



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA
LANDCELL IMPORTADORA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL AÑO 2017.

AUTOR:

CRISTIAN ALEJANDRO SILVA ZAMBRANO

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. CRISTIAN ALEJANDRO SILVA ZAMBRANO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz
DIRECTOR

Ing. Iván Oswaldo Escobar Vargas
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, CRISTIAN ALEJANDRO SILVA ZAMBRANO 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, 14 de Agosto del 2017

Cristian Alejandro Silva Zambrano
C.C. 230023987-4

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera por ser mi gran fortaleza en los momentos de debilidad y brindarme una vida llena de experiencias, aprendizajes y sobre todo felicidad, a mi madre por haberme dado la vida y enseñarme lo que es el amor verdadero e incondicional la cual está en el cielo cuidándome cada paso que doy, a mi tía que ha velado por mi bienestar al hacer de mí una persona íntegra y responsable inculcándome valores y principios muy elementales en mi educación, siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, a una persona muy especial que ha llegado a ser parte significativa de mi vida gracias por todo el apoyo que me has dado en todo este tiempo para continuar y seguir con mi camino, a mi primo que siempre ha estado brindándome su apoyo en la trayectoria de mi vida y a mis amigos gracias al equipo que hemos formado conseguimos llegar hasta el final del camino logrado nuestro gran objetivo con mucha perseverancia.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida y hacer realidad este sueño tan anhelado.

A la ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Finanzas y Comercio Exterior, Carrera de Ingeniería en Finanzas por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional de excelencia.

A mi tribunal por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación me han apoyado para culminar mi tesis con éxito.

También agradezco a todos mis profesores por sus enseñanzas, dedicación y compromiso, los cuales han ayudado a tener formación profesional y humanística.

Al Sr. Héctor Landeta por permitirme realizar mi tesis en su prestigiosa empresa “Landcell Importadora” y confiar en mis aptitudes y conocimientos los cuales espero le ayude a mejorar la gestión administrativa y financiera.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida estudiantil a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	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	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Reseña Histórica de Landcell Importadora.....	8
2.1.2 Localización.....	9
2.1.3 Diagnóstico Situacional.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	25
2.2.1 Concepto de Modelo	25
2.2.2 Concepto de Gestión.....	25
2.2.3 Concepto de Modelo de Gestión.....	26
2.2.4 Estructura de un Modelo de gestión	29
2.2.5 Modelo de Gestión Administrativa.....	35

2.2.6	Proceso Administrativo.....	36
2.2.7	Planeación estratégica.....	43
2.2.8	Modelo de Gestión Financiero.....	46
2.2.9	Análisis Financiero	49
2.2.10	Planeación Financiera.....	52
2.2.11	Pronóstico Financiero	53
2.2.12	La presupuestación	54
2.2.13	Gestión del Capital de Trabajo	55
2.3	IDEA A DEFENDER	65
2.3.1	Variables	65
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		66
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	66
3.2.1	Investigación de Campo.....	66
3.2.2	Investigación Documental	66
3.2.3	Investigación Descriptiva	67
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	67
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	68
3.4.1	Métodos	68
3.4.2	Técnicas o Instrumentos	68
3.5	RESULTADOS	70
3.5.1	Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados.....	70
3.5.2	Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.....	81
3.5.3	Entrevista aplica al Gerente de Landcell Importadora.....	88
3.5.4	Entrevista aplica a la Administradora de Landcell Importadora	91
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	93
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		94
4.1	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LANDCELL IMPORTADORA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL AÑO 2017.	94
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	94
4.2.1	Planeación estratégica Landcell Importadora	94
4.2.2	Organigrama Estructural (Diseño Vertical).....	106
4.2.3	Manual de funciones propuesto	107

4.2.4	Manual de procedimientos.....	129
4.2.5	Modelo de gestión financiera.....	156
4.2.6	Planeación Financiera	156
4.2.7	Estrategias para maximizar las utilidades y la liquidez de Landcell Importadora	158
4.2.8	Estrategias de Compras.....	163
4.2.9	Gastos Proyectados	165
4.2.10	Análisis de la situación financiera proyectada.....	172
4.2.11	Análisis Económico	195
	CONCLUSIONES	198
	RECOMENDACIONES.....	199
	BIBLIOGRAFÍA	200
	ANEXOS	205

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis interno.....	10
Tabla 2: Análisis externo	10
Tabla 3: Estado de resultados 2015 - 2016	11
Tabla 4 : Balance general 2015 - 2016	14
Tabla 5: Pregunta N°1 empleados	70
Tabla 6: Pregunta n°2 empleados	71
Tabla 7: Pregunta N°3 Empleados.....	72
Tabla 8:_Pregunta N°4 Empleados.....	73
Tabla 9: Pregunta N°5 Empleados.....	74
Tabla 10: Pregunta N°6 Empleados.....	75
Tabla 11: Pregunta N°7 Empleados.....	76
Tabla 12: Pregunta N° Empleados.....	77
Tabla 13: Pregunta N°9 Empleados.....	78
Tabla 14: Pregunta N°10 Empleados.....	79
Tabla 15: Pregunta N° 11 Empleados.....	80
Tabla 16: Pregunta N° Clientes	81
Tabla 17: Pregunta N°2 Clientes	82
Tabla 18: Pregunta N°3 Clientes	83
Tabla 19: Pregunta N°4 Clientes	84
Tabla 20: Pregunta N°5 Clientes	85
Tabla 21: Pregunta N°6 Clientes	86
Tabla 22: Pregunta N°7 Clientes	87
Tabla 23: Definición Del Negocio.....	94
Tabla 24: Matriz axiológica de los principios	97
Tabla 25: Matriz axiológica de los valores	100
Tabla 26: Elaboración de la misión	101
Tabla 27: ADN de la misión	102
Tabla 28: Elaboración de la visión	103
Tabla 29: ADN de la visión	104
Tabla 30: Estructura Orgánica	108
Tabla 31: Manual de funciones gerente.....	109

Tabla 32: Manual de funciones administradora.....	112
Tabla 33: Manual de funciones financiero	114
Tabla 34: Manual de funciones auxiliar contable	116
Tabla 35: Manual de funciones jefe técnico	119
Tabla 36: Manual de funciones técnico software	121
Tabla 37: Manual de funciones técnico de hardware	122
Tabla 38: Manual de funciones vendedor local	123
Tabla 39: Manual de funciones vendedor externo.....	126
Tabla 40: Manual de funciones chofer	128
Tabla 41: Manual de procedimiento capacitación del personal.....	130
Tabla 42: Manual de procedimiento de compras locales.....	133
Tabla 43: Manual de procedimiento devolución en compras	136
Tabla 44: Manual de procedimiento importación.....	139
Tabla 45: Manual de procedimiento inventario	141
Tabla 46: Manual de procedimiento inventario de bodega 3.....	143
Tabla 47: Manual de procedimiento transferencia de bodega	145
Tabla 48: Manual de procedimiento servicio técnico.....	147
Tabla 49: Manual de procedimiento ventas local	150
Tabla 50: Manual de procedimiento ventas externas.....	153
Tabla 51: Matriz de objetivos y metas estratégicos	157
Tabla 52: Ventas proyectadas 2017-2021	159
Tabla 53: Evolución de las ventas entre 2015-2021	160
Tabla 54: Ingresos proyectados servicio técnico	162
Tabla 55: Evolución de los ingreso de servicio técnico entre 2015-2021	162
Tabla 56: Ingresos no operacionales proyectados	163
Tabla 57: Compras Proyectadas	164
Tabla 58: Gasto sueldos proyectados.....	166
Tabla 59: Depreciación de activos fijos proyectados	167
Tabla 60: Gastos operacionales proyectados	168
Tabla 61: Gasto financiero proyectado	169
Tabla 62: Resumen de gastos proyectados	170
Tabla 63: Utilidad presupuestada	172
Tabla 64: Proyección del iva 2017-2021	175
Tabla 65 : Propuesta del van.....	195

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pregunta N°1 empleados	70
Gráfico 2: Pregunta N°2 Empleados.....	71
Gráfico 3: Pregunta N°3 Empleados.....	72
Gráfico 4: Pregunta N°4 Empleados.....	73
Gráfico 5: Pregunta N°5 Empleados.....	74
Gráfico 6: Pregunta N°6 Empleados.....	75
Gráfico 7: Pregunta N°7 Empleados.....	76
Gráfico 8: Pregunta N°8 Empleados.....	77
Gráfico 9: Pregunta N°9 Empleados.....	78
Gráfico 10: Pregunta N° 10 Empleados.....	79
Gráfico 11: Pregunta N°11 Empleados.....	80
Gráfico 12: Pregunta N°1 Clientes	81
Gráfico 13: Pregunta N°2 Clientes	82
Gráfico 14: Pregunta N°3 Clientes	83
Gráfico 15: Pregunta N°4 Clientes	84
Gráfico 16: Pregunta N°5 Clientes	85
Gráfico 17: Pregunta N°6 Clientes	86
Gráfico 18: Pregunta N°7 Clientes	87
Gráfico 19: Organigrama estructural	106
Gráfico 20: Ventas Proyectadas.....	160
Gráfico 21: Proyección de los ingresos de servicio técnico	162
Gráfico 22: Utilidad neta proyectada.....	174

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de localización.....	9
Figura 2: Metodología de abordaje del modelo de gestión.....	31
Figura 3: Parámetros de los sistemas	33
Figura 4: Construcción de un modelo de gestión	35
Figura 5: Proceso administrativo	36
Figura 6: Simbología de flujograma	42
Figura 7: Proceso de dirección.....	43
Figura 8: Actividades financieras	48
Figura 9: Actividades de la función financiera	49
Figura 10: Indicadores financieros	52
Figura 11: Logotipo Landcell Importadora	104
Figura 12: Flujograma de capacitación al personal	131
Figura 13: Flujograma de compras locales	134
Figura 14: Flujograma devolución en compras	137
Figura 15: Flujograma importación	140
Figura 16: Flujograma inventarios.....	142
Figura 17: Flujograma inventario de bodega 3	144
Figura 18: Flujograma transferencia de bodega	146
Figura 19: Flujograma servicio técnico	148
Figura 20: Flujograma ventas local	151
Figura 21: Flujograma Ventas Externas	155

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero para Landcell Importadora de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2017, con el propósito de mejorar la gestión administrativa – financiera mediante una adecuada planificación y optimización de los recursos de la empresa. La metodología que se aplicó en este trabajo de investigación, radica en investigación de campo al aplicar instrumentos como las entrevistas a los accionistas y encuestas a los empleados y clientes, documental al analizar los estados financieros y la descriptiva al momento de describir procesos y funciones que se ejecutan en la organización para plantear las soluciones, además se realizó un diagnóstico actual de la empresa utilizando el análisis FODA y análisis financiero – económico. Con los resultados obtenidos se pudo determinar la problemática de la empresa que consistía en el incumplimiento de las tareas, falencias en los procesos, pérdida de tiempo en las actividades realizadas por los empleados, mala toma de decisiones, bajos niveles de rentabilidad, liquidez y endeudamiento excesivo, por eso la necesidad de plantear la planeación estratégica, los manuales de funciones y procedimientos para mejorar la gestión administrativa, se realizó proyecciones financieras - económicas para cinco años, con sus respectivas estrategias y políticas para optimizar la gestión financiera. Se concluyó que Landcell Importadora no cuenta con un modelo de gestión administrativo – financiero que le permita optimizar los recursos de la empresa y generar mayor rentabilidad y liquidez. Por eso se recomienda aplicar el modelo de gestión administrativo – financiero planteado en este trabajo de investigación para una mejor toma de decisiones y una correcta gestión administrativa – financiera.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <GESTIÓN FINANCIERA> <RENTABILIDAD> <LIQUIDEZ> <MANUALES DE FUNCIONES> <MANUALES DE PROCEDIMIENTOS> <TOMA DE DECISIONES>.

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research work is to design a model of administrative-financial management for Landcell, Importer of the city of Riobamba, province of Chimborazo, for the year 2017, with the purpose of improving the administrative-financial management through adequate planning and optimization of company resources. The methodology applied in this research work is based on field research to apply instruments such as interviews to shareholders and description at the time of describing processes and functions that are executed in the organization for the solutions, in addition was made a current diagnosis of the company using SWOT analysis and financial-economic analysis. With the results obtained, it was possible to determine the problems of the company that consisted in the failure of the tasks, the weaknesses in the processes, the loss of time in the activities carried out by the employees, the bad decision-making, the low levels of profitability, liquidity and excessive indebtedness, so the need to propose strategic planning, functions and procedures manuals to improve administrative management, financial-economic projections were made for five years, with their respective strategies and policies to optimize financial management. It was concluded that Landcell Importer does not have an administrative-financial management model that allows optimizing the resources of the company and generating mayor profitability and liquidity. Therefore it is recommended to apply the administrative-financial model proposed in this research for a better decision-making and a correct administrative-financial management.

KEY WORDS: ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCE, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, FINANCIAL MANAGEMENT, PROFITABILITY, LIQUIDITY, FUNCTIONS MANUALS, PROCEDURES MANUALS, DECISION MAKING.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más competitivo, es necesario que las empresas que se quieren mantener tomen las mejores decisiones en base a información confiable, todo esto es posible siempre y cuando se tenga una correcta gestión administrativa y financiera de los recursos de la empresa por esta razón se ha visto la necesidad de realizar el siguiente trabajo de investigación.

Esta investigación se realizó en Landcell Importadora debido a que no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo-Financiera, por lo que se propone una guía que ayude a solucionar el problema actual. Esta propuesta está dotada de manuales, procedimientos, flujogramas, indicadores y análisis que van ayudar a mejorar la gestión administrativa y financiera.

La finalidad que se persigue con este Modelo de Gestión Administrativo-Financiera, es maximizar la rentabilidad de la empresa, que cuente con liquidez para realizar sus pagos de manera oportuna y sobre todo mejorar la gestión administrativa.

Por tolo lo mencionado anteriormente se propone el “Modelo de gestión administrativo-financiero para Landcell importadora de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el año 2017”, investigación que da solución a las inquietudes planteadas.

El trabajo investigativo está desarrollado en cinco capítulos de la siguiente manera: el primer capítulo contiene el planteamiento, formulación y delimitación del problema, la justificación y el objetivo general y los específicos de la investigación.

El segundo capítulo hace referencia al marco teórico, donde están los antecedentes de la investigación y la fundamentación científica basada en el modelo de gestión administrativo y financiera, además de la idea a defender y sus variables.

En el tercer capítulo se menciona modalidad, tipos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, así como la determinación de la muestra y la tabulación a análisis de los resultados de las encuestas realizadas.

En el cuarto capítulo está el desarrollo de la propuesta planteada para Landcell Importadora, la misma que contiene la planeación estratégica, manuales de funciones y procedimientos, además de la planeación financiera, los presupuestos proyectados y el análisis económico financieros de los mismos todo esto con el objetivo de que sirva de guía para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Y por último el quinto capítulo donde están las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Landcell Importadora se dedica a la importación y comercialización de accesorios para celulares de gama alta y baja, así como a prestar servicio técnico para la reparación de celulares. Según entrevista realizada durante el periodo de prácticas pre-profesionales se pudo constatar que en la organización objeto de estudio existen la siguiente problemática: empirismo para la toma de decisiones, por tanto no se utiliza métodos científicos que permitan mejorar la gestión administrativa y financiera de la organización. A esto se suma la inexistencia de una manual de funciones para los diferentes puestos de trabajo en la organización, lo que ocasiona incumplimiento en las tareas, poco control del desempeño y resultados no satisfactorios con relación a lo que se espera. De la misma manera la organización no tiene definido los procesos: estratégicos, claves y de apoyo. En la actualidad la organización, no cuenta con una correcta planificación de compras, debido a que se desconoce las necesidades internas y la demanda.

Landcell Importadora aunque obtiene un nivel aceptable de rentabilidad, presenta falta de liquidez, dando como resultado la prueba ácida del año 2015 fue de USD 0,16 y para el año 2016 fue de USD 0,28 con lo cual se puede interpretar que los saldos de efectivo, no son suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo de la organización, por lo cual los propietarios de la organización se ven en la necesidad de recurrir al endeudamiento de manera constante, que en el año 2015 fue de USD 70.051,40 y para el año 2016 de USD 58.619,95 generando así un círculo vicioso, donde cada día el hueco se vuelve más grande.

Después de un análisis de los aspectos más importantes de Landcell Importadora, se ha encontrado una insuficiencia en la gestión administrativa y financiera de la organización, que limita su desempeño organizativo y sus resultados económicos-financieros.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la influencia del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero en Landcell Importadora?

1.1.2 Delimitación del Problema

Esta investigación se efectuará en Landcell Importadora de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo a partir del mes de Abril del año 2017, y se aspira que sea tomado en cuenta por la Gerencia de la Importadora para su aplicación en el mismo periodo. Con el establecimiento del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero se pretende que la importadora establezca su organización interna, incremente las ventas, realiza adecuadamente el proceso de compras, además de mejorar su rentabilidad y fortalecer la calidad del servicio técnico que se brinda y mejorar la calidad de vida de los integrantes la misma.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Modelo Gestión Administrativo-Financiero va ser de suma Importancia en Landcell Importadora, ya que el modelo de gestión administrativo, permite la optimización de los recursos en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios, también permite una reducción en el tiempo empleado en las tareas, trámites y consultas así como incrementar la calidad del servicio que se brinda. Y el modelo de gestión financiero permite enfrentar y resolver el problema de liquidez y rentabilidad para poder proveer los recursos necesarios, en el momento en que se necesiten y para que se tomen las acciones necesarias, que hagan más eficiente la gestión y para asegurar los retornos financieros que permitan el desarrollo sostenible de la empresa.

Por tal motivo el desarrollo de la presente investigación es de vital importancia en la organización ya que le va a permitir disponer de procedimientos y guías que mejoren la gestión administrativa y financiera. Además el trabajo aportara indicadores para la toma de decisiones que permitirán controlar la gestión financiera de la organización. Por ejemplo: Indicadores de Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad, los mismos con

los cuales se podrá medir el cumplimiento de las metas propuestas, todo esto con el fin de mejorar su gestión administrativa y financiera.

Además que esta propuesta es viable porque hay el apoyo y compromiso del gerente propietario de facilitar la información administrativa, económica y financiera que sirvan de base para desarrollar el Modelo de Gestión Administrativo-Financiero, ya que desea aplicar las propuestas a plantear para que apoye el desarrollo administrativo, económico y financiero de Landcell Importadora.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para Landcell Importadora de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el año 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Landcell Importadora.
- Efectuar un análisis financiero de los periodos 2015 y 2016.
- Estructurar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para Landcell Importadora de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de apoyar el presente trabajo investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

El trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión administrativo financiero para la empresa comercializadora de materiales de construcción y de ferretería CONFERR”, autor de la tesis es el Ing. Marcelo Gonzáles, concluye que “La estructura de la organización mantiene un equipo humano de administración de la empresa técnico y capaz, así como la administración financiera eficiente, efectiva y económica”; y recomienda que “Es recomendable que la organización mantenga una adecuada estructura orgánica y funcional que contenga niveles de autoridad, responsabilidad y delegación, así como detalle de funciones apropiadas. También deben contemplar procesos administrativos y financieros relacionados con la actividad ejecutiva, operativa de la administración de la empresa, así como con los aspectos legales y tributarios”.

De la misma forma la tesis titulada “Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa “GASOLINERA DE LOS TSÁCHILAS”, del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas”, autor de la investigación es el Ing. Víctor Edmundo Mosquera Urgilés, concluye que “Se diseñó un modelo teórico general administrativo para la gasolinera los Tsáchilas, como herramienta de control de gestión, para lograr una administración técnica y eficiente, que optimice el manejo y administración de los recursos humanos y tecnológicos. Y que el modelo de gestión financiera delineado, permitió evaluar y controlar el uso de los recursos financieros, mejorar la rentabilidad empresarial y reducir los costos de operación”; y recomienda que “Dar continuidad a los procesos de: gestión administrativa y financiera, administración de los recursos humanos, tecnológicos, de infraestructura, de compras, ventas y servicios, establecidos en las operaciones de la empresa; con la finalidad de mejorar los niveles de

productividad, poniendo como base la eficiencia y eficacia para el desarrollo de las actividades en los procesos”.

También la tesis titulada “Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa “ESTRUMETAL S.A.”, autor del trabajo investigativo es Cristian Mauricio Paredes Zapata, que concluye “A pesar de que ESTRUMETAL S.A. lleva varios años en el mercado, la empresa no genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización. Esto es el resultado de no contar con personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras.”; y que recomienda “ESTRUMETAL S.A. debería aplicar el Modelo de Gestión Financiera que se elaboró, el mismo que está conformado por estrategias que incorporan diversas tácticas que se basan en conocimientos fundamentados en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles de la empresa que le ayudarán a mejorar los procesos internos y como resultado obtener eficiencia y eficacia encaminados al logro de sus objetivos”.

Tomando como referencia los trabajos anteriormente citados para este trabajo de investigación se puede llegar a la conclusión de que toda organización necesita tener una estructura interna bien definida y organizada, además de contar con una planeación financiera eficiente y eficaz que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, lo cual hace indispensable la aplicación de manuales de procedimientos, financieros y de puestos de trabajo, todo esto acompañado de un análisis y planeación financiera que guíen a la correcta toma de decisiones.

Se puede determinar que la inexistencia de un modelo de gestión administrativo-financiero en la organización va a incidir de forma directa en su organización interna así como en el crecimiento económico-financiero, pero en cambio si existiera dicho modelo en la organización que le sirva de pauta a la gerencia y administración para organizar las tareas en cada área de la empresa y planificar sus ingresos y gastos para obtener mayores niveles de rentabilidad y sobre todo mitigar la falta de liquidez en la organización.

2.1.1 Reseña Histórica de Landcell Importadora.

En el año 2005 nace la idea en el Sr. Héctor Landeta y su esposa la Sra. Carmita Guarco de emprender un negocio propio que se dedicara la venta de accesorios para celulares al por menor, además de ofrecer servicio técnico, en el inicio solo laboraron los dos como propietario del negocio que en ese momento se llamaba, así se mantuvieron por tres años, durante ese lapso de tiempo sus ingresos incrementaron, al mismo tiempo que empezó la moda de las cabinas telefónicas por lo que los propietarios con una visión de crecimiento decidieron también brindar este servicio adicional y manteniendo el giro propio del negocio.

Pasaron cuatro años más y la empresa seguía manteniéndose en el mercado ya con un buen número de clientes que adquirirían sus productos y sus servicios, en esa época observando el entorno los propietarios se percataron que del auge de los Cybers y toman la decisión de ofrecer también el servicio de internet adicional junto al de las cabinas telefónicas, ya para ese momento contaba con dos empleados en el negocio.

En el año 2012 el negocio empieza crecer cada vez más, en ese entonces ya comercializaban celulares también además de los otros productos y servicios por lo que se vieron los propietarios en la necesidad de abrir dos locales más, contrataron a más personal para atender los nuevos locales, pero con el crecimiento acelerado del negocio empezaron problemas mayores para los propietarios, ya que no contaban con un control de inventario, de las ventas diarias, del número de reparaciones de servicio técnico en fin no tenían un control de sus existencias e ingresos, y empezaron a tener déficit por lo que los propietarios decidieron adquirir financiamiento, pero este financiamiento cubría momentáneamente las deudas pero los ingresos que se generaban en ese momento el negocio no eran suficientes para los gastos que se generaban por lo que siguió el endeudamiento al punto de sobreendeudarse a esto se sumó el robo por parte de los empleados de los productos y dinero de las ventas, pero el golpe económico más fuerte fue cuando el local principal que se ocupaba como bodega fue víctima de la delincuencia quedando este completamente vacío todos estos acontecimientos llevaron al negocio a estar al borde de la quiebra.

Pero en el año 2013 después de haber superado todos aquellos problemas, contando con un solo local y con una inyección de capital de parte de los propietarios el negocio empieza a surgir de nuevo pero con una importante cambio ahora se dedicaría a la importación directa y comercialización de accesorios para celulares en gama alta y baja, además de seguir ofreciendo servicio técnico todo esto con el único afán de volverse líderes en el mercado local y nacional.

Actualmente tiene la visión de constituirse de manera formal como empresa, además de adoptar una cultura organizacional que le permite establecer su misión, visión, principios, valores y manuales de funciones, además de plantearse estrategias que los oriente a ser líderes en el mercado.

2.1.2 Localización

MAPA DE LOCALIZACIÓN

Figura 1: Mapa de localización



Fuente: Google Maps

2.1.3 Diagnóstico Situacional.

2.1.3.1 Análisis FODA

2.1.3.1.1 Análisis Interno.

Tabla 1: Análisis interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Importadores directos➤ Personal capacitado.➤ Precios competitivos.➤ Visitas constantes a los clientes externos para satisfacer sus necesidades.➤ Brindar Servicio Técnico de calidad.➤ Proveedores nacionales y extranjeros.➤ Ubicación estratégica del negocio.	<ul style="list-style-type: none">➤ Capital de Trabajo financiado por terceros.➤ Desconocimiento del manejo de la cuenta Inventarios y Clientes.➤ No existe planificación estratégica.➤ Ausencia de procedimientos y manuales de funciones.➤ Incumplimiento de las tareas en el tiempo establecido.➤ Insuficiencia de liquidez.➤ Baja Rentabilidad.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

2.1.3.1.2 Análisis Externo.

Tabla 2: Análisis externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Cambios en el comportamiento del consumidor.➤ Acceso a nuevos mercado.➤ Fidelización de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">➤ Cambios en políticas gubernamentales.➤ Entrada de nuevos competidores en el mercado.➤ Poder adquisitivo de los clientes.➤ Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.➤ Constante impuntualidad y faltas al trabajo sin justificación por parte de los integrantes de la importadora.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

2.1.3.2 Análisis Financiero

2.1.3.2.1 Análisis estático y dinámico

a) Estado de Resultados

Tabla 3: Estado de resultados 2015 - 2016

LANDCELL IMPORTADORA						
ESTADO DE RESULTADOS 2015 -2016						
Detalle	2015	Análisis Estático	2016	Análisis Estático	Análisis Dinámico	
					Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS						
ORDINARIOS	142.510,36	100,00%	196.332,84	100,00%	53.822,48	38%
Ventas Tarifa 12%	124.920,77	87,66%	172.451,81	87,84%	47.531,04	38%
Ventas Tarifa 0%	527,00	0,37%	572,00	0,29%	45,00	9%
(-) Descuentos en Ventas	0,00	0,00%	37,00	0,02%	37,00	0%
(-) Devolución en Ventas	0,00	0,00%	92,51	0,05%	92,51	0%
Ventas Netas	125.447,77	88,03%	172.894,30	88,06%	47.446,53	38%
Ingreso por Servicio Técnico	17.062,59	11,97%	23.833,14	12,14%	6.770,55	40%
(-) Devolución en Servicio Técnico	0,00	0,00%	394,60	0,20%	394,60	0%
Ingreso por Servicio Técnico Neto	17.062,59	11,97%	23.438,54	11,94%	6.375,95	37%
Inventario Inicial de Mercadería	18.954,34	13,30%	38.000,00	19,35%	19.045,66	100%
Importación de Mercadería	51.272,10	35,98%	73.669,74	37,52%	22.397,64	44%
Compras Tarifa 0%	475,93	0,33%	509,28	0,26%	33,35	7%
Compras Tarifa 12%	51.627,41	36,23%	83.234,34	42,39%	31.606,93	61%
Compras Netas	103.375,44	72,54%	157.413,36	80,18%	54.037,92	52%
(=) Mercadería disponible para la venta	122.329,78	85,84%	195.413,36	99,53%	73.083,58	60%
(-) Inventario Final de Mercadería	31.534,92	22,13%	70.780,43	36,05%	39.245,52	124%
(=) Costo de Ventas	90.794,87	63,71%	124.632,93	63,48%	33.838,07	37%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	51.715,50	36,29%	71.699,91	36,52%	19.984,42	39%
GASTOS	40.526,60	28,44%	60.135,34	30,63%	19.608,74	48%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	28.421,52	19,94%	32.233,08	16,42%	3.811,56	13%
Gasto Sueldos y Salarios	13.242,80	9,29%	13.594,00	6,92%	351,20	3%
Gasto Beneficios Sociales	2.327,92	1,63%	2.796,80	1,42%	468,88	20%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	3.363,00	2,36%	2.564,00	1,31%	-799,00	-24%
Gasto Suministro de Oficina	848,30	0,60%	778,78	0,40%	-69,52	-8%
Gasto Suministro de Limpieza	222,05	0,16%	193,20	0,10%	-28,85	-13%
Gasto Viáticos	2.694,46	1,89%	3.180,68	1,62%	486,22	18%
Gasto Movilidad	0,00	0,00%	157,00	0,08%	157,00	0%
Gasto Comunicación	0,00	0,00%	105,52	0,05%	105,52	0%
Gasto Servicios Básicos	560,41	0,39%	766,30	0,39%	205,89	37%
Gasto Alimentación y Refrigerio	24,00	0,02%	306,75	0,16%	282,75	1178%
Gasto Transporte y Movilización	35,60	0,02%	146,85	0,07%	111,25	313%
Gasto Imprenta, reproducción y fotografía	800,00	0,56%	607,67	0,31%	-192,33	-24%
Gasto Lubricante	30,00	0,02%	30,00	0,02%	0,00	0%

Gasto Honorarios Profesionales	1.845,00	1,29%	3.579,96	1,82%	1.734,96	94%
Gasto Depreciación	2.359,98	1,66%	3.283,17	1,67%	923,19	39%
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	38,00	0,03%	91,00	0,05%	53,00	139%
Gasto Publicidad	30,00	0,02%	51,40	0,03%	21,40	71%
GASTO DE VENTA	10.109,50	7,09%	15.345,73	7,82%	5.236,23	52%
Gasto Sueldos y Salarios	5.007,40	3,51%	6.872,39	3,50%	1.864,99	37%
Gasto Beneficios Sociales	61,00	0,04%	795,94	0,41%	734,94	1205%
Gasto Suministro de Oficina	40,00	0,03%	510,05	0,26%	470,05	1175%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	990,00	0,69%	204,00	0,10%	-786,00	-79%
Gasto Viáticos	3.034,00	2,13%	3.620,16	1,84%	586,16	19%
Gasto Movilidad	0,00	0,00%	489,07	0,25%	489,07	0%
Gasto Comisiones	380,94	0,27%	713,73	0,36%	332,79	87%
Gasto Alimentación y Refrigerio	0,00	0,00%	105,90	0,05%	105,90	0%
Gasto Honorarios Profesionales	0,00	0,00%	147,00	0,07%	147,00	0%
Gasto Imprenta, reproducción y fotografía	0,00	0,00%	4,70	0,00%	4,70	0%
Gasto Comunicación	296,16	0,21%	296,16	0,15%	0,00	0%
Gasto Depreciación	300,00	0,21%	1.410,63	0,72%	1.110,63	370%
Gasto Encomienda y Envío	0,00	0,00%	15,00	0,01%	15,00	0%
Gasto Honorarios Profesionales	0,00	0,00%	161,00	0,08%	161,00	0%
GASTO SERVICIO TÉCNICO	1.995,58	1,40%	12.556,53	6,40%	10.560,95	529%
Gasto Sueldos y Salarios	732,00	0,51%	8.770,00	4,47%	8.038,00	1098%
Gasto Beneficios Sociales	262,93	0,18%	2.795,38	1,42%	2.532,45	963%
Gasto Suministro de Limpieza	0,00	0,00%	2,00	0,00%	2,00	0%
Gasto Alimentación y Refrigerio	0,00	0,00%	58,55	0,03%	58,55	0%
Gasto Repuestos y Herramientas	1.000,65	0,70%	673,60	0,34%	-327,05	-33%
Gasto Honorarios Profesionales	0,00	0,00%	257,00	0,13%	257,00	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	11.188,90	7,85%	11.564,57	5,89%	375,67	3%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	820,00	0,58%	354,80	0,18%	-465,20	-57%
Otros Ingresos	820,00	0,58%	354,80	0,18%	-465,20	-57%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	7.715,81	5,41%	8.200,61	4,18%	484,80	6%
Intereses Pagados	3.897,07	2,73%	5.056,34	2,58%	1.159,27	30%
Multas Bancarias	957,96	0,67%	630,45	0,32%	-327,51	-34%
Servicios Bancarios	468,50	0,33%	1.120,28	0,57%	651,78	139%
Perdida Fortuita	998,74	0,70%	1.393,54	0,71%	394,80	40%
Otros Gastos Financieros	1.393,54	0,98%	0,00	0,00%	-1.393,54	-100%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.293,09	3,01%	3.718,76	1,89%	-574,33	-13%
15% Participación a Trabajadores	384,44	0,27%	296,38	0,15%	-88,06	-23%
UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS	3.908,65	2,74%	3.422,38	1,74%	-486,27	-12%
Impuesto a la Renta	214,65	0,15%	193,20	0,10%	-21,45	-10%
UTILIDAD NETA	3.694,00	2,59%	3.229,18	1,64%	-464,82	-13%

Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

Análisis de los Ingresos

Al realizar el análisis dinámico del año 2015 y 2016 de Landcell Importadora, se pudo determinar que hubo un incremento de USD 53.822,48 en los ingresos, lo cual demuestra que la empresa va incremento su mercado local y nacional.

Mientras que en el análisis estático la cuenta que mayor participación tiene en los ingresos es la cuenta de costo de venta que en el 2015 represento el 63,71% del total de los ingresos y en el año 2016 represento el 63,48% del total de los ingresos. Esto es debido a su de ventas.

Análisis de los Gastos

Landcell Importadora tuvo un incremento en sus gastos de USD 19.608,74 en el año 2016 en comparación al año 2015, lo cual demuestra un incremento en el volumen de ventas viene de la mano con el incremento de los gastos, los cuales deben tratar de controlarse.

Y en el análisis estático los gastos más representativos fueron los de administración que tuvo una participación en el año 2015 del 19,94% y en el año 2016 represento el 16,42% del total de los ingresos.

Análisis de la Utilidad Neta

Al realizar el análisis dinámico de utilidad neta del ejercicio se pudo detectar que surgió una disminución de USD (464,82) en el año 2016 en comparación con el 2015, esto debido al incremento de sus gastos financieros.

b) Balance General

Tabla 4 : Balance general 2015 - 2016

LANDCELL IMPORTADORA						
BALANCE GENERAL 2015 - 2016						
Detalle	2015	Análisis Estático	2016	Análisis Estático	Análisis Dinámico	
					Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO						
ACTIVOS CORRIENTES	42.542,83	53,23%	87.307,84	57,47%	44.765,02	105%
DISPONIBLE	4.889,79	6,12%	6.645,01	4,37%	1.755,22	36%
Caja						
Bancos	4.889,79	6,12%	6.645,01	4,37%	1.755,22	36%
EXIGIBLE	6.118,12	7,65%	9.727,20	6,40%	3.609,08	59%
Clientes	4.922,77	6,16%	3.310,35	2,18%	-1.612,42	-33%
Cuentas por Cobrar	1.195,35	1,50%	350,00	0,23%	-845,35	-71%
Préstamo por Cobrar Socios	0,00	0,00%	3.173,94	2,09%	3.173,94	0%
Crédito Tributario por Comprar	0,00	0,00%	1.058,91	0,70%	1.058,91	0%
Crédito Tributario por salida de Divisas	0,00	0,00%	1.834,00	1,21%	1.834,00	0%
REALIZABLE	31.534,92	39,45%	70.935,63	46,69%	39.400,72	125%
Inventario de Mercadería	31.534,92	39,45%	70.935,63	46,69%	39.400,72	125%
ACTIVO FIJO	26.599,75	33,28%	61.002,00	40,16%	34.402,25	129%
DEPRECIABLES	26.599,75	33,28%	60.778,00	40,01%	34.178,25	128%
Muebles y Enseres	3.994,00	5,00%	9.890,00	6,51%	5.896,00	148%
Equipo de Oficina	300,00	0,38%	438,00	0,29%	138,00	46%
Maquinaria, Equipo y Herramientas	0,00	0,00%	170,00	0,11%	170,00	0%
Vehículo	21.168,00	26,48%	45.000,00	29,62%	23.832,00	113%
Equipo de Computo	1.137,75	1,42%	5.280,00	3,48%	4.142,25	364%
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	0,00	0,00%	224,00	0,15%	224,00	0%
Marca	0,00	0,00%	224,00	0,15%	224,00	0%
PAGOS ANTICIPADOS	0,00	0,00%	3.604,50	2,37%	3.604,50	0%
Anticipo a Proveedores	0,00	0,00%	3.604,50	2,37%	3.604,50	0%
TRANSITORIOS	10.787,01	13,50%	0,00	0,00%	-10.787,01	-100%
Importaciones en Transito	10.787,01	13,50%	0,00	0,00%	-10.787,01	-100%
TOTAL ACTIVOS	79.929,59	100,00%	151.914,34	100,00%	71.984,76	90%
PASIVOS						
A CORTO PLAZO	70.051,40	87,64%	58.619,95	38,59%	-11.431,45	-16%
Proveedores	10.153,46	12,70%	12.178,37	8,02%	2.024,91	20%
Cuentas por pagar	14.859,75	18,59%	10.751,46	7,08%	-4.108,29	-28%
Préstamos Bancarios	45.038,19	56,35%	35.184,56	23,16%	-9.853,63	-22%
Sueldos por pagar	0,00	0,00%	173,94	0,11%	173,94	0%
IESS por pagar	0,00	0,00%	331,62	0,22%	331,62	0%
TOTAL PASIVO	70.051,40	87,64%	58.619,95	38,59%	-11.431,45	-16%
PATRIMONIO						
Capital Social	5.585,10	6,99%	89.575,63	58,96%	83.990,53	1504%
Utilidad del Ejercicio	4.293,09	5,37%	3.718,76	2,45%	-574,33	-13%
TOTAL PATRIMONIO	9.878,19	12,36%	93.294,39	61,41%	83.416,21	844%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	79.929,59	100,00%	151.914,34	100,00%	71.984,76	90%

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Análisis del Activo

Al realizar el análisis dinámico del año 2015 y 2016 de Landcell Importadora, se puede uno fijar que hubo un incremento de USD 71.984,76 en el activo, lo cual demuestra que la empresa va teniendo un crecimiento económico-financiero muy notable. Siendo la cuenta de Inventarios la que demuestra un mayor crecimiento, ya que del año al 2015 al 2016 se incrementó en USD 39.400,72.

Mientras que en el análisis estático la cuenta que mayor participación tiene en el activo es la cuenta de inventarios que en el 2015 represento el 39,45% del total del activo y en el año 2016 represento el 46,69% del total del activo. Por lo cual se puede concluir que la organización invierte sus recursos en la compra de mercadería para su comercialización y obtener una margen de rentabilidad cumpliendo así con el giro de su negocio.

Análisis del Pasivo

Landcell Importadora tuvo una disminución de su pasivo de USD (11.431,45) en el año 2016 en comparación al año 2015, lo cual demuestra que la empresa cumplió con sus obligaciones con los acreedores. Siendo la cuenta de préstamos bancarios la que demuestra un mayor decremento que fue de USD (9.853,63) en el 2016 en comparación al 2015.

Y en el análisis estático la cuenta que tuvo mayor participación en el año 2015 fue préstamos bancarios que represento el 56,35% del pasivo y en el año 2016 se mantuvo la tendencia y represento el 23,16% del total del pasivo. Por lo que se puede determinar que la organización cumple sus obligaciones con los acreedores y está generando utilidad para cumplir con sus obligaciones.

Análisis del Patrimonio

Al realizar el análisis dinámico en el patrimonio se pudo detectar que surgió un incremento que fue de USD 83.990,53 en el año 2016 en comparación con el 2015, esto gracias a que la organización incremento sus activos y cancelo sus obligaciones.

2.1.3.2.2 Indicadores Financieros

a) Indicadores de Liquidez

$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\text{Liquidez Corriente} = \frac{87.307,84}{58.619,95} = 1,49$
---	--

ANÁLISIS:

La liquidez corriente de Landcell Importadora en el periodo 2016 fue de USD 1,14 para cubrir cada dólar del pasivo corriente, por lo que se puede determinar que la empresa pudo cubrir las deudas a corto plazo de manera inmediata con sus activos corrientes en el año.

$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\text{Prueba Ácida} = \frac{87.307,84 - 70.935,63}{58.619,95} = 0,28$
--	--

ANÁLISIS:

Landcell Importadora presenta un valor de USD 0,28 en la Prueba Ácida en el año 2016, con lo cual se puede interpretar que los saldos de efectivo, no son suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo, debido a que presenta una iliquidez de USD 0,72 por cada dólar del pasivo corriente.

