Frutales

Tabla 3: Población (Competencia)

Nombre empresa	Numero
Asozumos	1
COA-COA	1
Industrias del Cerro	1
Agronet	1
Multifruiti	1

Fuente: Atupaña (2018)

3.5 Resultados

3.5.1 Encuestas

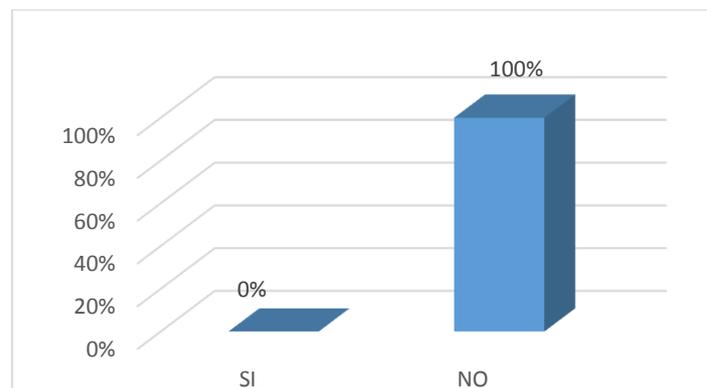
Pregunta 1. ¿Considera usted, que el organigrama que posee la empresa es el adecuado?

Tabla 4: Organigrama

Opciones	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 6: Organigrama



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada con respecto al organigrama que posee la empresa, se determina que el 100% de los encuestados no se encuentran de acuerdo con el mismo.

Interpretación

El organigrama de una empresa es la parte representativa y fundamental debido a que por medio del mismo se conoce su estructura, y los principales roles y funciones que interviene en la organización. En lo que respecta a la empresa Mis Frutales el total de funcionarios consideran que no están de acuerdo con el organigrama debido a que no se encuentra bien definidas las funciones de cada departamento.

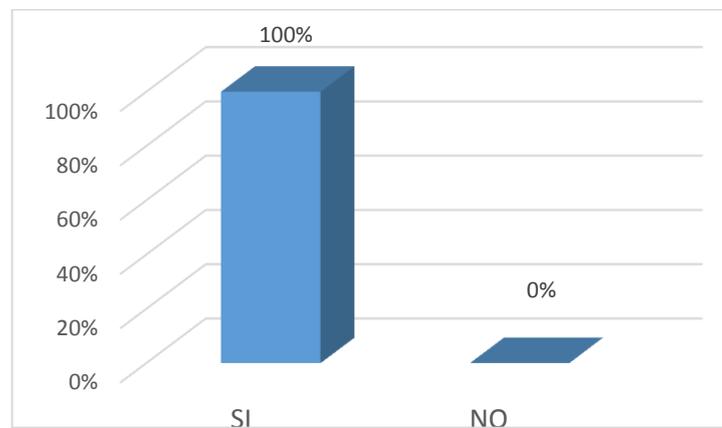
Pregunta 2. Según su criterio, considera importante la existencia de un manual de funciones

Tabla 5: Manual de funciones

Opciones	Frecuencia	%
SI	13	100%
NO	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 7: Manual de funciones



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

Según el criterio de los empleados de la empresa Mis Frutales, el 100% se encuentra de acuerdo en que un manual de funciones es importante.

Interpretación

El manual de funciones en una empresa permite definir las descripciones, de los puestos de trabajo de una organización con el objetivo de llevar a cabo una correcta gestión del talento humano que elabora en la misma.

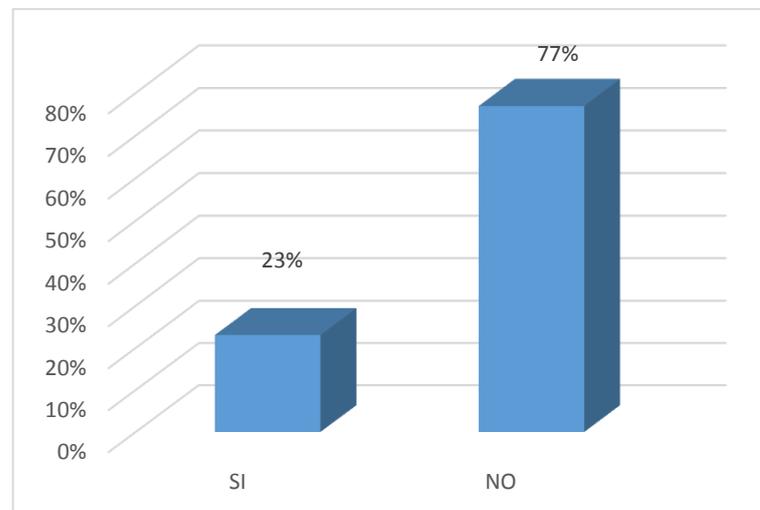
Pregunta 3. ¿La procesadora agroindustrial Mis Frutales cumple con el manual de funciones adecuado?

Tabla 6: Cumplimiento del manual de funciones

Opciones	Frecuencia	%
SI	3	23%
NO	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 8: Cumplimiento del manual de funciones



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

Del total de encuestas realizadas, el 23% determina que la empresa Mis Frutales, si cumple con el manual de funciones adecuado, mientras que el 77% restante menciona lo contrario.

Interpretación

En base a los datos obtenidos se considera que la organización estructure de manera adecuada el manual de funciones de la empresa, con el objetivo de mejorar la descripción exhaustiva del mismo para cumplir con los objetivos.

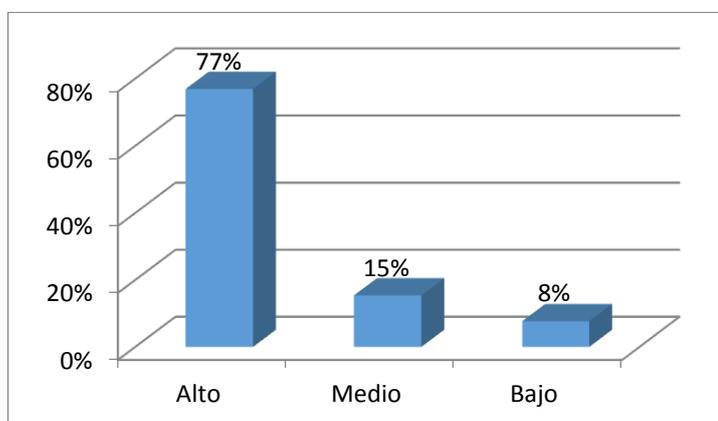
Pregunta 4. Según su criterio, ¿Qué nivel de importancia tiene la capacitación empresarial?

Tabla 7 Capacitaciones

Opciones	Frecuencia	%
Alto	10	77%
Medio	2	15%
Bajo	1	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 9: Capacitaciones



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

Considerando las respuestas obtenidas respecto a la importancia que tiene la capacitación empresarial, el 77% lo establece como alto, el 15% determina una importancia media y el restante correspondido por el 8% considera una importancia baja.

Interpretación

Toda empresa debe considerar importante la capacitación empresarial, ya que es una estrategia que permite que los empleados se encuentren con una mayor capacitación en torno a sus actividades y de esta manera la organización pueda cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.

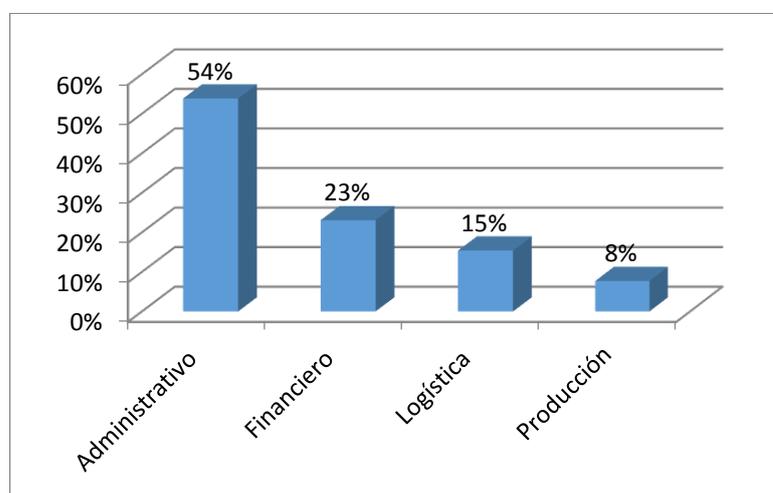
Pregunta 5. ¿Según su criterio que tipo de capacitación se necesita en la empresa?

Tabla 8: Tipo de capacitación

Opciones	Frecuencia	%
Administrativo	7	54%
Financiero	3	23%
Logística	2	15%
Producción	1	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 10: Estrategias administrativas



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

Del total de encuestas realizadas correspondientes al 100%, el 54% determina según su criterio que la capacitación que requiere la empresa es mediante un enfoque administrativo, el 23% considera enfoque financiero, el 15% logística y el 8% capacitación relacionada con la producción.

Interpretación

Considerando las respuestas es necesario que la empresa Mis Frutales establezca capacitaciones de tipo administrativo con la finalidad de mejorar los procesos para su funcionamiento.

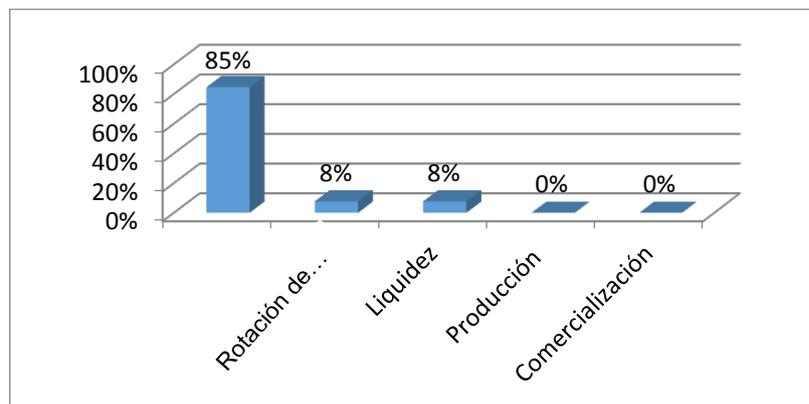
Pregunta 6. ¿En que deberían los directivos basar sus decisiones para el crecimiento óptimo de la empresa?

Tabla 9: Decisiones

Opciones	Frecuencia	%
Estados Financieros	11	85%
Rotación de inventarios	1	8%
Liquidez	1	8%
Producción	0	0%
Comercialización	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 11: Decisiones



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

El 85% de las personas encuestadas consideran que los directivos deberían basar sus decisiones en los estados financieros, el 8% indica en la dotación de inventarios y la liquidez.

Interpretación

La toma de decisiones en una organización se enfoca al cumplimiento de objetivos y la metas que se quieren llegar a obtener bajo los procesos desarrollados sin embargo para el cumplimiento de los mismos los directivos deben considerar la utilización de los estados financieros ya que estos representan la situación económica en que se encuentra la empresa en un tiempo determinado, creado la facilidad de tomar decisiones adecuadas.

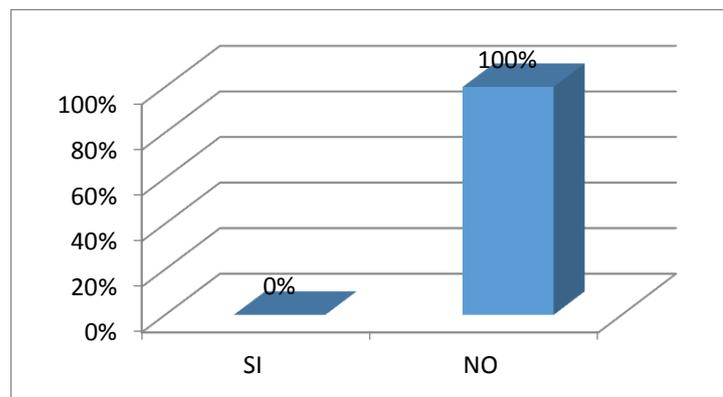
Pregunta 7. ¿Conoce usted si el departamento financiero realiza una planificación de compras?

Tabla 10: Planificación de compras

Opciones	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 12: Planificación de compras



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

Del total de personas encuestadas el 100% determina que no conoce si el departamento financiero realiza alguna planificación de compras.

Interpretación

El departamento financiero debe considerar la planificación de compras para la empresa, con la finalidad de evitar gastos innecesarios y que a su vez se ajusten a las necesidades que se requieren.

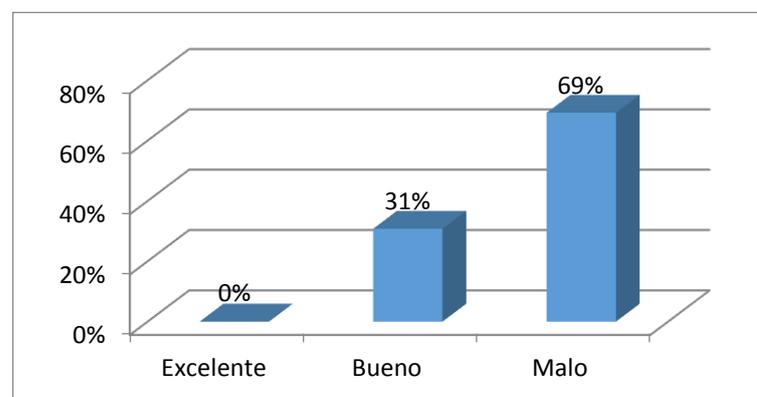
Pregunta 8. ¿En qué nivel considera usted que se encuentran las actuales políticas de la empresa?

