



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO- FINANCIERO
PARA LA EMPRESA INCALSID CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.**

AUTORA:

MARIANA ISABEL CARRASCO LLERENA

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. MARIANA ISABEL CARRASCO LLERENA, ha cumplido con las normas de investigación científicas y una vez analizado su contenido, se autoriza su publicación.

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. José Fernando López Aguirre
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 18 de diciembre del 2015

Mariana Isabel Carrasco Llerena

180428454-3

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la salud, vida y los conocimientos necesarios y permitirme llegar hasta este momento tan especial e importante de mi formación profesional.

A mi querida madre Mariana Llerena, por ser esa persona incondicional y brindarme su apoyo en todo momento. Gracias por existir, y que Dios me la cuide y la bendiga siempre.

A mi padre Ángel Carrasco, que aunque ya no esté conmigo físicamente me cuida y protege desde el cielo.

A todos mis hermanos Norma, Janeth, Mery, Ángel y José, porque son mi pilar fundamental, por brindarme cariño, confianza y apoyo y cumplir otra etapa importante en mi vida.

A mi hija Kiara, que es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome cada día, y alcanzar mis apreciados ideales de superación y ser un ejemplo a seguir.

Ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, y alcanzar mis objetivos propuestos.

Mariana Isabel Carrasco Llerena

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a Dios por darme fuerza y sabiduría cada día de mi vida, porque sin la ayuda de él nada sería posible, y brindarme la oportunidad de obtener otro triunfo personal.

A mis padres, hermanos y a toda mi familia que siempre estuvieron a mi lado dándome apoyo y consejos para seguir cumpliendo mis objetivos y metas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por abrirme sus puertas y llegar a ser mi segundo hogar.

A los miembros de la empresa INCALSID CÍA. LTDA. Por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación.

A mis tutores el Ing. Luis Orna y el Ing. José López que compartieron sus conocimientos y actitudes y guiarme en cada proceso de desarrollo de mi trabajo investigativo y terminarlo con éxito.

A mi compañero y amigo Galo por brindarme su amistad sincera y apoyo incondicional y compartir a mi lado durante todo el tiempo de mi formación profesional.

Mariana Isabel Carrasco Llerena

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo- Financiero para la empresa INCALSID CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, con la finalidad de corregir las falencias en ámbitos organizacionales, de administración, y financieros, para solventar la necesidad de la empresa. Para el inicio de la aplicación del modelo de gestión, se realizó un análisis global de la empresa, se evaluó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con el objetivo de determinar falencias en la ejecución de sus actividades, y se propuso un organigrama estructural, para determinar y socializar el orden jerárquico existente. Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se realizó la aplicación de las perspectivas, tales como: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, aplicando indicadores financieros y de gestión. La implementación del Cuadro de Mando Integral, tiene como propósito eliminar los errores de todas las actividades de los departamentos y unidades de la empresa, y así tener eficiencia en el ámbito administrativo- financiero. Se recomienda realizar un análisis periódico de la organización, con el fin de determinar si se está cumpliendo con los objetivos principales de la empresa, y si se aplica la totalidad de las estrategias, y las perspectivas propuestas.

Palabras claves: Modelo de Gestión, Gestión Administrativa – Financiera, Cuadro de Mando Integral.

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

DIRECTOR

DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The present research introduced an Administrative Management Model-Financial to the INCALSID CIA LTDA enterprise. Ambato city. Tungurahua, province. The needs of the company try to correct and solve the shortcomings in the organizational field, management, and financial. A comprehensive analysis of the company was conducted to start the implementation of the management model. The strengths, Opportunities, weaknesses and threats, (SWOT) were evaluated. A structural organization chart was proposed to identify and socialize the existing hierarchy in order to determine the shortcomings in the implementation of activities. The application prospects were performed to the implementation of the balanced scorecard such as: financial, customers, internal processes, learning and development, using financial and management indicators. The balanced scorecard implementation aims to eliminate errors of all activities of the departments and units of the company, and they have administrative-efficiency in the financial sector. The researcher recommends a periodic analysis of the organization to determine if they are fulfilling the main objectives of the company, and if all the strategies and proposed perspectives were applied.

Keywords: Management Model, Administrative Management, Balanced Scorecard

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen Ejecutivo.....	vi
Summary.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1 Que es la Administración	11
2.2.2 Administración de Empresas	11
2.2.3 Gestión Administrativa.....	12
2.2.4 Funciones de la Administración.....	12
2.2.4.1 Planeación: Dar Valor Agregado	12
2.2.4.2 Organización: Formar una organización dinámica	12
2.2.4.3 Dirección: Movilizar a las personas.....	13

2.2.4.4	El control: Aprendizaje y Cambio.....	13
2.2.5	Administración Estratégica	13
2.2.5.1	Organigrama	14
2.2.5.2	Tipos de Organigrama:	14
2.2.5.3	Organigrama Funcional.....	15
2.2.5.4	Organigrama Estructural	15
2.2.6	Planeación Estratégica.....	16
2.2.6.1	Establecimiento de la misión, la visión y las metas.....	16
2.2.6.2	La Misión	16
2.2.6.3	La Visión	16
2.2.6.4	Las Metas Estratégicas	16
2.2.6.5	Objetivos Organizacionales	17
2.2.7	Plan de Acción.....	17
2.2.8	Monitoria Estratégica.....	17
2.2.8.1	Índice de Desempeño Esperado	17
2.2.8.2	Índice de Desempeño.....	17
2.2.8.3	Índice de Gestión.....	17
2.2.9	Diagnóstico Interno.....	18
2.2.10	Diagnostico Externo	19
2.2.11	Análisis F.O.D.A.....	20
2.2.12	Gestión Financiera	21
2.2.13	Objetivo Financiero	21
2.2.14	Importancia de la Gestión Financiera.....	22
2.2.15	El Papel de la Gestión Financiera	22
2.2.16	Función Financiera.....	22
2.2.17	Consideraciones Sobre La Rentabilidad, Riesgo Y Liquidez	23
2.2.17.1	Rentabilidad	23
2.2.17.2	Riesgo	23
2.2.17.3	Liquidez.....	24
2.2.18.	Indicadores Financieros.....	24
2.2.19	Costos Financieros	24
2.2.20	Cuadro de Mando Integral	25

2.2.22	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	27
2.2.22.1	Perspectiva Financiera.....	27
2.2.22.2	Perspectiva Del Cliente	28
2.2.22.3	Perspectiva De Procesos.....	30
2.2.24	Relación Causa-Efecto	34
2.3	HIPÓTESIS O IDEA DEFENDER	35
2.3.1	Hipótesis General	35
2.3.2	Hipótesis Específicas	35
2.4	VARIABLES	35
2.4.1	Variable Independiente.....	35
2.4.2	Variable Dependiente	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		36
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1.1	Modalidad.....	36
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	36
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	37
3.4.1	Métodos	37
3.4.2	Técnicas.....	37
3.4.3	Instrumentos.....	37
3.5	RESULTADOS	38
3.5.1	Análisis e Interpretación de los Resultados	38
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	54
3.6.1	Combinación de Frecuencias	55
3.6.2	Planteamiento de las hipótesis:.....	57
3.6.3	Determinar X^2 crítico (tabla).....	58
3.6.4	Decisión/ Conclusión:.....	58
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		59
4.1	TÍTULO.....	59
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	59
4.2.1	Conocimiento Global de La Empresa.....	59
4.2.1.1	Misión.....	59

4.2.1.2	Visión.....	59
4.2.1.3	Valores Corporativos	60
4.2.1.4	Política De Calidad	60
4.2.1.5	Objetivos De Calidad.....	60
4.2.1.6	Organización.....	61
4.2.1.7	Organigrama Estructural Propuesto.....	62
4.2.1.8	Análisis F.O.D.A.:	65
4.2.2	Implementación Perspectivas.....	67
4.2.2.1	Perspectiva Financiera	67
4.2.2.1.1	Estado de Situación financiera.....	68
4.2.2.1.2	Estado de Resultados.....	71
4.2.2.1.3	Índices y Análisis financieros	75
4.2.2.1.3.1	Razón Corriente	75
4.2.2.1.3.2	Prueba Ácida	76
4.2.2.1.3.3	Capital de Trabajo	76
4.2.2.1.3.4	Endeudamiento.....	77
4.2.2.1.3.5	Concentración de endeudamiento a corto plazo	78
4.2.2.1.3.6	Endeudamiento / Ventas	78
4.2.2.1.3.7	Rotación de Cartera	79
4.2.2.1.3.8	Margen Bruto de Utilidad.....	80
4.2.2.1.3.9	Margen Operacional	81
4.2.2.1.3.10	Rentabilidad sobre el Activo.....	81
4.2.2.1.3.11	Rentabilidad sobre el Patrimonio	82
4.2.2.1.3.12	Análisis crecimiento.....	83
4.2.2.1.4	Proyección de Ventas	83
4.2.2.2	Perspectiva del Cliente.....	84
4.2.2.2.1	Análisis indicadores claves para maximizar ingresos.....	85
4.2.2.2.1.1	Clientes visitados	85
4.2.2.2.1.2	Ventas promedio por cliente al mes	86
4.2.2.2.1.3	Clientes nuevos al mes.....	87
4.2.2.2.1.4	Atención al cliente	88
4.2.2.2.2	Ventas a Nivel Nacional	89

4.2.2.2.3	Propuestas de Estrategias.....	91
4.2.2.2.4	Mejoradas políticas de Venta.....	93
4.2.2.3	Perspectiva de Procesos Internos.....	93
4.2.2.3.1	Análisis de indicadores	94
4.2.2.3.1.1	Eficiencia de los despachos.....	94
4.2.2.3.1.2	Rotación de Inventario	95
4.2.2.3.1.3	Rotación de Cartera	95
4.2.2.3.1.4	Periodo medio de cobranza	96
4.2.2.3.2	Cadena de Valor.....	97
4.2.2.4	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.....	99
4.2.2.4.1	Análisis de indicadores	100
4.2.2.4.1.1	Nivel Formación Académica del personal	100
4.2.2.4.1.2	Nivel de Compromiso	100
4.2.2.4.1.3	Nivel de Inconformidad	101
4.2.2.4.1.4	Nivel de aplicación de políticas	101
4.2.2.4.1.5	Relación entre los Proveedores	102
4.2.2.4.1.6	Eficiencia Administrativa	103
4.2.2.4.1.7	Inconformidad del cliente	103
4.2.2.4.1.8	Años de Servicio.....	104
4.2.2.4.2	Propuesta de Políticas.....	105
4.2.2.4.2.1	Propuesta de Políticas Administrativas.....	105
4.2.2.4.2.2	Propuesta de Políticas de Producción	105
4.2.2.4.2.3	Propuesta de Políticas de Recursos Humanos.....	106
4.2.2.4.3	Vinculación de Cuadro de Mando Integral	107
4.2.2.4.3.1	Relación causa efecto.....	107
4.2.3	Evaluación de Indicadores Y Programas de Acción.....	109
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		112
BIBLIOGRAFÍA.....		113
ANEXOS.....		114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal INCALSID	37
Tabla 2. Misión, Visión y Objetivos	38
Tabla 3. Compromiso hacia la Empresa	40
Tabla 4. Objetivos	41
Tabla 5. Clima Laboral	42
Tabla 6. Trabajo en Equipo.....	43
Tabla 7. Capacitación Continúa	44
Tabla 8. Ventas-Procesos	45
Tabla 9. Políticas.....	46
Tabla 10. Medios Digitales	47
Tabla 11. Estrategias	48
Tabla 12. Mejoras en Sistemas Productivos	49
Tabla 13. Indicadores Financieros	50
Tabla 14. Indicadores Financieros y No financieros.....	51
Tabla 15. Información Financiera.....	52
Tabla 16. Gestión Adecuada	53
Tabla 17. Frecuencias Observadas.....	56
Tabla 18. Frecuencias Esperadas	56
Tabla 19. Cálculo del Chi-Cuadrado.....	57
Tabla 20. Perspectiva Financiera	67
Tabla 21. Perspectiva de Clientes	85
Tabla 22. Ventas	89
Tabla 23. Perspectiva de Procesos Internos	93
Tabla 24. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Cuadro de Mando Integral	26
Gráfico 2:	Balanced Scorecard.....	27
Gráfico 3:	Perspectiva Financiera	28
Gráfico 4:	Perspectiva Del Cliente.....	30
Gráfico 5:	Estrategias De Procesos Internos	31
Gráfico 6:	Como Implementar Un Balanced Score Card.....	33
Gráfico 7:	Misión, Visión y Objetivos	39
Gráfico 8:	Compromiso hacia la Empresa	40
Gráfico 9:	Objetivos	41
Gráfico 10:	Clima Laboral	42
Gráfico 11:	Trabajo en equipo	43
Gráfico 12:	Capacitación continúa.....	44
Gráfico 13:	Ventas-Procesos.....	45
Gráfico 14:	Políticas.....	46
Gráfico 15:	Medios Digitales	47
Gráfico 16:	Estrategias.....	48
Gráfico 17:	Mejoras en Sistemas Productivos	49
Gráfico 18:	Indicadores Financieros	50
Gráfico 19:	Indicadores Financieros y No financieros.....	52
Gráfico 20:	Información Financiera.....	53
Gráfico 21:	Gestión Adecuada	54
Gráfico 22:	Comprobación Hipótesis.....	58
Gráfico 23:	Organigrama Estructural.....	61
Gráfico 24:	Organigrama Estructural Propuesto	62
Gráfico 25:	FODA	65
Gráfico 26:	Análisis de ventas 2011-2014	83
Gráfico 27:	Proyeccion de Ventas.....	84
Gráfico 28:	Porcentaje de Ventas anuales.....	90
Gráfico 29:	Cadena de Valor.....	97
Gráfico 30:	Cadena de Procesos	98
Gráfico 31:	Diagrama Relación Causa y efecto	108

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la ha realizado a la empresa INCALSID CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, conociendo que las organizaciones en la actualidad necesitan información completa y confiable sobre todos los aspectos de la empresa para mejorar su productividad y rentabilidad. Es así que la presente investigación se desarrolló a través de 4 capítulos: Planteamiento del problema, Marco Teórico, Marco Metodológico, y la Propuesta.

El Capítulo I, comprende la descripción de la posición actual de la empresa en donde se denota la problemática y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II, se encuentra desarrollo para sustentar la investigación a través, de investigaciones anteriores, y conceptos referenciales sobre Administración, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Cuadro de Mando Integral, Cadena de Valor, etc.

El Capítulo III, corresponde al Marco Metodológico, en donde se detalla el tipo de investigación que se realiza, los instrumentos de investigación, población en estudio, comprobación de la hipótesis y revisión de la factibilidad.

El Capítulo IV, se enmarca en la propuesta para solventar la problemática de INCALSID CIA. LTDA., en donde se ha dividido tres fases, en la primera se diagnosticara la situación actual de la empresa, a través del conocimiento general de la misma, la fase dos comprende la implementación de perspectivas y la fase tres la Evaluación de Indicadores.

El alcance del Cuadro de Mando Integral será determinar los objetivos estratégicos e indicadores financieros y de gestión para medir el cumplimiento de metas ya que todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados en la rentabilidad y el mejoramiento del proceso administrativo, que son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Finalmente se analizaran los procesos en todas las áreas, para así obtener mayores beneficios, además se complementara con la implementación de los indicadores

financieros y no financieros, con el respectivo análisis de cada indicador para determinar su rentabilidad exacta, en el área administrativa se verificara la productividad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la provincia de Tungurahua las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos derivados del cuero y en especial a los fabricantes de calzado, en su gran mayoría no utilizan las herramientas administrativas, ni poseen las políticas adecuadas para optimizar los recursos y así maximizar la productividad, esto se ve reflejado en la variación de precios de venta entre las diferentes industrias, es decir, ellos no hacen un análisis técnico, menos aún un control de sus costos para asignar precios, lo hacen al azar midiendo el nivel económico de los clientes, la situación en que se vive y sobre todo la época en la que se encuentran, manejando un amplio nivel de posibilidades para generar ingresos sin controles ni políticas establecidas.

En los años de existencia, producción y servicio a la comunidad, la empresa artesanal a más de ofrecer artículos de excelente calidad, se ha convertido en proveedora de fuentes de empleo para miles de personas que laboran en esta línea de producción.

En Tungurahua existe un amplio número de empresas que se dedican a la producción de calzado, siendo necesario ser competitivas entre sí, por lo que se requiere contar con un modelo de gestión Administrativo- Financiero que sirva de soporte para garantizar el adecuado funcionamiento y desempeño organizacional.

Este es el caso de INCALSID Cía. Ltda., que de empresa artesanal pasó a ser una Compañía dedicada a la producción y comercialización de calzado. Actualmente, INCALSID Cía. Ltda., debido a la ausencia de un modelo de gestión administrativa-financiera no tiene un adecuado crecimiento y desarrollo empresarial.

Paralelamente, presenta un inadecuado control interno en la mayor parte de los procesos, en especial en el de producción, lo que ocasiona que no solamente se produzcan inconformidades en sus procesos, sino un impacto negativo en la producción, comercialización e imagen de la empresa.

Así mismo es evidente el gran volumen de desperdicios de materia prima y productos terminados defectuosos, lo cual produce graves pérdidas económicas a la empresa.

Además en la parte financiera INCALSID Cía. Ltda., presenta un alto índice de cartera vencida, situación que no le permite tener una adecuada solvencia, y cubrir otros requerimientos que presentan la empresa.

Todos estos problemas tienen su origen en la falta de un modelo de Gestión Administrativo – Financiero que garantice su adecuado funcionamiento y desempeño empresarial.

Por lo anterior, es de singular importancia emprender con la presente investigación, que entre otras cosas, permitirá evaluar, corregir y mejorar el proceso administrativo y financiero de la empresa, generando la toma oportuna de decisiones a nivel empresarial, lo que a su vez se traducirá en la mejora de la producción y comercialización de calzado de mayor calidad, para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un modelo de Gestión Administrativo- Financiero, contribuirá a mejorar la gestión administrativa y financiera organizacional para alcanzar una mayor rentabilidad de la empresa INCALSID Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Modelos contemporáneos de gestión

Área: Departamentos Administrativo y Financiero

Tiempo: Agosto - Diciembre 2015

Espacial: Empresa INCALSID Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Gracias a la implementación del diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero permitirá que la empresa reduzca los problemas administrativos y posibles

desviaciones financieras, que conlleve al mejoramiento de las operaciones y toma de decisiones posibles.

Para el presente proyecto se buscará aprovechar la mayor cantidad de métodos y técnicas de investigación existentes, a fin de recabar información objetiva, veraz, oportuna y confiable que permita determinar ciertas deficiencias existentes en las áreas administrativa, financiera y de producción de la empresa, a fin de estructurar un modelo de Gestión empresarial que venga a remediar la problemática existente.

La presente investigación se justifica por la importancia que éste representa, ya que INCALSID Cía. Ltda., no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero, para la administración de la entidad, de modo que esta investigación va a permitir elaborar un modelo de gestión para todos sus procesos y sub procesos, con base a estándares e indicadores que faciliten determinar a la organización posibles falencias internas y externas.

Además genera un gran impacto, debido a que los beneficios económicos que se alcanzarán con el mejoramiento del control de gestión, ayudarán a todos los departamentos de la compañía, resultados que se verán reflejados con el incremento de la productividad y rentabilidad en la empresa, lo que permitirá una estabilidad económica, obteniendo un crecimiento empresarial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión Administrativo- Financiero para la empresa INCALSID Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, que contribuya a la mejora del proceso administrativo, alcanzando una mayor rentabilidad a nivel empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar el marco teórico que sirve de sustento para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo- Financiero, sirviéndonos para el efecto de cuanto material bibliográfico y de investigación existe sobre el tema.

- Definir la situación actual de la empresa desde una perspectiva metodológica utilizando los diversos métodos y técnicas de investigación existentes, de tal forma que nos permita el diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero, adecuado a las necesidades y requerimientos de INCALSID Cía. Ltda.
- Crear un modelo de gestión Administrativo- Financiero, que incluya la reorganización de la estructura de la entidad, mediante la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Se han realizado varias investigaciones que se enfocan a empresas, que no aplican un modelo de gestión administrativo-financiero, que permita mejorar el proceso administrativo e incrementar la rentabilidad de una empresa, ocasionando varios problemas y, en ocasiones posibles pérdidas, la falta de un modelo de gestión administrativo financiero, no permite contar con información oportuna confiable para una adecuada toma de decisiones, INCALSID Cía. Ltda., pretende mejorar su crecimiento y competitividad, ajustándose enteramente a las necesidades de la compañía.

Para el presente proyecto investigativo, se tomó como referencia los realizados anteriormente.

En el caso de Cabrera, A., & Mena M. (2011). Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la fábrica bolos ROGI de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Imbabura. Manifiesta lo siguiente.

Después del diagnóstico se determinó que la fábrica de bolos ROGI existen necesidades de tipo organizacional, financiero; así como también existen ciertas debilidades en el campo comercial.

A pesar de que la gestión gerencial de la fábrica se ha realizado en forma empírica, ha existido un crecimiento a través de los años de operaciones. Por lo que se ha observado mejora en infraestructura y maquinaria.

Existe debilidad en general en la aplicación del proceso administrativo, sobre todo en la base de planificación, ya que no se reconoce la misión, visión, las metas, procedimientos y objetivos empresariales.

En la parte comercial se ha observado y concluido que ha existido una limitada innovación en las actividades del marketing. Lo que sin lugar a dudas ayuda a posicionar la marca y producto ROGI.

A pesar que el flujo de caja de Bolos ROGI presenta saldos positivos en el horizonte del proyecto, sin embargo el VAN en negativo.

En cambio que la Tasa Interna de Retorno representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados, el préstamo y los intereses se pagaran con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

Como el propósito de la investigación fue reposicionar la marca ROGI o el bolo, para mejorar la rentabilidad de la empresa, hubo la necesidad de trabajar e el incremento de las ventas. Pero con un nuevo producto que satisfaga las necesidades de los clientes.

Existe viabilidad de ingresos, costos, rentabilidad. Por lo que la propuesta para la fábrica es viable.

Los impactos son favorables para la implementación del proyecto. (p. 155)

Según Tapia, V., & Erazo, J. (2012). Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para el Patronato de Asistencia Social del Gobierno Provincial de Imbabura. Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Imbabura. Manifiesta lo siguiente:

La mayoría de los Directivos conoce la normativa legal, esto es la ley que regula el funcionamiento de los Patronatos Provinciales.

Los Patronatos Provinciales reciben en un porcentaje considerable el presupuesto del Gobierno Central para desarrollar sus actividades; el resto se financia a través de autogestión y el aporte de ONGS.

La toma de decisiones en cuanto a las actividades que se realiza están basadas en la planificación, los estados financieros y el presupuesto que manejan actualmente.

El Patronato cuenta con una misión, visión, objetivos y valores que determinan el accionar de esta institución.

Los precios de los servicios que brinda esta institución provincial son muy accesibles a todo tipo de usuarios.

Inexistencia de una estructura orgánica que establece claramente la jerarquía que existe dentro de la institución.

