



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, CONTADOR PÚBLICO**  
**AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO A LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN CHUNCHI, PROVINCIA DE CHIMBORAZO POR EL PERIODO 2013-2020”**

**AUTORAS:**

**MARIANA ABIGAIL QUINDE HUERTA**

**ANA LUCIA MOLINA MURILLO**

**Riobamba – Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“PLAN DE MEJORAMIENTO A LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN CHUNCHI, PROVINCIA DE CHIMBORAZO POR EL PERIODO 2013 - 2020”**, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado por las **Sras., MARIANA ABIGAIL QUINDE HUERTA Y ANA LUCÍA MOLINA MURILLO** ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

**ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA**  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

**ING. DIEGO PATRICIO VALLEJO SÀNCHEZ**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

**NOSOTRAS, MARIANA ABIGAIL QUINDE HUERTA Y ANA LUCÍA MOLINA MURILLO**, estudiantes de la Unidad de Educación a Distancia de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**MARIANA ABIGAIL QUINDE HUERTA**

**ANA LUCÍA MOLINA MURILLO**

## **DEDICATORIA**

**A través de estas líneas mi corazón expresa su sentir, por ello dedico este trabajo:**

**A Dios**, por su magnificencia y benevolencia al iluminar mi vida con personas maravillosas y por las grandes lecciones que ha puesto en mi camino.

**A mis padres e hijo**, por ser mis compañeros eternos de batalla y entregarme su amor incondicional en todo momento, ustedes han sido el motor de mis metas y sueños, mi fortaleza en los momentos difíciles y mi felicidad en los de gozo, los amo.

**A una persona muy especial**, quien me apoyó y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir, a quien lo llevo siempre en mi corazón.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se la debo por su apoyo incondicional.

**Ana Lucía Molina Murillo**

**El presente trabajo de Investigación que con dedicación, perseverancia, esfuerzo y sacrificio; lo he realizado, dedico con todo mi amor y cariño:**

**A Dios**, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haberme permitido cumplir con mis objetivos.

**A mis dos amores**, que son muy especiales para mí y forman parte de mi vida, José Tamayo Velasteguí mi querido Esposo y Damián Tamayo Quinde mi adorable Hijo, por haberme apoyado en todo momento.

**A mis padres**, por estar pendientes con sus consejos, valores, con la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia, los mismos que me han infundido siempre para salir adelante.

**Mariana Abigail Quinde Huerta**

## **AGRADECIMIENTO**

**La gratitud es el sentimiento más noble del ser humano, por ello mil gracias:**

**A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**, porque en sus aulas el saber se hizo presente y con ello el ser un profesional cálido, aleccionado y emprendedor se convirtió en el ideal de vida.

**A los docentes** por su compromiso de cultivar corazones y mentes apasionados en su cometido, su amistad siempre fue la mejor lección.

**Mariana Abigail Quinde Huerta y  
Ana Lucía Molina Murillo**

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo se lo realizó con la finalidad de plantear propuestas para el mejoramiento de la Gestión Financiera para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi, de la Provincia de Chimborazo para el periodo 2013 - 2020, mismas que van dirigidas para beneficio de la Institución y de sus usuarios.

En este trabajo hemos utilizado el Método Inductivo– Deductivo, el cual nos ha permitido contar con las herramientas para obtener conocimientos e información de hechos concretos; y el método descriptivo porque nuestro trabajo se orienta al presente. Las técnicas utilizadas fueron: la observación científica y la entrevista.

La presente investigación permitirá mejorar muchas falencias existentes en la EPMAPACH: transparentar y hacer público el proceso de OPERATIVIDAD Administrativa y Financiera en sus flujos de dinero, asesorar y construir con los procesos más ágiles y oportunos que permitan corregir y tomar las decisiones pertinentes en los tiempos específicos, transparentar el proceso de contratación pública de proveedores de materiales insumos y obras.

Para lograr el mejoramiento y aplicación del modelo de Gestión Financiera Institucional, se recomienda escribir y compartir las experiencias vividas, adecuar la metodología para que posibilite su aplicación y ejecución para la maximización de los recursos y la minimización de sus costos que le permitan crecer económica y financieramente a la empresa, desarrollar amplios procesos de consulta y consenso de colaboradores como clientes internos y externos al accionar de la administración empresarial; esto pasará por el reconocimiento y fortalecimiento de nuevas formas de representación de la ciudadanía (legitimidad), la EPMAPACH con las cuales se puedan ampliar el ámbito de la eficacia y eficiencia financiera de la Empresa Municipal.

Ing. Luis Alberto Espinoza Córdova

Director de Tesis

## **ABSTRACT**

This research goal is to present proposals for improving the Financial Management in the Public Company or Drinking Water and Sewage System, Canton Chunchi, Chimborazo Province for the 2013 – 2020 period, in order to benefit the institution and its members.

In this paper the - inductive method was used which, gave the tolos to get knowldge and information about specific facts; and the descriptive method because the research is oriented to the present. The techniques used were: the scientific observation and the interview.

This research will improve many existing gaps in the EPMAPACH (Public Company of Drinking Water and Sewage System): make the Administrative and Financial Operability transparent and public in its cash flow, guide and build the most flexible and timely processes to correct and take appropriate decisions in specific times, ensure transparency in the public procurement process to suppliers of runtime, provide better analysis and distribution of Works, monitor processes compliance, improve dialogue with individual customers and stakeholders, consolidate proposals, and improve EPMAPACH information desk service.

In order to improve and apply the institutional Financial Management model, it is recommended to write and shared experiences, adapt the methodology for its implementation and execution for the maximization of resources and minimization and consensus of associates such as internal and external partners in the actions of business management; this will contribute to the recognition and strengthening of new forms of citizenship representation (legitimacy), in EPMAPACH, to expand the company's financial efficiency and effectiveness.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado De Responsabilidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Summary.....	viii
Índice De Contenidos.....	ix
Índice De Tablas .....	xiv
Índice De Gráficos .....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
El problema.....	2
1.1. Antecedentes del problema .....	2
1.1.1. Formulación del problema .....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos .....	4
1.3. Justificación .....	4
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>5</b>
Marco Teórico Conceptual .....	5
2.1. Antecedentes investigativos.....	5
2.2. Fundamentación teórica .....	5
2.2.1. Gestión .....	5
2.2.1.1.Origen de la gestión .....	5
2.2.1.2.Definición de gestión.....	6
2.2.1.3.Control de la gestión .....	7

2.2.1.4. Características del control de gestión .....	7
2.2.1.5. Niveles del control de gestión.....	7
2.2.1.6. Fines del control de gestión .....	8
2.2.1.7. Áreas a las que debe aplicarse el control de gestión.....	8
2.2.1.8. Herramientas del control de gestión .....	9
2.2.1.9. Indicadores de gestión .....	11
2.2.1.10. Características de los indicadores de gestión .....	11
2.2.1.11. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.....	12
2.2.1.12. Tipos de indicadores.....	12
2.2.2. Modelo de gestión.....	15
2.2.2.1. Componentes del modelo de gestión .....	15
2.2.3. Gestión financiera .....	18
2.2.3.1. Generalidades de la gestión financiera .....	18
2.2.3.2. Definición de finanzas y gestión financiera.....	18
2.2.3.3. Principios de las finanzas.....	19
2.2.3.4. Importancia de la gestión financiera.....	20
2.2.3.5. Papel de la gestión financiera .....	21
2.2.3.6. Actividades financieras de la empresa.....	21
2.2.3.7. Función financiera y objetivo financiero .....	22
Función Financiera .....	22
Objetivo Financiero .....	23
2.2.3.8. Herramientas financieras .....	23
2.2.4. Gestión del capital de trabajo.....	29
2.2.4.1. Capital de trabajo operativo.....	29
2.2.4.2. Rentabilidad Y Riesgo .....	29
2.2.4.3. Políticas del capital de trabajo .....	30
2.2.4.4. . Políticas alternativas en la gestión del capital de trabajo y su influencia en el riesgo y rentabilidad .....	31
2.2.5. Gestión del efectivo .....	32
2.2.5.1. Principios básicos para la gestión del efectivo .....	32
2.2.5.2. Estrategias básicas para la gestión del efectivo .....	33

2.2.5.3.Ciclo de conversión del efectivo.....	33
2.2.5.4.Liquidez .....	34
2.2.5.5.Flujo de caja.....	34
2.2.5.6.Costo de oportunidad .....	35
2.2.6. Gestión de las cuentas por cobrar .....	35
2.2.6.1.Términos crediticios .....	35
2.2.6.2.Políticas de cobranzas.....	36
2.2.7. Gestión del inventario .....	38
2.2.7.1.Función del inventario .....	38
2.2.7.2.Control de inventarios: sistema 5s .....	39
2.2.8. Financiamiento a corto plazo .....	40
2.2.8.1.Financiamiento del capital de trabajo .....	40
2.2.8.2.Fuentes de financiamiento sin garantías específicas.....	40
2.2.8.3.Fuentes de financiamiento a corto plazo con garantías específicas.....	41
2.2.9. Inversiones y financiamiento a largo plazo.....	41
2.2.9.1.Inversiones a largo plazo .....	41
2.2.9.2.Factores de inversión .....	41
2.2.9.3.Financiamiento a largo plazo.....	42
2.2.9.4.Fuentes de financiamiento a largo plazo.....	42
2.2.9.5.Indicadores económicos.....	42
2.2.9.6.Indicadores sociales .....	43
2.3. Marco conceptual.....	43
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>45</b>
Marco Metodológico Propositivo .....	45
3.1. Idea a defender .....	45
3.2. Tipo de investigación.....	45
3.2.1. Tipos de estudio de la investigación .....	45
3.3. Población y muestra.....	45
3.3.1. Población.....	45
3.3.2. Muestra.....	46
3.4. Métodos, técnica e instrumentos .....	46

3.4.1. Métodos.....	46
3.4.2. Técnicas .....	46
3.4.3. Instrumentos.....	46
Analisis De Resultados .....	47
3.5. Procedimiento de la propuesta.....	47
3.6. Identificación de la empresa .....	47
3.6.1. Antecedentes históricos .....	47
3.6.2. Información general.....	48
3.6.3. Ubicación geográfica .....	49
3.6.3.1. Macro-ubicación .....	49
3.6.3.2. Micro-ubicación.....	49
3.6.4. Imagen corporativa .....	50
3.6.4.1. Imagotipo .....	50
3.6.4.2. Slogan publicitario.....	51
3.6.4.3. Filosofía organizacional.....	51
3.6.4.4. Misión .....	51
3.6.4.5. Visión.....	51
3.6.4.6. Valores organizacionales .....	52
3.6.4.7. Principios .....	52
3.6.5. Organigrama estructural .....	54
gráfico no. 5: organigrama estructural .....	54
3.6.6. Diagnóstico situacional estratégico.....	55
3.6.6.1. Análisis externo .....	55
3.9. Proceso financiero.....	61
3.11.4. Análisis e interpretación de estados financieros .....	70
3.11.5. Razones financieras.....	72
3.11.6. Gestión financiera a corto plazo.....	75
3.11.6.1. Gestión del capital de trabajo .....	75
3.11.6.2. Gestión del efectivo.....	76
3.11.6.3. Gestión de cuentas por cobrar .....	79
3.11.6.4. Gestión del inventario.....	81

3.11.7. Gestión financiera a largo plazo.....	84
3.11.7.1. Inversiones .....	84
3.11.7.2. Estados financieros proyectados .....	84
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>85</b>
Conclusiones y Recomendaciones.....	86
Bibliografía .....	87
Anexos .....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Actividades financieras de la empresa.....	21
2	Indicadores del ciclo de conversión del efectivo .....	34
3	Términos crediticios .....	35
4	Sistema 5S para el manejo de inventario .....	40
5	Macroentorno: identificación de factores claves .....	56
6	Microentorno: identificación de factores claves .....	58
20	Razones de liquidez .....	72
21	Razones de actividad .....	73
22	Razones de endeudamiento.....	74
25	Gestión de capital de trabajo: política restringida .....	77
26	Indicadores del ciclo de conversión del efectivo .....	79
27	Indicadores del ciclo de caja.....	80
28	Indicadores de gestión de cartera.....	82
29	Control de inventarios: sistema 5S .....	84
43	Matriz de evaluación de valores organizacionales .....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Niveles del control de gestión.....	8
2	Presupuesto .....	10
3	Principales formas del control no presupuestario .....	11
4	La misión en la planificación.....	16
5	Diferencia entre actividades y funciones .....	17
6	Áreas de decisiones de la función financiera.....	23
7	Políticas alternativas del capital de trabajo y su influencia en el riesgo y la rentabilidad.....	31
8	Fuentes de financiamiento a corto plazo con garantías específicas.....	41
9	Ubicación macro "EPMAPACH" .....	49
10	Ubicación micro "EPMAPACH" .....	50
11	Imagotipo "EPMAPACH" .....	50
12	Slogan publicitario .....	50
13	Organigrama estructural .....	54

## INDICE DE ANEXOS

ANEXOS .....	91
Anexo 1: Base Legal.....	91
Anexo 2: Evaluación de valores organizacionales .....	92
Anexo 3: Formatos y Documentos de Procesos .....	95



## INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi- EPMAPA- CH, es una entidad con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado, más servicios complementarios, conexos y afines, mediante el cobro de una tasa, un precio o tarifa y las correspondientes contribuciones especiales de mejoras. Su estructura administrativa está planteada simultáneamente con un modelo de administración pública, por ser empresa municipal; y, con un modelo de administración privada, susceptible de adaptarse a las particularidades propias de la figura jurídica de empresa; y acorde a los principios de autonomía empresarial, desconcentración en la toma de decisiones, racionalidad administrativa, regularización y control.

Una administración responsable debe partir de la acción de los indicadores sociales, si aquellos son negativos, es obligación a través de una solución o un plan de mejoramiento a la Gestión Financiera, que sería la guía para disminuir falencias en su administración.

En la actualidad es importante que las empresas tengan cambios vanguardistas que ayuden a mejorar sus procesos y a la vez la prestación de servicios de clientes internos y externos, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de éstos con la brevedad posible pero sobre todo con efectividad, logrando tener constantemente una mejora continua, disminuyendo los conflictos y problemas, logrando solucionarlos con una toma de decisiones óptima, utilizando la gerencia estratégica como una solución segura.

Esta investigación se realiza con la finalidad de que los directivos de la empresa cuenten con una herramienta administrativa para tomar decisiones apropiadas, mejorar el desarrollo de la misma, permitiéndole avanzar de forma segura hacia el futuro.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes del problema**

Durante la última década, las responsabilidades de las empresas publicas frente a sus clientes internos y externos ha dado un giro radical al fundamentar y articular la operatividad de los procesos de gestión empresarial de manera más oportuna y puntual, de tal forma que más allá de diversificar los servicios que prestan estos sean eficientes y eficaces, articulados con la ley de gestión pública y por el lado de los usuarios en hacer cumplir sus derechos con la ley del consumidor, determinando de tal forma que la gestión se pueda evaluar y determinar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

De manera que el mantener sistemas de gestión es de suma importancia en el entorno de mejoramiento y desarrollo sostenido de las unidades empresariales mismas que facilitan o brindan herramientas de apoyo y operatividad para la toma de decisiones oportunas, así como estrategias y políticas que dinamicen estos procesos para tener los mejores resultados en la satisfacción de usuarios.

##### **1.1.1. Formulación del problema**

En la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi no existe una planificación, organización, coordinación, control y evaluación de procesos que ayuden a la gestión administrativa y financiera, la deficiente planificación del presupuesto hace que el mismo no se ejecute en un ciento por ciento, con partidas en unos casos agotadas y otras sub-utilizadas afectando contablemente a cuentas de gasto y de inversiones, que necesariamente y en forma urgente se deben realizar en beneficio de los usuarios.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

El presente estudio acerca del mejoramiento a la Gestión Financiera de la (EPMAPA-CH) iniciará con la búsqueda de las mejores alternativas y finalmente lograr su correcta aplicación durante el periodo 2013-2020.

La empresa está ubicada al sur de la provincia de Chimborazo, en el cantón Chunchi, está conformada por un directorio, gerente, secretaria, tesorera, contadora, jefe de recursos humanos y trabajadores. Se constituyó mediante ordenanza aprobada por el Concejo Cantonal de Chunchi en sesiones ordinarias celebradas el 15 y 23 de septiembre del 2005.

#### **+ Delimitación de Acción.**

Plan de Mejoramiento de Gestión Financiera para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo.

#### **+ Delimitación de Tiempo.**

En el tiempo, el problema está delimitado para el período 2013 - 2020.

#### **+ Delimitación de Espacio.**

Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un Plan de mejoramiento a la Gestión Financiera de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo por el periodo 2013-2020, con el fin de proporcionar la herramienta necesaria que permita administrar de manera eficiente y eficaz sus recursos.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✚ Elaborar un diagnóstico de la situación actual del área financiera de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi, para determinar cómo viene funcionando dicha área.
  
- ✚ Evaluar los aspectos presupuestarios y contables que se proponen, analizando la factibilidad de que se incorporen dentro del Sistema Integrado de Gestión Financiera (ESIGEF), para que funcione adecuadamente la propuesta a implementar y se tenga integrada la información presupuestaria y contable en un solo sistema.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El Plan de mejoramiento a la gestión financiera de la empresa, tiene la finalidad de proveer adecuadamente a las personas el servicio de agua potable y alcantarillado, por ende con la aplicación de este plan obtendremos un eficiente control de la empresa, lo que nos permitirá optimizar los recursos, mejorar la atención, la organización y el manejo de la misma, contando con una herramienta financiera para tomar decisiones apropiadas, mejorar su desarrollo, permitiéndole avanzar con pasos firmes hacia el futuro.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi–EPMAPA- CH, se encuentra ubicada en el Cantón Chunchi, provincia de Chimborazo, cuyo objetivo es la prestación de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado, más servicios complementarios, conexos y afines, y el objeto de la presente investigación es brindar una herramienta que ayude a mejorar su funcionamiento.

#### **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.2.1. GESTIÓN**

###### **2.2.1.1. Origen de la gestión**

Es difícil definir cuándo inicio la gestión, algunos historiadores sostienen que se ha ido desarrollando durante la existencia del hombre debido a que para sobrevivir en la tierra ha realizado trabajos que permitan satisfacer sus necesidades, y esto solo lo ha podido conseguir a través del desarrollo de sus capacidades físicas y mentales. Es el trabajo lo que ha obligado al hombre a desarrollar alguna forma de gestión de recursos o administración (Anónimo, 2012).

El desarrollo del comercio, es precisamente donde se da mayor relevancia a la gestión, debido a que los comerciantes árabes, sumerios y chinos viajaban alrededor del mundo vendiendo sus productos y al mismo tiempo lograron que sus negocios se expandieran a varios países. Tuvo su mayor auge entre los siglos V y XV, momento en que la aparición de la contabilidad en 1940 fue un gran apoyo debido a que se convirtió en una herramienta

complementaria para la gestión (Antecedentes Y Teorías De La Gestión Empresarial, 2011). Durante los siglos XIX y XX, Adam Smith, John Mill, James Watt, Henry Towne, Fredrick Taylor, Frank y Lilian Gilbert, aclamados pensadores económicos, propusieron teorías y conceptos que cambiaron la forma de aprender de la gestión, plantean la administración moderna como una disciplina dándole así el primer fondo teórico a la asignación de recursos, la producción y la fijación de precios; y el desarrollo de herramientas técnicas de producción tales como procedimientos de control de calidad, planeación, estandarización y contabilidad analítica. (Origen De La Gestión Empresarial, 2014).