Tabla 11: Políticas de la empresa

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Bueno	4	31%
Malo	9	69%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 13: Políticas de la empresa



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

Tomando en consideración la encuesta realizada el 31% establece que las actuales políticas de la empresa se encuentran en un nivel bueno, mientras tanto que el 69% considera un nivel malo.

Interpretación

Para la gestión administrativa de una empresa es necesario el establecimiento de normas y procedimientos que rijan las actividades diarias, por lo que para ello se plantean políticas empresariales, es necesario que la empresa Mis Frutales considere la reestructuración de políticas con el propósito de definir los estándares que se rigen en cada proceso.

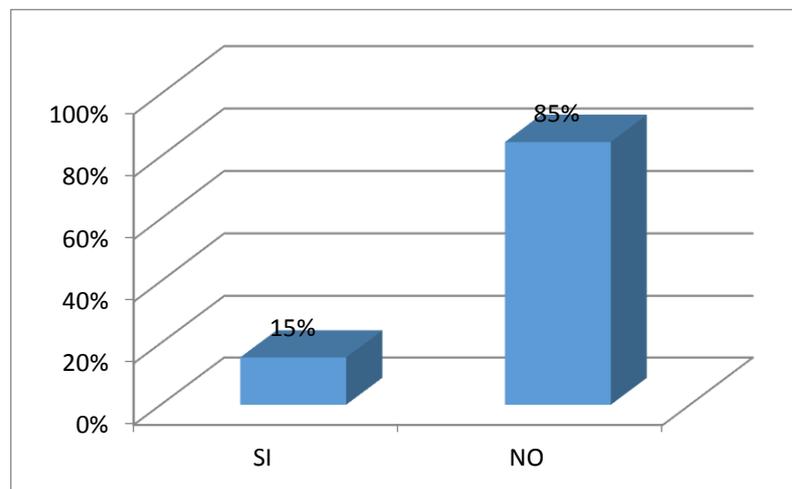
Pregunta 9. ¿Piensa usted que las políticas actuales de la empresa permitirán el crecimiento organizacional?

Tabla 12: Crecimiento organizacional

Opciones	Frecuencia	%
SI	2	15%
NO	11	85%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 14: Crecimiento organizacional



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

Del 100% de las encuestas realizadas, el 15% considera que las políticas actuales con las que cuenta la empresa si permitirá un crecimiento organizacional, mientras que el 85% piensa lo contrario.

Interpretación

Tomando en consideración las respuestas obtenidas, es necesario que la empresa Mis Frutales modifique y defina nuevas políticas con el objetivo de transmitir a los trabajadores como se deben seguir los procesos y de qué manera realizarlo.

Pregunta 10. ¿Considera usted que se debe formular nuevas estrategias administrativas y financieras para que la empresa Mis Frutales cumpla con las metas y objetivos propuestos?

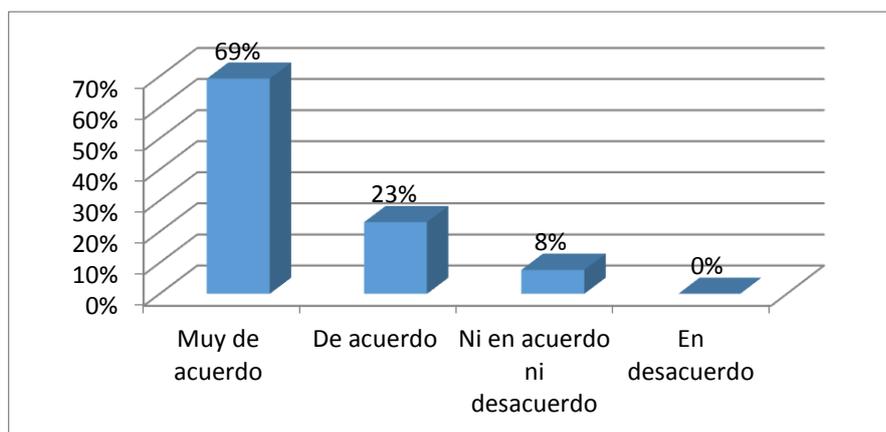
Tabla 13: Formulación de estrategias

Opciones	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	9	69%
De acuerdo	3	23%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales

Elaborado por: Atupaña (2018)

Figura 15: Formulación de estrategias



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Mis Frutales

Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis

Tomando en consideración las respuestas el 69% determina que están muy de acuerdo en que se plantee estrategias administrativas y financieras para cumplir con los objetivos y las metas de la empresa, mientras que el 23% está de acuerdo, así también el 8% no se encuentra ni en desacuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación

Es necesario que la empresa considere la aplicación de estrategias administrativas y financieras que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas con la finalidad de obtener mayores resultados.

3.5.2 Entrevistas

Tabla 14: Entrevistas

EMPRESAS					
PREGUNTAS	Asozumos	COA - COA	Industrias del Cerro	Agronet	Multifruti
1. ¿Qué tiempo estimado se encuentra operando la empresa a la que usted representa?	5 años	10 años	8 años	7 años	5 años
2. ¿La empresa comercializa su producto a nivel local, regional, nacional o internacional?	La comercialización se la realiza a nivel local	La comercialización se la realiza a nivel local y regional	A nivel local, regional y nacional	A nivel local y regional	A nivel local
3. ¿La empresa tiene identificado a sus clientes potenciales?	La empresa se maneja mediante una base de datos, es ahí donde se identifica a los clientes potenciales.	Si la empresa tiene identificada sus clientes potenciales.	Si tiene identificado los clientes potenciales	No	La empresa no identifica los clientes potenciales
4. ¿Considera usted importante el análisis de los estados financieros para la formulación de	Sí, porque permiten tener un conocimiento claro de la situación actual en que se encuentra la empresa.	Los estados financieros son el enfoque principal para la toma de decisiones	sí, porque a través de los estados se tienen una información real y oportuna	Si porque mediante los estados se puede conocer la situación en la que se encuentra para	La toma de decisiones también depende de los resultados a corto plazo más no solo de los estados financieros.

estrategias y toma de decisiones?				realizar nuevas inversiones.	
5. ¿La empresa se maneja con un proceso administrativo establecido?	No existen proceso establecidos	La empresa se maneja bajo un proceso que permite ejecutar las actividades de manera adecuada.	La empresa si se maneja bajo un proceso administrativo	SI	La empresa maneja sus actividades de acuerdo a los requerimientos ya que no cuenta con un proceso administrativo
6. ¿Considera usted que la capacitación al personal es esencial para el mejoramiento de los procesos administrativos y financieros?	Considero que la capacitación es importante en una empresa dentro de todos los procesos administrativos y financieros.	La capacitación permite mejorara las actividades desarrolladas en la empresa.	La capacitación es importante en todos los ámbitos relacionados con la empresa.	Las capacitaciones son importantes no solo en la comercialización. ámbitos administrativos y financieros sino también en cuanto a la producción y	Si se considera importante dentro de todos los ámbitos de la empresa.
7. ¿La empresa cuenta con un Manual de funciones? Indique la importancia del mismo.	Si cuenta con un manual de funciones	SI	SI	Desde su creación cuenta con un manual de funciones	NO
8. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	NO	Si la empresa se maneja bajo un organigrama.	No	Si	No

<p>9. ¿A su criterio cuales serían las estrategias financieras y administrativas que la empresa debe implementar?</p>	<p>Realizar controles de inventarios, manejo adecuado de estados financieros Realizar capacitaciones a los empleados de la empresa para mejorar los procesos. Creación de políticas</p>	<p>Análisis de la rentabilidad de las inversiones, análisis circulante de liquidez y solvencia. Capacitaciones</p>	<p>Creación de un manual de funciones, análisis de la rentabilidad</p>	<p>Establecimiento de un organigrama bajo las actividades a las cuales se enfoca la empresa, análisis de los estados financieros.</p>	<p>Realización de capacitaciones, publicidad. Análisis de la rentabilidad.</p>
<p>10. ¿De qué manera la gerencia de la empresa busca la optimización de recursos?</p>	<p>Bajo la creación de estrategias</p>	<p>Bajo el análisis de los estados financieros</p>	<p>Mediante una buena toma de decisiones.</p>	<p>Se lo realiza bajo una planificación adecuada</p>	<p>Bajo el cumplimiento de normas y políticas de la empresa</p>

Fuente: Entrevistas a la competencia de la empresa Mis Frutales

Elaborado por: Atupaña (2018)

3.5.3 Verificación de la idea a defender

Posterior al análisis e interpretación de la información recolectada con la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación, se logró determinar que gracias a las preguntas 5, 6 y 9 de la entrevista; y las preguntas 2, 5 y 7 de la encuesta se puede sustentar que la idea a defender es viable, por lo tanto se verifica que con el diseño de estrategias se mejoran los procesos administrativos y financieros de la empresa Agroindustrial Mis Frutales.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA

Diseño de estrategias para la Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018-2021

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

A través del diseño de la presente propuesta se pretende mejorar la situación actual de la empresa Agroindustrial Mis Frutales, para lo cual es importante la formulación de estrategias administrativas y financieras que permitan mejorar los procesos de la empresa; es por esta razón que a continuación se presentan de manera detallada lo mencionado.

Es fundamental la realización de un análisis FODA que permita conocer la situación en la que se encuentra la organización, así también a través de dicha matriz se establecieron las principales estrategias propuestas.

De la misma manera se procedió a realizar un análisis de los estados financieros de la empresa, con la finalidad de conocer las cuentas que tuvieron crecimientos y decrecimientos en los años analizados, de manera que se establezcan las estrategias financieras a partir de los resultados obtenidos posteriores a dichos análisis.

Con la formulación de estrategias se pretende que la empresa agroindustrial Mis Frutales cuente con las herramientas necesarias que le permitan crecer en el mercado nacional e incluso buscar la inserción a mercados internacionales a través de la exportación de los productos que elabora, generando de esta manera mayores ingresos y niveles de rentabilidad que favorezcan a todo el personal que labora en la misma.

Considerando el levantamiento de información efectuado, se plantea la formulación de las siguientes estrategias:

Estrategias administrativas

1. Definir el proceso de contratación de personal
2. Diseñar un Manual de funciones y descripción de puestos
3. Rediseño del organigrama
4. Diseñar un plan de capacitaciones
5. Elaborar un plan de Marketing

Estrategias financieras

1. Definir políticas y estrategias para la recuperación de cartera
2. Definir políticas y estrategias para las cuentas por pagar
3. Definir políticas y estrategias para inventarios

4.2.1 Empresa Agroindustrial Mis Frutales

Como se ha mencionado con anterioridad la empresa Mis Frutales se ubica en la Parroquia Rural de San Luis perteneciente a la ciudad de Riobamba, esta empresa básicamente se dedica a la producción y comercialización de pulpa de frutas, las frutas utilizados para el proceso de fabricación de pulpa son:

Tabla 15: Cantidad de producción

FRUTA	CANTIDAD MENSUAL (Kg/mes)	CANTIDAD ANUAL (Kg)
Frutilla	676	8.112
Guanábana	435	5.220
Guayaba	329	3.948
Maracuyá	603	7.236
Mora	3071	36.852
Naranja	753	9.036
Piña	1248	14.976
Tomate	920	11.040
Mango	730	8.760
Manzana	680	8.160
Papaya	312	3.744
Durazno	636	7.632

Tamarindo	357	4.284
Alfalfa	84	1.008
Coco	68	816
Arazá	125	1.500
Naranja	232	2.784
Melón	457	5.484
Sandía	17	204
TOTAL	11.733 Kg	140.796 Kg

Fuente: Empresa Mis Frutales

Elaborado por: Atupaña (2018)

MISIÓN

En la procesadora Agroindustrial Mis Frutales, nos dedicamos a producir y comercializar pulpa natural de fruta 100% natural y fruta congelada en trozo, las mismas que son estrictamente seleccionadas y procesadas bajo normas de calidad e higiene, que garanticen la total seguridad sanitaria, como apoyo para nutrición y salud de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser una empresa con un elevado nivel de competitividad, en el sector de elaborados de frutas, que ofrezca a sus clientes un producto terminado con estándares internacionales de calidad.

OBJETIVOS

- Producir y comercializar pulpa de fruta 100% natural sin contaminar el medio ambiente
- Cumplir con los más altos estándares de calidad en la fabricación de nuestros productos
- Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes
- Incrementar y variar nuestra línea de productos de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes y consumidores.