Existe capacitación del talento humano de manera no muy frecuente discontinua, y no en áreas específicas de trabajo.

Infraestructura actual poco funcional para la atención a usuarios.

Ausencia de procedimientos administrativos para la contratación de personal nuevo.

Escasa cobertura de atención a través de los servicios, se limita únicamente a sectores urbanos y semiurbanos, descuidando un poco en el sector rural. (p. 232)

Según Pérez, S., & Suarez, F. (2013). Modelo de Gestión Administrativo-Financiero de los Infocentros de la sierra centro-norte del Ecuador, caso Infocentros de las parroquias San José de Chaltura de la provincia de Imbabura, y en la parroquia San Isidro de Patulu de la provincia de Chimborazo. Escuela Politécnica Nacional, Quito, Pichincha. Manifiesta lo siguiente:

Al culminar el presente trabajo investigativo se puede determinar que se cumplió con los objetivos planteados, para la realización de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero, que sirva para la sostenibilidad de los infocentros de estudio.

Las parroquias que fueron objeto del presente estudio, aún no visualizan la magnitud del problema que representaría para los Infocentros, el no contar con una adecuada gestión Administrativa y Financiera, para cuando la administración de estos pasen a sus manos, como se indica en el análisis de sensibilidad del Modelo Financiero, los modelos de gestión tanto administrativo como financiero.

Con la aplicación del presente trabajo investigativo, no se puede garantizar que los Infocentros vayan a ser sostenibles, ya que siempre existirán externalidades que se salgan de control o estén fuera del presente estudio, pero si se puede garantizar que con la aplicación del presente trabajo investigativo, los Infocentros van a aumentar considerablemente las probabilidades de que puedan ser sostenibles y mantenerse en el tiempo dotando de un servicio social hacia la comunidad.

Es necesario que exista una “apropiación comunitaria del infocentro”, ya que este será un factor estratégico que dé verdadera propiedad y valor a estos centros y por ende dónde pueda primar la “voluntad colectiva” y de esta manera lograr que todas las planificadas para el efecto, puedan ser sostenibles incluyendo la financiera, en tal sentido la aportación económica que exista por parte de la comunidad de servicio a estos centros, y puedan seguir ofreciendo un servicio social a la comunidad.

Uno de los principales problemas de los Infocentros es que no cuentan con los estudios implementados, acerca de cómo administrarlos. Por tal motivo es necesario conocer como estos centros pueden ser sostenible financieramente, con el fin de que las comunidades puedan seguir manteniendo estos espacios, y tener una mejor visión de desarrollo y crecimiento para su población y de esta manera puedan crear y fomentar la población, productividad y conocimiento.

Si los ingresos de los Infocentros no cubren gastos operativos y mantenimiento, no existirá otra opción que cerrar el centro, y si existe una adecuada administración financiera, en miras de identificar soluciones de sostenibilidad de los infocentros de estudio.

Se diseñó el modelo de gestión administrativo, lo más sencillo y entendible posible, ya que quienes lo van a utilizar, no cuentan con muchos conocimientos de administración; para los Infocentros va a ser una herramienta de control en base a indicadores con la finalidad de obtener una administración técnica y eficiente, que optimice el manejo y administración de los recursos humanos y tecnológicos, con lo cual los grandes beneficiarios van a ser los usuarios de los Infocentros, y por ende la comunidad.

Los resultados financieros reflejan que lo planteado o propuesto, en el modelo de Gestión Financiero, mantiene un Valor Actual positivo, en tal sentido los supuestos planteados, cumplen con el objetivo principal del Modelo de Gestión, que es la sostenibilidad financiera del Infocentro y, puede ser utilizado para cualquier Infocentro del caso en estudio.

Para poder visualizar la flexibilidad del modelo De gestión Financiero se elaboró un análisis de sensibilidad, y /o Puntos de Equilibrio, con la finalidad de evidenciar que el Modelo en mención servirá como un factor estratégico en la toma de decisiones, referidas a tarifas, costos, gastos; incluso de las aportaciones mínimas que se deben de percibir por parte de la comunidad, y/o de otras personerías jurídicas o naturales. (p. 122)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Que es la Administración

En su estudio en lo referente a la Administración Robbins & Coulter (2010) mencionan que:

Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.

La eficacia Se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir realizar aquellas actividades que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas. (p. 7)

2.2.2 Administración de Empresas

Respecto a la Administración de empresas Robbins & Coulter (2010) mencionan que:

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las

fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate. (pp. 7-8)

2.2.3 Gestión Administrativa

“Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Córdoba Padilla, 2007, p. 23).

2.2.4 Funciones de la Administración

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales” (Bateman, 2009, p. 19).

2.2.4.1 Planeación: Dar Valor Agregado

Según Bateman (2009) define que:

Planear es definir las metas que se perseguirán y anticipar que acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación e objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. (p. 19).

2.2.4.2 Organización: Formar una organización dinámica

Según Bateman (2009) define que:

La organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización física, e información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para

que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito. (p. 19).

2.2.4.3 Dirección: Movilizar a las personas

Según Bateman (2009) manifiesta que:

Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individualmente o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. (p. 19).

2.2.4.4 El control: Aprendizaje y cambio

Según Bateman (2009) manifiesta que:

La planeación, la organización y la dirección no garantizan el éxito. La cuarta función, el control es el monitoreo el desempeño y la implementación de los cambios necesarios. A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos e la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad. (p. 20).

2.2.5 Administración Estratégica

Según Bateman (2009) afirma que:

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como la planeación, organización, dirección y control, son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

Modelo de negocio, es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero y se enfoca en dos factores:

- Si los clientes valoran lo que produce la compañía
- Si la compañía puede ganar dinero produciéndolo. (p. 20).

2.2.5.1 Organigrama

Según Bateman (2009) afirma que:

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables. (p.118).

2.2.5.2 Tipos de Organigrama:

Según Bateman (2009) afirma que:

Vertical: muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo

Horizontal: muestra las jerarquías de izquierda a derecha

Mixto: es una combinación entre horizontal y vertical.

Circular: la autoridad máxima está en el centro, y alrededor de ella se forman círculos concéntricos donde figuran las autoridades en niveles decrecientes.

Escalar: se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

- Tabular: es prácticamente escalar, solo que el tabular no lleva líneas que unen los mandos de autoridad. (p.118).

2.2.5.3 Organigrama Funcional

Según Bateman (2009) afirma que:

El organigrama funcional determina la existencia de diversos superiores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando.

Características de la organización funcional:

Autoridad funcional o dividida: es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.

Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.

- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo. (p.119).

2.2.5.4 Organigrama Estructural

Según Bateman (2009) afirma que:

Los organigramas estructurales son los más frecuentemente utilizados en la Administración pública y en las organizaciones medianas y grandes. Permiten una rápida visualización de los órganos, las relaciones de autoridad que los vinculan y las distintas jerarquías. Mediante los mismos se aprecia rápidamente el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y la cantidad de niveles jerárquicos que componen la estructura de la organización. (p.119).

2.2.6 Planeación Estratégica

Según Bateman (2009) afirma que:

La planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de las organizaciones. Los ejecutivos experimentados son los responsables del desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo e forma personal. (p.137)

2.2.6.1 Establecimiento de la misión, la visión y las metas

“El primer paso de la planeación estratégica es establecer la misión, la visión y las metas de la organización” (Bateman, 2009, p. 137).

2.2.6.2 La Misión

“Es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización, describe lo que hace la organización su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores” (Bateman, 2009, p. 137).

2.2.6.3 La Visión

“Apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser” (Bateman, 2009, p. 137).

2.2.6.4 Las Metas Estratégicas

Según Bateman (2009) afirma que:

Nacen de la misión y de la visión de las organizaciones, el presidente de la organización, con la retroalimentación y la aprobación que le proporcione la mesa directiva, escribe la misión, la visión y las metas estratégicas y deben ser transmitidos a todos aquellos que tengan contacto con la organización. (p. 138).

2.2.6.5 Objetivos Organizacionales

Según Bateman (2009) afirma que:

El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener, cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente, se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee. (p. 138).

2.2.7 Plan de Acción

“Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación” (Serna Gómez, 2009, p.21).

2.2.8 Monitoria Estratégica

“Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas” (Serna Gómez, 2009, p. 21).

2.2.8.1 Índice de Desempeño Esperado

Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

2.2.8.2 Índice de Desempeño

Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativa.

2.2.8.3 Índice de Gestión

Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

2.2.9 Diagnóstico Interno

Según Serna Gómez (2009) menciona que:

Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

- Capacidad directiva

Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- Capacidad competitiva:

todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

- Capacidad financiera:

Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de carácter, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

- Capacidad técnica o tecnológica

Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura en los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica(hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de

obra, patentes, a nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

- Capacidad de talento humano:

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertinencia, etc. (p. 21).

2.2.10 Diagnostico Externo

Según Serna Gómez (2009) menciona que:

Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- Factores Económicos

Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingresos per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

- Factores Políticos

Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes de gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

- Factores Sociales

Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)

- Factores Tecnológicos

Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (Software).

- Factores Geográficos

Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

- Factores Competitivos.

Todos os determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores. (p. 22)

2.2.11 Análisis F.O.D.A.

Según Serna Gómez (2009) menciona que:

FODA es un acrónimo de debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis FODA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Fortalezas: Actividades y tributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una organización.

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inciden o dificultan el éxito de la empresa.

Oportunidades: Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inciden, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (p. 20).

2.2.12 Gestión Financiera

“Análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una sociedad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales” (Córdoba Padilla, 2007, p. 23).

2.2.13 Objetivo Financiero

Según Córdoba Padilla (2007) define que:

Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivo financiero de la empresa la maximización del beneficio. Sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho, actualmente se defiende la existencia de un conjunto de objetivos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes de la empresa, que de un modo u otro espera algo de ella.

Cuatro son los objetivos fundamentales de toda organización:

- 1.- maximizar la rentabilidad de la inversión.
- 2.-Generar mayor valor agregado por empleado.
- 3.-Elevar el nivel de satisfacción para los clientes y consumidores.
- 4.-Incrementar la participación en el mercado. (pp.23-24).

2.2.14 Importancia de la Gestión Financiera

Según Córdoba Padilla (2007) define que:

La importancia de gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez, rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional. La confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p.6).

2.2.15 El Papel de la Gestión Financiera

Según Córdoba Padilla (2007) define que:

La gestión financiera es el área de la administración que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa, y se centra en dos aspectos importantes como son, la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. (p. 7).

2.2.16 Función Financiera

Según Córdoba Padilla (2007) define que:

La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. Es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla su accionar. Es posible que en microempresas la función financiera recaiga en una sola persona. Sin embargo, en empresas medianas o grandes pueden corresponder a una vicepresidencia o gerencia financiera.

La función financiera se divide en tres áreas de decisiones:

1.- Decisiones de inversión.

2.-Decisiones de financiamiento.

3.-Decisiones de política de dividendos. (p.12).

2.2.17 Consideraciones Sobre La Rentabilidad, Riesgo Y Liquidez

2.2.17.1 Rentabilidad

Según Córdoba Padilla (2007) define que:

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos.

La rentabilidad puede ser concebida desde los siguientes ámbitos:

Rentabilidad económica: relacionada con los negocios y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y al activo o la inversión operativa.

Rentabilidad financiera: es la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, o sea cuanto se obtienen sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera.

Rentabilidad total: es la rentabilidad medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total. (p. 13).

2.2.17.2 Riesgo

Según Córdoba Padilla (2007) define que:

El riesgo es la posibilidad que los resultados reales defieran de los esperados o que algún evento desfavorable ocurra, y se puede clasificar como:

Riesgo operativo: que corresponde al riesgo de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación.

Riesgo financiero: que es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros.

Riesgo total: posibilidad que la empresa no pueda cubrir los costos, tanto de operación como financieros. (p. 13).

2.2.17.3 Liquidez

Según Córdoba Padilla (2007) define que:

La liquidez de una empresa se mide por su calidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa es decir, a la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda. (p. 14).

2.2.18. Indicadores Financieros

Según Córdoba Padilla (2007) manifiesta que:

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar decisiones correctivas o preventivas según el caso. (p. 17).

2.2.19 Costos Financieros

Según Córdoba Padilla (2007) manifiesta que:

Los costos financieros son las retribuciones que se deben pagar como consecuencia de la necesidad de contar con fondos para mantener en el tiempo activo que permitan el funcionamiento operativo de la compañía. Dichos activos

requieren financiamiento, y así existen terceros (acreedores) o propietarios (dueños), que aportan dinero (pasivos y patrimonio neto, respectivamente, según la óptica contable) quienes demandan una compensación por otorgarlo, dado que el dinero tiene un valor en el tiempo. Dicha compensación se llama interés y para la empresa que recibe los fondos representa un costo. (p. 83).

Según Ronda, P. G. (2008) Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales, manifiesta lo siguiente:

Antes de entrar en tema, considero necesario dedicarle algunas líneas a lo que a mi juicio son las bases de esta poderosa herramienta (Cuadro de Mando Integral (CMI)), la gestión de estas bases, definirá en gran medida su éxito o fracaso.

2.2.20 Cuadro de Mando Integral

En su estudio en lo referente al Cuadro de Mando Integral Según Kaplan, R & Norton, D. (2009) menciona que:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los medios que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. (p. 12).

El cuadro de mando integral permite lograr retroalimentar y renovar la estrategia de la empresa y su objetivo organizacional. Provee el sistema gerencial para incentivar a las empresas el decidir la inversión a largo plazo en clientes, empleados, innovación y desarrollo, en búsqueda de rentabilidad para la empresa, con la aplicación de esta herramienta gerencial forma en que se mide y maneja un negocio.

El CMI propone que se mire a la organización desde cuatro perspectivas, las cuales responden a cuatro interrogativas que son:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Crear y Mejorar Valor?
- Interna del Negocio: ¿Hay que sobre salir, en qué?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas? .

Gráfico 1: Cuadro de Mando Integral



Elaborado por: Mariana Carrasco

2.2.21 La Metodología

Según Kaplan, R & Norton, D. (2009) quienes en su investigación expresan:

El Cuadro de Mando Integral o BSC sugiere que miremos la organización desde cuatro perspectivas, para desarrollar medidas, recoger datos y analizarlo lo relativo a cada uno de estas perspectivas:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva del cliente

- La perspectiva de los procesos internos
- La perspectiva del aprendizaje y crecimiento (p.5).

No se puede mejorar lo que no puede medir. Así es que una medida debe ser desarrollada con base a las prioridades del plan estratégico, el cual provee los inductores comerciales cruciales y los criterios para la mayoría de las medidas gerenciales que se desea observar. Los procesos deben diseñarse para recoger información relevante para el despliegue, y análisis. Los que toman las decisiones deben examinar los resultados de los procesos medidos y las estrategias y dar seguimiento a los resultados para guiar a la compañía y proveer retroalimentación. (Esta guía deja por fuera la diferencia que los autores hacen de los "lead indicators" y los "lag indicators" siendo los primeros de ellos lo que aquí se mencionan como inductores.

Gráfico 2: Balanced Scorecard



Elaborado por: Mariana Carrasco

2.2.22 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

2.2.22.1 Perspectiva Financiera

De acuerdo Kaplan, R & Norton, D. (2009) quien en su investigación expresa:

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del CMI se enfoca en los requerimientos de crear valor para el

accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Metodología Dupont
- Índice de endeudamiento del capital invertido. (p. 90).

Gráfico 3: Perspectiva Financiera



Elaborado por: Mariana Carrasco

2.2.22.2 Perspectiva Del Cliente

Según Kaplan, R & Norton, D. (2009) quien en su investigación expresa:

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva que los mismos tienen sobre negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una

propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que as los satisfacen.

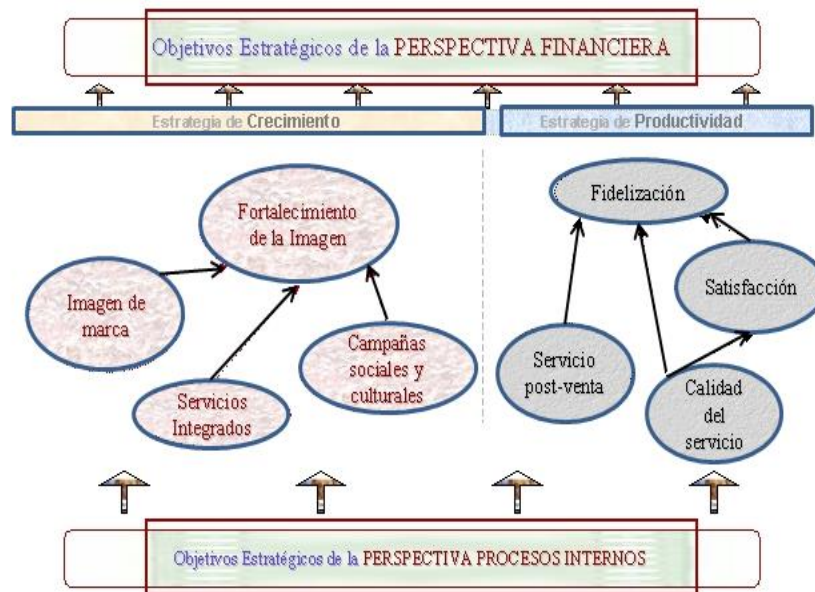
La perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea prospero. Sin el estudio de las particularidades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incognito para la relación del personal en contacto con el cliente. Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber:

- Tiempo
- Calidad
- Rendimiento y servicio
- Costo (p. 91).

Gráfico 4: Perspectiva Del Cliente



Elaborado por: Mariana Carrasco

2.2.22.3 Perspectiva De Procesos

Según Kaplan, R & Norton, D. (2009) quien en su investigación expresa:

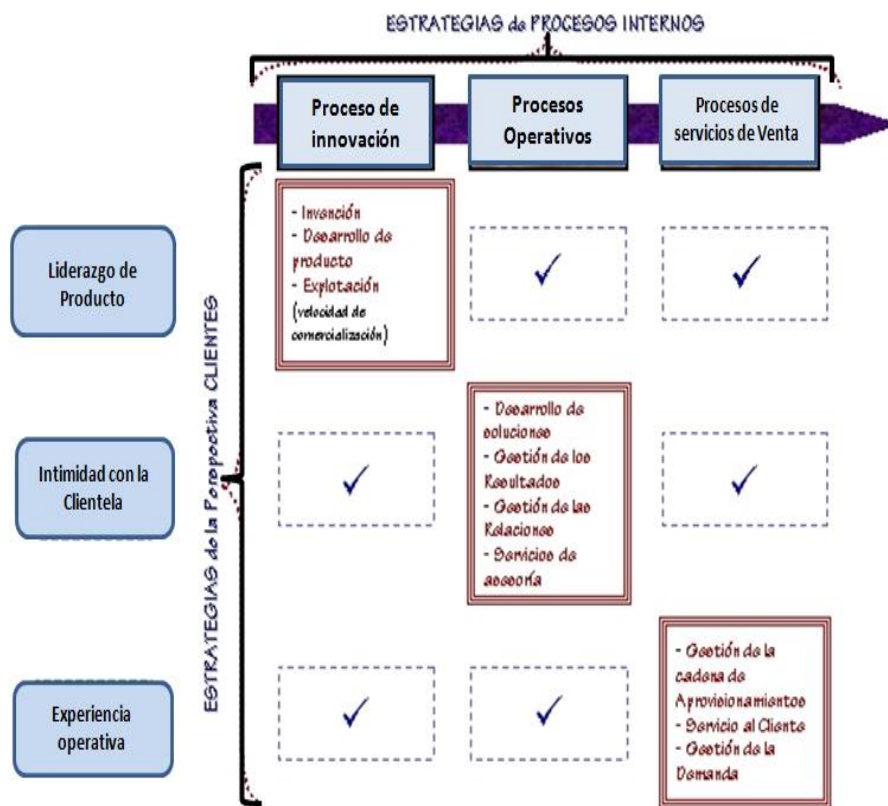
Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, capacitación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- Procesos de innovación: porcentajes de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y responsabilidad social corporativa. (p. 91).

Gráfico 5: Estrategias De Procesos Internos



Elaborado por: Mariana Carrasco

2.2.22.4 La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Según López (2015) quien en su investigación expresa:

Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. En una

organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas - la única fuente de conocimiento - son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores.

Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

- Kaplan y Norton hacen énfasis en que ' el aprendizaje ' es más que ' entrenar '; También incluye a los mentores y tutores dentro de la organización, así como también la facilidad de comunicación entre trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda en un problema cuando se necesita. (p. 92).

2.2.23 CÓMO IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORECARD

Según López (2015) quien en su investigación expresa:

Los pasos que como organización debemos seguir para la implementación de un BSC son:

Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente: debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales

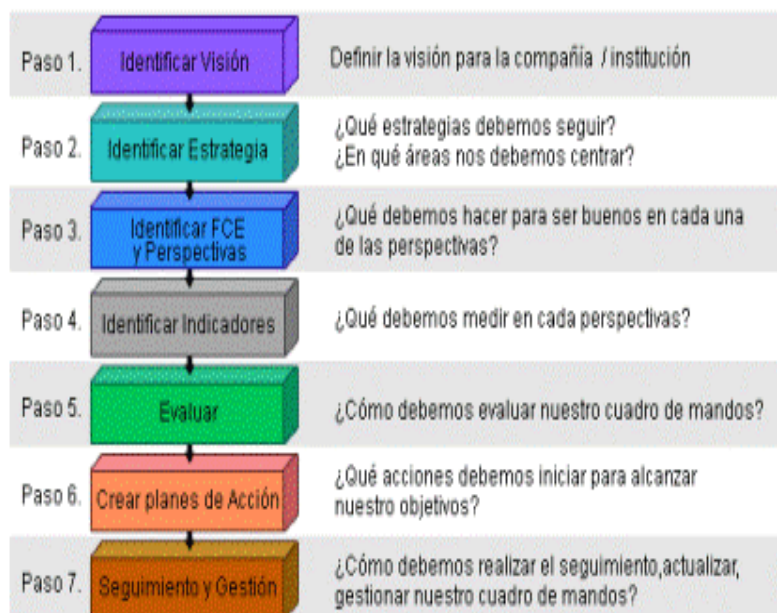
Comunicación de la estrategia: una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección. La forma de comunicar es similar a la de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, es decir, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo

Coordinación de objetivos: relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización

Trasladar los objetivos a presupuestos, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía

Establecer métricas e indicadores con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

Gráfico 6: Como Implementar Un Balanced Score Card



Elaborado por: Mariana Carrasco

La recomendación es que antes de implementar la metodología nos alimentemos muy bien de información necesaria para proyectar la operación. Los pasos recomendados son los siguientes:

1. Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión

4. Declaración de los Valores corporativos

Toda vez que tengamos definidas estas variables estaremos en condiciones de implementar la Metodología del Balanced Scorecard que consta de las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos (Financieros / De mercado / De procesos / De personas / De tecnología)
2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores
4. Proyección del valor de los indicadores
5. Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores
6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores. (p.108).