#### **2.2.1.2. Definición de gestión**

Según Companys Pascual es el conjunto Planificación - Organización – Control:

- **Planificación equivale a la formulación de objetivos** y las líneas de acción para alcanzarlos.
- **Organización es la estructuración de tareas**, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, la responsabilidad de realizarlo.
- **Control garantiza que los resultados y rendimientos** obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras. (El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño, 2012)

La Gestión es dirigir las acciones, tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados. (El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño, 2012)

### 2.2.1.3. Control de la gestión

El control de gestión es el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que se realizan en la misma, estén encaminadas a la consecución de objetivos. El objetivo del Sistema de control de Gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial. En otras palabras, se trata de lograr una "congruencia de metas".

### 2.2.1.4. Características del control de gestión

- **Es una función o actividad** que permanentemente compara los resultados reales obtenidos con los previstos.
- **Exige establecer previamente los objetivos** y siempre se proyecta hacia el futuro.
- **Es una función de dirección** y no debe confundirse con la operabilidad.
- **Basarse en la confianza**, las personas que integren la organización deben ser previamente seleccionadas por sus cualidades, y éstas deben estar plenamente comprometidas y no simplemente involucradas.
- **Disponer de un sistema de información** basado en índices o datos cuantitativos que brinden información permanente, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

### 2.2.1.5. Niveles del control de gestión

El control está presente, en mayor o menor grado, casi en todas las organizaciones. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, intermedio y operacional.

## CUADRO No.1: Niveles del Control de Gestión

NIVEL	CARACTERISTICAS	TIPOS
ESTRATEGICO	<p><b>Institucional u organizacional</b></p> <p>Global Largo plazo Genérico Total planeamiento de estándares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño de la empresa</li> <li>- Informes contables</li> <li>- Control de pérdidas y ganancias</li> <li>- Analisis de retorno de la inversión</li> </ul>
TACTICO	<p><b>Nivel Intermedio</b></p> <p>Departamentos Mediano plazo Cada unidad de la empresa Su esencia es la acción Verificación de</p>	<p>Control presupuestal Presupuesto y programa Contabilidad de costos</p>
OPERACIONAL	<p><b>Nivel Operacional</b></p> <p>Ejecución de operaciones o tareas individuales Corto plazo de objetivos inmediatos Acciones correctivas inmediatas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción en línea de montaje</li> <li>- Cuadros de productividad</li> <li>- Automatzación</li> <li>- Control de calidad</li> </ul>

Fuente: (Castaño Duque, 2004)

### 2.2.1.6.Fines del control de gestión

#### General

- Usar eficientemente los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

#### Específicos

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de vital importancia para la consecución de los objetivos. (monografías.com)

### 2.2.1.7.Áreas a las que debe aplicarse el control de gestión

El control debe abarcar distintas áreas, como:



- **Finanzas.-** a través de la interpretación de estados financieros, fundamentalmente la aplicación de ratios se trata de medir los rendimientos de las inversiones y la creación de valor agregado económico.
- **Clientes.-** se trata de medir el nivel de satisfacción de los mismos y consecuentemente el nivel de fidelización que la empresa mantiene sobre ellos, así como su participación en la cuota de mercado en él que operan.
- **Procesos productivos internos.-** se trata de establecer y medir la calidad de los procesos productivos, con indicación de los recursos a utilizar. Generalmente la expresión más amplia de estándares establecidos son los manuales de operación, que suponen una gran herramienta de control siempre que hayan participado en su construcción y esté sujeto a cambios. (S/N, pp. 1-2)

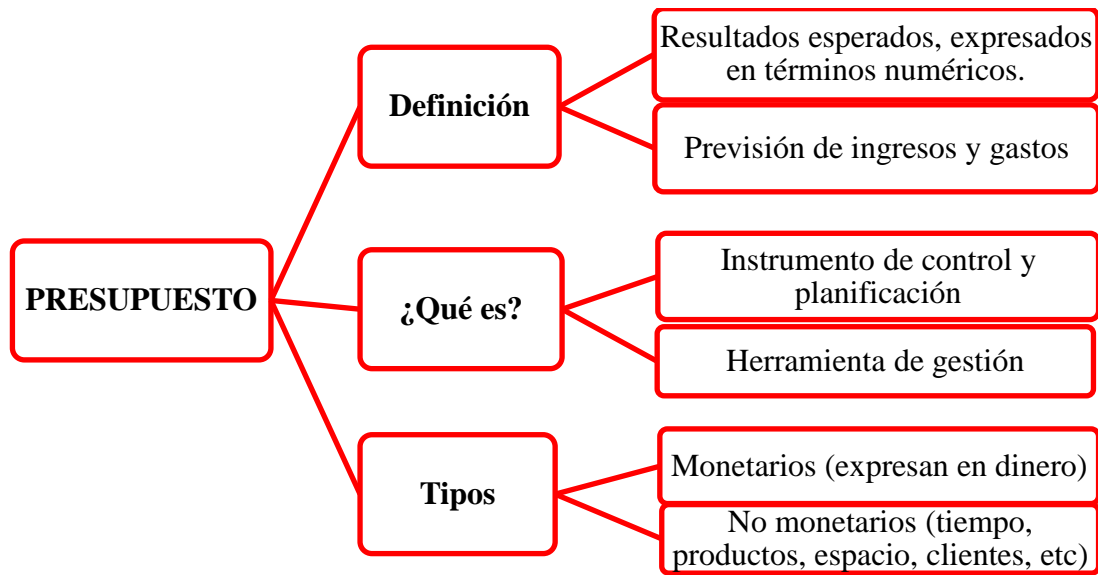
#### **2.2.1.8. Herramientas del control de gestión**

El control de la gestión dispone de varias herramientas para el cumplimiento de su función, se encuentran enmarcadas en dos grupos de acuerdo a sus características y a las dos modalidades de control que se practica: a) Control presupuestario, y b) Control no presupuestario.

##### **a. Control presupuestario**

El presupuesto es la principal herramienta de este control, de él dependerá las actividades de planificación de la organización.

**GRÁFICO No.1: Presupuesto**



**Fuente:** (Arnoletto, 2010, p. 68)

**Elaborado:** Las Autoras

### **b. Uso de los presupuestos en el control de la gestión**

El control presupuestario consiste en comparar las previsiones de los presupuestos con la información real obtenida tras su ejecución o durante la misma. De ese modo se detectan desviaciones, y problemas como:

- Sobrepresupuestación
- Exceder las metas de la organización
- Esconder las ineficiencias
- Ocasionar inflexibilidad

### **c. Control no presupuestario**

Una parte del control se lleva a cabo sin usar presupuestos como herramientas, aunque siempre como controles complementarios de los anteriores.

**CUADRO No. 2: Principales formas del Control No Presupuestario**

<p><b>Información estadística</b></p>	<p><b>Informes y análisis especiales</b></p>	<p><b>Auditoría interna</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite predecir tendencias en función de la extrapolación de datos históricos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten la detección de oportunidades de ahorro o mejoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis sistemáticos de las diversas actividades, realizados por el personal.</li> </ul>
<p><b>Observación personal</b></p>	<p><b>Encuestas de satisfacción</b></p>	<p><b>Evaluación del desempeño</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión directa</li> <li>• Comunicación interpersonal con los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A clientes o usuarios permiten medir la satisfacción real.</li> <li>• A los empleados permiten medir el ambiente laboral y la motivación del personal en su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de control de los trabajadores</li> <li>• Permite establecer metas de superación y dar ocasión a explicaciones pertinentes</li> </ul>

**FUENTE:** (Arnoletto, 2010, págs. 70-71)

**ELABORADO:** Las Autoras

### 2.2.1.9. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Son una medida gerencial que permite evaluar la gestión de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas.

### 2.2.1.10. Características de los indicadores de gestión

Los indicadores deben cumplir con algunos aspectos naturales que muestran su relevancia:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización. (Camejo, 2012)

#### **2.2.1.11. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión**

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Entender procesos.
- Mejorar el control de la empresa.
- Medir comportamientos.
- Integrar la compensación con la actuación.
- Comunicar las metas.
- Diagnosticar problemas.
- Definir responsabilidades.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Facilitar la delegación en las personas.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa. (Camejo, 2012)

#### **2.2.1.12. Tipos de indicadores**

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La

utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos. (SALGUERO, 2006, pág. 29)

### – **Indicadores de Economía**

En economía un indicador es una medida de una realidad económica, una forma de medir un aspecto de esa realidad. El IPC (índice de precios al consumo) es un indicador, el saldo de la balanza comercial, la deuda externa, son indicadores. La utilización de indicadores permite establecer comparaciones en el tiempo y en el espacio, permite comparar las realidades de distintos países o apreciar la evolución de la realidad económica en un país a través del tiempo. (Murillo Vargas, 2012, págs. 89-90)

Los indicadores más conocidos son:

- |                                   |                         |                        |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|
| – PIB, (crecimiento).             | - Empleo (generado)     | - Tasa de Inflación    |
| – Tipo de cambio (evolución)      | - Tasa de interés       | - Exportaciones        |
| – Importaciones                   | - Balanza de pagos      | - Inversión Extranjera |
| – Balance financiero del gobierno | - Deuda Pública Externa | - Reservas de divisas  |

### – **Indicadores Financieros**

Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo interrelacionan. Los resultados obtenidos por estos indicadores son relativos ya que deben efectuarse comparaciones muchas veces subjetivas. (Murillo Vargas, 2012, págs. 90-94). Algunas clases de indicadores financieros son:

- Indicadores de solvencia, liquidez y gestión
- Indicadores de endeudamiento o apalancamiento

- Indicadores de productividad y rentabilidad
- Indicadores de situación económica
- Indicadores de capacidad de pago

**- Indicadores de eficiencia**

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos. Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc. (Murillo Vargas, 2012, págs. 95-99)

- ***Eficiencia social.***- Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad.
- ***Eficiencia económica.***- Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.
- ***Eficiencia de la producción.***- Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social.

**- Indicadores de efectividad**

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. (Murillo Vargas, 2012, págs. 97-99)

A continuación se citan algunos ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

- **Productividad del trabajo:** es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
- **Gastos de materiales por peso de producción:** es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
- **Gasto de salario por peso de producción:** es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.
- **La base para lograr el aumento de la efectividad,** es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos

### **2.2.2. 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. (WordPress, 2008). Los japoneses demostraron que el éxito empresarial no se debe estrictamente a una cuestión de liderazgo, los componentes culturales de cada institución son otras variables determinantes en la consecución de metas y objetivos. (Tobar, Federico)

#### **2.2.2.1. Componentes del modelo de gestión**

Definir un modelo de gestión es determinar las principales decisiones que se han de tomar y la responsabilidad que esto conlleva (Tobar, Federico).

**El Ser: Misión.-** “No hay nada menos productivo que hacer eficientemente lo que no se debe haber hecho”, Peter Drucker.

**FIGURA No. 1: La misión en la planificación**



**Fuente:** Tobar, Federico. MODELOS DE GESTIÓN

**Elaborado:** Las Autoras

### **El Hacer**

*Funciones.-* Hacer es funcionar. Las funciones son los requisitos que deben ser cubiertos para cumplir con la misión. La pregunta clave es: ¿Qué es lo que no puedo dejar de hacer para cumplir la misión?

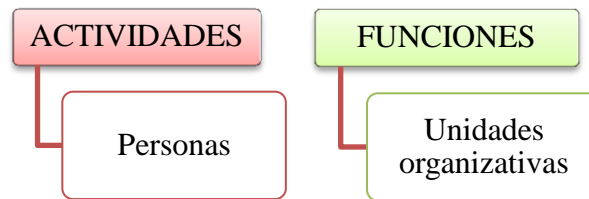
*Actividades.-* el trabajo es organizado de manera que cada actor asuma un conjunto de tareas estandarizadas. Esto se logra a través de:

- Descripción de cada puesto y sus tareas
- Establecer los resultados a lograr
- Estandarización de procesos
- Predeterminación de habilidades del personal



- Disciplinar comportamientos

### GRÁFICO No. 2: Diferencia entre actividades y funciones



**Fuente:** Tobar, Federico. MODELOS DE GESTIÓN

**Elaborado:** Las Autoras

*Prioridades:* es seleccionar caminos en la búsqueda de la misión. La pregunta es: ¿A qué le doy importancia?

### El Estar

*Estructuras.*- Es el orden jerárquico en función del proceso de producción. El organigrama es una representación gráfica de esta estructura, y en él se identifican todas las unidades organizativas.

*Cultura e incentivos:* a veces las estructuras por más racionalmente diseñadas que estén no garantizan el cumplimiento de las funciones. Por ello las motivaciones para participar en una institución son múltiples:

- Retribuciones económicas
- Confort
- Capacitaciones
- Ambiente interno y externo
- Aspectos vocacionales y valorativos en general

*Ambiente externo.*- todas las organizaciones se desarrollan en un contexto, mercado, momento (coyuntura), y realizan un intercambio con él. En algunos casos la empresa beneficia a otras con su funcionamiento o viceversa; se tratan de todas las extremidades del proceso productivo.

### **2.2.3. GESTIÓN FINANCIERA**

#### **2.2.3.1. Generalidades de la gestión financiera**

Solo aquellas organizaciones que se han adaptado a los cambios y han logrado mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad han conseguido la permanencia en el mercado y encaminarse al éxito con mayores estándares de rentabilidad; las dos principales armas que estas empresas han implementado para lograr estos objetivos son la gestión y planeación financiera, factores claves en este proceso integrado por procesos, sectores y actividades que componen el funcionamiento organizacional.

La parte financiera de una organización es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio. La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él 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 en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (Sánchez Cabrera, 2006)

#### **2.2.3.2. Definición de finanzas y gestión financiera**

*Las finanzas* se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de los negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.

Las finanzas abarcan tres áreas importantes:

- La gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros.
- Los mercados financieros o conversión de ahorros en inversión.
- La inversión financiera o adquisición y asignación eficiente de los recursos financieros.

*La gestión financiera* es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones; se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos. Es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

Está relacionada con la toma de decisiones de:

- Requerimiento de recursos financieros (cálculo de necesidades de financiación externa).
- Obtención de la financiación más conveniente.
- Adecuada utilización de recursos financieros (equilibrio, eficiencia y rentabilidad).
- Estudio de información financiera para conocer la situación financiera.
- Viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Gestionar los recursos financieros significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocios, que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa. (Córdoba Padilla, 2012)

### **2.2.3.3. Principios de las finanzas**

De acuerdo con Cruz (2006 citado en Córdoba Padilla, 2012), existen diez principios financieros:

- 1. El dilema entre el riesgo y el beneficio:** el dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este.

2. **El valor del dinero en el tiempo:** a largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir, la función:  $\text{Ganancia neta} = \text{Ingresos} - \text{costos}$ .
3. **Maximización de la riqueza del inversionista:** establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
4. **Financiamiento apropiado:** el ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.
5. **El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir:** el inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual.
6. **El ciclo de los negocios:** el buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar utilidades de una empresa o inversionista.
7. **Apalancamiento o uso de deuda:** el inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.
8. **Diversificación eficiente:** en una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento, sin ningún tipo de obstáculo.
9. **El desplazamiento de recursos:** es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.
10. **Costos de oportunidad:** se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades.

#### 2.2.3.4. Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales: la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que

garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero (Córdoba Padilla, 2012, pág. 6).

### 2.2.3.5. Papel de la gestión financiera

La gestión financiera es la encargada de que los fondos de la organización se manejen de acuerdo a los presupuestos, esto coadyuva a:

- Determinar el monto apropiado que se debe manejar.
- Definir el destino eficiente de los fondos hacia activos.
- Obtener fondos en las mejores condiciones, controlando la conformación de los pasivos.

La gerencia financiera a través de una óptima asignación de fondos contribuye al fortalecimiento de su firma. (Córdoba Padilla, 2012, págs. 7-8)

### 2.2.3.6. Actividades financieras de la empresa

Las actividades financieras de la empresa se pueden visualizar en la siguiente tabla:

**CUADRO No. 3: Actividades financieras de la empresa**

<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS DE UNA EMPRESA</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Tareas básicas</b>
Planeamiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de pronóstico</li> <li>- Costeo de actividades, tareas procesos.</li> <li>- Formulación de presupuestos</li> </ul>
Obtención de fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa.</li> <li>- Identificación de fuentes de financiamiento.</li> <li>- Trámite de los préstamos bancarios a corto plazo.</li> <li>- Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir eficientemente los fondos entre los</li> </ul>

Asignación de fondos	<p>diferentes activos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades.</li> <li>- Administración del efectivo.</li> <li>- Elaboración de registros contables.</li> </ul>
Control financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa.</li> <li>- Vigilancia de presupuestos.</li> <li>- Análisis y corrección de desviaciones.</li> <li>- Elaboración de informes contables.</li> </ul>

**Fuente:** Cruz, (2006) citado en Córdoba Padilla, Marcial, (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

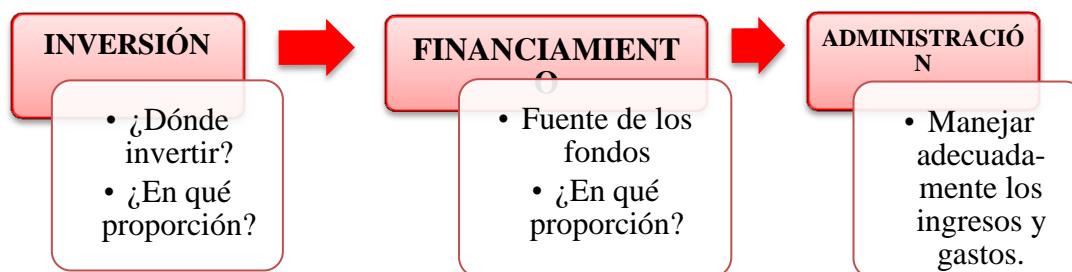
### 2.2.3.7. Función financiera y objetivo financiero

#### 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.

En la siguiente ilustración se puede apreciar las tres áreas de decisión de la función financiera:

**GRÁFICO No. 3: Áreas de decisiones de la función financiera**



**Fuente:** Córdoba Padilla, Marcial (2012). Gestión Financiera. (p. 13). Bogotá: Ecoe

**Elaborado:** Las Autoras

## **Objetivo financiero**

La gestión financiera moderna plantea como objetivo principal la **maximización del valor de mercado de la empresa**, desde el punto de vista de sus directivos.

Se asume debido a:

- Se puede compatibilizar con el objetivo de máximos beneficios: a mayor beneficio, mayor valor de la empresa.
- Es operativo y sencillo.
- Es único.
- Es un objetivo cuantificable, y por tanto, susceptible de incorporar a modelos matemáticos.