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Garantizar la inocuidad de los productos terminados mediante un Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos críticos de Control (ARPC), manteniendo controlado todo el proceso de producción, desde el ingreso de la materia prima, hasta el despacho del producto terminado
- El Plan ARPC deberá ser revisado al menos una vez al año o cuando varíe el proceso de producción por efectos de incremento de líneas de producción, alteración de algún paso del proceso, nuevo producto, o por requerimiento del equipo ARPC
- Se deberá mantener un análisis continuo del Sistema ARPC con el fin de evaluar su desempeño y garantizar su objetivo

Análisis Financiero

A continuación se presentan el análisis de los estados financieros de la empresa agroindustrial Mis Frutales

Tabla 16: Análisis Horizontal Balanza General

ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL RUC: 0602491383001 BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
Nº de cuenta	Descripción de la cuenta	2016	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	ACTIVO				
10	CORRIENTE				
	Disponible				
	Caja General	950,25	750,51	-199,74	-21,02%
102	Bancos	2.742,21	2.878,22	136,01	4,96%
	TOTAL DISPONIBLE	3.692,46	3.628,73	-63,73	-1,73%
	Exigible				
103	Cuentas por cobrar	50.986,68	47.686,68	-3.300,00	-6,47%
	TOTAL EXIGIBLE	50.986,68	47.686,68	-3.300,00	-6,47%
	Realizable				
	Inventario de productos en proceso	725,00	5.360,00	4.635,00	639,31%
104	Inventario de productos terminados	25.362,00	29.878,00	4.516,00	17,81%
	TOTAL REALIZABLE	26.087,00	35.238,00	9.151,00	35,08%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	80.766,14	86.553,41	5.787,27	7,17%
11	ACTIVO FIJO				
1101	Activos fijos				
110102	Maquinaria y equipo	118.051,84	122.681,88	4.630,04	3,92%

110117	(-) Depreciación acumulada	25.868,15	24.536,92	-1.331,23	-5,15%
	Muebles y enseres	8.132,70	9.234,12	1.101,42	13,54%
	(-) Depreciación acumulada	2.553,39	1.846,24	-707,15	-27,69%
	TOTAL ACTIVO FIJO	97.763,00	105.532,84	7.769,84	7,95%
	<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>178.529,14</u>	<u>192.086,25</u>	<u>13.557,11</u>	<u>7,59%</u>
	2 PASIVO				
	20 CORRIENTE				
	Proveedores	22.872,48	25.424,41	2.551,93	11,16%
2001	Cuentas por pagar	5.779,33	9.957,35	4.178,02	72,29%
	Sueldos por pagar	58.067,38	58.752,30	684,92	1,18%
	Aporte patronal IESS por pagar	9.246,42	9.485,32	238,90	2,58%
	Aporte personal IESS por pagar	3.971,50	3.958,32	-13,18	-0,33%
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	99.937,11	107.577,70	7.640,59	7,65%
	21 NO CORRIENTE				
2101	Préstamos bancarios	8.756,07	16.377,72	7.621,65	87,04%
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8.756,07	16.377,72	7.621,65	87,04%
	TOTAL PASIVO	108.693,18	123.955,42	15.262,24	14,04%
	3 PATRIMONIO				
	30 Capital				
301	Isabel Abarca	62.517,52	62.517,52	0,00	0,00%
304	Utilidad pérdida presente ejercicio	7.318,44	5.613,31	-1.705,13	-23,30%
	TOTAL PATRIMONIO	69.835,96	68.130,83	-1.705,13	-2,44%
	<u>TOTAL PASIVO + CAPITAL</u>	<u>178.529,14</u>	<u>192.086,25</u>	<u>13.557,11</u>	<u>7,59%</u>

Fuente: Empresa Agroindustrial Mis Frutales
Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados generados se determina que existieron variaciones entre los años 2017 y 2016, tanto en los grupos de Activo, Pasivo y Patrimonio; y es así que se concluye en:

Los cambios del activo corriente en la cuenta caja general en el año 2017 disminuyeron porcentualmente en un 21,02%, mientras que en la cuenta bancos existió un incremento del 4,96%; frente a esta dos situaciones se encuentra la posibilidad de que disminuyó el efectivo en caja porque se realizaron mayores depósitos en bancos.

Las cuentas por cobras se redujeron en un 6,47% sin embargo es importante mencionar que los valores que se deben recaudar realmente son altos, a pesar de la disminución existente en el año 2017.

En relación al inventario existente se determina un cambio realmente notorio en los inventarios de productos en proceso, el cual tuvo un incremento de 639,21% y el inventario de productos terminados generó un incremento del 17,81%, en relación al año 2016.

El activo corriente en el año 2017 tuvo un aumento del 7,17% mientras que el activo fijo creció en un 7,59%; se visualizan cambios en las cuentas de maquinaria y equipo y muebles y enseres, lo cual significa que se realizaron nuevas compras en este grupo de activos fijos.

Al hacer referencia al pasivo, se visualiza que las cuentas por pagar a los proveedores incrementó en un 11.16%, y se observa que existió un aumento del 72,29% en cuentas por pagar, lo cual significa un cambio grande en relación al año 2016.

Así también se observa que los préstamos bancarios crecieron en un 87.04%; por lo mencionado se concluye que en el año 2017 los pasivos crecieron, por lo tanto las cuentas por pagar a corto y largo plazo incrementaron notablemente.

En cuanto al patrimonio el capital aportado por la Sra. Isabel Abarca no tuvo ningún tipo de variación; mientras que las utilidades del ejercicio en el año 2017 disminuyeron en un 23.30%.

Tabla 17: Análisis Horizontal Estado de Resultados

ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL					
RUC: 0602491383001					
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
Nº de cuenta	Descripción de cuenta	2016	2017	Variación absoluta	Variación relativa
INGRESOS					
40	Ventas				
401	Ventas tarifa 12	44.387,00	45.030,00	643,00	1,45%
402	Ventas tarifa 0	404.028,00	400.291,00	-3.737,00	-0,92%
	TOTAL VENTAS	448.415,00	445.321,00	-3.094,00	-0,69%
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS					
	Inventario inicial de productos terminados	22.328,00	11.146,00	-11.182,00	-50,08%
(+)	Compras	202.985,69	199.012,87	-3.972,82	-1,96%
(-)	Inventario final de productos terminados	8.325,00	22.328,00	14.003,00	168,20%
	TOTAL COSTO DE VENTAS	216.988,69	187.830,87	-29.157,82	-13,44%
	TOTAL INGRESOS	231.426,31	257.490,13	26.063,82	11,26%
5 GASTOS					
GASTOS					
51 ADMINISTRATIVOS					
5101	Gasto sueldos y salarios	109.165,70	105.596,91	-3.568,79	-3,27%
5102	Otras pérdidas	9.674,67	5.596,67	-4.078,00	-42,15%
5103	Gasto depreciación	28.418,54	26.383,16	-2.035,38	-7,16%
	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	147.258,91	137.576,74	-9.682,17	-6,57%
53 GASTOS GENERALES					
5302	Gastos otros bienes	21.997,89	52.755,52	30.757,63	139,82%
5307	Gasto otros servicios	54.851,07	61.544,56	6.693,49	12,20%
	TOTAL GASTOS GENERALES	76.848,96	114.300,08	37.451,12	48,73%
	TOTAL GASTOS	224.107,87	251.876,82	27.768,95	12,39%
	GANANCIA/PÉRDIDA	7.318,44	5.613,31	-1.705,13	-23,30%

Fuente: Empresa Agroindustrial Mis Frutales

Elaborado por: Atupaña (2018)

Análisis e interpretación

Al analizar los ingresos se observa un incremento del 1,45% en las ventas con tarifa del 12%, y una reducción del 0,92% de las ventas de tarifa 0%, lo cual básicamente esto repercutió en el total de ingresos con una disminución del 0,69%.

Así también se disminuyeron los valores del inventario inicial de productos terminados del 50.08%, el inventario final de productos terminados creció en un 168.20%; por ende los ingresos aumentaron en un 11.26%.

Al hacer referencia los gastos, estos se clasifican en gastos administrativos y gasto generales; los gastos administrativos se redujeron en un 6.57% mientras que los gastos generales ascendieron en valores un 48.73%; por lo tanto el total de gastos creció un 12,39%.

Finalmente a pesar de que en los años tanto 2016 como 2017 existió ganancia para la empresa, se observa una disminución del 23,30% en el año 2017.

Tabla 18: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS				
N°	Tipo de indicador	Fórmula	Aplicación	Análisis
1	Liquidez corriente	$LG = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	$LG = \frac{86.553,41}{107.577,70} = 0,80$	Por cada dólar que la Empresa Agroindustrial Mis Frutales adeuda en el corto plazo se cuenta con 0,80 centavos de respaldo para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.
2	Prueba ácida	$= \frac{Activo\ corriente - Inventarios}{Pasivo\ corriente}$	$= \frac{86.553,41 - 35.238,00}{107.577,70} = 0,48$	El resultado generado es de 0,48 lo cual significa que por cada dólar que la empresa adeuda cuenta con 0,48 centavos para cancelar sus obligaciones son la necesidad de vender sus inventarios.
3	Endeudamiento del activo	$Ret = \frac{Pasivo\ total}{Activo\ total}$	$Ret = \frac{123.955,42}{192.086,25} = 0,65$	De cada \$100 que la Empresa Agroindustrial Mis Frutales posee en sus activos se adeuda USD 65 dólares que es un resultado manejable para la misma

4	Razón de pasivo a largo plazo a patrimonio	$Rplp = \frac{\text{Pasivo L/P}}{\text{Patrimonio}}$	$Rplp = \frac{16.377,72}{68.130,83} = 0,24$	A través de este indicador se observa que la Empresa Agroindustrial Mis Frutales, está trabajando con el 24% proveniente de recursos de terceros, denotando una participación estable de los propietarios en el financiamiento del negocio.
5	Endeudamiento Total	$ET = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio}}$	$ET = \frac{123.955,42}{192.086,25} = 0,65$	Por cada \$100,00 que la empresa Mis Frutales ha invertido en activos adeuda \$65,00.
6	Endeudamiento de activos fijos	$= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$	$= \frac{68.130,83}{105.532,84} = 0,65$	Por cada \$100,00 que la empresa Mis Frutales ha invertidos en activos fijos, la empresa adeuda \$65,00
7	Apalancamiento	$= \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{192.086,25}{68.130,83} = 2,82$	Se determina que la empresa Mis Frutales tiene comprometido su patrimonio 2,82 veces en el año.
8	Rotación de cartera	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$= \frac{445.321,00}{47.686,68} = 9,34$	La rotación de cartera de la empresa Mis Frutales se da cada 9 veces al

				año.
9	Rotación de activos fijos	$= \frac{Ventas}{Activo Fijo}$	$= \frac{445.321,00}{86.553,41} = 5,15$	Los activos fijos de la empresa Mis Frutales rotó durante el año 2017, 5 veces en el año, lo cual significa que no existió una alta rotación de los activos fijos.
10	Rotación de ventas	$R. act = \frac{Ventas}{Activo total}$	$R. act = \frac{445.321,00}{192.086,25} = 2,32$	Por cada dólar que la Empresa Agroindustrial Mis Frutales posee, de manera general ha producido ventas de \$2,32
11	Período medio de cobranza	$= \frac{Dtos y ctas por cobrar * 365}{Ventas}$	$= \frac{47.686,68 * 365}{445.321,00} = 39,09$	El indicador indica que la empresa Mis Frutales, hace efectivas sus cuentas por cobrar cada 39 días.
12	Período medio de pago	$= \frac{Dtos y ctas por pagar * 365}{Ventas}$	$= \frac{35.381,76 * 365}{445.321,00} = 29$	El indicador indica que la empresa Mis Frutales, cancela sus deudas cada 29 días.
13	Rentabilidad sobre el capital propio o Rentabilidad	$ROE = \frac{Util. Neta}{Patrimonio} * 100$	$ROE = \frac{5.613,31}{68.130,83} * 100 = 8,24\%$	A través del análisis de los resultados obtenidos se observa que los rendimientos obtenidos frente al derecho de los accionistas

	Patrimonial (ROE)			representa el 8,24%
14	Margen de utilidad Neta	$M. ut = \frac{Util. Neta}{Ventas}$	$M. ut = \frac{5.613,31}{445.321,00} * 100 = 1,26\%$	Por cada dólar que venda la Empresa Agroindustrial Mis Frutales obtendrá una ganancia real del 1,26% descontando la participación de utilidades a los trabajadores y del impuesto a la renta correspondiente.
15	Rendimiento sobre activos	$R. act = \frac{Util. Neta}{Act. Total}$	$R. act = \frac{5.613,31}{192.086,25} * 100$ $= 2,93\%$	La tasa de retorno de inversión por cada unidad monetaria de activos representa el 2,93%

Fuente: Empresa Agroindustrial Mis Frutales

Elaborado por: Atupaña (2018)

4.2.2 Análisis FODA

El análisis FODA realizado es el que se menciona a continuación

Tabla 19: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Diversificación de productos 2. Maquinaria y equipo modernas 3. Certificados de calidad del producto 4. Hábitos de consumo de la demanda 5. Productos de calidad	1. Acceso a financiamiento externo 2. Convenios con proveedores 3. Crecimiento en el mercado 4. Canales de información 5. Convenios con instituciones educativas
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No cuenta con un registro de clientes potenciales 2. Mal manejo de los procesos de talento humano 3. Personal no capacitado 4. Ambiente laboral inadecuado 5. Carencia de establecimiento de metas y objetivos empresariales 6. Stock insuficiente de materia prima 7. Políticas de cobro a clientes y pago a proveedores	1. Crecimiento de la competencia 2. Inestabilidad política 3. Incremento de precios de materia prima 4. Alto costo de la vida 5. Factores climáticos que impidan a los proveedores dotar de la materia prima