2.2.24 Relación Causa-Efecto

En su estudio en lo referente al Cuadro de Mando Integral Kaplan & Norton (1992) mencionan que:

Entre los diversos objetivos de una compañía, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una relación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir cómo se comportaran algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos. (p. 92).

2.3 HIPÓTESIS O IDEA DEFENDER

2.3.1 Hipótesis General

La aplicación del modelo de Gestión Administrativo- Financiero incide en el proceso administrativo y permite alcanzar una mayor rentabilidad para la empresa INCALSID Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- La determinación del marco teórico referencial del tema de investigación, servirá de sustento para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo- Financiero.
- La definición de la situación actual de la empresa desde una perspectiva metodológica utilizando los diversos métodos y técnicas de investigación existentes, permitirá concluir en un modelo de gestión administrativo – financiero adecuado a las necesidades y requerimientos de INCALSID Cía. Ltda.
- La implementación de un modelo de gestión Administrativo- Financiero, que incluya la reorganización de la estructura de la entidad, corregirá las falencias en ámbitos organizacionales, de administración, y financieros, para solventar la necesidad de la empresa.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

- Modelo de Gestión Administrativo- Financiero

2.4.2 Variable Dependiente

- Mejorar el proceso administrativo y la rentabilidad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Modalidad

La presente investigación, nos ayudará a determinar los objetivos formulados anteriormente, tanto general como específicos y las causas que indiquen la presencia del problema, sus incidencias dentro del ámbito empresarial en INCALSID Cía. Ltda. Para lo cual se utilizará las siguientes modalidades.

Cualitativa: Se basa en fundamentos metodológicos, basados en principios teóricos y comportamientos observables.

Cuantitativa: Es un procedimiento de decisión en el cual permite examinar datos de manera numérica, que pueden ser medios mediante indicadores.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Documental: La información se obtendrá de diferentes fuentes como: libros, páginas web, bases legales en que se rige la entidad.

Descriptiva: Se detallara los datos que tengan un impacto al objeto o fenómeno que se vaya a experimentar.

Campo: Realizar el propósito de la investigación en el lugar del objeto de estudio.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la ejecución de esta investigación se ha tomado en cuenta como población tanto a personal administrativo que es una población finita de 12 y los trabajadores de planta que son 35 siendo un total de 47 personas que laboran en ésta, para la cual no se requiere del cálculo de muestra.

Tabla 1. Personal INCALSID

DIRECTIVOS	2
PERSONAL ADMINISTRATIVO	10
OBREROS	35
TOTAL	47

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Deductivo: Es un Método de consideración implícito a las conclusiones de una percepción para las explicaciones particulares.

Inductivo: Se parte de los registros de los hechos y de un análisis de lo observado, estableciendo definiciones de cada concepto obtenido para llegar a las conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

3.4.2 Técnicas

Observación Directa: La observación directa se da cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómenos que se va a investigar.

Encuestas: Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales ayudarán al investigador a obtener información.

Entrevistas: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas que son el entrevistado y el investigador, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es por lo general, una persona entendida en la materia a la investigación.

3.4.3 Instrumentos

Cuestionarios: Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener de los consultados.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

Se detalla los resultados obtenidos de las encuestas, realizadas al personal de la empresa INCALSID Cía. Ltda.

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

La evaluación se realizó a la población total correspondiente a 47 personas que conforman el recurso humano de INCALSIDCIA. LTDA.

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

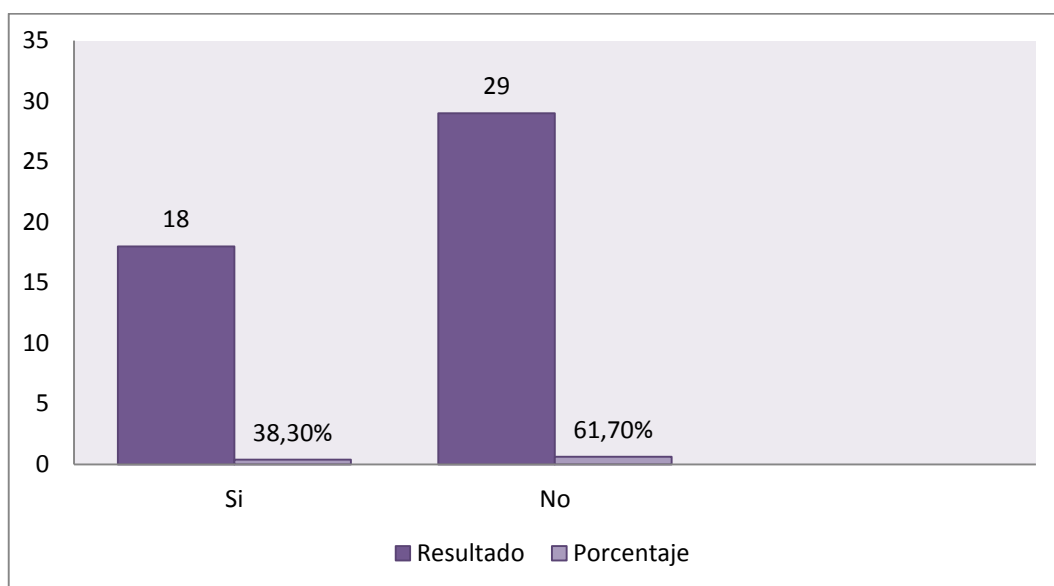
1. ¿Conoce usted la misión, visión y los objetivos de la empresa?

Tabla 2. Misión, Visión y Objetivos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	18	38.30%
No	29	61.70%
Total	47	100.00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 7: Misión, Visión y Objetivos



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados en la empresa, el 38.30% manifiesta conocer la misión, visión y objetivos de la empresa, en cambio, el 61.70% indican que no conocen lo encuestado..

Interpretación

La mayoría de encuestados manifiestan que no conocen la misión, visión y objetivos por la falta de medios informativos que contribuyan al conocimiento de los empleados, al no saber los empleados no pueden orientarse a donde y como quieren llegar a cumplir los objetivos empresariales.

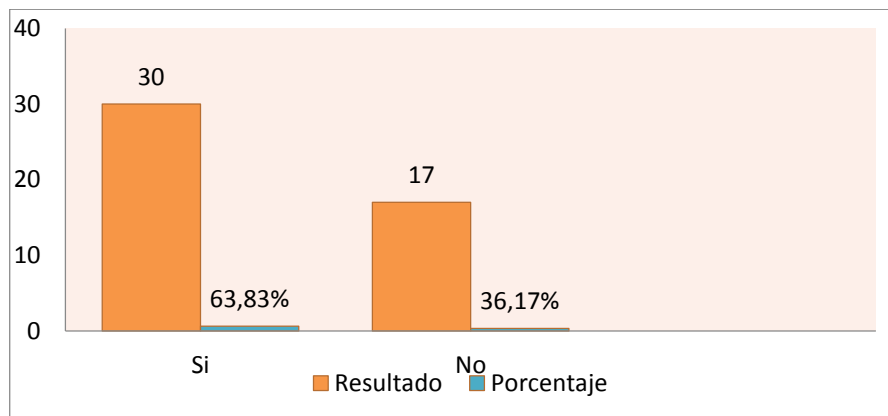
2. Cree usted que existe compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa?

Tabla 3. Compromiso hacia la Empresa

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	30	63,83%
No	17	36,17%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 8: Compromiso hacia la Empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados en la empresa, el 63.83% manifiesta que si tienen compromiso hacia la empresa, en cambio, el 36.17% considera que no tienen ningún tipo de compromiso.

Interpretación

En la empresa los empleados indican que no tienen ningún compromiso hacia la empresa, se debe realizar un estudio del malestar de ciertos empleados, para determinar su nivel de inconformidad, y así puedan trabajar eficientemente.

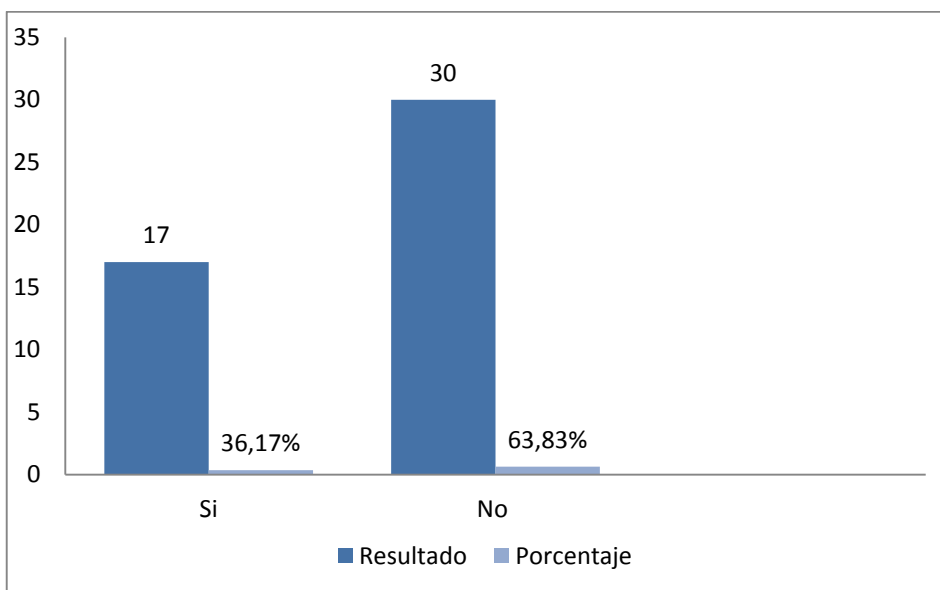
3. ¿Se cumplen al 100% los objetivos trazados en la empresa?

Tabla 4. Objetivos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	22	46.81%
No	25	53.19%
Total	47	100.00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 9: Objetivos



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados en la empresa, 17 que representa el 36.17% manifiesta que cumple los objetivos de la empresa, en cambio, 30 que es el 63.83% indican que no se cumple el 100% de los objetivos.

Interpretación

En la empresa los empleados indican que no cumplen los objetivos empresariales, ocasionando que la empresa no sea eficiente, este problema también se suscita por la falta de conocimiento de los mismos, además la falta de escases de control en la determinación de cumplimiento de objetivos.

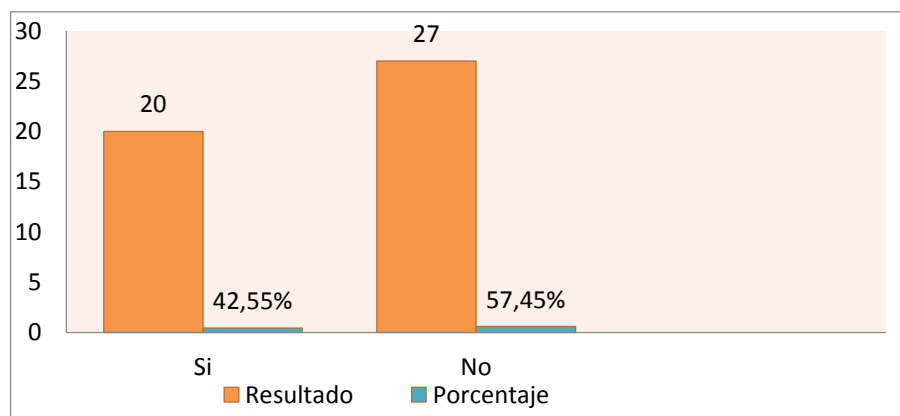
4. ¿En su empresa se preocupan porque exista un buen clima laboral?

Tabla 5. Clima laboral

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	20	42,55%
No	27	57,45%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 10: Clima Laboral



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados, 20 que representa el 42.55%, manifiesta que existe un buen clima laboral para realizar las actividades empresariales, en cambio, 27 encuestados que son el 57.45%, expresan que no existe un buen ambiente de trabajo, disminuyendo notablemente la productividad al realizar todas las actividades.

Interpretación

En un porcentaje considerable; los encuestados manifiestan que no existe un buen ambiente de trabajo, esto se debe a la falta de comunicación entre las áreas de la empresa, el cual no permite un desempeño productivo de las actividades de la empresa.

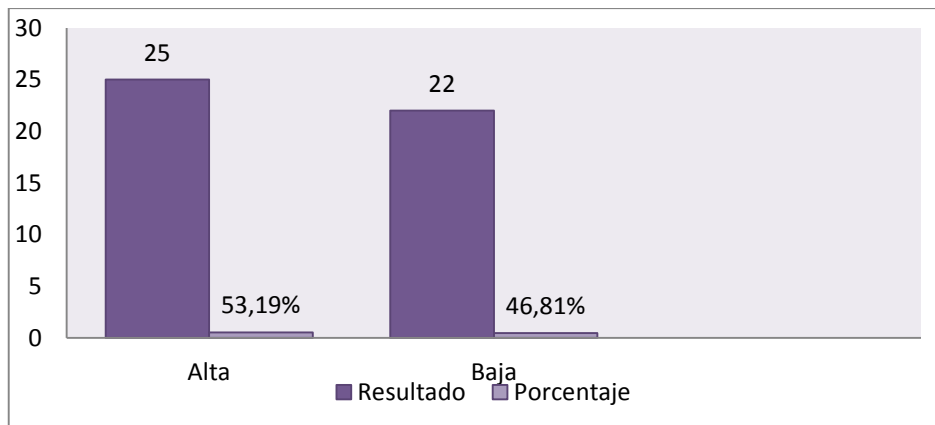
5. ¿En su empresa se fomenta el trabajo en equipo?

Tabla 6. Trabajo en equipo

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	25	53,19%
b) No	22	46,81%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 11: Trabajo en equipo



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados, 25 que representa el 53.19%, manifiesta que se fomenta el trabajo en equipo, en cambio, 22 que es el 46.81%, indica que no se fomenta el trabajo en equipo por parte de la empresa.

Interpretación

En la empresa, la mayoría de los encuestados, indican que se fomenta el trabajo en equipo, pero hay que considerar a las personas que manifiestan que no es así, de tal manera, determinar si existe un correcto manejo de interrelación de las áreas, para la aplicación del trabajo grupal.

6. ¿La empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados?

Tabla No. 6

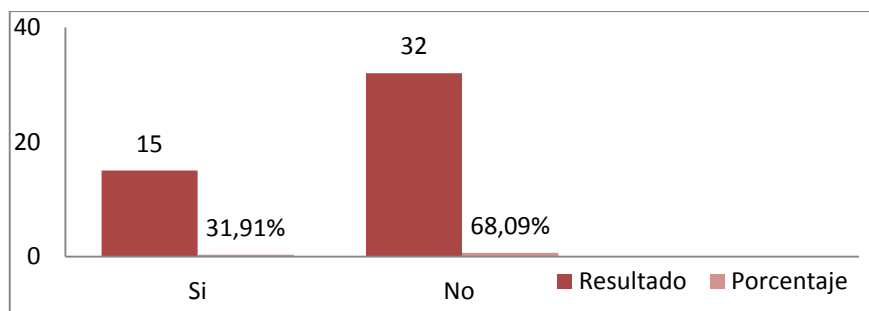
Tabla 7. Capacitación continúa

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	15	31,91%
b) No	32	68,09%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 12: Capacitación continúa



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De las encuestas realizadas en la empresa, 15 que representa el 31.91%, manifiesta que existe una capacitación continua, en cambio, el 68.09% expresa que no se realiza capacitaciones para los empleados.

Interpretación

En la empresa, la mayoría de empleados expresan, que no realizan capacitaciones continuas, es decir no se actualizan con las reformas, aplicaciones, etc, para la correcta utilización de recursos de la empresa, se debe programar un plan continuo que involucre a todas las áreas para su respectiva capacitación.

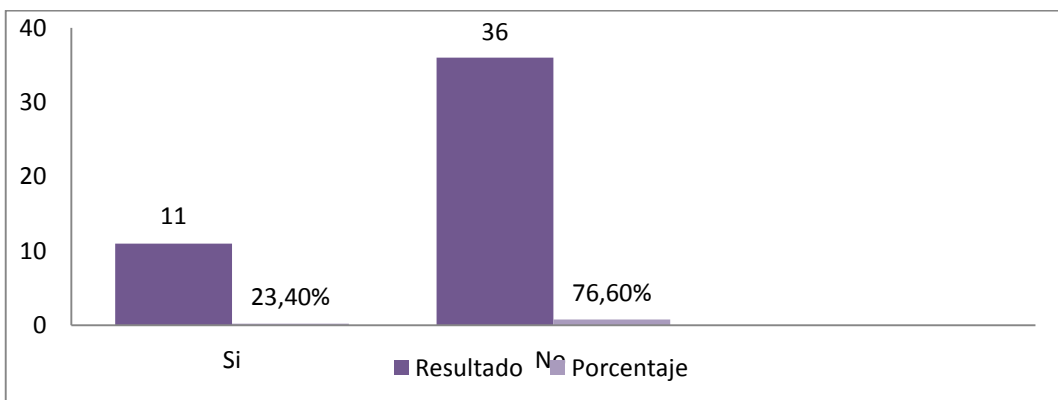
7. ¿Cree usted que las ventas se realizan de una manera correcta?

Tabla 8. Ventas-Procesos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	11	23.40%
No	36	76.60%
Total	47	100.00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 13: Ventas-Procesos



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados en la empresa, el 23.40% manifiesta que las ventas se realiza de una manera correcta, en cambio, el 76.60% considera que no se realiza una adecuada gestión de ventas.

Interpretación

En la empresa los empleados indican que no se realiza una adecuada gestión de ventas, debido a que la mayoría de vendedores no reciben capacitaciones, además no disponen de políticas, procesos que contribuyan al desarrollo correcto en la ejecución de actividades de ventas.

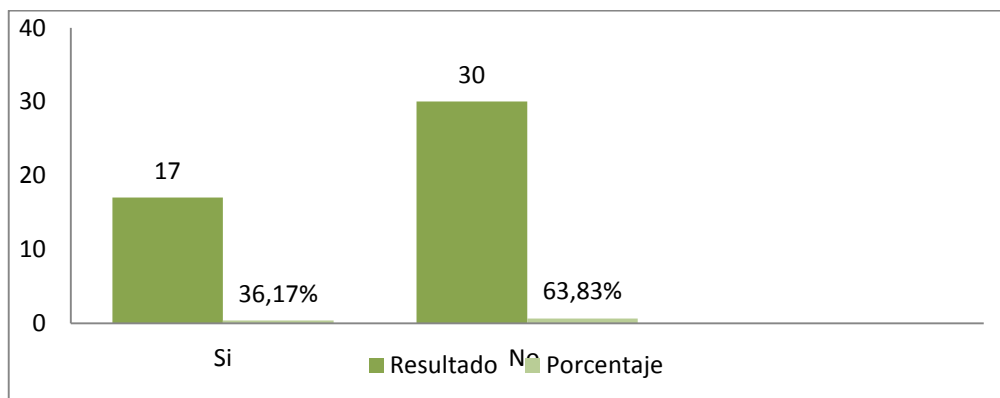
8. Existe políticas en el departamento de ventas?

Tabla 9. Políticas

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	17	36.17%
No	30	63.83%
Total	47	100.00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 14: Políticas



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados en la empresa, el 36.17% manifiesta que si existen políticas de ventas en la empresa, en cambio, el 63.83% considera que no tienen ningún tipo políticas.

Interpretación

La mayoría de empleados indican que no existe políticas en ventas, ocasionando errores en el control de la gestión de ventas, debido a que no disponen de un documento soporte que sea una guía al momento de evaluar la gestión.

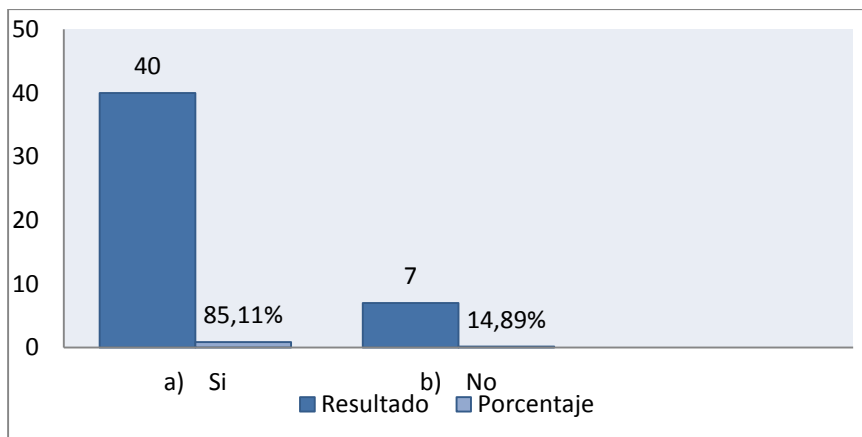
9. ¿Su empresa cuenta con medios de comunicación digitales para mantener un contacto permanente con los clientes?

Tabla 10. Medios digitales

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	40	85,11%
b) No	7	14,89%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 15: Medios Digitales



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

Del total de encuestados, 40 que representa el 85.11%, indican que existe un medio digital para tener contacto con los clientes, en cambio 7 que es el 14.89% que no existe medio digital que permita tener contacto con los clientes.

Interpretación

Los empleados en su mayoría conocen todos los medios de comunicación implantados por la empresa, pero existe un porcentaje al que se debe informar y capacitar, para que puedan conocer y ser partícipes del mismo.

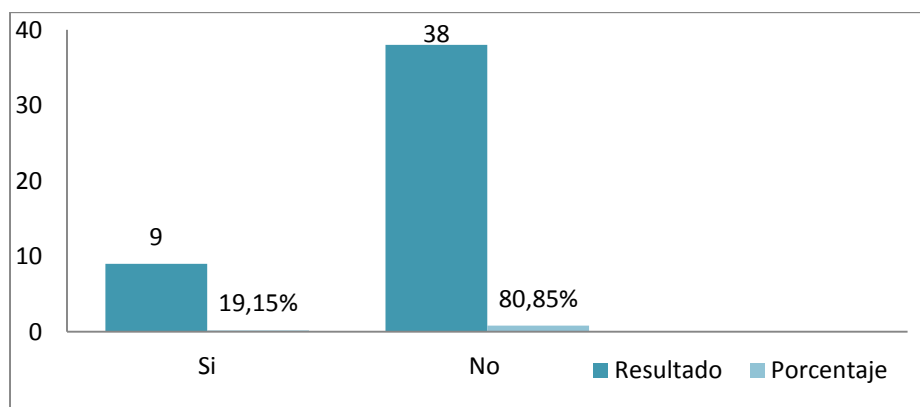
10. Cree usted que la empresa cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente?

Tabla 11. Estrategias

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	9	19,15%
b) No	38	80,85%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 16: Estrategias



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

Del total de encuestados, 9 que representa el 19.15%, indican que la empresa cuenta con estrategias para brindar un valor agregado al cliente, en cambio 38 que es el 80.85% manifiestan que no cuentan con estrategias.

Interpretación

Los empleados de la empresa, manifiestan que no cuentan con estrategias para brindar un valor agregado al cliente, se debe implementar en las áreas un valor agregado que satisfaga la necesidad del cliente, y así obtener mayores beneficios mediante un cliente fiel.