$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
$\text{Capital neto de trabajo} = 87.307,84 - 58.619,95 = 28.687,89$

ANÁLISIS:

El capital de trabajo neto con el que cuenta Landcell Importadora para continuar sus operaciones en el 2017 es de USD 28.687,89 lo que significa que después de pagar todas sus obligaciones inmediatas cuenta aún con capital para el desarrollo normal de

sus operaciones. Mientras que para iniciar sus actividades en el año 2016 no conto con capital de trabajo, que sus deudas a corto plazo sobrepasaban al activo corriente.

b) Indicadores de Solvencia

Endeudamiento del Activo = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Endeudamiento del Activo = $\frac{58.619,95}{151.914,34} =$ 0,39
--	---

ANÁLISIS:

Landcell Importadora en el año 2016, estuvo financiado su activo total en un 39% por sus acreedores, mientras que el 61% es capital propio, teniendo un grado de independencia moderado frente a sus acreedores, lo cual le permite mitigar el riesgo financiero en parte.

Endeudamiento Patrimonial = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
Endeudamiento Patrimonial = $\frac{58.619,95}{93.294,39} = 0,63$

ANÁLISIS:

Landcell Importadora en el año 2016 tuvo un endeudamiento patrimonial del 63%, lo cual significa que el 63% del patrimonio está financiado por sus acreedores. Con lo que se puede determinar que el 37% restante es el capital propio, que se utiliza para las operaciones de la organización.

Endeudamiento del Activo Fijo = $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$
Endeudamiento del Activo Fijo = $\frac{93.294,39}{61.002,00} = 1,53$

ANÁLISIS:

Landcell Importadora para el año 2016 tiene la capacidad de financiar el 100% de sus activos fijos tangibles con su patrimonio, lo que significa que no necesita de sus acreedores para financiar sus activos fijos tangibles.

$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\text{Apalancamiento} = \frac{151.914,34}{93.294,39} = 1,63$
---	---

ANÁLISIS:

Landcell Importadora tiene un apalancamiento de USD 1,63 lo que significa que el activo está financiado USD 1,00 por el patrimonio o capital propio y USD 0,63 por los acreedores, de tal manera que se está revalorizando el patrimonio de la organización.

$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{UAI}{\text{Patrimonio}}}{\frac{UAI}{\text{Activo Total}}}$
$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{3.422,38}{93.294,39}}{\frac{11.564,57}{151.914,34}} = \frac{0,04}{0,08} = 0,48$

ANÁLISIS:

Landcell Importadora tiene un apalancamiento financiero de USD 0,48 lo cual significa que los fondos ajenos remunerables no están contribuyendo a que la rentabilidad de los fondos propios sea mayor a lo que sería si la empresa no se endeudara.

c) Indicadores de Gestión

$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
$\text{Rotación de Cartera} = \frac{196.332,84}{3.310,35} = 59,31$

ANÁLISIS:

Las cuentas por cobrar de Landcell Importadora giraron 59 veces el año, esto debido a que sus ventas se realizan en parte a crédito. Por lo que el movimiento de cuentas por cobrar se realizó 5 veces cada mes durante el año 2017.

$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{124.632,93}{51.235,28} = 2,43$

ANÁLISIS:

Landcell Importadora, durante el año 2016 roto sus inventarios 2 veces, pero esta rotación se da básicamente por sus productos estrella, por lo que se debe tomar medidas para hacer rotar el resto de inventario, en este caso la mercadería hueso que debe venderse.

$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Tangible}}$
$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{196.332,84}{61.002,00} = 3,22$

ANÁLISIS:

La rotación del activo fijo de Landcell Importadora es de USD 3,22 en relación a sus ventas, lo cual significa que por cada dólar invertido en el activo fijo tangible se vendió USD 3,22 lo cual está generando una rentabilidad de USD 2,22 por cada dólar invertido en el activo fijo tangible.

$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\text{Rotación de Ventas} = \frac{196.332,84}{151.914,34} = 1,29$
---	--

ANÁLISIS:

La rotación de ventas de Landcell Importadora es de USD 1,29 por cada dólar invertido en el activo, lo que significa que por cada dólar invertido en activo se vendió USD 1,29 cual está generando una rentabilidad USD 0,29 por cada dólar invertido en el activo total, lo que significa que los activos trabajaron al 100% en el año.

$\text{Período medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y documentos por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$
$\text{Período medio de cobranza} = \frac{1.208.277,75}{196.332,84} = 6,15$

ANÁLISIS:

El período medio de cobranza de Landcell Importadora es de 6 días, es decir que desde el momento en que se factura las ventas hasta el momento en que se recibe el pago de las mismas transcurren 6 días, lo que le permite tener una rápida recuperación de capital de trabajo.

$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$
$\text{Período medio de pago} = \frac{21.211.752,35}{157.413,36} = 134,75$

ANÁLISIS:

El período medio de pago de Landcell Importadora es de 134 días, esto significa que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios 134 días. Lo que se interpretaría como una falta de potencia financiera o falta de liquidez inmediata.

Impacto Gastos Operativos = $\frac{\text{Gasto Operacional}}{\text{Ventas}}$
Impacto Gasto Operacional = $\frac{60.135,34}{196.332,84} = 0,31$

ANÁLISIS:

El impacto de los gastos operativos de Landcell Importadora, que en su caso específico consta de gasto administrativo, ventas y servicio técnico, representa el 31% de sus ventas totales.

Impacto de la carga Financiera = $\frac{\text{Gasto Financiero}}{\text{Ventas}}$
Impacto de la carga Financiera = $\frac{8.200,61}{196.332,84} = 0,04$

ANÁLISIS:

El impacto financiero de Landcell Importadora, represento el 4% del total de sus ventas.

a) Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
Rentabilidad neta del activo (Du Pont) = $\frac{3.229,18}{196.332,84} * \frac{196.332,84}{151.914,34}$
= 0,02 * 1,29 = 0,02

ANÁLISIS:

Landcell Importadora tuvo una rentabilidad de 2%, donde se puede determinar que la eficiencia operativa es pésima. Debido a que genera una rentabilidad baja.

Margen Bruto = $\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
Margen Bruto = $\frac{196.332,84 - 124.632,93}{196.332,84} = 0,37$

ANÁLISIS:

Landcell Importadora tiene una rentabilidad del 37% en las ventas frente a los costos de venta, lo cual le permite tener un buen margen utilidad operacional, e incluso de utilidad neta, siempre y cuando sus gastos no sean excesivos.

Margen Operacional = $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
Margen Operacional = $\frac{11.564,57}{196.332,84} = 0,06$

ANÁLISIS:

El Margen Operacional de Landcell Importadora es del 6%, esto no es muy bueno ya que este indicador debería ser mayor, para que al final se pueda tener una rentabilidad final óptima.

ROS = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	ROS = $\frac{3.229,18}{196.332,84} = 0,02$
---	---

ANÁLISIS:

Landcell Importadora tuvo una rentabilidad sobre las ventas del 2%, lo cual no es bueno, ya que no se están las decisiones correctas para generar una rentabilidad mayor.

ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	ROE = $\frac{3.229,18}{93.294,39} = 0,03$
---	--

ANÁLISIS:

Landcell Importadora tuvo una rentabilidad sobre el patrimonio del 3%, lo cual no es bueno porque refleja que la inversión no está generando ganancias por encima de la tasa pasiva que pagan los bancos.

$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$	$ROA = \frac{3.229,18}{151.914,34} = 0,02$
--	--

ANÁLISIS:

Landcell Importadora tuvo una rentabilidad sobre los activos del 2%, lo cual no es bueno, se debe mejorar la gestión administrativa en el uso de los activos.

$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$
$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{11.564,57}{93.294,39} = 0,12$

ANÁLISIS:

La rentabilidad operacional del patrimonio de Landcell Importadora es del 12%, lo que significa que el capital invertido por los socios les ha generado una rentabilidad del 12%, sin tomar en cuentas los gastos financieros, participación de trabajadores y el pago de impuestos, que disminuirán esta rentabilidad.

$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{UN}}{\text{UAI}}$
$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{196.332,84}{151.914,34} * \frac{11.564,57}{196.332,84} * \frac{151.914,34}{93.294,39} * \frac{3.422,38}{11.564,57} *$
$\frac{3.229,18}{3.422,38}$
$\text{Rentabilidad Financiera} = 1,29 * 0,06 * 1,63 * 0,30 * 0,94 = 0,03$

ANÁLISIS:

La rentabilidad financiera de Landcell Importadora es del 3%, esta es el beneficio neto de los accionistas, que en este caso es del 3%, esto debido a que el margen operacional es apenas del 6%, y el efecto fiscal es del 30%.

En conclusión una vez realizado el análisis FODA y el análisis financiero correspondiente al año 2016 se puede confirmar lo planteado en el problema que la organización no tiene definida una organización interna estructural formal, no cuenta con una gestión administrativa y financiera correcta para optimizar sus recursos y lograr tener liquidez y sobre todo maximizar su rentabilidad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.2.1 Concepto de Modelo

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción, (Aguilera, 2000).

Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social, (Caracheo, 2002, pág. 6).

En conclusión, el termino modelo puede ser definido como la representación de un contexto, que sirve como guía para explicar todos aquellos elementos, mecanismos y procesos incluidos en él, determinando así la realidad de la organización.

2.2.2 Concepto de Gestión

Según (Rementeria, 2008, pág. 479) la gestión es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Al respecto Remetería agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo, (Martínez, 2000, pág. 9).

El autor considera que la gestión es la correcta administración de los recursos humanos y económicos-financieros, encaminados a conseguir los objetivos de la organización, a través de dividir el trabajo entre las diferentes áreas de la organización y establecer responsabilidades entre sus integrantes y al mismo tiempo estos trabajen como un todo para cumplir con las metas establecidas.

2.2.3 Concepto de Modelo de Gestión

Un modelo de gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización, (López, 2001).

Según (Pérez, 2008), un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El autor considera que un modelo de gestión es un bosquejo estratégico, bien estructurado y definido que permite mejorar la situación actual de la empresa mediante la aplicación de estrategias que van a permitir a la organización mejorar.

2.2.3.1 Modelos de Gestión

Los modelos de gestión empresarial representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

En primer lugar podemos nombrar el modelo de gestión de (Gestión y Administración, 2015), que suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral.

Otro de los modelos de gestión que podemos presentar es el de (Werther & Davis, 2008, pág. 18), en donde se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

El tercero de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a (Chiavenato, 2001, pág. 36), en este caso se plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis vertientes: la admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente; en la aplicación de dichas personas para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño; en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales; en la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo; y en el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos. Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

El último de los modelos de gestión más utilizados es el de (Beer, 1992) y sus colaboradores, se concentra en cuatro políticas que comprenden, a su vez, cuatro áreas con denominaciones homónimas, abarcando en éstas todas las actividades claves de la gestión. En el modelo de Beer y colaboradores la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes políticas de recursos humanos. En este modelo de gestión se explica detalladamente el hecho de que la participación de cada

uno de los empelados es fundamental para poder llegar al alcance de los objetivos pertenecientes a la empresa.

En conclusión todos los modelos de gestión antes mencionados tienen algo en común, buscan optimizar al máximo los recursos administrativos y financieros en las organizaciones, para poder lograr cumplir los objetivos planteados por la organización, tomando muy en cuenta la participación de sus trabajadores volviéndolos ejes centrales para poner en marcha el plan estratégico desarrollado en el modelo de gestión.

2.2.3.2 Tipos de Modelos de Gestión

Según (Tovar, 2008), estos son los tipos de gestión aplicados:

- **“Modelo de Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Modelo de Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Modelo de Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Modelo de Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Modelo de Gestión Ambiental:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Modelo de Gestión Administrativo:** Es el 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.

- **Modelo de Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Modelo de Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Modelo de Gestión Pública:** Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.
- **Modelo de Gestión Estratégica:** “Es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo, (Marciniak, 2014).

2.2.4 Estructura de un Modelo de gestión

2.2.4.1 Procesos

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para Qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, (Velasgui, 2011).

2.2.4.1.1 Tipos de Procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual según (Camisón, 2016), en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.

Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Téngase en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, claves y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc.

Los procesos que deben enmarcarse dentro de la organización son los estratégicos, de procesos y de apoyo, para que sirvan de guía en cada una de las áreas de la empresa, permitiendo desarrollar las actividades de manera normal y de forma continua, de tal manera que permitan cumplir con las tareas encomendadas a tiempo y optimizar los recursos de la organización.

2.2.4.2 Roles/Actividades

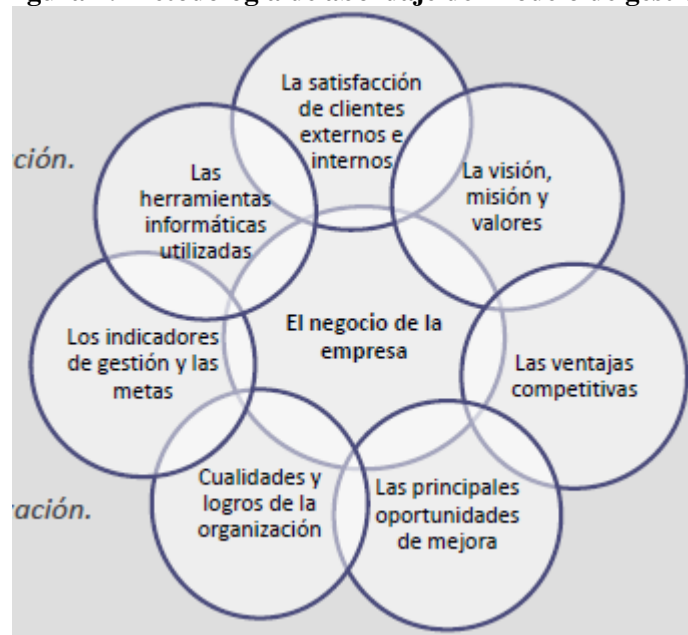
Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada, (Definición.org, 2016)

2.2.4.2.1 Actividades en el Modelo de Gestión

Según (Rodríguez J. , 2012), están son las actividades que se realizan en un Modelo de Gestión:

1. Análisis de los principales procesos de la organización
2. Indicadores de gestión.
3. Satisfacción de clientes internos y externos
4. Relevamiento de sistemas informáticos.
5. Aproximación a la cultura de la organización
6. Identificación de personas claves.
7. Management y estructura funcional de la organización.
8. Identificación de oportunidades de mejora

Figura 2: Metodología de abordaje del modelo de gestión



Fuente: (Rodríguez J. , 2012)

Las actividades dentro de la organización deben enfocarse en hacer cumplir a cabalidad las funciones de cada uno de los miembros de las distintas áreas de la organización. Dando como resultado final tareas cumplidas y procesos culminados exitosamente.

2.2.4.3 Sistemas

Para (Vo Bertalanffy, 1968), es un conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad. El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados no constituyen un sistema.

Además los sistemas deben tener las siguientes características, clasificación y elementos.

2.2.4.3.1 Características de los sistemas.

- **Propósito u objetivo.-** Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen un distribución que trata de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo.-** Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.
- **Entropía.-** Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.
- **Homeostasis.-** Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.
- **Equifinalidad.-** Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

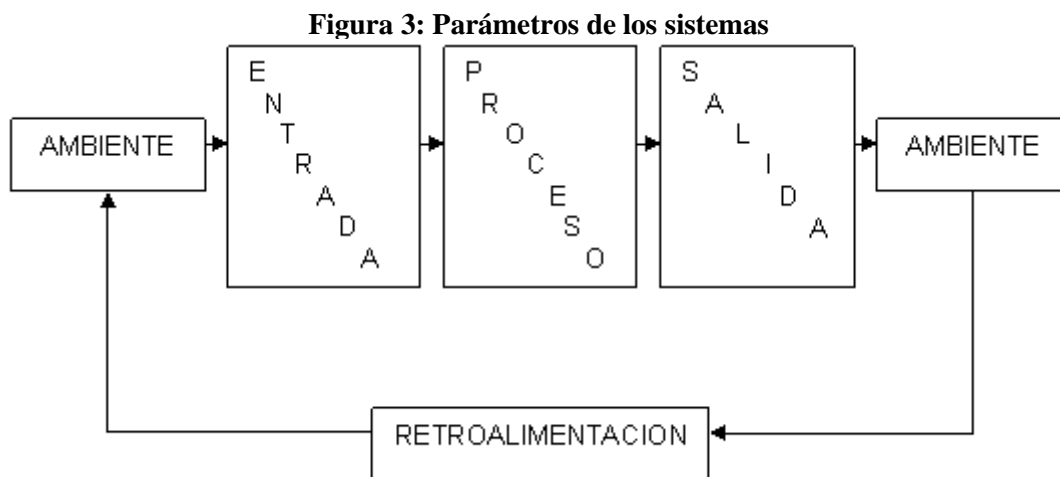
2.2.4.3.2 Clasificación de los sistemas.

- **Sistemas naturales:** Son los existentes en el ambiente.
- **Sistemas artificiales:** Son los creados por el hombre.
- **Sistemas sociales:** Integrados por personas cuyo objetivo tiene un fin común.
- **Sistemas hombre-máquina:** Emplean equipo u otra clase de objetivos, que a veces se quiere lograr la autosuficiencia.
- **Sistemas abiertos:** Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente.
- **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.
- **Sistemas temporales:** Duran cierto periodo de tiempo y posteriormente desaparecen.

- **Sistemas permanentes:** Duran mucho más que las operaciones que en ellos realiza el ser humano, es decir, el factor tiempo es más constante.
- **Sistemas estables:** Sus propiedades y operaciones no varían o lo hacen solo en ciclos repetitivos.
- **Sistemas no estables:** No siempre es constante y cambia o se ajusta al tiempo y a los recursos.
- **Sistemas adaptativos:** Reacciona con su ambiente mejora su funcionamiento, logro y supervivencia.
- **Sistemas no adaptativos:** tienen problemas con su integración, de tal modo que pueden ser eliminados o bien fracasar.
- **Sistemas determinísticos:** Interactúan en forma predecible.
- **Sistemas probabilísticos:** Presentan incertidumbre.
- **Subsistemas:** Sistemas más pequeños incorporados al sistema original.
- **Supersistemas:** sistemas extremadamente grandes y complejos, que pueden referirse a una parte del sistema original.

2.2.4.3.3 Elementos sistemáticos.

El sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son:



Fuente: (Vo Bertalanffy, 1968)

- **Entrada o insumo (input).** Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.
- **Salida o producto (output).** Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.

- **Procesamiento o transformador (throughput).** Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- **Retroalimentación (feedback).** Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.
- **Ambiente (environment).** Es el medio que rodea externamente al sistema.

Los sistemas dentro de la organización deben estar interrelacionados de tal forma que hagan que las unidades de trabajo, sean como un gran engranaje, apoyándose entre ellos.

2.2.4.4 Flujo/ Distribución de Información

Una eficaz gestión de la información exige no sólo conocer las fuentes, servicios y sistemas, su ciclo de vida y sus criterios de calidad, sino tener bien definidas las políticas en torno al papel de cada cual en el manejo de información y el flujo de cada información, desde su generación hasta su utilización, precisando sus depósitos transitorios y definitivos. Dentro de los principios de la gestión de información, el conocimiento de los procesos informacionales asegura la estabilidad del sistema y la precisión del control de la información, (Ponjuán, 2004, pág. 14).

2.2.4.4.1 Elementos del Flujo/Distribución de Información

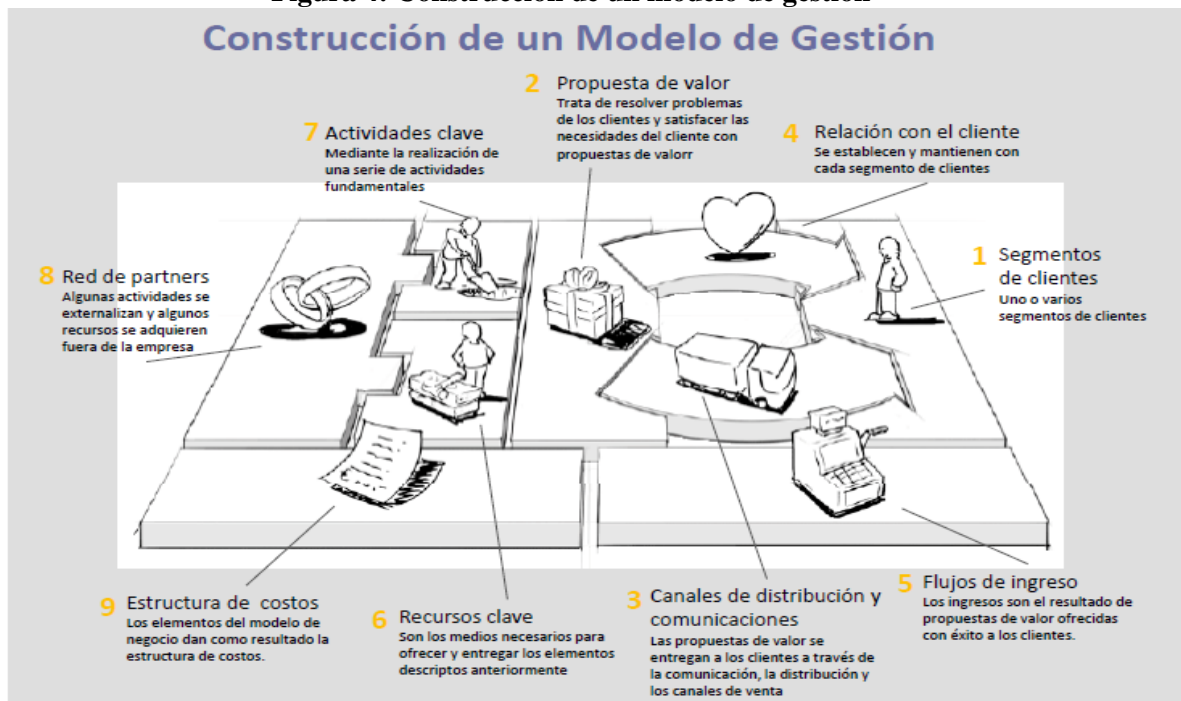
Los flujos de información tienen su representación a través de los Diagramas de Flujos de Datos (DFD), que deben estar compuestos por los siguientes elementos, (Santos, 2003):

- **Entidad externa:** representa un ente ajeno al sistema que proporciona o recibe información del mismo. Puede hacer referencia a departamentos, personas, máquinas, recursos u otros sistemas.
- **Proceso:** representa las funciones que realiza el sistema para transformar o manipular datos. El proceso debe ser capaz de generar los flujos de datos de salida a partir de los de entrada. El proceso puede transformar un flujo de datos de entrada en varios de salida y siempre es necesario como intermediario entre una entidad externa y un almacén de datos.

- **Almacén de datos:** representa la información en reposo utilizada por el sistema independientemente del sistema de gestión de datos (por ejemplo un fichero, base de datos, archivador, etc.). Contiene la información necesaria para la ejecución del proceso.
- **Flujo de datos:** representa el movimiento de los datos, y establece la comunicación entre los procesos y los almacenes de datos o las entidades externas.

El flujo de la comunicación dentro de la organización debe ser clara, precisa y concisa de tal manera que pueda ser interpretada por cualquier persona que la solicite, la información debe ser sobre todo verídica para el proceso estratégico.

Figura 4: Construcción de un modelo de gestión



Fuente: (Rodríguez J. , 2012)

2.2.5 Modelo de Gestión Administrativa

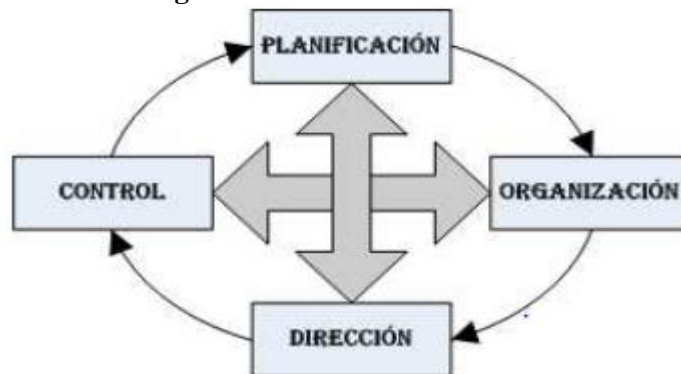
Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control, (Anzola , 2002).

El autor considera que la gestión administrativa es la encargada de planear y organizar el trabajo en grupo en la organización, al mismo tiempo que direcciona todos los recursos para cumplir los objetivos de la empresa y controla cada una de las actividades que se realizan para lograr cumplir los objetivos, midiendo el desempeño de los colaboradores y la efectividad de los procesos planteados.

2.2.6 Proceso Administrativo

El proceso administrativo en la organización va a permitir que se tenga claro, que se debe actividades deben llevarse a cabo en cada etapa, para logra un proceso administrativo eficaz y eficiente que permita tener una correcta gestión administrativa.

Figura 5: Proceso administrativo



Fuente: (Chiavenato, 2001)

2.2.6.1 Planificación

La planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa de los fines (¿qué hay que hacer?), (Cruz, 2013).

2.2.6.2 Organización

“Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa”, (Amador, 2003).

Según (Chiavenato, 2007, pág. 301), nos menciona seis tipos de organización.

- **Lineal.-** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas.
- **Funcional.-** La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del staff.
- **Línea Staff.-** En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
- **Comités.-** Es un grupo de personas a quienes, como grupo, se da un tema para estudiar. Es esa característica de acción en grupo que distingue al comité de los otros instrumentos administrativos. El comité permite la llamada administración múltiple.

Para la presente investigación se va a utilizar el organigrama Línea Staff que menciona Lourdes Münch, ya que se combinan dos tipos de organizaciones la lineal y la funcional, aprovechando las ventajas de cada una de ellas, como en la lineal que se basa en la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y la funcional que es la especialización de cada actividad en una función. Esta organización va a permitir que los integrantes de la empresa identifiquen a quien tienen que reportar los resultados de su trabajo de acuerdo al área en que se desempeñen.

2.2.6.2.1. Técnicas de Organización

Son las técnicas que se implementan en una organización, para darle una estructura organizacional formal, acorde a su necesidad.

2.2.6.2.1.1 Organigramas

“Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta”, (Münch, 2006).

De acuerdo con (Herrera, 2012), los organigramas los podemos encontrar clasificados por su presentación:

- **Organigrama vertical.** Son los organigramas que encontramos comúnmente en las organizaciones. Presentan los niveles jerárquicos en orden vertical de arriba hacia abajo.
- **Organigrama horizontal.** Los niveles jerárquicos los encontramos ordenados en forma de columnas desplegadas de izquierda a derecha.
- **Organigrama mixto.** Conjuga el organigrama tipo vertical y el organigrama tipo horizontal para ampliar las posibilidades de graficación.
- **Organigrama circular.** Formado por un cuadro central en el que se coloca a la autoridad máxima, mientras que alrededor se trazan círculos concéntricos que constituyen un nivel de organización. En cada círculo se coloca a los jefes inmediatos y se les relaciona con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizara el organigrama vertical, debido al tamaño de la organización en que se realiza la investigación, es el que se considera más apropiado.

2.2.6.2.1.2 Manuales

Para (Münch, 2006), “son documentos detallados que contienen de forma ordenada y sistémica información acerca de la organización de la empresa”.

De acuerdo a (Rodríguez J. , 2012, pág. 68), hay diferentes tipos de manuales que pueden ser:

- **De organización.-** Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a una área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.
- **De procedimientos.-** Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- **De gestión de calidad.-** Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad objetivos y políticas de calidad; responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad mapas de procesos sistemas de gestión de la calidad, responsabilidades de alta dirección, gestión de recursos, realización del servicio o producto, medición, análisis y mejora, y referencias normativas.
- **De historia de la organización.-** Estos manuales son documentos que refieren a la organización, es decir su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.
- **De políticas.-** También conocidos como normas estas manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- **De contenido múltiple.-** Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

- **De puestos.-** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo. Precisa la identificación relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De técnicas.-** Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- **De ventas.-** Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas.
- **De producción.-** Elementos de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas.-** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- **De personal.-** Identificados también como manuales de relación industriales, de reglas del empleado o de empleo.
- **De operación.-** Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializados o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- **De sistemas.-** Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos de una organización.




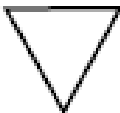


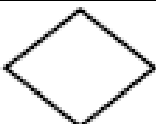

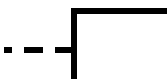


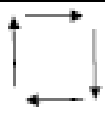




El autor considera que para el desarrollo de esta investigación se emplearan manuales de procedimientos y de puestos de trabajo, que son los que se requiere la organización actualmente.

2.2.6.2.1.3 Diagrama de flujo

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa”, (Manene, 2011).

Para una mayor comprensión de los procesos que se pretenden establecer claramente en los manuales de procedimientos se aplicara junto a estos diagramas de flujos que expliquen cada uno de los procesos de la empresa.

Figura 6: Simbología de flujograma

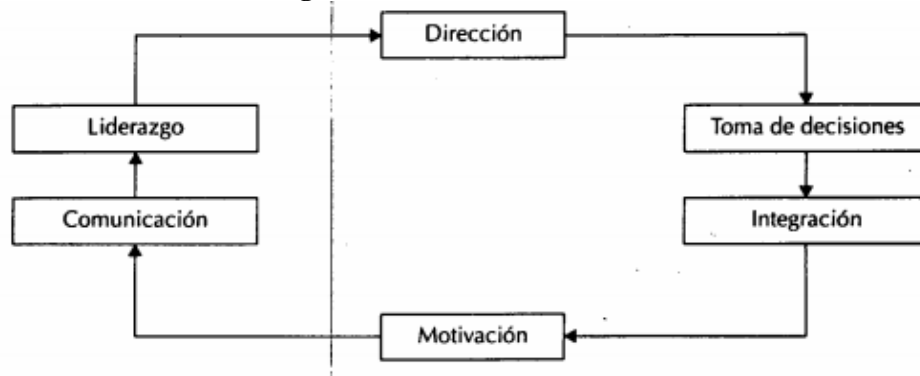
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utiliza, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante?
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.		Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.
<p>NOTA: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.</p>			

Fuente: (Manene, 2011)

2.2.6.3 Dirección

“Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”, (Velastegui, 2011).

Figura 7: Proceso de dirección



Fuente: (Münch, 2006)

Para (Münch, 2006), “la dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo”.

2.2.6.4 Control

“Es el establecimiento de estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente”, (Velastegui, 2011).

El control en la empresa se llevara a cabo mediante la presentación de informes económicos-financieros mensuales en base a los datos que arroje el sistema contable de la organización y el control administrativo se llevara a cabo mediante los recibos de servicio técnico.

2.2.7 Planeación estratégica

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización, (David, 2008, pág. 5).

(Brito, 2012, págs. 45-50), define la siguiente estructura para la planeación estratégica:

2.2.7.1 Fines o propósito

Los fines constituyen la orientación básica, necesaria para establecer el proceso de planificación. Son la razón de ser de la empresa, los principios o la “idea” básica que impulsa a los fundadores en el momento de su constitución.

2.2.7.2 Visión

Es la visualización de una situación futura y deseable, la cual se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. La idea es que la visión, o mejor dicho la visión compartida, operen como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización. La visión puede contener cualquier tipo de ingrediente; puede referirse a aspectos clasificables como misión, valores, objetivos, metas o estrategias, en los términos que se refieren a continuación.

2.2.7.3 Misión

Es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece, qué propiedades esenciales tienen estos productos, etc. La misión sirve especialmente de marco para las estrategias del output que se tratan más adelante.

2.2.7.4 Valores

Son pautas de conducta; son principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como ser la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las disposiciones legales, el respeto humano, etc.

2.2.7.5 Objetivos y metas

Los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados o atributos a lograr: rentabilidad, flujo de fondos, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de clientes, etc.

Las metas son objetivos expresados en términos específicos, medidos y acotados en el tiempo. Las metas pueden ser cuantitativas/acumulativas (monetarias y no monetarias), así como referirse a puntos de avance o a la terminación de un proyecto.

Los objetivos, en tanto no se expresen en términos de metas, pueden significar valores, o sea pautas de conducta.

2.2.7.6 Políticas

Son planes permanentes (reglas de decisión) que adoptan la forma de declaraciones generales y que guían o canalizan el pensamiento de los miembros de la organización en la toma de decisiones, es decir, establecen los límites dentro de los cuáles debe adaptarse la decisión.

2.2.7.7 Estrategias

Constituyen un curso de acción elegido frente a un planteo de cursos de acción alternativos.

Como parte del denominado planeamiento estratégico, es conveniente que las estrategias versen sobre "cuestiones estratégicas claves", en donde la elección de uno u otro curso de acción habrán de tener un impacto significativo sobre el rumbo de la organización. Dentro de las estrategias cabe distinguir:

- Las del output (elección de mercados, clientes y productos, estrategia competitiva, política de precios, desarrollo de canales de distribución, etc.);
- Las del input, o sea la obtención y utilización de recursos (humanos, tecnología, financiamiento, etc.).

Concepto unificado de estrategia, según el cual la estrategia es:

- Un conjunto de decisiones coherente, unificado e integrado, recogido en un plan QUE:
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

- Compromete a todos los niveles jerárquicos de la organización: Corporación, negocio y área funcional.
- Selecciona los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad y dónde debería estar en el futuro.
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo a las unidades y amenazas del entorno de la empresa y -a las fuerzas y debilidades internas.
- Define la clase de organización económica y humana que la empresa es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende ofrecer a sus "stakeholders" o grupos de interés con los e se relaciona.

2.2.7.8 Formulación de estrategias

Es el proceso en el que se definen las estrategias que permitan alcanzar los objetivos definidos, teniendo en cuenta la situación externa e interna.

2.2.7.9 Implementación de estrategias

Son las actividades directivas encaminadas a desarrollar y realizar las estrategias definidas.

2.2.7.10 Plan estratégico

Es una declaración de los fines, la misión, y la filosofía de la organización, de las unidades estratégicas de negocio definidas, de los objetivos de actuación a corto y a largo plazo, y de la estrategia definida en función de la situación interna y externa para alcanzar los objetivos dentro -de los términos que impone la misión.

2.2.8 Modelo de Gestión Financiero

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o

ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo, (Córdoba, 2012, pág. 2).

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias, (Córdoba, 2012, pág. 2).

Para (Córdoba, 2012, pág. 4), la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos iscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.2.8.1 Importancia

La importancia de la 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, (Córdoba, 2012, pág. 6).

Figura 8: Actividades financieras

Actividades financieras en una empresa	
Actividades:	Tareas básicas:
<ul style="list-style-type: none">• Planeamiento financiero	<ul style="list-style-type: none">✓ Elaboración de pronóstico✓ Costeo de actividades, tareas o procesos✓ Formulación de presupuestos.
<ul style="list-style-type: none">• Obtención de fondos	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa✓ Identificación de fuentes de financiamiento✓ Tramite de los préstamos bancarios a corto plazo✓ Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras.
<ul style="list-style-type: none">• Asignación de fondos	<ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir eficientemente los fondos entre los diferentes activos✓ Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades✓ Administración del efectivo✓ Elaboración de registros contables.
<ul style="list-style-type: none">• Control financiero	<ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa✓ Vigilancia de presupuestos✓ Análisis y corrección de desviaciones✓ Elaboración de informes contables.

Fuente: (Córdoba, 2012)

2.2.8.2 Función Financiera.

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 o famiempresas, la función financiera recaiga en una sola persona. Sin embargo, en empresas medianas o grandes pueden corresponder a una vicepresidencia o gerencia financiera, (Córdoba, 2012, pág. 12).

La función financiera se divide en tres áreas de decisiones:

- Decisiones de inversión. ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
- Decisiones de financiamiento. ¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?

- Decisiones de política de dividendos. ¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa?
- Las actividades de la función financiera se pueden observar en la siguiente gráfica:

Figura 9: Actividades de la función financiera



Fuente: (Córdoba, 2012)

2.2.9 Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación, donde se selecciona la información disponible respecto a un negocio, que interese al usuario, sea relevante y que afecte la decisión según las circunstancias y se relaciona de tal manera que sea más significativa, haciendo un estudio de ella. (Córdoba, 2012, pág. 94)

2.2.9.1 Métodos de análisis financiero

De acuerdo con los requerimientos de los usuarios y la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de análisis e interpretación de los estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico. (Córdoba, 2012, pág. 96)

2.2.9.1.1 Método Vertical

Es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo período en forma vertical. (Córdoba, 2012, pág. 97).

2.2.9.1.2 Método Horizontal

En este método se comparan los estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuáles merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones. (Córdoba, 2012, pág. 98).

2.2.9.2 Indicadores Financieros

Existen herramientas analíticas, que debe usar el administrador financiero, para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, las cuales pueden expresarse en razones e índices, cuyas bases son tomadas de los estados financieros y por lo tanto, son un tipo de análisis vertical, es decir, establecidas del Balance General o del Estado de Resultados o combinaciones de los dos, cuyas razones e índices deben ser comparadas a través del tiempo con períodos anteriores o contra estándares. (Córdoba, 2012, pág. 100)

2.2.9.2.1 Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.2.9.2.2 Indicadores de Solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía

y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.2.9.2.3 Indicadores de Gestión

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.2.9.2.4 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

Figura 10: Indicadores financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.2.10 Planeación Financiera.

La planeación financiera procura conservar el equilibrio económico de la empresa en todos sus niveles, incluyendo el área operativa y estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estratégica. La planeación financiera es la encargada de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, con lo cual se define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones, (Córdoba, 2012, pág. 119).

Es el proceso en el que se proyectan objetivos y planes de la empresa a corto mediano y largo plazo, incluyendo el presupuesto de inversión, de financiación y de ingresos, costos y gastos de un período; coordinándose todas las proyecciones conjuntamente con el cash flow mensual, para ir efectuando la comparación con ejecuciones, y así analizar sus variaciones, determinando responsabilidades y proponiendo los cambios necesarios y en general, si son posibles para poder adoptar alternativas de inversión y de financiación, (Estupiñán, 2008).

Para el autor la planeación financiera es el proceso que organiza y planifica los recursos financieros en la organización, mediante los presupuestos gastos, ingresos e inversión en cada área de la empresa, así como es la encargada de proyectar los flujos de caja para determinar la liquidez de la empresa, como también analizar los cambios en los estados financieros y tomar las mejores decisiones para el desarrollo económico y financiero de la empresa.

2.2.11 Pronóstico Financiero

Es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el área financiera, basándose en análisis y en consideraciones de juicio a partir de eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro y un grado de incertidumbre. (Córdoba, 2012, pág. 120).

De acuerdo con Riggs (1998), existen diferentes criterios para clasificar los métodos de pronóstico, como son los subjetivos o de opiniones, históricos y causales:

- **Métodos subjetivos o de opiniones.** Se basan en la opinión de expertos, tanto internos como externos a la empresa. Estos juicios deben estar fundamentados en hechos, apoyados en información inherente a su área de competencia. La información de los expertos se obtiene a través de encuestas, pruebas y otros métodos.
- **Métodos históricos.** Fundamentados en hechos pasados, correspondiendo la interpretación al que realiza el pronóstico.
- **Métodos causales.** Se basan en las causas que determinan los hechos, y entre ellos tenemos el modelo de correlación, el econométrico y el análisis de sensibilidad.

- **Método de Regresión Lineal.** También denominado Diagrama de esparcimiento, se encarga de calcular las relaciones promedios a lo largo de un período de tiempo, por lo que no depende tanto de los datos actuales de un punto en particular del tiempo y es generalmente, más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el período de pronóstico abarca varios años.

En la presente investigación se utilizara el método histórico para realizar el análisis financiero y las proyecciones en los balances, al momento de plantear las estrategias.

2.2.12 La presupuestación

Es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo determinado, expresado en valores y términos financieros que, debe cumplirse en tiempo y bajo ciertas condiciones y que se ve expresado en el presupuesto, (Córdoba, 2012, pág. 121).

2.2.12.1 Presupuesto

Es un plan de trabajo formulado sobre bases reales, donde las cifras en él contenidas son una guía. Establecida la base o límite, dentro de un concepto justo y razonable, perfectamente realizable, se debe esforzar por alcanzar el ideal señalado, (Córdoba, 2012, pág. 121).

El presupuesto cumple las siguientes funciones en una organización:

- El control financiero.
- Descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus los datos programados para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Desempeñar los roles preventivos y correctivos dentro de la organización.