Fuente: Empresa Agroindustrial Mis Frutales

Elaborado por: Atupaña (2018)

a. Análisis FODA ponderado

Al elaborar la matriz FODA, se determinaron los factores internos y externos, por lo tanto a continuación se procede a realizar un FODA ponderado, para lo cual se ha considerado evaluar cada factor en base a la siguiente calificación:

Alto	4
Medio	3
Baja	2
Nula	1

Tabla 20: Matriz FODA Ponderado Factores Internos

FACTORES	PESO	CALIF.	TOTAL PONDER.
FORTALEZAS			
Diversificación de productos	0,13	4	0,52
Maquinaria y equipo modernos	0,09	3	0,27
Certificados de calidad del producto	0,15	4	0,60
Hábitos de consumo de la demanda	0,13	4	0,52
Productos de calidad	0,10	4	0,40
Subtotal	0,60		2,31
DEBILIDADES			
No cuenta con un registro de clientes potenciales	0,10	4	0,40
Mal manejo de los procesos de talento humano	0,08	4	0,32
Personal no capacitado	0,08	3	0,24
Ambiente laboral inadecuado	0,05	2	0,10
Carencia de establecimiento de metas y objetivos empresariales	0,03	3	0,09
Stock insuficiente de materia prima	0,03	3	0,09
Políticas de cobro a clientes y pago a proveedores	0,03	3	0,09
Subtotal	0,40		1,33
Total	1,00		3,64

Elaborado por: Atupaña (2018)

Interpretación

Según las ponderaciones calculadas, se determina que las fortalezas tienen mayor peso sobre las debilidades, por lo tanto se concluye en que la empresa se encuentra en condiciones de aprovechar sus fortalezas con la finalidad de mejorar las ventajas competitivas; sin embargo hay que establecer estrategias para disminuir las debilidades existentes. La empresa Mis Frutales debe formular estrategias que les permitan convertir sus debilidades en mayores fortalezas.

Tabla 21: Matriz FODA Ponderado Factores Externos

FACTORES	PESO	CALIF.	TOTAL, PONDER.
OPORTUNIDADES			
Acceso a financiamiento externo	0,15	4	0,60
Convenios con proveedores	0,15	3	0,45
Crecimiento en el mercado	0,15	4	0,60
Convenios con instituciones educativas	0,15	3	0,45
Canales de información	0,05	3	0,15
Subtotal	0,65		2,25
AMENAZAS			
Crecimiento de la competencia	0,10	4	0,40
Inestabilidad política	0,05	3	0,15
Incremento de precios de materia prima	0,05	4	0,20
Alto costo de la vida	0,07	3	0,21
Factores climáticos que impidan a los proveedores dotar de la materia prima	0,08	3	0,24
Subtotal	0,35		1,20
Total	1,00		3,58

Elaborado por: Atupaña (2018)

Interpretación

Al analizar los factores externos de la empresa (oportunidades y amenazas), demuestran que las oportunidades tienen mayor peso frente a las amenazas, por lo que básicamente se concluye que la empresa Mis Frutales debe sacar el máximo provecho de las oportunidades presentadas, de manera que se logren mitigar las amenazas existentes.

b. Matriz de correlación

A continuación se relacionarán las fortalezas y oportunidades y debilidades y amenazas; por lo tanto es importante establecer un sistema de ponderación el mismo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22: Puntaje de correlación

MATRIZ FO		MATRIZ DA	
Si la Fortaleza se relaciona fuertemente con la oportunidad	5	Si la Debilidad se relaciona fuertemente con la amenaza	5
Si la fortaleza y oportunidad se relacionan en un nivel medio	3	Si la debilidad y amenaza se relacionan en un nivel medio	3
Si no existe relación entre la fortaleza y la oportunidad	1	Si no existe relación entre la debilidad y la amenaza	1

Elaborado por: Atupaña (2018)

Tabla 23: Matriz de correlación Fortalezas – Oportunidades

CORRELACIÓN FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	F1. Diversidad de e productos	F2. Maquinaria y equipo modernos	F3. Certificados de calidad del producto	F4. Hábitos de consumo de la demanda	F5. Productos de calidad	TOTAL
O1. Acceso a financiamiento externo	3	1	5	3	5	17
O2. Convenios con proveedores	5	5	3	3	3	19
O3. Crecimiento en el mercado	5	3	5	5	5	23
O4. Convenios con instituciones educativas	5	3	5	5	5	23
O5. Canales de información	1	1	3	5	3	13
TOTAL	19	13	21	21	21	95

Elaborado por: Atupaña (2018)

Tabla 24: Matriz de correlación Debilidades – Amenazas

CORRELACIÓN DEBILIDADES AMENAZAS	A1. Crecimiento de la competencia	A2. Inestabilidad política	A3. Incremento de precios de materia prima	A4. Alto costo de la vida	A5. Factores climáticos	TOTAL
D1. No cuenta con un registro de clientes potenciales	3	1	3	3	1	11
D2. Mal manejo de los procesos de talento humano	4	2	2	1	1	10
D3. Personal no capacitado	3	1	1	1	1	7
D4. Ambiente laboral inadecuado	5	3	1	1	1	11
D5. Carencia de establecimiento de metas y objetivos empresariales	5	3	3	3	3	17
D6. Stock insuficiente	5	1	1	1	5	13
D7. Políticas de cobro a clientes y pago a proveedores	5	1	3	3	3	15
TOTAL	30	12	14	13	15	74

Elaborado por: Atupaña (2018)

c. Matriz de prioridades

Tabla 25: Matriz de prioridades

CÓDIGO	VARIABLE
FORTALEZAS	
F3	Certificados de calidad del producto
F4	Hábitos de consumo de la demanda
F5	Productos de calidad
F1	Diversificación de productos
F2	Maquinaria y equipo modernos
DEBILIDADES	
D5	Carencia de establecimiento de metas y objetivos empresariales
D7	Políticas de cobro a clientes y pago a proveedores
D6	Stock insuficiente
D1	No cuenta con un registro de clientes potenciales
D4	Ambiente laboral inadecuado
D2	Mal manejo de procesos de talento humano
D3	Personal no capacitado
OPORTUNIDADES	
O3	Crecimiento en el mercado
O4	Convenios con instituciones educativas
O2	Convenios con proveedores
O1	Acceso a financiamiento externo
O5	Canales de información
AMENAZAS	
A1	Crecimiento de la competencia
A5	Factores climáticos que impidan a las proveedores dotar de la materia prima
A3	Incremento de precios de la materia prima
A4	Alto costo de la vida
A2	Inestabilidad política

Elaborado por: Atupaña (2018)

Al analizar la matriz de prioridades se determinaron los factores internos y externos se sometieron a una jerarquización, por lo tanto en la tabla se muestra el orden de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según su nivel de priorización.

La formulación de estrategias es fundamental en la empresa, de manera que se aprovechan las fortalezas y oportunidades para mitigar las amenazas y debilidades; de manera que se pueda establecer metas y objetivos organizacionales, que deban ser cumplidos en el menor tiempo posible.

Las fortalezas y las oportunidades deben ser aprovechadas y maximizadas al momento de formulación de las estrategias de manera que se genere mayor ventaja competitiva, buscando el posicionamiento de la empresa en el mercado.

d. Matriz de estrategias

A continuación, posterior a la evaluación respectiva de la matriz FODA se procede a la formulación de ciertas estrategias que se enfocan en el mejoramiento de los procesos administrativos y financieros de la empresa Mis Frutales.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de productos 2. Maquinaria y equipo modernos 3. Certificados de calidad del producto 4. Hábitos de consumo de la demanda 5. Productos de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con un registro de clientes potenciales 2. Mal manejo de los procesos de talento humano 3. Personal no capacitado 4. Ambiente laboral inadecuado 5. Carencia de establecimiento de metas y objetivos empresariales 6. Stock insuficiente de materia prima 7. Políticas de cobro a clientes y pago a proveedores
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F - O	ESTRATEGIAS D - O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a financiamiento externo 2. Convenios con proveedores 3. Crecimiento en el mercado 4. Convenios con instituciones educativas 5. Canales de información 	<p>(F1-O3) Incrementar la variedad de sabores (frutas) de manera que la empresa tenga mayor oferta que comercializar, considerando los gustos y preferencias de la demanda.</p> <p>(F4-O3) Realizar un estudio de la demanda para determinar los gustos, preferencias, necesidades y exigencias de los mismos, de forma que la empresa pueda utilizar esta</p>	<p>(D2-O4) Elaborar planes de acción que se enfoquen en el cumplimiento de metas y objetivos, para lo cual el trabajo en conjunto es indispensable.</p> <p>(D1-O2) Establecer una lista de los clientes potenciales, de manera que se elabore un plan de marketing para buscar posicionamiento de la marca en el mercado y por ende las ventas se incrementen.</p>

	información para crecer en el mercado. (F5-O4) Diseñar campañas publicitarias que permitan a la empresa promocionar su producto y ganar mayor posicionamiento en la mente del consumidor.	(D7-O3) Crear políticas para recuperación de cartera (cuentas por cobrar); cuentas por pagar a proveedores y manejo de inventarios, lo cual permitirá mejorar los procesos financieros de la empresa Mis Frutales.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F – A	ESTRATEGIAS D - A
<ul style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia 2. Inestabilidad política 3. Incremento de precios de la materia prima 4. Alto costo de la vida 5. Factores climáticos que impidan a los proveedores a dotar de materia prima 	<p>(F1, F4, F5-A1) Incrementar la cartera de productos ofertados aprovechando las ventajas competitivas de la empresa.</p> <p>(F1-A3) Fijar precios mínimos de venta en caso de que exista inflación que provoque inestabilidad en los precios de los productos en el mercado.</p>	<p>(D2-A1) Definir el proceso de contratación de personal que debe ser cumplido en la empresa Mis Frutales</p> <p>(D3-A1) Elaborar e implementar planes de capacitación para el personal que labora en la empresa Mis Frutales.</p> <p>(D4-A1) Elaborar un Manual de funciones que permita al personal mejorar el clima organizacional y rediseñar el organigrama de la institución.</p>

Elaborado por: Atupaña (2018)

4.2.3 Estrategias administrativas

4.2.3.1 Proceso de contratación de personal

Tabla 26: Contratación del personal

Estrategia	Definir el proceso de contratación de personal de la Empresa Agroindustrial Ms Frutales
Objetivo	Determinar los pasos requeridos para el proceso de contratación de personal, basándose en las necesidades y requerimientos pertinentes que poseen los diferentes departamentos de la empresa Mis Frutales
Proceso	<ul style="list-style-type: none">• Requerimiento del personal• Diseño del perfil del puesto• Convocatoria• Reclutamiento• Selección• Entrevista• Contratación• Inducción
Tiempo de duración	2 meses
Responsables	Gerente Director Administrativo Director del departamento que requiere o su delegado
Presupuesto	\$100,00

Elaborado por: Atupaña (2018)

Descripción de la estrategia

1. Requerimiento del personal

En caso de existir una vacante en alguno de los departamentos de la empresa Agroindustrial Mis Frutales, se debe realizar una solicitud, la misma que se direccionara al Gerente General para que sea remitida y aprobada por el Director de Talento Humano.

2. Perfil del puesto

Se determina los requisitos generales y específicos que deben cumplir los aspirantes para poder realizar la convocatoria, entre estos aspectos se encuentran:

- Descripción general del puesto
- Tareas y funciones del puesto
- Nombre del cargo
- Título requerido
- Años de experiencia
- Nivel de escolaridad
- Edad
- Número de vacantes disponibles

3. Convocatoria

El Director de Talento Humano debe utilizar los medios masivos y medios tradicionales para difundir el mensaje de requisición de personal.

4. Reclutamiento

Se establecen fechas en las cuales los aspirantes pueden acercarse a la empresa a dejar sus currículos para que los mismos sean evaluados; de la misma manera los candidatos

5. Selección

Posterior a la recepción de carpetas de los candidatos se procede al análisis y selección de los mismos evaluando el cumplimiento de los requisitos especificados con anterioridad.

6. Entrevista

Se procede a citar a los candidatos que han sido seleccionados para el puesto para realizar las entrevistas correspondientes, de manera que la comisión encargada de esta evaluación; pueda finalmente tomar la decisión acertada basándose en el desempeño y conocimientos de los aspirantes.