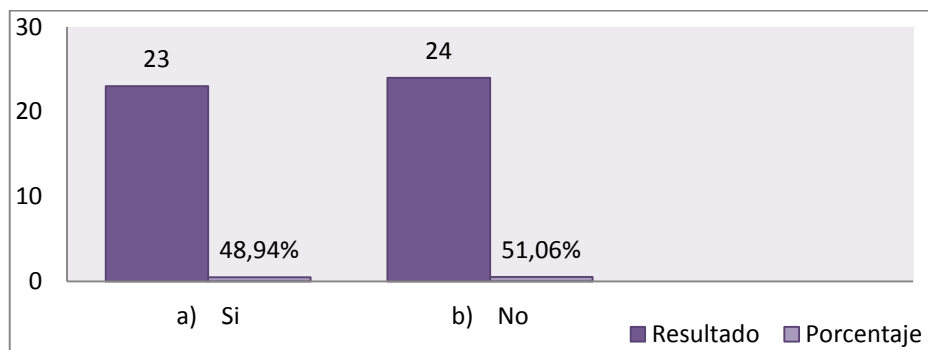
11. ¿La solución de problemas y la implementación de mejoras en el proceso productivo de la empresa son efectivos?

Tabla 12. Mejoras en Sistemas Productivos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	23	48,94%
b) No	24	51,06%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 17: Mejoras en Sistemas Productivos



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

En las encuestas realizadas, 23 que representa el 48.94%, manifiestan que existe un proceso productivo para brindar una solución a los problemas de la empresa, en cambio, 24 encuestados que representa el 51.06%, expresan que no existe ningún tipo de sistema que permita solucionar los problemas a tiempo.

Interpretación

Del total de los encuestados, mas e la mitad manifiestan, que la empresa no cuenta con sistema de mejoramiento productivo, no evita ni corrige los problemas que se genera en la empresa, el cual se ve afectado directamente a la productividad de los trabajadores.

12. ¿En su organización se aplica indicadores financieros para medir la rentabilidad de la misma?

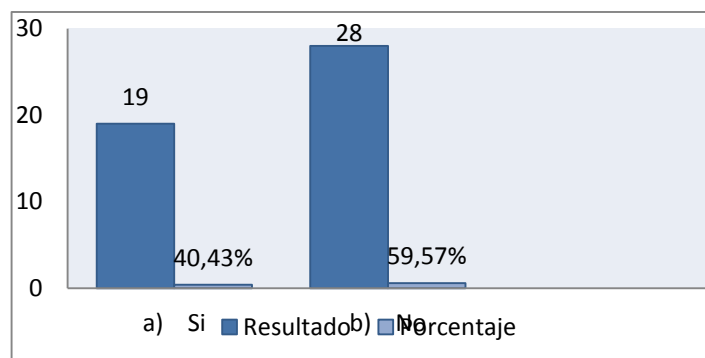
Tabla 13. Indicadores Financieros

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	19	40,43%
b) No	28	59,57%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 18: Indicadores Financieros



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados, 19 que representan el 40.43%, manifiestan que se utilizan indicadores para medir la rentabilidad de la empresa, en cambio, 28 encuestados que representa el 59.57%, indican, que los no se aplica ningún indicador para determinar el nivel de rentabilidad.

Interpretación

De las personas encuestadas, manifiestan en su gran mayoría, que no se aplica indicadores financieros para medir la rentabilidad, la aplicación de dichos indicadores es importante, debido a que estos forman parte fundamental para mejorar la rentabilidad e incrementar los beneficios, es decir, optimizar recursos, implementando controles, contando con un equipo de trabajo rentable.

13. ¿Actualmente se utiliza indicadores financieros y no financieros para medir la gestión de la empresa?

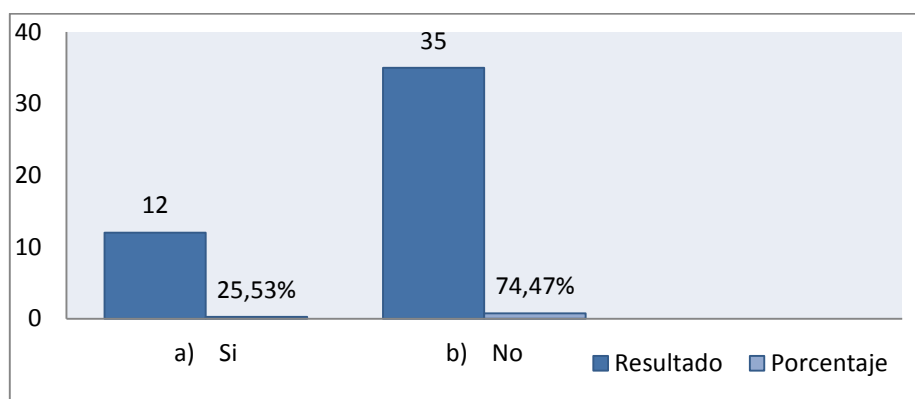
Tabla No. 13

Tabla 14. Indicadores Financieros y No financieros

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	12	25,53%
b) No	35	74,47%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 19: Indicadores Financieros y No financieros



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De los 47 encuestados, 11 que representa el 25.53%, manifiesta, que si se utiliza indicadores financieros y no financieros, por otro lado, 36 encuestados que es el 74.47%, expresa que no los realizan.

Interpretación

En la empresa, la mayoría de los empleados indican que no se realiza los indicadores financieros y no financieros, de manera que la empresa y sus empleados desconocen el comportamiento y crecimiento de la rentabilidad en la empresa.

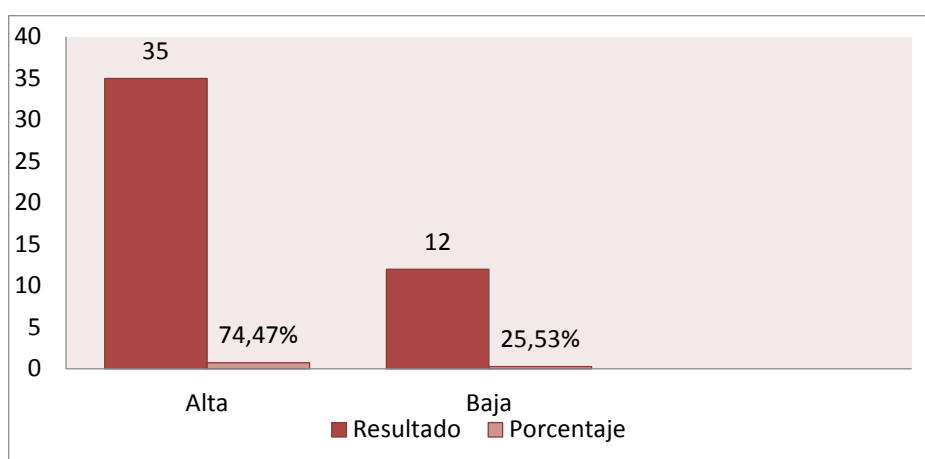
14. ¿Qué nivel de importancia tiene la información financiera en la rentabilidad en la empresa?

Tabla 15. Información Financiera

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Alta	35	74,47%
Baja	12	25,53%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 20: Información Financiera



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

De la totalidad de los encuestados; alta han contestado 35, que representa el 74.47%, por otra parte, 12 encuestados que representa el 25.53% manifiesta que es baja, la importancia de la información financiera, en la rentabilidad de la empresa.

Interpretación

La mayoría de los empleados en la empresa que fueron encuestados, indican que es muy alto el nivel de importancia de la información financiera en la rentabilidad, debido a que permite planificar, controlar, y dirigir los resultados a corto, mediano y largo plazo.

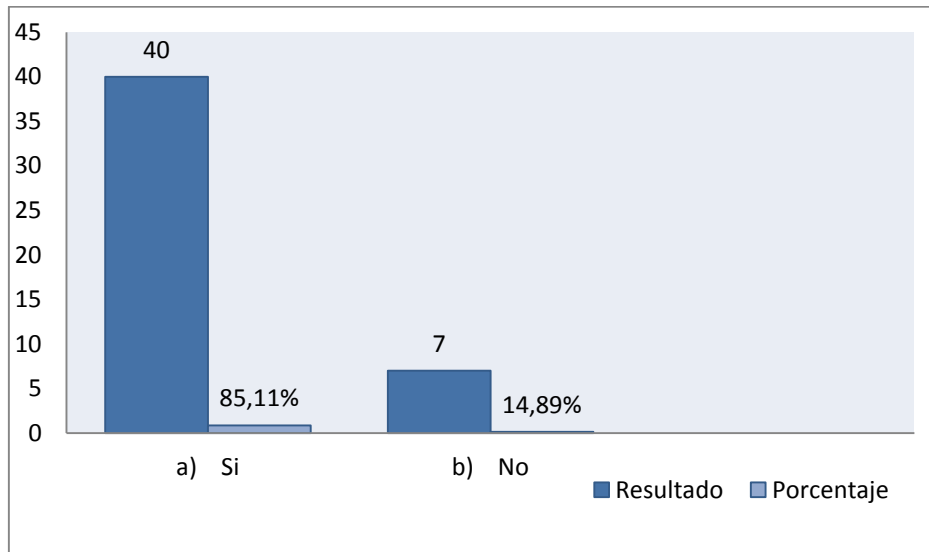
15. ¿A su criterio, cree que una adecuada gestión en la empresa ayudara a mejorar el proceso productivo y la rentabilidad?

Tabla 16. Gestión Adecuada

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	40	85,11%
b) No	7	14,89%
Total	47	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gráfico 21: Gestión Adecuada



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Análisis

Del total de encuestados, 40 que representa el 85.11%, manifiestan que es necesario la implementación de un cuadro de mando integral, en cambio 7 que es el 14.89% indican que no es necesarios su aplicación.

Interpretación

Los empleados de la empresa, manifiestan que es necesario la implementación del cuadro de mando integral que permita, una mejor planificación y control de todas las áreas, además que permita que la empresa sea más rentable y productiva, al momento de utilizar los recursos.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación, para esto se aplicará la prueba del Chi cuadrado (X^2), el cual nos permite determinar los valores observados y esperados, admitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, El modelo de Gestión Administrativo-Financiero mejorará el proceso administrativo y la rentabilidad en la empresa INCALSID Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

Para la comprobación de la hipótesis se realiza una tabla de comparación de las dos variables, que nos permita la aplicación de la fórmula del chi -cuadrado, para lo cual se calculará con los datos y respuestas obtenidas según encuestas en las preguntas número 13 y 15, realizadas a 47 personas entre personal administrativo, de producción y de ventas de la empresa INCALSID Cía. Ltda.

3.6.1 Combinación de Frecuencias

Una vez seleccionada las preguntas de las encuestas aplicadas y al existir concordancia entre cada una de las variables investigadas, se procede a sumar la totalidad de las respuestas y realizar los pasos necesarios para el cálculo de la hipótesis.

Fórmula para calcular el chi - cuadrado:

Simbología:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Ha = Hipótesis alternativa

Ho = Hipótesis nula

α = Nivel de significación

v = Grados de libertad

k = Número de categorías

j = Número de columnas (variables)

X² = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

fo = Frecuencias Observadas

fe = Frecuencias esperadas

X² c = chi - cuadrado calculado

Pasos para el Cálculo del Chi-Cuadrado

1. Determinar (fe) y completar la tabla de contingencia.
2. Plantear las Hipótesis (Ho – Ha)
3. Determinar el nivel de significación (α)
4. Encontrar los grados de libertad (v)
5. Determinar X^2 crítico (tabla)
6. Calcular X^2
7. Decisión-Conclusión

1. Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla 17. Frecuencias Observadas

INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA MEDIR LA GESTION	INCIDENCIA EL EN PROCESO ADMINISTRATIVO Y RENTABILIDAD		
	SI	NO	TOTAL
SI	8	4	12
NO	32	3	35
TOTAL	40	7	47

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Tabla 18. Frecuencias Esperadas

INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA MEDIR LA GESTION	INCIDENCIA EL EN PROCESO ADMINISTRATIVO Y RENTABILIDAD		
	SI	NO	TOTAL
SI	10,21	1,79	12
NO	29,79	5,21	35
TOTAL	40	7	47

Fuente: Tabla 12
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Tabla 19. Cálculo del Chi-Cuadrado

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
8				0,48
	10,21	(2,21)	4,90	
32				0,16
	29,79	2,21	4,90	
4				2,74
	1,79	2,21	4,90	
3				0,94
	5,21	(2,21)	4,90	
47	47		X ² =S	4,32

Fuente: Tablas 17-18

Elaborado Por: Mariana Carrasco

3.6.2 Planteamiento de las hipótesis:

1. Ho: fo = fe.- La aplicación del modelo de Gestión Administrativo- Financiero **no incide** en el proceso administrativo y en la rentabilidad de la empresa INCALSID Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

2. Ha: fo ≠ fe.- La aplicación del modelo de Gestión Administrativo- Financiero **si incide** en el proceso administrativo y en la rentabilidad de la empresa INCALSID Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

3. Selección del nivel de significación: Se utilizará el nivel $\alpha = 0.05$

4. Especificación de las regiones de Aceptación y Rechazo: Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 2 filas y 2 columnas

$$v = (k-1) (j-1)$$

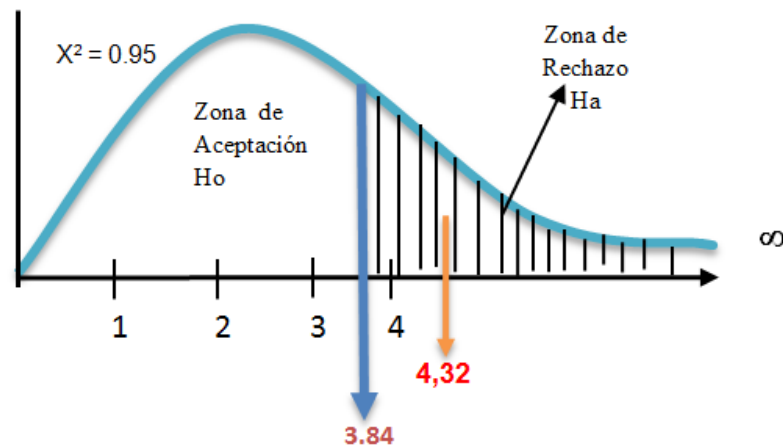
$$v = (2-1) (2-1)$$

$$v = 1 \times 1 = 1$$

3.6.3 Determinar X^2 crítico (tabla)

La representación gráfica sería:

Gráfico 22: Comprobación Hipótesis



Fuente: Tabla 19

Elaborado Por: Mariana Carrasco

5. Calcular X^2

De acuerdo a la tabla de contingencia 2 x 2 utilizaremos la fórmula:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

$$X^2_c = 4.32$$

3.6.4 Decisión/ Conclusión:

Para un grado de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$, se obtiene en la tabla de chi -cuadrado 3.84 y como el valor de chi - cuadrado calculado es de 4.32 se encuentra fuera de la zona de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que “La aplicación del modelo de Gestión Administrativo- Financiero si incide en el proceso administrativo y en la rentabilidad de la empresa INCALSID Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO- FINANCIERO PARA LA EMPRESA INCALSID CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.



4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

FASE 1

4.2.1 Conocimiento Global de La Empresa

Conocer hacia donde se dirige la empresa, analizar su FODA, para la toma de decisiones adecuadas, estableciendo controles en cada uno de los departamentos.

4.2.1.1 Misión

Producir calzado de calidad con diseños exclusivos e innovadores, en el menor tiempo requerido, utilizando las mejores materias primas, mano de obra calificada y alta tecnología para satisfacer y superar las necesidades de nuestros clientes.

4.2.1.2 Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional produciendo calzado de calidad, con proyección al mercado internacional con marcas reconocidas, satisfaciendo y superando las necesidades y expectativas de los clientes.

4.2.1.3 Valores Corporativos

Colaboración:

El logro de nuestros objetivos requiere que todos los integrantes de la organización participemos haciendo contribuciones de manera individual y en equipo para la realización y mejora de los procesos.

Honestidad:

Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando, respeto, imparcialidad, sinceridad y apego a las reglas de la compañía.

Lealtad:

Debemos cuidar que no se debiliten nuestras relaciones de trabajo, siendo fieles, y cuidando nuestra organización.

Respeto:

Acoplarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectada su integridad

4.2.1.4 Política De Calidad

El personal de Fábrica de Calzado INCALSID Cía. Ltda., está dedicado a elaborar productos de calidad que cumplan y excedan los requisitos y expectativas de nuestros clientes, para esto seleccionamos y evaluamos a nuestros proveedores. Nosotros estamos dirigidos a la excelencia, mejora continua, y un óptimo servicio al cliente.

4.2.1.5 Objetivos De Calidad

-Proporcionar productos de calidad a nuestros clientes.

-Cumplir y exceder los requisitos de nuestros clientes.

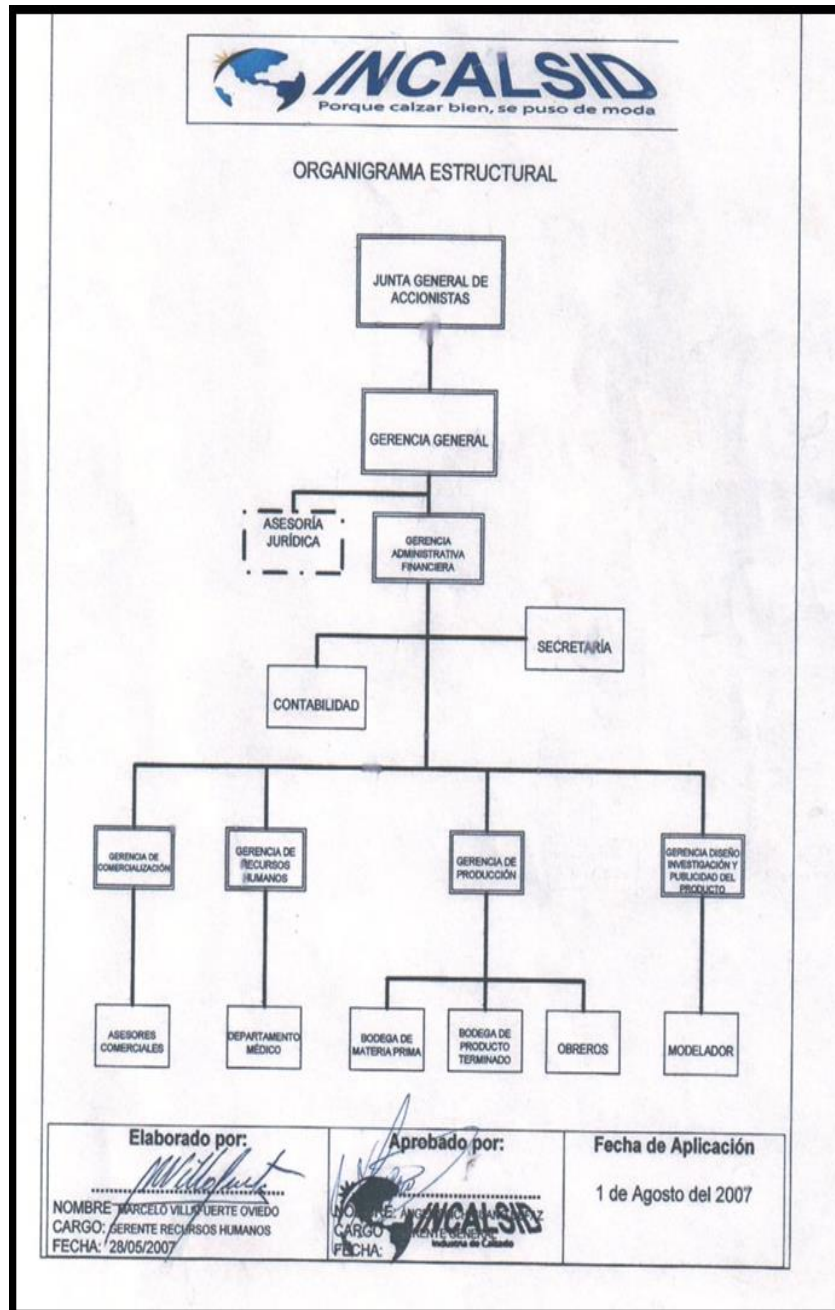
-Nos aseguramos que los proveedores cumplen los requisitos de la organización en cuanto a calidad, precio, y tiempo de entrega.

-Mejorar continuamente la eficacia de nuestros procesos.

-Lograr el sostenimiento de la organización, y que los socios tengan rentabilidad.

4.2.1.6 Organización

Gráfico 23: Organigrama Estructural

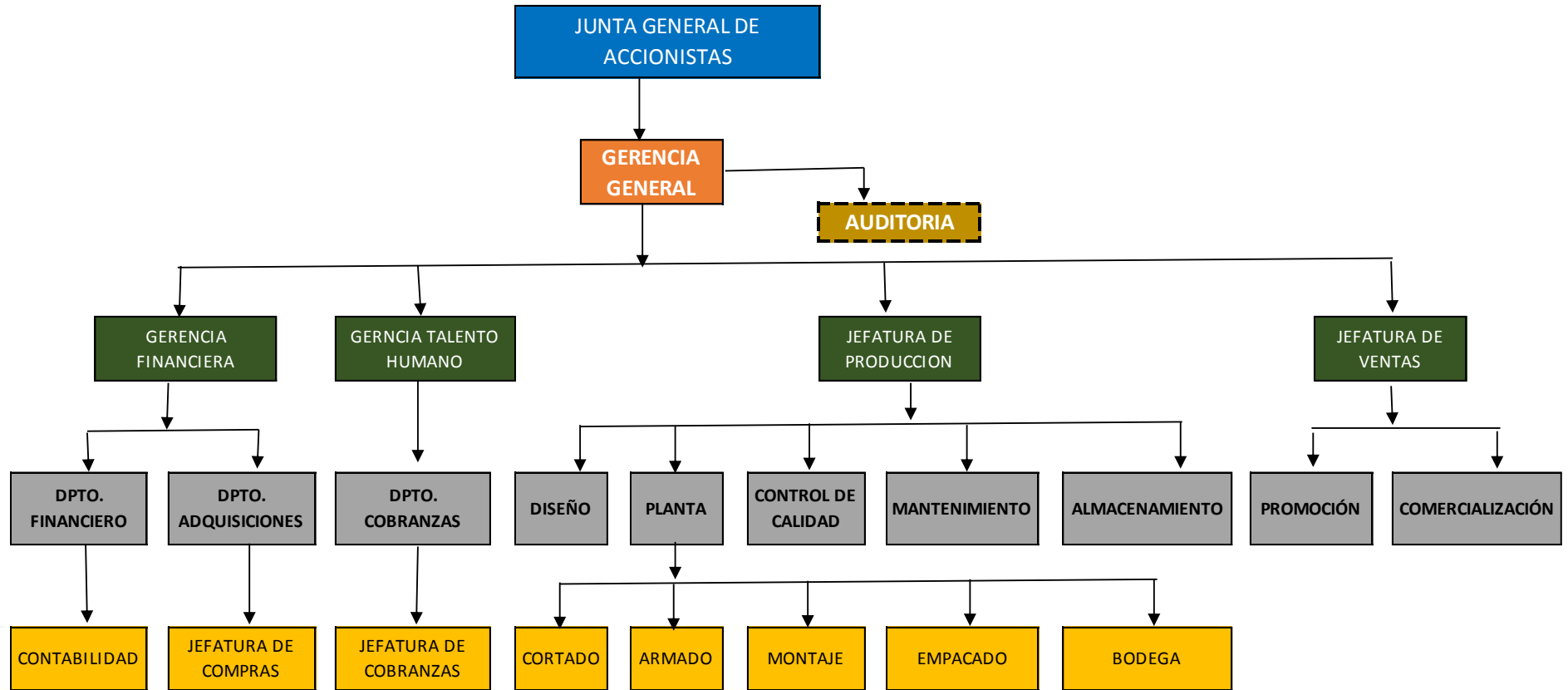


Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

4.2.1.7 Organigrama Estructural Propuesto

Gráfico 24: Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: INCALSID Cía. Ltda
Elaborado Por: Mariana Carrasco

Gerencia

- Aprobar las normas en base a estudios técnicos realizados por el personal.
- Definir Metas.
- Objetivos de la empresa.
- Implementar sistemas de Control.
- Presidir las reuniones de los grupos de trabajo.
- Aprobar Costos de Producción y precios de Ventas.
- Coordinar y aprobar la realización de capacitaciones al personal sobre el sistema

Departamento de Contabilidad

- Establecer conjuntamente con el jefe de producción los consumos de materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, para la obtención de los costos.
- Elaborar flujos de información del sistema contable para las diferentes secciones.
- Definir los documentos que se llevaran manualmente.
- Realizar un seguimiento contante a la implementación del Modelo de Control y Asignación de Costos.
- Presentar a Gerencia un análisis mensual o trimestral de los Estados Financieros con el uso de los distintos índices financieros.
- Revisar constantemente los ingresos, egresos, ventas y utilidades operacionales.