La toma de decisiones se realiza por parte de los directivos, que tenderán a satisfacer los intereses de los accionistas maximizando el precio de las acciones. (Córdoba Padilla, 2012, págs. 13-15)

### **2.2.3.8. Herramientas financieras**

Para lograr un óptimo desarrollo y alcance de la gestión financiera en las organizaciones se requiere el uso de herramientas financieras que ofrecen estructura, información y recursos para las decisiones de dinero lo que permite reducir la incertidumbre financiera.

#### **a. Información financiera**

Es indispensable para la administración, la información financiera es la que produce la contabilidad y ha originado su sistematización a través de los estados financieros. Es de gran importancia debido a que los actores de la organización pueden establecer juicios sobre el desempeño financiero de la entidad.

La información financiera, transmite datos que permiten:

- Tomar decisiones de inversión y de crédito.
- Conocer sobre la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos.
- Evaluar el origen, características y rendimiento de los recursos financieros del negocio.
- Conocer sobre el manejo del negocio y evaluar la gestión de la administración.

La información financiera permite al usuario formarse un juicio sobre:

- El nivel de rentabilidad.
- La posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez
- La capacidad financiera de crecimiento.
- El flujo de fondos.

### *Características de la información financiera*

- **Utilidad.**- su contenido debe ser significativo, relevante, veraz, comparable y oportuno.
- **Confiabilidad.**- siendo consistente, objetiva y verificable.
- **Provisionalidad.**- incluyendo estimaciones para determinar la información, que corresponde a cada período contable.

### **b. Estados financieros**

La gestión financiera requiere de información actualizada para tomar decisiones asertivas sobre las operaciones. Los estados financieros presentan la información financiera en reportes formales para los grupos interesados en conocer sobre la situación de la organización según Eisen (2000 citado en Córdoba Padilla, 2012).

### **Balance general**

Es el estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa durante un periodo contable determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio.



### **Estado de resultados**

Es el estado financiero que toma como datos los ingresos y gastos efectuados en un periodo determinado, mostrando así los resultados de las operaciones (utilidad o pérdida neta).

### **Estado de cambios en el patrimonio**

Explica las modificaciones de las cuentas de patrimonio y analiza dichas variaciones con sus causas y consecuencias.

### **Estado de cambio en la situación financiera**

También denominado de origen y aplicación de recursos y flujo de fondos, es un estado financiero que resume, clasifica, y relaciona las actividades de financiamiento, inversión y recursos originados en operaciones.

### **Estado de flujo de efectivo**

Muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa, durante un periodo determinado. Constituye una importante ayuda en la gestión del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

### **c. Análisis e interpretación de los estados financieros**

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos. Su propósito es obtener un diagnóstico de la situación de la organización para una adecuada toma de decisiones. Es un instrumento de trabajo, mediante el cual se puede obtener índices y relaciones de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de la empresa.

Los objetivos del análisis financiero son:

- Evaluar resultados de la actividad realizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

### ***Métodos de análisis financiero***

Existen tres métodos de análisis e interpretación de los estados financieros:

#### *a) 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. El objetivo es determinar que tanto representa cada cuenta dentro del total (en el ER se toma el total de ventas).

#### *b) Método horizontal*

Se compara los estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar y visualizar los aumentos y disminuciones (variaciones) de las cuentas de un periodo a otro. Las variaciones obtenidas al ser comparadas con las metas de la empresa permiten evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de recursos.

#### *c) Método histórico de análisis de tendencias*

Se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras.

#### **d. Razones financieras**

Las razones financieras evalúan el rendimiento de la empresa a partir del análisis de las cuentas del Estado de Resultados y el Balance General, permiten el cálculo de una razón determinada conjuntamente con la interpretación del valor de la razón.

Los diversos indicadores se han clasificado en cuatro grupos, tales como:

- *Razones de liquidez.*- evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

- $\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$
- $\text{Razón circulante} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$
- $\text{Prueba ácida} = (\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo circulante}$

- *Razones de actividad.*- establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa. Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo.

- $\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$
- $\text{Rotación de cartera} = \text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$
- $\text{Período promedio de cobro} = \text{Cuentas por cobrar} / (\text{Ventas anuales} / 360)$
- $\text{Período promedio de pago} = \text{Cuentas por cobrar} / (\text{Compras anuales} / 360)$
- $\text{Rotación de activos} = \text{Ventas} / \text{Activos}$

- *Razones de endeudamiento.*- miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Indican el monto del dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades.

- $\text{Nivel de endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$
- $\text{Razón pasivo a capital} = \text{Pasivo a largo plazo} / \text{Capital contable}$
- $\text{Leverage total} = \text{Total pasivo} / \text{patrimonio}$

- $\text{Leverage financiero} = \text{Pasivo con entidades financieras} / \text{Patrimonio}$
- $\text{Leverage a largo plazo} = \text{Pasivo a largo plazo} / \text{Patrimonio}$
- $\text{Leverage corriente} = \text{Pasivo corriente} / \text{Patrimonio}$

- *Razones de rentabilidad.*- miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión. Se emplean para controlar los costos y gastos en que se debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias.

- $\text{Margen bruto de utilidad} = (\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido}) / \text{Ventas}$
- $\text{Margen de utilidades operacionales} = \text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$
- $\text{Margen neto de utilidad} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$
- $\text{Rendimiento de la inversión} = \text{Utilidad después de impuestos} / \text{Activos}$
- $\text{Rendimiento del capital común} = \text{Utilidad neta} / \text{Capital común}$
- $\text{Utilidades por acción} = \text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias} / \text{Número de acciones comunes en circulación}$
- $\text{Dividendos por acción} = \text{Dividendo pagados} / \text{Número de acciones comunes vigentes}$

#### **e. Planeación financiera**

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 financiamiento y de ingresos, costos y gastos en 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 de acuerdo con Estupiñán, (2008 citado en Córdoba Padilla, 2012).

La planeación financiera aporta una estructura acorde a la base del negocio y mantiene el equilibrio económico.

- *Pronóstico financiero.*- emite un enunciado sobre lo que puede ocurrir en el futuro en el área financiera.

- *La presupuestación.*- es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo determinado, expresado en valores y términos financieros.

#### **2.2.4. GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, es el fondo económico que utiliza la organización para seguir reinvertiendo y lograr utilidades para afrontar los gastos operativos.

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, mano de obra, reposición de activos fijos, etc., estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

##### **2.2.4.1. Capital de trabajo operativo**

La administración del capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, necesaria para la sobrevivencia de acuerdo con Wetson y Brigham (1994 citado en Padilla Córdoba, 2012).

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 de calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial. Es la administración de los activos y pasivos circulantes (Córdoba Padilla, 2012)

##### **2.2.4.2. Rentabilidad y riesgo**

La gestión del capital de trabajo está relacionada con el grado de liquidez y rendimiento operativo de la empresa. Estas variables son directamente proporcionales. (Córdoba Padilla, 2012)

La **rentabilidad** es la utilidad después de gastos, se llega a ella aumentando ingresos por ventas o disminuyendo costos, por ejemplo pagando menos por materiales, salarios u otros. El **riesgo** significa peligro por la variabilidad de los resultados, suele originarse por no mantener suficiente activo circulante para hacer frente a sus obligaciones de efectivo. Se asocia a tres aspectos:

- El riesgo desde el *punto de vista comercial*.- inherente al mercado, es vital el análisis de la línea de negocios.
- El riesgo desde el *punto de vista financiero*.- es el análisis de la estructura financiera, evidenciada en el nivel de endeudamiento y el financiamiento ajeno y propio.
- El riesgo desde el *punto de vista operativo*.- dimensiones óptimas de planta y equipo, utilización de recursos y su relación con los niveles de ventas.

#### **2.2.4.3. Políticas del capital de trabajo**

Toda organización debe fijar políticas de gestión del capital de trabajo con el fin de preservar la liquidez y mejorar el desempeño financiero tomando decisiones que tienen impacto sobre el riesgo-rentabilidad de la empresa.

Los principales enfoques son:

- **Reestructuración de activos.**- contar con la mayor cantidad de activos corrientes para hacerle frente a los pasivos corrientes.
- **Refinanciación de pasivos.**- renegociación de deudas a corto plazo para lograr un incremento en los pasivos a largo plazo sin alterar los activos corrientes.
- **Aporte de accionistas.**- reinversión de utilidades o aportes de capital de los accionistas, permitirá incrementar el patrimonio neto o a su vez el activo corriente.
- **Reducción del plazo de cobranzas.**- mayor impulso a la función recaudadora de la empresa para recuperar más rápido el dinero.
- **Ampliación del plazo de pago.**- ampliar los días de pago y requerir menos capital de trabajo coadyuvará a tener mayor disponibilidad del efectivo.

#### 2.2.4.4. Políticas alternativas en la gestión del capital de trabajo y su influencia en el riesgo y rentabilidad

Las políticas del capital de trabajo mantienen relación directa con el riesgo y la rentabilidad de la organización de acuerdo con la siguiente matriz:

**FIGURA No. 2: Políticas alternativas del capital de trabajo y su influencia en el riesgo y la rentabilidad**

TIPO	FIN	RIESGO Y RENTABILIDAD
Política Relajada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cantidad de efectivo, valores negociables e inventarios.</li> <li>- Ventas a crédito</li> <li>- Alto nivel de cuentas por cobrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados niveles de activos circulantes.</li> <li>- Gran cantidad de efectivo e inventarios.</li> <li>- Mayor liquidez y menor riesgo de insolvencia.</li> <li>- Menor rentabilidad.</li> </ul>
Política Restringida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimiza el mantenimiento de efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles bajos de activos circulantes.</li> <li>- Elevados niveles de riesgo y rentabilidad de la empresa.</li> </ul>
Política moderada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en activos circulantes moderada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compensa los altos niveles de riesgo y estabilidad con bajos niveles de activos circulantes.</li> </ul>

**Fuente:** Cruz, (2006) citado en Córdoba Padilla, Marcial, (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

**Elaborado:** Las Autoras

## 2.2.5. GESTIÓN DEL EFECTIVO

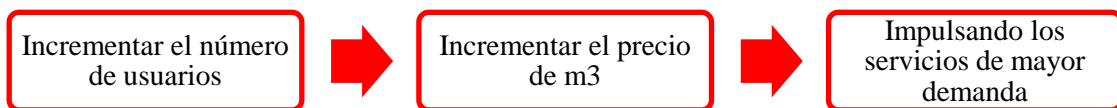
Es el elemento más líquido que posee la empresa, es decir, es el dinero, forma parte del activo circulante. Está formado por: dinero en curso legal, cuentas corrientes o de ahorro y cheques (e-conomic, 2012).

Es decir el efectivo es el recurso más importante de la empresa para su adecuada y eficaz operatividad; la organización debe mantener un apropiado nivel de efectivo para cubrir sus obligaciones inmediatas. Un efectivo bien administrado evita, por un lado tener recursos ociosos, y por otro lado, exponer a la empresa a recurrir a terceros con el costo que esto implica.

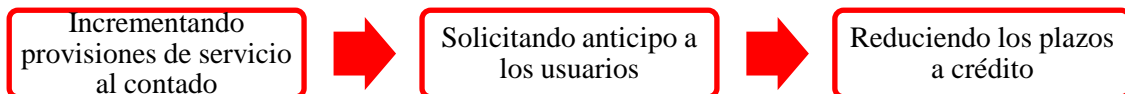
### 2.2.5.1.Principios básicos para la gestión del efectivo

Existen cuatro principios básicos para la gestión del efectivo, que conllevan a una adecuada administración y que permiten mantener el equilibrio entre los flujos positivos y negativos, de esta manera la empresa puede influir en ellos y lograr el máximo provecho.

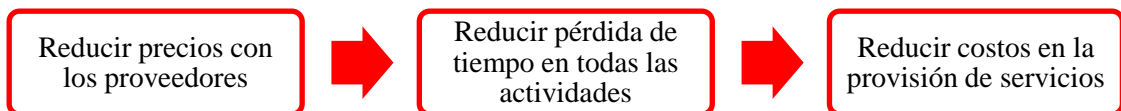
- **Primer principio:** Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo:



- **Segundo principio:** Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo:



- **Tercer principio:** Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero:





- **Cuarto principio:** Siempre que sea posible se debe demorar las salidas de dinero:

Incrementar los plazos de crédito con los proveedores



Adquiriendo activos, cuando se van a necesitar

### 2.2.5.2. Estrategias básicas para la gestión del efectivo

De acuerdo a (Córdoba Padilla, 2012), las estrategias básicas que deberán seguir las empresas en lo referente a la gestión del efectivo son las siguientes:

- **Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible** sin perjudicar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento en efectivo favorable.
- **Utilizar el inventario lo más rápido posible**, a fin de eliminar existencias que podrían resultar en pérdidas.
- **Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible**, sin perder usuarios por procesos de cobranza apremiantes, se debe considerar tácticas como los descuentos por pronto pago.

### 2.2.5.3. Ciclo de conversión del efectivo

El ciclo de conversión del efectivo, es el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materiales hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la prestación del servicio. En otras palabras, el ciclo de conversión del efectivo es igual al plazo de tiempo durante el cual el dinero queda invertido en activos circulantes.

**Ciclo de conversión del efectivo** = Período de conversión del inventario (PCI) + período de cobranza de las cuentas por cobrar (PCCC) – período de diferimiento de las cuentas por pagar (PDCP).

Están inmersos en el ciclo de conversión los siguientes indicadores:

#### CUADRO No. 4: Indicadores del ciclo de conversión del efectivo

<b>Período de conversión del inventario</b>	<b>Período de cobranza de cuentas por cobrar</b>	<b>Período de diferimiento de cuentas por pagar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plazo promedio de tiempo que se requerirá para utilizar los materiales necesarios para la provisión del servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de materiales y la mano de obra y el pago en efectivo de los mismos.</li></ul>

$$PCI = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas por día}}$$

$$PCCC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito}/360}$$

$$PDCP = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras a crédito}/360}$$

**Fuente:** Córdoba Padilla, Marcial, (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

**Elaborado:** Las Autoras

#### 2.2.5.4. Liquidez

Es la capacidad de un activo para ser convertido en dinero en efectivo de forma rápida sin pérdida de su valor. La gestión de la liquidez tiene que ver con el uso racional del efectivo y entre sus objetivos está:

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

#### 2.2.5.5. Flujo de caja

El flujo de caja es el movimiento del efectivo en las operaciones del negocio (Córdoba Padilla, 2012), teniendo en cuenta que:

- Es un importante reporte y/o herramienta de gestión empresarial.
- 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, reflejando movimientos de operaciones, inversiones y financiamiento.

En el ciclo de caja están inmersos los siguientes indicadores:

$$\text{Ciclo de caja} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales en días}}{\text{Saldo promedio en caja}}$$

$$\text{Rotación de caja} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Ciclo de caja}}$$

$$\text{Saldo óptimo de caja} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales}}{\text{Rotación de caja}}$$

#### **2.2.5.6. Costo de oportunidad**

El costo de oportunidad se entiende como aquel en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa y despreñar otra. Tomar una decisión significa renunciar a la utilidad o beneficio que ofrece la decisión descartada.

#### **2.2.6. GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Son derechos exigibles originados por ventas a crédito, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo (incluye documentos por cobrar).

La labor de gestión de las cuentas por cobrar implica asumir riesgos, estudiar rendimientos e investigar y mejorar políticas de cobranzas. (Higuerey Gómez, 2007):

##### **2.2.6.1. Términos crediticios**

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero pueden tener efectos en su rentabilidad total ( (Córdoba Padilla, 2012).

Las condiciones de crédito que van a estar estipuladas por los parámetros en los que se va a otorgar el crédito son los siguientes:

- **El plazo concedido:** período máximo permitido por la empresa para que el cliente cancele su deuda.
- **El descuento por pronto pago:** de que van a poder disfrutar los clientes si cancelen en el plazo establecido.
- **La garantía:** que se exige al cliente o los documentos que van a respaldar la transacción.

Se debe evaluar factores positivos y negativos como:

**Tabla No. 1: Términos crediticios**

<b>Términos crediticios</b>		
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	
	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Descuento por pronto pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El volumen de usuarios debe aumentar.</li> <li>- Período promedio de cobro disminuye.</li> <li>- Estimación de cuentas incobrables decrece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El precio por m3 disminuye</li> <li>- Aumento de utilidades al reducir cuentas incobrables y plazo de cobro.</li> </ul>
<b>Demanda elástica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La demanda del servicio aumenta por disminución de precio.</li> </ul>	

**Fuente:** Córdoba Padilla, Marcial, (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

**Elaborado:** Las Autoras

#### **2.2.6.2. Políticas de cobranzas**

Las políticas de cobro son los procedimientos que la empresa utiliza para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento, las cuales están ligadas a las políticas de crédito empleadas. La efectividad de las políticas de cobro se ve reflejada en el volumen de cuentas incobrables que presenta la empresa (Córdoba Padilla, 2012).

Si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro son:

- **Cartas:** después de la espera del período razonable de tiempo de vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa envía una carta en buenos términos al cliente recordándole su obligación. Si la cuenta no se cobra, se envía una segunda carta más perentoria.
- **Llamadas telefónicas:** si las cartas no tuvieron resultados positivos, el gerente de créditos o financiero de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Se puede negociar una prórroga de tiempo.
- **Utilización de agencias de cobros:** la empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas.
- **Cobro judicial:** es el paso más estricto en el proceso de cobro, donde la empresa puede establecer medidas legales, lo que conllevaría a la pérdida del usuario.

#### a. Indicadores de gestión de cartera

Se mide a través de indicadores, que se muestran a continuación:

- **Plazo medio de cobranza:** permite apreciar cuál fue el tiempo de cobranza, en relación días.

$$\text{Promedio de cobranza} = \frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar}}{\text{Venta promedio diaria}}$$

- **Rotación promedio de cartera en veces:** número de veces que rotó el saldo de cartera de usuarios para un período.

$$\text{Rotación promedio de cartera} = \frac{\text{Venta anual}}{\text{Saldo promedio de cuentas por cobrar}}$$

- **Plazo promedio de antigüedad de cartera:** indica plazo promedio de la antigüedad de la cartera en un período dado.

$$\text{Promedio de antigüedad} = \frac{\text{Sumatoria de cartera por días de antigüedad}}{\text{Saldo total de la cartera}}$$

- **Porcentaje promedio de incobrabilidad de cartera:**

$$\text{Promedio incobrabilidad de cartera} = \frac{\text{Saldo de incobrables}}{\text{Saldo total de cartera}}$$

## 2.2.7. GESTIÓN DEL INVENTARIO

Se entiende por inventario a un conjunto de artículos que se tienen almacenados para su venta o utilización posterior. La gestión de inventarios consiste en el control de los niveles de artículos depositados en las bodegas de la empresa. La problemática implícita es la diferencia temporal y espacial de la demanda y el reabastecimiento.