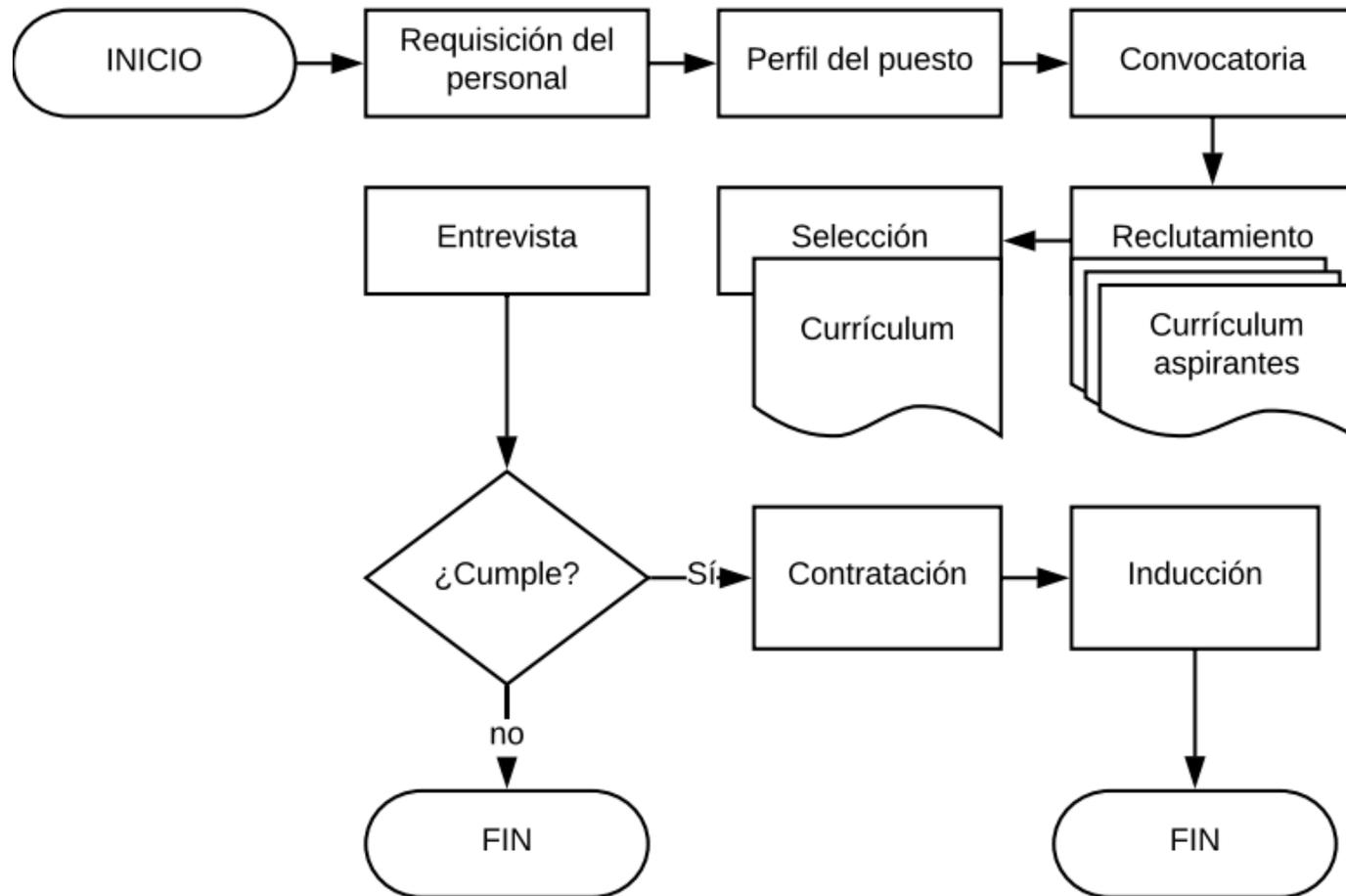
7. Contratación

Se realiza un contrato en el cual se formaliza el proceso de contratación del aspirante seleccionado y la empresa; en dicho contrato se establecen varios parámetros entre los cuales se destacan el valor de la remuneración, tiempo de duración del contrato, cláusulas que pueden dar por finalizado el contrato.

8. Inducción

Se debe dar a conocer a todo el personal de la empresa sobre la nueva persona contratada, así también se hará un recorrido por las instalaciones, se establecen planes y programas que permitan alcanzar los objetivos empresariales.

Figura 16: Flujograma del proceso de contratación



Elaborado por: Atupaña (2018)

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

4.2.3.2 Manual de funciones y descripción de puestos

Tabla 27: Manual de funciones

Estrategia	Creación del manual de funciones, descripción de puestos y rediseño del organigrama institucional
Objetivo	Establecer de manera clara cada una de las funciones y actividades que debe desempeñar el personal en el departamento en el que se encuentra laborando.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Describir las funciones del personal • Estandarizar las actividades • Facilitar los procesos de selección • Eliminar la duplicidad de procesos • Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia
Tiempo de duración	3 meses
Responsables	Director Administrativo
Presupuesto	\$400,00

Elaborado por: Atupaña (2018)

Presentación

El manual de funciones es una herramienta que permite mejorar y adecuar la administración de los colaboradores que laboran en la empresa. En este documento básicamente se describirán las funciones, competencias y perfiles del personal, con la finalidad de generar el sustento necesario para los programas de capacitación y la evaluación del desempeño del talento humano existente. La procesadora agroindustrial Mis Frutales, contará con un manual de funciones que permitirá al personal conocer las funciones que deben desempeñar de manera que se optimicen tiempos en los procesos administrativos, es decir evitando la repetición de procesos.

Objetivos:

- Describir con precisión las funciones y actividades que el personal debe desempeñar en la empresa
- Estandarizar las actividades para mejorar y adecuar los procesos
- Facilitar los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación, promoción, y permanencia del personal que labora en Mis Frutales
- Fomentar el sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, para que los mismos asuman sus cargos con responsabilidad
- Eliminar la duplicidad de procesos, optimizando tiempos y recursos
- Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas

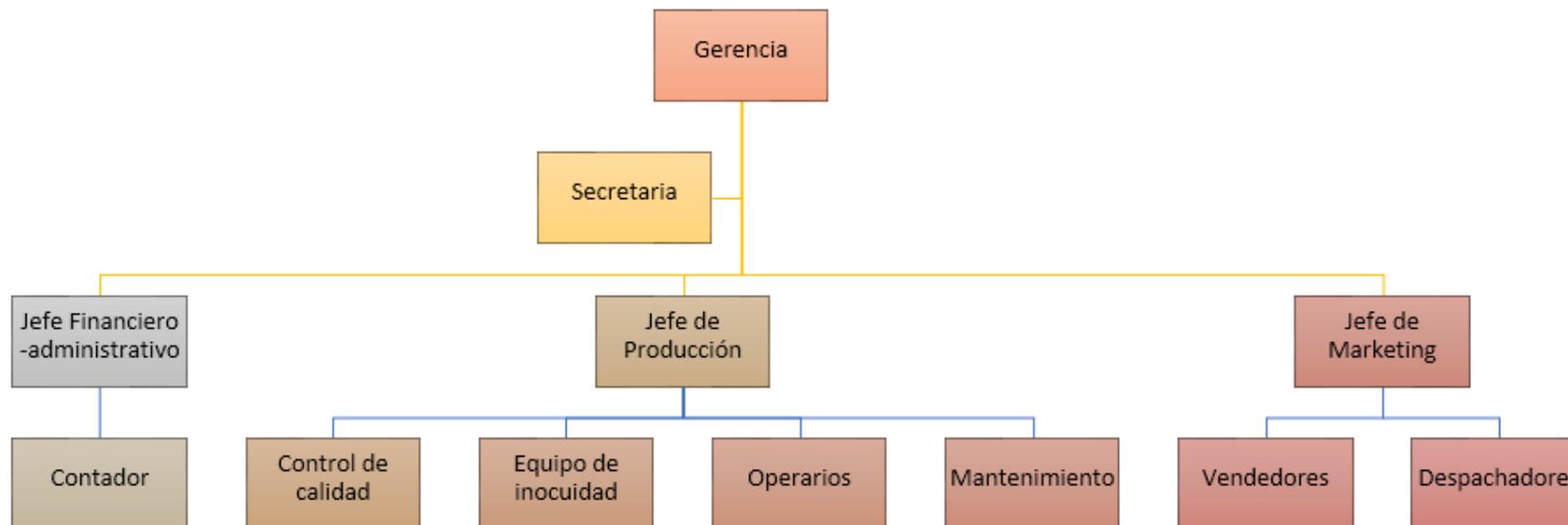
Mantenimiento y difusión

Los directivos de la empresa, se encuentran en la potestad de realizar cambios y modificaciones, según sea el criterio de los mismos.

Se debe comunicar al personal sobre el contenido y la existencia del manual de funciones a todo el personal que trabaja en la empresa con la finalidad de mejorar la comunicación.

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Figura 17: Organigrama estructural y funcional



Elaborado por: Atupaña (2018)

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto:	Gerente
Departamento al que pertenece	Gerencia General
Descripción del puesto	
<p>Tener la capacidad de elaborar e implementar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar); de manera que los procesos que se realicen en la empresa alcance altos niveles de eficiencia; con la finalidad</p> <p>El gerente debe tener un sentido de liderazgo para direccionar de manera adecuada y estratégica al personal para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el menor tiempo posible.</p>	
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legal y judicialmente a la empresa • Administrar los recursos existentes de manera eficiente • Investigar el mercado meta • Formulación de estrategias que le permitan a la empresa lograr reconocimiento local y nacional • Autorización de solicitudes relacionadas con permisos y horas extras • Supervisar al personal de la empresa • Tomar decisiones a favor de la empresa • Evaluar constantemente el crecimiento de la organización • Gestionar actividades estratégicas que permitan el crecimiento organizacional • Evaluar y controlar el cumplimiento de metas y objetivos • Controlar el cumplimiento de las planificaciones anuales • Realizar las respectivas negociaciones con los proveedores de materia prima e insumos a favor de la empresa • Fomentar un buen ambiente de trabajo 	