Jefe de Producción

- Definir estándares de producción y coordinar estudios técnicos de productos terminados.
- Determinar Conjuntamente con el departamento de diseño requerimientos de materiales para la producción.
- Definir metas de producción.
- Revisar periódicamente si las maquinarias se encuentra en buen estado o necesitan mantenimiento.
- Determinar si el personal necesita algún requerimiento.
- Determinar la capacidad la capacidad de producir por área.
- Ingresar y entregar a cada departamento las ordenes de producción

Departamento de compras

- Analizar los proveedores que poseen precios bajos y créditos.
- Informar la existencia de variaciones de precios, o características perjudiciales de los proveedores.
- Entregar los materiales a su debido tiempo.
- Informar a contabilidad y al jefe de producción la inexistencia de algún material

Departamento de ventas

- Analizar a los posibles clientes por medio de la central de riesgo.
- Determinar mensualmente los modelos con mayor rentabilidad en el mercado.
- Informar la existencia de Devoluciones al Departamento de Contabilidad y Jefe de producción.

Modelaje o diseño

- Obtener nuevos diseños.
- Dar a conocer al jefe de producción los consumos de materiales en los distintos modelos.
- Revisar antes de diseñar los materiales que se pueden utilizar existentes en bodega.

Bodega de materia prima

- Revisar conjuntamente con el Departamento de compras la existencia de materiales para la producción.
- Entregar al jefe de producción la requisición de materiales.
- Ingresar los materiales adquiridos por el departamento de compras.

Departamento de producto terminado

- Ingresar la producción terminada y constatar con el jefe de producción la cantidad exacta de fabricación.
- Ingresar los códigos pertinentes en cada modelo de calzado.
- Revisar antes de entregar al cliente si la mercadería se encuentra en buen estado.

Gráfico 25: FODA



Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

4.2.1.8 Análisis F.O.D.A.:

Fortalezas:

La empresa se asegura de no fallar y cometer errores.

Tiene preparación para enfrentar dificultades en la producción.

Apoyo incondicional del personal.

Políticas internas del estado.

Diseños innovadores

Tecnología adecuada

Oportunidades:

Personal que se dedica a evaluar las oportunidades que hay en el mercado.

Mercado objetivo, clase media y alta.

Distribución del calzado por todo el país.

Participación en ferias.

Debilidades:

Disminución de las ventas (por temporada)

Cuando existe un índice muy elevado de producción.

Poca capacitación al personal.

Débil posicionamiento en el mercado.

Amenazas:

Lanzamiento de un producto al que se apostó mucho y no funciona.

Posibles tratados de libre comercio futuros.

Situación económica del país.

Competencia desleal.

Inflación.

FASE 2

4.2.2 Implementación Perspectivas

4.2.2.1 Perspectiva Financiera

Mediante el análisis eficiente utilizando como herramienta principal los indicadores financieros se espera que la perspectiva financiera refleje un resultado que satisfaga las expectativas de los propietarios, y contribuya a la liquidez de la empresa.

Cuadro (objetivos, criterios, metas, iniciativas)

Tabla 20. Perspectiva Financiera

CUADRO DE PERSPECTIVA FINANCIERA				
Indicador	Fórmulas	Valoración	Objetivo	Actividades
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Capacidad de pago	Unificar y clasificar deudas a corto y largo plazo
Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Activo Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Capacidad de pago inmediata	Convertir el activo realizable en disponible
Capital de trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Este indicador se expresa en valoración	Capacidad de pago de todas las deudas	Incrementar el patrimonio
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Independencia financiera de la empresa	Análisis de créditos financieros
Concentración de endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Pasivos que se cancela en menos de un año	Análisis de tiempos de pago
Endeudamiento / Ventas	$\frac{\text{Endeudamiento}}{\text{Ventas}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	indica la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento a su nivel de ventas.	Análisis de montos de ventas mensuales para cubrir las obligaciones
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar (clientes)}}$	Este indicador se expresa en veces	Recuperación de cartera	Análisis de rotación y vigencia de cartera
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Generación de utilidad antes de gastos operativos	Verificar cumplimiento de montos en utilidades
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas netas}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Utilidad antes de gastos financieros	Conocer la influencia de gastos financieros en la utilidad neta
Rentabilidad sobre el Activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Demuestra la capacidad del activo para producir utilidad	Obtener un listado de activos por grupos
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios	Análisis de crecimiento de la empresa

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.
Elaborado por: Mariana Carrasco

4.2.2.1.1 Estado de Situación financiera

INCALSID CIA.LTDA.		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
1 A C T I V O S		
11 CORRIENTES		
1111 CAJAS		600
111102 Fondo Caja Chica Ambato	600	
1112 BANCOS		15387
111202 Banco del Pichincha 3461965004	3988,34	
111203 Banco Internacional 5000621477	104,16	
111204 Banco Austro # 051801518-4	10750,23	
111205 Banco Bolivariano cta 120501942-8	23,27	
111207 Banco Produbanco Cta.Ahorros	500	
111208 Coop. de Ahorro y Credito Salinas L	21	
TOTAL DISPONIBLE		15987
1121 CUENTAS POR COBRAR		645358,63
112111 Clientes Nacionales	553305,72	
112112 Provision Cuentas Incobrables	-5791,68	
112113 Cheques Posfechados por Cobrar	92848,51	
112116 Cuentas dificil cobro	440,24	
112126 Anticipo Empleados	430	
112161 Anticipo Proveedores	3825,84	
11217 NEGOCIACION CARTERA	300	
1122 IMPUESTOS Y RETENCIONES		1771,25
112216 Credito tributario Renta 2014	1771,25	
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE		647129,88
1131 MATERIAS PRIMAS		28150,1
113101 Adornos	3011,02	
113102 Cuero/Tafilete	10007,57	
113103 Fibras/Forros	2556,69	
113104 Materiales de Empaque	809,53	
113105 Pasadores	2214,48	
113106 Hilos	565,01	
113107 Plantas	358,59	
113108 Pegas, activadores y quimicos	2464,12	
113150 Materia Prima provisional	6163,09	
1132 PRODUCTOS EN PROCESO		3214
113201 Productos en Proceso	3214	
1133 PRODUCTOS TERMINADOS		7252,1
113301 Productos Terminados	7252,1	
1137 IMPORTACIONES EN TRANSITO		7888,07
113728 LIQUID.META SOLADOS	3000	
113729 LIQUIDACION W & A PRODUCTOS TERMOPL	4888,07	
TOTAL REALIZABLE:		46504,27
1151 GASTOS ANTICIPADOS		457,06
115111 Seguros de Vehiculos	1097	
115112 Amortiz Seguro Vehiculos	-639,94	
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES		457,06
TOTAL CORRIENTES		710078,21

12 NO CORRIENTES		
1211 DEPRECIABLES		146396,98
121111 Maquinaria y Equipo	120092,92	
121112 Depreciación Acumulada	-35740,56	
12112 MUEBLES Y ENSERES		
121121 Muebles y Enseres	3860	
121122 Depreciación Acumulada	-1490,75	
12113 VEHICULOS		
121131 Vehiculos	86838,22	
121132 Depreciación Acumulada	-41654,88	
121141 Equipo de Computación	9542,58	
121142 Depreciación Acumulada	-9542,58	
121151 Equipo de Oficina	1920	
121152 Depreciación Acumulada	-170,69	
121173 Gto. Instalacion Planta 1	32848,52	
121174 Amort. Gto. Instalacion Planta 1	-32848,52	
12119 MOLDES	12742,72	
TOTAL ACTIVOS FIJOS		
TOTAL NO CORRIENTES		146396,98
TOTAL A C T I V O S		856475,19
2 P A S I V O S		
21 CORRIENTES		
2111 PRESTAMOS BANCARIOS		
21113 OP 127683900 B. PICHINCHA	-12598,53	
21120 DINERS CLUB INCALSID CIA. LTDA.	-2116,65	
21121 OP 0203152700 BANCO PICHINHCA	-35098,64	
21122 OP 500305462 INTERNACIONAL	-32230,43	
TOTAL OBLIG.INST.BANCARIAS		-82044,25
24 CUENTAS POR PAGAR		
2411 PROVEEDORES MATERIA PRIMA		-175733,44
24111 Proveedores Nacionales	-175733,44	
2412 PROVEEDORES EXTRANJEROS		-21959,6
24121 CJ TEXTILES	-6499,6	
24123 W Y A Productos Termoplasticos	-15460	
TOTAL PROVEEDORES		
2451 ANTICIPOS DE CLIENTES		-6345,89
245101 Depositos no Identificados	-2362,01	
245102 Anticipo de Clientes	-3983,88	
TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
246 IMPUESTOS		-43154,78
246101 IVA EN VENTAS	-41110,53	
246104 Liquidacion Iva	-1796,84	
246105 Liquidacion Retencion Renta	-247,41	
2469 OTRAS RETENCIONES		-2381,37
246901 Prestamos al IESS	-115,36	
246903 Iess por Pagar	-2266,01	
TOTAL RETENCIONES POR PAGAR		
2473 OBLIGACIONES CON EMPLEADOS		-10058,95
247301 Sueldos por pagar	-10058,95	
2474 CUENTAS POR PAGAR SOCIOS		-167849,79
247401 Cuenta por Pagar a Angel Sinchigua	-167849,79	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS		
2481 PROVISION NOMINA		-9588,83
248101 Decimo Tercer Sueldo	-912,39	

248102	Decimo Cuarto Sueldo	-4784,59	
248106	Fondos de Reserva	-311,77	
248107	15% Reparto Utilidades	-3580,08	
	TOTAL CORRIENTE		-519116,9
	25 NO CORRIENTES		
	2511 OBLIG.INST.BANCARIAS		-135210,8
251111	OP# 127683900 B. PICHINCHA	-11626,55	
251115	OP 0203152700 B.PICHINCHA	-123584,25	
	TOTAL OBLIG.BANC-FINANCIERAS Y TER.P		-135210,8
	TOTAL NO CORRIENTES		-135210,8
	TOTAL P A S I V O S		-654327,7

	3 PATRIMONIO		
	31 CAPITAL SOCIAL		-2000
31011	Capital	-2000	
	TOTAL CAPITAL SOCIAL		-2000
	32 FUTURAS CAPITALIZACIONES		-191373,85
32011	Aportes Futuras Capitalizaciones	-191373,85	
	34 RESULTADOS NIIF PRIMERA VEZ		46359,68
3411	Resultado Niif Primera Vez	46359,68	
	38 RESERVAS		
3811	Reserva Legal		-544,69
	TOTAL RESERVA LEGAL	-544,69	
	39 RESULTADOS ACUMULADOS		-41485,79
39101	Resultados 2010	-34211,74	
39102	Resultados 2011	-7274,05	
	RESULTADOS EJERCICIO		-13102,84
39106	RESULTADO 2014	-13102,84	
	TOTAL PATRIMONIO		-202147,49
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-856475,19

ING. ANGEL SINCHIGUANO D.
GERENTE


DRA. MAGALI OCAÑA O.
CONTADORA CPA. 25896

4.2.2.1.2 Estado de Resultados

MCALSID CIA. LTDA.		Página		1	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
2015/04/10					
al 31 de Diciembre de 2014					
<hr/>					
INGRESOS TOT - COSTO DE VENTAS					
INGRESOS TOTALES					
INGRESOS OPERACIONALES					
INGRESOS POR VENTAS					
ventas Calzado	-1009,528.95				222.98
Devolucion Ventas calzado	116,302.09				-25.68
Descuento Ventas Calzado	9,169.98				-2.02
ventas Materias Primas	-140,235.20				30.97
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		-1024,292.08			226.24
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES			-1024,292.08		226.24
INGRESOS NO OPERACIONALES					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES					
Intereses de Clientes	-5.58				0.00
Otros Ingresos Varios Conceptos	-331.19				0.07
Intereses Ganados	-712.14				0.15
Varios de Clientes	0.01				
TOTAL TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		-1,048.90			0.23
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES			-1,048.90		0.23
TOTAL INGRESOS TOTALES				-1025,340.98	226.47
COSTO DE VENTAS TOTALES					
COSTO DE VENTAS OPERACIONALES					
COSTO DE VENTAS CALZADO Y OTRO					
Costo Ventas de calzado	572,597.22				***.***
TOTAL COSTO DE VENTAS CALZADO Y OTRO		572,597.22			***.***
TOTAL COSTO DE VENTAS			572,597.22		***.***
TOTAL COSTO DE VENTAS TOTALES				572,597.22	***.***
TOTAL INGRESOS TOT - COSTO DE MATERIAS PRIMAS					-452,743.76 100.00
OTRAS MATERIAS PRIMAS AUXILIAR					
TOTAL OTRAS MATERIAS PRIMAS					
MANO DE OBRA DIRECTA					
Salario Basico Unificado Prod	102,891.15				-22.72
Aportes al IESS Prod.	10,360.56				-2.28
Fondos de Reserva prod.	5,242.84				-1.15
Alimentacion	3,414.18				-0.75
Uniformes	325.80				-0.07
Decimo Tercero Sueldo Prod	8,629.32				-1.90
Decimo Cuarto Sueldo Prod	8,560.44				-1.89
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA		139,424.29			-30.79
MANTENI-REPUESTO-COMBUS-LUBRI.					
Mantenimiento Maquinaria	777.25				-0.17
Repuestos Consumo Directo	23.22				-0.00
Repuestos Salidos de Bodega	1.11				-0.00
Lubricantes y Combustibles	4.46				-0.00
TOTAL		806.04			-0.17
DEPRECIACIONES					
Deprec Maquinaria y Equipo	14,230.95				-3.14
TOTAL DEPRECIACIONES		14,230.95			-3.14
OTROS COSTOS DIRECTOS PRODUCCION					
Seguros	480.32				-0.10
Servicio de Aparado	55,617.22				-12.28
TOTAL OTROS COSTOS DIRECTOS		56,097.54			-12.38
TOTAL MATERIAS PRIMAS			210,558.82		-46.50
COSTOS INDIRECTOS					
MANO DE OBRA DIRECTA					

ALSID CIA. LTDA.

Página

2

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
315/04/10
1 de Diciembre de 2014

mentacion	89.40			-0.01
TAL MANO DE OBRA DIRECTA		89.40		-0.01
TAL COSTOS INDIRECTOS			89.40	-0.01
VARIOS COSTOS DISTRIBUIBLES				
ste de Inventario				-0.00
ntenimiento Extintores	40.00			-1.34
rmas - troqueles	6,088.91			-0.01
ministros Diseño	54.46			-1.36
TAL Ajuste de Inventario		6,183.37		-1.36
TAL VARIOS COSTOS DISTRIBUIBLES			6,183.37	-1.36
TAL DIRECTOS DE PRODUCCION				
TAL COSTOS PRODUCCION				
S T O S				
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
GASTOS DEL PERSONAL				
ario Basico unificado Adm	19,210.21			-4.24
os Iess Adm	2,333.84			-0.51
ndo de Reserva adm.	1,229.76			-0.27
cimo Tercer Sueldo	1,349.51			-0.29
cimo Cuarto sueldo Adm.	1,548.88			-0.34
caciones	684.68			-0.15
mentación	151.28			-0.03
iformes	1,212.54			-0.26
pacitación	379.91			-0.08
asajos Personal	1,660.36			-0.36
TAL GASTOS DEL PERSONAL		29,760.97		-6.57
GASTOS MANTENI.Y REPARACION				
ntenimiento Bodega	18.33			-0.00
ntenimiento Equipo de Oficin	42.32			-0.00
ntenimiento Equipo de C&mp.	135.00			-0.02
ntenimiento Sistemas	255.00			-0.05
ntenimiento	815.03			-0.18
puestos	290.91			-0.06
mbustibles y Lubricantes	65.18			-0.01
ula de Vehiculos	1,605.33			-0.35
TAL GASTOS MANTENI.Y REPARACION		3,227.10		-0.71
GASTOS TRANSPORTE				
ETES EN COMPRAS	5.00			-0.00
etes en Compras	1,392.74			-0.30
TAL GASTOS TRANSPORTE		1,397.74		-0.30
GASTOS CON TERCEROS				
puestos Fiscales y Municipales	126.00			-0.02
puestos y Multas Municipales	740.68			-0.16
ultas	170.00			-0.03
astos Judiciales	745.28			-0.16
onorarios Profesionales	1,209.00			-0.26
ortes CALTU	550.00			-0.12
ontribuciones Municipales	243.53			-0.05
a cargado al gasto	2,239.15			-0.49
PRENDOS	1,200.00			-0.26
riendo Galpón	3,750.00			-0.82
hiculos	639.94			-0.14
imentación	3.12			-0.00
spedaje	175.36			-0.03


ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
2015/04/10
31 de Diciembre de 2014

TOTAL GASTOS CON TERCEROS	11,792.06	-2.60
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Dep. Equipo de Cómputo	1,853.96	-0.40
Dep. Muebles y Enseres	448.00	-0.09
Dep. Equipo de Oficina	64.02	-0.01
Dep. Edificios	1,642.44	-0.36
Amortización Instalación Planta	6,022.21	-1.33
Servicios de Imprenta	2,094.00	-0.46
Útiles de Oficina	984.90	-0.21
Materiales de Computación	27.15	-0.00
PUBLICIDAD	200.00	-0.04
Publicaciones	452.74	-0.10
Gasto Telefónico	3,126.41	-0.69
Gasto Luz	8,413.81	-1.85
Gasto Agua	78.77	-0.01
OTROS GASTOS	777.16	-0.17
Útiles Aseo y Limpieza	336.93	-0.07
Airros Florales	20.00	-0.00
Varios	745.87	-0.16
OTROS GASTOS	861.31	-0.19
TOTAL OTROS GASTOS	28,149.68	-6.21
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	74,327.55	-16.41
GASTOS VENTAS		
GASTOS DEL PERSONAL		
Salario Básico unificado Ventas	7,368.53	-1.62
Aportes Iess Vtas	895.31	-0.19
Fondo de Reserva vtas.	417.43	-0.09
Decimo Tercer Sueldo Adm	865.40	-0.19
Decimo Cuarto Sueldo Vtas	582.73	-0.12
Alimentación	369.11	-0.06
Uniformes	2,836.76	-0.00
Viajes y Movilización	50.00	-2.95
TOTAL GASTOS DEL PERSONAL	13,385.27	
GASTO MANTENIMIENTO		
Mantenim. Equipo de Oficina	8.93	-0.00
Mantenimiento Equipos de Cómputo	64.65	-0.00
Mantenimiento Maquinaria		-0.8
MANTENIMIENTO Y REPARA. VEHICULOS	1,818.36	-0.4
Mantenimiento	3,370.07	-0.7
Repuestos	27.84	-0.0
Combustibles y Lubricantes	72.76	-0.0
TOTAL GASTO MANTENIMIENTO	9,061.11	-2.0
GASTOS TRANSPORTES FLETES COMP		
Flete en Compras	1,474.03	-0.3
Flete - transporte en Ventas	10,390.55	-2.2
Alimentación	435.25	-0.0
Hospedaje	6.25	-0.0
Combustibles	6,937.54	-1.1
TOTAL GASTOS TRANSPORTES FLETES	19,243.62	-4.1
GASTOS CON TERCEROS		
SERVICIOS CONTRATADOS	40.00	-0.0
Trabajos Ocasionales	7.00	-0.0
Arriendo Galpon	8,700.00	-1.0
Arriendo Equipos de Oficina	1,200.00	-0.0
Seguro por Prestamos	1,190.40	-0.0

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
2015/04/10
1 31 de Diciembre de 2014

Movilización	44.00				-0.00
Viticos	1.00				-0.00
Alimentación	1,732.85				-0.38
Hospedaje	95.25				-0.02
Varios Gastos del Personal	14.00				-0.00
Alimentación	302.88				-0.06
Hospedaje	47.14				-0.01
Combustible y Lubricantes	18.75				-0.00
TOTAL GASTOS CON TERCEROS		13,393.27			-2.95
MOVILIZ. VIATICOS Y ALIMEN. DEL PE					-0.03
Atencion a Clientes	162.72				-0.03
TOTAL MOVILIZ. VIATICOS Y ALIMEN.		162.72			-4.63
Dep. Vehículos	20,985.88				-0.11
Servicios Imprenta	498.51				-0.24
Útiles de Oficina	1,101.56				-0.00
Fotocopias y Formularios	38.59				-1.01
Suministros, repuestos	4,605.32				-0.57
Puridad	2,613.93				-0.00
Muestras	27.43				-0.07
Moldes	350.00				-0.23
Gastos Telefono	1,078.95				-0.66
Gasto Luz	3,028.51				-0.00
Gasto Agua	27.32				-2.12
Gastos Varios	9,613.84				-0.00
Gastos viaje	10.25				
TOTAL OTROS GASTOS DE VENTAS			99,226.08		-21.91
TOTAL GASTOS VENTAS				173,553.63	-38.33
TOTAL GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS FINANCIEROS					
GASTOS BANCARIOS					
GASTOS BANCARIOS					
Intereses en Prestamos	16,013.43				-3.53
Intereses por Mora	291.35				-0.06
Intereses en Sobregiros	114.43				-0.02
Servicios Bancarios	935.46				-0.20
Ci. es y Otros Documentos	181.44				-0.00
TOTAL GASTOS BANCARIOS		17,536.11			-3.80
TOTAL GASTOS BANCARIOS			17,536.11		
GASTOS INSTITUCIONES FINANCIER					
GASTOS INSTITUCIONES FINANCIER					
Intereses en Prestamos	11,993.91				-2.60
Servicios Varios	5,307.71				-1.10
TOTAL GASTOS INSTITUCIONES		17,301.62			-3.80
TOTAL GASTOS INSTITUCIONES			17,301.62		
OTROS GASTOS FINANCIEROS					
OTROS GASTOS FINANCIEROS					
Otros Intereses Financieros	138.77				-0.00
Impuesto a la salida de divisas	2,238.25				-0.00
TOTAL OTROS GASTOS FINANCIEROS		2,377.02			-0.00
TOTAL OTROS GASTOS FINANCIEROS			2,377.02		-8.00
TOTAL GASTOS FINANCIEROS				37,214.75	
GASTOS NO DEDUCIBLES					
GASTOS NO DEDUCIBLES					
GASTOS NO DEDUCIBLES					
Gastos no Deducibles	621.18				-0.00

INCALSID CIA. LTDA.		Página		5
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
2015/04/10				
al 31 de Diciembre de 2014				
GASTOS IMPORTACIONES NO DEDUCIBLES	655.40			-0.14
OTAL GASTOS NO DEDUCIBLES		1,276.58		-0.28
OTAL GASTOS NO DEDUCIBLES			1,276.58	-0.28
OTAL GASTOS NO DEDUCIBLES			1,276.58	-0.28
OTAL GASTOS			212,044.96	-46.83
		Resultado	-23,867.21	52.10



4.2.2.1.3 Índices y Análisis financieros

4.2.2.1.3.1 Razón Corriente

Este indicador basa su fórmula entre activo corriente y pasivo corriente, teniendo como resultado que entre más alto sea el coeficiente, la empresa tiene mayores posibilidades de cubrir sus deudas adquiridas a corto plazo.