- **Un nivel bajo de inventario:** puede ocasionar constantes interrupciones en el servicio que se brinda o continuas desatenciones de la demanda de los usuarios
- **Un nivel alto de inventario:** lleva consigo altos costes que pueden arruinar el margen de ganancia de la empresa.

-

### 2.2.7.1. Función del inventario

La gestión adecuada de los inventarios le permite a la empresa (Córdoba Padilla, 2012):

- **Optimizar los tiempos:** ya que la producción y la entrega del inventario no ocurren de manera instantánea, se hace necesario contar con existencias de material, por demandas inesperadas.
- **Mantener el nivel competitivo:** debido a que la demanda del usuario se debe satisfacer rápida y completamente.
- **Protección contra aumentos de precios y escasez de materiales:** la empresa debe almacenar una cantidad suficiente de materiales.

### 2.2.7.2. Control de inventarios: Sistema 5S

El sistema 5S es un método japonés de técnicas prácticas de economía doméstica que incluye cinco pilares, tomando las iniciales de las palabras en el idioma original, así:

**Tabla No. 2: Sistema 5S para el manejo de inventario**

Palabra en japonés	Traducción al español	Descripción
SEIRI	Ordenar	Se ordenan los artículos y se clasifican según se necesiten o no. Los artículos que no se necesitan se botan, eliminan o liquidan, mientras que los elementos que se necesitan se gestionan y almacenan en forma apropiada.
SEITON	Sistematizar	Se coloca cada artículo que se necesita en el sitio correcto y asegurarse que está en funcionamiento. Esto incluye el uso de etiquetas, letreros, y sistemas de almacenamiento y archivo para facilitar el almacenamiento y la recuperación de dichos artículos.
SEISO	Barrido	Se limpia el sitio de trabajo totalmente, asegurándose que está arreglado y bien presentado.
SEIKETSU	Desinfección	Se mantienen altos estándares para gobierno de la casa para que no haya polvo o herrumbre en ninguna parte y que los empleados estén comprometidos con las primeras 3S.
SHITSUKE	Shitsuke	Todos los miembros practican las 4S arriba espontáneamente y por propia voluntad, como un estilo de vida y que se ha vuelto parte de la cultura de la empresa.

**Fuente:** Córdoba Padilla, Marcial, (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

## **2.2.8. FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO**

Las empresas recurren al financiamiento a corto plazo, debido a que se pueden obtener de manera más fácil y sin tantas restricciones. Estos pasivos deben ser cancelados dentro de un año.

### **2.2.8.1. Financiamiento del capital de trabajo**

El crédito está orientado a resolver requerimientos propios de la empresa como: compra de materiales, salarios, pago de servicios, financiación de cartera, gastos de promoción y publicidad, gastos de mantenimiento y reparación, costos de transporte y otros elementos necesarios para las actividades operativas de la empresa.

### **2.2.8.2. Fuentes de financiamiento sin garantías específicas**

Existen cuatro fuentes principales:

- **Cuentas por pagar:** es la principal fuente de financiamiento y hace referencia a los créditos que le otorga los proveedores a la empresa, por lo general por la compra de materiales. Usualmente sin la firma de un documento de cobro.
- **Pasivos acumulados:** estos pasivos acumulados son obligaciones que se crean por servicios recibidos que aún no han sido pagados, principalmente impuestos y salarios.
- **Línea de crédito:** acuerdo que celebra el banco y el prestatario, en el que se indica el monto máximo que el banco le extenderá en un período.
- 
- **Documentos negociables:** fuente de financiación de corto plazo que emiten empresas de alta reputación crediticia y solamente empresas grandes.
- **Préstamos privados:** las empresas pueden obtener préstamos sin garantía a corto plazo de los miembros del directorio de la empresa, para resolver dificultades temporales.



### 2.2.8.3. Fuentes de financiamiento a corto plazo con garantías específicas

**GRÁFICO No. 4: Fuentes de financiamiento a corto plazo con garantías específicas**



**Fuente:** (Castillo, 2005) citado en Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión financiera.

## 2.2.9. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

### 2.2.9.1. Inversiones a largo plazo

Las inversiones a largo plazo son las que se hacen por un período mayor a cinco años, llevan un riesgo bajo y ofrecen alta rentabilidad en el resultado. Se centran en el futuro y existen con el fin de garantizar sus beneficios al inversionista en el tiempo.

### 2.2.9.2. Factores de inversión

Los recursos financieros dependen de varios factores que condicionan dichas cantidades:

- **Rendimiento esperado:** con la inversión se espera resultados, ya sean negativos o positivos, lo que se espera es tener una compensación o rentabilidad.
- **Riesgo aceptado:** existe la incertidumbre de cuál será el rendimiento real de la inversión.

- **Horizonte temporal:** la vida útil de la inversión a corto, mediano o largo plazo; es el período que se mantendrá.

### 2.2.9.3. Financiamiento a largo plazo

El financiamiento a largo plazo es usualmente un acuerdo formal para proveer fondos por más de un año y la mayoría es para alguna mejora, que beneficiará a la empresa y aumentará la utilidad. La forma saludable de financiar una empresa es a base de los propios recursos generados por la explotación de la empresa. (Córdoba Padilla, 2012).

### 2.2.9.4. Fuentes de financiamiento a largo plazo

Los financiamientos a largo plazo, a los que las empresas pueden tener acceso tienen las siguientes características: contratos con cláusulas muy descriptivas, circunstancias muy formales para su obtención.

Las fuentes de financiamiento pueden ser internas o externas:

#### - Fuentes internas

Préstamos del BEDE

Préstamos del Gad Municipal

u ONG 's

#### - Fuentes externas

Proveedores

Hipoteca, Bonos

Arrendamiento financiero o leasing

### 2.2.9.5. Indicadores económicos

Normalmente estos miden:

- Situación económica o características institucionales: activos, pasivos, patrimonio, número de oficinas, número de personal.
- Los resultados: ingresos, egresos, ganancias o pérdidas.

- La evolución (crecimiento – decrecimiento) de: las cuentas económicas, usuarios/socios, áreas cubiertas con los servicios o negocios, productos puestos en el mercado, los servicios ofertados. (Tonello & Hinojosa, 2009, págs. 48-49)

#### **2.2.9.6. Indicadores sociales**

En contraposición con los indicadores que solo miden las cosas que se tienen y los recursos materiales y económicos que se mueven, en algunos ámbitos se comienza a utilizar el “*índice de desarrollo humano*”, que mide: acceso a la educación, salud, servicios básicos, participación democrática, equidad, amistad con la naturaleza, bienestar familiar, felicidad, amor, etc. (Tonello & Hinojosa, 2009, pág. 53)

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

De acuerdo al (Diccionario económico financiero "la Caixa", 2008) define los siguientes términos:

- **Activo:** Se refiere a los valores, bienes derechos y obligaciones, que posee la empresa.
- **Activo Corriente:** Se refiere a los grupos de cuentas que se estiman van a ser convertidas en dinero dentro de un año a partir de la fecha del Balance General o Estado de Situación Inicial.
- **Activo no Corriente.-** Activos permanentes indispensables para llevar a cabo la actividad empresarial y de dificultosa transformación en líquido en el corto plazo.
- **Apalancamiento:** Capacidad para utilizar los recursos operativos y financieros para incrementar al máximo los rendimientos.
- **Financiamiento.-** es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas.
- **Inversión.-** es aquella parte de la producción que no se destina al consumo inmediato sino a la producción de nuevos Bienes de Consumo o de nuevos bienes de Capital.

- **Índice/Ratio Financiero.-** Cifra resultante de dividir dos magnitudes distintas referidas al mismo período con la finalidad de utilizarla como instrumento para examinar comportamientos.
- **Liquidez.-** Capacidad financiera de un ente para enfrentar sus compromisos con recursos propios.
- **Pasivo.-** Se refiere a las obligaciones contraídas por la empresa con terceras personas; valores que deben ser pagados a corto y largo plazo, dependiendo de la naturaleza de la deuda.
- **Pasivo corriente.-** Se refiere a las cuentas que se estima van a ser cubiertas en un año de: Proveedores, Cuentas por Pagar, Documentos por Pagar que adeuda la empresa; tales como: facturas por compra a crédito, letras de cambio, pagarés, etc., son obligaciones inmediatas.
- **Pasivo no Corriente.-** Se refiere básicamente a las cuentas hipotecarias por Pagar, que se obtiene cuando: un banco o institución financiera ha concedido préstamo, deudas que se estima se pagará a más de un año a partir de la fecha del Balance o Estado de Situación.
- **Patrimonio.-** Se refiere a los valores que son propiedad de la empresa, los que integran básicamente las cuentas de Capital Social y Reserva Legal.
- **Riesgo.-** Probabilidad de una pérdida financiera que el inversor debe evaluar al colocar los fondos.
- **Solvencia.-** Capacidad económica para hacer frente a las deudas. Capacidad de pago.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO PROPOSITIVO

#### 3.1. IDEA A DEFENDER

Plan de Gestión Financiera Propuesto para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi, para el fortalecimiento del mejor desempeño del flujo de los recursos económicos y financieros en la toma de decisiones.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Tipos de estudio de la investigación

La presente investigación pretende ser mixta, no participativa, dirigida o estructurada, aplicada o práctica y demostrativa. El trabajo investigativo se desarrollará acorde a un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) debido a:

- **Enfoque cuantitativo:** al hablar de finanzas la relación inmediata que salta a nuestra conciencia son números, datos estadísticos, estados financieros, utilidad, etc.; indicadores que son medibles por este enfoque.
- **Enfoque cualitativo:** que analizará lo concerniente a indicadores sociales o lo actualmente denominado FIB (felicidad interna bella, no bruta) haciendo relación a factores de desarrollo humano como educación, salud, felicidad, bienestar, etc.

#### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.3.1. Población

Por el tipo de estudio no se necesita la determinación de la población.

### **3.3.2. Muestra**

Por las características del estudio no se requiere el cálculo de la muestra.

## **3.4. MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1. Métodos**

- **Deductivo-Inductivo.**- En la elaboración del marco teórico del trabajo investigativo así como en el planteamiento de estrategias o propuestas de acuerdo a la realidad de la empresa.
- **Analítico-Sintético.**- Al procesar la información, se requiere elaborar análisis financieros que nos permitan tener una posición clara con respecto a la situación en la que se encuentra la empresa.

### **3.4.2. Técnicas**

- Entrevista
- Encuesta
- Observación
- Revisión documental

### **3.4.3. Instrumentos**

- Cuestionarios de entrevista.
- Memorias (fichas de observación)
- Fichas bibliográficas

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

### **3.5. PROCEDIMIENTO DE LA PROPUESTA**

A continuación se describe los pasos fundamentales que se seguirán para mitigar el problema planteado de una manera eficaz. La propuesta se centrará en tres etapas de vital importancia para el conocimiento de la problemática y el levantamiento de cursos de acción.

- Identificación de la empresa (ubicación geográfica, imagen corporativa y filosofía)
- Diagnóstico de la situación financiera
- Elaboración del modelo de gestión financiera

### **3.6. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.6.1. Antecedentes históricos**

Debido a la reestructuración social que el país enfrentó años atrás, algunas instituciones públicas desaparecieron o se anexaron a otras más fuertes en el cumplimiento de sus objetivos, esta reforma trajo consigo la pérdida de plazas laborales para las empresas públicas desprendidas de los gobiernos seccionales.

La empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi está ubicada al sur de la provincia de Chimborazo, en el cantón Chunchi, está conformada por un directorio, gerente, secretaria, tesorera, contadora, jefe de recursos humanos y trabajadores. Se constituyó mediante ordenanza aprobada por el Concejo Cantonal de Chunchi en sesiones ordinarias celebradas el 15 y 23 de septiembre del 2005.

### **3.6.2. Información general**

**Razón social:**

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi  
Provincia de Chimborazo.

**Traducción:**

Provisión de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado a la comunidad.

**Acrónimo:**

“EPMAPACH”

**Objetivo:**

Brindar un servicio de calidad y en óptimas condiciones en lo que se refiere a la provisión de agua potable y alcantarillado a la comunidad del Cantón Chunchi.

**RUC:**

0660836080001

**Fecha de creación:**

El 15 y 23 de septiembre de 2005 publicada en el Registro Oficial N° 236 del viernes 24 de marzo del 2006.

**Gerente:**

Lic. Palermo Trujillo

**Dirección:**

General Córdova s/n Capitán Ricaurte diagonal al Parque Central José María Velasco  
Ibarra

**Teléfono:**

(593) (3) 293 66 22

**E-mail:**

[www.aguapotablechunchi.com](http://www.aguapotablechunchi.com)

**Capital:**

Recursos públicos

**Clientes:**

Usuarios (personas naturales y jurídicas, sociedades de hecho y demás entidades)



### 3.6.3. Ubicación geográfica

Zona Central Andina

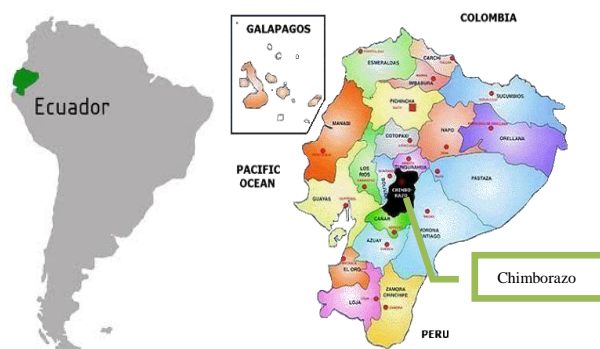
#### 3.6.3.1. Macro-ubicación

**Continente:** Americano – Zona Sur

**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Ilustración 2: Ubicación macro "EPMAPACH"**



Fuente: (Google, 2014)

#### 3.6.3.2. Micro-ubicación

**Cantón:** Chunchi

**Parroquia:** Matriz

**Calles:** General Córdova y Capitán Ricaurte

### Ilustración 3: Ubicación micro "EPMAPACH"



Fuente: (Google Maps, 2014)

#### 3.6.4. Imagen corporativa

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi sirviendo a la comunidad Chuncheña con alta eficiencia.

##### 3.6.4.1. Imagotipo

Se propone a la empresa utilizar el siguiente imagotipo como el conjunto ícono - textual, mediante el cual se busca transmitir:

#### Gráfico 11: Imagotipo EPMAPA-CH



Elaborado: Las Autoras

### **3.6.4.2. Slogan publicitario**

Se ha pensado en el slogan publicitario, necesario para el posicionamiento de EPMAPACH; ya que hace referencia a una herramienta poderosa para los usuarios al causar impacto en la mente del consumidor con la frase.

#### **Slogan publicitario**

Servicios Oportunos y de calidad

**Elaborado:** las autoras

### **3.6.4.3. Filosofía organizacional**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para el óptimo funcionamiento de la Institución y la consecución del éxito, el principal objetivo es permitir que los miembros de la empresa se comprometan con su labor, valores, creencias y lenguajes a través de la motivación, satisfacción y sentimiento de pertenencia.

Dentro del marco propositivo, se plantea para EPMAPACH la construcción de misión y visión, conjuntamente con la identificación de valores organizacionales, que normen el accionar. A continuación se evidencia los resultados propuestos, luego de la consulta y sociabilización de los mismos.

### **3.6.4.4. Misión**

“Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental.”

### **3.6.4.5. Visión**

“Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región.”

#### **3.6.4.6. Valores organizacionales**

Los valores definen en sí el carácter de la organización, motivo por el cual su identificación y acoplo con los pensamientos y sentimientos personales de los integrantes de la empresa es fundamental para un óptimo desarrollo y prestación de servicios.

1. Ayuda mutua
2. Esfuerzo propio
3. Excelencia en el servicio
4. Gestión democrática
5. Honestidad
6. Innovación
7. Justicia
8. Liderazgo
9. Prudencia financiera
10. Respeto
11. Responsabilidad
12. Trabajo en equipo
13. Transparencia

#### **3.6.4.7. Principios**

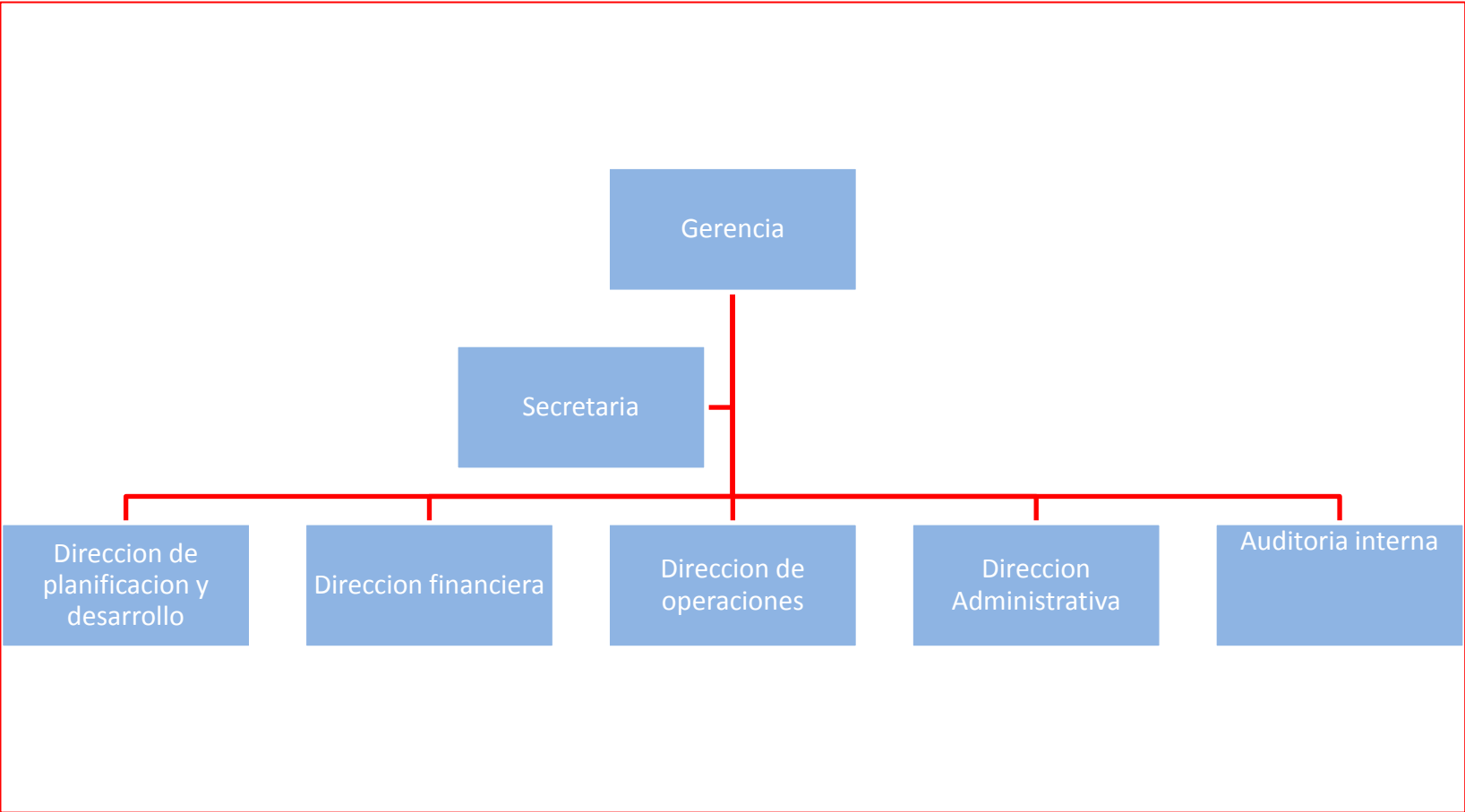
Por ser una empresa amparada por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley de Servicios Públicos, se guiará de acuerdo a los siguientes principios:

- a. Búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b. Prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c. Comercio justo y consumo ético y responsable;

- d. Equidad de género;
- e. Respeto a la identidad cultural;
- f. Autogestión;
- g. Responsabilidad social y ambiental, solidaridad y rendición de cuentas; y,

**3.6.5. Organigrama estructural**

**Gráfico No. 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: EPMAPACH

### **3.6.6. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO**

El diagnóstico estratégico de la empresa permitirá conocer cuáles son los problemas reales y urgentes que apremian la toma de decisiones adecuadas. Este proceso facultará la identificación de factores que inciden en la empresa.

#### **3.6.6.1. Análisis externo**

Hace referencia al entorno fuera de la empresa, dividido en dos variables de estudio:

- a. Macro entorno, y
- b. Micro entorno.

##### **a. Macro entorno**

Son aquellas fuerzas, que no pueden ser controladas por la empresa, sin embargo su impacto es trascendental en la toma de decisiones; se considera cuatro aspectos fundamentales:

- Económico,
- Político legal,
- Socio cultural
- Tecnológico

**CUADRO No. 1: Macro entorno: Identificación de factores claves**

<b>MACROENTORNO IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES</b>			
<b>Factores y sus dimensiones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b><u>Dimensión Económica</u></b>			
<b>Inflación</b>	Ascendente	- Inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales	- Proveedores - Trabajadores - Usuarios
<b>Recesión económica</b>	Inexistente	- Caída en la producción de bienes y servicios. - Menos demanda de mano de obra. - Quiebra de proveedores.	- Gobierno/s - Comunidades - Proveedores - Trabajadores - Usuarios
<b>Tasas de interés</b>	Estables	- Incentivo al consumo. - Crecimiento económico. - Estabilidad financiera. - Financiamiento.	- Gobierno/s - Instituciones financieras - Proveedores - Usuarios
<b><u>Dimensión Político – Legal</u></b>			
<b>Promoción y Financiación a Empresas</b>	Ascendente	- Crecimiento y expansión de la empresa. - Permitirá contar con garantía del Estado de hasta el 70% para acceder a financiamiento privado.	- Estado - Instituciones financieras privadas
<b>Plan Nacional del Buen Vivir</b>	Ascendente	- Simplificación de trámites en el cumplimiento de obligaciones con el Estado. - Poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad.	- Estado - Entidades de control y vigilancia - Usuarios - Proveedores
<b><u>Dimensión Socio – Cultural</u></b>			
<b>Movilidad social y laboral</b>	Ascendente	- Espíritu empresarial, actitud hacia el trabajo, carrera y descanso.	- Estado - Directivos - Proveedores



<b>Cambios en el estilo de vida</b>	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modas.</li> <li>- Calidad de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado</li> <li>- Directivos</li> <li>- Usuarios</li> <li>- Proveedores</li> </ul>
<b><u>Dimensión Tecnológica</u></b>			
<b>Gasto gubernamental en investigación</b>	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de transferencia tecnológica</li> <li>- Energía, uso y costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado</li> <li>- Directivos</li> <li>- Proveedores</li> </ul>
<b>Industria enfocada al esfuerzo tecnológico</b>	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios de información tecnológica.</li> <li>- Nuevos productos desarrollados.</li> <li>- Ciclo de vida y de velocidad de obsolescencia tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado</li> <li>- Directivos</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Usuarios</li> </ul>

**Fuente:** (Andrade, 2009, págs. 8-9)

**Elaborado:** Las Autoras

## **b. Micro entorno**

El Micro entorno de la empresa se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa. Estos factores son: Proveedores, competencia directa y usuarios.

**CUADRO No. 2: Micro entorno: Identificación de factores claves**

<b>MICROENTORNO IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES</b>			
<b>Factores y sus áreas competitivas</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b>Talento Humano</b>	Alto porcentaje de colaboradores con compromisos políticos o coyunturales por procesos actuales e interiores.	- Bajo desempeño y productividad - Acumulación de tramites	- Estado - Administración - Usuarios - Comunidad
<b><u>Compradores o usuarios</u></b>			
<b>Recursos Económicos y Financieros</b>	Procesos atrasados e incompletos por los registros y reportes.	- Información completa y puntual para toma de decisiones.	- Gerente - Jefe financiero
<b><u>Proveedores</u></b>			
<b>Proveedores de materiales, insumos y equipos</b>	Estandarización de componentes con garantías sobre el rendimiento y aplicación	Falta de catálogo de proveedores calificados y registrados en el sistema de proveeduría publica	- Directorio - Gerente - proveedores

**Fuente:** (Andrade, 2009, págs. 9-10)

**Elaborado:** Las Autoras

### **3.7. Contabilidad General.**

El Área de Contabilidad General, es el órgano de tercer nivel organizacional, cuya función principal es llevar de manera óptima la contabilidad de la empresa, el control en forma oportuna y confiable de las transacciones económicas y financieras, sobre la base de disposiciones legales, principios y Normas de Contabilidad Generalmente Aceptados; brindar información veraz y actualizada de los Estados Financieros de la empresa. Asimismo administrar con experiencia y equidad los recursos financieros, controlar y direccionar la captación de los ingresos propios, la programación y ejecución de obligaciones en función a la disponibilidad económica de la empresa.

El área de Contabilidad General, está a cargo de un Jefe de Área, quien depende jerárquicamente del Gerente de Administración y Finanzas.

Corresponde al Jefe de la Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional, las funciones siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del Área a su cargo.
- Planificar y organizar el desarrollo del Sistema de Contabilidad General, supervisando a los órganos de la empresa para su adecuado tratamiento.
- Supervisar y controlar la ejecución presupuestal de acuerdo al presupuesto anual de la empresa, aprobado por la Gerencia General y el Directorio de la empresa.
- Organizar el proceso de centralización de las operaciones de ingreso y egreso de acuerdo a los programas y actividades establecidos para cada unidad orgánica de la empresa.
- Coordinar actividades contables con los órganos de la empresa, que viabilicen el cumplimiento de metas.
- Formular el Plan de Trabajo anual y evaluar su comportamiento y los resultados obtenidos.
- Verificar y firmar mensualmente los libros principales de contabilidad, estados financieros y el acumulado anual.
- Dictar políticas y procedimientos concordantes con las disposiciones sobre ajuste de los estados financieros por efectos del ajuste por conversión monetaria.

- Elaborar el informe y la documentación de la situación económica y financiera de la empresa para remitir a Contraloría General de la República, a la Contaduría de la Nación y otras instituciones del estado dentro de los plazos establecidos.
- Brindar adiestramiento oportuno al personal a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y normativas vigentes, con relación a las actividades del Área de Contabilidad General.
- Ejecutar la consolidación y control de la formulación, evaluación e interpretación de los Estados Financieros y su información complementaria.
- Analizar e informar los coeficientes que sustentan la estructura financiera de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer prioridades financieras y definir las políticas y mecanismos financieros para la empresa.
- Estudiar y gestionar el financiamiento interno y externo de dinero fresco para la ejecución de obras consideradas en el Presupuesto de Inversión.
- Administrar con equidad y transparencia los recursos financieros en efectivo, en concordancia a la normatividad técnica y legal vigente.
- Supervisar y controlar las funciones de tesorería, en concordancia a la normatividad técnica y legal.
- Cumplir con otras funciones que la la Gerencia de Administración y Finanzas le asigne dentro de su ámbito.

Para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades, el Área de Contabilidad General cuenta con funciones específicas detalladas en el Manual de Organización y Funciones – MOF.

### **3.8. Área de Presupuestos.**

Se encarga de guiar, normar, coordinar y orientar el proceso presupuestario de la institución; así como, supervisar y efectuar el seguimiento de la gestión presupuestaria de las áreas administrativas y académicas en concordancia al Plan Estratégico Institucional, Plan Anual de Inversión y Plan Operativo Anual.

### **3.8.1. Funciones.**

Sus funciones son:

- Formular, programar, ejecutar, liquidar y evaluar el presupuesto institucional, en función de las políticas institucionales y del marco legal pertinente;
- Diseñar y desarrollar el sistema de administración presupuestaria institucional;
- Elaborar la proforma presupuestaria de la Institución, considerando planes operativos anuales, estadísticas presupuestarias, necesidades institucionales, ingresos estimados y someter a la aprobación correspondiente;
- Mantener información estadística presupuestaria por ingresos, gastos y financiamiento;
- Proponer políticas y líneas de acción presupuestarias de la Institución, fundamentadas en objetivos, metas, tiempo de ejecución, indicadores de gestión y resultados estimados;
- Preparar normas y disposiciones para la formulación, ejecución, liquidación y evaluación presupuestaria;
- Preparar informes técnicos que le sean solicitados por la Dirección Financiera o autoridades de la empresa;
- Asesorar a las autoridades sobre administración presupuestaria; y,
- Realizar las demás funciones que señalan la Ley y los reglamentos internos de la Institución.

### **3.9. Proceso Financiero.**

Le corresponde coordinar la marcha administrativa y técnica del proceso financiero de la institución, de conformidad con los lineamientos Administrativos - Financieros y con fundamento en las leyes, reglamentos y procedimientos establecidos en su ámbito.

#### **a. Principales Funciones**

- Vigilar que la actividad presupuestaria de la empresa sea acorde con el ordenamiento jurídico y la normativa técnica impartida por el Ministerio de Finanzas.
- Coordinar y consolidar el anteproyecto de presupuesto del órgano, atendiendo la normativa técnica establecida por la Dirección General de Presupuesto Nacional, así como lineamientos y directrices, generales y específicos, emitidos por la Autoridad Presupuestaria. Presentar el anteproyecto al Directorio para su aprobación y posterior trámite ante el Ministerio de Finanzas.
- Coordinar, consolidar y presentar al Directorio, la programación financiera de la ejecución del presupuesto y velar por el cumplimiento de la programación definitiva, una vez autorizada por el Gerente y aprobada por el Directorio de la Empresa.
- Efectuar el registro electrónico de las operaciones contables que se realizan durante el proceso de ejecución presupuestaria, en el sistema de información que autorice el ente rector del Sistema de Administración Financiera, según la competencia que se defina al efecto en los Manuales de Procedimientos del Sistema Integrado de la Gestión de la Administración Financiera y la normativa legal vigente.
- Ejercer el control jurídico, contable y técnico de los documentos propios de su competencia, de conformidad con los Manuales de Procedimientos del Sistema Integrado de la Gestión de la Administración Financiera y la normativa legal vigente.
- Mantener y custodiar el archivo de los documentos que respaldan las operaciones contables que se realizan durante el proceso de ejecución presupuestaria, de conformidad con los Manuales de Procedimientos del Sistema Integrado de la Gestión del administración Financiera y la normativa vigente.
- Administrar la caja chica de conformidad con las disposiciones que se establezcan para tal efecto.
- Proponer a la Tesorería los pagos que correspondan por los bienes o servicios adquiridos de conformidad con las regulaciones que al efecto ésta defina.

- Las demás que establezca la legislación vigente y otras disposiciones complementarias emitidas por los órganos competentes.

### **3.9.1. Bases de ejecución del presupuesto.**

El fin de las bases de ejecución del presupuesto es, según la normativa enumerada, adaptar las disposiciones generales en materia presupuestaria a la empresa.

1. Partiendo de esta premisa, las bases no pretenden ser un resumen de la normativa, sino una adaptación de la misma, por lo que en ellas:

- se remitirá a la normativa más directamente aplicable,
- se definirá sucintamente el concepto a tratar
- se entrará únicamente en la adaptación de tal normativa a las peculiaridades de la empresa.

2. Estas bases tienen aplicación al presupuesto de la empresa durante todo el ejercicio económico y en su caso, durante su prórroga.

3. La modificación de las bases durante el ejercicio es competencia del Directorio con sujeción a los mismos procedimientos y requisitos que la aprobación del presupuesto.

4. La modificación de las normas o acuerdos reproducidos en estas bases las modificará implícitamente, sin necesidad de su modificación explícita.

5. Estas bases deberán ser conocidas y seguidas por los que realicen actos en ellas regulados, y muy especialmente por los perceptores de pagos a justificar y anticipos de caja fija.

6. Estas bases deberán estar disponibles en las páginas electrónicas de la empresa para su común conocimiento.

### **3.9.2. Ingresos.**

Los ingresos estimados para el año 2013 se derivan principalmente de la venta de los servicios de agua potable, alcantarillado, saneamiento.

Los Ingresos suman \$ 167.274.10 y permite cumplir con los objetivos estratégicos, de los cuales \$ 71.356.14 (43%), corresponde a Ingresos Corrientes; \$ 16.921.18 (10%) a Ingresos de Capital; y, \$ 78.996.78 (47%) a Ingresos de Financiamiento.

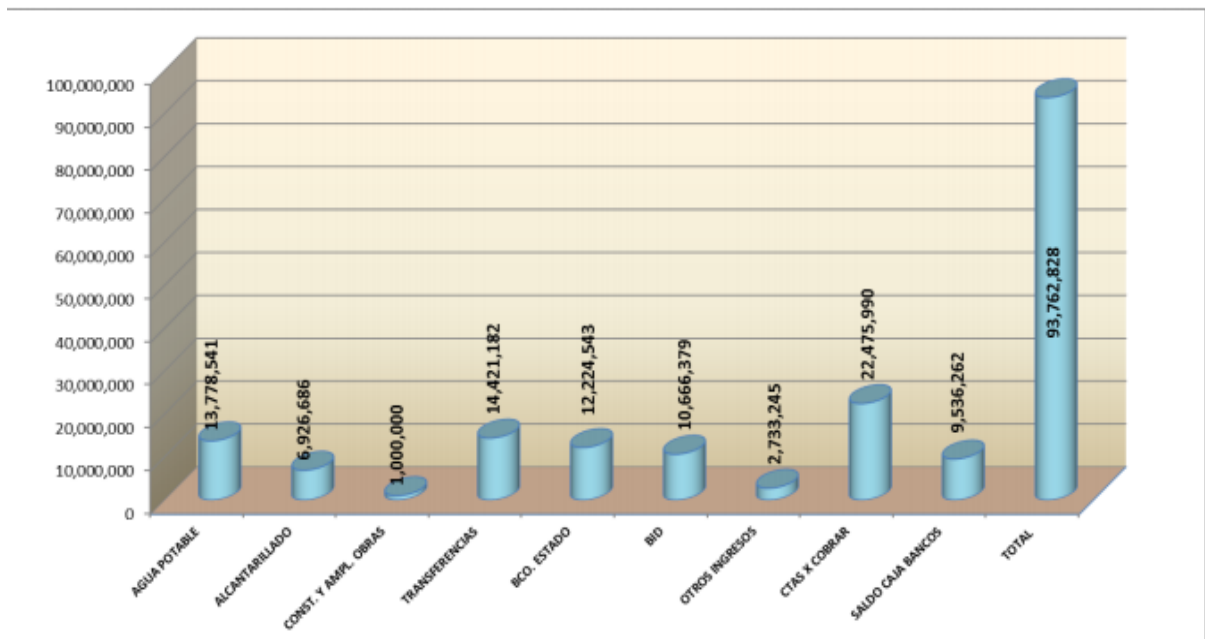
Comparando el Presupuesto 2013 con respecto al presupuesto codificado del año 2012 existe un incremento del 6.9%, se programa la recuperación de un mayor valor de las cuentas por cobrar, así como los recursos financieros del Banco del Estado y del Banco Interamericano de Desarrollo.



**Cuadro 1**  
**RESUMEN DE LOS INGRESOS 2012-2013**

CONCEPTO	CODIFICADO 2012	ESTRUCTURA %	RECAUDADO ENERO-NOV 2012	EJECUCIÓN %	PRESUPUESTO 2013	ESTRUCTURA %	DIFERENCIA	CRECIMIENTO %
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>62,914,793</b>	<b>39.5%</b>	<b>54,581,525</b>	<b>86.8%</b>	<b>71,356,140</b>	<b>42.7%</b>	<b>8,441,347</b>	<b>13.4%</b>
TASAS Y CONTRIBUCIONES	1,514,700	1.0%	1,013,359	66.9%	1,362,440	0.8%	-152,260	-10.1%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	57,664,766	36.2%	50,336,906	87.3%	66,539,200	39.8%	8,874,434	15.4%
RENTA DE INVERSIONES Y MULTAS	2,525,500	1.6%	2,274,662	90.1%	2,663,500	1.6%	138,000	5.5%
TRANSFERENCIA Y DONACIONES	68,827	0.0%	34,768	50.5%	0	0.0%	-68,827	-100.0%
OTROS INGRESOS	1,141,000	0.7%	921,829	80.8%	791,000	0.5%	-350,000	-30.7%
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>21,227,611</b>	<b>13.3%</b>	<b>13,203,781</b>	<b>62.2%</b>	<b>16,921,182</b>	<b>10.1%</b>	<b>-4,306,429</b>	<b>-20.3%</b>
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	7,000	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-7,000	-100.0%
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES	7,500,000	4.7%	7,574,663	101.0%	2,500,000	1.5%	-5,000,000	-66.7%
TRANSF. Y DONACIONES DE CAPITAL E INV	13,720,611	8.6%	5,629,118	41.0%	14,421,182	8.6%	700,571	5.1%
<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>75,268,593</b>	<b>47.2%</b>	<b>60,903,143</b>	<b>80.9%</b>	<b>78,996,778</b>	<b>47.2%</b>	<b>3,728,185</b>	<b>5.0%</b>
FINANCIAMIENTO PUBLICO	8,962,143	5.6%	1,402,700	15.7%	22,890,922	13.7%	13,928,779	155.4%
SALDOS DISPONIBLES	50,177,468	31.5%	50,177,469	100.0%	28,829,866	17.2%	-21,347,602	-42.5%
CUENTAS POR COBRAR	16,128,982	10.1%	9,322,974	57.8%	27,275,990	16.3%	11,147,008	69.1%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>159,410,997</b>	<b>100.0%</b>	<b>128,688,448</b>	<b>80.7%</b>	<b>167,274,100</b>	<b>100.0%</b>	<b>7,863,103</b>	<b>4.9%</b>

**Gráfico 1**  
**INGRESOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO (USD Dólares)**



### **3.10. GASTOS**

#### **3.10.1. Políticas administrativas del gasto**

Los objetivos y metas propuestas en el presupuesto 2013 se fundamentan en un sistema de participación colectiva que nos permite consolidar la estructura organizacional en base a políticas de desarrollo y eficiencia. En este sentido, se optimiza la gestión del talento humano y de los recursos materiales, en base a políticas administrativas en donde se asignan responsabilidades específicas a la Gerencia de la Empresa.