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar planes de responsabilidad social de la empresa. 	
Puesto:	Secretaria
Departamento al que pertenece	Gerencia General
Descripción del puesto	
Colaborar de manera eficiente y eficaz con los diferentes departamentos que componen la empresa. Manejar la comunicación (verbal y escrita), preparación de la documentación y organización de las actividades de la oficina.	
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro adecuado de los documentos recibidos • Controlar los expedientes a través de la utilización de un registro • Brindar una excelente atención al cliente • Planear las actividades requeridas por alguno de los departamentos • Recibir y enviar la correspondencia • Llevar un control del recurso monetario existente en caja chica • Redactar oficios, memorándums, correspondencia, entre otra documentación • Actualizar los archivos existentes en gerencia • Suministrar la información requerida • Participar en los programas de inducción y capacitación al personal • Fortalecer el cumplimiento de metas y objetivos • Cumplir con las funciones designadas • Gestionar la agenda del gerente de manera eficiente • Manejar programas informáticos básicos (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, entre otros) • Manejar de manera adecuada información interna y externa de la empresa • Controlar el inventario de suministros, insumos y equipos de oficina de gerencia • Elaborar presentaciones e informes. • Las demás que le sean asignadas por los directivos 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Jefe administrativo y financiero
Departamento al que pertenece	Sección Financiera y Administrativa
Descripción del puesto	
<p>Administrar de manera eficiente el talento humano y el recurso financiero existente en la empresa, con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos establecidos. Genera mayor sentido de pertinencia y compromiso en los colaboradores de la empresa.</p>	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Formular estrategias administrativas • Formular estrategias financieras • Supervisar, controlar y verificar la elaboración del presupuesto anual • Elaborar y modificar presupuestos en caso de ser necesario • Revisar los cheques emitidos para la cancelación de obligaciones con terceros • Elaborar informes de estados financieros • Controlar las políticas para recuperación de cartera • Analizar los estados financieros para la toma de decisiones • Controlar ingresos y egresos • Aprobar el reporte de honorarios profesionales • Efectuar el proceso de contratación • Fomentar el cumplimiento de principios administrativos y financieros • Comunicar al personal sobre las funciones de los mismos establecidas en el presente manual • Revisar los roles de pagos • Elaborar contratos del personal • Realizar trámites de afiliación al IESS • Controlar el cumplimiento de las horas de trabajo • Las demás que los directivos consideren necesarias 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Contador
Departamento al que pertenece	Sección Financiera y Administrativa
Descripción del puesto	
Cooperar, analizar e identificar metodologías y nuevos procedimientos que permitan mejorar la calidad de los registros contables, tributarios y financieros que existen en la empresa.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro diario de los ingresos y egresos • Elaboración de los estados financieros de la empresa • Verificar los cálculos correspondientes de las planillas de retención de impuestos, rol de pagos, rol de provisiones • Realizar las declaraciones del IVA, Retención a la Fuente e Impuesto a la Renta • Presentar informes de los estados financieros • Participara de manera activa en la elaboración de los presupuestos • Elaborar comprobantes de retenciones, facturas, cheques • Coordinar la apertura de nuevas cuentas bancarias • Coordinar la autorización de débitos bancarios • Realizar arqueos de caja • Fortalecer las política de recuperación de cartera • Manejar un control de inventarios • Manejar paquetes informativos para la sistematización del registro contable • Revisar el cumplimiento de los principios contables • Conocer la normativa legal vigente • Ayudar en la toma de decisiones financieras • Informar de manera inmediata algún tipo de irregularidad encontrada en el proceso contable, tributario o financiero • Las demás que los directivos consideren necesarias 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Jefe de Marketing
Departamento al que pertenece	Departamento de Marketing
Descripción del puesto	
Identificar, analizar, describir e implementar estrategias de marketing dirigidas al posicionamiento de la marca y el producto en el mercado, ganando mayor ventaja competitiva.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las necesidades de la empresa (publicidad y promoción) • Diseñar un plan de marketing • Utilizar las herramientas digitales para promocionar la marca y el producto • Especificar estrategias de marketing • Elaborar, planificar y gestionar la partida presupuestaria pertinente para el departamento • Realizar un seguimiento a las estrategias de marketing implementadas • Realizar una evaluación del plan de marketing • Liderar el equipo de trabajo • Evaluar la eficacia de las estrategias de marketing • Fomentar la aplicación de estrategias de neuromarketing • Identificar nuevas estrategias publicitarias en el mercado • Realizar estudios de mercados cada determinado tiempo • Identificar nuevos canales de distribución, que permitan el crecimiento empresarial • Ser parte de la toma de decisiones con referencias a las estrategias de marketing • Realizar informes sobre las actividades realizadas y los resultados de las mismas • Las demás que los directivos consideren necesarias 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Vendedores
Departamento al que pertenece	Departamento de Marketing
Descripción del puesto	
Fortalecer el vínculo del cliente y la empresa a través de sus habilidades negociadoras y de persuasión. Debe prevalecer los sentimientos de respeto, honradez, comprensión, creatividad, entre otros; buscando la satisfacción del cliente.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una comunicación efectiva con el cliente • Informar de manera clara y concisa sobre los productos ofertados • Responder las inquietudes que tengan los clientes • Brindar asesoramiento de calidad a los clientes • Elaborar informes mensuales de las ventas • Formular estrategias que permitan el incremento de las ventas • Verificar la salida de la mercadería • Asistir a las capacitaciones • Cumplir con las metas y objetivos de ventas • Fortalecer las técnicas de negociación • Contribuir a la solución de problemas • Planificar, implementar y controlar su entorno de ventas • Integrar el grupo de mercadotecnia existente en la empresa • Conocer el producto que va a comercializar • Buscar estrategias que permitan la fidelización del cliente • Generar estrategias para la captación de nuevos clientes • Capacitar al nuevo personal (vendedores) sobre las funciones que deben desempeñar • Elaborar informes del cumplimiento de las metas relacionadas con las ventas • Las demás que los directivos consideren necesarias 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Despachadores
Departamento al que pertenece	Sección de Marketing
Descripción del puesto	
<p>Deben recibir, controlar y coordinar la recepción de materia prima, el estado cualitativo y cuantitativo.</p> <p>Recibir, controlar y coordinar el despacho del producto terminado hacia las bodegas, de manera que se encuentre en un estado de calidad</p> <p>Despachar la mercadería para la comercialización.</p>	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar inventarios • Registrar, despachar y controlar los productos terminados • Ingresar comprobantes de mercadería • Realizar informes • Asistir a capacitaciones • Utilizar equipo de seguridad • Cumplir con las normas de seguridad y calidad de los productos • Controlar que el producto se encuentre embodegado en el lugar adecuada y en las condiciones sanitarias requeridas • Reconocer con facilidad las posibles falencias que puede tener un producto • Implementar ideas que permitan mejorar los procesos de distribución • Fomentar la mejora continua en la empresa • Revisar ordenes de despacho • Llevar un registro de las ordenes de despacho y de la documentación pertinente • Verificar la información detallada, cantidad, código, estado, tipo de producto, entre otros elementos • Las demás que los directivos consideren necesarias 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Jefe de producción
Departamento al que pertenece	Departamento de producción
Descripción del puesto	
<p>Coordinar el proceso productivo, controlando que se utilicen todos los estándares de calidad, ofertando un producto que cumpla con todos los requisitos de inocuidad satisfaciendo así a los consumidores.</p>	
Funciones y Responsabilidades	
<p>El jefe de producción debe cumplir con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar el proceso de producción • Controlar el correcto funcionamiento de la maquinaria existente en la empresa • Formular planes de mejora para los procesos productivos • Emitir informes de producción • Verificar la calidad de los productos terminados • Elaborar planes de seguridad industrial, con la finalidad de salvaguardar la integridad física del personal • Participar en la elaboración del presupuesto anual • Cumplir y hacer cumplir los manuales de procesos existentes • Formular estrategias que se enfoquen en el mejoramiento de los procesos de producción • Controlar las existencias de materia prima para el respectivo proceso productivo • Formular estrategias para la optimización de recursos • Fortalecer el trabajo en equipo para el cumplimiento eficiente de los procesos • Direccionar al personal utilizando conocimientos técnicos y obtenidos de la experiencia. • Las demás que los directivos dispongan 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Jefe de control de calidad
Departamento al que pertenece	Departamento de producción
Descripción del puesto	
Dirigir la organización de calidad e inocuidad en los procesos de producción realizados en la empresa agroindustrial Mis Frutales, asegurando la interpretación y aplicación de políticas y normas establecidas.	
Funciones y Responsabilidades	
El jefe de control de calidad debe cumplir con:	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos para el sistema de gestión de calidad • Establecer planes de acción referente a la gestión ambiental de la empresa • Verificar el cumplimiento de metas relacionadas con la calidad • Hacer cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura • Realizar las respectivas pruebas verificando así la calidad y salubridad en los productos • Establecer requerimientos de calidad a los proveedores • Desarrollar planes de Calidad e inocuidad a largo y corto plazo • Dirigir las tareas de reglamentación interna para garantizar seguridad alimentaria y de calidad. • Formular planes de gestión ambiental • Determinar los protocolos de análisis a utilizar para aprobar o rechazar la calidad del producto • Establecer requerimientos de calidad a los proveedores de la materia prima • Colaborar en la capacitación del personal • Garantizar el uso adecuado de la materia prima • Formular estrategias que mejoren los procesos • Las demás que fueran asignadas por el directorio 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Equipo de inocuidad
Departamento al que pertenece	Departamento de producción
Descripción del puesto	
Supervisión, coordinación, optimización y administración del área de inocuidad, se debe verificar estrictamente los sistemas de calidad e inocuidad de los productos, disminuyendo los riesgos de contaminación, para obtener con las certificaciones que garanticen la calidad del producto.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar mapas de procesos, procedimientos e instrucciones • Capacitar al personal • Verificar la implementación de manuales, mapas, procedimientos e instrucciones de procesos • Generar oportunidades de crecimiento • Realizar los trámites necesarios para la obtención de diferentes tipos de certificaciones • Auditar internamente los procesos de calidad e inocuidad • Coordinar la solución de problemas • Controlar el cumplimiento de las normas ISO pertinentes • Fomentar nuevas prácticas, conocimiento y técnicas que permitan mejorar los niveles de inocuidad • Desarrollar proyectos de mejora continua • Verificar que el producto sea de calidad • Eliminar procesos duplicados • Formular estrategias para mejorar los procesos • Realizar informes en los que conste las actividades efectuadas y los resultados • Las demás que los directivos consideren necesarias 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Operarios
Departamento al que pertenece	Departamento de producción
Descripción del puesto	
Es el encargado de ejecutar los procesos de producción, a través de la recepción, manipulación y transformación de la materia prima; cumpliendo con los estándares de calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos que demandan los clientes.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el plan de fabricación en el que debe constar los ingredientes a utilizar, y los elementos que se deben controlar como temperatura, calidad, medio ambiente • Comprobar la calidad de la materia prima recibida • Identificar los lotes de producción • Manejar la maquinaria y equipos del área de producción • Tratar previamente la materia prima (selección, clasificación, lavado, pelado) • Preparar y adecuar el área de trabajo • Asistir a las capacitaciones • Informar al jefe inmediato sobre problemas que pueden existir en el proceso de producción • Gestionar los residuos generados durante el proceso • Cumplir con las ordenes de producción en el tiempo especificado • Evitar la duplicidad de procesos • Contar y utilizar el equipo de seguridad e higiene requeridos • Elaborar informes de producción • Verificar la calidad del producto terminado • Realizar procesos de limpieza posterior a la culminación de los procesos • Las demás que los directivos consideren 	

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2018	PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES	

Puesto:	Personal de mantenimiento
Departamento al que pertenece	Departamento de producción
Descripción del puesto	
Encargados de mantener limpias e higiénicas las instalaciones de la empresa, de manera que los colaboradores puedan laborar en un ambiente adecuado.	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de limpieza en las instalaciones de la empresa • Controlar la higienes de servicios sanitarios • Realizar trabajos de mantenimiento en los departamentos que lo requieran • Elaborar un presupuesto de gastos • Asistir a capacitaciones • Cumplir con las normas de seguridad • Supervisa el funcionamiento de maquinaria y equipos • Las demás que los directivos consideren necesarias 	

4.2.3.3 Plan de capacitaciones

Tabla 28: Plan de capacitación

ESTRATEGIA	PLAN DE CAPACITACIÓN
Objetivo	Dotar de conocimientos en diferentes áreas al personal que labora en la empresa con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y financieros de la empresa agroindustrial Mis Frutales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un diagnóstico que permita la identificación de las áreas de atención prioritaria• Elaborar un plan de capacitación con las diferentes temáticas a tratar• Evaluar al personal.
Responsable	<ul style="list-style-type: none">• Gerente• Director Administrativo
Frecuencia	Capacitaciones semestrales
Público	Personal de la empresa
Tiempo de duración	2 veces al año
Presupuesto	\$600,00 por capacitación

Elaborado por: Atupaña (2018)

Se realizarán las capacitaciones sobre diferentes temáticas, las mismas que serán relacionadas a temas administrativos, de ventas, financieros, de producción y de marketing.

Los grupos mencionados son de vital importancia para mejorar los procesos en la empresa, es por esta razón que es imprescindible la capacitación al personal, de manera que se refuercen y actualicen los conocimientos de los trabajadores.

Los temas abordados en las capacitaciones permitirán que los colaboradores optimicen de manera adecuada los recursos y los procesos mejores, buscando así la generación de mayores beneficios para la empresa; así también la toma de decisiones es fundamental.

4.2.3.4 Plan de marketing

Con la finalidad de dar a conocer el producto en el mercado, se ha procedido a realizar un plan de marketing para la empresa Agroindustrial Mis Frutales, con el propósito de incrementar el número de clientes. Es indispensable crear lazos de seguridad y confianza entre el vendedor en este caso la empresa y el cliente o consumidor ofreciendo la garantía del producto.

Tabla 29: Estrategias publicitarias

Estrategia	Definir varias estrategias de publicidad y promoción
Objetivo	Diseñar un proyecto de marketing en el que se incluyan varias estrategias que permitan la publicidad y promoción de los productos que oferta la empresa Mis Frutales
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Creación de módulos publicitarios o stands• Vallas publicitarias• Publicidad en vehículos• Publicidad en medios digitales
Tiempo de duración	Anual
Responsables	Gerente Director de marketing
Presupuesto	\$1800,00

Elaborado por: Atupaña (2018)

a. Estrategias de publicidad

Como uno de los puntos principales se ha establecido la publicidad para posicionar la marca en el mercado local, ya que la empresa no cuenta con una, por esta razón se considerará la implementación de estrategias con la finalidad de estimular a los consumidores a la adquisición de pulpas de frutas. La empresa se encuentra orientada a cubrir las necesidades de los clientes actuales y posibles clientes.

Las estrategias de publicidad se encuentran establecidas de la siguiente manera:

- **Estrategia N° 01**

Módulos publicitarios o stands

Elaboración de stand o módulos publicitarios, los mismos que deben ser ubicados en lugares estratégicos, y puntos de venta, donde exista gran acumulación de personas con el fin de que se pueda conocer sobre el producto, las utilidades y beneficios.

Entre los puntos estratégicos designados para la colocación de los stands se encuentran:

- Supermercados
- Comisariatos
- Mega maxi
- Mini comisariato
- Tía
- Mercados principales de las ciudades

Figura 18: Diseño de módulo publicitario



Elaborado por: Atupaña (2018)

Estrategia N° 2

Vallas Publicitarias

Una nueva estrategia que en la actualidad las empresas utilizan para la publicidad de sus productos son las vallas publicitarias, las mismas que son colocadas en vías principales de la ciudad con el propósito de que las personas se encuentren al tanto de productos o servicios.

Se propone que los productos que elabora la empresa Mis Frutales sean promocionados mediante la creación de vallas publicitarias, para la colocación de la misma se analizó los lugares estratégicos donde los clientes o consumidores puedan observar.

Figura 19: Modelo de valla publicitaria



Elaborado por: Atupaña (2018)

La valla publicitaria será colocada en las afueras de la ciudad, específicamente en la Av. Canónico Ramos de la ciudad de Riobamba. El tamaño electo para la este tipo de publicidad es de 5 m de ancho y 8 de largo. Los datos específicos que deberá contener son:

- Nombre de la empresa
- Imágenes de los productos
- Dirección
- Contactos

Estrategia N° 3

Publicidad en vehículo

Otra de las estrategias propuestas para la publicidad tanto de la marca como del producto es mediante la información impartida en los vehículos de la empresa que distribuyen el producto.