Para el cálculo de este indicador se toma como referencia al balance financiero

Desarrollo:

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

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$ 710078.21}{\$ 519116.90}$$

$$\text{Razón Corriente} = 1.37$$

Interpretación:

El resultado del indicador corriente del año 2014 es de 1.37, el cual significa que INCALSID Cía. Ltda., cuenta con un excedente del 0.37 centavos de dólar, para cancelar

a sus acreedores a corto plazo, es decir que de cada dólar que debe la empresa dispone de 0.37 centavos de dólar para cancelar dicha deuda, la empresa debe manejar sus deudas para no verse comprometida en un futuro.

4.2.2.1.3.2 Prueba Ácida

Este indicador mide la liquidez de la empresa sin contar con el activo corriente más representativo de la totalidad del activo corriente, es decir mide la capacidad de pago por medio sin contar con el activo que representa un mayor valor.

Desarrollo:

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Activo Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\$ 710078.21 - \$ 46504.27}{\$ 519116.90}$$

$$\text{Prueba Acida} = 1.28$$

Interpretación:

El resultado de la prueba ácida en el año 2014 es de 1.28, el cual significa que INCALSID cuenta con 0.28 centavos de dólar para cancelar a sus acreedores a corto plazo, es decir que de cada dólar que debe la empresa solo dispone de 0.28 centavos de dólar para cancelar dicha deuda, por consiguiente la empresa tiene el valor medio en sus inventarios, lo cual se debería transformarlo en disponible, a menor tiempo

4.2.2.1.3.3 Capital de Trabajo

En este indicador permite verificar si la empresa está en la capacidad de pagar todas sus deudas, y después de eso seguir realizando las actividades normales de la empresa. Si no existiere un capital de trabajo la empresa estaría en serias dificultades financieras y no tendría manera de cumplir obligaciones operativas y gasto generales.

Desarrollo:

Capital de trabajo= Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital de trabajo= \$ 710078.21 – \$ 519116.90

Capital de trabajo= \$ 190961.31

Interpretación:

El capital de trabajo que dispone la empresa INCALSID Cía. Ltda. es de 190,961.31 dólares, el cual identifica que dispone de capital de trabajo para poder seguir realizando las actividades normales de la empresa cumpliendo con todas las obligaciones pendientes, por tal razón la empresa puede liquidar sus obligaciones pendientes y poder reactivar sus actividades con el capital de trabajo restante.

4.2.2.1.3.4 Endeudamiento

Este indicador permite determinar la independencia financiera de la empresa. Cuando el resultado es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores, disminuyendo su capacidad de endeudamiento, en cambio cuando su índice es bajo dispone de una mayor capacidad de endeudamiento.

Desarrollo:

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

Endeudamiento=
$$\frac{\$ 654327.70}{\$ 856475.19}$$

Endeudamiento= **0.76**

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., en el año 2014, expresa que de cada dólar en activos, los pasivos tienen una participación de 76%, es decir que existe una aceptable participación de los acreedores en la empresa, por consecuente la empresa pertenece a los socios y no a los acreedores de la empresa.

4.2.2.1.3.5 Concentración de endeudamiento a corto plazo

Este indicador visualiza que porcentaje de pasivos debe ser asumido a corto plazo, es decir las deudas que se deben cancelar en menos de un año.

Concentración de Endeudamiento a corto plazo=	<u>Pasivo Corriente</u>
	Pasivo Total
Concentración de Endeudamiento a corto plazo=	<u>\$519116.90</u>
	\$ 654327.70
Concentración de Endeudamiento a corto plazo=	0.79

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., la participación de los acreedores a corto plazo es de 79% del pasivo total, es decir que las obligaciones de la empresa más representativas se tienen que cumplir es de menos de un año, es decir la empresa tiene deudas que se debe cumplir antes de un año, con esto el capital no permanecerá más de un año en la empresa.

En los siguientes indicadores se podrá visualizar los escenarios de cumplimiento y alcance de objetivos, es así que la empresa identificara el grado de disponibilidad de efectivo.

4.2.2.1.3.6 Endeudamiento / Ventas

Medida adicional del nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Si se compara con los estándares de la actividad a la que pertenece, indica la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento a su nivel de ventas.

Desarrollo:

Endeudamiento/Ventas: $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Ventas Netas}}$

Endeudamiento/Ventas: $\frac{\$ 654327.70}{\$ 1024292.08}$

Endeudamiento/Ventas: **0.64**

Interpretación:

En el presente indicador expresa que la empresa INCALSID Cía. Ltda., que el 64% de las ventas se utilizara para cancelar a sus acreedores la diferencia representara la utilidad, es decir que la casi la mitad de las ventas pertenece a los acreedores, se deberá realizar un análisis de los endeudamientos, para programación de pagos o cancelación total de los mismos.

4.2.2.1.3.7 Rotación de Cartera

Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar (clientes) rotan en el transcurso del año, con esto refleja el nivel de recuperación de la cartera de la empresa.

Desarrollo:

Rotación de Cartera: $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar (clientes)}}$

Rotación de Cartera: $\frac{\$ 1024292.08}{\$ 553305.72}$

Rotación de Cartera: **1.85**

Interpretación:

La rotación de cartera en la empresa INCALSID Cía. Ltda., es del 1.85% es decir que del total de ventas se recupera en un 19% de la cartera vencida, por consecuente la empresa no tiene una recuperación de cartera el cual ayude aportar mayor liquidez, esto es perjudicial para la empresa porque tiene que pagar a los acreedores, se tiene que establecer políticas de cobros, para que sea aporte en la recuperación de cartera y realizar flujos de efectivo de manera mensual los cuales permitan establecer parámetros

Rentabilidad

Este indicador analizara el crecimiento de la empresa INCALSID Cía. Ltda., y así se crea un análisis económico para proyecciones financieras y de crecimiento.

4.2.2.1.3.8 Margen Bruto de Utilidad

Este indicador refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los Gastos Operativos. Al comparar con datos financieros de la actividad de la empresa, puede reflejar compras o gastos laborares en exceso.

Desarrollo:

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\$ 452743.76}{\$ 1024292.08}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = 0.44$$

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., tiene un margen bruto de utilidad del 44%, es decir que la empresa no depende de otros ingresos para generar utilidad, por tal motivo la

empresa debería invertir su utilidad en nuevas líneas de crecimiento, además la empresa dispone de utilidad considerando el pago impuestos y la participación de los trabajadores puede obtener una utilidad aceptable.

4.2.2.1.3.9 Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operaciones de administración y ventas. Los gastos financieros no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.

Desarrollo:

Margen Operacional=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$
Margen Operacional=	$\frac{\$ 62.358,54}{\$ 1024292.08}$
Margen Operacional=	0.06

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., la utilidad operacional es del 6%, es decir que la empresa cuenta con una utilidad baja para asumir los gastos financieros, se debe realizar un análisis de gastos, un presupuesto de gasto que interfieren en la producción del calzado, para contribuir a la utilidad de la empresa.

4.2.2.1.3.10 Rentabilidad sobre el Activo

Este indicador demuestra la capacidad del activo para producir utilidad, independientemente de la forma que fue adquirido, ya sea financiado o por medio del patrimonio.

Desarrollo:

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo} = \frac{\$ 23867.21}{\$ 856475.19}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo} = \mathbf{0.0278}$$

Interpretación:

Este indicador representa el 2.78% en la empresa INCALSID Cía. Ltda., del año 2014, es decir que los activos están generando 2.78 dólares por cada dólar que genera la utilidad, es decir los activos de la empresa contribuyen a generar utilidad, pero hay que tener en consideración que la empresa se dedica a la producción de sus productos, por tal motivo la empresa no se utiliza al 100% la mayoría activos fijos.

4.2.2.1.3.11 Rentabilidad sobre el Patrimonio

Este indicador muestra la rentabilidad de la inversión de los socios.

Desarrollo:

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\$ 23867.21}{\$ 202147.49}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \mathbf{0.1180}$$

Interpretación:

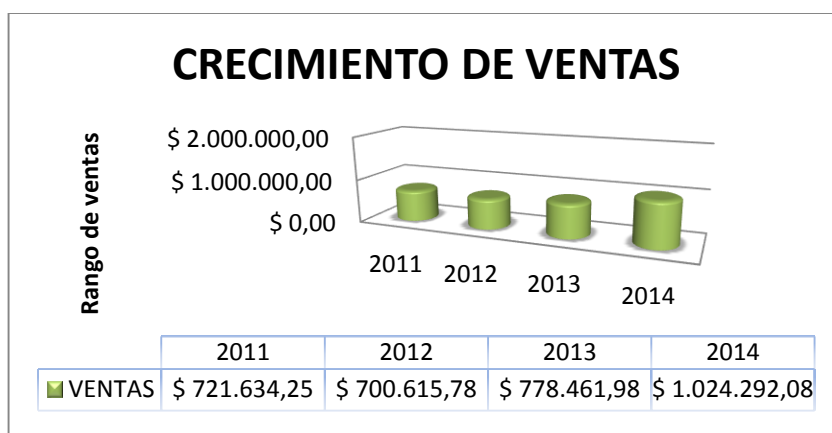
En la empresa INCALSID Cía. Ltda., tiene una rentabilidad sobre el patrimonio del 11.80%, es decir que la empresa ha tenido una tendencia de crecimiento media baja. Esto probablemente es originado por el incremento de las valorizaciones de la empresa, por lo tanto la empresa no tiene que realizar préstamos con instituciones financieras, para continuar con sus actividades.

4.2.2.1.3.12 Análisis crecimiento

Crecimiento

A continuación se presenta el análisis de crecimiento en ventas, a partir del año 2011, los montos presentados corresponden a las ventas reales que se ha tenido.

Gráfico 26: Análisis de ventas 2011-2014



Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

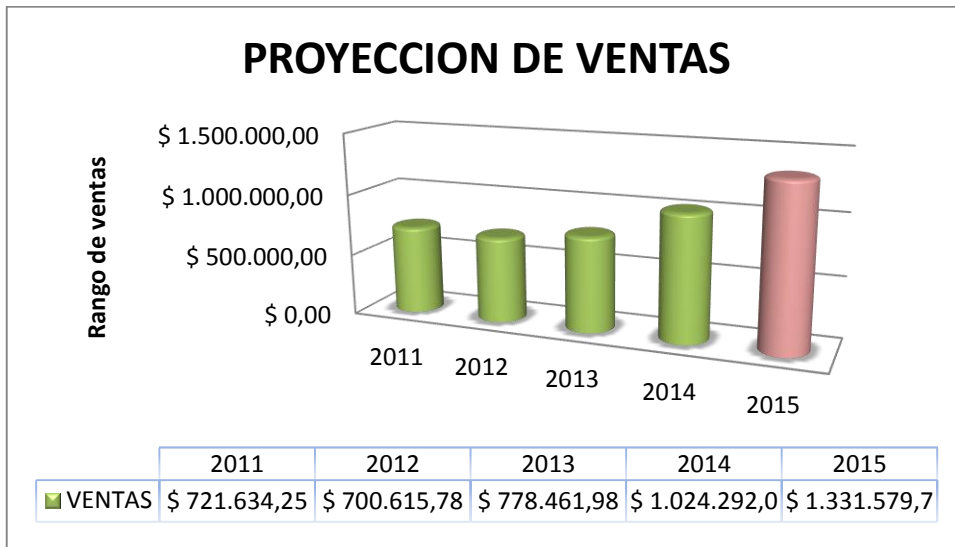
Elaborado por: Mariana Carrasco

En la figura anterior podemos visualizar el crecimiento en ventas que ha tenido la empresa INCALSID Cía. Ltda., desde el año 2011 hasta el año 2014, lo cual da a notar que se ha crecido en un 24% en el último periodo.

4.2.2.1.4 Proyección de Ventas

En el gráfico que se presenta a continuación es la proyección de ventas hasta el año 2015.

Gráfico 27: Proyeccion de Ventas



Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

En la figura anterior podemos observar las ventas realizadas en el año 2014 manteniéndose cerca de lo presupuestado, la proyección del siguiente año se realizó en base al análisis de las ventas mensuales (mínimos y máximos) y al crecimiento del consumo del producto ecuatoriano.

4.2.2.2 Perspectiva del Cliente

Lo primero que INCALSID Cía. Ltda. Ha de realizar es saber a quién puede ofrecer sus productos o servicios, para ello se realizan estudios de nichos de mercado y segmentación, el principal objetivo es identificar y seleccionar el grupo de clientes al cual le propondremos nuestros productos, es decir le haremos nuestra propuesta de valor.

En el siguiente análisis se evaluara el nivel de confianza, el concepto que manejan de la calidad de la empresa, la aceptación de las promociones brindadas, las visitas que el personal de ventas las realiza, aumentar el grado de satisfacción, utilizando los siguientes indicadores:

Cuadro (objetivos, criterios, metas, iniciativas)

Tabla 21. Perspectiva de clientes

Indicador	Fórmulas	Valoración	Objetivo	Actividades
Cientes visitados	$\frac{\text{Clientes Visitados A}}{\text{Total clientes por rutas A}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Cobertura de los clientes de la empresa	Reestructurar zona de ventas
Ventas promedio por cliente al mes	$\frac{\text{Ventas por rutas al mes}}{\text{Total clientes en la ruta}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Monitorear el crecimiento de las ventas globales	Determinar si las rutas de los vendedores son cubiertas
Cientes nuevos al mes	$\frac{\text{Clientes nuevos al mes}}{\text{Total clientes actuales}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Crecimiento de clientes	Análisis de apertura de clientes
Atencion al cliente	$\frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{Total de clientes}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Cubrir todas las zonas de ventas	Establecer rutas por vendedor

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.
Elaborado Por: Mariana Carrasco

4.2.2.2.1 Análisis indicadores claves para maximizar ingresos

En servicio al cliente los indicadores le deben permitir a la empresa aumentar la satisfacción, mejorar la imagen de marca, facilitar la eficacia en la gestión de los vendedores y mejorar la eficacia del mercadeo.

En la empresa INCALSID Cía. Ltda. no se ha realizado con anterioridad indicadores de gestión, por tal motivo los resultados expresados en este trabajo de investigación se utilizará como parámetros en análisis futuros de la empresa.

4.2.2.2.1.1 Clientes visitados

Con este indicador se podrá identificar a cuantos clientes fueron visitados del total de los clientes, segregando las rutas por cada vendedor, los totales generales se obtendrá diferenciando a cada uno de los clientes por el vendedor que es atendido, además este indicador permite establecer rutas de ventas.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Clientes Visitados} &= \frac{\text{Clientes Visitados}}{\text{Total clientes}} \\ \text{Clientes Visitados} &= \frac{770}{1570} \\ \text{Clientes Visitados} &= \mathbf{0.49} \end{aligned}$$

Interpretación:

En el siguiente indicador demuestra que los vendedores de INCALSID Cía. Ltda., visitan un 49% del total de los clientes, el cual no cubre ni la mitad de los clientes existentes, es decir el personal de ventas requiere dos o más vendedores que ayuden a cubrir las zonas de ventas, la empresa debe realizar un análisis del cumplimiento del vendedor, a su vez la correcta distribución de zonas de venta y la captación de clientes potenciales.

4.2.2.2.1.2 Ventas promedio por cliente al mes

Este indicador permitirá monitorear el crecimiento de las ventas globales de la empresa, además será una herramienta útil de evaluación para el vendedor, además ayudar a establecer alternativas de ventas.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Ventas promedio por cliente al mes} &= \frac{\text{Ventas al mes}}{\text{Total clientes}} \\ \text{Ventas promedio por cliente al mes} &= \frac{350}{1570} \\ \text{Ventas promedio por cliente al mes} &= \mathbf{0.23} \end{aligned}$$

Interpretación:

En este indicar la empresa INCALSID CIA. LTDA. del total de clientes, visitan el 23% es decir que no abastecen a todos los clientes, de aquí se puede determinar si necesitan aumentar vendedores para cubrir la zona o no se está evaluando el desempeño del trabajador, capacitándoles con mejores técnicas de venta y valorando las necesidades de cada rutas que se establezca.

4.2.2.2.1.3 Clientes nuevos al mes

En este indicador permite determinar el crecimiento de clientes en el mercado. Aumentar el número de visitas, de llamadas al cliente o de impactos publicitarios no es suficiente para mantenerse en el mercado. Hay que ser creativos para captar clientes de forma rentable.

Desarrollo:

Clientes nuevos al mes=	$\frac{\text{Clientes nuevos al mes}}{\text{Total clientes actuales}}$
Clientes nuevos al mes=	$\frac{58}{1570}$
Clientes nuevos al mes=	0.04

Interpretación:

En la empresa INCALSID CIA. LTDA. El siguiente indicador expresa que se aumenta de clientes en 4%, es decir que no se reportan apertura de clientes considerables, por lo tanto se debería incentivar al personal de ventas por la apertura de nuevos clientes, además un estudio de mercado para analizar la factibilidad, el crecimiento de la venta de calzado a nivel nacional e internacional, incrementando las zonas de ventas no exploradas, para definir vendedores específicos en cada sector del país.

4.2.2.2.1.4 Atención al cliente

Con este indicador se evaluará los clientes que fueron programados visitar frente a los clientes realmente atendidos, esto mostrará la eficiencia de la fuerza de ventas, la gestión que realizan el jefe de ventas y sus vendedores, además permitirá realizar una evaluación de los vendedores, este indicador nos permitirá establecer cuantos clientes es posible atender por cada mes.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Atención al cliente} &= \frac{\text{Clientes Atendidos}}{\text{Total clientes}} \\ \text{Atención al cliente} &= \frac{770}{1570} \\ \text{Atención al cliente} &= \mathbf{0.49} \end{aligned}$$

Interpretación:

En la empresa INCALSID CIA. LTDA. el siguiente indicador expresa que del total de clientes se atiende a un 49%, es decir que no se atiende a la totalidad de clientes, por consecuente la empresa tiene que aumentar el personal de ventas para cubrir todas las zonas del país, esto se origina a la falta de dirección y control por parte del jefe de ventas, realizando auditorias sorpresivas en las cuales se pueda verificar la calidad y el cumplimiento de los señores vendedores.

4.2.2.2.2 Ventas a Nivel Nacional

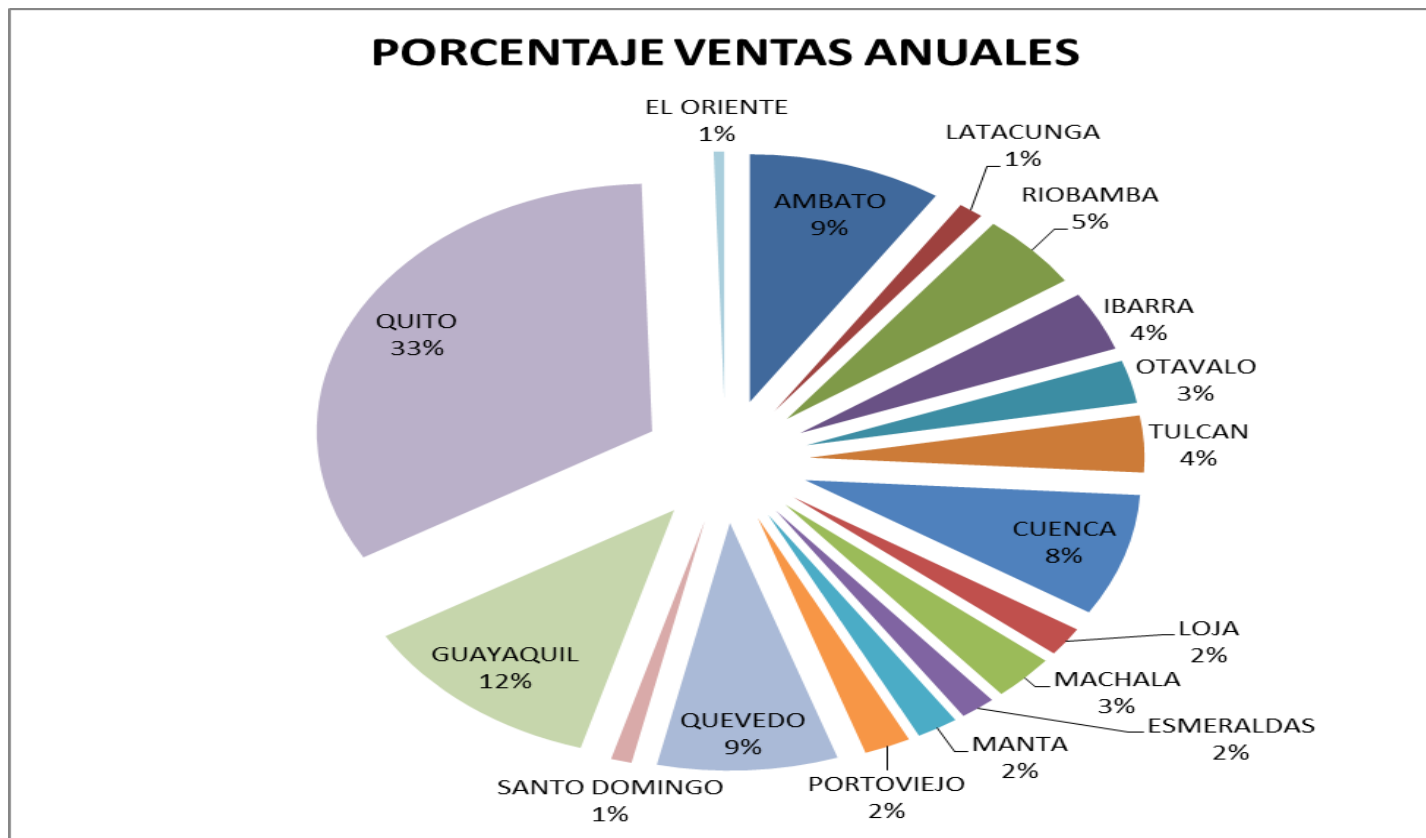
Tabla 22. Ventas

CIUDAD	MONTO DE VENTAS ANUAL	PORCENTAJE
AMBATO	\$ 95.873,74	9,36%
LATACUNGA	\$ 12.291,50	1,20%
RIOBAMBA	\$ 51.214,60	5,00%
IBARRA	\$ 39.947,39	3,90%
OTAVALO	\$ 28.680,18	2,80%
TULCAN	\$ 37.898,81	3,70%
CUENCA	\$ 81.943,37	8,00%
LOJA	\$ 19.461,55	1,90%
MACHALA	\$ 30.728,76	3,00%
ESMERALDAS	\$ 17.412,97	1,70%
MANTA	\$ 20.485,84	2,00%
PORTOVIEJO	\$ 22.944,14	2,24%
QUEVEDO	\$ 89.113,41	8,70%
SANTO DOMINGO	\$ 10.242,92	1,00%
GUAYAQUIL	\$ 122.915,05	12,00%
QUITO	\$ 338.016,39	33,00%
EL ORIENTE	\$ 5.121,46	0,50%
TOTAL	\$ 1.024.292,08	100,00%

Fuente: INCALSID Cia. Ltda.
Elaborado Por: Mariana Carrasco

A continuación el gráfico donde se observa claramente la distribución de ventas anual a cada una de las provincias que la empresa INCALSID Cia Ltda realiza sus entregas:

Gráfico 28: Porcentaje de Ventas anuales



Fuente: INCALSID Cia. Ltda.
Elaborado Por: Mariana Carrasco

En la figura presentada se puede observar que el crecimiento en ventas en la ciudad de Quito es más representativo que las otras, ha crecido en un 33% debido a su gran acogida en la capital.

Además podemos determinar que las zona que comprende el norte del país, en el año 2014 tuvo una excelente aceptación en el mercado, la empresa a cubierto las ciudades de Ibarra, Tulcán y Otavalo pero debido a la falta de control en el departamento de ventas se ha descuidado la zona y no permite crecer en el mercado por lo cual se deberá poner más énfasis en dichas ciudades.

En la ciudad de Cuenca y Machala se puede observar que tiene mucha acogida del calzado, la zona que no ha tenido un adecuado control es la zona de Loja.

En el mercado de la Costa Ecuatoriana se puede ver que existe gran aprobación en el calzado se ha cubierto ciudad de Santo Domingo, Portoviejo, Guayaquil, Esmeraldas, Manta, Quevedo por lo que las otras ciudades necesitan de un control para mejorar las ventas, aumentando los clientes en dichas zonas.

En la región del Oriente se ha vendido en valores bajos debido a que las zonas no fueron trabajadas de una manera adecuada por falta de personal en ventas.

4.2.2.2.3 Propuestas de Estrategias

La lealtad de los clientes se mantiene ofreciendo productos con calidad y diseños variados ,casi exclusivos; debido a que gran parte de estos artículos son sobre medidas, el cliente satisfecho siempre busca nuevamente INCALSID Cia. Ltda. para obtener de uno o varios productos que en el mercado convencional no puede adquirir, por lo anterior se implementa una matriz de segmentación de clientes como herramienta, la cual permite consolidar e identificar los clientes, el promedio y frecuencia de pares comprados ; esta herramienta además permite identificar cuáles son los clientes actuales, potenciales y los que se han perdido.

Al analizar la Interacción de los cambios que se realizan en los procesos de negocios y las posibilidades actuales del entorno organizacional se orienta la estrategia hacia el cliente, para lograr:

- Incrementar el personal de ventas, para las nuevas zonas a trabajar.
- Mejorar el control de las rutas a los vendedores.
- Capacitación al personal en los productos que la empresa ofrece.
- Exigir a los vendedores la entrega de los requerimientos de mercado para mejorar nuestras compras.
- Mayor soporte por parte de cobranzas para solucionar los problemas de la cartera.
- Entrega de bonos a los vendedores por llegar a los montos establecidos.
- Mejorar los despachos por parte de bodega.
- Catalogar a los clientes de acuerdo al volumen de ventas, y establecer porcentajes de descuento para cada categoría.
- Incrementar un plan anual de Marketing y publicidad
- Desarrollar un plan para reducir stock de mercadería pasiva
- Retener y adquirir nuevos clientes por medio de la difusión del elemento diferenciador que ofrece INCALSID Cía. Ltda. en su producto y servicio.
- Responder y reaccionar en tiempo real a las necesidades, inquietudes, problemas, quejas y oportunidades a través de todos los puntos de contacto.
- Seleccionar, desarrollar e integrar las herramientas e infraestructura tecnológica para capturar la información relevante sobre el comportamiento, las actitudes y expectativas del cliente.
- Basado en las necesidades del cliente y los objetivos corporativos se provee apoyo necesario para que el personal de la fuerza de ventas interactúe con el cliente, y pueda ejecutar sin demoras los procesos, programas e iniciativas planteados.
- Elaboración de soportes publicitarios y que están ubicados en las paradas de autobús y en las plazas y vías más transitadas de las ciudades. Debido al gran impacto visual, conseguiremos captar la atención del público objetivo debido a la ubicación estratégica, además de ello este tipo de publicidad exterior el soporte y mantenimiento es económico y reportan bastantes beneficios.
- Publicidad on line esta técnica podremos dar a conocer, recordar y acercar el producto al consumidor sin la utilización de medios masivos (TV, radio, revistas,

etc.). Los beneficios de esta técnica son; optimizar recursos, su implementación es de bajo costo, tiene mayor recordación.

- Se promocionará la marca por medio de redes sociales más importantes en la actualidad, entre ellas son Facebook y Twitter. La contratación de este tipo de publicidad no tiene ningún costo por lo que debemos sacar provecho y beneficiarnos de este medio. Pero tomaremos en cuenta el rubro necesario para la implementación y uso del mismo.

4.2.2.2.4 Mejoras políticas de Venta

- **Decisiones sobre el producto y precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo de consumidores del producto.
- **Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor, por esta razón esta área se encarga del proceso de distribución.
- **Promoción:** se encarga de dar a conocer el producto al consumidor.
- **Venta:** En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
- **Postventa** Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.
- **Costos y Presupuestos de Ventas:** Para controlar los gastos y planear la ganancia.
- **Estudio de mercado:** El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas.

4.2.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

Para la empresa INCALSID Cía. Ltda., esta perspectiva se enfocará las actividades operativas que permiten una atención adecuada a los clientes, este indicador relacionara entre algunos departamentos.

A continuación se desarrolla los indicadores tomando como referencia el departamento de bodega.

Cuadro (objetivos, criterios, metas, iniciativas)

Tabla 23. Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Procesos Internos

Indicador	Fórmulas	Valoración	Objetivo	Actividades
Eficiencia de los despachos	Despachos realizados / Total pedidos	Este indicador se expresa en porcentajes	Despacho de mercadería a los clientes	Revisión de despachos enviados
Rotación de Inventario	Ventas brutas / Inventario	Este indicador se expresa en veces	Capacidad de ventas	Revisión de ventas vs compras
Rotación de cartera:	Ventas / Cuentas por cobrar	Este indicador se expresa en veces	Recuperación de cartera	Revisar la cartera vs ventas
Periodo medio de cobranza	(cuentas por cobrar * 365) / Ventas	Este indicador se expresa en días	Recuperación de cartera en días por factura	Revisar políticas de crédito

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

4.2.2.3.1 Análisis de indicadores

4.2.2.3.1.1 Eficiencia de los despachos

En este indicador se analizará la rapidez con la que se despacha la mercadería a los clientes, se hará referencia al último trimestre de ventas de la empresa.

$$\text{Eficiencia de los despachos} = \frac{\text{Despachos realizados}}{\text{Total pedidos}}$$

$$\text{Eficiencia de los despachos} = \frac{3310}{4275}$$

$$\text{Eficiencia de los despachos} = 0.77$$

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., despacha la mercadería a los clientes un 77% del total de pedidos, es decir que un 23% no se les despacha, la cuarta parte de los clientes no se les despacha mercadería lo cual origina desconfianza por parte del cliente hacia la empresa, se debe establecer políticas y procedimientos en bodega.

4.2.2.3.1.2 Rotación de Inventario

Este indicador está relacionado directamente con el departamento de ventas, en el cual se analiza la capacidad de ventas y compras realizadas por la empresa INCALSID Cía. Ltda.

Análisis de Cuadros de Rotación de Inventario:

Rotación de Inventario=	<u>Ventas Brutas</u>
	Inventario
Rotación de Inventario=	<u>\$ 1024292.08</u>
	\$ 46504.27
Rotación de Inventario=	22.03

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., tiene una rotación de inventario de 22.03 veces en el 2014, el cual indica que dispone de una producción continua, esto beneficia para disponer siempre un stock adecuado de inventario adecuado para la venta, es recomendable realizar un cuadro de proyecciones de ventas, para así utilizar al 100% la maquinaria de la empresa.

4.2.2.3.1.3 Rotación de Cartera

En este indicador muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, demuestra la capacidad de recuperar cartera por parte de los vendedores, o del departamento de cobros si se encuentra parcial o totalmente vencida.

Desarrollo:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\$ 1024292.08}{\$ 553305.72}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \mathbf{1.85}$$

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., la rotación de cartera es del 1.85 veces, es decir que la cartera gira aproximadamente 2 veces de la totalidad de ventas, es decir no tiene un flujo correcto de recuperación de cartera.

4.2.2.3.1.4 Periodo medio de cobranza

Este indicador permite el grado de liquidez (en días) de las cuentas por cobrar (clientes) el cual refleja el buen funcionamiento de la empresa en obtener liquidez en valores recaudados.

En el presente indicador hay que tomar en cuenta que la política de crédito en ventas es de 30 – 60 y 90 días.

Desarrollo:

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \frac{(\text{cuentas por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \frac{(\$ 553305.72 * 365)}{\$ 1024292.08}$$

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \mathbf{197.17}$$

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., tiene un promedio medio de cobranzas de 197 días aproximadamente, es decir que tarda en cobrar 197 días las facturas de venta, se recomienda tener cobradores externos para los cobros, el desfase de los cobros en la empresa se origina porque los vendedores son los encargados de realizar los cobros.

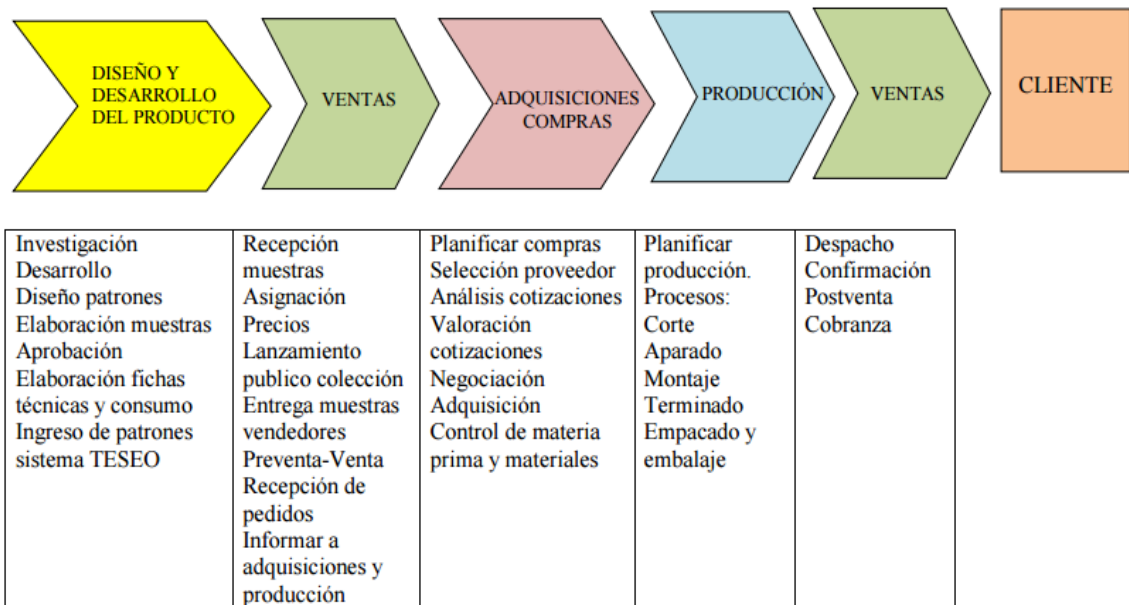
4.2.2.3.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es una manera de identificar las actividades individuales que desempeñan, sus estrategias para implementar la estrategia y la economía fundamentales para la realización de actividades.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y dar apoyo a sus productos ofertados.

En la empresa INCALSID Cía. Ltda. Presenta su cadena de valor a continuación:

Gráfico 29: Cadena de Valor

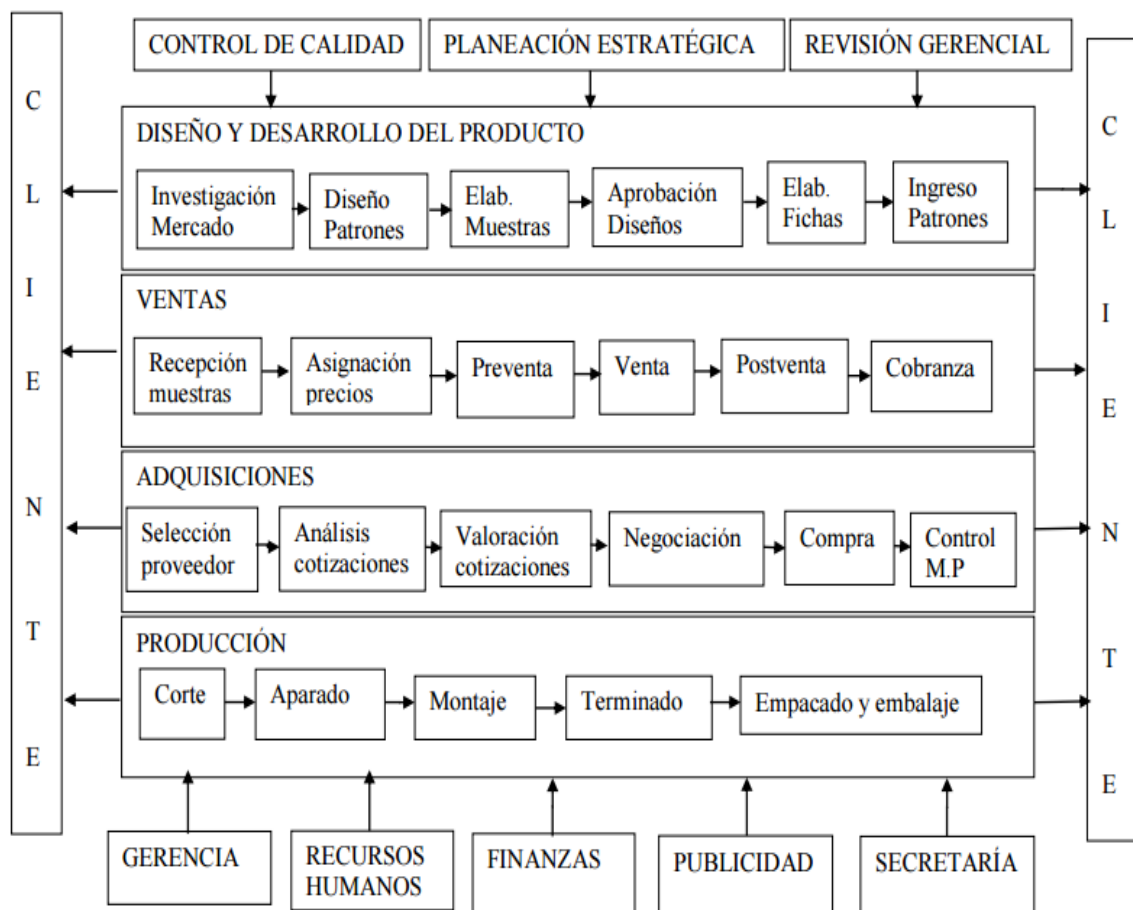


Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

Para una mayor comprensión de los procesos de INCALSID Cía. Ltda., se procede a realizar una cadena de procesos, para así contribuir al mejor entendimiento de los procedimientos a realizar, a cada uno de los integrantes de la empresa ya sea interno o externo.

Gráfico 30: Cadena de Procesos



Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

4.2.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

En la siguiente perspectiva de Aprendizaje y desarrollo de la empresa INCALSID Cía. Ltda., se propondrá indicadores que permitan medir el desempeño del desempeño del Talento Humano los cuales presenta a continuación:

Cuadro (objetivos, criterios, metas, iniciativas)

Tabla 24. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Indicador	Fórmulas	Valoración	Objetivo	Actividades
Nivel Formación Académica del personal	Trabajadores con estudio superior / Total trabajadores	Este indicador se expresa en porcentajes	Nivel académico de los empleados	Capacitar a los empleados
Nivel de Compromiso	Empleados que la conocen/Total de empleados	Este indicador se expresa en porcentajes	Fidelidad de los Empleados	Capacitación e Información de la empresa
Nivel de Inconformidad	Renuncias/ Total de empleados	Este indicador se expresa en porcentajes	Mejorar el ambiente de trabajo	Mejoración de salarios, estabilidad laboral
Nivel de aplicación de políticas	Políticas aplicadas/ Políticas establecidas	Este indicador se expresa en porcentajes	Cumplimiento de políticas establecidas	Realizar y entregar manual de políticas
Relación entre los proveedores	Numero actual de proveedores/ Total de proveedores	Este indicador se expresa en porcentajes	Establecer proveedores fijos	Obtener crédito en las compras
Eficiencia Administrativa	Gasto Administrativo/ Ventas totales	Este indicador se expresa en porcentajes	Reducir gastos	Presupuesto de gastos
Inconformidad del Cliente	Devoluciones/ Ventas totales	Este indicador se expresa en porcentajes	Reducir devoluciones	Capacitar a facturadores y bodega
Años de servicio	Trabajadores mas de un año/ Total trabajadores	Este indicador se expresa en porcentajes	Empleados con fidelidad a la empresa	Establecer parametros de incentivos

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

4.2.2.4.1 Análisis de indicadores

4.2.2.4.1.1 Nivel Formación Académica del personal

Este indicador se refiere al porcentaje de trabajadores que tienen un nivel de educación de carácter superior, ya que tener un grupo de talento humano con formación académica les resulta más fácil enfrentar los problemas que presentan en el mercado.

Desarrollo:

Nivel de formación Académica del personal=	$\frac{\text{Empleados con estudio superior}}{\text{Total Empleados}}$
Nivel de formación Académica del personal=	$\frac{22}{47}$
Nivel de formación Académica del personal=	0.47

Interpretación

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., el 47% del total del personal tienen estudio superior, el cual nos indica que el 53% no lo tiene, es decir más de la mitad del personal no tiene estudios universitarios, se debe realizar un convenio con instituciones educativas a distancia para que puedan adquirir los empleados y así tecnificar a cada uno de ellos.

4.2.2.4.1.2 Nivel de Compromiso

Este indicador mide el conocimiento de la Visión, Misión, y objetivos de la empresa, para así ver si el empleado sabe a dónde quiere llegar y como lo va hacer.

Nivel de compromiso=	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$
Nivel de compromiso=	$\frac{33}{47}$

Nivel de compromiso= 0.70

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., el 70% del total de los empleados conocen la Misión, Visión de la empresa, en cambio el 30% no la conocen por tal razón, ese porcentaje no tiene compromiso hacia a la empresa, por consecuente se debe realizar medios comunicativos para informar y así cumplir los objetivos de la empresa.

4.2.2.4.1.3 Nivel de Inconformidad

Este Indicador se refiere a los trabajadores que prefieren desempeñar actividades en otras empresas que en la empresa INCALSID Cía. Ltda.

Desarrollo:

Nivel de Inconformidad=	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total Empleados}}$
Nivel de Inconformidad=	$\frac{16}{47}$
Nivel de Inconformidad=	0.34

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., la inconformidad de los empleados es 34% de los empleados que han laborado en la empresa han renunciado, el resultado es aceptable, el 66% han permanecido en la empresa, por lo tanto la empresa debe generar estabilidad laboral mejorando el ambiente de trabajo.

4.2.2.4.1.4 Nivel de aplicación de políticas

Este indicador mide el grado de cumplimiento de los empleados hacia la empresa, si el empleado se encuentra bajo las políticas de la empresa.

Desarrollo:

Nivel de aplicación de políticas=	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
Nivel de aplicación de políticas=	$\frac{46}{70}$
Nivel de aplicación de políticas=	0.66

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., el nivel de cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa es de un 66%, la diferencia corresponde el 34% que no acatan todas las políticas establecidas, por lo tanto se debe aplicar más control para el cumplimiento.

4.2.2.4.1.5 Relación entre los Proveedores

Este indicador hace referencia a la relación que existe con todos los proveedores de la empresa, para medir la continuidad de trabajar con los proveedores existentes.

Desarrollo:

Relación entre los proveedores=	$\frac{\text{Número actual de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$
Relación entre los proveedores=	$\frac{31}{56}$
Relación entre los proveedores=	0.55

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., se trabaja con un 55% del total de los proveedores, el 45% restante son proveedores que ya no se les ha vuelto a comprar, es decir no existe continuidad de compra a los proveedores en los cuales se buscaría mayores descuentos

por montos de compras, o mayores plazos de pagos, se debe realizar un cronograma de compras para poder trabajar con todos los proveedores, y buscar mejores líneas de crédito.

4.2.2.4.1.6 Eficiencia Administrativa

Este indicador mide la eficiencia en el control de gastos, para determinar el correcto uso de los recursos económicos.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Eficiencia Administrativa} &= \frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ventas Totales}} \\ \text{Eficiencia Administrativa} &= \frac{\$ 74327.55}{\$ 1024292.08} \\ \text{Eficiencia Administrativa} &= \mathbf{0.07} \end{aligned}$$

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., se gasta un 7% del total de las ventas, el porcentaje recomendable es gastar un 10% del total de ventas, es decir que la empresa se encuentra en un aceptable gasto administrativo, a pesar de ello, se debe aplicar un presupuesto de gastos para limitar los gastos, y así contribuir con el aumento de la utilidad empresarial.

4.2.2.4.1.7 Inconformidad del cliente

Este indicador mide la conformidad del cliente al momento de entregarle la mercadería adquirida.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Eficiencia Administrativa} &= \frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas Totales}} \end{aligned}$$

Eficiencia Administrativa= $\frac{\$ 116302.09}{}$

\$ 1024292.08

Eficiencia Administrativa= 0.11

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., los clientes, de las ventas totales realizan devoluciones de un 11%, es un porcentaje medio – alto, el cual reduce la utilidad de la empresa, por lo tanto se debería crear políticas de devolución de mercadería, además se debe realizar un análisis de los motivos de devolución.

4.2.2.4.1.8 Años de Servicio

Este indicador se refiere a la permanencia de los empleados en la empresa, la estabilidad laboral que la empresa brinda a sus empleados, y su grado de fidelidad.

Desarrollo:

Años de servicio= $\frac{\text{Trabajadores más de un año}}{\phantom{\text{Trabajadores más de un año}}}$

Total trabajadores

Años de servicio= $\frac{31}{}$

47

Años de servicio= 0.66

Interpretación:

En la empresa INCALSID Cía. Ltda., los empleados que tienen más de un año es el 66%, es decir que la empresa dispone de estabilidad laboral, el 34% de los empleados abandonan la empresa en menos de un año, se debería elaborar un programa de incentivos por cumplimientos de objetivos, para mantener al personal, y así no generar gastos de contratación, liquidación, capacitación (personal nuevo) e inducción.

4.2.2.4.2 Propuesta de Políticas

4.2.2.4.2.1 Propuesta de Políticas Administrativas

La administración de la empresa está encargada de la adquisición y el uso de los fondos económicos, con el objeto de maximizar el valor de la empresa. Es responsable de la ejecución del presupuesto. Tiene a su cargo el área de Contabilidad como herramienta fundamental para emitir estados financieros de acuerdo a los principios, normas y disposiciones propias de cada gobierno, su función es informar de la situación contable/financiera de la empresa y contribuir con la oportuna toma de decisiones. Esta área lleva a cabo los siguientes procesos:

- Planeación para el control de las operaciones en la empresa INCALSID Cía. Ltda.
- Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera aplicando los presentes indicadores propuestos en el presente cuadro de mando integral
- Evaluación y deliberación de cada una de las estrategias que tendrá la empresa en los siguientes meses.
- Detalle de impuestos e informes emitidos por contabilidad.
- Informes financieros a dependencias gubernamentales que requieran la información señalada. Coordinación de la auditoría externa cuando sea necesario.
- Protección de los activos de la empresa.
- Evaluación del entorno económico.

4.2.2.4.2.2 Propuesta de Políticas de Producción

Las presentes políticas serán un conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes fabricados por la empresa INCALSID Cía. Ltda. En esta área los insumos se transforman en los productos que se van a comercializar. Esta área lleva a cabo los siguientes procesos:

- **Ingeniería del Producto:** Esta función comprenderá el diseño del calzado que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes.
- **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las

especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.
- **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado
- **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

4.2.2.4.2.3 Propuesta de Políticas de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos tiene como objetivos, planificar, organizar y dirigir los aspectos relacionados con el personal que labora dentro de la empresa, tanto a los obreros como a los empleados; mantener el registro e información del personal, administrar el pago de las remuneraciones, sancionar a los trabajadores, todo de acuerdo al cumplimiento de las normas legales; así mismo se encarga de determinar las necesidades laborales de la empresa, desempeñando el proceso de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y promover al personal. Esta área lleva a cabo los siguientes procesos:

- **Contratación y empleo:** se realizara el reclutamiento y selección de personal de la empresa INCALSID Cía. Ltda.
- **Capacitación y desarrollo:** Acción que consistirá en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal.
- **Sueldos y Salarios:** se realizara una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos.

- **Relaciones laborales:** Su objetivo será mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
- **Higiene y Seguridad Industrial:** Consistirá en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.
- **Planeación de Recursos Humanos:** La planeación de los recursos humanos consistirá en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

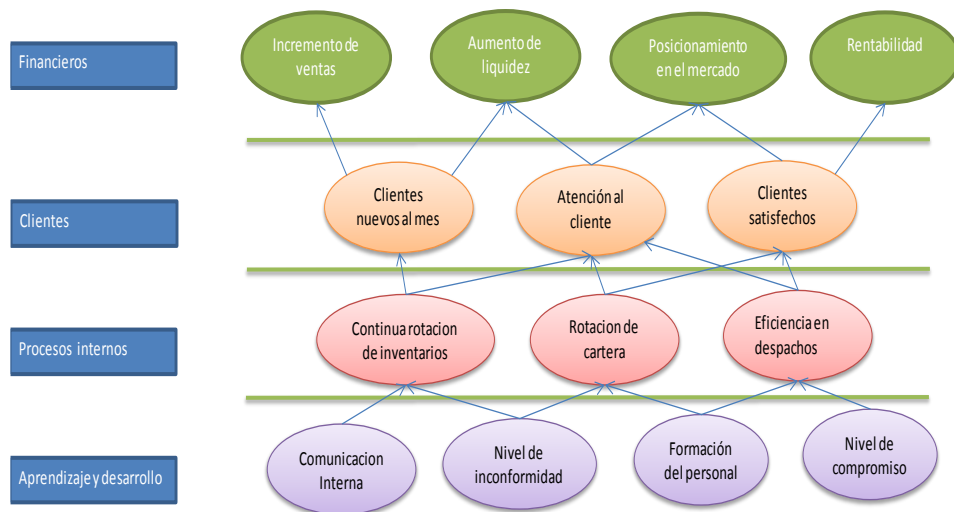
4.2.2.4.3 Vinculación de Cuadro de Mando Integral

4.2.2.4.3.1 Relación causa efecto

En relación causa y efecto que se desarrolla está formada con lo propuesto en la cadena de valor, de, procesos que realiza en las actividades diarias que realiza la empresa INCALSID Cía. Ltda.

El diagrama que se presenta a continuación es la base para la definición y unión de los puntos más importantes, en el cual se presenta las perspectivas el cual darán origen al Cuadro de mando integral, los cuales servirán para la medición, control y la identificación de los indicadores que valide el cumplimiento y ejecución de los objetivos de la empresa, a continuación se presenta el diagrama relación causa y efecto propuesto para la empresa INCALSID Cía. Ltda.:

Gráfico 31: Diagrama Relación Causa y efecto



Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

En el diagrama presentado está conformado por las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, procesos internos, y, clientes, se podrá medir a través de indicadores propuestos. En cada una de las perspectivas se propone indicadores de gestión que contribuyan a la elaboración del cuadro de mando integral.

La perspectiva financiera será medida a través de la ejecución de las perspectivas anteriores, y se reflejara en la consecución de objetivos, y en la debida de aplicación de políticas en todos los departamentos que dan soporte a cada uno de los departamentos.

En el diagrama de relación de causa y efecto se toma en cuenta las cuatro perspectivas propuestas por el cuadro de mando integral, con ello se diseñará una tabla de cumplimientos de objetivos el cual permita establecer decisiones frente al cumplimiento o no de dichos objetivos, se limitará para el cumplimiento de lo anteriormente mencionado.

FASE 3

4.2.3 Evaluación de Indicadores Y Programas de Acción

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CONTEXTUALIZAR	FORMULA	LIMITES DE CUMPLIMIENTO				FRECUENCIA DE MEDICION	FUENTE	RESPONSABLE	META		
					ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
												24/11/2015	01/05/2016	31/12/2017
FINANCIERA	INCREMENTAR VENTAS	OBTENER UN MEJOR NIVEL DE VENTAS	QUE SE AUMENTEN LAS VENTAS	UTILIDAD BRUTA /VENTAS	<5	5%-7%	7% - 10%	>10%	MENSUALMENTE	ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS	DPTO. FINANCIERO	6%	8%	12%
	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	CONTROLAR Y VERIFICAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS	QUE AUMENTE EL RETORNO DE CAPITAL	UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL	<5	5%-25%	25% - 50%	>50%	ANUALMENTE	BALANCES DE LA EMPRESA	GERENTE GENERAL	2,78%	15%	50%
	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	TENER MAYOR COBERTURA EN EL MERCADO	LA INCURSION DE NUESTRO NEGOCIO EN NUEVOS MERCADOS	% DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	<2%	2%-3,50%	3,5%-5%	>5%	SEMESTRAL	ESTUDIO DE MERCADO	GERENTE GENERAL	2%	3,50%	5%
	PRUEBA ACIDA	REALIZAR NEGOCIACIONES CON PROVEEDORES Y TENER MAYOR EFICIENCIA EN COBROS	MANTENER MAYOR LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIOS/PASIVO CORRIENTE	<-1	0,10-0,50	0,50-0,90	>1	ANUALMENTE	BALANCE GENERAL DE EMPRESA	GERENTE GENERAL	1%	1,24%	1%
CLIENTES	CLIENTES NUEVOS AL MES	ESTUDIO DE MERCADO Y SECTORIZACION DE VENDEDORES	LLEGAR A CLIENTES POTENCIALES E INCREMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	CLIENTES NUEVOS /TOTAL DE CLIENTES	<1%	1%-20%	20%-75%	>75%	MENSUALMENTE	REPORTE DE VENTAS	DPTO. DE VENTAS	4%	15,00%	50%
	ATENCION AL CLIENTE	MEJORAR Y REFORRAR LA ATENCION AL CLIENTE	AUMENTAR NUESTRAS VENTAS EN BASE A UNA BUENA ATENCION Y PRODUCTOS DE CALIDAD	VENTAS AL MES/TOTAL DE CLIENTES	<10%	10%-40%	40%-75%	>75%	MENSUALMENTE	REPORTE DE VENTAS	DPTO. DE VENTAS	25%	50,00%	80%
	CLIENTES SATISFECHOS	REALIZAR LOS DEPACHOS DE MANERA AGIL Y DAR UN BUEN SERVICIO	UN CLIENTE SATISFECHO, NORMAMENTE VUELVE A COMPRAR Y SE CONVIERTE EN UN FIEL CLINETE DE NUESTRA MARCA OLVIDANDOSE DE LA COMPETENCIA.	% VENTAS	<10%	10%-50%	50%-90%	100%	MENSUALMENTE	REPORTE DE VENTAS	DPTO. DE VENTAS	42%	50,00%	100%

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CONTEXTUALIZAR	FORMULA	LIMITE DE CUMPLIMIENTO				FRECUENCIA DE MEDICION	FUENTE	RESPONSABLE	META		
					ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
					24/11/2015	01/05/2016	31/12/2017							
PROCESOS INTERNOS	ROTACION DE CARTERA	INCREMENTAR VENTAS AL CONTADO POR MEDIO DE PROMOCIONES	LA GESTION DE CARTERA DEBE SER UNA POLITICA DE PRIMER ORDEN EN LA EMPRESA DE LA EFICIENCIA CON LA QUE SE UTILICEN LA EMPRESA TENDRA MAYOR APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS	VENTAS/CUENTAS POR COBRAR	100%	99%-50%	50%-25%	<25%	TRIMESTRALMENTE	REPORTE DE VENTAS	DPTO. DE VENTAS	19%	15%	5%
	EFICIENCIA EN LOS DEPACHOS	DESPACHAR CON RAPIDEZ LA MERCADERIA CON SUS CLIENTES	QUE NESTRO CLIENTE ESTE SATISFECHO CON EL TIEMPO DE DESPACHO	DESPACHOS REALIZADOS/TOTAL DE PEDIDOS	<10%	10%-50%	50%-90%	100%	MENSUALMENTE	REPORTE DE VENTAS	DPTO. DE VENTAS	77%	85%	100%
	CONTINUA ROTACION DE INVENTARIOS	INCREMENTAR LAS VENTAS Y A SU VEZ LA ROTACION DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA	INCREMENTAR NUESTROS CLIENTES Y MEJORAR LA CALIDA EN LA GESTION EN LA EMPRESA	VENTAS/INVENTARIO	<25%	25%-30%	30%-50%	>50%	MENSUAL	ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS	ADQUISICIONES	22%	85%	100%
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	COMUNICACIÓN INTERNA	MANTENER LAS BUENAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA	PARA AUMENTAR LA EFICACION EN EL TALENTO HUMANO ES MUY IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN	<25%	25%-50%	50%-95%	>95%	MENSUAL	REGLAMENTOS, POLITICAS, OBJETIVOS	DPTO. DE RECURSOS HUMANOS	50%	75%	100%
	FORMACION DEL PERSONAL	QUE EL PERSONAL SE ADAPTE A LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS, TENGA EL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES	QUE EXISTA PERSONAL ESPECIALIZADOS PARA AUMENTAR LA PRODUCCION DE ELLOS	TRABAJADORES CON ESTUDIOS SUPERIORES/TOTAL DE TRABAJADORES	<25%	25%-50%	50%-95%	>95%	TRIMESTRALMENTE	REPORTE DE RECURSOS HUMANOS	DPTO. DE RECURSOS HUMANOS	47%	60%	95%
	NIVEL DE INCOMFORMIDAD	QUE EL PERSONAL ESTE TRABAJANDO EN FORMA UNIDA Y QUE TOMA LA INICIATIVA EN SU TRABAJO SABRIENDO A DONDE QUIERE LLEGAR LA EMPRESA.	UN EXCELENTE AMBIENTE LABORAL Y DISPOSICIÓN A LA HORA DE TRABAJAR	RENUNCIAS SOBRE EL TOTAL DE EMPLEADOS	>50%	25%-15%	15%-10%	<10%	TRIMESTRALMENTE	REPORTE DE RECURSOS HUMANOS	DPTO. DE RECURSOS HUMANOS	34%	25%	5%
	NIVEL DE COMPROMISO	INCREMENTAR EL NIVEL DE COMPROMISO ENTRE LOS EMPLEADOS	MEDIR DE MANERA PERMANETE EL COMPROMISO DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA	EMPLEADOS QUE CONOCEN LA MISION,VISION/ TOTAL DE EMPLEADOS	<10%	10%-50%	50%-90%	100%	TRIMESTRALMENTE	REPORTE DE RECURSOS HUMANOS	DPTO. DE RECURSOS HUMANOS	70%	90%	100%

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado por: Mariana Carrasco

CONCLUSIONES

Después de todo el análisis realizado se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

- La empresa posee Misión y Visión, las mismas que no están enfocadas al objetivo organizacional, sumado a la inexistencia de herramientas de gestión que permitan al alto mando valorar mejoras para la empresa.
- La deficiente gestión causa que en los empleados de la empresa en sus diferentes áreas no tengan el compromiso firme de lograr el cumplimiento de sus metas.
- La existencia de problemas administrativos nace con el desconocimiento de la aplicación correcta de un organigrama estructural, de modo que no se lo ha establecido jerárquicamente ni se lo ha dividido acorde con las áreas y procesos que contemplan.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Realizar un análisis periódico a la organización, con el fin de validar objetivos, estrategias, y perspectivas, la misma que se realizará conforme a lo estipulado con su respectivo indicador, para mantener un control de su desempeño.
- Se deben desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles de la empresa para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de las estrategias y a la vez enfocados a dónde quiere llegar la empresa.
- Se deberá elaborar un organigrama que permita conocer, determinar y socializar la estructura y el orden jerárquico que existe en la empresa a través de una capacitación sobre la herramienta de gestión cuadro de mando integral, considerando su importancia y beneficio para la entidad y principalmente en el área de producción.

BIBLIOGRAFÍA

Bateman, T. (2009). *Administración: Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. 8a ed . México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Córdoba Padilla, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* 3a ed. Bóston: Brosmac, S.L.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* 10a ed. Mexico: Pearson Educación.

Serna Gómez, H. (2009). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores.

Tapia, V., & Erazo, J. (2012). *Tesis de Modelo de Gestión Administraiva-Financiero para el Patronato de Asistencia Social del Gobierno Provincial de Imbabura*. Ibarra.

Cabrera, A., & Mena, M. (2011). *Tesis de Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el reposicinamiento de la rentabilidad de la Fábrica de bolos ROGI de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. . Ibarra.

Pérez, S., & Suarez, F. (2013). *Tesis de Modelo de Gestión Administrativo-Financiero de los Infocentros de la sierra centro-norte del Ecuador, caso Infocentros de las parroquias San José de Chaltura de la provincia de Imbabura, y en la parroquia San Isidro de Patulu de la provincia de Chimborazo*. Quito.

INTERNET

Ronda, P. (2008). *Cuadro de mado integral*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares_

ANEXOS

ANEXO 1: RUC de la Empresa

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES	
NUMERO RUC:	1891734715001	NUMERO RUC:	
RAZON SOCIAL:	INCALSID CIA. LTDA.	RAZON SOCIAL:	
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:			
No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	ABIERTO MATRIZ
FEC. INICIO ACT.:			27/06/2012
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			
ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO			
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CALZADO			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: XIMENA Ciudadela: COOP. JACOBO BUCARAM Número: SOLAR 8 Referencia: DIAGONAL A DESPENSA RIVERA Manzana: 30 Celular: 0987270223 Email: contabilidad@incalsid.com.ec			
No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO LOCAL COMERCIAL
FEC. INICIO ACT.:			24/08/2009
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			
ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO			
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CALZADO			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: CELIANO MONGE Ciudadela: LA PRESIDENCIAL Barrio: EL ARBOLITO Calle: DAQULEMA Número: S/N Intersección: ISIDRO AYORA Referencia: A UNA CUADRA DE RADIO COLOSAL Telefono Trabajo: 032852855			
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).			
Usuario: MAVS011008		Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA	
		Fecha y hora: 25/03/2014 11:21:25	

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891734715001
RAZON SOCIAL: INCALSID CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: SINCHIGUANO DEFAZ ANGEL RUBEN
CONTADOR: DE LA CRUZ CHALCO NELY ZORAIDA
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 24/08/2009 FEC. CONSTITUCION: 24/08/2009
FEC. INSCRIPCION: 17/12/2009 FECHA DE ACTUALIZACION: 25/03/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: XIMENA Ciudadela: COOP. JACOBO BUCARAM Número: SOLAR 8
Manzana: 30 Referencia ubicación: DIAGONAL A DESPENSA RIVERA Celular: 0987270223 Email:
contabilidad@incalsid.com.ec
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

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

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 ABIERTOS: 2
JURISDICCION: REGIONAL LITORAL SURI GUAYAS CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:

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

Usuario: MAVS011008 Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELIYA Fecha y hora: 25/03/2014 11:21:24

ANEXO 2: Encuesta aplicada al personal de la Empresa INCALSID CÍA. LTDA.

1) ¿Conoce usted la misión, visión y los objetivos de la empresa?

SI NO

2) Cree usted que existe compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa?

SI NO

3) ¿Se cumplen al 100% los objetivos trazados en la empresa?

SI NO

4) ¿En su empresa se preocupan porque exista un buen clima laboral?

SI NO

5) ¿En su empresa se fomenta el trabajo en equipo?

SI NO

6) citación continua en sus empleados?

SI NO

7) ¿Cree usted que las ventas se realizan de una manera correcta?

SI NO

8) **Existe políticas en el departamento de ventas?**

SI NO

9) **¿Su empresa cuenta con medios de comunicación digitales para mantener un contacto permanente con los clientes?**

SI NO

10) **Cree usted que la empresa cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente?**

SI NO

11) **¿La solución de problemas y la implementación de mejoras en el proceso productivo de la empresa son efectivos?**

SI NO

12) **¿En su organización se aplica indicadores financieros para medir la rentabilidad de la misma?**

SI NO

13) **¿Actualmente se utiliza indicadores financieros y no financieros para medir la gestión de la empresa?**

Alta Baja

14) **¿Qué nivel de importancia tiene la información financiera en la rentabilidad en la empresa?**

SI NO

15) .¿A su criterio, cree que una adecuada gestión en la empresa ayudara a mejorar el proceso productivo y la rentabilidad?

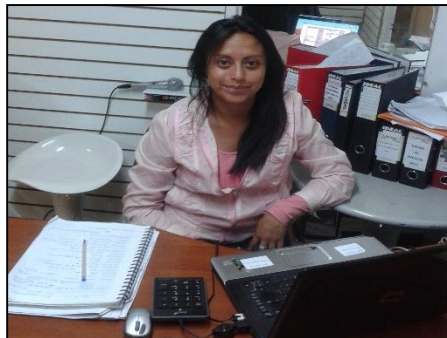
SI NO

ANEXO 3: Imágenes de la Empresa INCALSID CÍA. LTDA.

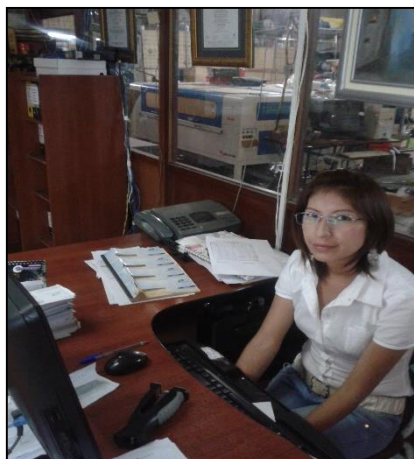
Gerente General



Secretaria



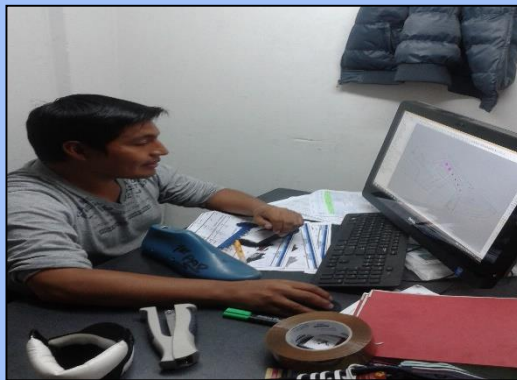
Departamento de Ventas



Departamento de contabilidad



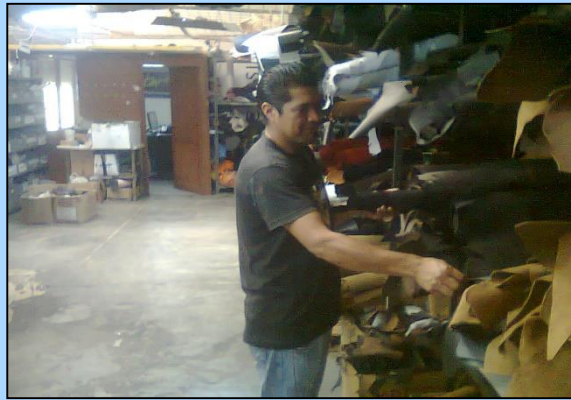
Departamento de diseño



Jefe de producción

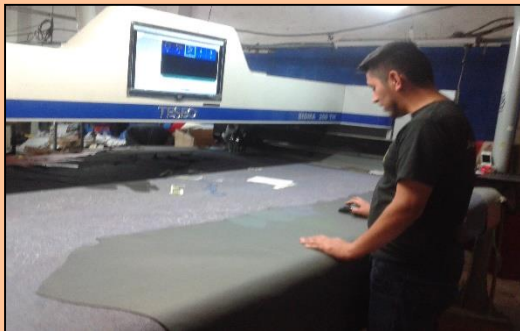


Bodega recepción de materia prima



ÁREA DE PRODUCCIÓN

Elaboración de calzado





PRODUCTOS TERMINADOS



CALZADO FORMAL



CALZADO CASUAL



CALZADO DEPORTIVO