La importancia de los presupuestos se ve relegada en los siguientes aspectos:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.
- Mantienen el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Permiten revisar y direccionar las políticas y estrategias de la empresa.

- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Inducen a pensar en las necesidades totales de las compañías y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse, a los diversos componentes y a las alternativas la importancia necesaria.
- Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- Permiten detectar y tratar las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones.

Con el presupuesto se persiguen dos objetivos fundamentales:

- Planear integral y sistemáticamente las actividades que la organización desarrollará en un determinado período.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para el cumplimiento de las metas previstas.

En el presente trabajo de investigación se realizara presupuestos proyectados de los ingresos, costos y gastos en que incurre la empresa para tener una idea del futuro económico-financiero que se le presenta.

2.2.13 Gestión del Capital de Trabajo

El capital de trabajo es un elemento fundamental para el progreso de las empresas, porque mide en gran parte el nivel de solvencia y define un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores, de alcanzar el equilibrio adecuado entre los grados de utilidad y el riesgo que maximizan el valor de la organización. La gestión del capital de trabajo es el proceso operativo encargado de la planeación, ejecución y control del manejo de sus componentes, y sus adecuados

niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial, (Córdoba, 2012).

2.2.13.1 Riesgo y rentabilidad

Según (Córdoba, 2012, pág. 189), la gestión del capital de trabajo está relacionada positiva o negativamente, con el grado de liquidez y de rendimiento operativo de la empresa. Estas variables son directamente proporcionales o sea, que cuando una de las variables aumenta también lo hace la otra y viceversa.

La rentabilidad es entendida como la utilidad después de gastos a la cual se llega a través de lo siguiente: aumentando los ingresos por medio de las ventas o disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios o servicios que se presten.

El riesgo se entiende como la variabilidad de los resultados que se esperan, significa peligro para la empresa por no mantener suficiente activo circulante para hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que estas ocurran, el cual está asociado en los negocios a tres aspectos.

- **El riesgo desde el punto de vista comercial**, inherente al propio mercado en que se desempeña la empresa donde es vital el análisis de la línea de negocios, teniendo en cuenta la rama en la cual se opera y el entorno económico-financiero.
- **El riesgo desde el punto de vista financiero**, tiene que ver con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio; es decir, el análisis relacionado con la estructura financiera.
- **El riesgo desde el punto de vista operativo**, que se encuentra vinculado a las dimensiones óptimas de plantas y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de venta; es decir, las condiciones de tecnología.

2.2.13.2 Políticas de capital de Trabajo

Las políticas del capital de trabajo para (Córdoba, 2012, págs. 189-191), están asociadas a las decisiones que toman los directivos de las finanzas, en relación con los niveles de

activo y pasivo, circulantes que se fijan para realizar las operaciones de la empresa. Estos niveles tienen un impacto directo en el binomio riesgo-rentabilidad empresarial.

Las políticas de capital de trabajo hacen referencia a: los niveles fijados como meta para cada categoría de activos circulantes y la forma en que se financiarán los activos circulantes. Las empresas deben fijar políticas que lleven a que con la gestión del capital de trabajo se preserve la liquidez y se mejore el desempeño financiero tomando una o varias decisiones:

- **Reestructuración de activos**, vendiendo activos no corrientes y así, contar con mayor cantidad de activos corrientes para poder hacer frente a los pasivos corrientes.
- **Refinanciación de pasivos**, renegociando las deudas a corto plazo y extender el plazo de pago, incrementando el pasivo no corriente y de esta manera, reduce las deudas a corto plazo sin modificar el activo corriente.
- **Aporte de accionistas**, con un aporte de capital por parte de los accionistas o reinversión de utilidades, lo que permitiría incrementar el activo corriente y el patrimonio neto.
- **Reducción del plazo de cobranzas**, reduciendo los días de las cuentas por cobrar y la empresa recauda el dinero con mayor rapidez.
- **Ampliación del plazo de pago**, ampliando los días de las cuentas por pagar, requiriendo menor capital de trabajo, porque tendrá mayor disponibilidad de efectivo.

Las empresas dedican el 60% del tiempo a la administración del capital de trabajo y operan buscando el equilibrio entre los activos circulantes, los pasivos circulantes y las ventas

2.2.13.3 Gestión del Efectivo

Se denomina efectivo a las monedas de metal o a los billetes de uso corriente, los saldos en las cuentas bancarias y aquellos otros medios o instrumentos de cambio, tales como cheques a favor de la empresa, giros postales telegráficos o bancarios, fondos de caja de

cualquier tipo, las monedas extranjeras, las monedas de metales preciosos como el oro, plata, etc. (Redondo, 2007).

Podemos entonces identificar por efectivo a todos aquellos activos que, generalmente son aceptados como medio de pago, son propiedad de la empresa y cuya disponibilidad no está sometida a ningún tipo de restricción e incluye el dinero en billetes, monedas, los certificados de depósitos y los cheques, que se conserven a la mano, en la caja o en el banco, (Córdoba, 2012)

Se acepta entonces como efectivo lo siguiente:

- **Dinero en caja**, como monedas y billetes, cheques, documentos de cobro inmediato o que pueden ser depositados en cuentas (giros bancarios, telegráficos o postales, facturas de tarjetas de crédito por depositar, etc.).
- **Efectivo en bancos**, como cuentas bancarias y cheques.

2.2.13.3.1 Función de la gestión del efectivo

Para (Córdoba, 2012, pág. 194), la función de la gestión del efectivo inicia cuando un cliente expide un cheque, u otro documento de cobro inmediato, para pagar una cuenta por cobrar y termina cuando un acreedor, un empleado, obtiene los fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o cualquier otra obligación a su cargo.

A la esfera de la gestión de las cuentas por cobrar corresponden todos los esfuerzos que hace la empresa, para lograr que sus deudores paguen sus cuentas en tiempo determinado. La función de la gestión por general, en las organizaciones, está a cargo de la tesorería.

La función de la gestión del efectivo se apoya en el presupuesto de efectivo que es una proyección mensual de los ingresos y las deudas de la empresa, teniendo en cuenta la incertidumbre, para lo cual se preparan bajo supuestos alternos, sirviendo de base a la planeación y control.

La actividad de tesorería juega un papel fundamental en la administración, eficiente de los recursos financieros, ella es la parte de las finanzas que se dedica al estudio, gestión y control del efectivo. El departamento de Tesorería de una empresa abarca áreas tales como:

- **La presupuestación**, que es la parte de la tesorería encargada de la proyección del efectivo jugando el rol protagónico el presupuesto de efectivo.
- **La gestión de circulante**, que abarca las políticas y estrategias del activo circulante en general, así como la concepción y determinación de las entradas y salidas de efectivo, la necesidad de la determinación de un saldo óptimo y el control de lo que se presupuestó.
- **La gestión de la liquidez**, que incluye la gestión de ventas y cobros a clientes y la gestión de compras y pagos a proveedores, donde es importante la determinación del saldo óptimo de efectivo.

La tesorería financia el ciclo productivo de la empresa en marcha, con una circulación continua de capital, el dinero en caja y bancos, los bienes materiales (inventarios, equipos y edificios), y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

A partir de aquí podemos señalar que las funciones fundamentales de la tesorería son:

- Control y planificación de la liquidez.
- Gestión de las necesidades y los excedentes a corto plazo.
- Gestión de operaciones en divisas.
- Control y evaluación de riesgos en las operaciones de tesorería.
- Administración de la exposición al riesgo de cambio.
- Contabilizar las operaciones de tesorería, así como determinar su rentabilidad.
- Control de las operaciones de tesorería.
- Control y gestión de las relaciones bancarias.

2.2.13.3.2 La liquidez

Según (Córdoba, 2012, pág. 195), la liquidez se entiende como la rapidez o facilidad que tiene un activo de convertirse en efectivo, siendo el dinero el activo líquido por excelencia. Los activos presentan diferentes grados de liquidez, de acuerdo con la facilidad con que pueden convertirse en efectivo.

Los activos diferentes al efectivo, presentan dos dimensiones en cuanto a la liquidez:

- El tiempo necesario para convertirse en dinero.
- El grado de seguridad de que convierta en dinero.

El estudio de la liquidez en las organizaciones se centra en el cálculo del importe de sus activos más líquidos, como son el efectivo y valores realizables.

La gestión de la liquidez tiene que ver con el uso racional del efectivo y entre sus objetivos se tienen:

- No mantener saldos ociosos.
- Efectuar los pagos a tiempo.
- Evitar trabajar con tasas de interés y tasas de cambio desfavorables.

Para el cumplimiento de los objetivos la gestión de liquidez se cuenta con:

- La administración del efectivo (cash management).
- La gestión de fondos.
- La gestión de riesgos de cambio e interés.

Principios básicos para la gestión del efectivo

Existen cuatro principios básicos para la gestión eficiente del flujo de efectivo en una empresa determinada, logrando un equilibrio entre las entradas de dinero y las salidas de dinero, así:

1. Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo, ya sea incrementando el volumen de ventas y el precio de venta, o mejorando e impulsando las ventas de mayor margen de contribución.
2. Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo, bien sea incrementando las ventas al contado, solicitando anticipo a los clientes o reduciendo los plazos del crédito.
3. Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero, buscando la reducción de precios con los proveedores, reduciendo la pérdida de tiempo en la producción, demás actividades de la empresa y reduciendo los costos de producción.
4. Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero, negociando con los proveedores los mayores plazos posibles y adquiriendo los activos cuando se van a necesitar.

2.2.13.3.3 Flujo de caja

“El flujo de caja es el movimiento del efectivo en las operaciones del negocio, teniendo en cuenta que:

- Es un importante reporte y/o herramienta de gestión empresarial (decisión y acción).
- Tiene un acumulado real y una proyección.
- Mide capacidad de pago de una empresa.
- Alerta necesidades de financiamiento.
- Establece estándares para control posterior.
- Registra los ingresos y egresos de efectivo, relegando movimientos de operaciones, inversiones y financiamiento.

Puntos resaltantes que permiten describir el análisis del flujo de caja

Los puntos resaltantes que permiten describir el análisis del flujo de caja son:

- Colchón financiero: fondo de líquido o de reserva que sirve para cubrir eventuales responsabilidades.

- Razones de Tesorería: mide solo el disponible versus todas las obligaciones corrientes¹.

2.2.13.4 Gestión de las Cuentas por Cobrar

Las empresas ofrecen créditos a sus clientes con el propósito de incrementar sus ventas, lo que implica, establecer condiciones acorde con el sector donde opera y las características de los clientes. Estas ventas a crédito son las que originan las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere una gestión adecuada, (Gómez, 2002).

La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales. En esta labor, que implica asumir riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas, (Córdoba, 2012).

2.2.13.4.1 Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar

Una adecuada gestión de las cuentas por cobrar dependerá de varios factores:

- **Nivel de ventas**, ya que al incrementarse las ventas también se incrementa la cartera, lo que implica asumir los mayores riesgos de incobrabilidad.
- **Tipo de clientes**, debido a que entre más diversos sean los clientes, existe menor riesgo de incobrabilidad.
- **Riesgo crediticio**, se tiene que calificar el riesgo que implica vender a nuevas empresas o el hecho de extender su línea de crédito a sus actuales clientes.
- **Política de incobrabilidad**, siendo fundamental contar con buenas políticas de acercamiento ante la existencia de deudores morosos o incobrables.
- **Plazo de cobranza**, se deben relacionar los cobros de las ventas con los pagos de dicha transacción, porque aplazar cobranzas de clientes es una concesión de crédito que puede afectar directamente la gestión del capital de trabajo.

La cartera sana debe estar conformada por una gran diversidad de clientes, plazos de cobranzas reducidos, bajo índice de morosidad e incobrabilidad y políticas de cobranzas

¹ (Córdoba, 2012, pág. 199)

explícitas y claras. Una buena política financiera se vislumbra a través de los resultados de la gestión de su cartera.

2.2.13.4.2 Políticas de crédito y cobranza

“Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como parte del proceso global de competencia.

Entre las variables de políticas a considerar figuran:

- La calidad de las cuentas comerciales aceptadas.
- La duración del período de crédito.
- El descuento por pronto pago”².

2.2.13.5 Gestión del Inventario

La gestión de inventarios le permite a la empresa definir la cantidad suficiente y tipo de los materiales, productos en proceso y terminados o acabados necesarios en el proceso de producción o venta, para satisfacer la demanda habitual o eventual del cliente minimizando los costos (Gaither y Frazier, 2000).

“Los bienes de una entidad empresarial que son objeto de inventario, son los o aquellos destinados internamente al proceso productivo como materia prima, productos inacabados, y productos terminados.

Por inventario se define al registro documental de los bienes y demás elementos pertenecientes a una persona, comunidad u organización; hecho con orden y precisión. El inventario se refiere a las existencias de todo artículo o recurso usado por una organización de cualquiera de las siguientes formas:

² (Córdoba, 2012, pág. 205)

- Existencias que se destinan a la venta directa.
- Materias primas y partes compradas.
- Bienes parcialmente terminados o inventario en proceso.
- Artículos terminados.
- Piezas de recambio para mantenimiento que se consuman en el ciclo de operaciones, herramientas y consumibles.
- Suministros.
- Partes componentes.
- Bienes en tránsito a empresas o clientes.

Los inventarios le permiten a las empresas:

- Cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Suavizar el flujo de bienes en el proceso de producción.
- La protección contra la incertidumbre de los proveedores.
- La utilización realista y máxima de equipos y personal.

La gestión adecuada de los inventarios le permite a la empresa los siguientes beneficios

- Optimizar los tiempos, ya que la producción y la entrega del inventario no ocurren de manera instantánea, haciéndose necesario contar con existencias del producto, por demandas inesperadas.
- Mantener el nivel competitivo, debido a que la demanda del cliente se debe satisfacer rápida y completamente, considerando además, una cantidad adicional para las solicitudes inesperadas.
- Protección contra aumentos de precios y escasez de materia prima, ya que la empresa debe almacenar una cantidad suficiente de materiales básicos previendo incremento en sus precios y requerimiento extraordinario para la producción”³.

³ (Córdoba, 2012, pág. 212)

2.2.13.6 Financiamiento a Corto Plazo

Para disponer de capital de trabajo, las empresas recurren al financiamiento a corto plazo, que son pasivos que están programados para que su reembolso se efectúe en el transcurso de un año (Miegs, 2003).

El financiamiento a corto plazo es un componente de la estructura financiera muy importante de toda empresa, puesto que con este pasivo es que por lo general se financia lo que requiere para operar, y debido a que es una fuente a bajo costo, se debe tener cuidado de cumplir con las obligaciones adquiridas (Córdoba, 2012).

2.2.13.6.1 Financiación del capital de trabajo

Según (Córdoba, 2012), es el crédito orientado a resolver los requerimientos financieros propios de la operación y funcionamiento de la empresa, tales como la compra de materia prima, empaques, salarios, pago de servicios, financiación de cartera, constitución de inventarios, gastos de promoción y ventas, gastos de mantenimiento y reparación simple de equipos y maquinaria, costos de transporte asociados y en general, los elementos necesarios para la ejecución de las actividades operativas de la empresa.

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero permitirá establecer los manuales de funciones y procesos, así como también un manejo óptimo de los recursos administrativos y financieros de Landcell Importadora.

2.3.1 Variables

2.3.1.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Administrativo - Financiero.

2.3.1.2 Variable Dependiente

Optimización de los recursos administrativos y financieros.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación de Modelo de Gestión Administrativo – Financiero se utilizará la modalidad cuali-cuantitativa. Modelo cualitativo debido a que en la investigación se determinara la realidad de Landcell Importadora que es posible mediante la observación del área administrativa y financiera.

La modalidad cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este trabajo de investigación, cuando se realicen las encuestas, se especifique la composición de la población, se realice al análisis vertical y horizontal del balance general y estado de resultados, así como la aplicación de los índices financieros.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En este proceso de investigación se usaran tres tipos de investigación la de campo, documental y descriptiva.

3.2.1 Investigación de Campo

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna. Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, se han obtenidos directamente del sitio donde se realiza la investigación, (Arias , 2004).

3.2.2 Investigación Documental

Según (Arias, 1999), expresa que la investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

3.2.3 Investigación Descriptiva

Según (Rivas, 1992) señala que la investigación descriptiva, trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones. Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. En la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la Institución.

En la presente investigación se utilizará la investigación de campo porque el desarrollo de la misma se realizará en la empresa. De la misma manera se aplicará investigación documental, ya que se trabajara con documentos y archivos de la importadora. Y por último se utilizará investigación descriptiva para analizar el comportamiento y naturaleza de las soluciones planteadas para la importadora.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación, se va a trabajar con el total de la población, que está constituida por 10 personas, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera en las distintas áreas de la importadora: 1 persona en la Gerencia, 1 persona en el área administrativa, 2 personas en el área contable/financiera, 3 personas en el área de servicio técnico y 3 personas en el área de ventas.

Adicional a esto se realizará una encuesta a 50 clientes de Landcell Importadora para saber la impresión que tienen ellos de los servicios y productos que brinda la empresa y poder dar las recomendaciones pertinentes de ser el caso.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método Analítico

Para (Ruíz, 2006), el Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método se aplicará al realizar el análisis financiero a Landcell importadora, para determinar su situación económica-financiera actual.

3.4.1.2 Método Deductivo

El método deductivo estaba vinculado históricamente a las ciencias formales: a la lógica, las matemáticas y la geometría. Funciona a partir de principios generales y, con la ayuda de una serie de reglas de inferencia, se demuestran unos teoremas o principios secundarios. (Armijos, 2012). Este método se aplicará cuando se aplique los indicadores financieros, para realizar el análisis financiero.

3.4.1.3 Método Inductivo

El método inductivo intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares, (Bacon, 1620). Este método se utilizará en la investigación para recolectar información de las distintas áreas de la empresa, para lograr un diagnóstico general de la misma.

3.4.2 Técnicas o Instrumentos

Para la presente investigación se utilizará como técnicas e instrumentos los siguientes:

3.4.2.1 Encuestas

Se aplicará a los empleados, administradora y gerente de la importadora para recoger información que servirá de gran utilidad, para la toma de decisiones, con la elaboración de un cuestionario.

3.4.2.2 Entrevistas

Se realizará al Gerente propietario y a la administradora de la importadora con el fin de recopilar información sustentable, con la ayuda de una guía de entrevista.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados

Pregunta N° 1.- ¿Existe en Landcell Importadora un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero que permita optimizar los recursos administrativos y financieros?

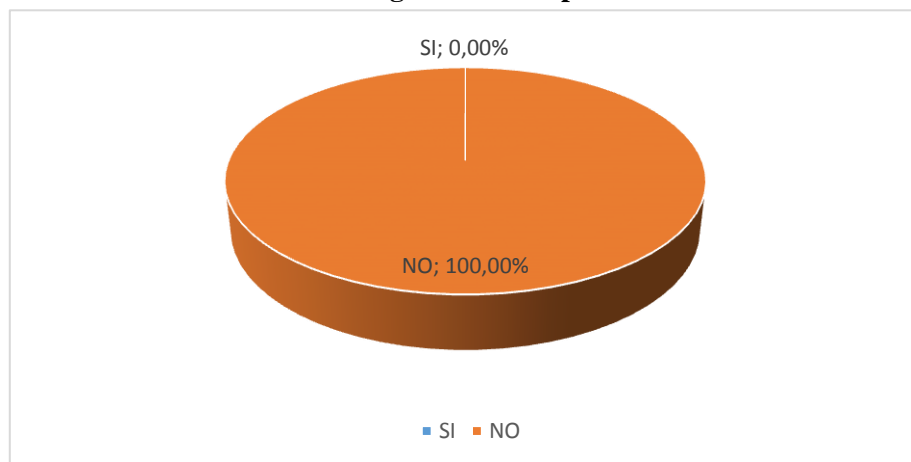
Tabla 5: Pregunta N°1 empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 1: Pregunta N°1 empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

Los empleados de Landcell Importadora supieron manifestar en forma unánime el 100% que la organización no cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero lo que afirma la idea a defender planteada.

Pregunta N° 2.- ¿Tiene Landcell Importadora definido el Proceso Administrativo (Planeación, organización, dirección y control) a nivel general y en cada una de las áreas de la organización?

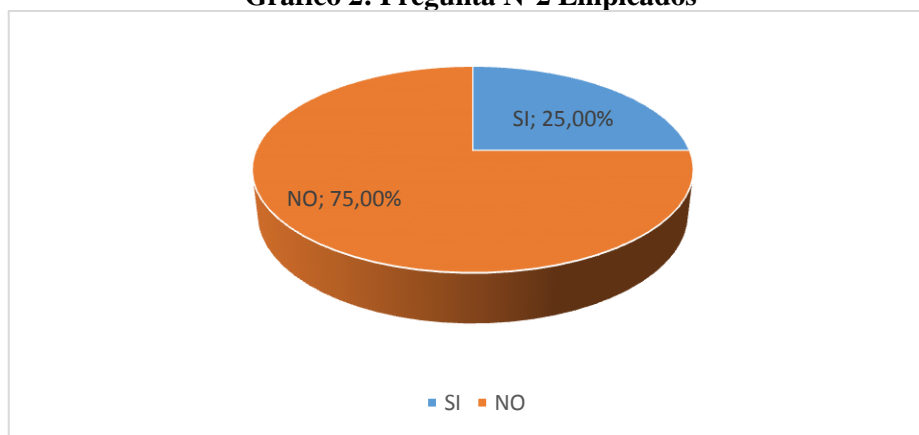
Tabla 6: Pregunta n°2 empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25 %
NO	6	75 %
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 2: Pregunta N°2 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los empleados de Landcell Importadora el 25% manifestó que si hay definido el proceso administrativo, mientras que el 75% manifestó que no está definido el proceso administrativo.

Pregunta N° 3.- ¿Qué tipo de organización es la que se implementa en Landcell Importadora?

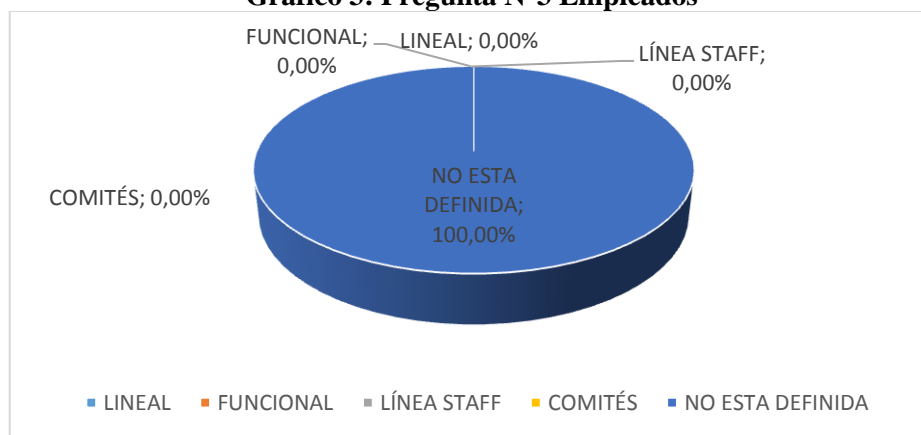
Tabla 7: Pregunta N°3 Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LINEAL	0	0%
FUNCIONAL	0	0%
LÍNEA STAFF	0	0%
COMITÉS	5	0%
NO ESTA DEFINIDA	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 3: Pregunta N°3 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de Landcell Importadora supieron manifestar en unanimidad, el 100% que la organización no tiene determinada ningún tipo de organización.

Pregunta N° 4.- ¿Landcell Importadora con que tipos de manuales cuenta?

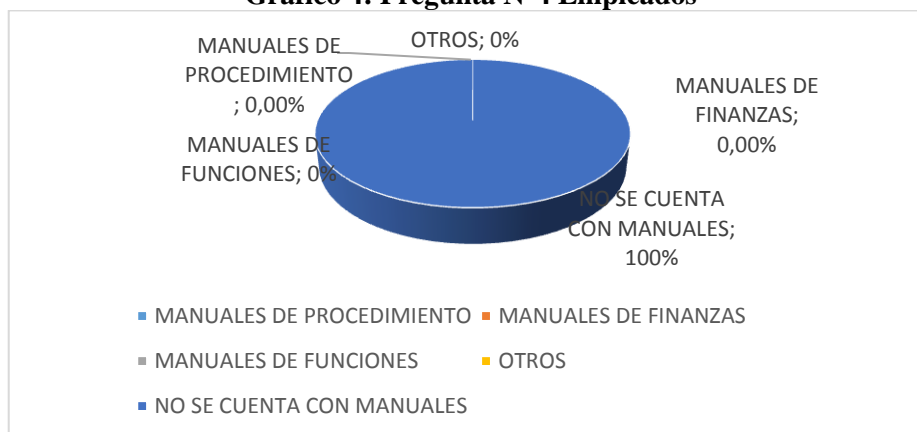
Tabla 8: Pregunta N°4 Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANUALES DE PROCEDIMIENTO	0	0%
MANUALES DE FINANZAS	0	0%
MANUALES DE FUNCIONES	0	0%
OTROS	0	0%
NO SE CUENTA CON MANUALES	8	100%
TOTAL	8	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 4: Pregunta N°4 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 100% de los empleados de Landcell Importadora manifestaron que la organización no cuenta con ningún tipo de manual que les sirva de guía para realizar los procesos y sus funciones.

Pregunta N° 5.- ¿En la organización se usa la dirección para la toma de decisiones y el control para realizar retroalimentaciones en los procesos y lograr la mejora continua?

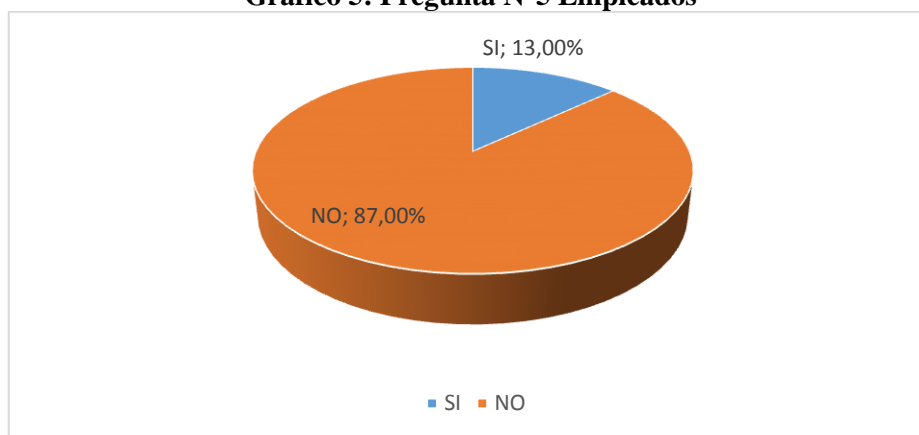
Tabla 9: Pregunta N°5 Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	13 %
NO	7	87 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 5: Pregunta N°5 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 87% de los empleados de Landcell Importadora manifestó que la organización no usa la dirección para la toma de decisiones y el control para realizar retroalimentaciones en los procesos y lograr la mejora continua, mientras que el 13% supo manifestar que si lo hace.

Pregunta N° 6.- ¿Conoce usted la Misión y Visión de la organización?

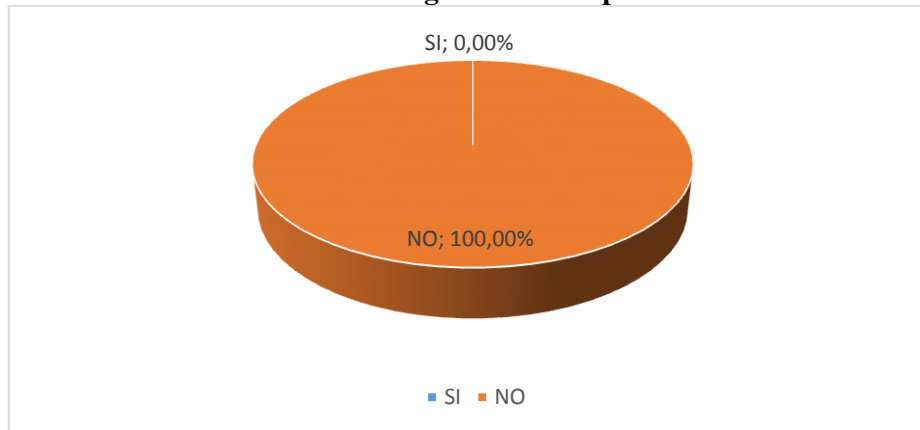
Tabla 10: Pregunta N°6 Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 6: Pregunta N°6 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

Los empleados de Landcell importadora manifestaron en forma unánime, el 100% que no conocen la misión y visión de la organización.

Pregunta N° 7.- ¿Conoce usted los valores y políticas de la organización?

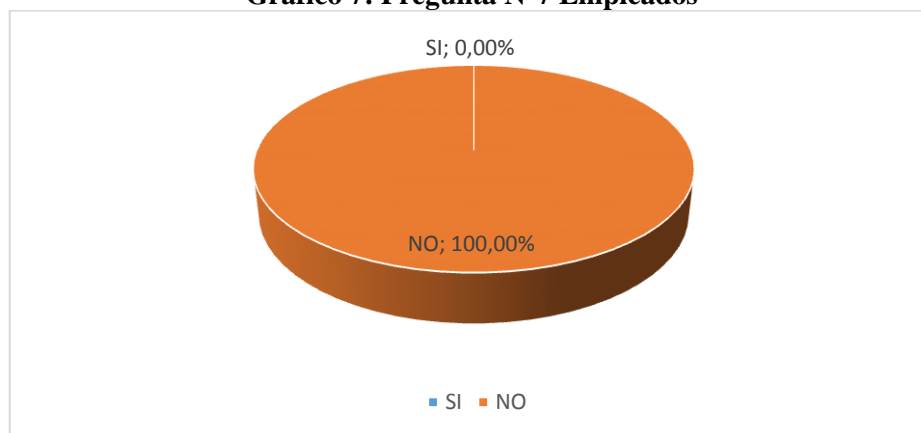
Tabla 11: Pregunta N°7 Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	8 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 7: Pregunta N°7 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

En forma unánime, el 100% de los empleados de Landcell Importadora manifestaron que desconocen los valores y políticas de la organización.

Pregunta N° 8.- ¿Tiene conocimiento de los objetivos, metas y estrategias de la organización?

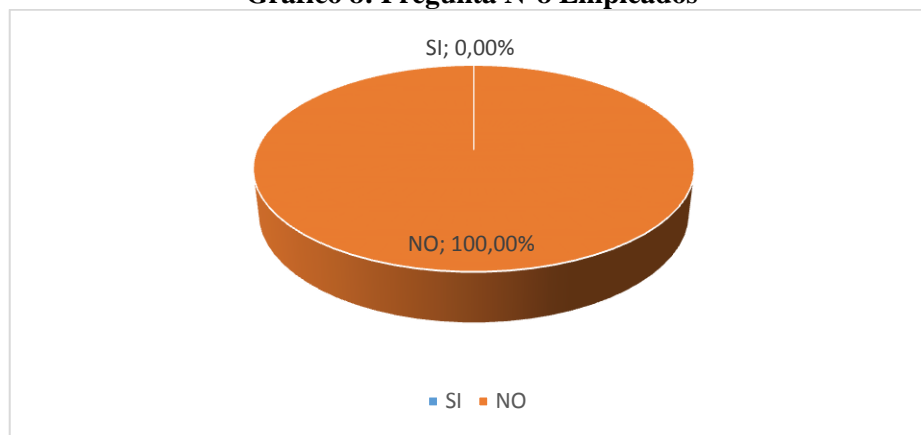
Tabla 12: Pregunta N° Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 8: Pregunta N°8 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 100% de los empleados de Landcell Importadora manifestaron que desconocen los objetivos, metas y estrategias de la organización.

Pregunta N° 9.- ¿La organización aplica la gestión del talento humano para obtener mejores resultados en la empresa con la colaboración de cada uno de sus empleados?

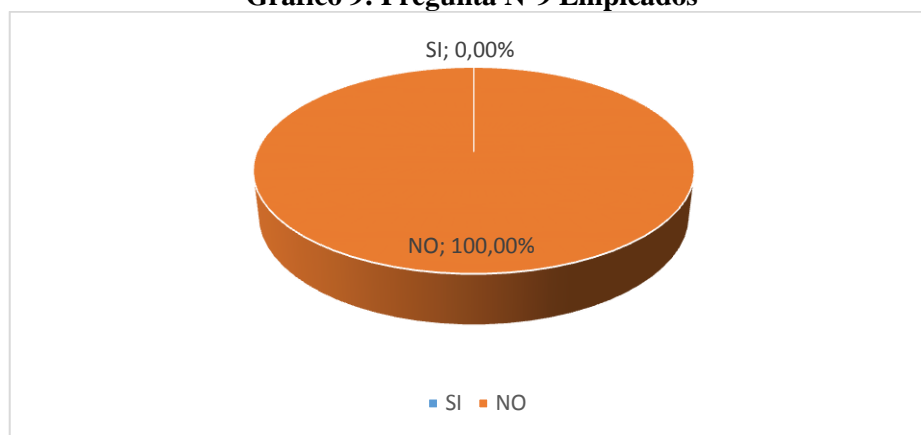
Tabla 13: Pregunta N°9 Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 9: Pregunta N°9 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 100% de los empleados de Landcell Importadora manifestaron que la organización carece de gestión del talento humano.

Pregunta N° 10.- ¿Tiene conocimiento usted del presupuesto asignado a su área de trabajo para cumplir con sus actividades?

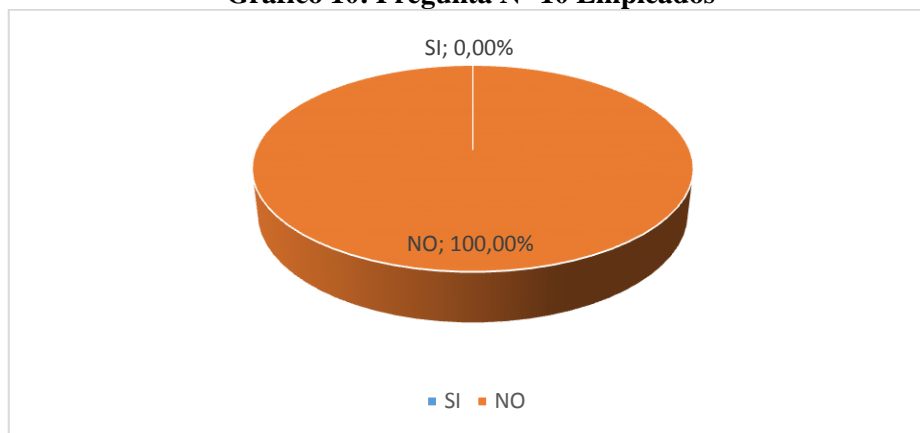
Tabla 14: Pregunta N°10 Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 10: Pregunta N° 10 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de Landcell Importadora manifestaron el 100% que tienen desconocimiento del presupuesto asignado para su área de trabajo para cumplir con sus actividades.

Pregunta N° 11.- ¿Según su criterio la organización está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo?

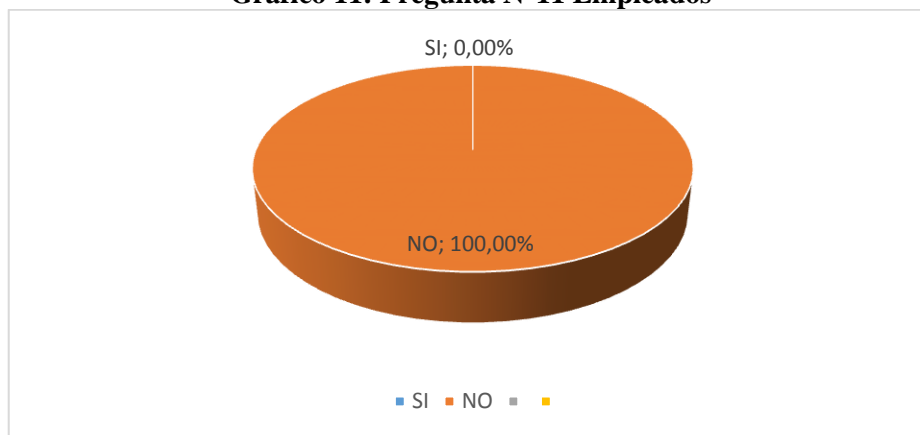
Tabla 15: Pregunta N° 11 Empleados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 11: Pregunta N°11 Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 100% de los empleados de Landcell Importadora supieron manifestar que según su criterio la organización no está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo.

3.5.2 Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes

Pregunta N° 1.- ¿Cómo calificaría usted el servicio al cliente en Landcell Importadora?

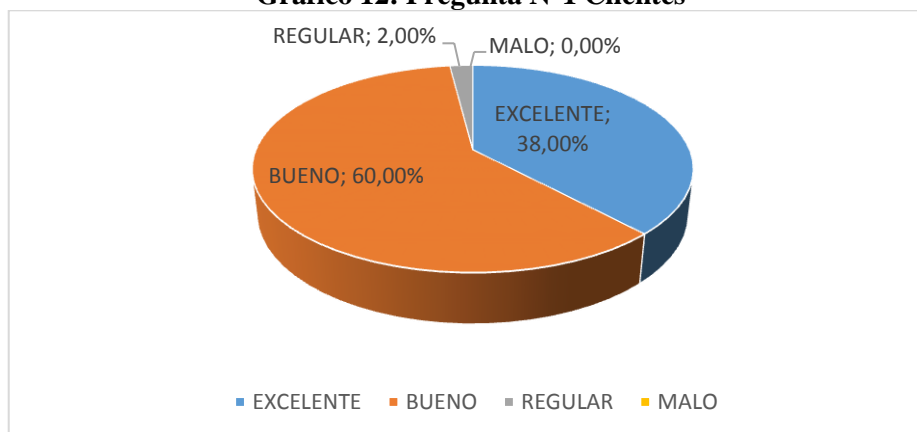
Tabla 16: Pregunta N° Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	19	38%
BUENO	30	60%
REGULAR	1	2 %
MALO	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 12: Pregunta N°1 Clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de Landcell Importadora el 60%, que son 30 clientes manifestaron que el servicio es bueno, mientras que el 38% de ellos que son 19 clientes manifestaron que el servicio prestado es excelente y el 2% restante que es un cliente manifestó que el servicio es regular.

Pregunta N° 2.- ¿Por qué motivo prefiere los productos y servicios de Landcell Importadora?

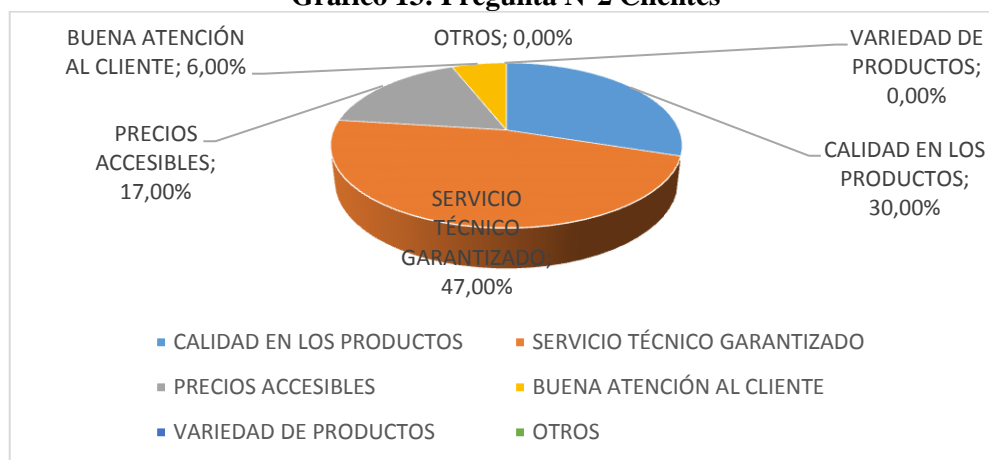
Tabla 17: Pregunta N°2 Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD EN LOS PRODUCTOS	27	30%
SERVICIO TÉCNICO GARANTIZADO	43	47%
PRECIOS ACCESIBLES	15	17%
BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE	5	6%
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0	0%
OTROS	0	0 %
TOTAL	90	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 13: Pregunta N°2 Clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

Los clientes de Landcell Importadora, el 47% manifestaron que prefieren los productos y servicios de la organización por el servicio técnico garantizado, el 30% manifestó que es debido a la calidad de sus productos, el 17% manifestó que es por los precios accesibles, el 6% restante menciona que es debido a la buena atención que se les ha dado.

Pregunta N° 3.- ¿Ha observado organización en los procesos de la empresa cuando se ha acercado a realizar alguna consulta o a comprar algún producto o servicio?

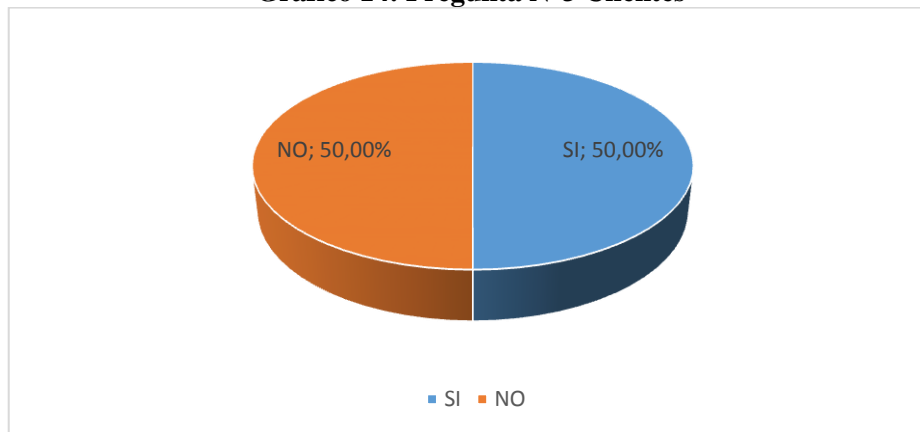
Tabla 18: Pregunta N°3 Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	50 %
NO	25	50 %
TOTAL	50	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 14: Pregunta N°3 Clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de Landcell Importadora, sobre si se observa organización en la empresa el 50% manifestó que si y el otro 50% manifestó que no.

Pregunta N° 4.- ¿Le explican a usted las causas técnicas por las cuales debe dejar su teléfono a reparar?

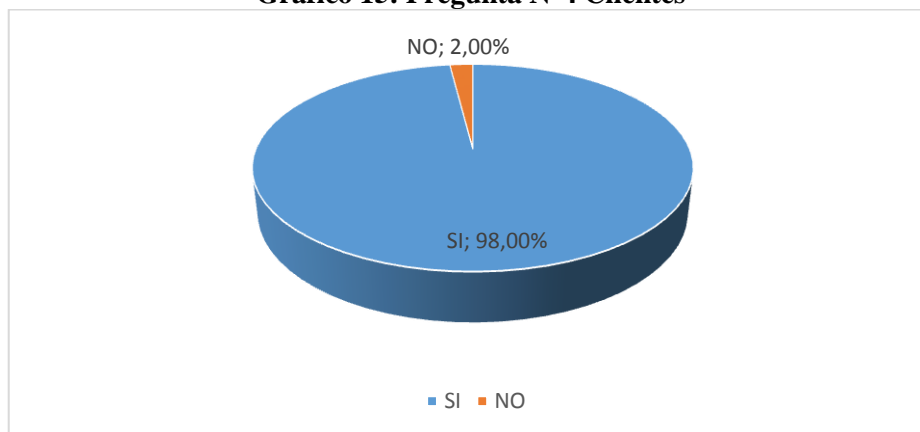
Tabla 19: Pregunta N°4 Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	98 %
NO	1	2 %
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 15: Pregunta N°4 Clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 98% de los clientes de Landcell Importadora manifestaron que si les explican las causas técnicas por lo que tienen que dejar su celular a reparar y el 2% menciono que no le explicaron las causas por lo que tenían que dejar a reparar su equipo.

Pregunta N° 5.- ¿Ha cumplido la organización con el tiempo de entrega pactado para la reparación de su celular móvil?

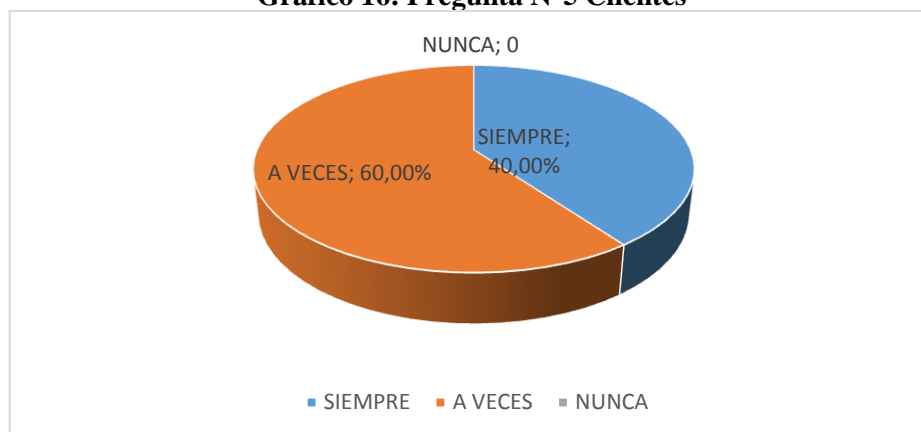
Tabla 20: Pregunta N°5 Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	40 %
A VECES	30	60%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 16: Pregunta N°5 Clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 60% de los clientes de Landcell Importadora encuestados manifestaron que a veces la organización ha cumplido con el tiempo de entrega pactado del equipo dejado en reparación y el 40% manifestó que siempre la organización ha cumplido con el tiempo de entrega pactado del equipo dejado a reparar.

Pregunta N° 6.- ¿Cree usted que Landcell Importadora cuenta con personal capacitado para brindar un servicio de calidad y garantizado?

Tabla 21: Pregunta N°6 Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 17: Pregunta N°6 Clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 100% de los clientes encuestados de Landcell Importadora creen que la organización cuenta con personal capacitado para brindar un servicio de calidad y garantizado.

Pregunta N° 7.- ¿Landcell Importadora ha satisfecho sus necesidades tanto en productos, como en servicio técnico que ofrece?

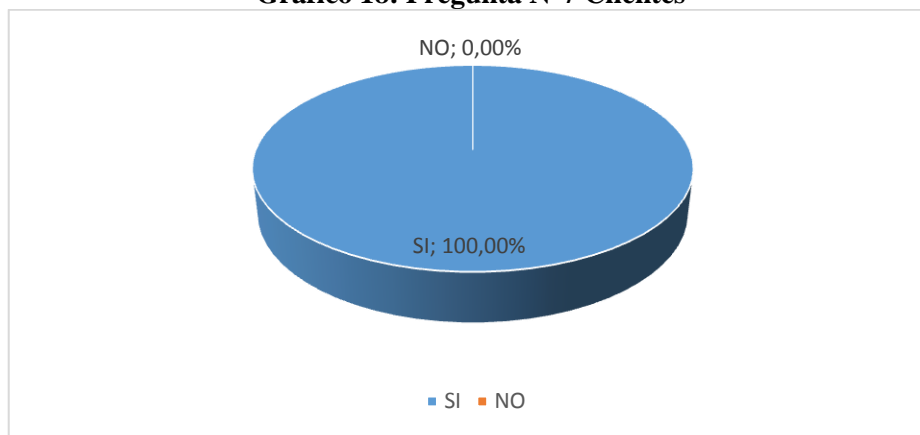
Tabla 22: Pregunta N°7 Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100 %
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 18: Pregunta N°7 Clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

ANÁLISIS:

El 100% de los clientes encuestados de Landcell Importadora manifestaron que la organización ha satisfecho sus necesidades tanto en productos, como en servicio técnico.

3.5.3 Entrevista aplica al Gerente de Landcell Importadora

ENTREVISTA SR. HÉCTOR LANDETA GERENTE PROPIETARIO DE LANDCELL IMPORTADORA

1. ¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero en la organización?

Actualmente en la organización no existe un modelo de gestión administrativo-financiero definido, pero se está trabajando en la parte financiera para ir dándole forma al trabajo que tiene que realizar en esa área de la empresa.

2. ¿La Importadora Landcell tiene determinada su misión, visión, principios, valores, logotipo y eslogan corporativo?

La organización no tiene definida ni misión, visión, principios, valores, ni el eslogan, lo que se tiene es el logotipo de la empresa que es la que aparece en los productos que importamos bajo nuestra propia marca.

3. ¿Cuáles son las áreas administrativas definidas en su organización?

Las áreas que están definidas dentro de la organización son la de venta, la administrativa, la de finanzas y contabilidad, la de servicio técnico y la gerencia.

4. ¿Alguna vez ha establecido por escrito estrategias y procesos para la organización?

No, realmente nunca se ha hecho eso en la organización, las pocas estrategias que se aplican se hacen de forma empírica, al momento no contamos con estrategias definidas para cada área tampoco, donde más se aplican las estrategias es en el área de ventas.

5. ¿Cuenta con un manual de funciones por escrito de cada puesto de trabajo en la organización?

Al momento no se cuenta con un manual de funciones definido, pero se sabe que tiene que hacer cada quien en sus puestos de trabajo, aunque hay veces que no se cumple con determinadas tareas, más que todo en el área de administración y gerencia no se tiene bien definida la cuestión.

6. ¿Cuál es la persona encargada de la toma de decisiones en la organización?

En la organización los que se encargan de tomar las decisiones somos dos personas, mi esposa que es la administradora y yo como gerente.

7. ¿Tiene establecido presupuestos para cada una de las áreas de la empresa para que cumplan con las actividades planificadas?

Actualmente no se tiene establecido presupuestos para ninguna de la áreas de la organización, lo que se hace es de acuerdo a lo que se necesite, se va adquiriendo la mercadería, herramientas y los accesorios que se necesiten para la venta y para lo de servicio técnico

8. ¿Con cuanto personal cuenta para realizar las actividades en la organización?

Actualmente se cuenta con alrededor de nueve empleados, son dos técnicos de hardware, un técnico de software, el auxiliar contable, el financiero, el vendedor del local y el vendedor externo, el chofer y un vendedor extra los días sábados para el local por lo que es feria y acuden bastantes clientes.

9. ¿Tiene personal capacitado en cada uno de los puestos de trabajo, en las distintas áreas de la organización?

Si se cuenta con personal capacitado en un 80%, aunque en el área de ventas falta interés por parte de los vendedores, hay mesas en que no alcanzan la meta de ventas y esto causa problemas.

10. ¿Piensa usted que la organización es rentable?

Claro que si es rentable, ahora que ya estamos llevando un control más estricto y que estamos al día con la información de las ventas y se registran todos los gastos uno se puede dar cuenta que la organización es rentable.

11. ¿Por qué piensa usted que la organización actualmente tiene problemas de liquidez?

Porque se ha tomado malas decisiones, los préstamos que se han adquirido no han sido invertidos en la organización para que generar más ingresos, las compras se realizan sin

planificación por lo que muchas veces nos quedamos con mercadería estancada, además cuando importamos nos pasa lo mismo.

12. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Administrativo-Financiero va a servir de guía para optimizar los recursos administrativos y financieros?

Claro nos va a servir de mucho en la organización, con eso va ayudar para establecer una correcta gestión administrativa y financiera que nos va a guiar para no cometer los mismo errores que antes, sobre todo y estamos dispuestos a aplicar los sugerencias que nos den, siempre y cuando nos beneficie, y veamos que este encaminado a resolver nuestros problemas actuales.

3.5.4 Entrevista aplica a la Administradora de Landcell Importadora

ENTREVISTA A LA SRA. CARMITA GUARCO ADMINISTRADORA DE LANDCELL IMPORTADORA

1. ¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero en la organización?

Actualmente no se cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero, por el momento lo que estamos haciendo es tratando que toda la información ingresada al sistema sea lo más precisa posible para generar informes con información real.

2. ¿La Importadora Landcell tiene determinada su misión, visión, principios, valores, logotipo y eslogan corporativo?

No, pero sería bueno que se cuente con eso para ya valla teniendo una estructura más formal, ya que lo que se quiere es seguir creciendo y generar más ganancia.

3. ¿Cuáles son las áreas administrativas definidas en su organización?

Las áreas administrativas de la organización son la gerencia y la administrativa, de ahí está la de ventas, servicio técnico y la de finanzas y contabilidad.

4. ¿Alguna vez ha establecido por escrito estrategias y procesos para la organización?

No, realmente nunca hemos hecho eso, aunque si aplicamos estrategias en las ventas externas sobre todo porque la competencia afuera es tenaz y aquí en servicio técnico también porque cada vez hay más competencia, nuestra ventaja es que nos caracterizamos por ofrecer trabajo garantizado.

5. ¿Cuenta con un manual de funciones por escrito de cada puesto de trabajo en la organización?

La organización no cuenta con ningún manual de funciones por el momento, pero se trata de que todo el personal cumpla con sus tareas, se les supervisa constantemente.

6. ¿Cuál es la persona encargada de la toma de decisiones en la organización?

En la organización quienes toman cualquier decisión es mi esposo y yo, o nos ponemos de acuerdo los dos para cualquier decisión.

7. ¿Tiene establecido presupuestos para cada una de las áreas de la empresa para que cumplan con las actividades planificadas?

En la organización no se tiene establecidos presupuestos, de acuerdo a las necesidades de cada área se va cumpliendo con las obligaciones y comprando lo que se requiera.

8. ¿Con cuanto personal cuenta para realizar las actividades en la organización?

Se cuenta con alrededor de nueve empleados, son dos técnicos de hardware, un técnico de software, el auxiliar contable, el financiero, el vendedor del local y el vendedor externo, el chofer y un vendedor extra los días sábados para el local por lo que es feria y acuden bastantes clientes.

9. ¿Tiene personal capacitado en cada uno de los puestos de trabajo, en las distintas áreas de la organización?

Pues si se cuenta con personal capacitado, si no que como toda empresa tenemos ciertas debilidades, que en este caso sería en las ventas externas, el vendedor externo no cumple con las expectativas de ventas que uno tiene.

10. ¿Piensa usted que la organización es rentable?

Por supuesto que es rentable, sobre todo el área de servicio técnico, lo que se quiere lograr es que la importadora en si genera más ganancia y siga creciendo el negocio.

11. ¿Por qué piensa usted que la organización actualmente tiene problemas de liquidez?

Por las malas decisiones que ha tomado la gerencia, la gerencia debería encargarse de generar estrategias que ayuden a generar mayores utilidades y usar de mejor manera ese

dinero, además que tenemos muchos préstamos bancarios y en el pago de las cuotas se va toda la ganancia que se genera en el mes.

12. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Administrativo-Financiero va a servir de guía para optimizar los recursos administrativos y financieros?

Claro que nos serviría así vamos a poder controlar y tomar mejores decisiones que antes, lo que va a permitir seguir creciendo y no tener los mismos problemas que antes sobre todo.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada en este trabajo de titulación hace referencia a que el Modelo de Gestión Administrativo-Financiero contribuirá a la optimización de los recursos administrativos y financieros de la organización de Landcell Importadora determinada en la encuesta dirigida a empleados y clientes, al responder la pregunta N°1 acerca de la existencia de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero en forma unánime el 100% manifestó que no existía, justificando de esta manera la propuesta planteada para la empresa.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente y a la Administradora de la empresa en la pregunta N°12 los dos afirman que el Modelo de Gestión Administrativo-Financiero les va a ser de gran utilidad en la empresa para gestionar de forma correcta los recursos administrativo y financieros, así como para controlar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

En las encuestadas realizadas a los clientes en la pregunta N°5 acerca de si se cumplía el tiempo de entrega pactado por la empresa el 60% supo manifestar que solo a veces si cumplía, por lo que se debe planificar de manera correcto el tiempo de las obras para cumplir con el tiempo pactado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LANDCELL IMPORTADORA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL AÑO 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

4.2.1 Planeación estratégica Landcell Importadora

4.2.1.1 Definición de Negocio.

La definición del negocio se orienta hacia la situación actual de la importadora y cuál es la naturaleza del negocio, queriendo de esta manera llegar de forma clara y precisa a definir en sí el giro del negocio.

Para definir un negocio es importante responder a ciertas interrogantes básicas y componentes que definen a la misma.

Tabla 23: Definición Del Negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	LANDCELL IMPORTADORA
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Importar accesorios calidad para celulares de gama alta y baja para de acuerdo a las exigencias del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes mayoristas y minoristas.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?	Todas las personas naturales o jurídicas que necesiten y gusten de accesorios para celulares que es toda la Ciudad de Riobamba y a nivel nacional.
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas?	Venta al por mayor y menor de toda clase de accesorios para celulares bajo la marca de la propia empresa.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Definición.

Landcell Importadora se dedica a importar accesorios de calidad para celulares de gama alta y baja de acuerdo a las exigencias del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes mayoristas y minoristas, ya sean personas naturales o jurídicas, que necesiten y gusten de accesorios para celulares, ya sea en la ciudad de Riobamba o en la región centro oriente.

Filosofía Corporativa.

La Filosofía Corporativa es la forma de ser de una empresa a nivel general que orienta el accionar de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos y metas fijados por la organización, basados en los principios, valores y normas de conducta que se deberían poner en práctica, generando sentido de pertenencia. Por lo tanto la Filosofía Corporativa se enfoca en los logros que la empresa desea alcanzar. Desarrollando así su cultura organizacional.

4.2.1.2 Principios

Son elementos éticos que dirigen las decisiones de la empresa respetando la autonomía de cada uno de sus elementos, orientando a la misma al liderazgo en su mercado objetivo.

La empresa debe afrontar un constante cambio de las necesidades del mercado por lo tanto las accionistas se reunirán constantemente para adoptar una cultura de cambio enfrentando las necesidades que el mercado exija.

Trabajo en Equipo.

Los integrantes de la Importadora Landcell apuestan por delegar responsabilidades, como demuestran al momento de importar y comercializar los accesorios para celulares, delegando funciones y responsabilidades a cada una de los integrantes en las diferentes áreas de la organización. Con lo cual se busca lograr una cohesión entre los empleados fomentando el compañerismo y el sentido de pertenencia, para que trabajen de mejor manera y sean más productivos. Para los accionistas de la organización, los intereses de

la misma están siempre por encima de los personales, y eso tienen que tenerlo claro todos los empleados.

Disciplina y Perseverancia.

Para cumplir con los objetivos trazados por la empresa hay que ser disciplinado y perseverante ya que estos dos principios guardan una estrecha relación, ya que se debe actuar de forma ordenada y tener la voluntad para seguir adelante en todo momento, sobre todo en las dificultades por ejemplo, cada mes hay que abastecerse y comercializar los nuevos accesorios para celulares, la organización tiene que tener constante presencia en el mercado local y nacional, siendo siempre la que imponga la moda de los nuevos accesorios para celulares de gama alta y baja.

Diversidad de productos.

La organización siempre debe estar atenta a las necesidades del mercado y a los cambios tecnológicos que este sufre para ofrecer a todos sus clientes una gran variedad de accesorios para celulares que satisfagan su necesidad y sobre todo para posesionarse en la mente del consumidor, al tener una variedad de alternativas satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.

Superación Empresarial.

La organización debe estar siempre dispuesta a ir evolucionando de manera constante, pues no podemos esperar resultados diferentes hoy, haciendo el mismo trabajo que ayer. Por lo que tanto accionistas, como empleados deben capacitarse de manera constante y aplicar todos los conocimientos adquiridos en sus actividades diarias para mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente.

Fidelización de Clientes.

Para Landcell Importadora todos los clientes son importantes, no por ser nuestros clientes, sino porque son nuestros aliados y nuestro éxito depende exclusivamente de que ellos sean exitosos. Lo cual nos va a permitir crecer y nos va a permitir reorientar la dirección del negocio de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes e ir avanzando

de la mano, logrando el mayor grado de eficiencia y brindando un valor agregado a nuestros clientes.

Buscar Siempre el Mayor Nivel de Calidad.

La calidad en los productos y servicios que se ofrece siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas o empresas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones, para que el consumidor final quede satisfecho y sobre todo poseer nuestro producto y servicio por ser garantizados.

Tabla 24: Matriz axiológica de los principios

Grupo de Referencia	Accionistas	Empleados	Clientes
Principios			
Trabajo en Equipo	X	X	-
Disciplina y Perseverancia	X	X	-
Diversidad de productos	X	X	X
Superación Empresarial	X	X	X
Fidelización de Clientes	X	X	X
Buscar siempre el Mayor Nivel de Calidad	X	X	X

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Landcell Importadora se basa en los siguientes principios, las acciones o actividades que realizan se orientan a cumplir con los mismos: Trabajo en equipo, disciplina y perseverancia, diversidad de productos, superación empresarial, fidelización de clientes y buscar siempre el mayor nivel de calidad.

4.2.1.3 Valores

Los valores empresariales son convicciones profundas que los accionistas de la organización tienen y orientan su conducta y actitud que expresan de manera espontánea. Son los pilares más importantes, que asientan la cultura de la organización.

Responsabilidad.

Con los colaboradores: Con un pleno convencimiento del respeto a su dignidad y a través de mejores oportunidades de crecimiento proporcionar bienestar económico y social a todas las personas que laboran en la organización para su desarrollo personal valla de la mano con el de la organización.

Con los clientes: Brindarles un valor agregado a través de ofrecer oportuna y eficazmente, nuestros productos y servicios basados siempre en una relación de respeto mutuo, que nos permita establecer un vínculo comercial de confianza y fidelidad.

Con los proveedores: Respetando los compromisos adquiridos y retornándoles puntualmente su inversión, así como viendo el cumplimiento en los productos de acuerdo a las especificaciones acordadas.

Proactividad.

Asumir el control de las oportunidades que se presenten a diario; prever, intuir, y actuar de manera creativa y positiva sobre todos los problemas que puedan presentarse en la organización, al ser capaz de reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, dando una solución y previniendo que no se repita.

Compromiso.

Los colaboradores de la organización deben comprometerse con la misión y visión empresarial, al ser capaces de poner al máximo sus capacidades para cumplir con los objetivos y metas propuestos, empoderándose de estas.

Puntualidad.

Exigir a cada uno de los integrantes de la empresa desde la gerencia hasta los subalternos el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes al momento de realizar una venta interna y externa, así como cumplir con el tiempo pactado para la entrega de equipos móviles en el área de servicio técnico.

Respeto.

Comprender, aceptar, apreciar y valorar la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material, brindando un trato amable y cortés. Sin dar lugar a ningún tipo de discriminación, sin importar, color, etnia o creencias.

Honestidad.

Orientar tanto a los miembros de la organización, como a los clientes y proveedores a tener una conducta recta donde prevalezca la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad entre todos los actores, con la finalidad de establecer un vínculo a largo plazo.

Tabla 25: Matriz axiológica de los valores

Grupo de Referencia	Accionistas	Empleados	Clientes
Valores			
Responsabilidad	X	X	X
Proactividad	X	X	-
Compromiso	X	X	X
Puntualidad	-	X	X
Respeto	X	X	-
Honestidad	X	X	X

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Los valores que se van a implementar en la organización posterior a ponerlos en marcha: Responsabilidad, Proactividad, compromiso, puntualidad, respeto y honestidad.

4.2.1.4 Misión

La misión es el propósito que la organización quiere lograr en un entorno amplio, funciona como un objetivo general, así como de guía para todas las personas de la organización. Es la razón de existencia de la organización, debemos mencionar que dentro de la propuesta estratégica de gestión la organización se debe realizar un ADN que nos permita determinar y formular su misión de acuerdo a un enfoque técnico organizativo.

Misión propuesta

Para realizar la misión propuesta analizaremos los siguientes ejes:

Tabla 26: Elaboración de la misión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	LANDCELL IMPORTADORA
¿Qué?	Razón del Negocio	Comercializar al por mayor y menor accesorios de calidad para celulares de gama alta y baja para satisfacer la necesidad de los clientes locales y nacionales.
¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Precios únicos en el mercado y ofreciendo la mayor variedad de accesorios para celulares con marca propia de la empresa.
¿Con quién?	Personal del que se dispone	Con un Gerente, un Administrador, un Vendedor externo y un interno, un Contador, un Financiero, un Chofer, tres Técnicos.
¿Para qué?	A quien va a satisfacer	Clientes del sector Riobamba y de la región centro oriente del país.
¿Porque?	Explique y justifique su presencia	Para contribuir a la economía del sector y sobre todo a la economía de los socios de esta empresa.
¿Dónde?	Lugar y ubicación	Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez, Cantón Riobamba.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Misión

Landcell Importadora tiene como misión satisfacer plenamente las necesidades de todos los clientes, brindando un excelente servicio, con un equipo humano comprometido con profesionales de muy buena calidad, creando una íntima relación con el cliente, garantizando una adecuada y armoniosa relación con proveedores y competidores.

ADN de la Misión

Tabla 27: ADN de la misión

Orden	Variables de Análisis	KPI
1	Comercializar al por mayor y menor accesorios de calidad para celulares de gama alta y baja.	Precios competitivos en el mercado, con margen de utilidad responsable.
2	Satisfacer las necesidades más exigentes del mercado.	Nivel de satisfacción de los clientes.
3	Ofrecer la mayor variedad de accesorios para celulares con marca propia de la empresa.	Variedad de productos únicos en el mercado con marca propia de la empresa.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.1.5 Visión

La visión es la proyección de cómo debería ser la empresa en un futuro, planteando metas que tienen que ser reales y alcanzables, puesto que la visión tiene un carácter inspirador y motivador, y debe ser estructurada a base de los valores y convicción de sus integrantes. Es una proyección de cómo se desarrolla la organización y de acuerdo a las condiciones se plantea sueños y esperanzas la organización.

Visión propuesta

Se utilizarán los siguientes elementos claves para formular la visión mediante coordenada:

Tabla 28: Elaboración de la visión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	IMPORTADORA LANDCELL
¿Cuánto?	Para cuantos años	Del 2017 al 2022.
¿Qué?	A que dedica primordialmente la actividad pre-asociativa.	Importación y comercialización de accesorios de calidad para celulares de gama alta y baja.
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de brújula.	Los accesorios de celulares que más se comercializan a nivel local y nacional.
¿Con quién?	Que competencias tendrá	Con el personal gerencial, administrativo, ventas y técnicos.
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado.	Una empresa líder con alto grado de aceptación.
¿Porque?	Cuál es la razón de su permanencia	Desarrollo Económico.
¿Dónde?	El lugar del planeta	Provincia de Chimborazo.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

Visión 2017-2021:

Ser una empresa líder en el mercado local y de la región centro oriente, posicionada y con reconocimiento por su excelente calidad y mejor alternativa de servicio técnico para dispositivos móviles, así como en la venta de accesorios para equipos telefónicos, generando en nuestros clientes un grado máximo de satisfacción y aceptación, contribuyendo así al desarrollo sostenible y sustentable del país.

ADN de la Visión.

Tabla 29: ADN de la visión

Orden	VARIABLES DE ANÁLISIS	KPI
1	Alto crecimiento y liderazgo	Rentabilidad de sus accionistas y mejoramiento de sus ingresos
2	Mayor nivel de responsabilidad y calidad	Entregas oportunas y nivel de satisfacción de los clientes
3	Aporte al desarrollo socio económico	Mejoramiento a la calidad de vida de los accionistas y colaboradores de la empresa.
4	Nivel responsable y competitivo	Efectividad en los procesos y participación activa en el mercado.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.1.6 Logotipo

El logotipo es la imagen del negocio, es aquel distintivo que justamente nos permite reconocer, identificar la marca o la empresa en cuestión de segundos con tan solo mirarlos, es decir, aparecen ante nuestro ojos y de inmediato pensamos en esa marca, producto, empresa.

Landcell Importadora si cuenta con un logotipo propio, que es el siguiente:

Figura 11: Logotipo Landcell Importadora



Fuente: Landcell Importadora

4.2.1.7 Slogan

Es el llamado lema publicitario, lo más breve y expresiva posible, que intenta trasladarle al cliente el valor que brinda la organización y el beneficio de adquirir sus productos.

Slogan propuesto para la organización: **Calidad y garantía al alcance de todos.**

4.2.1.8 Políticas

- Estructurar un modelo gestión administrativo para mejorar la gestión administrativa de Landcell Importadora.
- Realizar un modelo de gestión financiero para mejorar la gestión financiera de Landcell Importadora.

4.2.1.9 Objetivos

- Socializar en el año 2017, el modelo de gestión administrativo, mediante charlas generales y particulares con los accionistas y empleados de la organización, permitiendo así una mejora del 90% en el desarrolla de sus actividades, al ser implementado.
- Comunicar en el año 2017, el modelo de gestión financiero, lo cual permitirá controlar en un 95% los recursos económicos-financieros de la organización.

4.2.1.10 Metas

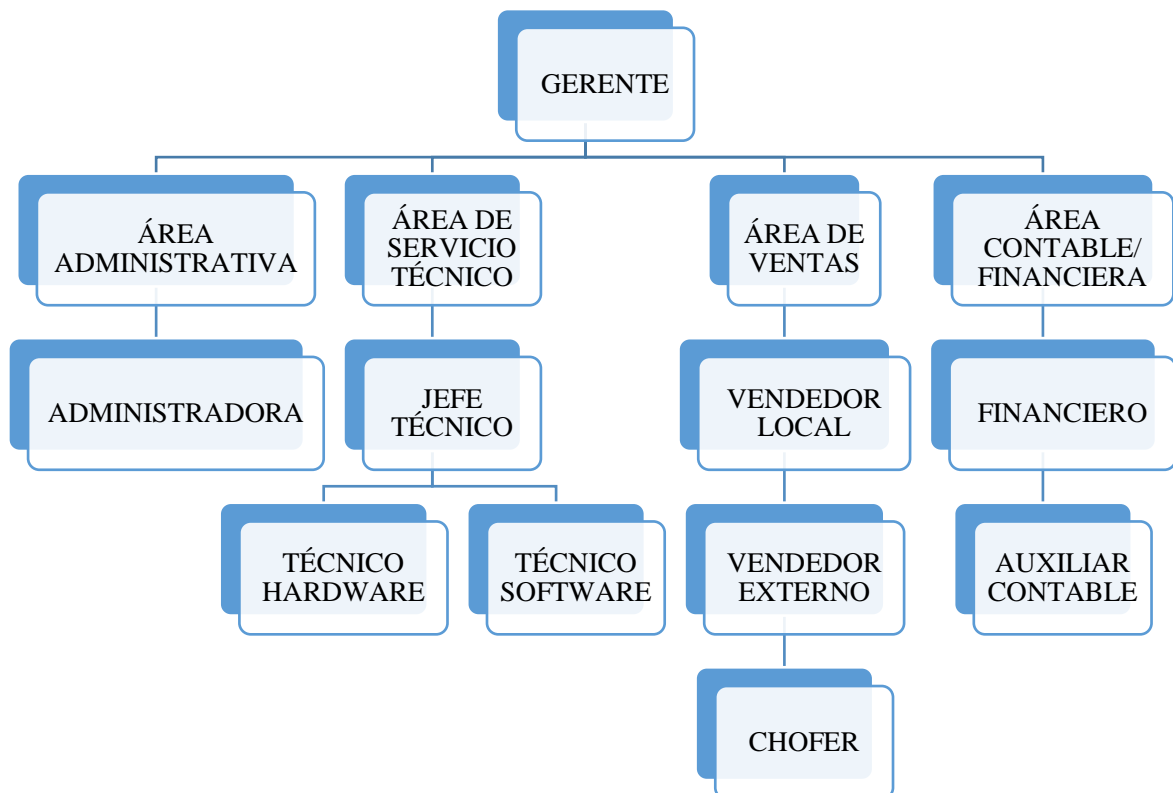
- Optimización de recursos materiales, humanos y económicos-financieros en cada uno de los procedimientos en cada función de la organización.
- Gestión administrativa y financiera eficaz y eficiente, en cada una de las áreas de la organización.
- Excelencia en la prestación de servicio técnico y atención al cliente.
- Imagen corporativa posicionada en nuestros clientes actuales y futuros.
- Líderes en el mercado local y región centro oriente del país.

4.2.1.11 Estrategias

- El talento humano será sujeto a evaluaciones constantes, con la finalidad de comparar y solucionar posibles falencias.
- Se implementara el modelo de gestión administrativo y financiero propuesto.
- Se capacitara constantemente al personal de la organización en cada una de las áreas, con la finalidad que muestre confianza en el accionar de sus actividades.
- Los accionistas y empleados deberán sociabilizar los principios, valores, misión, visión y slogan de la organización con los clientes externos.
- El vendedor externo y local, se encargaran de atraer a nuevos clientes e incrementar nuestras ventas, ofreciendo precios bajos y productos de calidad.

4.2.2 Organigrama Estructural (Diseño Vertical)

Gráfico 19: Organigrama estructural



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.3 Manual de funciones propuesto

El presente Manual es un instrumento elaborado y preparado para Landcell Importadora, en el que se especificara claramente las actividades que deben cada uno de los empleados de acuerdo a la función que desempeñen en la organización, con la finalidad de evitar duplicidad de funciones y por ende costos innecesarios para cada área.

Este manual ha sido diseñado de manera sencilla y clara, de tal forma que se pueda aplicar en Landcell Importadora, la misma que contiene información sobre los puestos de trabajo existentes, tomando en cuenta la distribución de funciones de acuerdo a la estructura y a las necesidades de la organización.

La información que tiene este manual de funciones está orientado a la delegación de funciones y responsabilidades las mismas que deben ser cumplidas por todos los miembros que conforman la estructura organizacional, sin descuidar el objetivo principal que es el de proteger y mejorar las condiciones de trabajo, basándose en principios de calidad y eficiencia.

La creación del manual de funciones describirá las actividades de cada puesto de trabajo, funcionando como guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de los ocupantes y creando una sólida estructura organizacional.

Esta herramienta será un medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando así la adaptación a su nuevo puesto de trabajo, ya que tendrá a la mano descrita las funciones para sus labores. Además de proporcionar información a los trabajadores sobre sus actividades, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la línea de autoridad. Fomentando un mejor aprovechamiento del talento humano y del recurso material.

4.2.3.1 Niveles jerárquicos y clasificación de puestos

Para una mejor clasificación de puestos de trabajo, se detalla la organización interna de la organización en la que se procederá a enumerar los diferentes niveles jerárquicos de conformidad con el organigrama estructural anteriormente propuesto.

Es por ello que se ha realizado el siguiente cuadro donde se visualizará de mejor manera su categoría:

Tabla 30: Estructura Orgánica

NÚMERO	ESTRUCTURA ORGÁNICA
1	Nivel Directivo
2	Nivel Administrativo
3	Nivel Operativo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Silva

1. Nivel Directivo

Dentro de este nivel los Directivos ejercen autoridad y control en forma directa sobre el nivel Administrativo y Operativo, aquí se encuentra el Gerente.

2. Nivel Administrativo

Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel operativo, así como las decisiones que se toman y afectan a un sector, área o departamento específico, aquí se encuentra la Administradora.

3. Nivel Operativo

Cumplen con las funciones operacionales que tiene la organización, haciendo que se logre un mejor desarrollo en las actividades encomendadas por el nivel directivo. El personal que esta en este nivel es:

3.1 Financiero

3.2 Contador

3.3 Vendedor Externo

3.4 Vendedor Interno

3.5 Jefe Técnico

3.6 Técnico de Hardware

3.7 Técnico de Software

3.8 Chofer

Estructura de los Manuales:

- Cargo / Puesto
- Nombre
- Reporta a
- Objetivo del cargo
- Naturaleza del cargo
- Perfil requerido
- Funciones

4.2.3.2 Manual de Funciones Nivel Directivo

Tabla 31: Manual de funciones gerente

	LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador
CARGO	Gerente
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo
REPORTAR A	Propietario
OBJETIVO DEL CARGO	Lograr el crecimiento de la empresa mediante una adecuada administración de los recursos.
NATURALEZA DEL CARGO	
El Gerente General es el responsable de toda área interna como externa de la organización. Su actividad fundamental es planificar, administrar, coordinar, controlar y evaluar el desarrollo normal de las actividades propias de la empresa, optimizando los recursos disponibles de la empresa, en busca de la toma de decisiones acertadas.	
PERFIL REQUERIDO	
➤ Nivel Académico Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o ciencias afines.	

Maestría en Calidad Total, Finanzas, Gerencia o afines.

➤ **Experiencia**

2 años en cargos similares.

Actividades comerciales o relacionadas con la práctica empresarial.

➤ **Otros conocimientos**

Leyes tributarias

Análisis Financiero

Gestión Administrativa

Licencia de conducir

FUNCIONES

- Representar judicial y extrajudicialmente a la organización.
- Hacer cumplir lo establecido en el Reglamento Interno.
- Aplicar medidas sancionatorias en caso de infracciones, tal como lo establece el Reglamento Interno.
- Establecer procedimientos de control y supervisión sobre las actividades desempeñadas por sus subalternos.
- Controlar el buen uso y mantenimiento de los activos de la organización.
- Realizar y evaluar las inversiones para encaminar en forma óptima los recursos y utilidades de la organización.
- Planificar objetivos a corto y largo plazo.
- Asignar funciones.
- Fijar responsabilidades a subordinados en base a los manuales y reglamentos establecidos.
- Proponer estatutos, políticas, normativas en beneficio de la organización.
- Aprobar o negar créditos.
- Establecer junto al financiero y contador montos y plazos de pago para clientes con créditos.
- Autorizar pagos con cheques.
- Autorizar a contabilidad reposiciones de caja chica y solicitar mensualmente o cuando considere oportuno informes sobre el manejo de esta cuenta a contabilidad.
- Solicitar a contabilidad estar pendiente de los pagos relacionados al giro del negocio para que con anticipación sean notificados a su persona para su autorización de pago.

- Ser el responsable de la selección y reclutamiento del personal, así como de su despido legal.
- Aprobar el cierre o apertura de Cuentas Bancarias.
- Establecer metas y estándares de calidad y servicio.
- Negociar con los nuevos proveedores
- Aprobar las órdenes de compra.
- Rendir cuentas a los organismos de control.
- Supervisar la gestión de comercialización, mediante el control de inventarios, así como la actualización de listas de precios al por mayor y menor, con políticas de descuentos y promociones.
- Velar porque la imagen del negocio y los servicios que se brinden sean eficientes y eficaces.
- Autorizar y firmar la emisión de cheques previo análisis financiero.
- Establecer las remuneraciones y controlar el rendimiento de los trabajadores.
- Sociabilizar al talento humano bajo su dependencia los manuales, políticas, reglamentos y demás instrumentos administrativos con los que cuente la importadora.
- Junto al financiero elaborar un plan operativo anual, POA. Basado en un plan operativo mensual, POM.
- Delegar en base a un horario el aseo de la organización.
- Buscar el financiamiento externo que permitan dentro de lo legal hacer crecer al negocio.
- Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la organización, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.
- Investigar el mercado previniendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.
- Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta.
- Realizar el contrato con el proveedor (es decir, efectuar la operación de adquisición del producto).
- Seguimiento de la compra.
- Designar quien será el encargado de realizar la toma física del inventario al vendedor externo.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.3.3 Manual de Funciones Nivel Administrativo

Tabla 32: Manual de funciones administradora

	<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA</p> <p align="center">Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez</p> <p align="center">Riobamba-Ecuador</p>
<p>CARGO</p>	<p>Administrador</p>
<p>NIVEL JERÁRQUICO</p>	<p>Administrativo</p>
<p>REPORTAR A</p>	<p>Gerente</p>
<p>OBJETIVO DEL CARGO</p>	<p>Gestionar las distintas áreas de la organización, que estas cumplan con sus actividades, así como estar pendiente de las necesidades materiales para cumplir con las tareas asignada.</p>
<p align="center">NATURALEZA DEL CARGO</p>	
<p>Gestionar las distintas áreas de la organización, en lo concerniente a las estrategias, operación y administración, estableciendo objetivos e indicadores de gestión en relación a las tendencias del mercado.</p>	
<p align="center">PERFIL REQUERIDO</p>	
<p>➤ Nivel Académico</p> <p>Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o ciencias afines.</p> <p>➤ Experiencia</p> <p>2 años en cargos similares.</p> <p>Actividades comerciales o relacionadas con la práctica empresarial.</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p>Leyes tributarias</p>	


<p>Gestión del talento humano</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Licencia de conducir</p>
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveer cualquier información solicitada por gerencia de manera oportuna. ➤ Administrar procesos de planificación, organización, dirección y control de la empresa de acuerdo a los procedimientos establecidos. ➤ Gestionar el talento humano, para crear un ambiente ergonómico en el trabajo. ➤ Identificar oportunidades de negocio, estableciendo estrategias de acuerdo a las preferencias y tendencias de mercado. ➤ Identificar las necesidades y deseos de los clientes a los que apuntan los productos que la organización ofrece. ➤ Segmentar al público al que se dirige la organización, según los productos que la organización ofrece. ➤ Evaluar y determinar las capacidades de la organización para satisfacer las demandas de los clientes según los productos ofertados, considerando variables como costos, calidad, disponibilidad, preferencias, oportunidad y otros. ➤ Atender a los reclamos de los clientes por productos deteriorados o por reclamos en servicio técnico por los equipos móviles reparados. ➤ Analiza, cotiza y sugiere la compra de mercadería, insumos y equipos requeridos en función de los productos y servicios que ofrece la organización. ➤ Calcula y define el margen de venta de los productos que ofrece la organización, considerando el tiempo, costos fijos y variables, entre otros. ➤ Supervisar las actividades contables y tributarias de acuerdo a los procedimientos definidos por la empresa y cumplimiento de la normativa vigente. ➤ Apoya el área de ventas en los días de feria local.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.3.4 Manual de Funciones Nivel Operativo

Tabla 33: Manual de funciones financiero

	<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA</p> <p align="center">Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez</p> <p align="center">Riobamba-Ecuador</p>
CARGO	Financiero
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
REPORTAR A	Gerente
OBJETIVO DEL CARGO	Generar información financiera de calidad basada en datos reales, con su respectivo análisis, dando solución a los problemas contables, económicos y financieros de la organización.
NATURALEZA DEL CARGO	
El financiero se encargará de dirigir y controlar el sistema contable y sobre de todo de presentar informes económicos y financieros mensuales con su respectivo análisis y observaciones sobre la situación actual de la organización.	
PERFIL REQUERIDO	
<p>➤ Nivel Académico</p> <p>Título Universitario en Economía, Finanzas, Contabilidad.</p> <p>➤ Experiencia</p> <p>2 años en cargos similares.</p> <p>Actividades comerciales o relacionadas con la práctica empresarial.</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p>Leyes tributarias</p> <p>Gestión Financiera</p>	

Planificación Estratégica.

Licencia de conducir


FUNCIONES

- Es el responsable máximo del área contable/financiera y de administración en la organización.
- Supervisa las funciones de contabilidad, control presupuestario, análisis financiero, las auditorías y los sistemas de proceso de datos.
- Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la organización, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.
- Revisión y presentación de estados financieros elaborados por el contador.
- Revisión y presentación de cuentas por pagar a proveedores y otros.
- Revisión y presentación de cuentas por cobrar a clientes.
- Controla la cartera de crédito mensual de la organización.
- Revisión y presentación de novedades diarias del personal, faltas, atrasos, llamadas de atención.
- Presentación de Resumen mensual de los gastos de cada área.
- Realiza el control de los ingresos y gastos del vendedor externo en el formato de Excel establecido.
- Realiza el control de los ingresos y gastos de servicio técnico en el formato de Excel establecido.
- Realizara el Cash flow de manera mensual para determinar el grado de liquidez de la organización.
- Estará a cargo de realizar la toma física del inventario al vendedor externo de manera mensual.
- Revisión y presentación de los roles de pagos elaborados por el contador.
- Velar que la organización cumpla todas las disposiciones legales a las que está sujeta.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Tabla 34: Manual de funciones auxiliar contable

	<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador</p>
CARGO	Auxiliar Contable
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo.
REPORTAR A	Gerente y financiero.
OBJETIVO DEL CARGO	Generar información contable de calidad basada en datos reales.
NATURALEZA DEL CARGO	
<p>El contador se encargará de estructurar, organizar, dirigir y controlar el sistema de contabilización a través del manejo del programa informático aplicado actualmente, supervisando cada una de las tareas contables.</p>	
PERFIL REQUERIDO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico Título Universitario en Contabilidad y Auditoría. ➤ Experiencia 2 años en cargos similares. ➤ Otros conocimientos Leyes tributarias Código de trabajo Trámites de permisos 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveer cualquier información solicitada por gerencia y el financiero de manera oportuna. ➤ Supervisar y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables, de acuerdo a las NIIF para PYMES. ➤ Organizar y mantener actualizado el sistema de contabilidad. ➤ Es responsable de realizar los depósitos diarios. ➤ Debe solicitar al Gerente aprobación de cualquier pago a realizarse, basándose en cronogramas de pagos. ➤ Debe establecer el monto de caja chica, solicitar su aprobación y estar controlando el movimiento de esta cuenta. ➤ Es responsable de realizar sistemas de cobranzas para evitar mora en los pagos. 	


- Coordinar en forma permanente las actividades con el resto del personal para que la información ingresada al sistema se realice en forma correcta y oportuna.
- Contabilizar y mantener actualizado el movimiento de cada una de las cuentas contables.
- Realizar informes mensuales del control de inventarios.
- En caso de encontrar anomalías en el reporte de inventarios buscar faltantes junto con el/los responsable/s, (vendedores), en caso de pérdida de mercadería aplicar lo establecido en el Reglamento previa notificación al Gerente, quien tendrá la última palabra.
- Mantener un detalle actualizado de los inventarios de activos fijos de la organización, en lo correspondiente a existencia, depreciaciones, estado y vida útil.
- Dar de baja, donar o subastar activos fijos obsoletos con autorización del Gerente.
- Preparar los reportes de caja y bancos con la periodicidad que disponga el Gerente.
- Elaboración de roles de pago para el correspondiente pago de sueldos y todo reporte o trámite necesario en el IESS o MRL.
- Sociabilizar de estas actividades al Gerente.
- Realizar mensualmente las provisiones de beneficios sociales.
- Elaborar las planillas de aportes, fondos de reserva y demás obligaciones al IESS.
- Contabilización, revisión y emisión de cheques y de cartera, en caso de otorgamiento de créditos realizar gestiones de cobranza.
- Dar a conocer los valores de las obligaciones financieras de la empresa de manera oportuna.
- Cumplir con el horario de trabajo acordado en el contrato.
- Justificar faltas laborales de fuerza mayor de acuerdo como se lo detalla en el código de trabajo.
- Reemplazar al cajero en caso de ausencia.
- Mantener en orden su espacio de trabajo.
- Llevar un adecuado archivo de la documentación.
- Debe comunicar al gerente solicitudes de los empleados de anticipos para su posterior registro y desembolso.

- Registrar en el sistema las ventas diarias con una conciliación de las facturas generadas por ventas, con los controles de pedidos entregados por los vendedores al cajero para cobro de mercadería y con el informe de salida de mercadería que diariamente deben generar los vendedores.
- Planear el requerimiento de mercadería.
- Deberá solicitar a los vendedores informes de stock para su oportuna solicitud a los proveedores.
- Deberá junto con un vendedor recibir la mercadería, contabilizarla, registrarla e inventariarla, además de entregar a los vendedores para que la almacenen.
- Verificar que los artículos recibidos en las adquisiciones, correspondan a las especificaciones previamente establecidas en los pedidos.
- Adquirir productos de buena calidad tomando a consideración los diferentes gustos del cliente.
- Recibir la mercadería, verificando cantidad y calidad y hacer reclamos a proveedores por atrasos y calidad no adecuada de los productos.
- Deberá mantener un adecuado registro de contactos de los diferentes proveedores
- Elaboración de estados financieros.
- Verificar que la caja empiece a cero al inicio de cada día.
- Realizar el registro de ingreso y salida de nómina de acuerdo al horario establecido en la importadora.
- Revisar el saldo de la cuenta bancos del día anterior y actual al inicio del día y el saldo al final del día de la cuenta.
- Realizar el ingreso de las facturas de servicio técnico, compras, transferencias de bodega, depósitos, cheques girados y de todas las transacciones del día.
- Revisar que cuadre la caja diaria y notificar a Gerencia las novedades.
- Mayorizar las transacciones del día.
- Verificar que todos los módulos del sistema estén cuadrados junto con los estados financieros.
- Notificar los cheques que se deben depositar.
- Realizar el control de la Bodega Central y realizar la transferencia de bodega según lo solicitado por la bodega 2 y 3.
- Realizar el cierre de caja al final del día.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Tabla 35: Manual de funciones jefe técnico

	<p style="text-align: center;">LANDCELL IMPORTADORA</p> <p style="text-align: center;">Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez</p> <p style="text-align: center;">Riobamba-Ecuador</p>
CARGO	Jefe Técnico
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
REPORTAR A	Gerente
OBJETIVO DEL CARGO	Supervisar que todos los equipos que ingresen a Servicio Técnico salgan arreglados.
NATURALEZA DEL CARGO	
<p>Recibe, revisa y distribuye las solicitudes de trabajo de su unidad administrativa y supervisa el resultado de los mismos. Evalúa y controla la asistencia del personal a su cargo.</p>	
PERFIL REQUERIDO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico <p>Bachiller en electrónica.</p> <p>Tecnólogo en electrónica.</p> ➤ Experiencia <p>Experiencia mínima un año.</p> ➤ Otros conocimientos <p>Atención al cliente.</p> 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignar diariamente las tareas a cada técnico de acuerdo a su especialidad y supervisar el resultado de los mismos. ➤ Examinar diariamente todos los equipos que fueron reparados para determinar si están en perfecto estado y sin fallas técnicas. 	

- Estar al tanto de las novedades técnicas que afectan a las herramientas de trabajo que se utilizan a diario.
- Elaborar semanalmente las especificaciones y criterios técnicos para la adquisición de repuestos y equipo técnico de ser necesario, en colaboración con sus colaboradores del área.
- Establecer métodos de trabajo dentro del área técnica.
- Evaluar constantemente el desempeño del personal a su cargo.
- Efectuar jornadas mensuales de capacitación a sus subalternos.
- Controlar la asistencia del personal a su cargo.
- Dar soporte técnico al departamento de ventas cuando este lo requiere para satisfacer las inquietudes del cliente.
- Resolver percances con los clientes (errores, fallos, problemas).
- Presentar un informe semanal de los objetivos y metas que va alcanzando de forma periódica el departamento.
- Entregar de forma diario los recibos de servicio técnico de cada uno de sus subalternos y los suyos, de los equipos reparados en el día.
- Mantener limpia su área de trabajo.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva


Tabla 36: Manual de funciones técnico software

 LANDCELL	<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador</p>
CARGO	Técnico de Software
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
REPORTAR A	Gerente y Jefe Técnico
OBJETIVO DEL CARGO	Reparar todos los equipos que ingresen a Servicio Técnico por software.
NATURALEZA DEL CARGO	
Realizar las reparaciones de todos los equipos que ingresen al área de Servicio Técnico por cuestiones de software, esto quiere decir que ingresen por código, patrón, cuenta, cargar software.	
PERFIL REQUERIDO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico Bachiller en sistemas o carreras afines. Tecnólogo en sistemas. ➤ Experiencia Experiencia mínima un año. ➤ Otros conocimientos Atención al cliente. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar todos los trabajos en el área de servicio técnico que se han de software. ➤ Apoyar en el área de Servicio técnico en trabajo de hardware. ➤ Cuidar los materiales y el equipo de trabajo. ➤ Mantener su área de trabajo limpia. ➤ Buscar soluciones a los nuevos problemas de software que se presente en los equipos. ➤ Buscar proveedores de software. ➤ Atender a los clientes en caso de reclamo por algún trabajo realizada por el mismo. ➤ Entregar diariamente los recibos de servicio técnico de todos los equipos que reparo durante el día. ➤ Cumplir con el horario de trabajo establecido en la organización. 	

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva


Tabla 37: Manual de funciones técnico de hardware

	<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador</p>
CARGO	Técnico de Hardware
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
REPORTAR A	Gerente y Jefe Técnico
OBJETIVO DEL CARGO	Reparar todos los equipos que ingresen a Servicio Técnico por hardware.
NATURALEZA DEL CARGO	
<p>Realizar las reparaciones de todos los equipos que ingresen al área de Servicio Técnico por cuestiones de hardware, como es cambio de pines de carga, pantallas, micrófonos, parlantes, binchas de chip, placas, botones de bloqueo y volumen, etc.</p>	
PERFIL REQUERIDO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico Bachiller en electrónica. Tecnólogo en electrónica. ➤ Experiencia Experiencia mínima un año. ➤ Otros conocimientos Atención al cliente. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar los trabajos en el área de servicio técnico que se han de hardware. ➤ Cuidar los materiales y el equipo de trabajo. ➤ Mantener su área de trabajo limpia. ➤ Buscar soluciones a los nuevos problemas de hardware que se presente en los equipos. ➤ Buscar proveedores de Hardware. ➤ Atender a los clientes en caso de reclamo por algún trabajo realizada por el mismo. ➤ Entregar diariamente los recibos de servicio técnico de todos los equipos que reparo durante el día. ➤ Cumplir con el horario de trabajo establecido en la organización. 	

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Tabla 38: Manual de funciones vendedor local

	<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador</p>
CARGO	Vendedor Local
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
REPORTAR A	Gerente, administradora y contador
OBJETIVO DEL CARGO	Tiene como objetivos atender eficientemente al cliente y coordinar esfuerzos con caja, administración y contabilidad para una adecuada gestión.
NATURALEZA DEL CARGO	
<p>Vender la mercadería existente en inventarios y atender a los clientes que lleguen solicitando servicio técnico, considerando los tipos de producto, las características del cliente, las técnicas de venta y los requerimientos de la organización.</p>	
PERFIL REQUERIDO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico Bachiller en contabilidad, ciencias generales o afines. Tecnólogo en mercadeo. ➤ Experiencia Experiencia mínima un año. ➤ Otros conocimientos Atención al cliente. Técnicas de venta. Desarrollo personal. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar el punto de venta, ubicando los productos en los lugares asignados para la exhibición, considerando el tránsito de compra y disponiendo de los documentos legales que faciliten las transacciones de venta. ➤ Organizar el espacio de exhibición de productos según las características de los mismos. ➤ Organiza el espacio de exhibición (vitrinas, islas, exhibidor) en función de la rotación y flujo de tránsito de clientes. ➤ Ordena y distribuye espacialmente los productos considerando la línea de 	

producto y productos asociados (naturaleza y características físicas).

- Coloca los productos en el espacio de exhibición de manera ordenada facilitando el acceso y buena visibilidad del producto por parte del cliente (merchandising, normas de etiquetado y precios).
- Verificar la limpieza y estado de los productos del punto de venta, de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Ubicar material publicitario y/o promocional de los productos que se ofertan en el punto de venta.
- Realizar la venta y despacho del producto considerando las características del cliente, tipos de producto, técnicas de venta y requerimientos de la organización.
- Establecer contacto con el cliente para determinar necesidades, de acuerdo a sus características y naturaleza de compra.
- Establece el contacto con el cliente brindando un trato amable y discreto, de acuerdo a los procedimientos de atención al cliente de la empresa.
- Obtiene información sobre su real necesidad y expectativa del producto y/o servicio a recibir.
- Realiza base de datos segmentada y zonificada de clientes (tendencias de compra).
- Elabora el reporte de ventas semanal de acuerdo a los procedimientos de la organización.
- Ayudar al contador en la recepción de la mercadería y en lo que se le sea solicitado en este proceso.
- Coordinar el trabajo con todos los vendedores existentes para la atención oportuna de los clientes y manejo adecuado de los inventarios.
- Coordinar con caja los cobros respectivos previo despacho de la mercadería.
- Llenar los pedidos de los clientes en las tarjetas de pedido, detallando fecha, nombre y detalle de pedido; entregarlo a Caja.
- Coordinar con caja el cierre diario de ventas.
- Es el responsable de la custodia de los inventarios en caso de pérdidas

injustificadas el valor de la mercadería será asumida por él.

- Solicitar la baja a contabilidad de los productos por encontrarse deteriorado.
- Intervenir en el levantamiento de inventarios físicos de las existencias.
- Coordinar con su inmediato superior el stock y manejo de inventarios.
- Apegarse a las políticas, manuales y reglamentos internos existentes en la organización.
- Mantenerse muy bien informado de las características y usos del producto, con la finalidad de brindar servicios de calidad.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido por la organización.
- Tener una presencia impecable y usar adecuadamente el uniforme de la organización.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Tabla 39: Manual de funciones vendedor externo

	<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador</p>
CARGO	Vendedor Externo
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
REPORTAR A	Gerente, administradora y contador
OBJETIVO DEL CARGO	Tiene como objetivos realizar las ventas externas, atender eficientemente a los clientes de la región centro oriente del país y coordinar esfuerzos con gerencia, administración y contabilidad para una adecuada gestión y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
NATURALEZA DEL CARGO	
<p>Vender la mercadería existente en inventarios. Además de definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado externo de los bienes, productos y servicios que ofrece la organización, con el fin de lograr la meta planteada al mes en ventas.</p>	
PERFIL REQUERIDO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico Bachiller en contabilidad, ciencias generales o afines. Tecnólogo en mercadeo. ➤ Experiencia Experiencia mínima dos años vendiendo afuera. ➤ Otros conocimientos Atención al cliente. Técnicas de venta. Desarrollo personal. Licencia de conducir. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar operaciones de venta de los productos en stock en la región centro oriente del país aplicando la normativa legal vigente. ➤ Identificar clientes potenciales en el ámbito de su responsabilidad, de acuerdo con criterios establecidos y los objetivos comerciales de la organización. ➤ Actualizar la información sobre los clientes (reales y potenciales) con los datos obtenidos en el proceso de selección, siguiendo los criterios establecidos y utilizando el programa contable de la organización. ➤ Acordar con el cliente, las condiciones de la operación, de acuerdo con los procedimientos establecidos, con la normativa vigente y, en su caso, con las instrucciones recibidas del Gerente de la organización. ➤ Realizar las ofertas dirigidas a los clientes con el suficiente detalle y precisión y que 	


se ajusten a las condiciones solicitadas y/o negociadas, a los objetivos y procedimientos establecidos y, en su caso, a las especificaciones recibidas.

- Tratar al cliente en todo momento de forma amable y fluida, de modo que se faciliten las buenas relaciones presentes y futuras.
- Gestionar operaciones de abastecimiento y almacenamiento de los productos aplicando los procedimientos establecidos por la organización.
- Realizar las rutas ventas de cada mes e informar al Gerente para que se autorice a realizarlas.
- Recupera la cartera vencida de los clientes a su cargo.
- Custodiar y salvaguardar los productos entregados a su persona.
- Ayudar al contador en la recepción de la mercadería y en lo que se le sea solicitado en este proceso.
- Detallar en las notas de venta los productos vendidos, así como la forma de pago y el plazo del crédito en ser el caso.
- Para despachar la mercadería, revisar la nota de venta realizada y verificar que se despache la cantidad exacta con la ayuda del chofer.
- Revisar que en las notas de entrega este bien detallado la mercadería entregada a su persona, tanto en cantidad como en nombre del producto.
- Realizar las guías de remisión correspondiente para cada ruta.
- Coordinar el cobro de la venta con el chofer.
- Solicitar la baja a contabilidad de los productos por encontrarse deteriorado.
- Intervenir en el levantamiento de inventarios físicos de las existencias.
- Coordinar con su inmediato superior el stock y manejo de inventarios.
- Mantener limpio y organizado la buseta que transporta la mercadería.
- Apegarse a las políticas, manuales y reglamentos internos existentes de la organización.
- Mantenerse muy bien informado de las características y usos del producto, con la finalidad de brindar servicios de calidad.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido por la organización.
- Tener una presencia impecable y usar adecuadamente el uniforme de la organización.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Tabla 40: Manual de funciones chofer

 LANDCELL	<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador</p>
CARGO	Chofer
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
REPORTAR A	Gerente, administradora y contador
OBJETIVO DEL CARGO	Trasladar al personal de ventas y la mercadería.
NATURALEZA DEL CARGO	
Trasladar la mercadería dentro y fuera de la ciudad para su comercialización y transportar al vendedor para cumplir con el desarrollo adecuado de las actividades de la organización.	
PERFIL REQUERIDO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico Bachiller en contabilidad, ciencias generales o afines. ➤ Experiencia Experiencia mínimo un año, manejando en vías interprovinciales. ➤ Otros conocimientos Atención al cliente. Desarrollo personal. Licencia de conducir profesional. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verifica las condiciones mecánicas del vehículo antes de salir de viaje. ➤ Mantener limpia y en buen estado la unidad móvil a su cargo. ➤ Conducir el automotor para transportar la mercadería y al personal de venta. ➤ Velar por la seguridad y resguardo de la mercadería que transportara. ➤ Velar por la seguridad y resguardo de la integridad física de las personas que transporta. ➤ Realiza viajes fuera del perímetro de la ciudad. ➤ Realiza el despacho de mercadería con ayuda del vendedor externo. ➤ Apoyar en el área de ventas de la organización. ➤ Cumplir y respetar las normas del tránsito. Manejar de forma prudencial. ➤ Colabora en la recuperación de cartera. ➤ Intervenir en el levantamiento de inventarios físicos de las existencias. 	

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos administrativos y financieros, ha sido elaborado para que los accionistas y empleados de Landcell Importadora, dispongan de procedimientos actualizados y coherentes en la administración de los recursos de la organización.

Estructura

- Título del Procedimiento
- Objetivo
- Alcance
- Responsable
- Política
- Descripción del procedimiento
- Flujograma

4.2.4.1 Capacitación del personal

Objetivo

Contar en Landcell Importadora con talento humano formado, capacitado y motivado, que lleve a cabo las labores con eficiencia y eficacia.

Alcance

Todas las áreas de Landcell Importadora.

Responsable

Gerente

Administradora

Políticas

1. Se debe realizar un programa trimestral de capacitación que responda a un diagnóstico de necesidades, para establecer prioridades en cada una de las áreas de la organización en los temas a capacitar.
2. La formulación del programa de capacitación requiere incluir las propuestas de las diferentes áreas para su revisión y estudio.

3. Las capacitaciones independientes serán consideradas en la medida que se vayan programando, como parte de las actividades de capacitación para el año en curso, de acuerdo al presupuesto establecido para estas.
4. Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones deberán ser puestos en práctica en la organización, mejorando el cumplimiento de las tareas y el servicio.

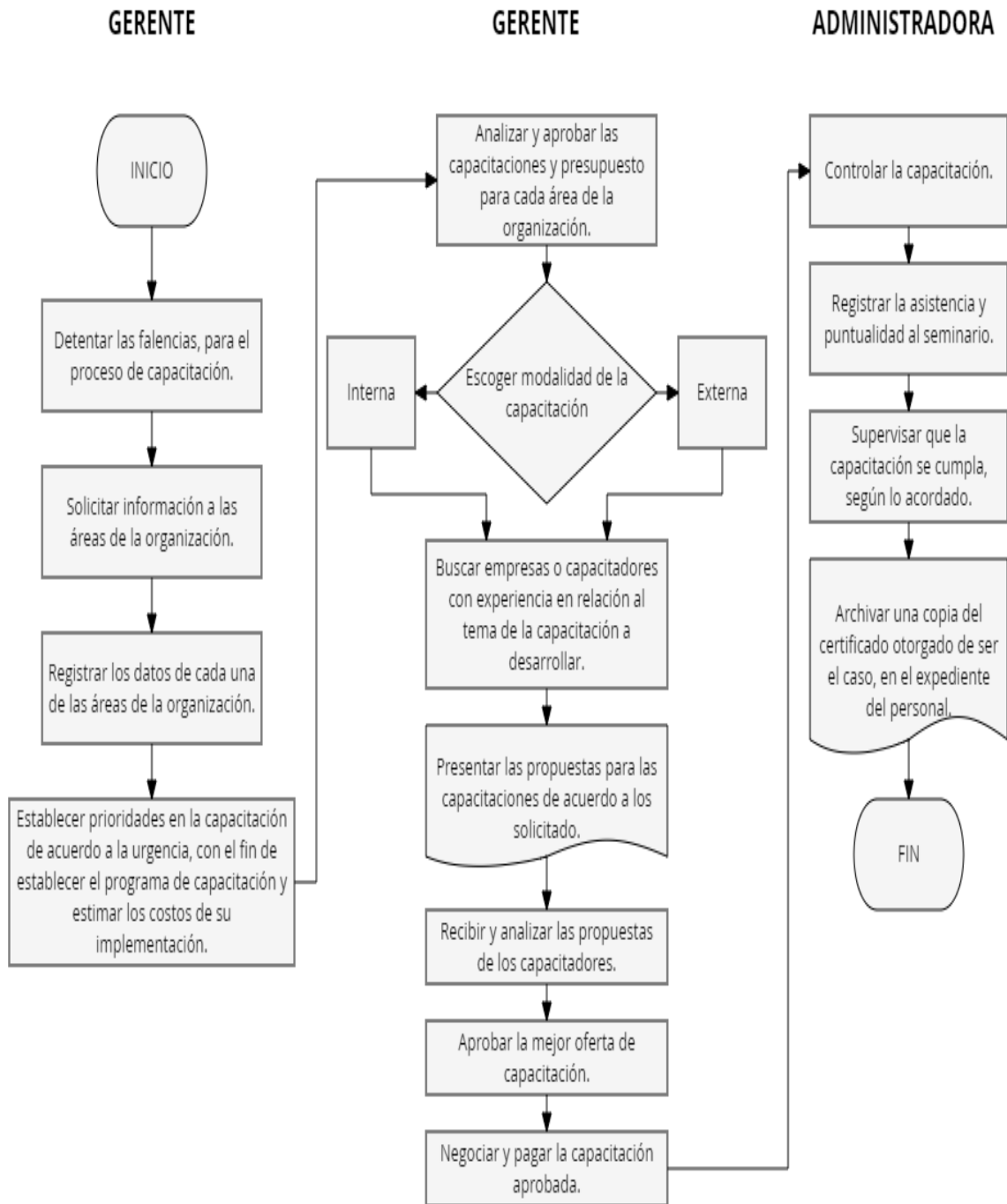
Tabla 41: Manual de procedimiento capacitación del personal

		LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador
PROCEDIMIENTO		Capacitación del Personal
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Gerente	Detectar las falencias, para el proceso de capacitación.
2		Solicitar información a las áreas de la organización.
3		Establecer prioridades en la capacitación de acuerdo a la urgencia, con el fin de establecer el programa de capacitación y estimar los costos de su implementación.
4		Analizar y aprobar las capacitaciones y el presupuesto de cada área de la organización.
5		Escoger el tipo de modalidad de la capacitación, sobre todo si es externa. Tener en cuenta el cronograma de la capacitación.
6		Buscar empresas o capacitadores con experiencia en relación al tema de la capacitación a desarrollar.
7		Presentar las propuestas para las capacitaciones de acuerdo a lo solicitado.
8		Recibir y analizar las propuestas de los capacitadores.
9		Aprobar la mejor oferta de capacitación.
10		Negociar y pagar la capacitación aprobada.
11	Administradora	Controlar la capacitación.
12		Registrar la asistencia y puntualidad al seminario.
13		Supervisar que la capacitación se cumpla, según lo acordado.
14		Archivar una copia del certificado otorgado de ser el caso, en el expediente del personal.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 12: Flujograma de capacitación al personal



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.2 Compras Locales

Objetivo

Proveer oportunamente de mercadería para la venta en el local y externa.

Alcance

Este procedimiento aplica únicamente para la adquisición de mercadería a proveedores locales.

Responsable

Gerente


Administradora

Contador

Políticas

1. Se debe establecer un programa quincenal de compra de mercadería, que debe ser solamente de los productos sumamente necesarios para la comercialización y sobre todo para servicio técnico.
2. Se debe realizar por lo menos 2 cotizaciones de los productos que deseamos adquirir.
3. Todas las compras deben contar con la orden de compra aprobada por el gerente y administradora.
4. Se deberá archivar y registrar en el sistema las órdenes de compra con su respectiva factura.

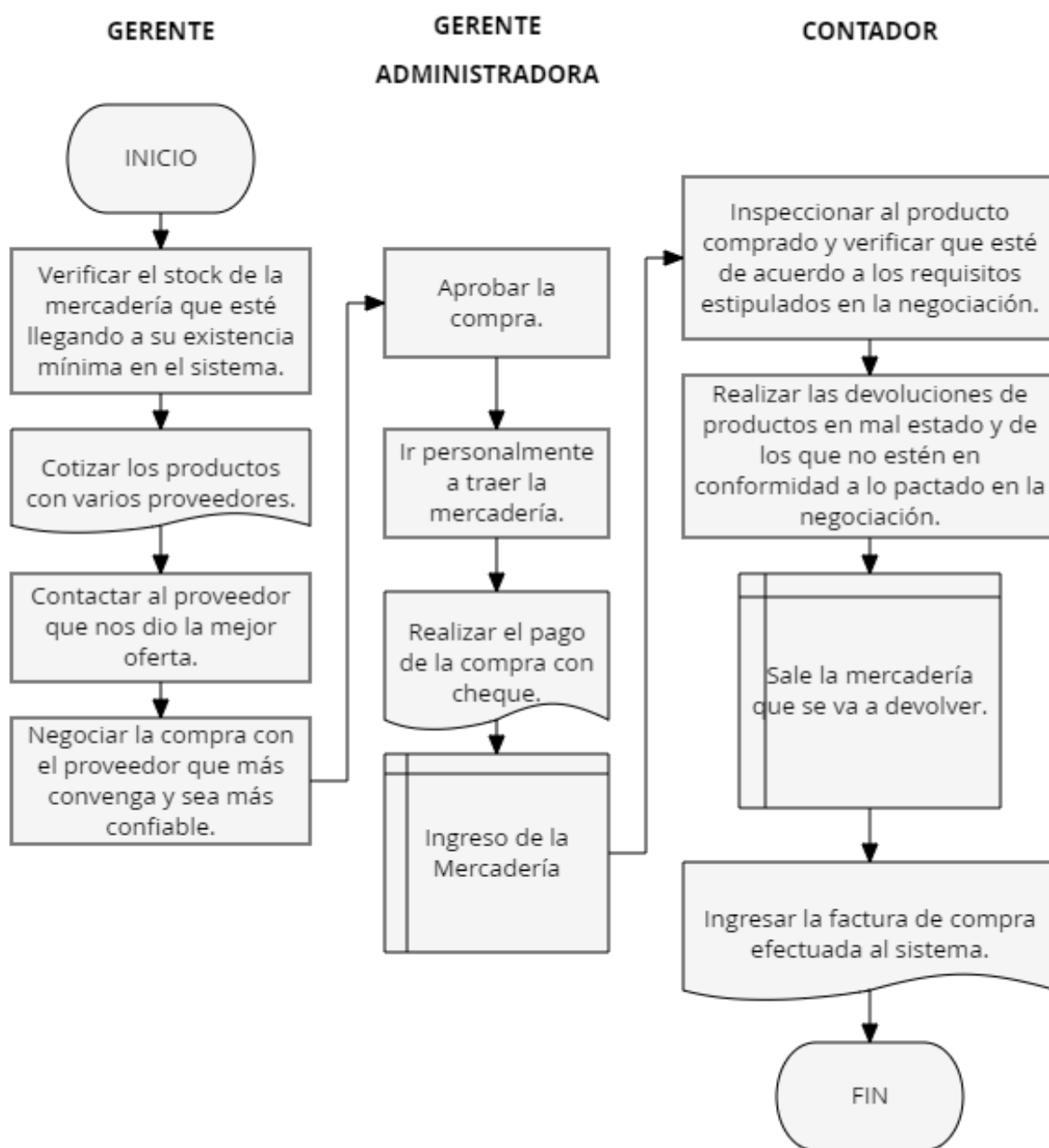
Tabla 42: Manual de procedimiento de compras locales

		<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA</p> <p align="center">Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez</p> <p align="center">Riobamba-Ecuador</p>
PROCEDIMIENTO		Compras Locales
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Gerente	Verificar el stock de la mercadería que esté llegando a su existencia mínima en el sistema.
2		Cotizar los productos con varios proveedores.
3		Contactar al proveedor que nos dio la mejor oferta.
4		Negociar la compra con el proveedor que más convenga y sea más confiable.
5	Gerente Administradora	Aprobar la compra.
6		Ir personalmente a traer la mercadería.
7		Realizar el pago de la compra con cheque.
8	Contador	Inspeccionar al producto comprado y verificar que esté de acuerdo a los requisitos estipulados en la negociación.
9		Realizar las devoluciones de productos en mal estado y de los que no estén en conformidad a lo pactado en la negociación.
10		Ingresar la factura de compra efectuada al sistema, para la actualización en las cantidades y precios del inventario existente con el fin contar con disponibles para la facturación.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 13: Flujograma de compras locales



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.3 Devolución en Compras

Objetivo

Gestionar de manera oportuna las devoluciones de productos en mal estado y que no estén especificados en la negociación.

Alcance

Este procedimiento aplica únicamente a la devolución de productos que han sido comprados a nivel local.


Responsable

Contador

Políticas

1. El responsable de verificar el estado del producto a ser devuelto será el contador.
2. La lista de productos para devolución no deberán superar los 2 días de lapso entre su compra y el reclamo por devolución.
3. Los productos a ser devueltos deberán ser notificados a la persona responsable del proceso en un máximo de 3 días para que este comunique al proveedor y pacten la forma de compensación.

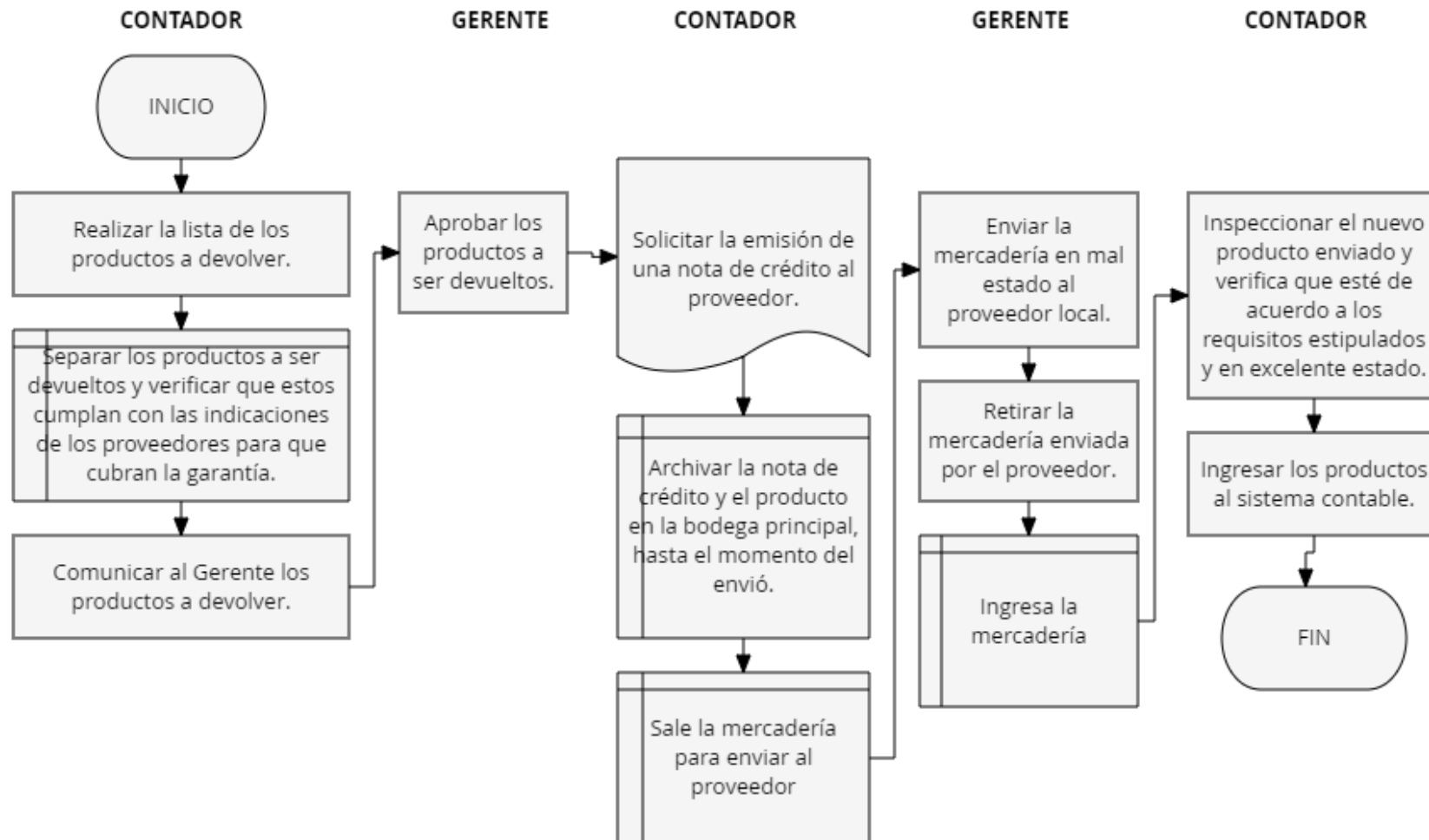
Tabla 43: Manual de procedimiento devolución en compras

		LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador
PROCEDIMIENTO		Devolución en Compras
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Contador	Realizar la lista de los productos a devolver.
2		Separar los productos a ser devueltos y verificar que estos cumplan con las indicaciones de los proveedores para que cubran la garantía.
3		Comunicar al Gerente los productos a devolver.
4	Gerente	Aprobar los productos a ser devueltos.
5	Contador	Solicitar la emisión de una nota de crédito al proveedor.
6		Archivar la nota de crédito y el producto en la bodega principal, hasta el momento del envío.
7	Gerente	Enviar la mercadería en mal estado al proveedor local.
8		Retirar la mercadería enviada por el proveedor y llevar a la bodega principal.
9	Contador	Inspeccionar el nuevo producto enviado y verifica que esté de acuerdo a los requisitos estipulados y en excelente estado.
10		Ingresar los productos al sistema contable.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 14: Flujograma devolución en compras



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.4 Importación

Objetivo

Mantener un stock adecuado de productos importados en la bodega principal para comercializar.

Alcance

Este procedimiento aplica únicamente para la adquisición de productos provenientes del extranjero y no para compras locales.

Responsable

Gerente

Administradora


Contador

Técnicos

Políticas

1. El Gerente procederá con el trámite de la importación siempre y cuando se pongan de acuerdo con la administradora.
2. La administradora con la ayuda de los técnicos y vendedores realizara una lista de los productos que se necesita importar en mayor cantidad debido a su gran demanda.
3. Toda mercadería de importación debe estar asegurada mediante póliza de seguros con el fin de garantizar y resguardar el arribo nacional de la mercadería.
4. El Gerente deberá exigir y estar pendiente de los documentos comerciales del proveedor extranjero.
5. El Gerente y la Administradora se encargaran de los trámites ante las entidades aduaneras.
6. Dar competencia para la negociación de embarques traídos del extranjero solamente al gerente de la organización.
7. Seleccionar cuidadosamente los proveedores en el extranjero y empresas transportadoras ya que cobran vital importancia a lo largo de todo el proceso de importación y nacionalización de los productos.
8. Delegar ciertas obligaciones y responsabilidades en el proceso de importación a la Administradora y Contador, para así minimizar trámites y proporcionarle a este proceso toda la atención y el tiempo necesario.

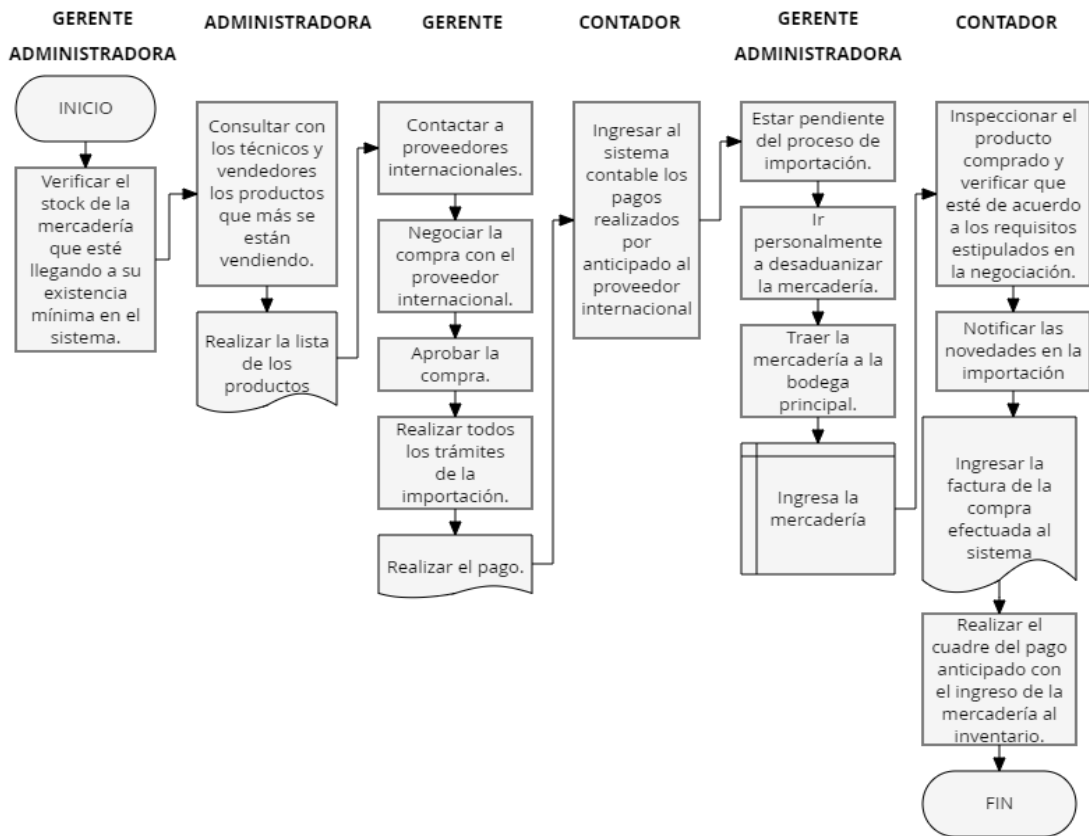
Tabla 44: Manual de procedimiento importación

		<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador</p>
PROCEDIMIENTO		Importación
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Gerente Administradora	Verificar el stock de la mercadería que esté llegando a su existencia mínima en el sistema.
2	Administradora	Consultar con los técnicos y vendedores los productos que más se están vendiendo de acuerdo a los equipos celulares que circulan en el mercado actualmente.
3		Realizar la lista de los productos que se necesita, de acuerdo a las existencias mínimas del sistema y las necesidades actuales del mercado.
4	Gerente	Contactar a proveedores internacionales.
5		Negociar la compra con el proveedor internacional que se más conveniente y confiable.
6		Aprobar la compra.
7		Realizar todos los trámites correspondientes a la importación.
8		Realizar el pago de la mercadería al proveedor internacional de acuerdo a lo establecido en la negociación.
9	Contador	Ingresar al sistema contable los pagos realizados por anticipado al proveedor internacional.
10	Gerente Administradora	Estar pendiente del proceso de importación.
11		Ir personalmente a desaduanizar la mercadería.
12		Traer la mercadería a la bodega principal.
13	Contador	Inspeccionar el producto comprado y verificar que esté de acuerdo a los requisitos estipulados en la negociación.
14		Notificar las novedades en los productos, en caso de que falten y estén en mal estado.
15		Ingresar la factura de la compra efectuada al sistema, para la actualización en las cantidades y precios del inventario existente con el fin contar con disponibles para la facturación.
16		Realizar el cuadro del pago anticipado con el ingreso de la mercadería al inventario.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 15: Flujograma importación



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.5 Inventario

Objetivo

Constatar las cantidades de productos físicos en las bodegas con cantidades registradas en el sistema contable.

Alcance

Este procedimiento aplica para el conteo físico de los productos existentes en las bodegas.

Responsable

Contador

Financiero

Políticas

1. Se realizará el proceso de inventarios cada año a todas las bodegas.
2. Se establecerá los responsables del conteo físico para cada toma de inventario.
3. Cada año se notificara con 15 días de anticipación a los responsables del inventario para que asistan a realizar la toma física.

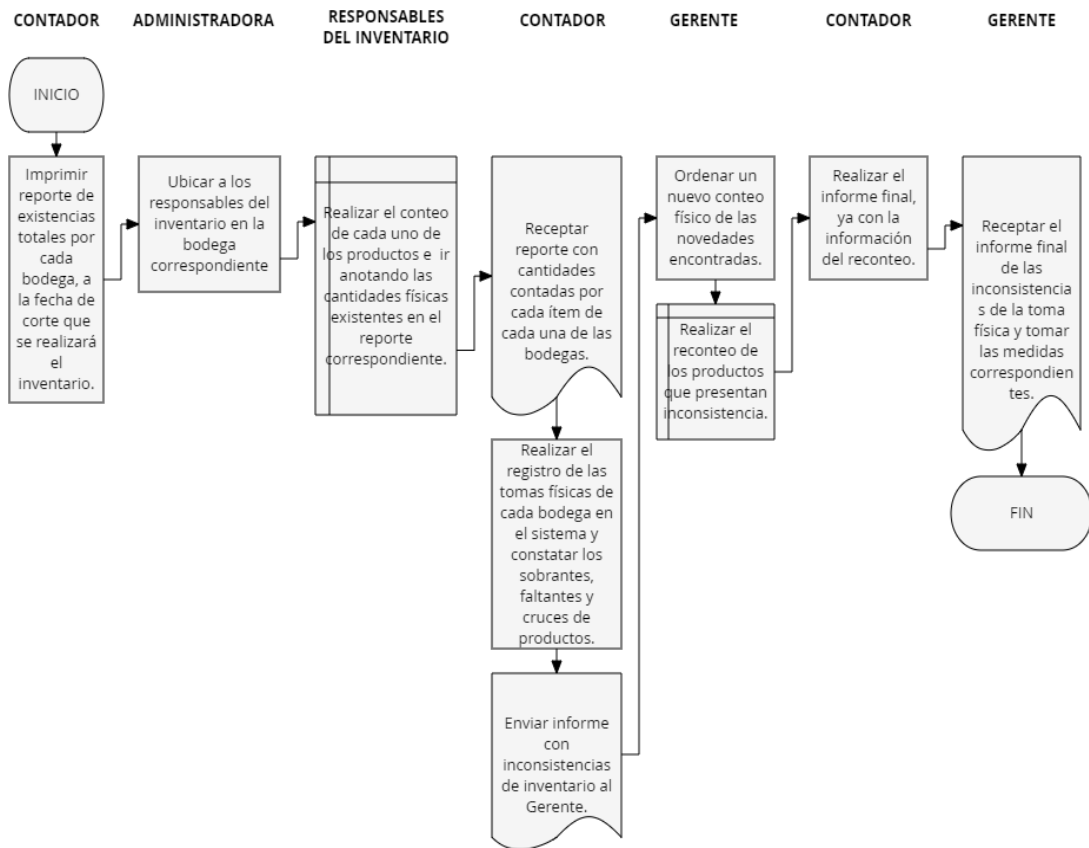
Tabla 45: Manual de procedimiento inventario

		LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador
PROCEDIMIENTO		Inventario
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Contador	Imprimir reporte de existencias totales por cada bodega, a la fecha de corte que se realizará el inventario.
2	Administradora	Ubicar a los responsables del inventario en la bodega correspondiente, dejando a una persona a cargo, que será el responsable de los resultados obtenidos.
3	Responsables del Inventario	Realizar el conteo de cada uno de los productos e ir anotando las cantidades físicas existentes en el reporte correspondiente.
4	Contador	Receptar reporte con cantidades contadas por cada ítem de cada una de las bodegas.
5		Realizar el registro de las tomas físicas de cada bodega en el sistema y constatar los sobrantes, faltantes y cruces de productos.
6		Enviar informe con inconsistencias de inventario al Gerente.
7	Gerente	Ordenar un nuevo conteo físico de las novedades encontradas.
8		Realizar el recuento de los productos que presentan inconsistencia.
9	Contador	Realizar el informe final, ya con la información del recuento.
10	Gerente	Receptar el informe final de las inconsistencias de la toma física y tomar las medidas correspondientes.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 16: Flujograma inventarios



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.6 Inventario bodega 3 (buseta)

Objetivo

Constatar las cantidades de productos físicos en la bodega 3 (buseta) con cantidades registradas en el sistema contable.

Alcance

Este procedimiento aplica para el conteo físico de los productos existentes en la bodega 3 (buseta).

Responsable

Contador


Vendedor Externo

Chofer

Política

1. Se realizará el proceso de inventarios cada mes en la bodega 3 (buseta).
2. El vendedor externo y el chofer no pueden faltar a esta toma física bajo ninguna circunstancia.
3. Cada mes se notificara con 3 días de anticipación al vendedor externo y chofer el día que se realizará la toma física.
4. La toma física se realizará el día sábado.

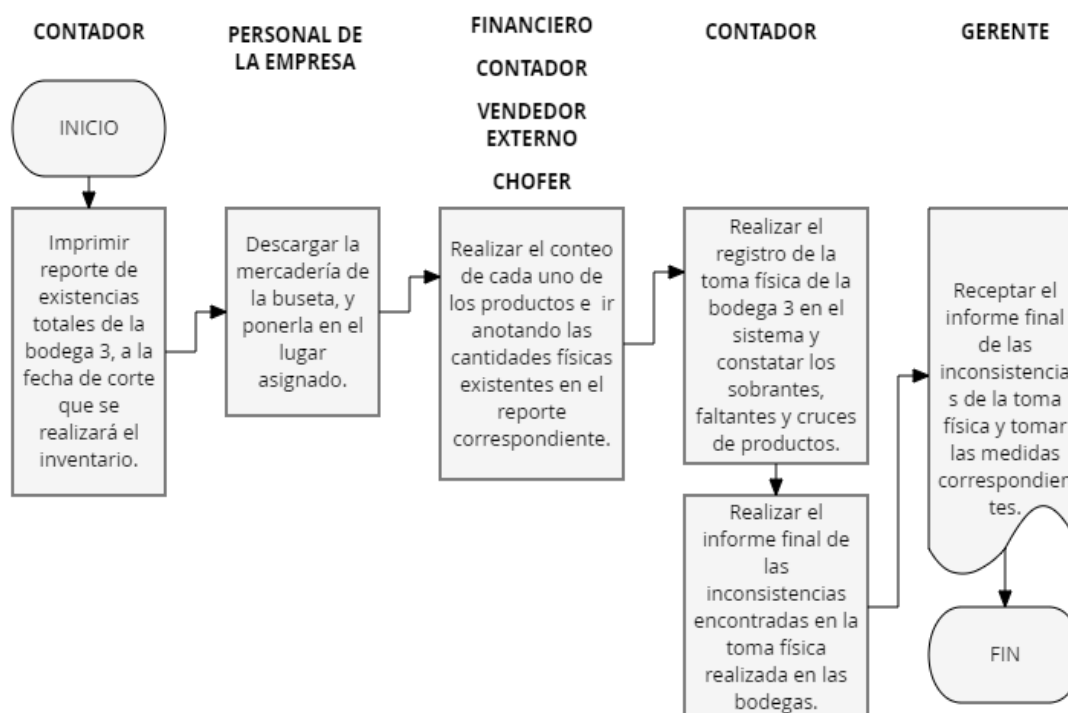
Tabla 46: Manual de procedimiento inventario de bodega 3

		LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador
PROCEDIMIENTO		Inventario bodega 3 (buseta)
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Contador	Imprimir reporte de existencias totales de la bodega 3, a la fecha de corte que se realizará el inventario.
2	Vendedor externo, local, chofer y técnicos.	Descargar la mercadería de la buseta, y ponerla en el lugar asignado, que será en la parte de afuera de la bodega ubicada en el segundo piso, para realizar la toma física.
3	Financiero, contador, vendedor externo y chofer.	Realizar el conteo de cada uno de los productos e ir anotando las cantidades físicas existentes en el reporte correspondiente.
4	Contador	Realizar el registro de la toma física de la bodega 3 en el sistema y constatar los sobrantes, faltantes y cruces de productos.
5		Realizar el informe final de las inconsistencias encontradas en la toma física realizada en las bodegas. En él debe estar la firma del vendedor externo y contador.
6	Gerente	Receptar el informe final de las inconsistencias de la toma física y tomar las medidas correspondientes.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 17: Flujograma inventario de bodega 3



Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.7 Transferencia de bodega

Objetivo

Abastecer a las bodegas de los productos necesarios para la comercialización.

Alcance

Este procedimiento aplica solamente para las bodegas.

Responsable

Contador

Vendedor Externo

Vendedor Local

Políticas

1. Se realizará las transferencias de bodega cada que lo soliciten los vendedores y de acuerdo a la existencias mínimas del productos solicitado.

2. Las transferencias de bodegas deberán tener como respaldo un documento, la nota de entrega que deberá estar firmada por la persona que entrega y la que recibe.
3. Las cantidades y productos detallados en la nota de entrega será lo que se entregue al solicitante sin ninguna excepción.

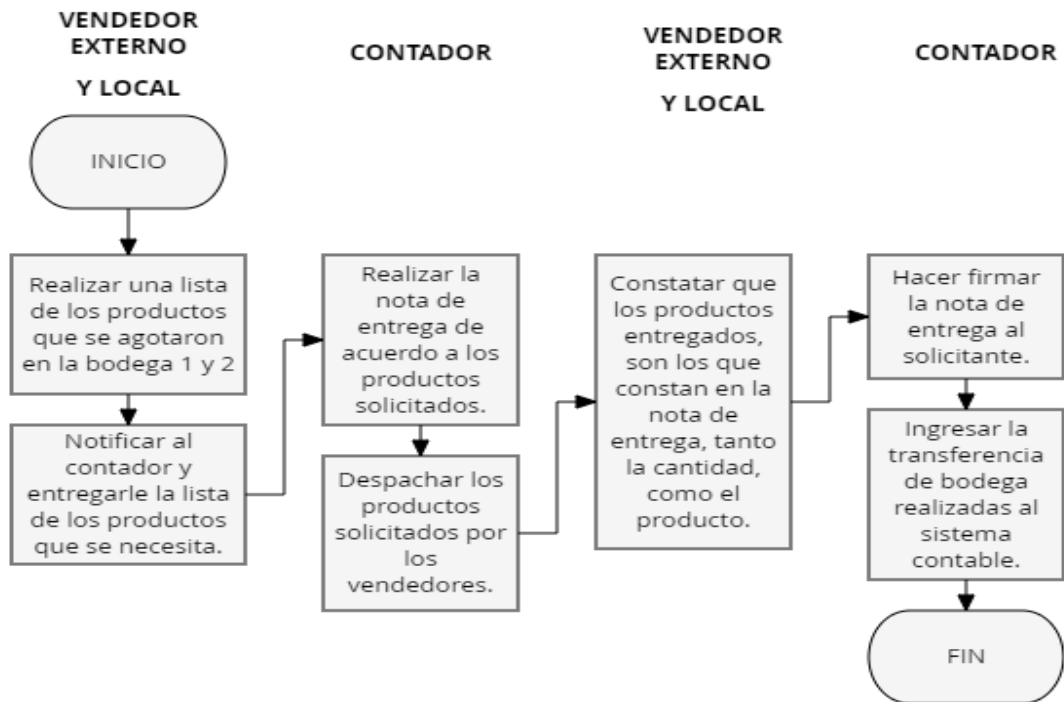
Tabla 47: Manual de procedimiento transferencia de bodega

		LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador
PROCEDIMIENTO		Transferencia de bodega
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Vendedor externo	Realizar una lista de los productos que se agotaron en la bodega 1 y 2; y que se necesita para comercializar.
2	Vendedor local	Notificar al contador y entregarle la lista de los productos que se necesita.
3	Contador	Realizar la nota de entrega de acuerdo a los productos solicitados.
4		Despachar los productos solicitados por los vendedores.
5	Vendedor externo Vendedor local	Constatar que los productos entregados, son los que constan en la nota de entrega, tanto la cantidad, como el producto.
6	Contador	Hacer firmar la nota de entrega al solicitante.
7		Ingresar la transferencia de bodega realizadas al sistema contable de acuerdo a lo detallado en la nota de entrega.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 18: Flujograma transferencia de bodega



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.8 Servicio Técnico

Objetivo

Reparar todos los equipos móviles que ingresen al taller.

Alcance

Este procedimiento aplica únicamente el área de servicio técnico.

Responsable

Vendedor Local

Jefe técnico

Técnico de hardware

Técnico de software

Políticas

1. El vendedor del local será el encargado de recibir el equipo.
2. Se debe notificar al cliente el daño por el cual el equipo va a ser reparado.

3. Todo equipo debe estar en el taller con su respectivo recibo, en el cual deben constar todos los datos del cliente.
4. Los técnicos son responsables de los equipos que estén en reparación.
5. Se debe cumplir con el tiempo de entrega pactado.

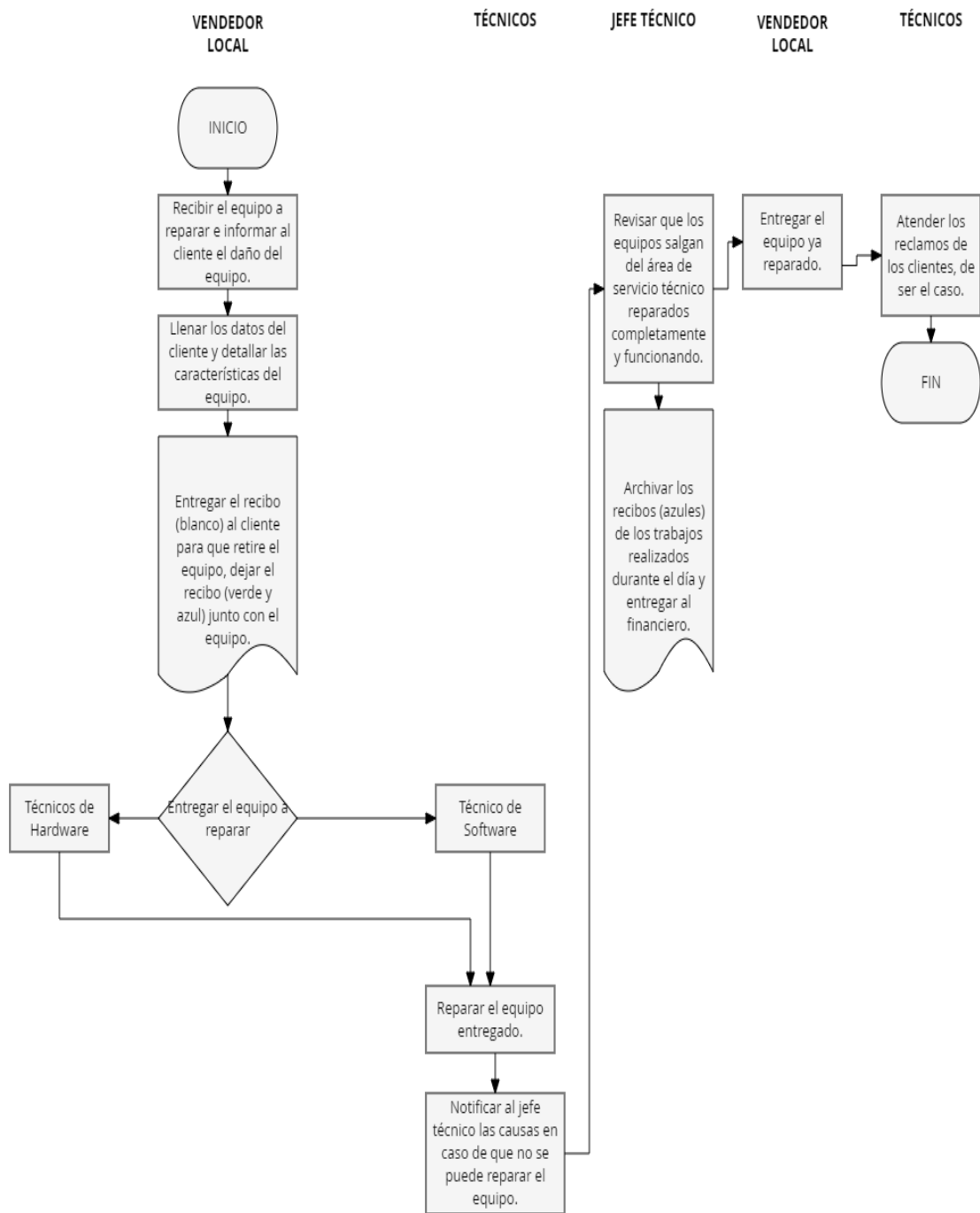
Tabla 48: Manual de procedimiento servicio técnico

		LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador
PROCEDIMIENTO		Servicio Técnico
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Vendedor Local	Recibir el equipo a reparar e informar al cliente el daño del equipo, en caso de no poder determinar el daño, llevara el equipo a los técnicos para que den el diagnostico.
2		Llenar los datos del cliente y detallar las características del equipo en los recibos de servicio técnico.
3		Entregar el recibo (blanco) al cliente para que retire el equipo, dejar el recibo (verde y azul) junto con el equipo.
4		Entregar el equipo a reparar con el recibo correspondiente (verde y azul) a los técnicos de hardware si el daño es hardware o entregar al técnico de software si el daño es software.
5	Técnico Hardware y Software	Reparar el equipo entregado.
6		Notificar al jefe técnico las causas en caso de que no se puede reparar el equipo.
7	Jefe Técnico	Revisar que los equipos salgan del área de servicio técnico reparados completamente y funcionando.
8		Archivar los recibos (azules) de los trabajos realizados durante el día y entregar al financiero.
9	Vendedor Local	Entregar el equipo, y explicar al cliente lo que hizo el técnico y entregar el recibo de garantía (verde), además de archivar el recibo (blanco) de servicio técnico, especificando el valor cobrado.
10	Técnicos	Atender los reclamos de los clientes, de ser el caso.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 19: Flujograma servicio técnico



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.9 Ventas Local

Objetivo

Cumplir con la meta de ventas, brindando una atención al cliente personalizada que le de confianza y demuestre nuestro compromiso y responsabilidad hacia ellos.

Alcance

Este procedimiento aplica únicamente a las ventas realizadas en el local.

Responsable

Vendedor Local

Cliente

Administradora


Gerente

Contador

Políticas

1. El vendedor del local será el encargado de realizar las ventas.
2. Siempre debe tener exhibiendo en el almacén todos los productos para la venta.
3. Debe registrar la venta realizada.
4. Para realizar ventas a créditos debe pedir autorización a la administración o gerencia.
5. Se debe comprobar que el producto sale en perfecto estado y funcionamiento del establecimiento.
6. Las devoluciones en venta solo se realizarán, si el cliente trae la factura.
7. Al final del día deberá realizar el cierre de caja correspondiente.

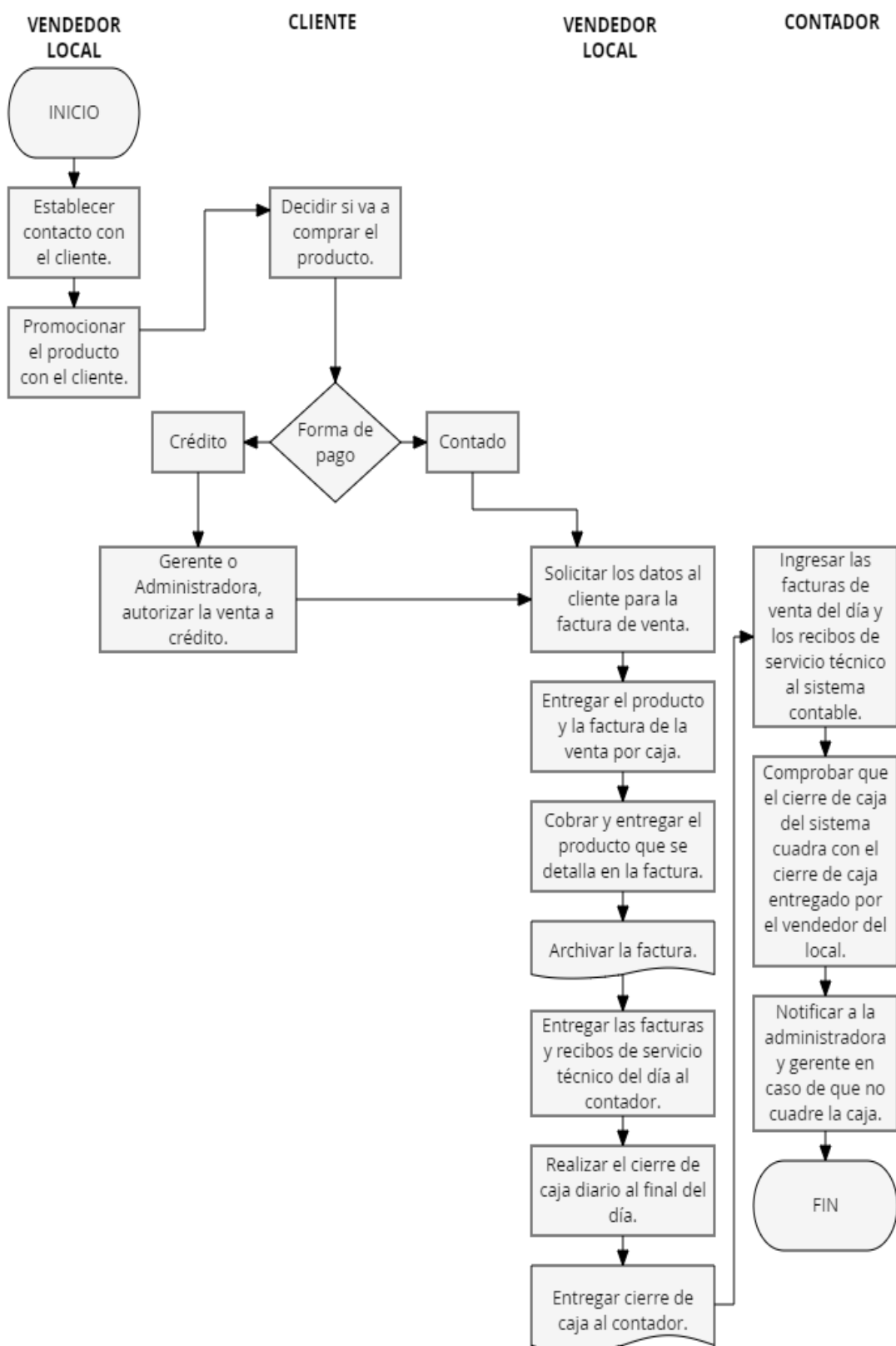
Tabla 49: Manual de procedimiento ventas local

		<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez Riobamba-Ecuador</p>
PROCEDIMIENTO		Ventas local
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Vendedor local	Establecer contacto con el cliente que llegue al almacén.
2		Promocionar los productos al cliente y describir su funcionamiento de ser necesario, así como el precio.
3	Cliente	Decidir si va a comprar el producto.
4		Decidir la forma de pago: contado o crédito.
5	Gerente Administradora	Autorizar la venta a crédito en caso de solicitarlo el cliente.
6	Vendedor local	Solicitar los datos al cliente para llenar la factura de venta.
7		Entregar el producto y la factura de la venta por caja.
8		Cobrar y entregar el producto que se detalla en la factura.
9		Archivar la factura.
10		Entregar las facturas y recibos de servicio técnico del día al contador para que ingrese al sistema.
11		Realizar el cierre de caja diario al final del día.
12	Contador	Ingresar las facturas de venta del día y los recibos de servicio técnico al sistema contable.
13		Comprobar que el cierre de caja del sistema cuadra con el cierre de caja entregado por el vendedor del local.
14		Notificar a la administradora y gerente en caso de que no cuadre la caja.

Fuente: Landcell Importadora

Elaborado por: Cristian Silva

Figura 20: Flujograma ventas local



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.4.10 Ventas externas

Objetivo

Cumplir con la meta de ventas, brindando una atención a los cliente de la zona centro oriente del país personalizada que le de confianza y demuestre nuestro compromiso y responsabilidad hacia ellos.

Alcance

Este procedimiento aplica únicamente a las ventas externas.

Responsable

Vendedor Externo.

Chofer

Cliente

Administradora


Gerente

Contador

Políticas

1. El vendedor externo deberá cumplir con las rutas establecidas.
2. El vendedor deberá estar en la ciudad de destino a las 9h00 am a más tardar.
3. Deberá de tener existencias suficientes de los productos más vendidos.
4. Siempre debe las muestras de nuestros productos para indicar a los clientes.
5. Debe registrar la venta realizada.
6. Para realizar ventas a créditos debe pedir autorización a la administración o gerencia, cuando este pase el monto de crédito autorizado.
7. Se cubrirán las garantías de los productos dañados, en la siguiente ruta.
8. El chofer se encargara de cobrar.
9. El chofer realizara el cuadro de las ventas diarias.

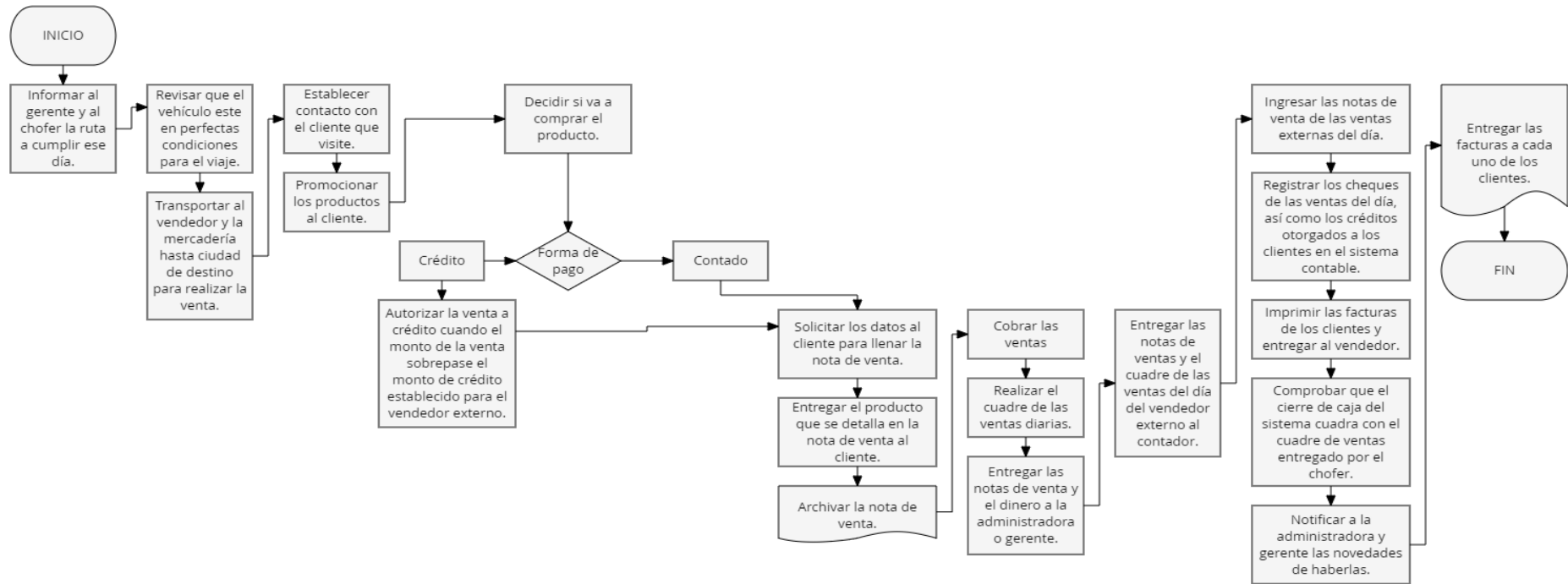
Tabla 50: Manual de procedimiento ventas externas

		<p align="center">LANDCELL IMPORTADORA</p> <p align="center">Av. Eugenio Espejo 22-10 y Cordovez</p> <p align="center">Riobamba-Ecuador</p>
PROCEDIMIENTO		Ventas externas
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Vendedor Externo	Informar al gerente y al chofer la ruta a cumplir ese día.
2	Chofer	Revisar que el vehículo este en perfectas condiciones para el viaje.
3		Transportar al vendedor y la mercadería hasta ciudad de destino para realizar la venta.
4	Vendedor Externo	Establecer contacto con el cliente que visite.
5		Promocionar los productos al cliente y describir su funcionamiento de ser necesario, así como el precio.
6	Cliente	Decidir si va a comprar el producto.
7		Decidir la forma de pago: contado o crédito.
8	Administradora Gerente	Autorizar la venta a crédito cuando el monto de la venta sobrepase el monto de crédito establecido para el vendedor externo.
9	Vendedor externo	Solicitar los datos al cliente para llenar la nota de venta.
10		Entregar el producto que se detalla en la nota de venta al cliente.
11		Archivar la nota de venta.
12	Chofer	Cobrar el valor de la venta.
13		Realizar el cuadro de las ventas diarias.

14		Entregar las notas de venta y el dinero a la administradora o gerente.
15	Administradora Gerente	Entregar las notas de ventas y el cuadro de las ventas del día del vendedor externo al contador.
16	Contador	Ingresar las notas de venta de las ventas externas del día.
17		Registrar los cheques de las ventas del día, así como los créditos otorgados a los clientes en el sistema contable.
18		Imprimir las facturas de los clientes y entregar al vendedor.
19		Comprobar que el cierre de caja del sistema cuadra con el cuadro de ventas entregado por el chofer.
20		Notificar a la administradora y gerente las novedades de haberlas.
21	Vendedor Externo	Entregar las facturas a cada uno de los clientes.

Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

Figura 21: Flujoograma Ventas Externas



Fuente: Landcell Importadora
Elaborado por: Cristian Silva

4.2.5 Modelo de gestión financiera

Este manual financiero, representará una guía para Landcell Importadora, con el fin de permitir una correcta gestión de los recursos económicos-financieros de la organización, de tal manera que se logre incrementar la rentabilidad y tener liquidez.

4.2.6 Planeación Financiera

“La planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va; si las cosas resultan desfavorables, debe tener la empresa un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

El proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. Existen distintas formas o métodos para realizar el proceso”⁴.

La planeación financiera va ayudar a Landcell Importadora a evolucionar en el ámbito económico-financiero, ya que va tener una idea clara del futuro que le espera si aplica las estrategias planteadas en el presente trabajo, por eso es de suma importancia una correcta planeación financiera para el desarrollo y crecimiento económico de la empresa.

⁴ (González, 2008)

Tabla 51: Matriz de objetivos y metas estratégicos

LANDCELL IMPORTADORA								
MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROMEDIO AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021	ESTÁNDAR DE LA INDUSTRIA
		2015 - 2016						
LIQUIDEZ	Incrementar la liquidez corriente en comparación al promedio de los años 2015 - 2016.	1,35	1,42	1,49	1,56	1,64	1,72	1,72
	Incrementa la prueba ácida para mejorar la liquidez de la empresa.	0,39	0,41	0,43	0,45	0,47	0,50	0,87
SOLVENCIA	Mantener los niveles de solvencia actuales.	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,60
GESTIÓN	Optimizar el uso adecuado y correcto de los activos fijos de la empresa para generar mayores ingresos.	3,22	3,38	3,55	3,73	3,91	4,11	113,50
	Incrementar los ingresos de la empresa.	1,29	1,35	1,42	1,49	1,57	1,65	3,71
RENTABILIDAD	Mejorar la rentabilidad de los activos de la empresa para obtener eficiencia operativa.	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,20
	Mejorar el rendimiento sobre las ventas realizadas para maximizar la utilidad neta.	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,12
	Mejorar el rendimiento sobre el patrimonio para maximizar la utilidad neta.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,12
	Mejorar el rendimiento sobre los activos para maximizar la utilidad neta y hacer un uso efectivo de los mismos.	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,12
	Mejorar la rentabilidad financiera de empresa para incrementar el beneficio neto de los accionistas.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,07

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.7 Estrategias para maximizar las utilidades y la liquidez de Landcell Importadora

Landcell Importadora, por ser una empresa dedicada a la importación y comercialización de accesorios para celulares de gama alta y baja, así como prestar servicio técnico para equipos telefónicos, necesita de liquidez para poder realizar sus importaciones o compras locales, es por ello que es necesario que tenga altos índices de liquidez, los mismos que concuerde con los costos de venta, gastos y pago de préstamos para que la empresa puede operar en el mercado sin dificultad.

Debido a esto se plantearan estrategias que permitan llevar una correcta gestión de sus costos de venta elaborando un presupuesto adecuando para cada importación, así como para las compras locales, incrementar el volumen de ventas ofreciendo productos a precios más competitivos en el mercado y el más importante realizar una planificación para endeudamientos futuros, de esta manera lograr que la empresa maximice sus utilidades y tenga liquidez.

4.2.7.1 Estrategias para incrementar las ventas

Presupuesto de Ingresos

Los presupuestos son una herramienta que ayudan a pronosticar los flujos de efectivo que tiene la organización en un periodo determinado, al mismo tiempo que generan información de suma importancia para la toma de decisiones.

Por tal motivo es de su importancia elaborar un presupuesto de compras, que no permita tener una idea de cuánto va a generar la empresa y si estos ingresos son suficientes para cubrir los costos y gastos de la organización y sobre todo generar una nivel de rentabilidad alto.

Para proyectar y realizar las proyecciones de venta se ha tomado en cuenta el crecimiento que hubo entre el año 2015 y 2016, así como el comportamiento del mercado en que se desarrolla la empresa.

Estrategias de venta

Los ingresos de Landcell Importadora, por comercialización de sus productos importados tuvieron un incremento en el año 2016 de 50% en comparación al 2015, por lo que me permito plantear un crecimiento del 30% anual acorde a la demanda del mercado actual y el crecimiento que tuvo en el último año analizado.

Para lograr un crecimiento del 30% en las ventas es necesario implementar las siguientes estrategias:

- Establecer precios más competitivos en el mercado, sobre todo para las ventas al por mayor en la zona centro oriente del país.
- Contar con un stock suficiente y variado, sobre todo de los productos estrellas como son: baterías, flash, memorias, micas de vidrio, cargadores, cables y repuestos.
- Realizar una campaña publicitaria a nivel local y en la región centro oriente del país para promocionar los productos y servicios de Landcell Importadora.
- Capacitar al personal de ventas para que brinden un servicio de calidad.

Con las estrategias planteadas, Landcell Importadora tiene la capacidad de incrementar sus ingresos de la siguiente forma:

Tabla 52: Ventas proyectadas 2017-2021

AÑOS	INCREMENTO	%	TOTAL VENTAS
2017	73.500,00	30	318.500,00
2018	47.775,00	15	366.275,00
2019	54.941,25	15	421.216,25
2020	84.243,25	15	505.459,50
2021	101.091,90	15	606.551,40

Elaborado por: Cristian Silva

Como se puede apreciar en la tabla N°52 las ventas en el año 2017 tendrá un incremento del 30%, este porcentaje se estable con el propósito que logres saldar sus cuentas y préstamos por pagar y cuente con liquidez suficiente para realizar sus operaciones de forma normal y a partir del 2018 se proyecta que tendrán un incremento del 15% anual en sus ventas este porcentaje se estable de acuerdo al incremento que

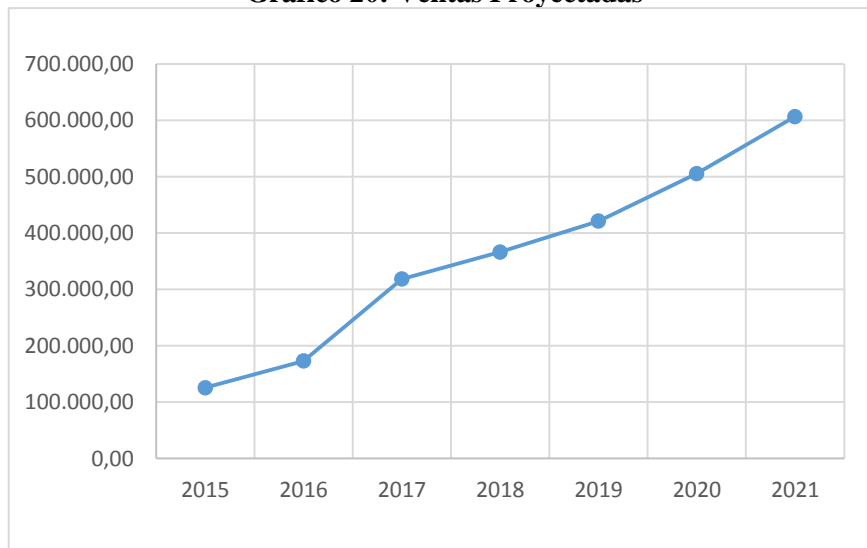
presento en el año 2016. Además que se toma en cuenta que el mercado en que participa es un mercado que crece año a año en todo el mundo, por eso proyectamos un incremento fijo desde el año 2018.

Tabla 53: Evolución de las ventas entre 2015-2021

AÑOS	VENTAS
2015	125.447,77
2016	172.894,30
2017	318.500,00
2018	366.275,00
2019	421.216,25
2020	505.459,50
2021	606.551,40

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 20: Ventas Proyectadas



Elaborado por: Cristian Silva

Como se puede ver en la Gráfica N°20 las proyecciones en las ventas permiten observar un crecimiento sostenido y constante desde el año 2015 y las proyecciones realizadas a 5 años muestran una tendencia positiva, con un incremento promedio del 18% con lo cual la empresa va a maximizar su rentabilidad. Por lo tanto se vuelve indispensable la aplicación de las estrategias planteadas en esta propuesta para que la empresa vaya creciendo en el mercado y al mismo tiempo sea más rentable.

4.2.7.2 Estrategias para incrementar el Ingreso de Servicio Técnico

El presupuesto de Servicio Técnico, tiene el mismo objetivo que el de ventas, ya que este también es un ingreso que pertenece directamente al giro del negocio. Por eso es de suma importancia diferenciar estos dos ingresos, ya que su crecimiento es diferente.

A esto se suma que el ingreso de servicio técnico tiene un mayor margen de rentabilidad, ya que los gastos aquí son menores.

Para proyectar y realizar las proyecciones de los ingresos de servicio técnico se ha tomado en cuenta el crecimiento que hubo entre el año 2015 y 2016, así como el comportamiento del mercado en que se desarrolla la empresa.

Estrategias de Servicio técnico

Los ingresos de Landcell Importadora, por servicio técnico tuvieron un incremento en el año 2016 de 28% en comparación al 2015, por lo que me permito plantear un crecimiento del 14% anual acorde a la demanda del mercado actual y el crecimiento que tuvo en el último año analizado.

Para lograr un crecimiento del 14% en los ingresos de servicio técnico es necesario implementar las siguientes estrategias:

- Adquirir nuevos equipos para el diagnóstico y reparación de los equipos celulares.
- Contar con un stock completo de repuestos para celulares de gama alta y baja.
- Ampliar la infraestructura del taller.
- Capacitar al personal de servicio técnico para que brinden un servicio garantizado.

Con las estrategias planteadas, Landcell Importadora tiene la capacidad de incrementar sus ingresos de la siguiente forma:

Tabla 54: Ingresos proyectados servicio técnico

AÑOS	INCREMENTO	%	SERVICIO TÉCNICO
2017	3.336,64	14	27.169,78
2018	3.803,77	14	30.973,55
2019	4.336,30	14	35.309,85
2020	4.943,38	14	40.253,22
2021	5.635,45	14	45.888,68

Elaborado por: Cristian Silva

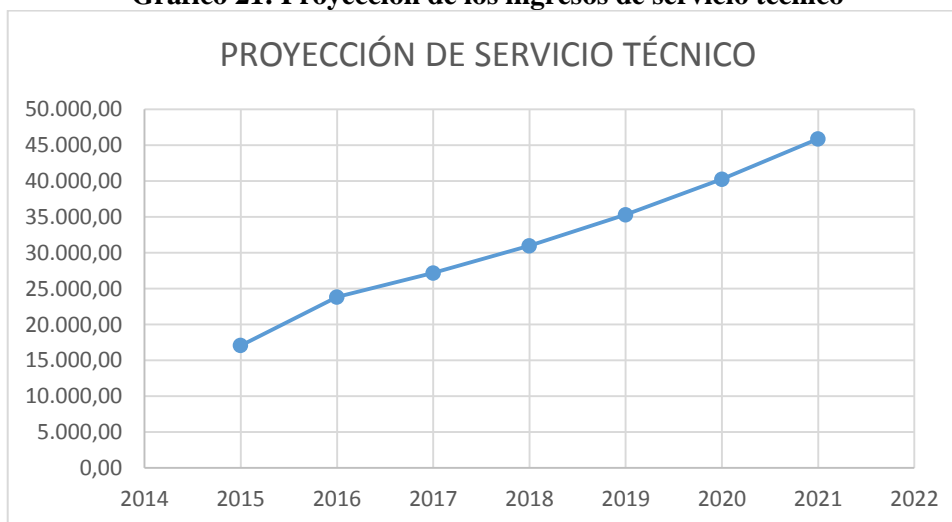
Como se puede apreciar en la tabla N°54 los ingresos a partir del año 2017 se proyecta que tendrán un incremento del 14% anual en los ingresos por servicio técnico este porcentaje se estable de acuerdo al incremento que presento en el año 2016. Además que se toma en cuenta que en este medio siempre es de suma importancia reparar los equipos telefónicos que se han vuelto indispensables en el diario vivir por lo que esta tasa de crecimiento puede ser aún mayor a la proyectada.

Tabla 55: Evolución de los ingreso de servicio técnico entre 2015-2021

AÑOS	SERVICIO TÉCNICO
2015	17.062,59
2016	23.833,14
2017	27.169,78
2018	30.973,55
2019	35.309,85
2020	40.253,22
2021	45.888,68

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 21: Proyección de los ingresos de servicio técnico



Elaborado por: Cristian Silva

Como se puede ver en la Gráfica N°21 las proyecciones demuestran el incremento de los ingresos por servicio técnico desde el año 2015 y las proyecciones realizadas a 5 años muestran una tendencia positiva, con un incremento promedio del 14% con lo cual la empresa va a maximizar su rentabilidad. Por lo tanto se vuelve indispensable la aplicación de las estrategias planteadas en esta propuesta para que la empresa vaya creciendo en el mercado y al mismo tiempo sea más rentable.

4.2.7.3 Ingresos no operacionales

La empresa también cuenta con ingresos no operacionales, aquí están ingresos por ventas de equipos móviles que no han sido retirados en años, además de ingresos generados por repuestos de equipos que ya no están circulando en el mercado pero que la empresa aún tiene, pero hay que aclarar que estos no constan en el inventario de la empresa.

Tabla 56: Ingresos no operacionales proyectados

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.000,00	1.300,00	1.950,00	2.925,00	4.387,50

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.8 Estrategias de Compras

Presupuesto de compras

Una vez elaborado el presupuesto de ventas, toca elaborar el presupuesto de compras que es base al volumen de ingresos generados por la venta de productos en la empresa, esto es de suma importancia ya que al contar con el presupuesto no se va a incurrir en gastos innecesarios a la hora de comprar. El encargado del proceso de compras en este caso será el Gerente General con la ayuda de todos sus subalternos esto se realizara cumpliendo con el manual de procedimientos antes propuesta para las importaciones y compras locales.

Estrategias de compras

- Se realizarán también compras locales para que no existe desabastecimiento en el inventario de la empresa.

- Se realizarán importaciones bimestrales, donde se buscara optimizar los recursos invertidos en transporte y pagos a la aduana.

Para realizar el presupuesto de compras se tomara en cuenta los valores compras de los años 2015 y 2016 dando un promedio de compras del 77% en relación a la ventas, así como también se tomara en cuenta el valor de ventas pronosticado anteriormente para que sea un dato congruente con lo propuesto anteriormente.

Tabla 57: Compras Proyectadas

	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS PRESUPUESTADAS	318.500,00	366.275,00	421.216,25	505.459,50	606.551,40
COMPRAS LOCALES	126.141,93	145.063,21	166.822,70	200.187,23	240.224,68
IMPORTACIONES	117.048,75	134.606,06	154.796,97	185.756,37	222.907,64
GASTO TRANSPORTE NACIONAL	500,00	700,00	900,00	1100,00	1300,00
GASTO TRANSPORTE INTERNACIONAL	1.000,00	1.200,00	1.400,00	1.600,00	1.800,00
GASTO ADUANEROS	1.500,00	1.700,00	1.900,00	2.100,00	2.300,00
TOTAL	246.190,68	283.269,28	325.819,67	390.743,60	468.532,32

COMPRAS LOCALES 2015	52.103,34	36,56%
COMPRAS LOCALES 2016	83.743,62	42,65%
PROMEDIO DE COMPRAS LOCALES	67.923,48	39,61%
RIESGO +/-		3%
COMPRAS LOCALES		43%

IMPORTACIONES 2015	51.272,10	35,98%
IMPORTACIONES 2016	73.669,74	37,52%
PROMEDIO DE IMPORTACIONES	62.470,92	36,75%
RIESGO +/-		3%
IMPORTACIONES		40%

Elaborado por: Cristian Silva

En la tabla N°57 se puede observar las proyecciones de las compras locales e importaciones para determinar el promedio de las compras tanto locales como de las importaciones, se realizó en base a los datos del año 2015 y 2016, para determinar el valor de las compras de realizo acorde con las ventas proyectadas según el promedio que dio como resultado.

Como se puede ver en el procedimiento planteado el promedio de la compras locales es de 39,61% y de las importaciones es de 36,75% dando como resultado un promedio general de 76,36%, con un margen de riesgo del 3% +/-, según las ventas anuales.

4.2.9 Gastos Proyectados

4.2.9.1 Presupuesto de Gastos Operativos

El presupuesto de gastos operativos es donde se detallan todos los gastos que tienen que ver directamente con el giro del negocio, en el caso de Landcell Importadora los estos gastos están desglosados en administrativo, ventas y servicio técnico.

Para elaborar las proyecciones de los gastos operativos se debe tomar primero en cuenta los costos fijos como son los sueldos, esto debe incluir los sueldos establecidos en los contratos de trabajo y todos los beneficios de ley.

Tabla 58: Gasto sueldos proyectados

FUNCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
Gerente	8.354,00	8.521,08	8.691,50	8.865,33	9.042,64
Administradora	8.354,00	8.521,08	8.691,50	8.865,33	9.042,64
Financiero	7.556,10	7.707,22	7.861,37	8.018,59	8.178,97
Auxiliar Contable	6.942,73	7.081,58	7.223,22	7.367,68	7.515,03
GASTOS ADMINISTRATIVOS	31.206,83	31.830,97	32.467,59	33.116,94	33.779,28
Vendedor Externo	8.944,20	9.123,08	9.305,55	9.491,66	9.681,49
Chofer	8.759,20	8.934,38	9.113,07	9.295,33	9.481,24
Vendedor Local	6.359,25	6.486,44	6.616,16	6.748,49	6.883,46
GASTOS DE VENTAS	24.062,65	24.543,90	25.034,78	25.535,48	26.046,19
Jefe Técnico	7.259,25	7.404,44	7.552,52	7.703,57	7.857,65
Técnico de Hardware	7.259,25	7.404,44	7.552,52	7.703,57	7.857,65
Técnico de Software	7.259,25	7.404,44	7.552,52	7.703,57	7.857,65
GASTOS DE SERVICIO TÉCNICO	21.777,75	22.213,31	22.657,57	23.110,72	23.572,94
TOTAL	77.047,23	78.588,17	80.159,94	81.763,14	83.398,40

Elaborado por: Cristian Silva

Como se puede observar en la tabla de sueldos proyectados, los valores presentados están acorde a las normativas de la empresa, y se realizó con un incremento del 2% anual, que es el promedio anual de incremento de sueldos en el país.

Cabe recalcar que se ha considerado las horas extras y comisiones de ventas como beneficios sociales por lo que esos valores ya están incluidos en la tabla N°58.

Tabla 59: Depreciación de activos fijos proyectados

DETALLE	VALOR HISTÓRICO	% DEP'N	2017	2018	2019	2020	2021
Muebles y Enseres	2.800,00	10%	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Equipo de computo	1.100,00	33,33%	366,63	366,63	366,63		
Equipo de oficina	365,00	10%	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50
Vehículos	28.000,00	20%	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
ADMINISTRACIÓN	32.265,00		6.283,13	6.283,13	6.283,13	5.916,50	5.916,50
Muebles y Enseres	6.715,00	10%	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50
Equipo de computo	1.000,00	33,33%	333,30	333,30	333,30		
Equipo de oficina	58,00	10%	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80
Vehículos	17.000,00	20%	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
VENTAS	24.773,00		4.410,60	4.410,60	4.410,60	4.077,30	4.077,30
Muebles y Enseres	375,00	10%	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50
Equipo de computo	2.700,00	33,33%	899,91	899,91	899,91		
Equipo de oficina	15,00	10%	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Maquinaria, equipo y herramientas	170,00	10%	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
SERVICIO TÉCNICO	3.260,00		955,91	955,91	955,91	56,00	56,00
TOTAL	60.298,00		11.649,64	11.649,64	11.649,64	10.049,80	10.049,80

Elaborado por: Cristian Silva

Landcell Importadora no estaba llevando el gasto depreciación de forma correcta, ya que estaban realizando la depreciación de sus activos actuales.

A continuación se detallara los otros gastos operacionales que incurren para el funcionamiento normal de la empresa, esto se realiza en base a los datos de los años 2015 y 2016.

Tabla 60: Gastos operacionales proyectados

GASTOS OPERACIONALES					
DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Suministro de Limpieza	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Viáticos	400,00	408,00	416,16	424,48	432,97
Gasto Movilidad	280,00	285,60	291,31	297,14	303,08
Gasto Comunicación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Transporte y Movilización	36,00	36,72	37,45	38,20	38,97
Gasto Imprenta, reproducción y fotografía	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Lubricante	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36
Gasto Publicidad	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>	4.176,00	4.259,52	4.344,71	4.431,60	4.520,24
Gasto Suministro de Oficina	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Viáticos	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
Gasto Movilidad	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Comunicación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>GASTO DE VENTA</u>	4.140,00	4.222,80	4.307,26	4.393,40	4.481,27
Gasto Suministro de Limpieza	60,00	61,20	62,42	63,67	64,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Repuestos y Herramientas	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>GASTO SERVICIO TÉCNICO</u>	810,00	826,20	842,72	859,58	876,77
<i>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</i>	9.126,00	9.308,52	9.494,69	9.684,58	9.878,28

Elaborado por: Cristian Silva

Como se puede apreciar en la tabla N°60 se detalla los gastos de cada área de la organización especificando montos anuales, diferentes a los del año 2016, esto es debido a que se pudo determinar que no existe un correcto control en los gastos, por eso se plantean estos valores de acuerdo a la necesidad existente en la empresa que se determinaron en el proceso de investigación.

Las proyecciones de los gastos operativos se realizaron con un incremento del 2% anual, ya que en la mayoría puede ser posible incluso que no halla variación alguna debido a la reducción del IVA al 12% a partir de junio.

4.2.9.2 Presupuesto de Gastos no operacionales

Presupuesto de Financiamiento

En esta propuesta se incluye un préstamo que la empresa está planeando realizar para invertir en la compra de mercadería y ampliar las bodegas, para poder cubrir la demanda insatisfecha que existe.

En este caso Landcell Importadora proyecta obtener un préstamo de USD 50.000,00 en Septiembre de 2017, este préstamo será concedido a una tasa del 11,23% anual, con 18 pagos mensuales.

De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente este pago se culminara de pagar según lo planificado en Marzo de 2019, por lo tanto se debe tomar en cuenta el pago del capital y el interés que genere este préstamo a partir del año 2017.

Tabla 61: Gasto financiero proyectado

DETALLE	2017	2018	2019
Financiamiento	50.000,00		
Capital	8.333,34	33.333,36	8.333,30
Interés	1.326,00	2.964,00	156,00
TOTAL	9.659,34	36.297,36	8.489,30

Elaborado por: Cristian Silva

La tabla N°61 muestra el gasto financiero generado por el interés que se va a pagar cada año por un préstamo bancario. Se puede observar que por adquirir un préstamo de USD 50.000,00 en el año 2017 el gasto financiero por los intereses asciende a USD 1.326,00 y el pago del capital a USD 8.333,34 este es el monto de tres cuotas, que incrementará en el 2018 por que se pagarán doce cuotas y disminuye de nuevo en el 2019 ya que solo quedarán tres cuotas por pagar. El valor total de la cuota mensual se establece de acuerdo a la tabla de amortización proporcionada por un banco.

Después de realizar los cálculos pertinentes de cada uno de los rubros de los gastos operacionales en los que se incurren para el funcionamiento de la empresa se hará un consolidado de todos estos gastos, para determinar el valor total de los gastos operacionales.

Para poder determinar el total de los gastos también tienen que incluirse los no operacionales que en este caso va hacer el gasto financiero por el pago de los intereses por el crédito que se va a solicitar.

Las proyecciones están establecidas a partir del año 2017 hasta el 2021, teniendo presente que la empresa tiene como principal objetivo incrementar su mercado a nivel local y en la región centro oriental del país, con la meta de incrementar sus utilidades y tener liquidez.

Tabla 62: Resumen de gastos proyectados

GASTOS OPERACIONALES					
DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
Gasto sueldos y salarios	31.206,83	31.830,97	32.467,59	33.116,94	33.779,28
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Suministro de Limpieza	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Viáticos	400,00	408,00	416,16	424,48	432,97
Gasto Movilidad	280,00	285,60	291,31	297,14	303,08
Gasto Comunicación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Transporte y Movilización	36,00	36,72	37,45	38,20	38,97
Gasto Imprenta, reproducción y fotogr.	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46

Gasto Lubricante	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36
Gasto Publicidad	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Depreciación	6.283,13	6.283,13	6.283,13	5.916,50	5.916,50
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>	41.665,96	42.373,62	43.095,43	43.465,04	44.216,01
Gasto sueldos y salarios	24.062,65	24.543,90	25.034,78	25.535,48	26.046,19
Gasto Suministro de Oficina	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Viáticos	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
Gasto Movilidad	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Comunicación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Depreciación	4.410,60	4.410,60	4.410,60	4.077,30	4.077,30
<u>GASTO DE VENTA</u>	32.613,25	33.177,30	33.752,64	34.006,18	34.604,76
Gasto sueldos y salarios	21.777,75	22.213,31	22.657,57	23.110,72	23.572,94
Gasto Suministro de Limpieza	60,00	61,20	62,42	63,67	64,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Repuestos y Herramientas	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Depreciación	955,91	955,91	955,91	56,00	56,00
<u>GASTO SERVICIO TÉCNICO</u>	23.543,66	23.995,42	24.456,21	24.026,30	24.505,71
<i>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</i>	97.822,87	99.546,33	101.304,27	101.497,52	103.326,48
GASTOS NO OPERACIONALES					
Gasto interés	1.326,00	2.964,00	156,00	0,00	0,00
<i>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</i>	1.326,00	2.964,00	156,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS	99.148,87	102.510,33	101.460,27	101.497,52	103.326,48

Elaborado por: Cristian Silva

En la tabla N°62 se puede observar como el total de gastos va desde los USD 99.148,87 y ascienden hasta los USD 103.326,48 los mismos que tienen como objetivo reducir el gasto y se pueda maximizar las utilidades para los empleados y accionistas, llevando a la empresa al desarrollo comercial y crecimiento económico.

A continuación se presenta la participación de los costos y gastos proyectados del total de ingresos proyectados:

Tabla 63: Utilidad presupuestada

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Presupuestados	346.669,78	398.548,55	458.476,10	548.637,72	656.827,58
Egresos presupuestados	345.339,55	385.779,61	427.279,94	492.241,12	571.858,80
Utilidad/Perdida presupuestada	1.330,23	12.768,94	31.196,16	56.396,60	84.968,78
PARTICIPACIÓN					
Ingresos Presupuestados	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Egresos presupuestados	99,61%	96,79%	93,20%	89,72%	87,07%
Utilidad/Perdida presupuestada	0,39%	3,21%	6,80%	10,28%	12,93%

Elaborado por: Cristian Silva

De acuerdo con la tabla N° 63, la participación de los egresos en relación a los ingresos van disminuyendo paulatinamente, partiendo desde el 99,61% hasta llegar al 87,07%, dando como resultado un mayor nivel de rentabilidad a la empresa partiendo desde el 0,39% hasta llegar al 12,93% demostrando esto que las estrategias planteadas ayudaran a maximizar la rentabilidad.

4.2.10 Análisis de la situación financiera proyectada

El análisis de la situación financiera proyectada es de gran importancia ya que nos va a permitir tener una visión del panorama económico-financiera de la empresa de acuerdo a lo que se ha planteado y sobres todo es un instrumento de toma de decisiones que va a ayudar a enfocar los esfuerzos de la empresa a conseguir los objetivos y metas plateadas.

4.2.10.1 Estado de Resultados proyectado

Landcell Importadora
Estado de Resultados Proyectado
Del año 2017 al 2021

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS					
ORDINARIOS	99.479,10	113.979,27	130.706,43	154.969,12	183.907,75
Ventas Tarifa 12%	318.500,00	366.275,00	421.216,25	505.459,50	606.551,40
(-) Costo de Ventas	246.190,68	283.269,28	325.819,67	390.743,60	468.532,32
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	72.309,33	83.005,72	95.396,58	114.715,90	138.019,08
Ingreso por Servicio Técnico	27.169,78	30.973,55	35.309,85	40.253,22	45.888,68
(-) Devolución en Servicio Técnico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingreso por Servicio Técnico Neto	27.169,78	30.973,55	35.309,85	40.253,22	45.888,68
GASTOS	97.822,87	99.546,33	101.304,27	101.497,52	103.326,48
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	41.665,96	42.373,62	43.095,43	43.465,04	44.216,01
Gasto Sueldos y Salarios	31.206,83	31.830,97	32.467,59	33.116,94	33.779,28
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Suministro de Limpieza	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Viáticos	400,00	408,00	416,16	424,48	432,97
Gasto Movilidad	280,00	285,60	291,31	297,14	303,08
Gasto Comunicación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Transporte y Movilización	36,00	36,72	37,45	38,20	38,97
Gasto Imprenta, reproducción y fotografía	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Lubricante	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36
Gasto Publicidad	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Depreciación	6.283,13	6.283,13	6.283,13	5.916,50	5.916,50
GASTO DE VENTA	32.613,25	33.177,30	33.752,64	34.006,18	34.604,76
Gasto Sueldos y Salarios	24.062,65	24.543,90	25.034,78	25.535,48	26.046,19
Gasto Suministro de Oficina	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Viáticos	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
Gasto Movilidad	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Comunicación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Depreciación	4.410,60	4.410,60	4.410,60	4.077,30	4.077,30
GASTO SERVICIO TÉCNICO	23.543,66	23.995,42	24.456,21	24.026,30	24.505,71
Gasto Sueldos y Salarios	21.777,75	22.213,31	22.657,57	23.110,72	23.572,94
Gasto Suministro de Limpieza	60,00	61,20	62,42	63,67	64,95

Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Repuestos y Herramientas	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Depreciación	955,91	955,91	955,91	56,00	56,00
UTILIDAD OPERACIONAL	1.656,23	14.432,94	29.402,16	53.471,60	80.581,28
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	1.000,00	1.300,00	1.950,00	2.925,00	4.387,50
Otros Ingresos	1.000,00	1.300,00	1.950,00	2.925,00	4.387,50
GASTOS EXTRAORDINARIOS	1.326,00	2.964,00	156,00	0,00	0,00
Intereses Pagados	1.326,00	2.964,00	156,00	0,00	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.330,23	12.768,94	31.196,16	56.396,60	84.968,78
15% Participación a Trabajadores	199,54	1.915,34	4.679,42	8.459,49	12.745,32
UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS	1.130,70	10.853,60	26.516,74	47.937,11	72.223,46
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	1.685,51	5.136,42	10.366,37
UTILIDAD NETA	1.130,70	10.853,60	24.831,23	42.800,69	61.857,10

Elaborado por: Cristian Silva

Gráfico 22: Utilidad neta proyectada



Elaborado por: Cristian Silva

En el gráfico N° 22 se puede evidenciar claramente que con una planificación adecuada de los ingresos de la empresa y sobre todo un correcto control de los costos y gastos la utilidad neta de la empresa va creciendo y generando mayor rentabilidad, ya que va desde los USD 1.130,70 hasta los USD 61.857,10 para el año 2021.

Con los niveles de utilidad neta proyectados tanto los accionistas, como los empleados van a ser beneficiados, la empresa va a tener un desarrollo y crecimiento sostenido y a largo plazo, además que va a crecer en el mercado en que participa.

4.2.10.2. Estado de situación final proyectado

El objetivo de elaborar el estado de situación final es tener una visión clara de cómo va estar la empresa en años futuros, esto de acuerdo a las estrategias planteadas.

4.2.10.2.1 Presupuesto de efectivo y caja

Después de haber realizado los presupuestos proyectados de los ingresos y egresos de la empresa es necesaria proyectar el flujo de caja que tendrá de acuerdo a los mismos ingresos y egresos, tomando en cuenta que la empresa vende el 70% al contado y el 30% a crédito; de las mismas ventas a crédito en el mismo periodo se cobra el 80% y el 20% restante el próximo periodo. Las compras en cambio se realizan el 60% a contado y el 40% a crédito.

Antes de realizar el flujo de caja se procederá a realizar el cálculo del IVA.

Tabla 64: Proyección del iva 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	346.669,78	398.548,55	458.476,10	548.637,72	656.827,58
Costos	246.190,68	283.269,28	325.819,67	390.743,60	468.532,32
IVA en ventas	48.533,77	47.825,83	55.017,13	65.836,53	78.819,31
IVA en compras	34.466,69	33.992,31	39.098,36	46.889,23	56.223,88
IVA por pagar	14.067,07	13.833,51	15.918,77	18.947,29	22.595,43

Elaborado por: Cristian Silva

La tabla N°64 muestra los movimientos del IVA en ventas y compras de acuerdo a las proyecciones realizadas dando como resultado un IVA por pagar de acuerdo a las ventas generadas que va desde los USD 14.067,07 hasta los USD 22.595,43.

Los desembolsos de dinero se reflejarán en el siguiente flujo de caja.

Landcell Importadora
Flujo de Caja
Del año 2017 al 2021

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
ENTRADAS					
Ingresos presupuestados	346.669,78	398.548,55	458.476,10	548.637,72	656.827,58
70% Ingresos al contado	242.668,85	278.983,98	320.933,27	384.046,41	459.779,30
30% Ingresos a crédito	104.000,93	119.564,56	137.542,83	164.591,32	197.048,27
	346.669,78	398.548,55	458.476,10	548.637,72	656.827,58
Por cobrar					
80% el mismo año	83.200,75	116.451,84	133.947,18	159.181,62	190.556,88
20% el próximo año	20.800,19	23.912,91	27.508,57	32.918,26	39.409,65
Entrada de Efectivo					
Ingresos al contado	242.668,85	278.983,98	320.933,27	384.046,41	459.779,30
Cobro Clientes	83.200,75	137.252,03	157.860,09	186.690,19	223.475,14
	325.869,59	416.236,01	478.793,36	570.736,59	683.254,45
Otras entradas					
Préstamo	50.000,00				
	50.000,00				
Total entradas en efectivo	375.869,59	416.236,01	478.793,36	570.736,59	683.254,45
SALIDAS					
Compras presupuestadas	246.190,68	283.269,28	325.819,67	390.743,60	468.532,32
60% Compras al contado	147.714,41	169.961,57	195.491,80	234.446,16	281.119,39
40% Compras a crédito	98.476,27	113.307,71	130.327,87	156.297,44	187.412,93
	246.190,68	283.269,28	325.819,67	390.743,60	468.532,32
Salidas de efectivo					
Pago a proveedores	147.714,41	268.437,84	308.799,51	364.774,03	437.416,83
Otros gastos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
	152.714,41	273.437,84	313.799,51	369.774,03	442.416,83
Gastos Operativos					
Administración	41.665,96	42.373,62	43.095,43	43.465,04	44.216,01
Ventas	32.613,25	33.177,30	33.752,64	34.006,18	34.604,76
Servicio Técnico	23.543,66	23.995,42	24.456,21	24.026,30	24.505,71
15% Participación a Trabajadores	199,54	1.915,34	4.679,42	8.459,49	12.745,32
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	1.685,51	5.136,42	10.366,37

IVA por pagar	14.067,07	13.833,51	15.918,77	18.947,29	22.595,43
	112.089,48	115.295,19	123.587,97	134.040,73	149.033,59
Otras salidas					
Gastos Financieros (interés)	1.326,00	2.964,00	156,00		
Pago préstamo (capital)	8.333,34	33.333,36	8.333,30		
	9.659,34	36.297,36	8.489,30		
Total salidas en efectivo	274.463,22	425.030,38	445.876,79	503.814,76	591.450,42
Presupuesto de efectivo					
Saldo Inicial	6.645,01	108.051,38	99.257,00	132.173,57	199.095,41
Entradas	375.869,59	416.236,01	478.793,36	570.736,59	683.254,45
Salidas	274.463,22	425.030,38	445.876,79	503.814,76	591.450,42
Flujo neto de efectivo	108.051,38	99.257,00	132.173,57	199.095,41	290.899,44

Elaborado por: Cristian Silva

En el flujo de caja proyectado se tomó en cuenta todos los ingresos y egresos proyectados para la empresa de acuerdo a las políticas de cobro y pago de la empresa. A través de este flujo de caja planteado podemos determinar las salidas y entradas de dinero de cada periodo en la empresa.

Landcell Importadora
Estado de Situación Financiero Final
Del año 2017 al 2021

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
ACTIVOS CORRIENTES	249.787,19	256.199,11	306.014,25	392.979,00	507.370,95
DISPONIBLE	108.051,38	99.257,00	132.173,57	199.095,41	290.899,44
Bancos	108.051,38	99.257,00	132.173,57	199.095,41	290.899,44
EXIGIBLE	20.800,19	23.912,91	27.508,57	32.918,26	39.409,65
Clientes	20.800,19	23.912,91	27.508,57	32.918,26	39.409,65
REALIZABLE	120.935,63	133.029,19	146.332,11	160.965,32	177.061,86
Inventario de Mercadería	120.935,63	133.029,19	146.332,11	160.965,32	177.061,86
ACTIVO FIJO	61.002,00	61.002,00	61.002,00	61.002,00	61.002,00
DEPRECIABLES	60.778,00	60.778,00	60.778,00	60.778,00	60.778,00
Muebles y Enseres	9.890,00	9.890,00	9.890,00	9.890,00	9.890,00
Equipo de Oficina	438,00	438,00	438,00	438,00	438,00
Maquinaria, Equipo y Herramientas	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00
Vehículo	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Equipo de Computo	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00

Marca	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00
TOTAL ACTIVOS	310.789,19	317.201,11	367.016,25	453.981,00	568.372,95
PASIVOS					
A CORTO PLAZO	131.076,22	172.389,92	170.944,87	198.840,65	243.120,04
Proveedores	98.476,27	113.307,71	130.327,87	156.297,44	187.412,93
Cuentas por pagar	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Préstamos Bancarios	8.333,34	33.333,36	8.333,30	0,00	0,00
15% Participación a Trabajadores	199,54	1.915,34	4.679,42	8.459,49	12.745,32
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	1.685,51	5.136,42	10.366,37
IVA por pagar	14.067,07	13.833,51	15.918,77	18.947,29	22.595,43
A LARGO PLAZO	30.000,00	55.600,00	51.212,00	46.836,24	42.472,96
Proveedores	10.000,00	10.200,00	10.404,00	10.612,08	10.824,32
Cuentas por pagar	20.000,00	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64
Préstamos Bancarios		25.000,00	20.000,00	15.000,00	10.000,00
TOTAL PASIVO	161.076,22	227.989,92	222.156,87	245.676,89	285.593,01
PATRIMONIO					
Capital Social	148.582,28	78.357,59	120.028,15	165.503,42	220.922,84
Utilidad del Ejercicio	1.130,70	10.853,60	24.831,23	42.800,69	61.857,10
TOTAL PATRIMONIO	149.712,97	89.211,19	144.859,38	208.304,11	282.779,94
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	310.789,19	317.201,11	367.016,25	453.981,00	568.372,95

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.10.3 Análisis vertical

Landcell Importadora
Estado de Resultados Proyectado
Análisis vertical del año 2017 al 2021

Detalle	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
INGRESOS										
ORDINARIOS	99.479,10	100%	113.979,27	100%	130.706,43	100%	154.969,12	100%	183.907,75	100%
Ventas Tarifa 12%	318.500,00	320%	366.275,00	321%	421.216,25	322%	505.459,50	326%	606.551,40	330%
(-) Costo de Ventas	246.190,68	247%	283.269,28	249%	325.819,67	249%	390.743,60	252%	468.532,32	255%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	72.309,33	73%	83.005,72	73%	95.396,58	73%	114.715,90	74%	138.019,08	75%
Ingreso por Servicio Técnico	27.169,78	27%	30.973,55	27%	35.309,85	27%	40.253,22	26%	45.888,68	25%
(-) Devolución en Servicio Técnico	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Ingreso por Servicio Técnico Neto	27.169,78	27%	30.973,55	27%	35.309,85	27%	40.253,22	26%	45.888,68	25%
GASTOS	97.822,87	98%	99.546,33	87%	101.304,27	78%	101.497,52	65%	103.326,48	56%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	41.665,96	42%	42.373,62	37%	43.095,43	33%	43.465,04	28%	44.216,01	24%
Gasto Sueldos y Salarios	31.206,83	31%	31.830,97	28%	32.467,59	25%	33.116,94	21%	33.779,28	18%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	1%	510,00	0%	520,20	0%	530,60	0%	541,22	0%
Gasto Suministro de Oficina	300,00	0%	306,00	0%	312,12	0%	318,36	0%	324,73	0%
Gasto Suministro de Limpieza	200,00	0%	204,00	0%	208,08	0%	212,24	0%	216,49	0%
Gasto Viáticos	400,00	0%	408,00	0%	416,16	0%	424,48	0%	432,97	0%
Gasto Movilidad	280,00	0%	285,60	0%	291,31	0%	297,14	0%	303,08	0%
Gasto Comunicación	300,00	0%	306,00	0%	312,12	0%	318,36	0%	324,73	0%
Gasto Servicios Básicos	600,00	1%	612,00	1%	624,24	0%	636,72	0%	649,46	0%
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	0%	255,00	0%	260,10	0%	265,30	0%	270,61	0%
Gasto Transporte y Movilización	36,00	0%	36,72	0%	37,45	0%	38,20	0%	38,97	0%
Gasto Imprenta, reproducción y fotografía	600,00	1%	612,00	1%	624,24	0%	636,72	0%	649,46	0%
Gasto Lubricante	360,00	0%	367,20	0%	374,54	0%	382,03	0%	389,68	0%

Gasto Honorarios Profesionales	150,00	0%	153,00	0%	156,06	0%	159,18	0%	162,36	0%
Gasto Publicidad	200,00	0%	204,00	0%	208,08	0%	212,24	0%	216,49	0%
Gasto Depreciación	6.283,13	6%	6.283,13	6%	6.283,13	5%	5.916,50	4%	5.916,50	3%
GASTO DE VENTA	32.613,25	33%	33.177,30	29%	33.752,64	26%	34.006,18	22%	34.604,76	19%
Gasto Sueldos y Salarios	24.062,65	24%	24.543,90	22%	25.034,78	19%	25.535,48	16%	26.046,19	14%
Gasto Suministro de Oficina	200,00	0%	204,00	0%	208,08	0%	212,24	0%	216,49	0%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	1%	612,00	1%	624,24	0%	636,72	0%	649,46	0%
Gasto Viáticos	2.000,00	2%	2.040,00	2%	2.080,80	2%	2.122,42	1%	2.164,86	1%
Gasto Movilidad	800,00	1%	816,00	1%	832,32	1%	848,97	1%	865,95	0%
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	0%	244,80	0%	249,70	0%	254,69	0%	259,78	0%
Gasto Comunicación	300,00	0%	306,00	0%	312,12	0%	318,36	0%	324,73	0%
Gasto Depreciación	4.410,60	4%	4.410,60	4%	4.410,60	3%	4.077,30	3%	4.077,30	2%
GASTO SERVICIO TÉCNICO	23.543,66	24%	23.995,42	21%	24.456,21	19%	24.026,30	16%	24.505,71	13%
Gasto Sueldos y Salarios	21.777,75	22%	22.213,31	19%	22.657,57	17%	23.110,72	15%	23.572,94	13%
Gasto Suministro de Limpieza	60,00	0%	61,20	0%	62,42	0%	63,67	0%	64,95	0%
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	0%	255,00	0%	260,10	0%	265,30	0%	270,61	0%
Gasto Repuestos y Herramientas	500,00	1%	510,00	0%	520,20	0%	530,60	0%	541,22	0%
Gasto Depreciación	955,91	1%	955,91	1%	955,91	1%	56,00	0%	56,00	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.656,23	2%	14.432,94	13%	29.402,16	22%	53.471,60	35%	80.581,28	44%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	1.000,00	1%	1.300,00	1%	1.950,00	1%	2.925,00	2%	4.387,50	2%
Otros Ingresos	1.000,00	1%	1.300,00	1%	1.950,00	1%	2.925,00	2%	4.387,50	2%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	1.326,00	1%	2.964,00	3%	156,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Intereses Pagados	1.326,00	1%	2.964,00	3%	156,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.330,23	1%	12.768,94	11%	31.196,16	24%	56.396,60	36%	84.968,78	46%
15% Participación a Trabajadores	199,54	0%	1.915,34	2%	4.679,42	4%	8.459,49	5%	12.745,32	7%
UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS	1.130,70	1%	10.853,60	10%	26.516,74	20%	47.937,11	31%	72.223,46	39%
Impuesto a la Renta	0,00	0%	0,00	0%	1.685,51	1%	5.136,42	3%	10.366,37	6%
UTILIDAD NETA	1.130,70	1%	10.853,60	10%	24.831,23	19%	42.800,69	28%	61.857,10	34%

Elaborado por: Cristian Silva

Landcell Importadora
Estado de Situación Financiero Final
Análisis vertical del año 2017 al 2021

Detalle	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
ACTIVO										
ACTIVOS CORRIENTES	249.787,19	80%	256.199,11	81%	306.014,25	83%	392.979,00	87%	507.370,95	89%
DISPONIBLE	108.051,38	35%	99.257,00	31%	132.173,57	36%	199.095,41	44%	290.899,44	51%
Bancos	108.051,38	35%	99.257,00	31%	132.173,57	36%	199.095,41	44%	290.899,44	51%
EXIGIBLE	20.800,19	7%	23.912,91	8%	27.508,57	7%	32.918,26	7%	39.409,65	7%
Clientes	20.800,19	7%	23.912,91	8%	27.508,57	7%	32.918,26	7%	39.409,65	7%
REALIZABLE	120.935,63	39%	133.029,19	42%	146.332,11	40%	160.965,32	35%	177.061,86	31%
Inventario de Mercadería	120.935,63	39%	133.029,19	42%	146.332,11	40%	160.965,32	35%	177.061,86	31%
ACTIVO FIJO	61.002,00	20%	61.002,00	19%	61.002,00	17%	61.002,00	13%	61.002,00	11%
DEPRECIABLES	60.778,00	20%	60.778,00	19%	60.778,00	17%	60.778,00	13%	60.778,00	11%
Muebles y Enseres	9.890,00	3%	9.890,00	3%	9.890,00	3%	9.890,00	2%	9.890,00	2%
Equipo de Oficina	438,00	0%	438,00	0%	438,00	0%	438,00	0%	438,00	0%
Maquinaria, Equipo y Herramientas	170,00	0%	170,00	0%	170,00	0%	170,00	0%	170,00	0%
Vehículo	45.000,00	14%	45.000,00	14%	45.000,00	12%	45.000,00	10%	45.000,00	8%
Equipo de Computo	5.280,00	2%	5.280,00	2%	5.280,00	1%	5.280,00	1%	5.280,00	1%
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%
Marca	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%
TOTAL ACTIVOS	310.789,19	100%	317.201,11	100%	367.016,25	100%	453.981,00	100%	568.372,95	100%
PASIVOS										
A CORTO PLAZO	131.076,22	42%	172.389,92	54%	170.944,87	47%	198.840,65	44%	243.120,04	43%
Proveedores	98.476,27	32%	113.307,71	36%	130.327,87	36%	156.297,44	34%	187.412,93	33%

Cuentas por pagar	10.000,00	3%	10.000,00	3%	10.000,00	3%	10.000,00	2%	10.000,00	2%
Préstamos Bancarios	8.333,34	3%	33.333,36	11%	8.333,30	2%	0,00	0%	0,00	0%
15% Participación a Trabajadores	199,54	0%	1.915,34	1%	4.679,42	1%	8.459,49	2%	12.745,32	2%
Impuesto a la Renta	0,00	0%	0,00	0%	1.685,51	0%	5.136,42	1%	10.366,37	2%
IVA por pagar	14.067,07	5%	13.833,51	4%	15.918,77	4%	18.947,29	4%	22.595,43	4%
A LARGO PLAZO	30.000,00	10%	55.600,00	18%	51.212,00	14%	46.836,24	10%	42.472,96	7%
Proveedores	10.000,00	3%	10.200,00	3%	10.404,00	3%	10.612,08	2%	10.824,32	2%
Cuentas por pagar	20.000,00	6%	20.400,00	6%	20.808,00	6%	21.224,16	5%	21.648,64	4%
Préstamos Bancarios		0%	25.000,00	8%	20.000,00	5%	15.000,00	3%	10.000,00	2%
TOTAL PASIVO	161.076,22	52%	227.989,92	72%	222.156,87	61%	245.676,89	54%	285.593,01	50%
PATRIMONIO										
Capital Social	148.582,28	48%	78.357,59	25%	120.028,15	33%	165.503,42	36%	220.922,84	39%
Utilidad del Ejercicio	1.130,70	0%	10.853,60	3%	24.831,23	7%	42.800,69	9%	61.857,10	11%
TOTAL PATRIMONIO	149.712,97	48%	89.211,19	28%	144.859,38	39%	208.304,11	46%	282.779,94	50%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	310.789,19	100%	317.201,11	100%	367.016,25	100%	453.981,00	100%	568.372,95	100%

Elaborado por: Cristian Silva

4.2.10.4 Análisis horizontal

Landcell Importadora
Estado de Resultados Proyectado
Análisis horizontal del año 2017 al 2021

Detalle	2017	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS																
ORDINARIOS	99.479,10	113.979,27	14.500,17	15%	113.979,27	130.706,43	16.727,16	15%	128.108,26	154.969,12	26.860,87	21%	151.851,32	183.907,75	32.056,44	21%
Ventas Tarifa 12%	318.500,00	366.275,00	47.775,00	15%	366.275,00	421.216,25	54.941,25	15%	410.228,00	505.459,50	95.231,50	23%	492.273,60	606.551,40	114.277,80	23%
(-) Costo de Ventas	246.190,68	283.269,28	37.078,60	15%	283.269,28	325.819,67	42.550,39	15%	317.429,59	390.743,60	73.314,01	23%	380.675,51	468.532,32	87.856,81	23%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	72.309,33	83.005,72	10.696,40	15%	83.005,72	95.396,58	12.390,86	15%	92.798,41	114.715,90	21.917,49	24%	111.598,09	138.019,08	26.420,99	24%
Ingreso por Servicio Técnico	27.169,78	30.973,55	3.803,77	14%	30.973,55	35.309,85	4.336,30	14%	35.309,85	40.253,22	4.943,38	14%	40.253,22	45.888,68	5.635,45	14%
(-) Devolución en Servicio Técnico	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
Ingreso por Servicio Técnico Neto	27.169,78	30.973,55	3.803,77	14%	30.973,55	35.309,85	4.336,30	14%	35.309,85	40.253,22	4.943,38	14%	40.253,22	45.888,68	5.635,45	14%
GASTOS	97.822,87	99.546,33	1.723,46	2%	99.546,33	101.304,27	1.757,93	2%	101.304,27	101.497,52	193,25	0%	101.497,52	103.326,48	1.828,95	2%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	41.665,96	42.373,62	707,66	2%	42.373,62	43.095,43	721,81	2%	43.095,43	43.465,04	369,62	1%	43.465,04	44.216,01	750,97	2%
Gasto Sueldos y Salarios	31.206,83	31.830,97	624,14	2%	31.830,97	32.467,59	636,62	2%	32.467,59	33.116,94	649,35	2%	33.116,94	33.779,28	662,34	2%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	510,00	10,00	2%	510,00	520,20	10,20	2%	520,20	530,60	10,40	2%	530,60	541,22	10,61	2%
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	6,00	2%	306,00	312,12	6,12	2%	312,12	318,36	6,24	2%	318,36	324,73	6,37	2%
Gasto Suministro de Limpieza	200,00	204,00	4,00	2%	204,00	208,08	4,08	2%	208,08	212,24	4,16	2%	212,24	216,49	4,24	2%
Gasto Viáticos	400,00	408,00	8,00	2%	408,00	416,16	8,16	2%	416,16	424,48	8,32	2%	424,48	432,97	8,49	2%
Gasto Movilidad	280,00	285,60	5,60	2%	285,60	291,31	5,71	2%	291,31	297,14	5,83	2%	297,14	303,08	5,94	2%
Gasto Comunicación	300,00	306,00	6,00	2%	306,00	312,12	6,12	2%	312,12	318,36	6,24	2%	318,36	324,73	6,37	2%
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	12,00	2%	612,00	624,24	12,24	2%	624,24	636,72	12,48	2%	636,72	649,46	12,73	2%
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	5,00	2%	255,00	260,10	5,10	2%	260,10	265,30	5,20	2%	265,30	270,61	5,31	2%
Gasto Transporte y Movilización	36,00	36,72	0,72	2%	36,72	37,45	0,73	2%	37,45	38,20	0,75	2%	38,20	38,97	0,76	2%
Gasto Imprenta, reproducción y fotografía	600,00	612,00	12,00	2%	612,00	624,24	12,24	2%	624,24	636,72	12,48	2%	636,72	649,46	12,73	2%
Gasto Lubricante	360,00	367,20	7,20	2%	367,20	374,54	7,34	2%	374,54	382,03	7,49	2%	382,03	389,68	7,64	2%

Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	3,00	2%	153,00	156,06	3,06	2%	156,06	159,18	3,12	2%	159,18	162,36	3,18	2%
Gasto Publicidad	200,00	204,00	4,00	2%	204,00	208,08	4,08	2%	208,08	212,24	4,16	2%	212,24	216,49	4,24	2%
Gasto Depreciación	6.283,13	6.283,13	0,00	0%	6.283,13	6.283,13	0,00	0%	6.283,13	5.916,50	-366,63	-6%	5.916,50	5.916,50	0,00	0%
GASTO DE VENTA	32.613,25	33.177,30	564,05	2%	33.177,30	33.752,64	575,33	2%	33.752,64	34.006,18	253,54	1%	34.006,18	34.604,76	598,58	2%
Gasto Sueldos y Salarios	24.062,65	24.543,90	481,25	2%	24.543,90	25.034,78	490,88	2%	25.034,78	25.535,48	500,70	2%	25.535,48	26.046,19	510,71	2%
Gasto Suministro de Oficina	200,00	204,00	4,00	2%	204,00	208,08	4,08	2%	208,08	212,24	4,16	2%	212,24	216,49	4,24	2%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	612,00	12,00	2%	612,00	624,24	12,24	2%	624,24	636,72	12,48	2%	636,72	649,46	12,73	2%
Gasto Viáticos	2.000,00	2.040,00	40,00	2%	2.040,00	2.080,80	40,80	2%	2.080,80	2.122,42	41,62	2%	2.122,42	2.164,86	42,45	2%
Gasto Movilidad	800,00	816,00	16,00	2%	816,00	832,32	16,32	2%	832,32	848,97	16,65	2%	848,97	865,95	16,98	2%
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	244,80	4,80	2%	244,80	249,70	4,90	2%	249,70	254,69	4,99	2%	254,69	259,78	5,09	2%
Gasto Comunicación	300,00	306,00	6,00	2%	306,00	312,12	6,12	2%	312,12	318,36	6,24	2%	318,36	324,73	6,37	2%
Gasto Depreciación	4.410,60	4.410,60	0,00	0%	4.410,60	4.410,60	0,00	0%	4.410,60	4.077,30	-333,30	-8%	4.077,30	4.077,30	0,00	0%
GASTO SERVICIO TÉCNICO	23.543,66	23.995,42	451,76	2%	23.995,42	24.456,21	460,79	2%	24.456,21	24.026,30	-429,90	-2%	24.026,30	24.505,71	479,41	2%
Gasto Sueldos y Salarios	21.777,75	22.213,31	435,56	2%	22.213,31	22.657,57	444,27	2%	22.657,57	23.110,72	453,15	2%	23.110,72	23.572,94	462,21	2%
Gasto Suministro de Limpieza	60,00	61,20	1,20	2%	61,20	62,42	1,22	2%	62,42	63,67	1,25	2%	63,67	64,95	1,27	2%
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	5,00	2%	255,00	260,10	5,10	2%	260,10	265,30	5,20	2%	265,30	270,61	5,31	2%
Gasto Repuestos y Herramientas	500,00	510,00	10,00	2%	510,00	520,20	10,20	2%	520,20	530,60	10,40	2%	530,60	541,22	10,61	2%
Gasto Depreciación	955,91	955,91	0,00	0%	955,91	955,91	0,00	0%	955,91	56,00	-899,91	-94%	56,00	56,00	0,00	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.656,23	14.432,94	12.776,70	771%	14.432,94	29.402,16	14.969,22	104%	26.803,99	53.471,60	26.667,61	99%	50.353,80	80.581,28	30.227,48	60%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	1.000,00	1.300,00	300,00	30%	1.300,00	1.950,00	650,00	50%	1.950,00	2.925,00	975,00	50%	2.925,00	4.387,50	1.462,50	50%
Otros Ingresos	1.000,00	1.300,00	300,00	30%	1.300,00	1.950,00	650,00	50%	1.950,00	2.925,00	975,00	50%	2.925,00	4.387,50	1.462,50	50%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	1.326,00	2.964,00	1.638,00	124%	2.964,00	156,00	-2.808,00	-95%	156,00	0,00	-156,00	-100%	0,00	0,00	0,00	0%
Intereses Pagados	1.326,00	2.964,00	1.638,00	124%	2.964,00	156,00	-2.808,00	-95%	156,00	0,00	-156,00	-100%	0,00	0,00	0,00	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.330,23	12.768,94	11.438,70	860%	12.768,94	31.196,16	18.427,22	144%	28.597,99	56.396,60	27.798,61	97%	53.278,80	84.968,78	31.689,98	59%
15% Participación a Trabajadores	199,54	1.915,34	1.715,81	860%	1.915,34	4.679,42	2.764,08	144%	4.289,70	8.459,49	4.169,79	97%	7.991,82	12.745,32	4.753,50	59%
UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS	1.130,70	10.853,60	9.722,90	860%	10.853,60	26.516,74	15.663,14	144%	24.308,29	47.937,11	23.628,82	97%	45.286,98	72.223,46	26.936,49	59%
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	1.685,51	1.685,51	0%	1.354,24	5.136,42	3.782,18	279%	4.606,40	10.366,37	5.759,97	125%
UTILIDAD NETA	1.130,70	10.853,60	9.722,90	860%	10.853,60	24.831,23	13.977,63	129%	22.954,05	42.800,69	19.846,64	86%	40.680,58	61.857,10	21.176,52	52%

Elaborado por: Cristian Silva

Landcell Importadora
Estado de Situación Financiero Final
Análisis horizontal del año 2017 al 2021

Detalle	2017	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO																
ACTIVOS CORRIENTES	249.787,19	256.199,11	6.411,91	3%	256.199,11	306.014,25	49.815,14	19%	301.092,82	392.979,00	91.886,17	31%	384.981,09	507.370,95	122.389,85	32%
DISPONIBLE	108.051,38	99.257,00	-8.794,37	-8%	99.257,00	132.173,57	32.916,57	33%	127.911,44	199.095,41	71.183,97	56%	191.888,66	290.899,44	99.010,77	52%
Bancos	108.051,38	99.257,00	-8.794,37	-8%	99.257,00	132.173,57	32.916,57	33%	127.911,44	199.095,41	71.183,97	56%	191.888,66	290.899,44	99.010,77	52%
EXIGIBLE	20.800,19	23.912,91	3.112,73	15%	23.912,91	27.508,57	3.595,65	15%	26.849,27	32.918,26	6.068,99	23%	32.127,11	39.409,65	7.282,55	23%
Clientes	20.800,19	23.912,91	3.112,73	15%	23.912,91	27.508,57	3.595,65	15%	26.849,27	32.918,26	6.068,99	23%	32.127,11	39.409,65	7.282,55	23%
REALIZABLE	120.935,63	133.029,19	12.093,56	10%	133.029,19	146.332,11	13.302,92	10%	146.332,11	160.965,32	14.633,21	10%	160.965,32	177.061,86	16.096,53	10%
Inventario de Mercadería	120.935,63	133.029,19	12.093,56	10%	133.029,19	146.332,11	13.302,92	10%	146.332,11	160.965,32	14.633,21	10%	160.965,32	177.061,86	16.096,53	10%
ACTIVO FIJO	61.002,00	61.002,00	0,00	0%	61.002,00	61.002,00	0,00	0%	61.002,00	61.002,00	0,00	0%	61.002,00	61.002,00	0,00	0%
DEPRECIABLES	60.778,00	60.778,00	0,00	0%	60.778,00	60.778,00	0,00	0%	60.778,00	60.778,00	0,00	0%	60.778,00	60.778,00	0,00	0%
Muebles y Enseres	9.890,00	9.890,00	0,00	0%	9.890,00	9.890,00	0,00	0%	9.890,00	9.890,00	0,00	0%	9.890,00	9.890,00	0,00	0%
Equipo de Oficina	438,00	438,00	0,00	0%	438,00	438,00	0,00	0%	438,00	438,00	0,00	0%	438,00	438,00	0,00	0%
Maquinaria, Equipo y Herramientas	170,00	170,00	0,00	0%	170,00	170,00	0,00	0%	170,00	170,00	0,00	0%	170,00	170,00	0,00	0%
Vehículo	45.000,00	45.000,00	0,00	0%	45.000,00	45.000,00	0,00	0%	45.000,00	45.000,00	0,00	0%	45.000,00	45.000,00	0,00	0%
Equipo de Computo	5.280,00	5.280,00	0,00	0%	5.280,00	5.280,00	0,00	0%	5.280,00	5.280,00	0,00	0%	5.280,00	5.280,00	0,00	0%
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	224,00	224,00	0,00	0%	224,00	224,00	0,00	0%	224,00	224,00	0,00	0%	224,00	224,00	0,00	0%
Marca	224,00	224,00	0,00	0%	224,00	224,00	0,00	0%	224,00	224,00	0,00	0%	224,00	224,00	0,00	0%
TOTAL ACTIVOS	310.789,19	317.201,11	6.411,91	2%	317.201,11	367.016,25	49.815,14	16%	362.094,82	453.981,00	91.886,17	25%	445.983,09	568.372,95	122.389,85	27%
PASIVOS																
A CORTO PLAZO	131.076,22	172.389,92	41.313,70	32%	172.389,92	170.944,87	-1.445,05	-1%	166.556,07	198.840,65	32.284,58	19%	193.441,58	243.120,04	49.678,47	26%

Proveedores	98.476,27	113.307,71	14.831,44	15%	113.307,71	130.327,87	17.020,16	15%	126.971,84	156.297,44	29.325,60	23%	152.270,20	187.412,93	35.142,73	23%
Cuentas por pagar	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%
Préstamos Bancarios	8.333,34	33.333,36	25.000,02	300%	33.333,36	8.333,30	-25.000,06	-75%	8.333,30	0,00	-8.333,30	-100%	0,00	0,00	0,00	0%
15% Participación a Trabajadores	199,54	1.915,34	1.715,81	860%	1.915,34	4.679,42	2.764,08	144%	4.289,70	8.459,49	4.169,79	97%	7.991,82	12.745,32	4.753,50	59%
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	1.685,51	1.685,51	0%	1.354,24	5.136,42	3.782,18	279%	4.606,40	10.366,37	5.759,97	125%
IVA por pagar	14.067,07	13.833,51	-233,56	-2%	13.833,51	15.918,77	2.085,26	15%	15.606,99	18.947,29	3.340,30	21%	18.573,16	22.595,43	4.022,27	22%
A LARGO PLAZO	30.000,00	55.600,00	25.600,00	85%	55.600,00	51.212,00	-4.388,00	-8%	51.212,00	46.836,24	-4.375,76	-9%	46.836,24	42.472,96	-4.363,28	-9%
Proveedores	10.000,00	10.200,00	200,00	2%	10.200,00	10.404,00	204,00	2%	10.404,00	10.612,08	208,08	2%	10.612,08	10.824,32	212,24	2%
Cuentas por pagar	20.000,00	20.400,00	400,00	2%	20.400,00	20.808,00	408,00	2%	20.808,00	21.224,16	416,16	2%	21.224,16	21.648,64	424,48	2%
Préstamos Bancarios		25.000,00	25.000,00	0%	25.000,00	20.000,00	-5.000,00	-20%	20.000,00	15.000,00	-5.000,00	-25%	15.000,00	10.000,00	-5.000,00	-33%
TOTAL PASIVO	161.076,22	227.989,92	66.913,70	42%	227.989,92	222.156,87	-5.833,05	-3%	217.768,07	245.676,89	27.908,82	13%	240.277,82	285.593,01	45.315,19	19%
PATRIMONIO																
Capital Social	148.582,28	78.357,59	-70.224,69	-47%	78.357,59	120.028,15	41.670,57	53%	121.372,71	165.503,42	44.130,71	36%	165.024,70	220.922,84	55.898,15	34%
Utilidad del Ejercicio	1.130,70	10.853,60	9.722,90	860%	10.853,60	24.831,23	13.977,63	129%	22.954,05	42.800,69	19.846,64	86%	40.680,58	61.857,10	21.176,52	52%
TOTAL PATRIMONIO	149.712,97	89.211,19	-60.501,79	-40%	89.211,19	144.859,38	55.648,19	62%	144.326,75	208.304,11	63.977,35	44%	205.705,28	282.779,94	77.074,66	37%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	310.789,19	317.201,11	6.411,91	2%	317.201,11	367.016,25	49.815,14	16%	362.094,82	453.981,00	91.886,17	25%	445.983,09	568.372,95	122.389,85	27%

Elaborado por: Cristian Silva

Análisis de los Ingresos

Al realizar el análisis vertical del año 2017 y 2021 de Landcell Importadora, se pudo determinar que las ventas representan el 73% del ingreso total generado, mientras que servicio técnico representa el 27% tomando como referencia el año 2017. Mientras que el para el 2021 las ventas representan el 75% de los ingresos totales y servicio técnico el 25%.

Mientras que en el análisis horizontal la cuenta que mayor participación tiene en los ingresos es la cuenta de ventas que tiene una variación que va desde 15% en 2017 al 23% al 2021, mientras que el costo de venta tiene la misma variación que las ventas y el ingreso por servicio técnico tiene una variación del 14% cada año.

Análisis de los Gastos

Al realizar el análisis vertical del año 2017 y 2021 de Landcell Importadora, se pudo determinar que los gastos representan el 98% del ingreso total generado en el año 2017 mientras que para el 2021 representan el 56% de los ingresos. Siendo el más representativo el gasto administrativo que va desde el 42% al 24% del total de los ingresos generados.

En el análisis horizontal los gastos tienen una variación del 2% anual.

Análisis de la Utilidad Neta

Al realizar el análisis vertical del año 2017 y 2021 de Landcell Importadora, se pudo determinar que la utilidad neta del ejercicio representa el 1% del ingreso total generado en el año 2017 mientras que para el 2021 representan el 34% de los ingresos.

En el análisis horizontal la utilidad neta del ejercicio tiene una variación que va desde el 860% en 2017 al 52% en el 2021.

Análisis del Activo

Al realizar el análisis vertical del año 2017 y 2021 de Landcell Importadora, las cuentas con mayor representación son el efectivo que va desde el 35% en 2017 hasta el 51% en 2021 esto en relación al total activo, mientras que los inventarios van desde el 39% hasta el 42% esto en relación al activo total.

Mientras que en el análisis horizontal las cuentas con mayor variación son el efectivo que tiene una variación desde el 33% hasta el 56%, mientras que los inventarios tienen una variación del 10% anual.

Análisis del Pasivo

Al realizar el análisis vertical del año 2017 y 2021 de Landcell Importadora, de las cuentas del pasivo este representa el 52% en el año 2017 y para el 2021 representa el 50% del total activo de la empresa. La cuenta con mayor participación en el pasivo es la de proveedores.

Mientras que en el análisis horizontal el pasivo tuvo una variación que va desde el 13% al 42%, siendo la cuenta de proveedores la que presenta una mayor variación que va desde el 13% al 15%.

Análisis del Patrimonio

Al realizar el análisis vertical del año 2017 y 2021 de Landcell Importadora, del patrimonio se puede establecer que para el 2017 represento el 48% del activo total y para el 2021 represento el 50%.

Mientras que en el análisis horizontal el patrimonio presenta una variación que va desde 37% al 62%.

4.2.10.5 Evaluación Financiera Proyectada

RAZONES DE LIQUIDEZ							
Indice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Indice de Liquidez	Activo Corriente	1,91	1,49	1,79	1,98	2,09	Favorable a la alta
	Pasivo Corriente						
Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios	0,98	0,71	0,93	1,17	1,36	Favorable a la alta
	Pasivo Corriente						
Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	118.710,97	83.809,19	135.069,38	194.138,35	264.250,91	Favorable a la alta

Elaborado por: Cristian Silva

RAZONES DE SOLVENCIA							
Indice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total	0,52	0,72	0,61	0,54	0,50	Favorable a la baja
	Activo Total						
Endeudamiento Patrimonial	Pasivos Total	1,08	2,56	1,53	1,18	1,01	Favorable a la baja
	Patrimonio Neto						
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio	2,46	1,47	2,38	3,43	4,65	Favorable a la baja
	Activo Fijo						
Apalancamiento	Activo Total	2,08	3,56	2,53	2,18	2,01	Favorable a la baja
	Patrimonio						
Apalancamiento Financiero	UAI/Patrimonio	0,73	1,92	1,38	1,06	0,91	Favorable a la baja
	UAI/Activos Totales						

Elaborado por: Cristian Silva

RAZONES DE GESTIÓN							
Índice	Formula	2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia
Rotación de Cartera	Ventas	15,31	15,32	15,31	15,35	15,39	Favorable a la alta
	Cuentas por Cobrar						
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas	2,57	2,13	2,23	2,43	2,65	Favorable a la alta
	Promedio de Inventarios						
Rotación de Activo Fijo	Ventas	1,64	1,88	2,15	2,55	3,03	Favorable a la alta
	Activo Fijo						
Rotación de Ventas	Ventas	0,32	0,36	0,36	0,34	0,32	Favorable a la alta
	Activo Total						
Período Medio de Cobranza	Cuentas por Cobrar *365	23,84	23,83	23,84	23,77	23,72	Favorable a la baja
	Ventas						
Período Medio de Pago	Cuent. y Doc. por pagar *365	146	146	146	146	146	Estable
	Compras						
Impacto Gastos Operativos	Gastos operativos	0,98	0,87	0,78	0,65	0,56	Favorable a la baja
	Ventas						
Impacto de la Carga Financiera	Gasto Financieros	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	Favorable a la baja
	Ventas						

Elaborado por: Cristian Silva

RAZONES DE RENTABILIDAD										
Indice	Formula		2017	2018	2019	2020	2021	Tendencia		
DUPONT	Utilidad Neta	*	0,04	0,27	0,53	0,81	1,04	Favorable a la alta		
	Ventas								Ventas	Activo total
Margen Bruto	Ventas - Costo de Ventas		0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	Estable		
	Ventas									
Margen Operacional	Utilidad Operacional		0,02	0,13	0,22	0,35	0,44	Favorable a la alta		
	Ventas									
ROS	Utilidad neta		0,01	0,10	0,19	0,28	0,34	Favorable a la alta		
	Ventas									
ROE	Utilidad neta		0,01	0,12	0,17	0,21	0,22	Favorable a la alta		
	Patrimonio									
ROA	Utilidad neta		0,00	0,03	0,07	0,09	0,11	Favorable a la alta		
	Activo									
Rent. Ope. del Patrimonio	Utilidad Operacional		0,01	0,16	0,20	0,26	0,28	Favorable a la alta		
	Patrimonio									
Rentabilidad Financiera	Ventas	*	0,01	0,12	0,17	0,21	0,22	Favorable a la alta		
	Activo total								UAII	Ventas
	*								*	
	Activo total	*							UAI	
	Patrimonio								UAII	
	*									
	UA									
UAI										

Elaborado por: Cristian Silva

Razones de Liquidez

Liquidez Corriente: La liquidez corriente de Landcell Importadora a partir del año 2017 presenta una tendencia al alta, mostrando un crecimiento que le permitirá cubrir sus obligaciones inmediatas, se recomienda que este índice se mantenga por encima de USD 1,50.

Prueba Ácida: La Prueba Ácida de la empresa a partir del año 2017 presenta una tendencia al alta que a partir del 2020 está por encima del USD 1,00 lo cual sería lo óptimo ya que este indicador señala con mayor precisión la liquidez inmediata de la empresa.

Capital neto de trabajo: El capital de trabajo neto con el que cuenta Landcell Importadora para continuar con sus actividades operativas normales a partir de 2017 presenta una tendencia a la alta esto es debido al incremento de los ingresos y el correcto control de costos y gastos lo cual va a permitir que la empresa tenga un mayor nivel de liquidez y confianza.

Indicadores de Solvencia

Endeudamiento del Activo: El endeudamiento del activo presenta una tendencia a la baja a partir del 2017, esto es bueno ya que se empieza a ver un equilibrio entre la inversión propia y lo que adeudamos a los acreedores.

Endeudamiento Patrimonial: El endeudamiento patrimonial también presenta una tendencia a la baja esto demuestra que la empresa va a poder cumplir sus obligaciones con los acreedores con su patrimonio demostrando un alto grado de solvencia económica y financiera.

Endeudamiento del Activo Fijo: Landcell Importadora siempre ha contado con el capital propio suficiente para invertir en sus activos fijos y la tendencia seguirá manteniéndose.

Apalancamiento: Landcell Importadora presenta un apalancamiento con tendencia a la baja a partir de realizar el préstamo bancario, de tal manera que se está revalorizando el patrimonio de la organización con la ayuda de los acreedores.

Apalancamiento Financiero: Landcell Importadora tiene un apalancamiento financiero menor a USD 1,00 lo cual significa que los fondos ajenos no están contribuyendo a generar mayores niveles de rentabilidad en la empresa.

Indicadores de Gestión

Rotación de Cartera: Las cuentas por cobrar de Landcell Importadora van a rotar en un promedio de 15 veces por año, esto debido a que sus ventas se realizan en parte a crédito.

Rotación de Inventarios: Landcell Importadora, va a tener una rotación de inventarios excelente esto debido al esfuerzo y la planificación en las ventas ya que su inventario va lograr en un promedio de 3 veces por año.

Rotación del Activo Fijo: La rotación del activo fijo de Landcell Importadora va hacer muy bueno ya que por cada dólar invertido cada año va ir generando un mayor nivel de ventas.

Rotación de Ventas: La rotación de ventas de Landcell Importadora presentará una tendencia al alta ya que por cada dólar invertido en el activo va a generar mayores niveles de ventas.

Período medio de cobranza: El período medio de cobranza de Landcell Importadora va a presentar un promedio de cobranza de cada 24 días, el cual puede ser positivo siempre y cuando el promedio de pago sea mayor.

Período medio de pago: El período medio de pago de Landcell Importadora presenta un promedio de 146 días, esto significa que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios 146 días. Lo cual es positivo ya que existe un mayor tiempo en relación a la recuperación de cartera.

Impacto Gastos Operativos: El impacto de los gastos operativos de Landcell Importadora, presenta una tendencia a la baja lo cual va hacer positivo porque va a dejar un mayor margen de utilidad operativa.

Impacto de la carga Financiera: El impacto financiero de Landcell Importadora, va hacer mínimo ya que apenas llega a representar el 3% y a partir del año 2019 no va a ver ningún gasto financiero.

Rentabilidad

Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont): Landcell Importadora tiene una tendencia al alta en la rentabilidad, consiguiendo así mermar uno de los problemas planteados al inicio, esto gracias a las ventas que se generaran que van a logras generar una rentabilidad del 104% en el año 2021.

Margen Bruto: Landcell Importadora tiene una rentabilidad promedio del 23% en las ventas frente a los costos de venta, lo cual le permite tener un buen margen utilidad operacional, e incluso de utilidad neta.

Margen Operacional: El Margen Operacional de Landcell Importadora presentará una tendencia al alta esto debido al incremento en sus ventas lo cual va a permitir tener un mayor margen de utilidad.

ROS: Landcell Importadora presentará una tendencia al alta en la rentabilidad sobre las ventas llegando a generar un 34% de rentabilidad en relación a las ventas.

ROE: Landcell Importadora presentará una tendencia al alta en la rentabilidad sobre el patrimonio llegando a generar un 22% de rentabilidad en relación al patrimonio.

ROA: Landcell Importadora presentará una tendencia al alta en la rentabilidad sobre el activo llegando a generar una rentabilidad del 11% en relación al activo total de la empresa.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio: La rentabilidad operacional del patrimonio de Landcell Importadora tiene tendencia a la alta llegando a generar un 28% de

rentabilidad, lo que significa que el capital invertido por los socios les va a generar una rentabilidad del 28% al año 2021, sin tomar en cuenta los gastos financieros, participación de trabajadores y el pago de impuestos, que disminuirán esta rentabilidad.

Rentabilidad Financiera: La rentabilidad financiera de Landcell Importadora presentará una tendencia al alta llegando a generar un 22% de rentabilidad, esta es el beneficio neto de los accionistas, que en este caso llegaría a ser del 22%, lo cual ayudaría a concluir que se optimizaron los recursos económicos y financieras de la empresa así como que se mejoró la gestión administrativa para lograr generar dichos resultados.

4.2.11 Análisis Económico

Valor actual neto (VAN) propuesta estratégica

Actualiza los flujos de los ingresos y egresos netos del efectivo a fin de medir la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión.

Tabla 65 : Propuesta del van

TD 1								
Inversión	50.000							
Tiempo	3 años							
AÑOS	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS	FACTOR ACTUALIZACIÓN		INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS
0	50.000					50.000		
1		375.870	274.463	$1/(1+0.14)^1$	0,8771930		329.710	240.757
2		416.236	425.030	$1/(1+0.14)^2$	0,7694675		320.280	327.047
3		478.793	445.877	$1/(1+0.14)^3$	0,6749715		323.172	300.954
	50.000	1.270.899	1.145.370			50.000	973.162	868.758
							VAN 1 = \$	54.404
TD 2								
Inversión	50.000							
Tiempo	3 años							
AÑOS	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS	FACTOR ACTUALIZACIÓN		INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS
0	50.000					50.000		
1		375.870	274.463	$1/(1+0.25)^1$	0,8000000		300.696	219.571
2		416.236	425.030	$1/(1+0,25)^2$	0,6400000		266.391	272.019
3		478.793	445.877	$1/(1+0,25)^3$	0,5120000		245.142	228.289
	50.000	1.270.899	1.145.370			50.000	812.229	719.879
							VAN 2 = \$	42.350

Elaborado por: Cristian Silva

Tasa interna de retorno (TIR) propuesta estratégica

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos⁵.

$$\text{TIR} = 0,6364774 \quad \text{TIR} = 63,65\%$$

La tasa interna de retorno para la inversión de los USD 50.000,00 que consta en la planificación financiera como inversión según los resultados del VAN, va a ver una TIR del 63,65% del retorno de la inversión lo cual nos indica que este préstamo planificado nos va ayudar a que la empresa sea más rentable con la inyección del capital presupuestado.

Relación beneficio costo (RBC) propuesta estratégica.

La relación beneficio costo es un método que ayuda medir la rentabilidad de la inversión realizada en este caso que sería el préstamo bancario, que consiste en dividir el valor presente de los ingresos para el valor presente de los egresos y esta relación debe ser mayor a uno para que se acepta realizar la inversión del préstamo.

$$\text{RELACION BENEFICIO COSTO} = \frac{973.162}{868.758} = 1,12$$

⁵ (Enciclopedia Financiera, 2010)

La relación beneficio costo de la inversión de USD 50.000,00 es positiva ya arroja un resultado superior a 1, lo cual significa que esta inversión va a ser rentable. Ya que por cada dólar invertido vamos a ganar 0,12

Periodo de recuperación de la inversión (PRI) propuesta estratégica

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Período de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez de la inversión en este caso como también el riesgo relativo, pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones.

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION = 1 AÑO 1 MES 13 DIAS

El periodo de recuperación de la inversión va a ser de 1 año 1mes y 13 días, lo cual es muy provechoso ya que a partir de ese momento se empezaría a percibir la ganancia neta de la inversión realizada.

CONCLUSIONES

- Landcell Importadora presenta debilidades en el área administrativa y financiera, debido a que se aplican criterios empíricos y se toman decisiones sin un conocimiento previo de la situación actual de la empresa.
- Mediante el análisis financiero se pudo determinar que Landcell Importadora presenta bajos niveles de rentabilidad y problemas de liquidez inmediata, esto se determinó mediante la aplicación de índices de rentabilidad y de liquidez, esto no le permite a la empresa seguir creciendo en el mercado.
- La organización no tiene definido los procesos en cada una de las áreas de trabajo lo cual genera desorganización e incumplimiento de los compromisos frente a sus clientes.
- La organización no cuenta con una planificación financiera y presupuesto para cada una de las actividades, lo cual genera incumplimiento en los pagos a proveedores y empleados que obligan recurrir al endeudamiento.

RECOMENDACIONES

- Poner en práctica las herramientas planteadas en este trabajo de investigación con el propósito de mejorar la gestión actual y futura de Landcell Importadora, teniendo como principal objetivo optimizar los recursos en cada una de las áreas.
- Realizar periódicamente el análisis económico-financiero de la empresa, aplicando los indicadores que constan en esta propuesta con el objetivo de identificar las falencias financieras que se estén generando y tomar las decisiones correspondientes de manera oportuna.
- Aplicar el modelo de gestión administrativo planteado, que contiene en su primera parte, la planificación estratégica, manuales de funciones y procedimientos, que guiaran a la organización al cumplimiento de sus metas.
- Aplicar el modelo de gestión financiero planteado en donde se detallan las estrategias económicas financieras y los resultados previstos en los balances proyectados que prevén las metas que se deben cumplir.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (2000). *Concepto de modelo*. Recuperado el 06 de Mayo de 2017, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Amador, J. (2003). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativa
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración* (6a. ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. (3a. ed.). Caracas: Episteme. Obtenido de Oocities.
- Armijos, A. (Junio de 2012). *Método inductivo y deductivo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://alxjumpjump.blogspot.com>
- Bacon, F. (1620). *Método inductivo y deductivo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html
- Beer, M. (1992). *Gestión y administración*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>
- Brito, A. (2012). *Planificación Estratégica*. Las Palmas de Gran Canaria: La Formación.

- Camisón, C. (03 de Septiembre de 2016). *Gestión por procesos*. Recuperado el 17 de Mato de 2017, de <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- Caracheo, F. (2002). *Modelo Educativo (Propuesta de diseño)*, Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.
- Chiavenato , I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cruz, J. (17 de Julio de 2013). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- David, F. (2008). *Concepto de Administración Estratégica* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Definición.org. (2016). *Definición de actividad*. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <http://www.definicion.org/actividad>
- Enciclopedia Financiera. (2010). *Tasa Interna de Retorno*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>

Fernández, J. (1991). *El Proceso Administrativo*. México: DIANA.

Gestión y Administración. (2015). *Modelos de gestión*. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>

González, J. (11 de Julio de 2008). *Planeación Financiera*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>

Herrera, M. (25 de Octubre de 2012). *Técnicas de organización coordinación en la empresa*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-organizacion-coordinacion-empresa/>

López, R. (2001). *Modelo de Gestión*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

Manene, L. (28 de Julio de 2011). *Diagramas de Flujo*. Recuperado el 06 de Junio de 2017, de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

Marciniak, R. (2014). *Plan Estratégico*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/>

Martínez, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. Argentina: CONEAU.

Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas*. (2a. ed.). México: Trillas.

- Pérez, J. (2008). *Modelo de gestión*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Ponjuán, G. (2004). *Sistemas de Información: principios y aplicaciones*. La Habana: Félix Varela.
- Rementeria, A. (2008). *Políticas Bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.
- Rivas, F. (1992). *Técnicas de Documentación e Investigación I*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Rodríguez, J. (2012). *Comó elaborar y usar manuales administrativos*. (4a. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, J. (13 de Febrero de 2012). *Modelo de Gestión*. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion?qid=935475ca-18ed-4144-873c-81fcdc845e10&v=&b=&from_search=2
- Ruíz, R. (2006). *Método Análítico*. Recuperado el 28 de Mayo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Santos, H. (2003). *Propuesta de un modelo de sistemas de información gerencial para los subsistemas de Traducción e Interpretación en el ESTI como estrategia de desarrollo organizacional*. La Habana: ACIMED.
- Soto, B. (Junio de 2014). *Gestión del talento humano*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Indicadores Financieros*.

Recuperado el 10 de Junio de 2017, de

http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

Tovar, J. (Octubre de 2008). *Definición y tipos de gestión*. Recuperado el 16 de Mayo

de 2017, de <http://johanatov.blogspot.es/>

Velastegui, W. (08 de Febrero de 2011). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 29 de

Mayo de 2017, de <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>

Vo Bertalanffy, L. (17 de Marzo de 1968). *Teoria General de los Sistemas*. México:

Fondo de Cultura Económica.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital*

humano de las empresas. (6a. ed.). México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo N° 1: Formato encuesta empleados

OBJETIVO: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que sirva de guía para optimizar los recursos administrativos y financieros de la organización.

Fecha: _____

Área: _____

Edad: _____

Cargo: _____

Sexo: M____ F____

1. ¿Existe en Landcell Importadora un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero que permita optimizar los recursos administrativos y financieros?

SI

NO

2. ¿Tiene Landcell Importadora definido el Proceso Administrativo (Planeación, organización, dirección y control) a nivel general y en cada una de las áreas de la organización?

SI

NO

3. ¿Qué tipo de organización es la que se implementa en Landcell Importadora?

LINEAL

FUNCIONAL

LÍNEA STAFF

COMITÉS

NO ESTA DEFINIDA

4. ¿Landcell Importadora con que tipos de manuales cuenta?

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

MANUALES DE FUNCIONES

MANUALES DE FINANZAS

NO SE CUENTA CON

MANUALES

OTROS

5. ¿En la organización se usa la dirección para la toma de decisiones y el control para realizar retroalimentaciones en los procesos y lograr la mejora continua?

SI

NO

6. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la organización?

SI

NO

7. ¿Conoce usted los valores y políticas de la organización?

SI

NO

8. ¿Tiene conocimiento de los objetivos, metas y estrategias de la organización?

SI

NO

9. ¿La organización aplica la gestión del talento humano para obtener mejores resultados en la empresa con la colaboración de cada uno de sus empleados?

SI

NO

10. ¿Tiene conocimiento usted del presupuesto asignado a su área de trabajo para cumplir con sus actividades?

SI

NO

11. ¿Según su criterio la organización está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo?

SI

NO

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo N°2: Formato encuesta clientes

OBJETIVO: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que sirva de guía para optimizar los recursos administrativos y financieros de la organización.

Fecha: _____

Ocupación: _____

Edad: _____

Sector: _____

Sexo: M____ F____

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio al cliente en Landcell Importadora?

EXCELENTE BUENO

REGULAR MALO

2. ¿Por qué motivo prefiere los productos y servicios de Landcell Importadora?

CALIDAD EN LOS PRODUCTOS SERVICIO TÉCNICO GARANTIZADO

PRECIOS ACCESIBLES BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE

VARIEDAD DE PRODUCTOS OTROS

3. ¿Ha observado organización en la empresa cuando se ha acercado a realizar alguna consulta o a comprar algún producto o servicio?

SI NO

4. ¿Le explican a usted las causas técnicas por las cuales debe dejar su teléfono a reparar?

SI NO

5. ¿Ha cumplido la organización con el tiempo de entrega pactado para la reparación de su celular móvil?

SIEMPRE A VECES NUNCA

6. ¿Cree usted que Landcell Importadora cuenta con personal capacitado para brindar un servicio de calidad y garantizado?

SI NO

7. ¿Landcell Importadora ha satisfecho sus necesidades tanto en productos, como en servicio técnico que ofrece?

SI NO

Anexo N°3: Pregunta entrevista gerente y administradora

ENTREVISTA SR. HÉCTOR LANDETA GERENTE PROPIETARIO Y A LA SRA. CARMITA GUARCO ADMINISTRADORA DE LANDCELL IMPORTADORA

13. ¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero en la organización?
14. ¿La Importadora Landcell tiene determinada su misión, visión, principios, valores, logotipo y eslogan corporativo?
15. ¿Cuáles son las áreas administrativas definidas en su organización?
16. ¿Alguna vez ha establecido por escrito estrategias y procesos para la organización?
17. ¿Cuenta con un manual de funciones por escrito de cada puesto de trabajo en la organización?
18. ¿Cuál es la persona encargada de la toma de decisiones en la organización?
19. ¿Tiene establecido presupuestos para cada una de las áreas de la empresa para que cumplan con las actividades planificadas?
20. ¿Con cuanto personal cuenta para realizar las actividades en la organización?
21. ¿Tiene personal capacitado en cada uno de los puestos de trabajo, en las distintas áreas de la organización?
22. ¿Piensa usted que la organización es rentable?
23. ¿Por qué piensa usted que la organización actualmente tiene problemas de liquidez?
24. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Administrativo-Financiero va a servir de guía para optimizar los recursos administrativos y financieros?