La publicidad será aplicada a 3 vehículos con los que cuenta en la actualidad la empresa.

Figura 20: Estrategia de publicidad en vehículo



Elaborado por: Atupaña (2018)

Estrategia N° 4

Publicidad en medios digitales

Se dará a conocer sobre el producto mediante las redes sociales ya que es hoy en día una de las estrategias más eficientes y que utilizan las empresas para dar a conocer sobre los productos o servicios con el fin de incrementar las ventas. Para esto se publicará información de la empresa como, misión, visión, objetivos, y los principales productos que ofrece la misma.

- **Facebook**

Es una herramienta utilizada por la mayor parte de personas en todo el mundo, mediante la utilización de este medio se logrará tener una captación masiva de clientes, y público objetivo.

Figura 21: Publicidad en redes sociales



Elaborado por: Atupaña (2018)

- **Instagram**

Es otra de las redes sociales en donde se podrá difundir información de la empresa como de los productos mediante fotografías.

Figura 22: Diseño de publicidad Instagram



Elaborado por: Atupaña (2018)

b. Estrategias Promocionales

El programa de promoción tiene como finalidad estimular a los consumidores a la adquisición del producto y que sean ellos quienes promuevan el producto por la publicidad del boca a boca.

Las promociones se encuentran diseñadas con dirección a la demanda potencial, madres de familia, amas de casa, personas con enfoque a nutrición y buena alimentación.

Tabla 30: Estrategias promocionales

Estrategia	Definir varias estrategias de promoción
Objetivo	Incentivar a los clientes a la adquisición de los productos mediante varios estímulos de compra
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos • Concursos • Degustaciones
Tiempo de duración	Fechas especiales o consideradas con mayor demanda
Responsables	Gerente Director de marketing
Presupuesto	\$1000,00

Elaborado por: Atupaña (2018)

Para la promoción se enfocarán las siguientes estrategias:

Promoción N° 1

Bonificación

Como una segunda promoción se plantea la bonificación, la misma que consta de realizar un incremento de producto del 10% en cada empaque de pulpa de frutas que produzca la empresa, la promoción se estima que se encuentre vigente en un lapso de un mes.

Figura 23: Descuentos



Elaborado por: Atupaña (2018)

Promoción N° 2

Concursos

Concurso “Multifrutis” descubre lo bueno de la fruta y gana, el concurso se basará en que el consumidor tendrá que ingresar el código de barras de la presentación y los datos personales en la página oficial para concursar por: llaveros, camisetas, gorras, tomatodo, vasos, entre otros premios.

Figura 24: Participa y Gana



Elaborado por: Atupaña (2018)

Promoción N° 3

Degustaciones

Se promocionará el producto mediante degustaciones mediante la entrega de una pequeña porción de pulpa de fruta de todos los sabores en tiendas y supermercados, con la finalidad de que el producto pueda ser posesionado en la mente del consumidor.

Figura 25: Degustaciones

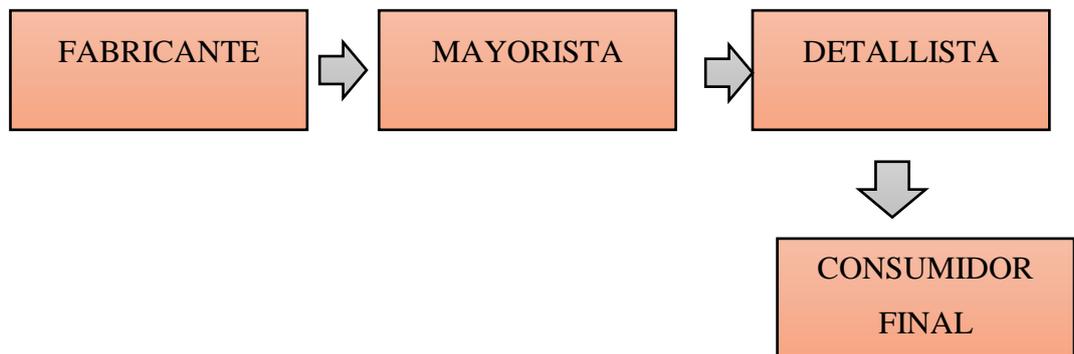


Elaborado por: Atupaña (2018)

Canales de distribución y cobertura

Los canales de distribución representan un sistema interactivo, los cuales implican a cada uno de los componentes del mismo estos son: fabricante o intermedio y consumidor. El canal de distribución para la empresa Agroindustrial “Mis Frutales”, es el que se muestra a continuación:

Figura 26: Canal de distribución



Elaborado por: Atupaña (2018)

Fabricante: Empresa Agroindustrial Mis Frutales (**Produce y comercializa pura pulpa de fruta**)

Mayorista: empresas, que adquieran la pulpa de fruta a la empresa Mis Frutales en grandes cantidades, para comercializarlos a los detallistas.

Detallista: Supermercados, empacadoras.

Consumidor Final: Cliente que adquiere y consume el producto final (Pulpa de fruta).

4.2.4 Estrategias Financieras

4.2.4.1 Políticas y estrategias cuentas por cobrar

Es importante determinar las políticas y estrategias que se relacionen con las cuentas por cobrar, de esta forma se busca reducir el riesgo de cuentas incobrables, lo cual resultaría un riesgo de liquidez para la empresa Mis Frutales; a continuación se describe la correspondiente propuesta que permitirá a la empresa recuperar la cartera en el menor tiempo posible.

Tabla 31: Políticas y estrategias cuentas por cobrar

Política	Estrategia	Beneficio
Disminución de los valores existentes en “cuentas por cobrar”	<ul style="list-style-type: none">• Se debe establecer montos para que el cliente pueda acceder a una compra a crédito.• Definir fechas límites de pago, de forma que se hagan efectivas en menor tiempo para no tener problemas de liquidez	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de cuentas incobrables• Incremento del nivel de liquidez
Evaluar a los clientes para el otorgamiento de ventas a crédito	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar una base de datos de los clientes actuales y potenciales• Analizar el historial crediticio de los clientes, de forma que se determine a quienes se concede los créditos.• Analizar la capacidad de pago, de manera que la empresa no tenga el riesgo de obtener incobrables• Definir los términos y fechas límites de pago.	Segmentación de la cartera de clientes
Definir los términos y las condiciones de pago	<ul style="list-style-type: none">• Definir los acuerdos entre las partes (comprador y vendedor), estipulando así los términos y condiciones del crédito	Reducción de cuentas incobrables

	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las fechas máximas de pago, sin incurrir al cobro de intereses por mora • Se puede renegociar las fechas de pago, con anticipación previa una petición del comprador. 	
Llevar un registro de control de pagos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un formato de registro de pagos de los clientes • Registrar los cobros realizados por los clientes • Documentar y archivar los comprobantes de cobro 	Control del crédito
Descuentos por pronto pago	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los clientes a cancelar con sus obligaciones antes de la fecha otorgada, para acceder a una tasa de descuento pertinente. 	Pagos anticipados
Controlar el cobro de los créditos otorgadas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el cobro de una tasa de interés por mora en caso de que el cliente no cumpla con sus obligaciones en el tiempo establecido • Facturar todas las ventas efectuadas • Registrar todas las ventas a crédito • Analizar mensualmente el número y monto de ventas a crédito generados 	Mejoramiento del nivel de gestión de los créditos

Elaborado por: Atupaña (2018)

Tabla 32: Términos para el acceso a créditos

Valor total facturado	Descuentos por pago al contado	Pago mínimo al contado para acceder al crédito	Plazo máximo de cancelación
< USD 450,00	0%	-	-
> USD 450,00 hasta los USD 2.000,00	2%	35%	15 días
> USD 2.000,00 hasta los 5.000,00	3%	40%	30 días
Más de 5.000,00	3%	50%	45 días.

Elaborado por: Atupaña (2018)

Técnicas de cobro

Existen varias técnicas para realizar los cobros de los créditos otorgados por la empresa, los mismos que se detallan a continuación:

- **Cartas:** En caso de de que el cliente no haya cancelado sus obligaciones en un tiempo determinado posterior al de la fecha de vencimiento, se procederá a enviar una carta al cliente en la cual se establecerá el monto y la fecha de vencimiento de la deuda, así también se hará la respectiva petición para que el cliente se acerque lo más pronto posible para cancelar los valores, en caso de que no exista ningún resultado se debe enviar una segunda carta de notificación.
- **Llamadas telefónicas:** Se debe proceder a contactar a los clientes mediante vía telefónica si es que no existe una respuesta pronta por parte de los mismos para cancelar su deuda.
- **Agencias de cobro:** Dependiendo el monto de la deuda, es posible que la empresa deba acceder a la ayuda de agencias especializadas en cobros, para tratar de recuperar el dinero en beneficio de la empresa.
- **Procedimiento legal:** Como un último recurso se tomarán medidas legales para la recuperación de las deudas pendientes de cobro de los clientes de la empresa Mis Frutales.

4.2.4.2 Políticas y estrategias cuentas por pagar

Tabla 33: Políticas y estrategias cuentas por pagar

POLÍTICA	ESTRATEGIA	BENEFICIO
Pagos autorizados	Precisar a un encargado y responsable, quien será el encargado de realizar los pagos a proveedores a través de la emisión de un cheque.	Control efectivo de las cuentas por pagar
Pago a través de transferencias bancarias / electrónicas.	Negociar los términos de pago con los proveedores de materia prima	Pagos inmediatos y oportunos.
No generar cargas financieras	Retrasar los pagos lo más que se pueda, sin caer en mora lo que generaría la pérdida de confianza crediticia con terceros	Pagos oportunos
Llevar un registro de control del sistema de cuentas por pagar	Actualizar constantemente el sistema generado por la empresa	Seguimiento de cumplimiento de pagos.

Elaborado por: Atupaña (2018)

4.2.4.3 Políticas y estrategias Inventarios

Tabla 34: Políticas y estrategias inventarios

POLÍTICA	ESTRATEGIA	BENEFICIO
Contratación de un seguro para la empresa agroindustrial Mis Frutales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un inventario de los productos terminados y productos en proceso de producción, • Elaborar un inventario la maquinaria y equipos que posee la empresa • Inventariar muebles y enseres de cada uno de los departamentos • Realizar las negociaciones pertinentes con la aseguradora. 	Seguridad de inventarios y activos fijos
Controlar las existencias en bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro kárdex (entradas y salidas de materia prima) • Controlar los niveles de stock de materia prima y productos terminados 	Niveles óptimos de inventarios de materia prima
Planificación de las compras	El encargado de las compras deberá estimar en base a la revisión histórica la cantidad necesaria de materia prima requerida.	Optimización de recursos

Elaborado por: Atupaña (2018)

4.2.5 Indicadores

Para medir los resultados obtenidos con la aplicación de las estrategias es importante contar con indicadores que permitan medir el resultado de los mismos:

Tabla 35: Indicadores

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	
Estrategias	Indicadores
Contratación de personal	<p>Eficiencia contrato = $\frac{\text{Total de vacantes}}{\text{Total de personal contratado}} * 100$</p> <p>Eficiencia de gasto</p> $= \frac{\text{Total gasto por contratación}}{\text{Total de gasto por contratación proyectado}} * 100$
Manual de funciones	<p>Eficiencia de procesos = $\frac{\text{Total de procesos}}{\text{Total de procesos realizados}} * 100$</p> <p>Eficiencia de resultados.</p> $\text{ER} = \frac{\text{Total de productos entregados en el año}}{\text{Total de productos programados a entregar}} * 100$
Plan de capacitación	<p>Eficacia de costos de capacitación.</p> $\text{ECC} = \frac{\text{Total de personal}}{\text{Total de personal capacitado}}$ <p>ROI = $\frac{\text{Valor de los beneficios de la capacitación}}{\text{Valor de los costos de la capacitación}} * 100$</p> <p>Nivel de aprobación de pruebas.</p> $\text{nivel de A. P} = \frac{\text{Total de personas que aprobaron la prueba}}{\text{total de personas capacitadas}}$

Plan de marketing	Eficacia de gastos = $\frac{\text{Gastos publicidad y marketing}}{\text{Gastos publicidad y marketing proyectado}} * 100$
	Eficiencia de impacto = $\frac{\text{Número de clientes actuales}}{\text{Número de nuevos clientes}} * 100$
	Eficacia de resultados = $\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Total de ventas proyectadas}} * 100$
	Eficiencia de medios sociales. $= \frac{\text{Número de conversiones de cada canal social}}{\text{Número de conversiones generados por cliente de cada canal social}}$

Elaborado por: Alex Atupaña

Tabla 36: Indicadores

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	
Estrategias	Indicadores
Recuperación de cartera	<p>Rotación de clientes.</p> $\text{Rotacion de clintes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes} + \text{efectos a cobrar}} = \text{veces}$ <p>Rotación sobre cobros - Pagos a Crédito.</p> $\text{Rotación cuentas a cobrar} = \frac{\text{Ventas a precio de Venta}}{\text{Saldo medio dee cuentas a cobrar}} = \text{veces}$ <p>Rotación de cuentas por cobrar.</p> $\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{veces}$ <p>Días de venta en rotación de cuentas por cobrar.</p> $\text{Días de rotación de cuentas por cobrar} = \frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$ <p>Descuentos por pronto pago.</p> $I = \frac{d * 365}{t}$
Cuentas por pagar	<p>Eficiencia de cuentas por pagar.</p> $\text{Eficiencia de cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar actuales}}{\text{Cuentas por pagar proyectadas}}$ <p>Rotación de cuentas ´por pagar.</p> $\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo mercancía vendida}}{\text{cuentas por pagar}} = \text{veces}$

	<p>Días de rotación de cuentas por pagar.</p> <p>Días de rotación de cuentas por pagar</p> $= \frac{365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$
Inventarios	<p>Inventarios en existencias.</p> <p>Inventarios en existencia = $\frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de mercancías vendidas}}$</p> <p>Rotación de inventarios.</p> <p>Rotacion de inventarios = $\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}} = \text{veces}$</p> <p>Días de rotación de inventarios.</p> <p>Días de rotación de inventarios = $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$</p> <p>plazo promedio de reposición de inventarios</p> $= \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$

Estos indicadores permitirán medir las estrategias propuesta en la investigación realizada con la finalidad de saber cuan eficiente son las estrategias administrativas y financieras, en cada uno de los procesos que realice la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales una vez que se implemente las estrategias.