#### **3.10.2. Estructura de Gastos**

Los gastos e inversiones considerados están enfocados a cumplir con los objetivos y metas de la Empresa. Se realizan inversiones en proyectos de agua potable, alcantarillado, saneamiento; a lo que se suma la asignación de recursos para la adecuada operación y mantenimiento de los sistemas, a fin de garantizar la calidad, cantidad y seguridad de los servicios.

En relación a los gastos, el presupuesto del 2013 establece el valor de \$ 12.867.56 (8%) para Gastos Corrientes; \$ 60.718.76 (36%) para Gastos de Producción; \$ 51.512.29 (31%) para Gastos de Inversión; \$ 31.780.59 (19%) para Gastos de Capital; y, \$ 10.394.90 (6%) para Aplicación del Financiamiento.

### ESTRUCTURA DE GASTOS 2012-2013

CONCEPTO	CODIFICADO 2012	ESTRUCTURA %	EJECUTADO ene-nov-2012	EJECUCIÓN %	PRESUPUESTO 2013	ESTRUCTURA %	VARIACION ABSOLUTA	% VARIACIÓN
<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>13,885,345</b>	<b>9%</b>	<b>8,591,723</b>	<b>62%</b>	<b>12,867,562</b>	<b>8%</b>	<b>-1,017,784</b>	<b>-7%</b>
Gastos en Personal	5,603,729	4%	4,397,277	78%	5,688,310	3%	84,581	2%
Bienes y Servicios de Consumo	4,214,078	3%	2,043,754	48%	3,335,581	2%	-878,498	-21%
Intereses de la Deuda	2,148,267	1%	1,449,857	67%	2,577,985	2%	429,718	20%
Otros Gastos Corrientes	1,207,517	1%	252,633	21%	493,670	0%	-713,847	-59%
Transferencias Corrientes	711,754	0%	448,201	63%	772,016	0%	60,263	8%
<b>GASTOS DE PRODUCCION</b>	<b>50,445,712</b>	<b>32%</b>	<b>35,877,087</b>	<b>71%</b>	<b>60,718,759</b>	<b>36%</b>	<b>10,273,047</b>	<b>20%</b>
Gastos en Personal de Producción	19,402,276	12%	15,705,146	81%	22,075,376	13%	2,673,100	14%
Bienes y Servicios de Producción	27,481,430	17%	19,190,109	70%	34,765,305	21%	7,283,875	27%
Otros Gastos de Producción	3,562,006	2%	981,832	28%	3,878,078	2%	316,072	9%
<b>GASTOS DE INVERSION</b>	<b>62,943,136</b>	<b>39%</b>	<b>39,988,904</b>	<b>64%</b>	<b>51,512,291</b>	<b>31%</b>	<b>-11,430,845</b>	<b>-18%</b>
Gastos en Personal para Inversión	4,082,695	3%	3,069,433	75%	4,761,154	3%	678,459	17%
Bs y Servios de Consumo para Inv.	12,266,000	8%	6,343,313	52%	10,065,612	6%	-2,200,388	-18%
Obras Públicas	45,839,526	29%	29,930,695	65%	33,835,161	20%	-12,004,365	-26%
Otros gastos de inversión	747,915	0%	638,464	85%	2,850,364	2%	2,102,449	281%
Transferencias y Donaciones de Inversión	7,000		7,000	100%				
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>21,955,291</b>	<b>14%</b>	<b>9,885,066</b>	<b>45%</b>	<b>31,780,591</b>	<b>19%</b>	<b>9,825,300</b>	<b>45%</b>
Activos de Larga Duración	21,935,281.11	14%	9,885,066	45%	31,760,587	19%	9,825,306	45%
Inversiones Financieras	0	0%	0	0%	-	0%	0	0%
Transferencias y Donaciones de Capital	20,010	0%	0	0%	20,004	0%	6	0%
<b>GASTOS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>10,181,513</b>	<b>6%</b>	<b>7,589,428</b>	<b>75%</b>	<b>10,394,897</b>	<b>6%</b>	<b>213,385</b>	<b>2%</b>
Amortización de la Deuda	3,610,764	2%	2,824,741	78%	7,116,310	4%	3,505,546	97%
Pasivo Circulante	6,570,749	4%	4,764,687	73%	3,278,587	2%	-3,292,162	-50%
<b>TOTAL</b>	<b>159,410,997</b>	<b>100%</b>	<b>101,932,209</b>	<b>64%</b>	<b>167,274,100</b>	<b>100%</b>	<b>7,863,103</b>	<b>5%</b>

### 3.11. Tiempo para ejecución de la propuesta.

El tiempo estimado para esta propuesta es de seis meses calendario, por cuanto se debe implementar los índices base de la Empresa, ya que los mismos son diferentes para cada ciudad, dependiendo mucho de la topografía del terreno, recursos humanos y lo que es de mucha importancia lo financiero y político.

Luego que se haya establecido los índices de gestión bases, debe irse aplicando continuamente por lo menos cada semestre, para supervisar el cumplimiento de las metas de cobertura, calidad de los servicios y la eficiencia en la Gestión Empresarial de la EPMA PACH.

### **3.11.1. Equipo técnico responsable.**

El equipo responsable de esta propuesta será el Sr. Gerente, conjuntamente con el personal de Supervisión y Fiscalización de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado.

### **3.11.2. Costo.**

Costo de la propuesta:

Total de Técnicos 2 a \$ 1 ,000.00 c/u = \$ 2,000.00

Recurso humano de apoyo 3 a \$ 300 c/u = \$ 900.00

Materiales y equipos: 800.00

Costo Total mensual promedio es de \$ 3,700.00, el mismo que hasta construir los indicadores base se tomarían un tiempo de seis meses.

El costo hasta poner en marcha la propuesta es de \$ 22,200.00; luego tendría que constar en el presupuestario de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, porque es parte del programa de implementación de indicadores de gestión que caracteriza el funcionamiento de una Empresa moderna con operadores en aspectos técnicos, administrativos y financieros.

### 3.6.3 INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	MEJOR VALOR	MÍNIMO RECOMENDADO
1. Cobertura de agua potable	100 %	94 %
2. Cobertura de alcantarillado	100%	75%
3. Consumo total	111l/h/día	211 l/h/día
4. Dotación	182 l/h/día	300 l/h/día <sup>1</sup>
5. Agua no contabilizada	14%	19%
6. Composición del agua no contabilizada	-	-
7. Porcentaje de micro medición	100 %	70 %
8. Relación agua facturada / medida	100 %	-
9. Eficiencia física	80 %	60%
10. Fallas de tubería de agua potable	7	-
11. Fallas de alcantarillado	-	-
12. Número de empleados por cada 1000 tomas	1.5	6
13. Continuidad en el servicio	24 h	24 h
14. Quejas atendidas por cada 1000 tomas	-	-
15. Cobertura de saneamiento	100	100 <sup>2</sup>
16. Relación de trabajo	0.95	1.00
17. Inversión	13.8	-
18. Relación Servicio de deuda-ingreso de	-	-

<sup>1</sup> El valor promedio nacional es de 344 l/h/día, pero la Ley impone 300 l/hab/día como límite, en caso contrario aumenta el costo de derechos de agua.

### 3.11.3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Planificación Estratégica de la Empresa de agua potable del cantón Chunchi está basada en el modelo de gestión de la estrategia EXECUTION PREMIUM, del Dr. Kaplan y Norton, el cual es un referente internacional de buenas prácticas para gestionar la estrategia empresarial. Este sistema de gestión de la estrategia integra los niveles estratégicos y operativos y permite de una manera sistemática, lógica, y coherente, implementar la

planificación y gestión de la empresa permitiendo lograr excelencia en la ejecución de la estrategia. Estas etapas que se constituyen en un círculo virtuoso son:

- a. Formular la estrategia.
- b. Traducir la estrategia
- c. Alinear la organización
- d. Planear las operaciones
- e. Monitorear y aprender
- f. Probar y adaptar la estrategia

#### **3.11.4. Análisis e interpretación de estados financieros**

Este proceso permitirá evaluar la posición financiera presente y pasada de la empresa a través de indicadores y relaciones de las diferentes variables.

En el caso de EPMAPACH se propone utilizar para el análisis de estados financieros los métodos de:

- Análisis vertical, y
- Análisis horizontal.

##### **a. Método de análisis vertical**

Consiste en analizar el Balance de Situación Financiera y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo período, la dinámica de este proceso consiste en determinar qué porcentaje representa cada cuenta en relación con el total activo, pasivo, patrimonio y ventas o ingresos respectivamente. Se calcula dividiendo la cuenta que se quiere determinar por el total del grupo y luego se multiplica por 100, obteniendo el porcentaje que representa. Por ejemplo si el total del activo es TA y Empresa municipal de agua es EPMAPACH, entonces se procede a  $(EPMAPACH/TA) \times 100 = \%$ , es decir el porcentaje que la cuenta representa sobre el total de activos.

## **b. Método de análisis horizontal**

Este proceso compara los estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar aumentos y disminuciones en las cuentas de un período a otro y determinar aquellas que merecen mayor atención por su impacto en la toma de decisiones. Se busca determinar dos tipos de variaciones:

- *Variación absoluta (en números)* de cada cuenta en un período 2 respecto a un período 1, cuya fórmula se expresa de la siguiente manera (período 2 – período 1 = \$x).
- *Variación relativa (%)* respecto del uno al otro, para esto se divide el período 2 para el período 1, se resta 1, y a ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, así  $((\text{período 2} / \text{período 1}) - 1) \times 100 = \%$ .

Adicionalmente al cálculo numérico en los diferentes métodos de análisis financiero, se deberá analizar detenidamente el porqué de los resultados positivos o negativos del ejercicio en cada partida.

### 3.11.5. Razones financieras

Las razones financieras son herramientas analíticas que permiten tomar decisiones al administrador financiero y varían de acuerdo a los intereses de los involucrados (acreedores y usuarios) mediante el cálculo de razones o indicadores.

**CUADRO No. 7: Razones de liquidez**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>		
Capital neto de trabajo (CNT):	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Mide la liquidez. Representa la inversión que la empresa hace en activos circulantes a corto plazo.
Índice de solvencia (IS):	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto mayor sea el índice la empresa tendrá mayor posibilidad de pagar sus pasivos a corto plazo, en una relación de 1 a 1.
Índice prueba ácida	$(\text{Activo corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo corriente}$	Es la razón circulante. Esta razón se concentra en los activos circulantes menos el inventario que generalmente es la parte menos líquida, y lo relaciona con las obligaciones circulantes. Capacidad de pago por cada unidad monetaria de deuda.

**Fuente:** (Córdoba Padilla, 2012, págs. 100-101)

**Elaborado:** Las Autoras



**CUADRO No. 8: Razones de actividad**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>		
Rotación de inventario (RI)	Costo de los servicios brindados / Inventario	Mide la liquidez del inventario. Señala el número de veces que rotan durante un período de tiempo, es decir el número de veces que se convierten en efectivo o cuentas por cobrar.
Plazo promedio de inventario (PPI)	360 / Rotación de inventario	Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.
Rotación de cuentas por cobrar (RCC)	Ventas anuales a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	Permite conocer la rapidez de la cobranza. Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornan.
Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)	360 / Rotación de cuentas por cobrar	Es el promedio de cobro. Calcula el número de días que se requiere para recaudar las cuentas y documentos por cobrar a usuarios en relación a un año (360 días).
Rotación de cuentas por pagar (RCP)	Compras anuales a crédito / Promedio de cuentas por pagar	Indica el número de veces promedio en que han sido renovadas las cuentas por pagar en un año.
Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP)	360 / Rotación de cuentas por pagar	Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar y cumplir con nuestras obligaciones.
Rotación de activos	Servicios / Activos	Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

**Fuente:** (Córdoba Padilla, 2012, págs. 102-103)

**Elaborado:** Las Autoras

**CUADRO No. 9: Razones de endeudamiento**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>		
<b>Razón de endeudamiento (RE)</b>	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.
<b>Razón pasivo a capital (RPC)</b>	$\text{Pasivo a largo plazo} / \text{Capital contable}$	Mide el grado de financiamiento de la empresa a través de deuda. Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores.
<b>Endeudamiento</b>	$\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$	Indica el porcentaje de la inversión (activos) ha sido financiada con recursos de otros (endeudamiento).
<b>Razón de Autonomía</b>	$\text{Total Patrimonio} / \text{Total Activo}$	Mide la proporción de la inversión que ha sido financiado por la empresa.
<b>Apalancamiento Externo</b>	$\text{Total Pasivo} / \text{Total Patrimonio}$	Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera de la empresa, por cada unidad monetaria provista por agentes externos de la empresa.
<b>Apalancamiento Interno</b>	$\text{Total Patrimonio} / \text{Total Pasivo}$	Representa cuantas unidades monetarias han sido provistas por la empresa por cada unidad monetaria tomada de terceros.
<b>Capitalización Externa</b>	$\text{Deuda a largo plazo} / (\text{Patrimonio} + \text{Deuda a largo plazo})$	Mide la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa.
<b>Capitalización Interna</b>	$\text{Patrimonio} / (\text{Patrimonio} + \text{Deuda a largo plazo})$	Mide la proporción de la participación en la capitalización de la empresa.
<b>Razón de Interés Devengado</b>	$\text{Utilidad operativas} / \text{Interés}$	Mide la proporción de unidades monetarias provenientes de la utilidad operativa para pagar cada unidad monetaria del interés por financiamiento.

**Fuente:** (Córdoba Padilla, 2012, págs. 104-105)

**Elaborado:** Las Autoras

### **3.11.6. GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO**

#### **3.11.6.1. Gestión del capital de trabajo**

Con el fin de preservar la liquidez y mejorar el rendimiento financiero de EPMAPACH, es de vital importancia fijar políticas de gestión del capital de trabajo. Esto permitirá la minimización de riesgos y el control del impacto de las decisiones sobre el riesgo – rentabilidad de la empresa.

##### **a. Políticas de la Gestión del Capital de Trabajo**

Las principales políticas a seguir son:

- ✚ La empresa debe contar con la mayor cantidad de activos corrientes para hacerle frente a los pasivos corrientes, en una relación al menos de 1 a 1.
- ✚ Será prioridad buscar la renegociación de deudas o refinanciamiento de pasivos a corto plazo obteniendo un aumento en los pasivos a largo plazo sin crear afectaciones a los activos corrientes.
- ✚ La reinversión de utilidades podrá destinarse a la compra de activos, incrementar el patrimonio neto o el activo corriente.
- ✚ La función recaudadora gozará de incentivos e impulsos en cuanto a la recuperación de cartera que rápidamente puede obtenerse.
- ✚ Reducir el capital de trabajo en la medida que sea posible y necesario para tener mayor disponibilidad de efectivo.
- ✚ En cuanto a días de pago de obligaciones deberán en la medida de las posibilidades ser ampliados sin ocasionar gastos de ninguna índole para la empresa o perjudicar la posición crediticia.

Como política alterna en la gestión del capital de trabajo, en relación a su influencia en el riesgo y rentabilidad, se recomienda de manera simultánea con las políticas anteriormente enunciadas manejar una **Política restringida**, descrita a continuación.

**CUADRO No. 11: Gestión de capital de trabajo: Política restringida**

POLÍTICA RESTRINGIDA	
<p><b>FIN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimiza el mantenimiento de efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar.</li> </ul>	<p><b>RIESGO Y RENTABILIDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles bajos de activos circulantes.</li> <li>- Elevados niveles de riesgo y rentabilidad de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Cruz, (2006) citado en Córdova Padilla, Marcial. (2012).

### 3.11.6.2. Gestión del efectivo

El efectivo es uno de los recursos que mejor debe ser cuidado y gestionado por las organizaciones, de ello depende su adecuada y eficaz operatividad. La gestión del efectivo evita tener recursos ociosos e incurrir en gastos y costos por financiamiento por parte de terceros.

#### a. Principios para la Gestión del Efectivo

En el caso de EPMAPACH debido al mercado y el tipo de demanda que está destinada a satisfacer se ha considerado se debe aplicar los siguientes principios para la gestión del efectivo:

- ✚ Incrementar las entradas de efectivo

- Mediante el incremento del volumen de usuarios (oferta de los servicios básicos en otros sectores).
- Impulsando mejoras en la calidad del servicio.

#### ✚ Acelerar las entradas de efectivo

- Solicitando anticipo a los usuarios.
- Reduciendo plazos a crédito.
- Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin establecer procesos de cobro apremiantes sino mediante tácticas como descuentos por pronto pago.

#### ✚ Disminuir las salidas de dinero (liquidez)

- Reducir costos en la provisión del servicio (materiales).
- Aprovechar descuentos en efectivos favorables para la empresa.
- Renegociar deudas u obligaciones con proveedores, en lo posible reducir precios sin ocasionar gastos, cargos adicionales o afectaciones a la posición de la empresa por problemas de calidad u otros.
- Reducir pérdida de tiempo y recursos en todas las actividades de la organización, aplicación de la técnica JUST TIME (Justo a tiempo).
- Utilizar el inventario en su totalidad y de manera justa en el tiempo de vida útil con el fin de evitar obsolescencias que pueden incurrir en pérdidas y salidas de dinero para su reposición.
- Consolidar escudos tributarios para la empresa tales como crédito tributario, etc.
- Evitar trabajar con tasas de interés altas desfavorables.

#### ✚ Demorar las salidas de dinero

- Renegociar deudas u obligaciones con proveedores, en lo posible aumentar plazos sin ocasionar gastos, cargos adicionales o afectaciones a la posición crediticia de la empresa u otras.

- Efectuar adquisiciones y pagos en el momento preciso, siempre y cuando sean justos y necesarios.

### Indicadores de la Gestión del Efectivo

Para poder evaluar cuantitativamente la gestión del efectivo dentro de la empresa se plantea los siguientes indicadores:

#### ✚ Ciclo de conversión del efectivo

**CUADRO No. 12: Indicadores del Ciclo de conversión del efectivo**

Indicador	Fórmula
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ciclo de conversión del efectivo:</b> Es igual al plazo de tiempo durante el cual el dinero queda invertido en activos circulantes.</li> </ul>	<p><b>Ciclo de conversión del efectivo</b> = Período de conversión del inventario (PCI) + Período de cobranza de las cuentas por cobrar (PCCC) – Período de diferimiento de las cuentas por pagar (PDCP)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Período de conversión del inventario:</b> plazo promedio que se requerirá para la adquisición y venta de medidores y materiales.</li> </ul>	$PCI = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas por día}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Período de cobranza de cuentas por cobrar:</b> plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar.</li> </ul>	$PCCC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito} / 360}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Período de diferimiento de cuentas por pagar:</b> plazo promedio de</li> </ul>	$PDCP = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\dots}$

tiempo que transcurre entre la compra de materiales, mano de obra y el pago en efectivo.	Compras a crédito / 360
--	-------------------------

**Fuente:** Córdoba Padilla, Marcial (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Ciclo de Caja**

El flujo de caja es una herramienta de gestión empresarial, que evidencia la capacidad de pago de la empresa, alerta de las necesidades de financiamiento, registra los ingresos y egresos de efectivo, tiene un acumulado real y una proyección, refleja movimientos de operaciones. En el ciclo de caja se encuentran los siguientes indicadores:

**CUADRO No. 13: Indicadores del Ciclo de caja**

Indicador	Fórmula
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ciclo de caja</b></li> </ul>	$\text{Ciclo de caja} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales}}{\text{Saldo promedio en caja}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rotación de caja</b></li> </ul>	$\text{Rotación de caja} = \frac{\text{Caja}}{\text{Ciclo de caja}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Saldo óptimo de caja</b></li> </ul>	$\text{Saldo óptimo en caja} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales}}{\text{Rotación de caja}}$

**Fuente:** Córdoba Padilla, Marcial (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

**Elaborado por:** Las Autoras

### **3.11.6.3. Gestión de cuentas por cobrar**

La gestión de cuentas por cobrar tiene el fin de asumir riesgos, estudiar rendimientos y mejorar políticas de cobranzas. Especialmente se considera dos aspectos con los que EPMAPACH deberá trabajar: a) Políticas de crédito, y b) Políticas de cobranzas.

#### **a. Políticas de Cobranza**

Son procedimientos que se utiliza para cobrar las cuentas por cobrar al momento de su vencimiento. Se establece las siguientes políticas de cobro:

- ✚ Se emitirá la factura correspondiente por la compra y/o prestación de servicios al usuario únicamente al momento de recibir el pago en efectivo o cheque, comprobarse la transferencia bancaria o cualquier otro mecanismo que asegure el cumplimiento de su obligación con la empresa.
- ✚ Se negociará pagos progresivos en función del porcentaje de culminación del servicio, bien o trabajo.
- ✚ No se proveerá nuevamente a un usuario en caso de existir saldos pendientes.
- ✚ A medida que una cuenta envejece más y más la gestión de cobro se hace más estricta y los procedimientos a seguir son:
  - Al día siguiente del vencimiento de la deuda se notifica al cliente mediante llamada telefónica o vía e – mail de la demora en el pago y su cancelación.
  - En caso de no surtir efecto el paso anterior, al tercer día se envía una notificación por escrito (oficio) exigiendo el pago inmediato. En caso de ser pertinente y conveniente se puede negociar una prórroga de tiempo y condiciones de cargos adicionales o no.
  - Esperar un período de cuatro días (4) antes de iniciar procedimientos de cobro a través de agencias o mediante un abogado para que las haga efectivas.
  - El último recurso al que debemos acudir en caso de ser estrictamente necesario es el cobro judicial por ser el paso más estricto estableciendo medidas legales.

#### **b. Indicadores de Gestión de Cartera**

Se mide a través de los siguientes indicadores:



**CUADRO No. 14: Indicadores de Gestión de Cartera**

Indicador	Fórmula
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Plazo medio de cobranza:</b> tiempo de cobranza en días.</li> </ul>	$PMC = \frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diario}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rotación promedio de cartera en veces:</b> número de veces que rotó el saldo de la cartera de usuarios en un período.</li> </ul>	$RPC = \frac{\text{Venta anual}}{\text{Saldo promedio de cuentas por cobrar}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Plazo medio de antigüedad de cartera</b></li> </ul>	$PAC = \frac{\sum \text{de cartera por días de antigüedad}}{\text{Saldo total de la cartera}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Porcentaje promedio de incobrabilidad de cartera</b></li> </ul>	$PIC = \frac{\text{Saldos de incobrables}}{\text{Saldo total de cartera}}$

**Fuente:** Córdoba Padilla, Marcial (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

**Elaborado por:** Las Autoras

#### **3.11.6.4. Gestión del Inventario**

Una adecuada gestión de inventarios conllevará a un análisis correcto sobre los niveles de materiales, maquinaria y equipo necesarios y aquellos que se encuentran en las bodegas de la empresa. Se fundamenta en tres puntos específicos:

- Optimizar tiempos
- Venta oportuna de materiales
- Protección contra aumentos de precios y escasez de materiales.

#### **a. Políticas de Gestión del Inventario**

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi, toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✚ El inventario de materiales está conformado por medidores, tubos, empaques insumos, etc., motivo por el cual al momento de su compra y recepción deberán ser clasificados por sus características.
- ✚ Todos los materiales deberán ser codificados y ser registrados en el libro diario de control de inventarios.
- ✚ Cuando sea necesario utilizar parte del inventario deberá registrarse en el libro diario de control, adicionalmente se escribirá el nombre de la persona responsable de la baja.

#### **Inventario de Materiales y Suministros de oficina**

- ✚ Al momento de su compra y recepción deberán ser clasificados por sus características, tiempo de duración, climatización, usos entre otras.
- ✚ Todos los suministros deberán ser etiquetados con su nombre, utilización, peso o unidades y ser registrados en el libro diario de control de inventarios.
- ✚ Cuando sea necesario utilizar parte del inventario deberá registrarse en el libro diario de control adicionalmente se escribirá el nombre de la persona responsable de la baja.

#### **b. Control de Inventarios: Sistema 5S**

EPMAPACH es considerada una institución basada en brindar servicios óptimos y de calidad, por este motivo se recomienda utilizar como control de inventarios el método japonés **5S** regulado de acuerdo a cinco principios fundamentales:

**CUADRO No. 15: Control de Inventarios: Sistema 5S**

<b>SISTEMA 5S</b>		
<b>PALABRA EN JAPONÉS</b>	<b>TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
SEIRI	ORDENAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ordenan los artículos y se clasifican según se necesiten o no.</li> <li>- Los artículos que no se necesiten se botan, eliminan o liquidan.</li> <li>- Los elementos que se necesitan se gestionan y almacenan en forma apropiada.</li> </ul>
SEITON	SISTEMATIZAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se coloca cada artículo que se necesita en el sitio correcto y se asegura que esté en funcionamiento.</li> <li>- Se incluye el uso de etiquetas, letreros, sistemas de almacenamiento y archivo, para facilitar el almacenamiento y recuperación de dichos artículos.</li> </ul>
SEISO	BARRIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se limpia el sitio de trabajo totalmente, asegurándose que está arreglado y bien presentado.</li> </ul>
SEIKETSU	DESINFECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantienen altos estándares para gobierno del centro de trabajo, para que no haya polvo o herrumbre en ninguna parte .</li> <li>- Los empleados deben estar comprometidos con las primeras 3S.</li> </ul>
SHITSUKE	SHITSUKE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los miembros de la empresa deben practicar las 4S espontáneamente y por propia voluntad, como un estilo de vida y que se ha vuelto parte de la cultura de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Córdoba Padilla, Marcial (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

**Elaborado por:** Las Autoras

### **3.11.7. GESTIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO**

Para una correcta y funcional gestión es menester contar con una estructura financiera, para el presente proyecto se ha considerado fundamentalmente aspectos en cuanto a inversiones, costos de producción, ingresos y presupuestos.

#### **3.11.7.1. Inversiones**

Comprende la magnitud de los activos necesarios y requeridos para el funcionamiento del proyecto y la prestación de servicios. En este grupo se considera el presupuesto de inversiones compuesto de inversiones fijas (bienes tangibles), diferidas (puesta en marcha) y capital de trabajo (activos corrientes para operación).

#### **3.11.7.2. Estados financieros proyectados**

Con la información procesada del proyecto de conformación y prestación de servicios de EPMAPACH se desarrollará los siguientes estados financieros que obligatoriamente aplican y rigen para todas las instituciones del sector público:

- Resumen de Costos y Gastos
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Cambios en el Patrimonio

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- ✚ La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo, es una empresa pública prestadora de servicios de asistencia básica para la comunidad Chunchena con dificultades en su gestión Financiera, y la optimización de sus recursos con una sostenibilidad económica y un crecimiento por rendimiento financiero.
- ✚ La inadecuada preparación de los funcionarios para el manejo financiero hace que no tenga lineamientos claros y definidos para el control y la gestión financiera y de los demás recursos, que de no corregirse adecuadamente conllevarían a dificultades y complicaciones a la Institución.
- ✚ El Plan de Mejoramiento de la Gestión Financiera es una herramienta para la toma de decisiones en el manejo, uso, control y gestión de los recursos financieros de la Empresa.
- ✚ No existe el desarrollo de una imagen y filosofía institucional eficaz y efectiva que dinamice procesos internos y de posicionamiento estratégico en la prestación de servicios básicos a la comunidad.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Que EPMA PACH se informe de mejor manera de los incentivos o beneficios a los que puede acceder, con el fin de establecer la efectividad y eficiencia en la satisfacción de los usuarios.
  
- ✚ La aplicación del Plan de Mejoramiento de la Gestión Financiera para la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Chunchi y capacitación en áreas administrativas a su talento humano, debido a que fortalecerá la institución, mejorará la gestión financiera y logrará un posicionamiento estratégico en la colectividad.
  
- ✚ Realizar jornadas de capacitación y sociabilización para la aplicación del plan de mejoramiento de gestión financiera y las estrategias propuestas: análisis e interpretación de estados financieros a través de métodos e indicadores financieros, control presupuestario, planeación financiera y gestión del talento humano.
  
- ✚ Promover el compromiso del talento humano en cuanto a la imagen y filosofía institucional para su transformación en recursos monetarios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Andrade, R. (2009). *Planificación del Desarrollo Estratégico*. Riobamba.

Anónimo. (2012). *Principio de Administración*. Recuperado el 03 de enero de 2014, de <http://celce.galeon.com/apuntespdf/princadm.pdf>

*Antecedentes Y Teorías De La Gestión Empresarial*. (febrero de 2011). Recuperado el 03 de enero de 2014, de BuenasTareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-y-Teorias-De-La-Gestion/1539639.html>

Arnoletto, E. J. (Julio de 2010). *LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS GOBIERNOS LOCALES*. Recuperado el 14 de enero de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/Herramientas%20del%20control%20de%20gestion.htm>

Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *GestioPolis*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de [http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/definicion-caracteristicas-indicadores-gestion-empresarial.htm?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+gestiopolis+%28GestioPolis%29#mas-autor](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/definicion-caracteristicas-indicadores-gestion-empresarial.htm?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+gestiopolis+%28GestioPolis%29#mas-autor)

Castaño Duque, G. A. (2004). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm)

Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe.

Cuenca Ríos, K. M. (2012). *ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION PARA EMPRENDIMIENTOS INCLUSIVOS Y SOLIDARIOS Y MODELO DE GESTION FINANCIERO DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA LUZ DEL VALLE*. Quito.

Cuichán Simba, E. F. (2012). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA ACTIVA SERV S.A., UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Sangolquí.

De Llanos Monelos, P., & Piñeiro Sánchez, C. (2007). *MODELOS de GESTIÓN FINANCIERA*. España: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

*Diccionario económico financiero "la Caixa"*. (2008). Recuperado el 01 de diciembre de 2013, de [http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A\\_es.html](http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A_es.html)

*e-conomic*. (2012). Recuperado el 3 de enero de 2014, de contabilidad en línea: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-efectivo>

*El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño*. (2012). Recuperado el 4 de diciembre de 2014, de [monografias.com](http://www.monografias.com): <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>

Gerencie.com. (13 de junio de 2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 05 de abril de 2014, de <http://www.gerencie.com/estado-de-cambios-en-el-patrimonio.html>

Google. (2014). *Google*. Recuperado el 18 de febrero de 2014, de [https://www.google.com.ec/search?q=america+del+sur+y+Ecuador&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=Bx47U5yLMMivsASo94HgDg&ved=0CCcQsAQ&biw=1271&bih=607#facrc=\\_&imgdii=\\_&imgrc=k1bEPxcZ2O2ZnM%253A%3BRqWC51GkHraKUM%3Bhttp%253A%252F%252Fespinozacarvajal.files.wo](https://www.google.com.ec/search?q=america+del+sur+y+Ecuador&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=Bx47U5yLMMivsASo94HgDg&ved=0CCcQsAQ&biw=1271&bih=607#facrc=_&imgdii=_&imgrc=k1bEPxcZ2O2ZnM%253A%3BRqWC51GkHraKUM%3Bhttp%253A%252F%252Fespinozacarvajal.files.wo)

Google Maps. (2014). *Google Maps*. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Av+Antonio+Jose+de+Sucre/@-1.6597678,-78.647665,15z/data=!4m2!3m1!1s0x91d3a8108540ec33:0xc860af265f808203?hl=es-419>

Higuerey Gómez, Á. (2007). Recuperado el 15 de enero de 2014, de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CD0QFjAE&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Fieb%2F2009%2F1%2F0351%2F256201%2Fmaterial\\_docente%2Fobjeto%2F](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CD0QFjAE&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Fieb%2F2009%2F1%2F0351%2F256201%2Fmaterial_docente%2Fobjeto%2F)



516863&ei=6ublUqPnHMG-  
sQTvjID4Bg&usg=AFQjCNEyrpUGS76BA\_Mqx4fsYZFGTSOw

Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2009). Juntos por el Buen Vivir. *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria* , 12.

*Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. (2011). Quito.

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2011). Programa El Buen Aliemento. *La Economía Ahora es "Juntos por el Buen Vivir"* , 10-11.

monografias.com. (s.f.). *El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Recuperado el 16 de diciembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml#co>

Murillo Vargas, G. (2012). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

*Origen De La Gestión Empresarial*. (6 de enero de 2014). Recuperado el 03 de enero de 2014, de <http://mitecnologico.com/igestion/Main/OrigenDeLaGestionEmpresarial>

Pacay de Paz, N. S. (19 de marzo de 2010). *Scrib*. Recuperado el 10 de abril de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/28601902/ejemplo-de-Analisis-Vertical-y-Horizontal>

*Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 03 de enero de 2014, de <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>

RENAFIPSE. (2010). *Acción y Pensamiento DE LAS REDES DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS EN ECUADOR*. Quito: impreffep.

Romero. (2012). *Aula Mass*. Recuperado el 17 de octubre de 2013, de <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>

Rosado Muñoz, Y. L. (2008). *ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO*. Recuperado el 2 de abril de 2014, de [http://www.uady.mx/~contadur/files/cuerpo-acad/caef/aief/NIF\\_B\\_2\\_flujos\\_de\\_efectivo.pdf](http://www.uady.mx/~contadur/files/cuerpo-acad/caef/aief/NIF_B_2_flujos_de_efectivo.pdf)

S/N. (s.f.). *EL CONTROL DE GESTIÓN*. Recuperado el 03 de enero de 2014, de [http://anakin.escueladeinformatica.cl/~gbadillo/archivos/cursos/management-control/Articles/Control\\_de\\_gestion.pdf](http://anakin.escueladeinformatica.cl/~gbadillo/archivos/cursos/management-control/Articles/Control_de_gestion.pdf)

SALGUERO, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz Santos.

Sánchez Cabrera, Á. (2006). *Tesis doctorales de economía*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3h.htm>

Santos León, D. A. (2013). “*Modelo de gestión organizacional, operativa y financiera para micro emprendimientos gastronómicos en Cuenca*”. Cuenca.

Servicio de Rentas Internas. (2010). *SRI*. Recuperado el 31 de marzo de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/219>

SILVA MANTILLA, W. (27 de mayo de 2005). *INDICADORES DE GESTIÓN Y LA AUDITORÍA INTERNA*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de [http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/indicadores%20de%20gestion.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/indicadores%20de%20gestion.pdf)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 15 de marzo de 2014, de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/catalogo-de-cuentas>

Tobar, Federico. (s.f.). *MODELOS DE GESTIÓN*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de [http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion\\_auditoria/bibliografia/modulo\\_05/modelos-de-gestion.pdf](http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf)

Tonello, J., & Hinojosa, L. (2009). *MÓDULO 4 FINANZAS POPULARES Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL*. Quito: mimeo.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. J. (2010). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

WordPress. (2008). *Definición.DE*. Recuperado el 17 de octubre de 2013, de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>



## ANEXOS

### Anexo 1: Base Legal

NORMA JURÍDICA	TIPO DE LA NORMA	PUBLICACIÓN REGISTRO OFICIAL (NÚMERO Y FECHA)	LINK PARA DESCARGAR LA NORMA JURÍDICA
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	CARTA MAGNA	RO 449: 20-oct-2008	<a href="#">CONSTITUCIÓN</a>
LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS	LEY	L. sh. RO-S 48:18-oct-2008	<a href="#">LOEP</a>
LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	LEY	(L. sh. RO-S 395: 4-ago-2008)	<a href="#">LOSNCP</a>
LEY ORGÁNICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	LEY	R.O. S. 34 337 18-01-2005	<a href="#">LOIAP</a>
LEY ORGÁNICA DE GARANTÍAS JURISDICCIONALES Y CONTROL CONSTITUCIONAL	LEY	(RO -05 82: 22-oct-2009)	<a href="#">LOGK</a>
LEY ORGÁNICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO	LEY	Registro Oficial Suplemento 885	<a href="#">LOECPM</a>
LEY ORGÁNICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	LEY	20/04/2010	<a href="#">LOPC</a>
LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR	LEY	Registro Oficial Suplemento 118 10-jul-2000 Última reforma: 13-oct-2011	<a href="#">LODC</a>
LEY DE AGUAS, CODIFICACION	LEY	Registro Oficial 339-20-05-2004	<a href="#">LGA</a>
LEY DE GESTION AMBIENTAL	LEY	R.O.S. 410: 10-sep-2004	<a href="#">LGA</a>
LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACION	LEY	Registro Oficial 417 Fecha: 14-dic-2006 Última Reforma: 28-mar-2008	<a href="#">LAM</a>
LEY DE LA JURISDICCION CONTENCIOSO ADMINISTRATIVA	LEY	R.O 338 18-mar-1980 Última Reforma: 28-dic-2005	<a href="#">LCA</a>
CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION	CODIGO	RO 303: 18-oct-2010	<a href="#">COOTAD</a>
CODIGO ORGANICO DE PLANIFICACION Y FINANZAS PUBLICAS	CODIGO	(RO 308-25: 22-oct-2010)	<a href="#">COOFP</a>
CODIGO CIVIL	CODIGO	Registro Oficial Suplemento 48 24-jun-2005 Última reforma: 19-may-2011	<a href="#">CÓDIGO CIVIL LIBROS 1, 2, 3 Y 4</a>
CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL	CODIGO	Registro Oficial Suplemento 80 12-jul-2005 Última reforma: 24-mar-2011	<a href="#">CPC</a>
CODIGO PENAL	PENAL	RO 147 - 22-ene-1971 Última reforma: 15-feb-2012	<a href="#">CP</a>
CODIGO DE PROCEDIMIENTO PENAL 2009	PENAL	RCS 386 13/01/2009 Última reforma: 28-mar-2010	<a href="#">CPC</a>
CODIFICACION DEL CODIGO DEL TRABAJO	CODIFICACION	Registro Oficial Suplemento 167 16-dic-2005 Última reforma: 27-ene-2011	<a href="#">CCT</a>
CODIGO MUNICIPAL PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	ORDENANZA	R.O. 329 31 DE DICIEMBRE DE 1997	<a href="#">Código Municipal LIBROS 1-3-3-4</a>
REGLAMENTO DE DETERMINACIÓN DE ETAPAS DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	REGLAMENTO	(A-0017, RO 779: 27-sep-1991)	<a href="#">Reglamento de determinación de etapas</a>
REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	REGLAMENTO	(DE-1700, RO-S 608: 12-may-2009)	<a href="#">RGLSNCP</a>
REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER MERCADO	REGLAMENTO	Registro Oficial 867 07-may-2012	<a href="#">RGLRCPM</a>
REGLAMENTO GENERAL SUSTITUTIVO DE BIENES DEL SECTOR PUBLICO	REGLAMENTO	R.O 376 17-oct-2006 Última Reforma: 29-abr-2008	<a href="#">RGLRSP</a>
REGLAMENTO A LA LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR	REGLAMENTO	Registro Oficial 287 18-mar-2001 Última reforma: 21-mar-2008	<a href="#">RLDC</a>
NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO	Acuerdo de la Contraloría General del Estado 39	R.O.S 87 14-dic-2008 Última Reforma: 22-oct-2010	<a href="#">NTC</a>

Fuente: (Servicio de Rentas Internas, 2010)

## Anexo 2: Evaluación de valores organizacionales

Los valores definen en sí el carácter de la organización, motivo por el cual su identificación y acoplo con los pensamientos y sentimientos personales de los integrantes de la empresa es fundamental para un óptimo desarrollo y prestación de servicios.

A continuación se muestra la matriz utilizada para la evaluación de valores, los mismos que serán escogidos si poseen una puntuación promedio de 4 ó 5 puntos:

**Tabla 3: Matriz de evaluación de valores organizacionales**

VALOR	CALIFICACIÓN					CRITERIO		
<b>1. Atención al cliente</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>2. Ayuda mutua</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>3. Comercio justo</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>4. Compromiso</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>5. Consumo ético</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>6. Cortesía</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>7. Dinamismo</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>8. Esfuerzo propio</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>9. Excelencia en el servicio</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>10. Gratitud</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>11. Gestión democrática</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>12. Honestidad</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>13. Innovación</b>	No es	1	2	3	4	5	Es muy	<b>ACEPTADO</b>

	importante						importante	
<b>14. Integridad</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>15. Justicia</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>16. Lealtad</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>17. Liderazgo</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>18. Optimización de recursos</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>19. Puntualidad</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>20. Proactividad</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	-
<b>21. Prudencia financiera</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>22. Respeto</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>23. Responsabilidad social</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>24. Trabajo en equipo</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>
<b>25. Transparencia</b>	No es importante	1	2	3	4	5	Es muy importante	<b>ACEPTADO</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los socios y socias de ASOKARAKUNA, 2014.

**Elaborado:** Las Autoras

De la matriz ponderada que contenía 25 valores, de entre los cuales los usuarios de EPMA PACH sometieron a elección, se escogieron 13. Estos serán los valores propuestos para la empresa y se enuncian a continuación:

- 14. Ayuda mutua
- 15. Esfuerzo propio
- 16. Excelencia en el servicio
- 17. Gestión democrática
- 18. Honestidad
- 19. Innovación
- 20. Justicia

21. Liderazgo
22. Prudencia financiera
23. Respeto
24. Responsabilidad
25. Trabajo en equipo
26. Transparencia

### Anexo 3: Formatos y Documentos de Procesos

Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi REPORTE DE INGRESO DE ACTIVOS FIJOS				
				No _____
				FECHA: _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____		CODIGO: _____		
ORIGEN DEL BIEN:				
Compra _____                        Fabricación _____                        Transferencia gratuita (donación) _____                        Reposición _____				
DOCUMENTOS HABILITANTES: .....				
.....				
CODIGO DEL BIEN CLASE-ORDINAL	DESCRIPCION	VALOR	CONTABILIZACION	
			DEBE	HABER
<b>CONTROL CONTABLE</b>	<b>ADQUISICIONES</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
_____	_____	_____		
<b>CONTADOR</b>	<b>AGENTE DE COMPRAS</b>	<b>CAUCIONADO</b>		
OBSERVACIONES: .....				
.....				
.....				



**Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi**

**TRASPASO INTERNO DE ACTIVOS FIJOS**

No \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE ENTREGA \_\_\_\_\_

UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE RECIBE \_\_\_\_\_

TRASPASO TEMPORAL \_\_\_\_\_

No DIAS \_\_\_\_\_

TRASPASO DEFINITIVO \_\_\_\_\_

CODIGOS		DESCRIPCION	VALOR
ANTERIOR	ACTUAL		

<b>UNIDAD QUE ENTREGA</b>	<b>UNIDAD QUE RECIBE</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>
RESPONSABLE _____	RESPONSABLE _____	_____
JEFE _____	JEFE _____	<b>CAUCIONADO</b>

**OBSERVACIONES:** .....

.....

.....

Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi

**CONTROL DE ACTIVOS FIJOS POR CADA BIEN**

CODIGO CONTABLE \_\_\_\_\_  
 UNIDAD ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_ CODIGO \_\_\_\_\_  
 CLASE DEL BIEN (CODIGO) \_\_\_\_\_ ORDINAL DEL BIEN \_\_\_\_\_  
 REPORTE DE INGRESO No \_\_\_\_\_ CMPBTE DE EGRESO No \_\_\_\_\_  
 VIDA UTIL ESTIMADA \_\_\_\_\_

FECHA	DESCRIPCION	COSTO INICIAL	ADICION	DISMINUCION	SALDO

<b>TENENCIA</b>				<b>CONSTACIONES FISICAS</b>			
-----------------	--	--	--	-----------------------------	--	--	--

FECHA	TRASPASO No	CODIGO UNIDAD	USUARIO	FECHA	ACTA No	ESTADO DEL BIEN		
						BUENO	REGULAR	MALO

PERIODO DE DEPRECIACION	VALOR A DEPRECIAR	CUOTA DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA

**OBSERVACIONES:** .....

.....

.....

**Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi**

**CONTROL DE ACTIVOS FIJOS POR CADA USUARIO**

UNIDAD ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

CODIGO \_\_\_\_\_

USUARIO \_\_\_\_\_

CODIGO \_\_\_\_\_

FECHA	REPORTE DE INGRESO	CODIGO DEL BIEN	DESCRIPCION	DEVOLUCION DEL BIEN		
				ACTA U OFICIO DE ENTREGA	TRASPASO	NUEVO USUARIO
<b>OBSERVACIONES:</b> ..... ..... ..... .....						
ENTREGA CONFORME  <hr/> ADMINISTRADOR DE ACTIVOS FIJOS		RECIBI CONFORME  <hr/> USUARIO		CONTROL UNIDAD  <hr/> RESPONSABLE		VISTO BUENO  <hr/> JEFE UNIDAD ADMINIS.

**Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi**

**INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS POR UNIDAD ADMINISTRATIVA**

PROVINCIA \_\_\_\_\_

CANTON \_\_\_\_\_

UNIDAD ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

CODIGOS		DESCRIPCION	MARCA	MODELO	SERIE	COLOR	COSTO HISTORICO	VALOR ACTUAL	ESTADO			OBSERVACIONES
ANTERIOR	ACTUAL								B	R	M	
								SUMAN SJ.				
<b>FECHAS Y FIRMAS DE CONFORMIDAD</b>												
ENTREGUE		RECIBI			VISTO BUENO			TOMA FISICA				
								Fecha: .....				
_____ JEFE DE ACTIVOS FIJOS		_____ RESPONSABLE UNIDAD ADMINIS.			_____ JEFE UNIDAD ADMINISTRATIVA			_____ DELEGADO DEL FINANCIERO				

## ETIQUETA O ROTULO DE IDENTIFICACION DEL ACTIVO FIJO

<b>Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi</b>	
<b>DEPARTAMENTO DE ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>NOMBRE DEL BIEN</b> _____	
<b>FECHA DE ADQUISICION</b> _____	
<b>CODIGO DEL BIEN</b>	
<div style="border: 1px solid black; width: 300px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	

<b>Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi</b>			
<b>KARDEX DE CONTROL DE INMUEBLES</b>			
<b>UBICACIÓN GEOGRAFICA</b>			
<b>DENOMINACION</b> _____	<b>CODIGO</b> _____		
<b>PROVINCIA</b> _____	<b>CANTON</b> _____		
<b>PARROQUIA</b> _____	<b>SECTOR</b> _____		
<b>CALLES</b> _____	<b>NUMERO</b> _____		
<b>INFORMACION NOTARIAL</b>			
<b>NOTARIA</b> _____	<b>NOTARIO</b> _____		
<b>CANTON</b> _____	<b>PARROQUIA</b> _____		
<b>FECHA DE LA ESCRITURA</b> _____	<b>VALOR INMUEBLE</b> _____		
<b>CABIDA TERRENO</b> _____	<b>AREA DE CONTRUCCION</b> _____		
<b>ORIGEN DEL INMUEBLE:</b>			
<b>COMPRA</b> _____	<b>TRANFE. GRATUITA</b> _____	<b>EXPROPIACION</b> _____	<b>OTROS</b> _____
<b>LINDEROS :</b>	<b>NORTE</b> _____	<b>SUR</b> _____	
	<b>ESTE</b> _____	<b>OESTE</b> _____	

REQUERIMIENTO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE BIENES

No \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

UNIDAD ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

CODIGO DEL BIEN	DESCRIPCION DEL BIEN
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>DESPERFECTOS</b>	
.....	
.....	
.....	
<b>AUTORIZADO</b>	

<b>RESPONSABLE CONTROL UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>JEFE UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>
--	-----------------------------------	--------------------------------

REPARACION Y/O MANTENIMIENTO	
FECHA DE RECEPCION .....	HORA .....
TRABAJO REALIZADO	RESPONSABLE DEL TRABAJO
.....	.....
.....	.....

MATERIAL UTILIZADO
.....
.....

ENTREGA	
FECHA .....	HORA .....

<b>SUPERVISADO POR</b>  <hr/> SUPERVISOR	<b>VISTO BUENO</b>  <hr/> JEFE DE SERVICIOS GENERALES	<b>RECIBI CONFORME</b>  <hr/> RESPONSABLE UNIDAD ADMINIS.
--	---	---



## MODELOS DE ENCUESTAS APLICADAS

### A LOS USUARIOS

ENCIERRE EN UN CÍRCULO

*1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable del Cantón Chunchi ?*

1. Menos de un mes
2. De uno a tres meses
3. De tres a seis meses
4. Entre seis meses y un año
5. Entre uno y tres años
6. Más de tres años
7. Nunca los he utilizado
- 8.

*2. ¿El servicio que recibe es?*

1. Eficiente
2. Deficiente
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente
6. Otro

*3. ¿La atención que le brindan en ventanilla es?*

1. Eficiente



- 2. Deficiente
- 3. Bueno
- 4. Muy Bueno
- 5. Excelente
- 6. Otro

4. *Cuando ha requerido algún servicio o reparación, ha sido atendido?*

- 1. En forma oportuna
- 2. No oportuna
- 3. Nunca

5. *Este espacio es para que usted realice cualquier observación o sugerencia*

.....

.....

.....

.....

.....

## ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS

MARQUE CON UNA X

1. *¿Considera usted que el servidor a su cargo cumple a cabalidad con sus funciones?.*

Si .....

No.....

Ocasionalmente .....

Nunca.....

2. *¿Considera usted que el servidor a su cargo realiza su trabajo de forma?*

Eficiente.....

Deficiente.....

Bien.....

Muy bien.....

Regular.....

Mal.....

3. *Considera usted que el servidor a su cargo está capacitado para el desempeño de su cargo?*

Si.....

No.....

Ninguna.....

## ENCUESTA APLICADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y TRABAJADORES

ENCIERRE EN UN CÍRCULO

1.- *Considera usted que el trato que recibe por sus superiores es el adecuado?*

- a) Si
- b) No
- C) Ninguno

2.- *Considera usted que el ambiente de trabajo es el adecuado?*

- a) Si
- b) No
- c) Ninguno

3.- *Considera usted que se encuentra capacitado para el cargo que desempeña?*

- a) Si
- B) No
- c) Ninguno

4.- *Considera usted que con capacitación desempeñaría de mejor manera su trabajo?*

- a) Si
- b) No
- c) Ninguno

## MODELOS DE ACTAS

### ENTREGA – RECEPCION POR COMPRA – VENTA DE BIENES

#### ACTA DE ENTREGA RECEPCION DE LOS BIENES QUE LA Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi ADQUIERE A (PROVEEDOR) SEGÚN CONTRATO DE COMPRA VENTA

En la ciudad de....., a los.....días del mes de.....de....., los suscritos (nombres y apellidos y cargo de los integrantes de la Comisión de recepción designados para el efecto), mediante (clase, número. Y fecha del documento de delegación); y, el (nombre del contratista, proveedor o su delegado), nos constituimos (Lugar de diligencia), con el objeto de realizar la entrega . recepción de los bienes que la (nombre de la entidad) adquiere a la (razón social o nombre del proveedor), según contrato suscrito el.....

Al efecto con la presencia de las personas antes mencionadas, se procede a la entrega – recepción de los bienes previo verificación de la calidad y especificaciones contractuales conforme el siguiente detalle:

DESCRIPCION	CANTIDAD V/UNITARIOV/TOTAL
-------------	----------------------------

#### LIQUIDACION ECONOMICA

Valor total del contrato.....XXXX

Deducciones:

Retención en la Fuente.....XXXXX

Otros.....XXXXX

Valor a pagar al proveedor.....XXXXX

SUMAN IGUALES

XXXXX

XXXXXX

En consecuencia y por la demostración que antecede a la cantidad de (en letras) asciende el valor de los bienes materia de la entrega – recepción, por los cuales se adeuda a la firma comercial la suma de \$.... (En letras)

En cuanto a las garantías rendidas por el proveedor, la Dirección Financiera procederá conforme a la cláusula.....del contrato.

Para constancia del actuado y en fe de conformidad y aceptación suscriben la presente acta.....ejemplares de igual tenor y efecto las personas que han intervenido en esta diligencia.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MODELO DE ACTA DE ENTREGA-RECEPCION POR CAMBIO DE CUSTODIOS

ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi ENTRE LOS SEÑORES ...(nombres y apellidos de los caucionados)... EN SUS CALIDADES DE ...(cargos)... SALIENTE Y ENTRANTE, RESPECTIVAMENTE, AL ...(fecha de corte y toma física).

En la ....(parroquia, ciudad, provincia)... a los ..(fecha)....., los suscritos .....(nombres y apellidos del delegado de la Dirección Administrativa o Jefatura de Activos Fijos)... debidamente autorizados por ..... mediante (No y fecha del documento)....., ...(nombres y apellidos del Delegado de la Dirección Financiera y del custodio que entrega y recibe los bienes).....; nos constituimos en ....(lugar y dependencia)....., con el objeto de realizar la diligencia de entrega-recepción correspondiente.

Al efecto con la presencia de las personas mencionadas anteriormente se procede con el corte de cuenta, constatación física y entrega-recepción de los activos fijos, obteniéndose los siguientes resultados:

Saldo a la (fecha de corte)

Según contabilidad o

Inventario respectivo

S/ xxxxxxxxx

Valor de los activos fijos

Constatados según detalle que

Consta en Anexo No.....

S/ xxxxxxxx

Diferencia en más o en menos por Confirmarse (con examen de Auditoría Interna)

SUMAN IGUALES

S/ xxxxxxxxx

S/ xxxxxxxxx

En consecuencia, por la demostración que antecede, a la cantidad de S/ .....(en letras)..... asciende el valor de los activos fijos que el señor ....(nombres y apellidos del custodio saliente)..... entrega a satisfacción del señor .....(nombres y apellidos del custodio entrante)..... cuyo detalle consta en los anexos antes indicados, los cuales forman parte integrante de la presente acta.

(De existir, anotar en números y letras el faltante o sobrante pendiente de confirmación).

(Presentar observaciones y sugerencias consideradas útiles para trámites ulteriores).

Para constancia de lo actuado y en fe de conformidad y aceptación suscriben la presente acta en ..... ejemplares de igual tenor y efecto las personas que intervienen en esta diligencia.

.....

.....

**MODELO DE ACTA DE ENTREGA-RECEPCION POR TRANSFERENCIA  
GRATUITA**

ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN DE LOS BIENES QUE LA Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi TRANSFIERE GRATUITAMENTE A  
...(nombre de la institución).

En la ciudad de ....., a los .....(fecha)....., los suscritos .....(nombres, apellidos y cargos de los integrantes de la comisión)....., designados mediante .....(No y fecha del documento de delegación).....; y, .....(nombres y apellidos del Director financiero y Bodeguero de la institución que recibe).....; nos constituimos en ....(lugar de la diligencia)..... con el objeto de realizar la entrega-recepción de los bienes que .....(nombre de la entidad)..... transfiere gratuitamente a la referida institución conforme a .....(Resolución, Acuerdo, etc de la máxima autoridad, No y fecha).....

Al efecto con la presencia de las personas antes mencionadas se procede a la entrega-recepción de los bienes que se describen a continuación:

CODIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR
		TOTAL S/. XXXXX

En consecuencia y por la demostración que antecede a la cantidad de S/.....(en letras)..... asciende el valor de los bienes que la .....(nombre de la entidad que recibe)..... transfiere gratuitamente a .....nombre de la institución que recibe).....

Para constancia de lo actuado y en fe de conformidad y aceptación suscriben la presente acta en ..... ejemplares de igual tenor y efecto las personas que intervienes en esta diligencia.

.....  
.....



## MODELO DE ACTA DE BAJA DE BIENES Y SEMOVIENTES

ACTA DE BAJA POR .....(destrucción, obsolescencia, enfermedad, muerte, etc.)..... DE ... (grupo genérico de bienes)... DE PROPIEDAD DE LA **Empresa de Agua Potable y alcantarillado del Cantón Chunchi** A CARGO DE .....(nombre unidad, dependencia, proyecto, etc.)

En la ....( parroquia, ciudad)..... a los ....(fecha)...., los suscritos .....(nombres, apellidos y cargos del delegado de la Dirección Financiera y otras unidades si fuera el caso).... designados mediante .....(No y fecha del documento de delegación).....; y, del custodio inmediato de los bienes .....(nombre y cargo)....; nos constituimos en .....(lugar de la gestión)....., con el objeto de realizar la diligencia de Baja de los bienes de la .....(nombre de la entidad)..... conforme a .....(Resolución, Acuerdo, etc., de la máxima autoridad, No y fecha).

Al efecto, con la concurrencia de las personas antes mencionadas se procede .....(destrucción, incinerar, arrojar a lugar inaccesible, etc.) los bienes que a continuación se detallan:

CODIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR
--------	-------------	-------

En consecuencia por la demostración que antecede, a la cantidad de S/.....(en letras)..... asciende el valor de los bienes de .....(nombre de la entidad)..... dados de baja mediante la presente acta, con la cual se egresarán los bienes de los registros contables.

Para constancia de lo actuado, y fe, en conformidad y aceptación suscriben la presente acta en ..... ejemplares de igual tenor y efecto las personas que han intervenido en esta diligencia.

.....

.....