4.2.6 Cronograma

ESTRATEGIAS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS												
Proceso de contratación de personal												
Creación Manual de funciones y descripción de puesto												
Plan de capacitación												
ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD												
Creación de módulos publicitarios												
Vallas publicitarias												
Publicidad en vehículo												
publicidad en medios digitales												
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN												
Descuentos												
Concursos												
Degustaciones												

Elaborado por: Atupaña (2018)

CONCLUSIONES

- La procesadora agroindustrial Mis Frutales es una empresa que se dedica a la comercialización de pulpa de frutas, en el diagnóstico inicial se visualiza que la organización cuenta con un organigrama que no se encuentra formulado de manera adecuada, la carencia de un manual de funciones es evidente, así también los problemas de liquidez que tiene la empresa para cubrir con sus obligaciones a corto plazo, lo cual significa la inexistencia de estrategias que permitan el mejoramiento de los diferentes procesos.
- Al realizar los análisis de los estados financieros se visualizó que en el año 2017 existió un decrecimiento porcentual del valor en caja de un 21.02%; mientras que el pasivo no corriente aumentó en un 87.04%, en cuanto a los indicadores financieros, existen problemas de liquidez.
- Posterior al análisis respectivo de la información recopilada, se propone la formulación de estrategias que se basan en el mejoramiento de los procesos tanto administrativos como financieros; dichas estrategias se basan en el diseño de un manual de funciones, establecimiento del proceso de reclutamiento de personal, estrategias de promoción y publicidad, y finalmente se hace un enfoque en lo relacionado con cuentas por cobrar, por pagar e inventarios.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa Mis Frutales realice un diagnóstico de las estrategias y políticas con las que se maneja, con la finalidad de determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los mismos, y en caso de que no cumplieran con los estándares requeridos se realicen las modificaciones correspondientes para el cumplimiento de los objetivos deseados.
- Se sugiere a la empresa Agroindustrial Mis Frutales que se implementen las estrategias financieras propuestas, de forma que los problemas de liquidez existentes sean solucionados, y la organización cuente con el activo corriente necesario para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo con los proveedores y personal.
- Se encomienda a la empresa que se considere la implementación y uso de las estrategias administrativas y financieras que se han propuesto en la respectiva investigación, de manera que los procesos que se realizan en la misma sean mejores y óptimos, trabajando con altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzil, F. (27 de Noviembre de 2010). *Zona económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/recursos>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME C.A.
- Baena, D. (2014). *Análisis Financiero: enfoque proyecciones financieras*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Benítez, J. (2013). *Estrategias para la optimización de los procesos de aprobación de créditos en el Banco Exterior, sede principal*. Caracas: Universidad Nueva Esparta.
- Bustamante, C. (2009). Definición y aplicación de los ratios financieros en las empresas. *Revista de asesoría especializada*, E1-E3.
- Chanes, D. (2014). *La diferenciación y el liderazgo en costes: claves del éxito de IKEA*. (Tesis de pregrado. Universidad de Valladolid): Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5450/1/TFG-N.10.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y Técnica Comercial*. México: Mc Graw Hill.
- Comision Nacional del Mercado de Valores, & el Banco de España. (2014). *El Plan de Educación Financiera*. . Obtenido de <https://www.finanzasparatodos.es>
- Cruz, J. (2016). *Formulación estratégica*. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>
- Cynertia Consulting. (2009). *Estrategia empresarial: Cómo formularla e implementarla con éxito*: Obtenido de: http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf
- Díez, E., García, J. M., & Periañez, C. (2001). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Espinoza, J., & Guzmán, T. (2012). *Propuesta de implementación de estrategias financieras para la reaperura del hostel y restaurant "Las Perlas" en el cantón Gualaceo*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana,). Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3264/1/UPS-CT002534.pdf>
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. Madrid: EOI.

- García, H. J. (2008). Evaluación económica, financiera y social ¿Cuáles son sus diferencias? *Equilibrio económico*, 77-82.
- Gómez, C. (2006). *Diez tesis cuestionables sobre los microcréditos*. Obtenido de: http://www.comunica-accion.org/article.php?id_article=190.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- IEM. (2015). Segmentación de mercado. *Business School*. Obtenido de <https://iembs.com/alumni/tuto/segmentacion-de-mercados.pdf>
- Kaplan, R. (2016). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. (2016). *Planeación Financiera*. Madrid: Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc-GrawHill.
- Lojero, J. (2005). *Proceso administrativo*. Buenos Aires: Limus.
- Loubriel, R. (2009). *Formulación de la estrategia*. México: Universidad Metropolitana.
- Merchán, P., & Olaya, S. (2017). *Diseño de estrategias administrativas-financieras para mejorar la rentabilidad de Construcciones s.a.* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil.) Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22987/1/Tesis%20Merch%C3%A1n%20Paola%20y%20Olaya%20Silvia.pdf>
- Mosquera, J., & Ramírez, J. (2011). *Diseño de una estrategia administrativa para aumento de potencial financiero de las organizaciones*. Pereira : Limus.
- Olamendi, G. (2015). *Estrategias de diferenciación*. Obtenido de <http://www.empredealto.cl/Prometeo2/modulos/login/documentos/diferenciacion.pdf>
- Ontaneda, D. (2015). *La estrategia empresarial y su incidencia en la venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Estatal de Carchi,) Obtenido de: <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/313/1/279%20La%20Estrategia%20Empresarial%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20Venta%20de%20los%20productos.pdf>

- Pascual, M. (2014). *Tres conceptos financieros: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad*. Obtenido de http://webs.ono.com/martinpascual/pv70601_tresconceptos.pdf
- Red emprender. (2015). *Liderazgo en costes*. Obtenido de <http://redemprendeytrabaja.somontano.org/wp-content/uploads/2014/04/liderazgo-en-costes1.pdf>
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá: Editorial Universidad del Rosario .
- Robalino, C. (2012). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa "Diseños Rivelino King C.A."*. Caracas: Universidad Nueva Esparta.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. México : Red Tercer Milenio .
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista científica Guillermo de Ockham* , 23-36.
- Ronda, G. (2016). *El concepto de estrategia* . Obtenido de http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA_concp.pdf
- Rubio, P. (2012). *Manual de análisis financiero*. México: Limusa.
- Ruiz, G. (10 de Junio de 2015). *FINanzas*. Obtenido de <https://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>
- Superintendencia de Compañías . (2015). *Tabla de Indicadores Financieros* . Obtenido de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Tamayo, M. (2012). *Proceso de la investigación científica*. España: Limusa.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



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

ENCUESTA

OBJETIVO: Recolectar información sobre los procesos administrativos y financieros que permitan el establecimiento de estrategias para la empresa Agroindustrial Mis Frutales

Cuestionario

1. ¿Considera usted, que el organigrama que posee la empresa es el adecuado?

Sí	
No	

2. Según su criterio, considera importante la existencia de un manual de funciones

Sí	
No	

3. ¿La procesadora agroindustrial Mis Frutales cumple con el manual de funciones adecuado?

Sí	
No	

4. Según su criterio, ¿Qué nivel de importancia tiene la capacitación empresarial?

Alto	
Medio	
Bajo	

5. ¿Según su criterio que tipo de capacitación se necesita en la empresa?

Administrativo	
Financiero	
Logística	
Producción	

6. ¿En que deberían los directivos basar sus decisiones para el crecimiento óptimo en la empresa?

Estados Financieros	
Rotación de inventarios	
Liquidez	
Producción	
Comercialización	

7. ¿Conoce usted si el departamento financiero realizar una planificación de compras?

Sí	
No	

8. ¿En qué nivel considera usted que se encuentran las actuales políticas de la empresa?

Excelente	
Bueno	
Malo	

9. ¿Piensa usted que las políticas actuales de la empresa permitirán el crecimiento organizacional?

Sí	
No	

10. ¿Considera usted que se debe formulara nuevas estrategias administrativas y financieras para que la empresa Mis Frutales cumpla con las metas y objetivos propuestos?

De acuerdo	
Muy de acuerdo	
Ni en acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



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

ENTREVISTA

Guía de entrevista

1. ¿Qué tiempo estimado se encuentra operando la empresa a la que usted representa?

2. ¿La empresa comercializa su producto a nivel local, regional, nacional o internacional?

3. ¿La empresa tiene identificado a sus clientes potenciales?

4. ¿Considera usted importante el análisis de los estados financieros para la formulación de estrategias y toma de decisiones?

5. ¿La empresa se maneja con un proceso administrativo establecido?

6. ¿Considera usted que la capacitación al personal es esencial para el mejoramiento de los procesos?

7. ¿La empresa cuenta con un Manual de funciones? Indique la importancia del mismo.

8. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

9. ¿La empresa posee estrategias financieras y administrativas?

10. ¿De qué manera la gerencia de la empresa busca la optimización de recursos?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Levantamiento de información



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

ENCUESTA

OBJETIVO: Recolectar información sobre los procesos administrativos y financieros que permitan el establecimiento de estrategias para la empresa Agroindustrial Mis Frutales

Cuestionario

1. ¿Considera usted, que el organigrama que posee la empresa es el adecuado?

Sí	
No	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Según su criterio, considera importante la existencia de un manual de funciones

Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
No	

3. ¿La procesadora agroindustrial Mis Frutales cumple con el manual de funciones adecuado?

Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
No	

4. Según su criterio, ¿Qué nivel de importancia tiene la capacitación empresarial?

Alto	<input checked="" type="checkbox"/>
Medio	
Bajo	

5. ¿Según su criterio que tipo de capacitación se necesita en la empresa?

Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Financiero	
Logística	
Producción	

6. ¿En que deberían los directivos basar sus decisiones para el crecimiento óptimo en la empresa?

Estados Financieros	<input checked="" type="checkbox"/>
Rotación de inventarios	<input type="checkbox"/>
Liquidez	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>
Comercialización	<input type="checkbox"/>

7. ¿Conoce usted si el departamento financiero realizar una planificación de compras?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>

8. ¿En qué nivel considera usted que se encuentran las actuales políticas de la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Malo	<input checked="" type="checkbox"/>

9. ¿Piensa usted que las políticas actuales de la empresa permitirán el crecimiento organizacional?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>

10. ¿Considera usted que se debe formulara nuevas estrategias administrativas y financieras para que la empresa Mis Frutales cumpla con las metas y objetivos propuestos?

De acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni en acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN FINANZAS

ENTREVISTA

Guía de entrevista

1. ¿Qué tiempo estimado se encuentra operando la empresa a la que usted representa?

5 años

2. ¿La empresa comercializa su producto a nivel local, regional, nacional o internacional?

Se comercializa a nivel nacional

3. ¿La empresa tiene identificado a sus clientes potenciales?

Contamos con una base de datos, de manera que a través de esta identificamos a los clientes

4. ¿Considera usted importante el análisis de los estados financieros para la formulación de estrategias y toma de decisiones?

Sí, porque permiten tener un conocimiento claro de la situación actual en que se encuentra la empresa.

5. ¿La empresa se maneja con un proceso administrativo establecido?

No existen procesos administrativos previamente establecidos.

6. ¿Considera usted que la capacitación al personal es esencial para el mejoramiento de los procesos?

GRACIAS
Considero que es importante la capacitación dentro de una empresa, ya que esto permite mejorar los procesos existentes

7. ¿La empresa cuenta con un Manual de funciones? Indique la importancia del mismo.

Si existe un manual de funciones

8. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

NO

9. ¿La empresa posee estrategias financieras y administrativas?

Control de inventarios, manejo y análisis de estados financieros, capacitación a empleados

10. ¿De qué manera la gerencia de la empresa busca la optimización de recursos?

Bajo la creación de estrategias.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN