



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO –  
FINANCIERO BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA LA EMPRESA METALARCO CIA. LTDA. DEL CANTÓN  
FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA.

**AUTORA:**

MAYRA EPIFANÍA CASTILLO MONTALVÁN

ORELLANA- ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Sra. Mayra Epifanía Castillo Montalván, quién ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz  
DIRECTOR

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Mayra Epifanía Castillo Montalván, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 07 de junio del 2017.

Mayra Epifanía Castillo Montalván  
C.C. 220005049-6

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se lo dedico con todo mi amor y cariño a mis amados padres por su sacrificio y esfuerzo, a mi esposo e hijo por darme una carrera para mi futuro, porque nunca dejaron de creer en mí, a pesar de haber momentos difíciles ellos siempre se han encontrado allí para brindarme su apoyo y comprensión incondicional, todos mis logros se los debo a ustedes, amados padres y a mis dos tesoros, además se lo dedico a toda mi familia en general que es lo mejor y lo más valioso que Dios me ha dado.

¡Gracias a todos!

*Mayra Epifanía Castillo Montalván*

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradezco a Dios por haberme guiado en todo el trayecto de mi carrera y ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

En segundo lugar a mi esposo Jonathan Mayalica y a mi hermoso bebe Mateo por haberme dado su apoyo y fuerza incondicional a mis estimado padres Ramón Castillo y Martha Montalván por inculcarme valores de responsabilidad me han permitido llegar hasta donde estoy ahora.

Deseo del mismo modo expresar mi agradecimiento y gratitud a mi Tutor Ing. Franqui Fernando Esparza Paz, Miembro del tribunal Ing. Víctor Cevallos por haber compartido conmigo sus sabios conocimientos, sus orientaciones, por brindarme su paciencia y motivación que ha sido fundamental para el desarrollo de mi investigación.

Extiendo este agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a sus Autoridades y docentes quienes me permitieron alcanzar uno más de mis objetivos personales.

*Mayra Epifanía Castillo Montalván*

# ÍNDICE GENERAL

Portada..	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice General .....	vi
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Figuras .....	xii
Índice de Anexos .....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract. ....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.2.1 Justificación Teórica .....	5
1.2.2 Justificación Metodológica .....	5
1.2.3 Justificación Académica .....	5
1.2.4 Justificación Práctica.....	6
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	11
2.2.1 Modelo .....	11
2.2.1.1 Definición.....	11
2.2.1.2 Razones de utilizar un modelo .....	11
2.2.1.3 Tipos de modelos .....	12

2.2.2	Gestión .....	13
2.2.2.1	Definición.....	13
2.2.2.2	Elementos esenciales de gestión .....	14
2.2.3	Modelo de gestión.....	14
2.2.3.1	Definición.....	14
2.2.3.2	Prácticas importantes de un modelo de gestión .....	15
2.2.4	Control de gestión .....	15
2.2.4.1	Definición.....	15
2.2.4.2	Áreas de aplicación del control de gestión .....	16
2.2.4.3	Los fines del control de gestión .....	16
2.2.4.4	Los instrumentos del control de gestión .....	16
2.2.5	Indicadores de gestión.....	17
2.2.6	Gestión administrativa .....	17
2.2.6.1	Objetivos de la gestión administrativa .....	18
2.2.6.2	Proceso de la gestión administrativa .....	18
2.2.6.3	Administración.....	19
2.2.6.4	Principios básicos de administración .....	19
2.2.7	Gestión financiera .....	20
2.2.7.1	Modelos de gestión financiera .....	21
2.2.7.2	Métodos o modelos de valoración a la gestión financiera .....	21
2.2.7.3	Indicadores de valoración a la gestión financiera .....	22
2.2.7.4	Finanzas .....	22
2.2.7.5	Función financiera.....	22
2.2.7.6	Sistema financiero.....	23
2.2.7.7	Estados financieros .....	23
2.2.7.8	Análisis de estados financieros .....	24
2.2.7.9	Análisis de estados financieros comparativos (análisis horizontal).....	25
2.2.7.10	Análisis de estados financieros porcentual (análisis vertical).....	25
2.2.7.11	Instrumentos del análisis financiero.....	26
2.2.7.13	Riesgo financiero .....	27
2.2.7.14	Informe Financiero.....	27
2.2.8	Cuadro de Mando Integral .....	28
2.2.8.1	Definición.....	28
2.2.8.2	Beneficios del cuadro de mando integral.....	30

2.2.8.3	Perspectivas del cuadro de mando integral .....	30
2.2.8.4	El cuadro de mando integral como sistema de gestión .....	31
2.2.8.5	La planificación e implantación estratégica .....	31
2.2.5.6	Estructura del cuadro de mando integral .....	32
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	33
2.4	IDEA A DEFENDER .....	36
2.5	VARIABLES .....	36
2.5.1	Variable Independiente .....	36
2.5.2	Variable Dependiente.....	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.1.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.2.1	Población.....	38
3.2.2	Muestra.....	39
3.3	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.3.1	Métodos.....	39
3.3.2	Técnicas .....	40
3.3.3	Instrumentos.....	41
3.4	RESULTADOS.....	41
3.4.1	Encuesta aplicada al personal .....	41
3.4.2	Análisis general de la encuesta aplicada .....	54
3.4.3	Entrevista .....	55
3.4.4	Análisis general de la entrevista aplicada .....	58
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		59
4.1	TITULO .....	59
4.1.1	Antecedente de la empresa Metalarco Cía. Ltda. ....	59
4.1.2	Identificación de la empresa .....	60
4.1.2.1	Estructura organizacional.....	61
4.1.2.2	Logotipo de la empresa .....	66
4.1.2.3	Misión .....	67
4.1.2.4	Visión.....	67
4.1.2.5	Política de calidad .....	67
4.1.2.6	Objetivos de Calidad .....	68

4.1.2.7	Valores corporativos .....	68
4.2	EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	70
4.2.1	Metodología para la medición .....	70
4.2.2	Cuestionarios de evaluación a la gestión administrativa .....	71
4.2.3	Resultados de cada una de las fases de evaluación.....	75
4.2.4	Indicadores a la gestión administrativa empresa Metalarco Cía. Ltda. ....	78
4.3	EVALUACIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA .....	82
4.3.1	Análisis de los estados financieros .....	82
4.3.2	Análisis horizontal del Estado de Resultado.....	83
4.3.3	Análisis horizontal del Balance General.....	85
4.3.4	Análisis vertical del Estado de Resultado.....	88
4.3.5	Análisis vertical del Balance General .....	89
4.3.6	Indicadores financieros .....	92
4.3.7	Resultados del análisis financiero .....	94
4.3.8	Informe administrativo y financiero .....	96
4.3.9	Carta de presentación para lectura del informe.....	97
4.4	MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	104
4.4.1	Introducción y declaración de propiedad .....	106
4.4.2	Generalidades.....	106
4.4.3	Alcance del modelo de gestión administrativo – financiero basado en Cuadro de Mando Integral.....	107
4.4.3.1	Alcance del modelo en la gestión administrativa .....	107
4.4.3.2	Alcance del modelo en la gestión financiera .....	107
4.4.4	Políticas del modelo en la gestión Administrativo – Financiero .....	109
4.4.4.1	Política en la gestión administrativa .....	109
4.4.4.2	Política en la gestión financiera .....	110
4.4.5	Objetivos y metas del modelo de gestión administrativo .....	115
4.4.6	Líneas de acción cuadro de mando integral.....	116
4.4.7	Procesos para gestión administrativo – financiero.....	117
4.4.7.1	Mapa de procesos.....	117
4.4.7.2	Descripción del mapa de procesos de la empresa.....	118
4.4.7.3	Caracterización del macroproceso Administrativo y financiera.....	119
4.4.8	Procedimientos.....	120

4.4.8.1	Procedimiento para el seguimiento y control.....	120
4.4.8.2	Descripción del procedimiento de la gestión Administrativo – Financiero	127
	CONCLUSIONES .....	148
	RECOMENDACIONES .....	149
	BIBLIOGRAFÍA .....	150
	ANEXOS .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población METALARCO CIA. LTDA.....	38
Tabla 2: Políticas institucionales .....	41
Tabla 3: Organigrama, estructural y funcional.....	42
Tabla 4: Reglamento interno de la empresa.....	43
Tabla 5: Capacitaciones para el personal.....	44
Tabla 6: Calificación ambiente laboral.....	46
Tabla 7: Evaluación de desempeño .....	47
Tabla 8: Supervisión de funciones y responsabilidades .....	48
Tabla 9: Socialización tema financiero.....	49
Tabla 10: Situación administrativa financiera de la empresa .....	50
Tabla 11: Estrategias del área administrativa y financiera .....	51
Tabla 12: Modelo de gestión administrativo-financiero.....	52
Tabla 13: Optimización de procesos administrativos-financieros.....	53
Tabla 14: Matriz de ponderación de resultados – nivel de riesgo y nivel de confianza .	70
Tabla 15: Proceso administrativo, Planeación. ....	71
Tabla 16: Proceso administrativo, Organización. ....	72
Tabla 17: Proceso administrativo, Dirección. ....	73
Tabla 18: Proceso administrativo, Control. ....	74
Tabla 19: Calificación por fase del proceso administrativo.....	75
Tabla 20: Calificación y ponderación – evaluación al proceso administrativo .....	76
Tabla 21: Nivel de riesgo y confianza – evaluación al proceso administrativo.....	76
Tabla 22: Análisis horizontal del Estado de Resultados .....	83
Tabla 23: Análisis horizontal del Balance General.....	85
Tabla 24: Análisis vertical del Estado de Resultados .....	88
Tabla 25: Análisis vertical del Balance General.....	89
Tabla 26: Indicadores financieros .....	92
Tabla 27: Objetivos y metas del modelo de gestión administrativo – financiero.....	115
Tabla 28: Caracterización del macroproceso Administrativo y financiera.....	119
Tabla 29: Control de cambios .....	124
Tabla 30: Listado de distribución documentación .....	126
Tabla 31: Procedimiento de los activos fijos .....	135

Tabla 32: Procedimiento de seguros .....	136
Tabla 33: Procedimiento de bancos .....	137
Tabla 34: Procedimiento de cheques .....	138
Tabla 35: Procedimiento de caja chica .....	139
Tabla 36: Procedimiento de gasto de viaje .....	140
Tabla 37: Procedimiento de impuesto .....	141
Tabla 38: Procedimiento de inversiones .....	142
Tabla 39: Procedimiento de cuentas por pagar .....	143
Tabla 40: Procedimiento de cuentas por cobrar .....	144
Tabla 41: Procedimiento de registros contables .....	145
Tabla 42: Cuadro de mando integral de METALARCO CÍA. LTDA.....	147

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Dinámica de la gestión .....	13
Figura 2: Visión general del análisis de estados financieros .....	24
Figura 3: Clasificación de los riesgos financieros .....	27
Figura 4: Cuadro de mando integral como dirección estratégica enfocada a la creación de valor .....	29
Figura 5: Perspectivas del cuadro de mando integral .....	30
Figura 6: Estructura para transformar una estrategia en términos operativos .....	31
Figura 7: Actuación de la organización desde las cuatro perspectivas .....	33
Figura 8: Políticas institucionales .....	42
Figura 9: Organigrama, estructural y funcional.....	43
Figura 10: Reglamento interno de la empresa .....	44
Figura 11: Capacitaciones para el personal .....	45
Figura 12: Calificación ambiente laboral.....	46
Figura 13: Evaluación de desempeño .....	47
Figura 14: Supervisión de funciones y responsabilidades .....	48
Figura 15: Socialización tema financiero .....	49
Figura 16: Situación administrativa financiera de la empresa .....	50
Figura 17: Estrategias del área administrativa y financiera .....	51
Figura 18: Modelo de gestión administrativo- financiero.....	52

Figura 19: Optimización de procesos administrativos- financieros .....	53
Figura 20: Organigrama de la empresa.....	61
Figura 21: Logotipo de la empresa .....	67
Figura 22: Evaluación al proceso administrativo-planeación.....	72
Figura 23: Evaluación al proceso administrativo-organización .....	73
Figura 24: Evaluación al proceso administrativo-dirección .....	73
Figura 25: Evaluación al proceso administrativo-control.....	75
Figura 26: Nivel de riesgo y confianza – evaluación al proceso administrativo. ....	76
Figura 27: Evaluación al proceso administrativo .....	77
Figura 28: Variación de los ingresos .....	84
Figura 29: Variación de la utilidad .....	85
Figura 30: Variación del activo corriente .....	86
Figura 31: Variación del pasivo .....	87
Figura 32: Análisis vertical de Estado de Resultados .....	89
Figura 33: Estructura del activo .....	90
Figura 34: Estructura del activo corriente.....	91
Figura 35: Estructura del pasivo .....	92
Figura 36: Líneas de acción cuadro de mando integral .....	116
Figura 37: Mapa de procesos .....	117

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana .....	154
Anexo 2: Guía de entrevista aplicada al Representante de Dirección de la empresa METALARCO CIA. LTDA., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana .....	155
Anexo 3: Registro Único de Contribuyentes .....	156
Anexo 4: Estado de Resultado de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., período 2015 .....	157
Anexo 5: Estado de Resultado de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., período 2016 .....	158
Anexo 6: Balance General de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., período 2015 .....	159
Anexo 7: Balance General de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., período 2016 .....	161
Anexo 8: Evidencias fotográficas .....	162

## RESUMEN

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral para la Empresa Metalarco Cía. Ltda., del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana; propuesto con el fin de optimizar los procesos administrativos-financieros, partió con un análisis situacional mediante métodos científicos, técnicas como encuesta, observación directa mediante cuestionarios especiales, donde se evidenció un proceso administrativo con un nivel de confianza alto correspondiente a 84% y una participación de riesgo baja equivalente al 16%, de mismo modo se realizó un análisis financiero a los períodos 2015 y 2016, en con el fin de evaluar la gestión financiera, se realizó una evaluación a través de indicadores, basados en un previo análisis vertical y horizontal de los estados financieros, para conocer de forma minuciosa y exhaustiva las variaciones de un año a otro. El modelo de Gestión basado en Cuadro de Mando Integral implica el control, gestionar, adaptar procedimientos, instructivos, registros, gradualmente se creará una cultura organizacional con todos los miembros de la organización, que irá en beneficio de la misma y de quienes la conforman.

**Palabras Clave:** MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA. GESTIÓN FINANCIERA. ANÁLISIS FINANCIERO. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The design of a Management - Financial Management Model Based on an Integral Control Panel for the Metalarco Company Cia. Ltda., Francisco de Orellana Canton, Province of Orellana; Proposed in order to optimize administrative and financial processes, It started from a situational analysis using scientific methods, techniques such as survey, direct observation through special questionnaires, where an administrative process which showed a high confidence level corresponding to 84% and a Low risk participation of 16%, A financial analysis was also carried out for the years 2015 and 2016, in order to evaluate the financial management, an evaluation was carried out through indicators, based on a previous vertical and horizontal analysis of the financial statements, to know in detailed and exhaustive variations from one year to another. The management model based on the Integrated Scorecard implies the control, management, adaptation of procedures, instructions, records, and gradually set up an organizational culture that will be created with all the members of the organization, that will benefit the organization and its members.

**Key words:** MODEL OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, FINANCIAL MANAGEMENT, FINANCIAL ANALYSIS, BALANCED SCORECARD.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basó en el diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero basado en cuadro de mando integral para la empresa Metalarco Cía. Ltda., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, el mismo que fue elaborado con la finalidad de lograr un manejo eficiente y eficaz de los procesos y actividades administrativas y financieras de la organización.

Para el desarrollo de la presente investigación se estructuró por capítulos, a continuación se detallan cada uno de ellos:

Capítulo I: Comprende aspectos generales de la investigación, los cuales constituyen: El problema el mismo que se compone de: Antecedentes del problema; formulación del problema y delimitación, la Justificación del problema que se compone de: Justificación teórica, metodológica, académica y práctica, finalmente tenemos los objetivos: general y específicos que se pretenden alcanzar con nuestro estudio de investigación.

Capítulo II: El segundo capítulo trata sobre el marco teórico el cual se compone de: Antecedentes investigativos concernientes al tema de investigación; Fundamentación teórica la cual trata información literaria que se necesita para el desarrollo del trabajo de investigación; El marco conceptual que contiene términos y conceptos utilizados en la investigación y finalmente la idea a defender.

Capítulo III: Este es un capítulo de mucha importancia como cada uno de los que componen la investigación, debido a que es el cual traza las directrices de cómo se va a desarrollar el trabajo investigativo, siendo el Marco metodológico que a su vez se compone de: Modalidad de investigación, población de la investigación, tipo de investigación, la población y muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo investigativo, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaran en la recopilación de información referente al objeto de estudio, así también para el análisis e interpretación de los resultados que se obtienen de los diferentes procesos en el desarrollo del trabajo de investigación.

Capítulo IV: Se desarrolla la propuesta que consiste en el diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero basado en cuadro de mando integral para la empresa Metalarco Cía. Ltda., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana la misma que brindará soluciones a la problemática planteada.

Por último se establecerán las conclusiones y recomendaciones, las mismas ayudarán a dar una solución a los objetivos planteados.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La actual recesión económica en el Ecuador ha hecho que las empresas metalmecánicas reduzcan su personal o en el mejor de los casos ha obligado a que implanten fuertes cambios y estrategias, para lograr permanecer en el mercado competitivo. La adecuada gestión administrativa-financiera ha sido un requisito necesario para la competitividad y sobrevivencia de la gran mayoría de empresas en el Ecuador, pero si no se cuenta con un Modelo de Gestión, no existe un direccionamiento de las actividades administrativas-financieras, lo cual impide un eficiente crecimiento empresarial que dé lugar a una sostenible y sustentable rentabilidad en el mercado ecuatoriano.

METALARCO CIA. LTDA., es una empresa que empezó sus actividades a inicios del 2002 en la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, parroquia Nueva Loja, ofreciendo servicios de Soldadura y Torno, contando con la maquinaria y el personal necesarios para la operación. Desde entonces se desarrollaron vínculos comerciales con varios clientes entre los cuales destacan: la empresa SCHLUMBERGER SURENCO; el Cuerpo de Ingenieros del Ejército y el consorcio Oleoducto de Crudos Pesados (O.C.P). Weatherford, Halliburton, Baker Hughes, Gyrodata; entre otros. La empresa cuenta con 18 empleados que se encuentra capacitados para cada una de las áreas.

El 5 de julio del 2005 la empresa se trasladó a Puerto Francisco de Orellana, barrio Flor de Oriente. Se contrató personal de construcción para levantar el actual campamento de METALARCO CIA. LTDA., para luego trasladar la maquinaria y materiales de producción. La inversión en infraestructura se la decidió hacer con el objetivo de prestar un mejor servicio a los clientes.

La filosofía de la empresa se ha enmarcado siempre en el mejoramiento de la calidad, sin embargo hasta la presente fecha no cuenta con un modelo de gestión que les permita administrar la entidad, logrando un manejo eficiente y eficaz de las actividades administrativas y financieras, para de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

En estas circunstancias surge la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero acorde a la actividad de prestación de servicios y producción que ofrece la empresa METALARCO CIA. LTDA, para de esta manera mejorar la rentabilidad del negocio y de los procesos internos de la organización enfocados a la satisfacción del cliente, además de que pueda continuar en un mercado globalizado y altamente competitivo como lo es la prestación de servicios en el sector petrolero.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo incide el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero basado en Cuadro de Mando Integral en la optimización de los procesos administrativos-financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA., del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

- **Objeto De Estudio:** Gestión Administrativo – Financiero
- **Campo de Acción:** Proceso Administrativo– Financiero

**LÍMITE ESPACIAL:** La investigación se realizó en la Empresa METALARCO CIA. LTDA., del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

**LÍMITE TEMPORAL:** La investigación se realizó durante los meses de diciembre del 2016 a marzo del 2017.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Toda empresa tiene como objetivo principal el ofrecer un producto y/o servicio para satisfacer o generar necesidades, en este contexto se debe no solo hacer las cosas de la mejor manera, sino mejor que la competencia, para ello es necesario contar con un modelo de gestión que viene siendo el primer paso para la dirección, con la finalidad de llevar a cabo estrategias de innovación y mejora en una organización.

La presente investigación se justifica por la necesidad de contar con una herramienta de gestión que permita a la empresa Metalarco Cía. Ltda. el cumplimiento de objetivos alineados a la estrategia empresarial, mediante la supervisión y el control de su gestión, aplicando para el efecto indicadores de gestión, ya que éstas al ser cuantificables, accesibles y de fácil comprensión permiten su valoración y análisis para una gestión eficaz.

### **1.2.1 Justificación Teórica**

El presente diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa “METALARCO CIA. LTDA”, del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana”, se justifica con base en las diferentes teorías existentes sobre el tema, que se encontraran en: trabajos de investigación, documentos, libros y páginas web, que han sido empleadas por varios autores a través de los años, adicionalmente diseñará un modelo de gestión administrativo - financiero, con la finalidad de brindar una herramienta a la organización para la mejor dirección de la misma.

### **1.2.2 Justificación Metodológica**

La presente investigación tiene justificación metodológica, ya que para el desarrollo de la misma se aprovechará las diferentes técnicas y métodos de investigación que existen, con el propósito de obtener información que sea objetiva, oportuna, veraz y confiable, que permita el análisis de la situación actual de la organización en búsqueda de brindar una herramienta que permita la mejora administrativa-financiera de la organización.

### **1.2.3 Justificación Académica**

De igual manera posee justificación académica debido que para el desarrollo de la investigación se deberá poner en práctica los conocimientos teóricos y prácticos, así como las habilidades y aptitudes que se han adquirido en el tiempo de estudio de toda la carrera, además será oportuno aplicar los conocimientos obtenidos de las experiencias obtenidas de la vida diaria.

#### **1.2.4 Justificación Práctica**

La presente investigación se justifica desde la parte práctica, ya que mediante el diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero se logrará dar cumplimiento a los objetivos definidos por la empresa haciendo uso de estrategias que para la mejora de la organización, tomar decisiones adecuadas que permitan la corrección de falencias que posea la organización, sistematizar la gestión y contribuir al aumento de eficiencia de la misma, obteniendo un mejor nivel de efectividad al momento de llevar a cabo los procesos Administrativos-Financieros de la empresa Metalarco Cía. Ltda.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral para la Empresa Metalarco Cía. Ltda., del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana; que permita optimizar los procesos administrativos-financieros.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los contenidos teóricos conceptuales, que orienten el desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral.
- Efectuar un diagnóstico de la empresa Metalarco Cía. Ltda., utilizando los métodos, técnicas e instrumentos metodológicos, para conocer el estado actual de la institución, lo cual permitirá optimizar los procesos administrativos-financieros de la misma.
- Proponer un modelo de gestión financiera, que permita optimizar los procesos administrativos-financieros y maximizar las utilidades de la empresa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario indagar sobre investigaciones similares o relacionadas al tema investigado, para ello se realizó la revisión de los diferentes repositorios de las universidades y politécnicas del Ecuador, constatando que no existen investigación alguna que sea idéntica a la que se realizó, pero se encontraron algunos trabajos investigativos similares que fueron de mucha ayuda para la investigación., a continuación se detallan cada una de estas:

(Rivera, 2011) *“Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa PROAJI CIA. LTDA.”* Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador señala:

La presente tesis de grado tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico basado en el cuadro de mando integral (balanced scorecard) para PROAJI CIA. LTDA., que permita incrementar su nivel de competencia y dar cumplimiento a la misión de la compañía, para la consecución de dicho objetivo se debe ejecutar un diagnóstico interno y externo de la empresa e identificar aspectos positivos y negativos del entorno que la rodea, posteriormente se crearon estrategias que permita definir el accionar de la compañía, para finalmente elaborar el plan estratégico de PROAJI CIA. LTDA, concluyendo que la empresa no importancia al conocimiento y comprensión que sobre las estrategias, además que el Cuadro de mando integral no debe ser la suma de indicadores financieros y no financieros, sino más bien estos deben reflejar la estrategia de la organización, proporcionando una descripción de las mismas, permitiendo la correcta comprensión por parte de los empleados de la organización. Por ello ha recomendado la implementación del plan estratégico mediante el uso del cuadro de mando integral el cual permitirá dar seguimiento a las metas, iniciativas, presupuestos, decisiones y acciones que viabilicen el cumplimiento de dichas metas.

(Tapia & Erazo, 2012) *“Modelo de gestión administrativo-financiero para el patronato de asistencia social del gobierno provincial de Imbabura”*

Carrera de Ingeniería en Administración Pública de Gobiernos Seccionales, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte señala:

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico del estado actual de la Gestión Administrativa y Financiera para el Patronato de Asistencia Social del Gobierno Provincial de Imbabura, para lo cual primeramente se debe conocer la normativa legal básica que regula el funcionamiento de la institución, para luego investigar los procesos de evaluación permanente de la gestión de todos los directivos y trabajadores de la entidad, diagnosticar el estado actual de la de la gestión administrativa financiera, evaluar la calidad de servicio que ofrece la institución e identificar las actividades que realiza el personal que labora en el Patronato de Amparo Social del Gobierno Provincial de Imbabura, llegando a la conclusión que las actividades que se desarrollan en los Patronatos Provinciales se basan en planificación, estados financieros y presupuestos, además se evidencio la inexistencia de una estructura organizacional y ausencia de procedimientos administrativos para la contratación de nuevo personal. Por lo cual se recomienda la elaboración de un manual de elección, clasificación y valoración de puestos técnicamente establecido acorde a la normativa legal vigente

(Bernabé & Parra, 2012) *“Diseño e implementación de un sistema de control operacional para el área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos, basado en cuadro de mando integral”*, Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción de la Escuela Superior Politécnica del Litoral hace mención:

La presente tesis tiene como objetivo diseñar un sistema de control de gestión basado en Balanced Scorecard para una bodega ya que es un área crítica de la organización, para lograr dicho objetivo, se debe definir planes de capacitación e información al personal, acerca de los beneficios que se obtendrán con la implementación del sistema de control de gestión, diagnosticar la situación interna y externa del área logística que permita identificar cuáles son los principales problemas que suscitan en la organización.

Concluyendo que el sistema de control permite establecer objetivos estratégicos que alinean a la misión y visión permitiendo desarrollar iniciativas estratégicas contribuyendo a la mejora del desempeño de la empresa, además la alta gerencia debe ser quien se

comprometa con los demás niveles de la organización a dar alcance a los objetivos que se han planteado y de esta manera generar beneficios a quienes forman parte de la organización, por lo cual se recomienda establecer manuales de funciones de cada uno de los cargos que se encuentran dentro del área logística y mantenerlos en lugares visibles y al alcance de todos los colaboradores de la organización.

(Pavón, 2014) *“Propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero para la cooperativa de ahorro y crédito ejército nacional período 2013-2017”* Carrera de Economía, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador menciona:

La presente propuesta tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional período 2013-2017, tomando en cuenta el diagnóstico general del desempeño de la Cooperativa y los fundamentos técnicos de modelos de gestión administrativos-financieros, por lo cual se debe caracterizar el desempeño de la institución para luego Investigar los modelos de gestión administrativo-financiero que existen, aplicables a este tipo de instituciones y finalmente poder desarrollar el modelo de gestión administrativo-financiero para dicha cooperativa y de esta manera generar un crecimiento sostenido y ordenado para el período 2013-2017, concluyendo que el nivel de gestión de la entidad es aceptable por lo cual se asume las estrategias, planes y proyectos a futuro que permitirán identificar acciones a mediano plazo, además se evidenció que la cooperativa se encuentra desarrollando su mercado con diversidad de productos y servicios para mejorar su imagen, por lo que se recomienda a la institución, la implementación de un manual de funciones y el código de buen gobierno corporativo propuesto, conjuntamente con el plan operativo anual para fortalecer su estructura frente a la competencia.

(Guzmán, 2014) *“Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca”* Carrera de contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca menciona:

El presente estudio ayudará a conocer cómo manejar las compañías o cooperativas desde distintas perspectivas, tanto administrativas que permitirán el correcto manejo organizacional, así como el manejo de estrategias para su correcto funcionamiento, con

la finalidad de solucionar el problema de carencia de coordinación y planificación en la institución, por otro lado en la gestión financiera existe la necesidad de optimizar recursos, con una correcta estructura financiera se analizará si es factible que las operadoras asuman los taxis, buscando conocer si se pueden generar beneficios para los socios de la cooperativa. Concluyendo que las empresas necesitan establecer una correcta estructura organizacional que delimite las funciones y actividades que deben realizar cada uno de los miembros de las operadoras. Por lo cual se recomienda a los miembros de las operadoras verificar los objetivos, estrategias se estén cumpliendo de acuerdo a lo planificado.

(Chicaiza & Yamberla, 2014) *“Modelo de gestión administrativo financiero para la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Pakari Ltda., cantón Otavalo, provincia de Imbabura”* Carrera de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte menciona:

Que el presente proyecto de investigación fue elaborado con la finalidad de lograr un manejo eficiente y eficaz de las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., para ello se realizó un diagnóstico que tuvo como objetivo conocer la situación actual de la estructura administrativa y financiera de la cooperativa con el fin de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, concluyendo que no existe ningún tipo de manual de funciones y procedimientos que se lleve en la entidad, lo que genera duplicidad de las funciones y desperdicio de recursos, además se evidenció que la estructura organizacional y funcional de la Cooperativa, no está desarrollada en relación a la visión que la organización se ha establecido. Por lo que se recomienda crear e implementar el modelo de gestión administrativo financiero que les permitirá mantenerse dentro de un marco competitivo en el mercado financiero y realizar manuales de funciones y procedimientos administrativo financieros, que permitan fortalecer el sistema de control interno de la Cooperativa, con la intención de optimar la gestión administrativa y financiera, corrigiendo carencias, errores en procesos y de esta manera lograr una mejor utilización del talento humano y recursos, además planificar un programa de gestión de talento humano que les facilite la relación entre jefe y empleado dentro de la Cooperativa facilitando el cumplimiento de los reglamentos establecidos dentro de la organización

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Modelo**

#### **2.2.1.1 Definición**

Según (García, 2012, p. 43):

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

“El modelo se puede utilizar para vender una idea o un diseño, podemos decir que el modelo fue creado como apoyo al momento de la toma de decisiones, además de ofrecer los lineamientos al momento de los análisis.” (Gary, 2000, pág. 6)

Según los conceptos citados se concluyó que modelo es una representación de la realidad que puede ser imitada, es un prototipo entre una serie de objetos similares, que apoya en la toma de decisiones y ofrece lineamientos cuando de analizar un objeto se trata.

#### **2.2.1.2 Razones de utilizar un modelo**

Según (Gary, 2000, pág. 6) se tiene siete razones por las cuales utilizar un modelo:

- El modelo exige establecer los objetivos
- El modelo obliga a identificar y registrar las decisiones que influyen en los objetivos
- El modelo identifica las ventajas y desventajas de las decisiones tomadas
- El modelo ayuda a definir las variables que sean cuantificables
- El modelo considera los datos cuantificables de dichas variables
- El modelo reconoce las limitaciones de las variables cuantificadas
- El modelo permite el trabajo en equipo comunicando ideas y conocimientos

### 2.2.1.3 Tipos de modelos

Para (Gary, 2000, pág. 9) hay tres tipos de modelos:

- Modelo físico: utilizados por ingenieros y urbanistas.
- Modelo analógico: representa un conjunto de relaciones a través de un medio diferente que sea análogo.
- Modelo simbólico: es el más abstracto, está representado por variables cuantitativas definidas y todas sus relaciones poseen una representación matemática.

Tabla 1: Tipos de modelo

Tipo de modelo	Características	Ejemplos
Modelo físico	Tangible Comprensión: fácil Duplicación y posibilidad de compartirlo: difícil Modificación y manipulación: difícil Alcance de utilización: la más baja	Modelo de un aeroplano , modelo de una casa, modelo de una ciudad
Modelo analógico	Intangible Comprensión: más difícil Duplicación y posibilidad de compartirlo: más fácil Modificación y manipulación: más fácil Alcance de utilización: más amplio	Mapa de carreteras, velocímetro, grafica de rebanada de pastel
Modelo simbólico	Intangible Comprensión: la más difícil Duplicación y posibilidad de compartirlo: las más fáciles Modificación y manipulación: las más fáciles Alcance de utilización: el más amplio	Modelo de simulación, modelo algebraico, modelo de hoja de cálculo electrónica

Fuente: (Gary, 2000, pág. 10)

## 2.2.2 Gestión

### 2.2.2.1 Definición

Según (Alegre, 2004, p. 19):

La gestión puede contribuir a un mejor desempeño en un gran número de procesos empresariales tales como la implantación de mejores prácticas y la mejora continua, la resolución de problemas operativos, la integración funcional y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

“Permite definir un estilo de dirección básico de la empresa en su entorno, en la definición y asignación de objetivos, así como en la participación coordinadas del conjunto de la organización.” (Pérez & Veiga, 2013 , p. 45)

Según (Vieira, Cárdenas, Larenas, & Ambrose, 2003, p. 145):

Es el desarrollo de las actividades en una entidad que implica el establecimiento de objetivos o metas, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, también al desarrollo de estrategias operativas que garanticen la supervivencia de la empresarial.

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos decir que gestión que es la acción de controlar y contribuir a que se lleve una mejor práctica de los procesos de una organización, dando una dirección básica a una empresa, para alcanzar sus objetivos propuestos y la mejora continua.

Figura 1: Dinámica de la gestión



**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

### **2.2.2.2 Elementos esenciales de gestión**

Según (Orgalla, 2005) se han considerado los siguientes elementos esenciales de gestión aquellos que si faltan no se puede establecer una lineación entre lo que a empresa hace y quiere hacer.

- Misión: Que necesidad se está satisfaciendo por medio del producto o servicio adecuado.
- Visión: trasciende de la misión y da una propuesta del futuro de la organización.
- Valores: conjunto de comportamientos que desarrolla una organización, constituyéndose en la base de sus actuaciones y por lo tanto de las actitudes esperadas de sus colaboradores.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

### **2.2.3 Modelo de gestión**

#### **2.2.3.1 Definición**

Según (López, 2011, p. 1):

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

Con base en la cita anterior, se consiguió sintetizar el concepto de modelo como un instrumento que ayuda a una organización en sus procesos permanentes con el fin de mejorar su producto y/o servicio que brinda, además de favorecer la comprensión de los aspectos más relevantes de la organización, y sobre qué áreas se debe actuar y evaluar con el objetivo de alcanzar la excelencia de la empresa.

### 2.2.3.2 Prácticas importantes de un modelo de gestión

Existen 4 prácticas importantes para tener un buen modelo de gestión. (Rodríguez, 2012):

- **Estrategia:** Parte importantísima de la empresa, ya que debe concentrar sus estrategias de negocio en la búsqueda del crecimiento de la misma, podemos decir que son actividades o procesos que se sigue o pretende seguir en bien de la empresa.
- **Ejecución:** El cumplimiento de los objetivos con el fin de ser ejecutadas con excelencias.
- **Cultura:** La buena cultura ayuda al buen desempeño dentro de una empresa u organización, y por ende al crecimiento de dicha empresa.
- **Estructura:** Se debe propiciar una estructura que permita a las organizaciones asumir con rapidez los cambios burocráticos a fin de simplificar el trabajo, con el objetivo de ser más rápidas y eficiente en las labores que realicen dentro de la empresa.

### 2.2.4 Control de gestión

#### 2.2.4.1 Definición

“Constituye un instrumento para moldear los procesos de coordinación y participación, ofrece un mecanismo valioso para contribuir a perfilar una cultura y un entorno de gestión tendentes a estimular y aunar esfuerzos individuales.” (Pérez & Veiga, 2013 , p. 15)

De acuerdo a la definición citada se alcanzó a concluir que control de gestión es un instrumento que permite valorar las actividades de una empresa, además ayuda a moldear los procesos y contribuye a incentivar una cultura y un entorno de gestión en una organización.

#### **2.2.4.2 Áreas de aplicación del control de gestión**

Según (El control de gestión, 2014) el control debe abarcar las siguientes áreas:

- Finanzas: por medio de la interpretación de los estados financieros, principalmente mediante la aplicación de los ratios más utilizados, trata de medir los rendimientos de las inversiones y la creación de valor añadido económico.
- Clientes: se trata de medir la satisfacción de los mismos y además el nivel de fidelización que la organización mantiene sobre ellos, si también su participación en la cuota de mercado del sector donde se desarrolla.
- Procesos productivos internos: trata de medir la calidad de los procesos productivos, con indicación de los recursos a utilizar, generalmente son los manuales de operación que son una gran herramienta de control.

#### **2.2.4.3 Los fines del control de gestión**

Según (Mira, 2006) los fines más específicos del control de gestión son los siguientes.

- 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 capital importancia para la consecución de los objetivos.

#### **2.2.4.4 Los instrumentos del control de gestión**

Según (Mira, 2006) las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

- La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres, se encuentra relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa, materializando los planes en programas.
- El presupuesto se encuentra vinculado con el corto plazo, el cual consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

### **2.2.5 Indicadores de gestión**

“Son los que proporcionan información sobre las funciones y procesos con los que opera la unidad, dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impida en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos.” (Vieira, Cárdenas, Larenas, & Ambrose, 2003, p. 146)

“Son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción de correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas.” (Haime, 2005, p. 19)

De acuerdo a las citas mencionadas anteriormente se consiguió concluir que indicadores de gestión son datos que brindan información sobre los procesos de una organización, además de evaluar el desempeño de la administración de una empresa, además de delinear acciones correctivas para las desviaciones que se presenten.

### **2.2.6 Gestión administrativa**

Según (Muñiz, 2003, p. 45):

La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr

los resultados efectivos y con gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

En virtud de la definición citada se puede decir que gestión administrativa se encarga de dar soporte a los procesos administrativos de todas las áreas o departamentos que conforman una empresa

#### **2.2.6.1 Objetivos de la gestión administrativa**

Según (Mora, 2012, p. 23), son:

- Administrar de mejor manera los recursos de una organización y desarrollar sistemas administrativos.
- Implementar una cultura organizacional para apoyar al desarrollo de una gestión eficaz y eficiente.
- Lograr las importan de la gestión en una organización.

#### **2.2.6.2 Proceso de la gestión administrativa**

Según (Reyes, 2007, pp. 27-29), cuenta con cuatro etapas o fases, las cuales son:

- **Planificación:** consiste en determinar el curso de las acciones que se deberán seguir, fijando los principios que habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones para alcanzarlos.
- **Organización:** básicamente hace referencia a la estructuración de las relaciones que se deben dar entre las funciones jerárquicas y sus obligaciones necesarias en una organización para alcanzar su mayor eficiencia.
- **Dirección:** impulsa, coordina y vigila las actividades de cada miembro de la organización, con la finalidad que estas se realicen de manera eficaz los planes señalados.
- **Control:** mide los resultados, comparando entre los actuales y los pasados, en relación a los resultados esperados para determinar si estos fueron los que se pretendía.

### **2.2.6.3 Administración**

“Consiste en coordinar las actividades de trabajo con la finalidad que se las lleven a cabo de manera eficiente y eficaz, la administración requiere la finalización eficaz y eficiente de las actividades laborales de la organización.” (Robbins, 2005, p. 7)

“Se define administración el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional a su vez esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales.” (Hitt, 2006, p. 8)

- Administración es un proceso: se compone de actividades como planear, decidir y evaluar.
- Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: pone en marcha recursos humanos, financieros, materiales y de información.
- Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar tareas: realizar actividades con dirección y propósito bien definidos.
- Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: propósito que tiene lugar en las organizaciones y es realizado por personas con funciones estructuradas y coordinadas.

### **2.2.6.4 Principios básicos de administración**

Según (Suárez, 2004, p. 24), menciona, que los principios básicos de administración son los siguientes:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés individual al interés general
- Remuneración

- Centralización
- Línea de autoridad
- Orden
- Equidad
- Estabilidad en el trabajo
- Iniciativa
- Espíritu de grupo

### **2.2.7 Gestión financiera**

Según (Nuñez, 2016, p. 88):

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Según (Fundación Romero, 2012, p. 1):

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos decir que gestión financiera se encarga de facilitar la toma de decisiones y acciones que se relacionan al ámbito financiero en una organización, de esta manera se logra la buena utilización y control de recursos financieros.

### **2.2.7.1 Modelos de gestión financiera**

Según (Martínez, 2012, p. 67):

Es un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material necesario para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos racionalmente.

“Define al modelo financiero como un conjunto de relaciones matemáticas que describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la entidad.” (Marqués, 2010, p. 37)

Podemos decir que un modelo de gestión financieras es un conjunto de procesos que están enfocados a la planificación, organización dirección y control eficiente de los recursos financieros, humanos, etc. que posee una organización o empresa.

### **2.2.7.2 Métodos o modelos de valoración a la gestión financiera**

Según (Martínez, 2012, pág. 44), la valuación de activos financieros se hace usando uno o más de estos métodos o modelos, así:

- Modelos de valoración absolutos: que determinan el valor estimado los flujos de fondos futuros previstos de los activos descontados a su valor actual, conocido como
- Método Flujos de Fondos Descontados.
- Modelos de valuación relativos: determinan el valor basado en los precios de mercado de activos similares.
- Modelo de valuación de opciones: que utiliza para ciertos tipos de activos financieros derivados, como varias, opciones sobre acciones, opciones sobre otra clase de activos, futuros, etc. Son modelos complejos del valor actual.

### **2.2.7.3 Indicadores de valoración a la gestión financiera**

Según (Martínez, 2012, pág. 46), los indicadores más utilizados como instrumentos de medición en la creación o destrucción de valor son:

- Creación de valor a través de la cotización bursátil
- El valor económico agregado EVA, por sus siglas en inglés
- El valor de mercado agregado MVA, por sus siglas en inglés
- El valor añadido en efectivo ACV, por sus siglas en inglés
- Añade valor para los accionistas SVA, por sus siglas en inglés
- Los rendimientos totales accionistas, TSR, por sus siglas en inglés
- Dinero en efectivo de retorno de la inversión CFROI, por sus siglas en inglés.

### **2.2.7.4 Finanzas**

Según (López S. , 2014):

Las finanzas son parte de la economía debido a que se centra en las decisiones de inversión y obtención de recursos financieros, por parte tanto de las empresas, como de las personas a título individual y del Estado. Por tal motivo las finanzas se refieren a la administración de los recursos financieros, de cómo se la obtiene y gestiona

### **2.2.7.5 Función financiera**

Según (Economíaes, 2012, p. 33):

La función financiera de una empresa u organización se la forma de cómo se empleará el dinero de la misma, tiene por objetivo principal obtener el mayor rendimiento posible de los bienes monetarios que posee la institución. El flujo de dinero de una empresa se divide en dos partes: Una corriente de salida, la cual se debe a la adquisición de bienes para producción y servicios necesarios para la empresa; una corriente de entrada que proviene de las aportaciones de los inversionistas, así como de préstamos que pueda solicitar la empresa, y principalmente las ventas de producto que realice. Entonces podemos decir que función financiera de la empresa es la encargada de controlar los flujos de dinero para garantizar que la empresa opere.

### **2.2.7.6 Sistema financiero**

Para (Fernández, 2004, p. 41):

El sistema financieros se compone de instrumentos, intermediarios institucionales y de mercado, con el objetivo de canalizar los recursos excedentes, es decir el superávit de las organizaciones hacia las unidades económicas con déficit, entonces el sistema financiero trata del traspaso entre entidades económicas de ahorro y deficitarios, que producen el desequilibrio en la económica de los sectores económicos.

### **2.2.7.7 Estados financieros**

“Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma.”  
(Debitoor, 2010)

Según definición de (Barajas, 2008, p. 25):

Trata de reportes que ha sido preparados basados en la contabilidad, que informa acerca de los resultados financieros y operativos de una organización en un fecha determinada, los cuales se clasifican en estados financieros de propósito general y de propósito especial que tienen en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos que buscan en su elaboración.

Según (Barajas, 2008, p. 25) tenemos los siguientes estados financieros básicos:

- Balance General
- Estado de resultados
- Estados de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la situación financiera
- Estado de flujos de efectivo

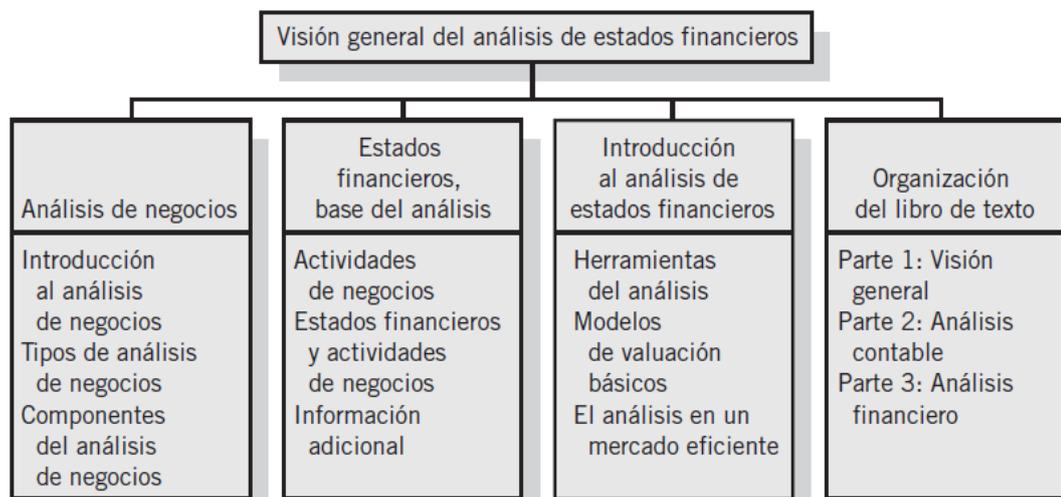
### 2.2.7.8 Análisis de estados financieros

“Es la aplicación de técnicas y herramientas analíticas en los estados financieros de propósito general y datos relacionados para obtener estimados e inferencias útiles en el análisis de negocios.” (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007, p. 4),

“Es el análisis de estados financieros es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.” (Amat, 2003, p. 11),

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que análisis de estados financieros es la utilización de técnicas y herramientas que permiten el análisis y diagnóstico de los documentos o estados financieros con la finalidad de tomar decisiones acertadas dentro de una organización

Figura 2: Visión general del análisis de estados financieros



**Fuente:** (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007, p. 61).

Para (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007, p. 4):

El análisis de los estados financieros reducimos la confianza en intuiciones al momento de la toma de decisiones en negocios, se disminuye la incertidumbre del análisis de negocios además de brindar una base sistemática y eficaz para el análisis de negocios.

Con base en las citas se logró exponer que el análisis financiero evalúa la situación financiera de una organización, utilizando herramientas analíticas propias del área financiera, con el objetivo de obtener información de vital importancia para el mejoramiento de la rentabilidad de una empresa.

#### **2.2.7.9 Análisis de estados financieros comparativos (análisis horizontal)**

Según (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007, p. 24):

Este tipo de análisis se lo realiza revisando los balances, declaraciones de ingresos o de flujo de efectivo de un período a otro consecutivo. Implica revisión de cambios en un intervalo de uno o varios años, la tendencia es lo que nos revela esta clase de análisis, al comparar los estados a lo largo de varios períodos de años indica la velocidad, dirección y alcance de una tendencia. También ha este análisis se lo llama análisis horizontal ya que el análisis se lo hace de izquierda a derecha o viceversa cuando se analizan los estados financieros.

#### **2.2.7.10 Análisis de estados financieros porcentual (análisis vertical)**

De acuerdo a (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007, p. 27):

Al analizar un balance comúnmente se puede expresar los activos totales como 100%, dentro de esto las cuentas se las pueden expresar como porcentaje de su respectivo total. Cuando se analizan los estados financieros se puede fijar en 100% las ventas, debido a que la suma de las cuentas individuales dentro de los grupos es 100%, por ello este análisis genera estados porcentuales.

A este análisis también se lo conoce como análisis horizontal, se debe a que la evaluación se la realiza de arriba a abajo o viceversa de las cuentas de los estados financieros porcentuales. Es útil para comprender la constitución interna de los estados financieros.

- Fuentes de financiamiento: incluye la distribución entre pasivos circulantes, no circulantes y capital.

- Composición de activos: cantidades de activos individuales circulantes y no circulantes.

#### **2.2.7.11 Instrumentos del análisis financiero**

Según (Olivera, 2014, pp. 14-16):

El análisis financiero es una herramienta que permite la toma de decisiones en la planeación de la empresa, siendo el administrador capaz de analizar e interpretar la información que ha obtenido. Para ello el administrador cuenta con un sin número de herramientas o instrumentos para tal actividad, no existe un criterio de cuál es el instrumento definido a utilizar, pero se puede utilizar el que satisfaga de mejor manera las necesidades de la organización, entre los que tenemos

- Análisis comparativo: compara la evolución de los estados financieros de dos o más períodos que se derivan de los estados financieros comparativos, estos análisis pueden ser análisis vertical o análisis horizontal pudiendo este último ser de aumentos y disminuciones y de tendencias
- Análisis de tendencias: se usa en estadística para observar el desempeño de un dato en particular a través de un período de tiempo, en el análisis financiero se usa para ver el desenvolvimiento de alguna partida en varios períodos con la finalidad de estimar tendencias en el futuro. Para el uso de este método se necesita conocer los datos de varios períodos que se encuentren de forma cronológica, tomando como base un año inicial y los demás se evalúan en relación de este.
- Estados financieros proporcionales: son la manera de presentar como está integrada la información de la organización.
- Indicadores financieros: expresan una relación matemática entre una cifra y otra que se extraen de un estado financiero, estudia el comportamiento de la organización a través del tiempo.
- Análisis de ratios: esta técnica se basaría en analizar por cociente dos magnitudes que guarden algún tipo de relación entre sí

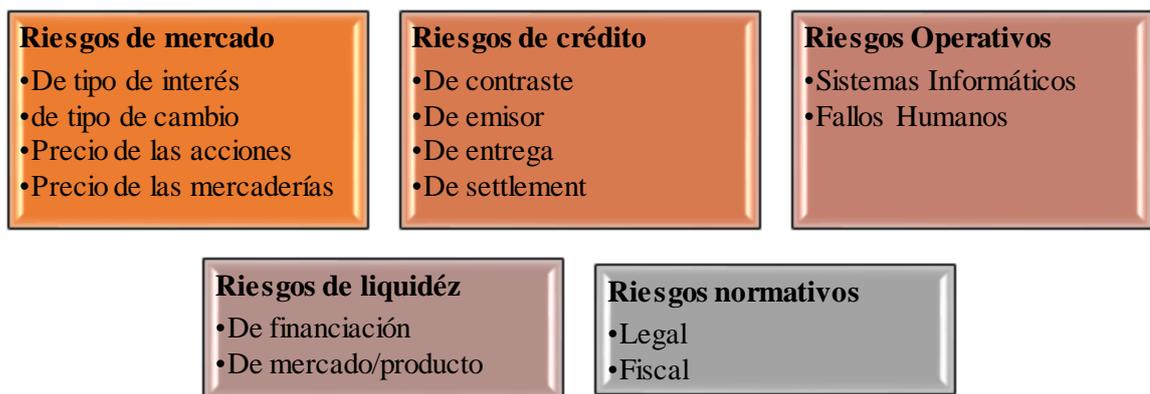
### 2.2.7.12 Riesgo financiero

“Es el grado de incertidumbre de pago relacionado a la mezcla de la deuda y fondos usados para el financiamiento de un negocio, si la deuda es de mayor proporción, mayor es el riesgo financiero.” (Gitman & Joehnk, 2005, p. 108)

Según (Horne, 2002, p. 448):

Implica el riesgo de posible insolvencia, dispersión relativa y variabilidad añadida a las utilidades por acción que se induce con el uso de apalancamiento financiero de una organización, a medida que la empresa aumenta su financiamiento, aumentan los gastos fijos.

Figura 3: Clasificación de los riesgos financieros



Fuente: (Gómez, 2002, p. 27)

### 2.2.7.13 Informe Financiero

Es un documento que permite obtener información económica y financiera disponible de la organización que permitirá analizar la situación de la misma, en este sentido los datos que presentan en este son: balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, estados financieros que provienen de las actividades de la empresa., el valor añadido de estos informes es ofrecer toda la información financiera de cualquier empresa y así obtener una visión global de todos sus ratios. (Informa, 2015, p. 22)

Según (Informa, 2015, p. 23) los informes financieros engloban:

- Información financiera: referente a toda la información económica financiera de la empresa.
- Información de riesgo crediticio: establece la solvencia de la organización, estableciendo un límite de crédito de la misma.
- Información judicial: reclamaciones y resoluciones judiciales y administrativas de la organización.
- Información de morosidad: análisis de los impagos de la empresa.
- Perfil de la empresa: información mercantil y legal de la organización, además de la estructura corporativa.
- Información comercial: visión de la empresa desde el punto comercial, reflejo de sus operaciones comerciales.

## **2.2.8 Cuadro de Mando Integral**

### **2.2.8.1 Definición**

Según (Baraybar, 2010, p. 10):

Se lo puede definir al cuadro de mando integral como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave en la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

“Tiene como finalidad identificar una serie de predictores a la perspectiva financiera.

Estos predictores formaran la estructura para transformar una estrategia en términos operativos.” (Orgalla, 2005, p. 22)

Según (Niven, 2003, p. 24):

El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a superar dos cuestiones: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha de la implementación de la estrategia, siendo una herramienta que puede superar los obstáculos relacionados con las medidas financieras y la ejecución de una estrategia.

De acuerdo a las definiciones citadas pudo concluir que el cuadro de mando integral es una parte de la gestión, con la finalidad de apoyar a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos, identificando una serie de predictores a la perspectiva financiera y facilitando que el comportamiento del personal y los recursos de la organización se encuentren alineados.

De otra manera se lo puede describir como dirección estratégica y se presenta de la siguiente manera:

Figura 4: Cuadro de mando integral como dirección estratégica enfocada a la creación de valor



Fuente: (Baraybar, 2010, p. 11)

### 2.2.8.2 Beneficios del cuadro de mando integral

Según (Lantares.com, 2013), los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros.
- Contempla la evolución de la compañía, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

### 2.2.8.3 Perspectivas del cuadro de mando integral

Permite describir la estrategia además de proporcionar un lenguaje que los directivos pueden utilizar para dirigir y establecer prioridades, lo cual permite establecer un equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados que se desea y sus inductores de actuación. (Baraybar, 2010, p. 18):

Las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos, indicadores y las metas así como los proyectos estratégicos, el modelo define cuatro perspectivas de manera general, las cuales son suficientes y válidas para la mayoría de las organizaciones, a continuación se representan:

Figura 5: Perspectivas del cuadro de mando integral



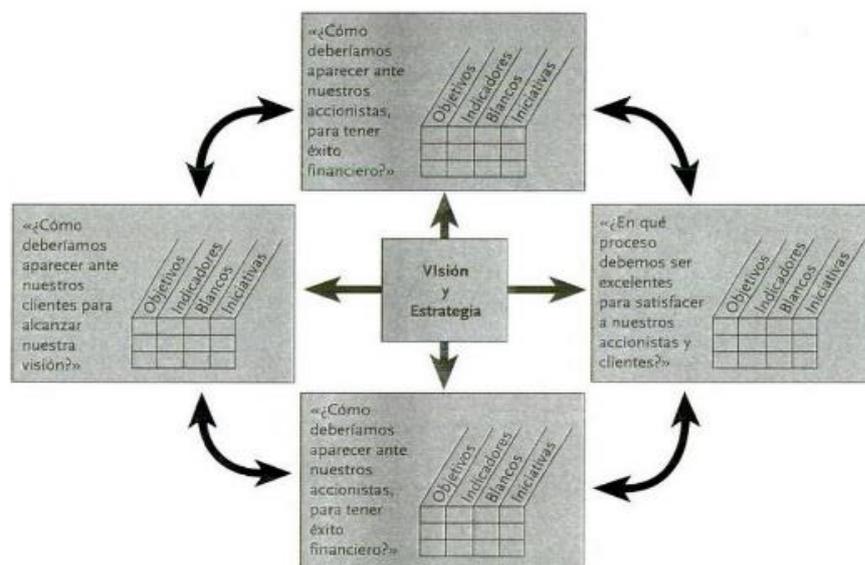
Fuente: (Baraybar, 2010, p. 19)

#### 2.2.8.4 El cuadro de mando integral como sistema de gestión

El cuadro de mando integral pone énfasis para que los indicadores financieros y no financieros formen parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización, los objetivos del cuadro de mando integral se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y estrategia de la unidad de negocio. El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición, ya que permite gestionar sus estrategias a largo plazo. (Kaplan & Norton, 2009, p. 26)

El cuadro de mando integral debe transformar en objetivos e indicadores tangibles la estrategias de una unidad de negocio, ya que los indicadores representa un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, a continuación tenemos la estructura para la transformación de estrategia en términos operativos.

Figura 6: Estructura para transformar una estrategia en términos operativos



Fuente: (Kaplan & Norton, 2009, p. 27)

#### 2.2.8.5 La planificación e implantación estratégica

Según (Baraybar, 2010, p. 14):

Para la implantación de un sistema de gestión basado en la estrategia, se debe disponer de planificación o clarificación estratégica que permita operativizarla basado en objetivos estratégicos medibles que se relacionen entre sí, es decir se necesita conocer cuál es la misión, visión, valores, líneas estratégicas, etc., que permitan alcanzar los objetivos que se han establecido.

#### **2.2.5.6 Estructura del cuadro de mando integral**

Según (Lantares, 2015):

Son cuatro las perspectivas que componen generalmente el cuadro de mando integral, y desde las cuales se observa y recopila información a ser medida, estas pueden variar según las características concretas de cada organización a continuación tenemos cada una de ellas.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los recursos que más importantes en la creación de valor, las personas y la tecnología, los tutores de la organización juegan un papel relevante.
- Perspectiva de procesos internos: facilitan información acerca del grado de cada una de las áreas de la organización, indicadores de procesos, calidad o productividad.
- Perspectiva de cliente: sin tomar en cuenta que la clase de la empresa, la satisfacción del cliente es un dato de gran trascendencia a considerar, ya que repercute en el funcionamiento de la organización.
- Perspectiva de financiera: refleja el propósito con ánimo de lucro de una organización, permite medir la capacidad de generar valor y de maximizar los beneficios y minimizar los costes por parte de la empresa, viéndolo desde un punto de vista de accionistas.

Figura 7: Actuación de la organización desde las cuatro perspectivas



Fuente: <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Análisis financiero:** es un análisis que se realiza a la información contable haciendo uso de indicadores y razones financieras.

**Análisis:** Es un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias. (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007)

**Balance general:** se puede decir que es todo lo que una organización posee, lo que debe y lo que le deben en una fecha determinada.

**Control de gestión:** es un instrumento que permite valorar las actividades de una empresa, además ayuda a moldear los procesos y contribuye a incentivar una cultura y un entorno de gestión en una organización. (Pérez & Veiga, 2013 )

**Coste:** es nada más que el valor monetario que una empresa ha invertido para la producción de su producto o servicio.

**Derivado:** instrumento financiero que su valor deriva de otro activo. (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007)

**Dividendo:** son parte de los beneficios que reciben los accionistas, al invertir en una organización con fines de lucro.

**Estado de flujos efectivo:** Determina la salida de recursos en un determinado momento. (Gómez G. , 2011)

**Estado de resultados:** también se lo conoce como un estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero que está compuesto de manera detallada por los ingresos, gastos, los beneficios y perdidas que se han generado en una empresa.

**Estado financiero:** documento que proporciona información acerca de la situación económica financiera de una empresa i organización. (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007)

**Estrategia financiera:** se puede definir como las acciones o prácticas de una empresa para alcanzar los objetivos de la misma. (Bonsón, Cortijo, & Flores, 2009)

**Finanzas:** estudian cómo, cuanto, donde invierte una organización y como se obtienen los fondos de esta inversión

**Gastos:** Disminución del patrimonio neto, es decir la salida de dinero de una organización.

**Gestión financiera:** análisis y decisiones relacionadas a los medios financieros de la organización. (Nunes, 2016)

**Gestión:** permite definir un estilo de dirección básico de la empresa en su entorno (Pérez & Veiga, 2013 )

**Gestión administrativa:** consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr los

resultados efectivos y con gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Muñiz, 2003)

**Hoja de verificación:** impreso en forma de tabla que permite registrar y compilar datos de manera sencilla y sistemática, reflejando las tendencias y patrones reflejando la mejora continua de la calidad.

**Índices:** variables o indicadores que permiten el análisis financiero de la empresa. (Bonsón, Cortijo, & Flores, 2009)

**Modelo de gestión financiera:** es un conjunto de procesos que están enfocados a la planificación, organización dirección y control eficiente de los recursos financieros, humanos, etc. que posee una organización o empresa. (Martínez, 2012)

**Modelo de gestión:** establece un enfoque para diagnosticar una empresa y que permita la prosperidad de la misma. (Cubino, 2011)

**Modelo:** la representación de la realidad, siendo un patrón o una guía, un prototipo que permite la idealización de la realidad. (García, 2012)

**Pago de dividendos:** distribución de las utilizadas. (John J. Wild, 2007)

**Período:** tiempo en el cual la empresa realiza un balance u otro. (Bonsón, Cortijo, & Flores, 2009)

**Ratio:** relación o proporción que se realizan entre dos cantidades, también se los puede denominar razón o indicadores.

**Rentabilidad:** es un índice que mide la relación entre la utilizada y la inversión realizada.

**Sistema financiero:** conjunto de instituciones cuyo objetivo principal es canalizar el ahorro que generan las unidades con superávit. (Bahillo, 2013)

**Solvencia;** capacidad de supervivencia de una empresa a largo plazo, garantías que tiene una empresa para hacer frente a todo problema económico que se le presente. (Bonsón, Cortijo, & Flores, 2009)

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero permitirá la optimización de los procesos administrativos-financieros en la empresa METALARCO CIA. LTDA., del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 Variable Independiente**

- Modelo de Gestión Administrativo-Financiero

### **2.5.2 Variable Dependiente**

- Optimización de los procesos administrativos-financieros.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfocó en el ámbito cualitativo-cuantitativo, ya que se obtuvo información de la realidad misma, dicha información fue, cualitativa ya que los resultados obtenidos serán analizados e interpretados y cuantitativa debido a que se obtuvieron resultados numéricos y estadísticos .válidos para la realización del presente proyecto, es necesario tomar en cuenta los tipos de investigación que son:

#### 3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación bibliográfica-documental:** Se utilizó este tipo de investigación ya que la misma se apoyó en fuentes de información como documentos, libros, publicaciones físicas y digitales inherentes al tema de estudio para el desarrollo del marco teórico, la cual permitió una eficiente recolección de información a fin de ser aplicada al Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral.
- **Investigación de campo:** Se recolectó la información directamente de la realidad, de la misma manera se utilizó la investigación de campo ya que la recolección de la información se la hizo directamente dentro de la Empresa METALARCO CIA. LTDA, lo cual permitió identificar problemas mediante una investigación minuciosa alcanzando extraer los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas, observación directa) a fin de alcanzar los objetivos planteados para la investigación.
- **Investigación descriptiva:** este tipo de investigación ayudó a describir la situación actual de la empresa, acerca de los procesos administrativos que posee, además permitió el registro, análisis e interpretación de los mismos, consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades desarrolladas dentro de la Empresa METALARCO CIA. LTDA, igual forma el cumplimiento de los objetos, procesos.

- **Investigación correlacional:** Se hizo uso de este tipo de investigación, ya que en la investigación se cuenta con variables independiente y dependiente, las cuales en su momento fueron relacionadas de acuerdo a los resultados obtenidos y de esta manera formular una propuesta, este tipo de estudio descriptivo tuvo como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables, y posterior aplicación de técnicas estadísticas.

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1 Población

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (Reyes, 2007, pág. 45)

La presente investigación determinó como población de estudio a todos los empleados de la empresa, los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Población METALARCO CIA. LTDA

PERSONAL	No	%
Gerencia General	1	6%
Gerencia Administrativa	1	6%
Gerencia Técnica	1	6%
Secretaria	1	6%
Contabilidad y Finanzas	1	6%
Talento Humano	1	6%
Asistente Contable	1	6%
Inspector de Calidad	1	6%
Soporte Técnico	3	17%
Operativo	7	39%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: METALARCO CIA. LTDA

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

### 3.2.2 Muestra

No fue necesario el cálculo y utilización de muestra estadística debido a que el universo es pequeño, puesto que además no cumple con los requisitos para el uso de muestra estadística, por tal razón se procedió a trabajar con el total de la población.

### 3.3 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de recolectar y analizar la información referente al tema de investigación se utilizó métodos y técnicas que permitieron esta recolección, y posteriormente analizar la información que se ha obtenido, para de esta manera alcanzar los objetivos de la investigación, por tal motivo se tiene los siguientes métodos y técnicas:

#### 3.3.1 Métodos

Según (Ramos, 2008, p. 37):

La palabra método proviene del griego *meta* que significa *hacia* y *odos* que significa *camino*, por lo cual podemos decir que método significa camino para llegar a un fin. El método es un conjunto de procedimientos lógicos los cuales permiten el planteamiento científico y ponen a prueba las hipótesis e instrumentos de investigación, el cual es de vital importancia en la ciencia, ya que sin él no podríamos demostrar la validez de un argumento.

- **Método inductivo.-** Parte de casos particulares y conduce a conocimientos generales, por tal concepto podemos decir que este método permitirá obtener datos particulares de la empresa para luego poder generalizarlos y ser analizados. La información que se obtuvo con este método fue referente a las actividades administrativas-financieras que se llevan a cabo en la organización objeto del tema de investigación.
- **Método deductivo.-** Por otro lado este método es lo inverso al método anterior (inductivo) ya que este parte de un conocimiento general y deduce por medio de un razonamiento lógico, por tal motivo este método permitió deducir las razones por las cuales se necesitó diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero que ayude a la empresa a la mejora en su toma de decisiones y procesos de la misma.

- **Método Analítico.-** Este método permitió conocer la realidad de la empresa METALARCO CIA. LTDA., mediante el análisis de cada uno de los procesos administrativos y de las cuentas que conforman los estados financieros, se obtuvo información acerca de la situación administrativa-financiera de la empresa, este análisis se lo realizó relacionando de un período con otro período anterior, de esta manera se determinó si el comportamiento fue adecuado o no.
- **Método Sintético.-** Después de haber efectuado el análisis administrativo-financiero, se realizó un informe en el cual se hizo constar un resumen de los resultados encontrados, con las respectivas conclusiones y recomendaciones, para facilitar la toma de decisiones que realizan los directivos de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

### 3.3.2 Técnicas

Los investigadores utilizan un sin número de técnicas al momento de recopilar información, tales como: entrevistas, cuestionarios, observación, etc. Por lo general se utilizan de 2 a 3 técnicas para desarrollar el trabajo de investigación y apoyar a la terminación del mismo, de acuerdo a ello se utilizó 2 técnicas de investigación, entre las cuales tenemos:

- **Encuesta.-** Trata de un cuestionario que a través del planteamiento de preguntas cerradas inherentes al tema de investigación permitió la obtención de información, la cual se la utilizó para obtener datos de la situación actual de la organización, cabe recalcar que la encuesta se la aplicó al total de personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana
- **Entrevista:** esta técnica se la aplicó al Representante de Dirección, utilizando una guía compuesta por preguntas referentes al tema del área administrativa y financiera, con la finalidad de obtener información acerca de la situación actual de la empresa
- **Observación Directa.-** Permite obtener información de un objeto observado en la realidad, siendo una técnica muy valiosa al momento de recopilar información relevante y fehaciente ya que el contacto con el objeto de estudio fue directo y personal, se aplicó dicha técnica necesaria para recolectar información a fin de determinar la situación actual de la organización y actividades que se desarrollan en

la empresa METALARCO CIA. LTDA., además se verificó los datos relacionados con la información proporcionada por la organización.

### 3.3.3 Instrumentos

- Cuestionario para la encuesta compuesta por preguntas cerradas
- Guía de entrevista
- Paquetes utilitarios para la elaboración del informe y procesamiento de datos.
- Libros físicos y digitales referentes al tema de investigación.
- Acceso a Internet, para la búsqueda de información referencial.

## 3.4 RESULTADOS

### 3.4.1 Encuesta aplicada al personal

**Empresa METALARCO CIA. LTDA. del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana.**

#### 1. ¿Conoce Ud. las políticas institucionales de la empresa METALARCO CIA. LTDA?

Tabla 2: Políticas institucionales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 8: Políticas institucionales



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### Análisis e interpretación

La mayoría del personal encuestado, (89%) mencionaron conocer las políticas institucionales de la empresa METALARCO CIA. LTDA, y tan solo el 11% de los mismos encuestados argumentaron no conocer sobre dichas políticas. Se puede decir que gran parte de empleados tienen conocimiento sobre sus responsabilidades laborales en la institución.

#### 2. ¿Cuenta la empresa METALARCO CIA. LTDA con un organigrama estructural y funcional?

Tabla 3: Organigrama, estructural y funcional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 9: Organigrama, estructural y funcional



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que el (89%) del personal encuestado afirmaron que la empresa METALARCO CIA. LTDA cuenta con un organigrama estructural y funcional, mientras que los (11%) restantes expresaron que no cuentan con ello. Se puede decir de la misma manera que gran parte de los trabajadores conocen sobre el tema, pero el resto pueden ser personal nuevo y por ello desconocen sobre lo que posee la empresa.

### 3. ¿Las actividades laborales de la empresa METALARCO CIA. LTDA se basa en el reglamento interno de la empresa?

Tabla 4: Reglamento interno de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	94%
No	1	6%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 10: Reglamento interno de la empresa



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### Análisis e interpretación

Al preguntar si la empresa METALARCO CIA. LTDA basa sus actividades laborales en un reglamento interno, el (94%) de los mismos afirmaron que si cuenta y se basa en dicho reglamento, mientras que el (6%) indicó que no se basa en un reglamento interno, por lo cual se puede decir que la gran mayoría del personal se rige a un reglamento de actividades laborales.

#### 4. ¿La empresa METALARCO CIA. LTDA ha realizado capacitaciones para el personal?

Tabla 5: Capacitaciones para el personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 11: Capacitaciones para el personal



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### Análisis e interpretación

En cuanto a las capacitaciones que ha realizado la empresa METALARCO CIA. LTDA en beneficio del personal, el (89%) de los encuestados expresaron que si se ha realizado las capacitaciones pertinentes, mientras que el (11%) indicaron que no se han realizado mencionadas capacitaciones, por lo que se puede decir que gran parte del personal está satisfecho con las capacitaciones que se les ha brindado, mientras que el resto puede que sea personal que han ingresado recientemente a la empresa, y no han recibido beneficio alguno en cuanto a capacitaciones.

5. **¿Califique su ambiente laboral para la realización de sus funciones?**

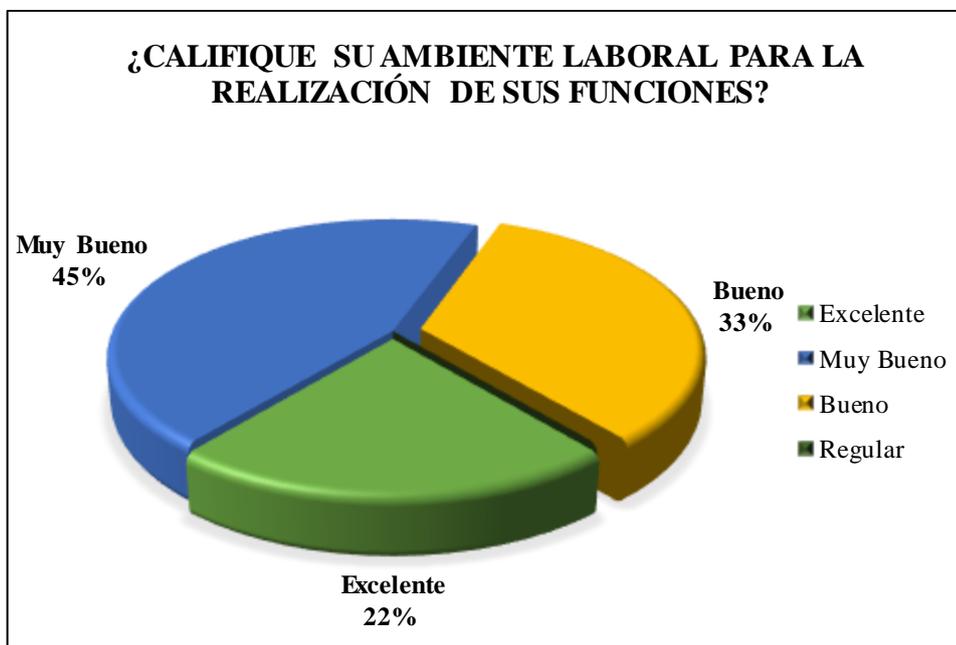
Tabla 6: Calificación ambiente laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	22%
Muy Bueno	8	45%
Bueno	6	33%
Regular	0	0%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 12: Calificación ambiente laboral



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Análisis e interpretación

De la indagación el (45%) manifestaron que la empresa METALARCO CIA. LTDA brinda un muy buen ambiente laboral para la realización de sus funciones, mientras que el (33%) evaluaron como bueno y el (22%) indicaron tener un excelente ambiente laboral, por lo que se puede decir que la empresa se preocupa por brindar las mejores condiciones laborales.

6. ¿La empresa METALARCO CIA. LTDA cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

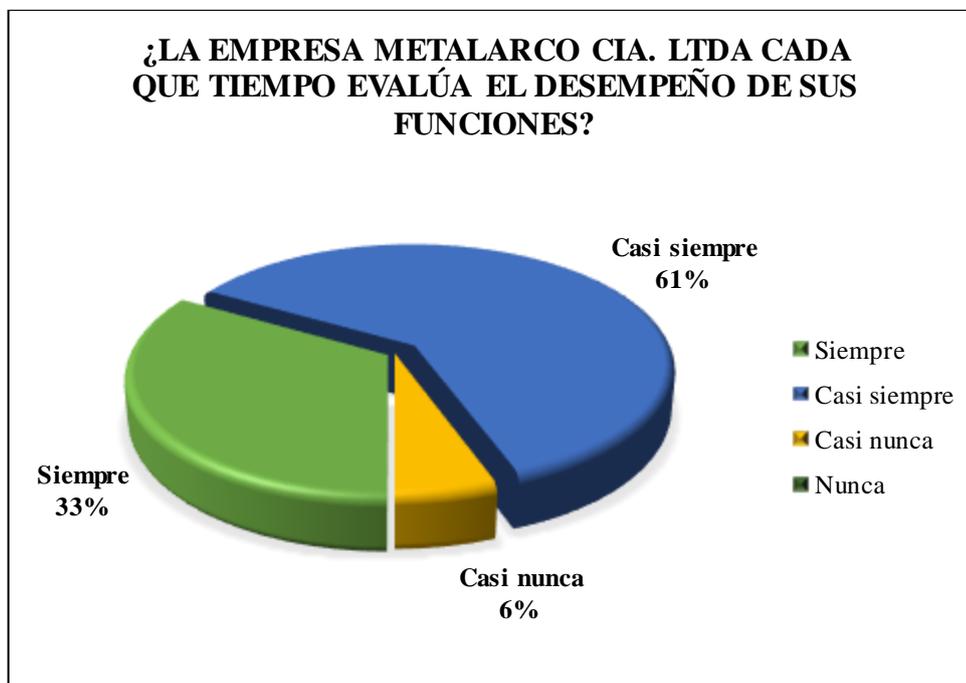
Tabla 7: Evaluación de desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	33%
Casi siempre	11	61%
Casi nunca	1	6%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 13: Evaluación de desempeño



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

### Análisis e interpretación

En cuanto a la evaluación del desempeño de las funciones, el (61%) mencionaron casi siempre ser evaluados, mientras que el (33%) de encuestados afirmaron que siempre son evaluados y por ultimo tan solo el (6%) indicaron casi nunca ser evaluados, por lo cual se puede decir que casi la totalidad del personal encuestado afirmaron ser evaluados, siendo un actividad primordial en una empresa, para mejorar el desempeño laboral.

7. **¿Las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la empresa METALARCO CIA. LTDA?**

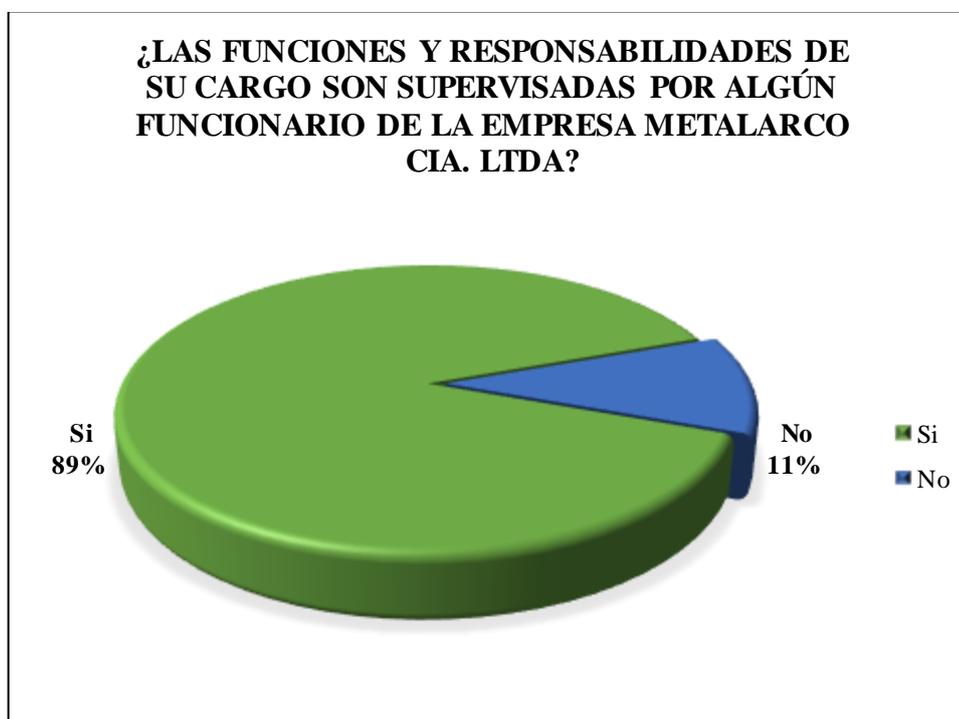
Tabla 8: Supervisión de funciones y responsabilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 14: Supervisión de funciones y responsabilidades



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos de las encuestas, el (89%) del personal encuestado afirmaron que las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la empresa METALARCO CIA. LTDA, mientras que el (11%) de los mismos encuestados indicaron no ser supervisados, de acuerdo a estos datos, se puede deducir que las personas que no son supervisadas pertenecen a alta dirección y por ello no existe funcionario alguno que los supervise.

8. ¿En la empresa METALARCO CIA. LTDA se socializa el tema financiero?

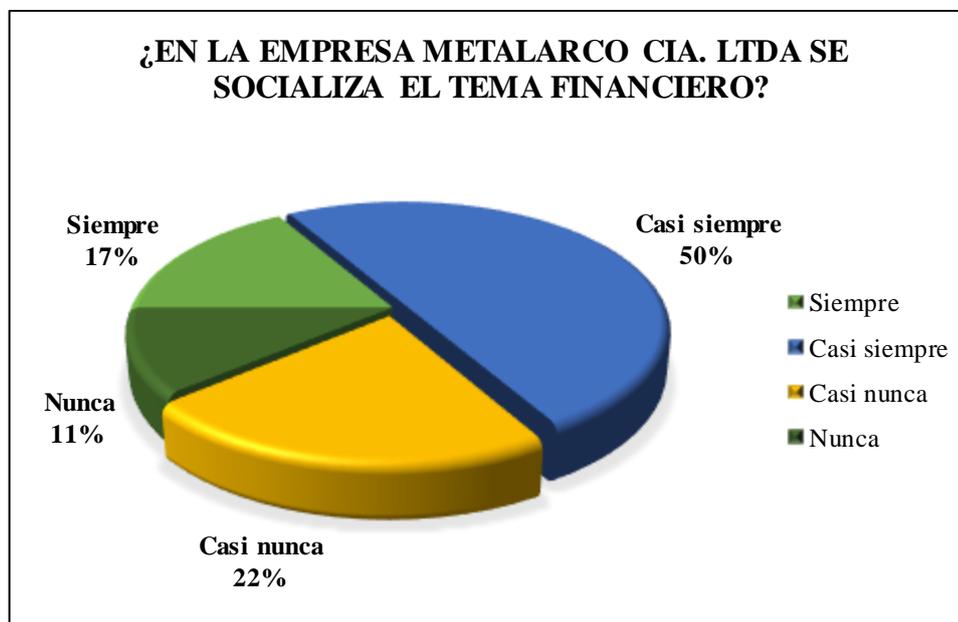
Tabla 9: Socialización tema financiero

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	17%
Casi siempre	9	50%
Casi nunca	4	22%
Nunca	2	11%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 15: Socialización tema financiero



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Análisis e interpretación

En cuanto al tema financiero, el (50%) de los encuestados indicaron que la empresa METALARCO CIA. LTDA casi siempre socializa sobre el tema, mientras que el (22%) mencionaron casi nunca, por otra parte el (17%) informaron que siempre y por último el (11%) dieron a conocer que nunca se socializa el tema financiero, por lo que se puede decir que la mayoría del personal es decir un (67%) afirmaron que se socializa el tema financiero, además se puede deducir que los mismos han participado en dicha socialización.

9. **¿Cómo considera que es la situación administrativa-financiera en la empresa METALARCO CIA. LTDA?**

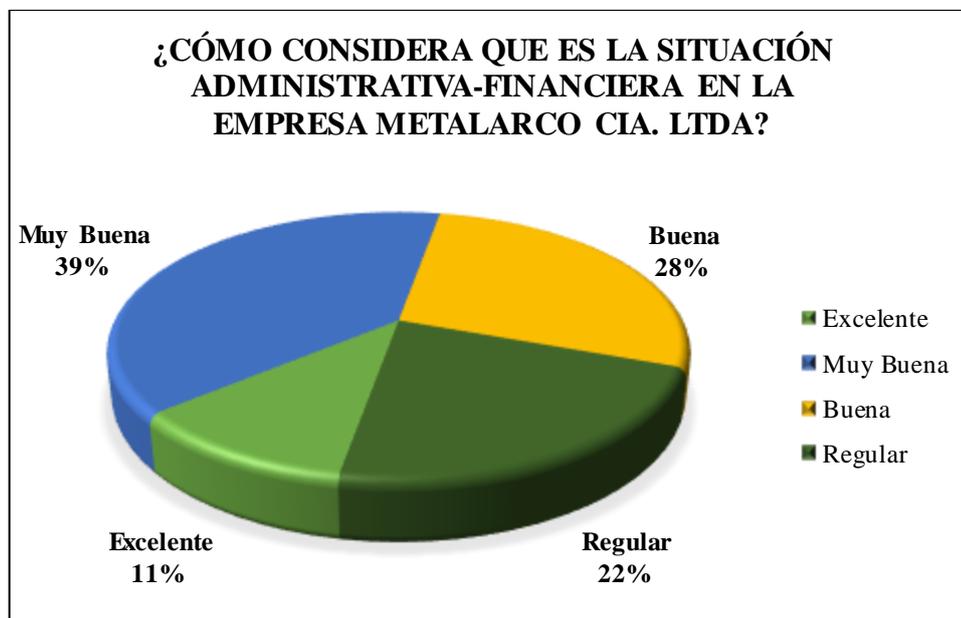
Tabla 10: Situación administrativa financiera de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	11%
Muy Buena	7	39%
Buena	5	28%
Regular	4	22%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 16: Situación administrativa financiera de la empresa



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Análisis e interpretación

El (39%) de los encuestados considera la situación administrativa-financiera en la empresa METALARCO CIA. LTDA como muy buena, mientras que (28%) como buena, el (22%) como regular y el (11%) como excelente, de acuerdo a esto se puede decir que la empresa se encuentra en un nivel medio alto en cuanto a la situación administrativa-financiera, por lo que se necesita mejorar de alguna manera estas áreas, para alcanzar niveles altos en este ámbito y mejorar la situación general de la empresa.

**10. ¿Conoce Ud. las estrategias que se manejan en las áreas administrativa y financiera de la empresa METALARCO CIA. LTDA?**

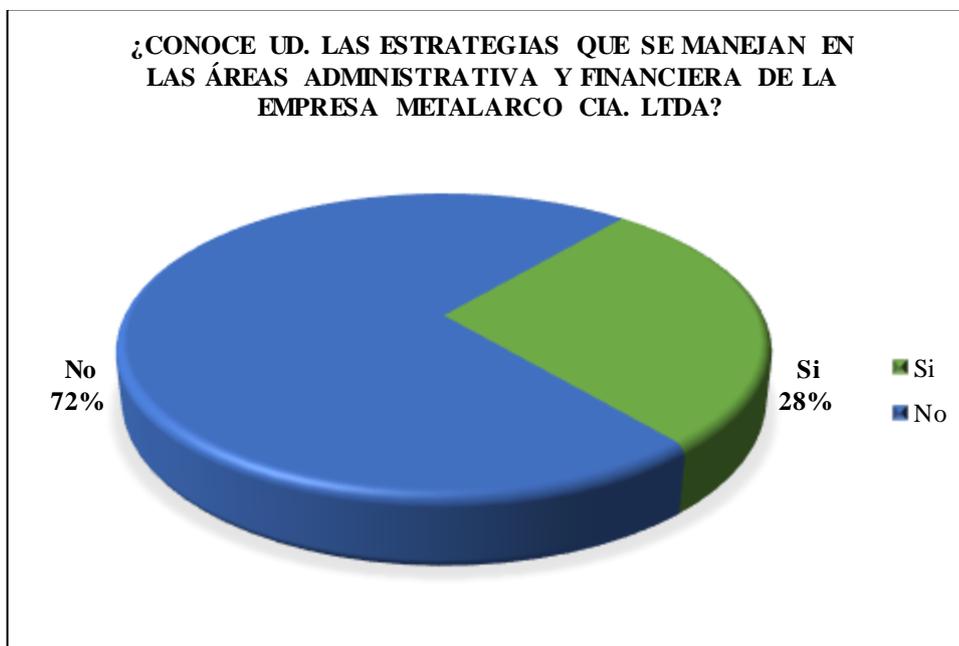
Tabla 11: Estrategias del área administrativa y financiera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	28%
No	13	72%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 17: Estrategias del área administrativa y financiera



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

**Análisis e interpretación**

En virtud de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la empresa, el (72%) de ellos expresaron no conocer las estrategias que se manejan en las áreas administrativa y financiera de la empresa METALARCO CIA. LTDA, mientras que el (28%) de los mismos encuestados resaltaron si conocer sobre dichas estrategias, por lo que se puede decir que el personal que conocer sobre estas estrategias es el personal que se encuentra en el área de dirección y administración de la empresa, y el resto pertenece a la parte técnica y obrera de la entidad.

11. ¿Conoce Ud. si la empresa METALARCO CIA. LTDA cuenta con un modelo de Gestión Administrativo-Financiero?

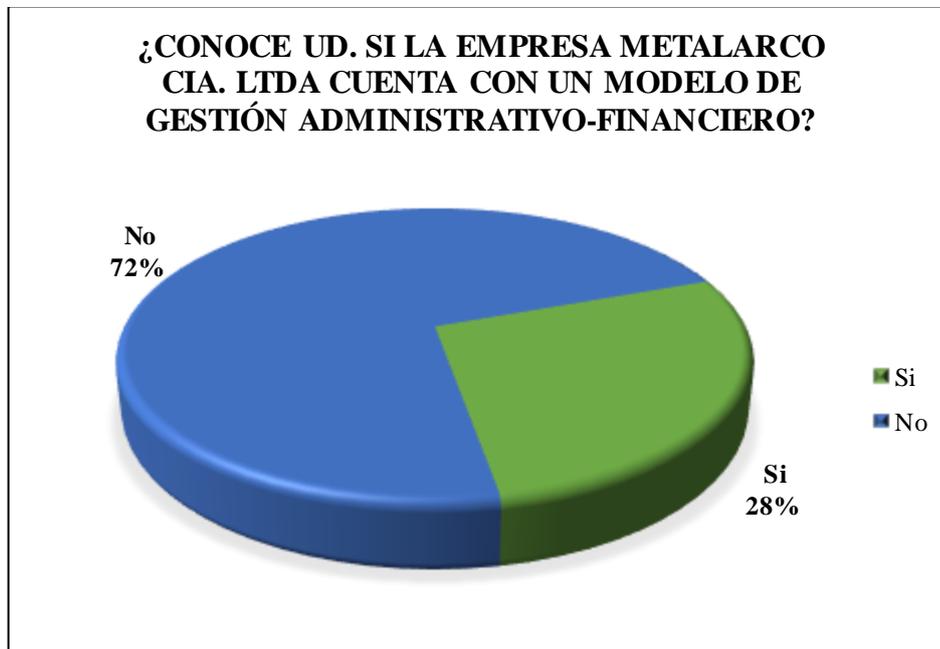
Tabla 12: Modelo de gestión administrativo-financiero

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	28%
No	13	72%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 18: Modelo de gestión administrativo-financiero



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Análisis e interpretación

El (72%) de los encuestados dijeron no conocer si la empresa METALARCO CIA. LTDA cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero, mientras que el (28%) restante afirmaron que si conocen sobre dicho modelo de gestión, por lo que se puede deducir que la mayoría que mencionaron no conocer pertenece a la parte de talleres, mientras que lo restante que afirmaron conocer es del área de dirección y administrativa.

12. **¿Cree Ud. la implementación de un modelo de Gestión Administrativo-Financiero en la empresa METALARCO CIA. LTDA permitirá optimizar los procesos administrativos-financieros?**

Tabla 13: Optimización de procesos administrativos-financieros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	78%
No	4	22%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 19: Optimización de procesos administrativos-financieros



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Análisis e interpretación

En cuanto a si la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero en la empresa METALARCO CIA. LTDA permitirá optimizar los procesos administrativos-financieros, el (78%) mencionaron que si permitirá optimizar dichos procesos, mientras el (22%) indicaron que no, de esto se puede deducir que los últimos desconocen los beneficios de un modelo de gestión administrativo financiero

### **3.4.2 Análisis general de la encuesta aplicada**

#### **Al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA. del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana.**

El 94% de los encuestados afirmaron que la empresa METALARCO CIA. LTDA., basa sus actividades laborales en un reglamento interno.

Con un porcentaje del 89% los encuestados:

- Mencionaron conocer las políticas institucionales de la empresa y expresaron que en la empresa METALARCO CIA. LTDA., si se han realizado capacitaciones.
- Afirmaron que la empresa METALARCO CIA. LTDA., cuenta con un organigrama estructural y funcional, además que las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la empresa.

El 78% de personas encuestadas mencionaron que la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero en la empresa METALARCO CIA. LTDA., si permitirá optimizar los procesos administrativos-financieros.

Con un porcentaje del 72% los encuestados expresaron no conocer las estrategias que se manejan en las áreas administrativa y financiera de la empresa METALARCO CIA. LTDA., y dijeron no conocer si la empresa cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero

El 61% de los encuestados mencionaron casi siempre ser evaluados en el desempeño de sus funciones, por otro lado el 50% indicaron que la empresa METALARCO CIA. LTDA., casi siempre socializa el tema financiero

El 45% de encuestados manifestaron que la empresa METALARCO CIA. LTDA., brinda un muy buen ambiente laboral para la realización de sus funciones y el 39% de ellos considera la situación administrativa-financiera en la empresa como muy buena.

### 3.4.3 Entrevista

Además de la encuesta aplicada al personal, se realizó una entrevista a la gerente general de la empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Pregunta 1.** ¿Cuáles son las políticas que emplea la empresa METALARCO CIA. LTDA?

**Respuesta:** Pues por ahora se cuenta tan solo con una política en la empresa METALARCO CIA. LTDA., que es la de calidad.

**Pregunta 2.** ¿Cuenta la empresa METALARCO CIA. LTDA., con un organigrama estructural y funcional?

**Respuesta:** por supuesto contamos con un organigrama que nos permite identificar al personal de la empresa y cada una de sus actividades laborales que debe realizar en el día a día.

**Pregunta 3.** ¿Qué tipo de servicios brinda la empresa METALARCO CIA. LTDA?

**Respuesta:** nuestra empresa se encuentra enmarcada en la prestación de servicios de mecanizado y soldadura estructural.

**Pregunta 4.** ¿Cuál es la situación actual de la empresa METALARCO CIA. LTDA., en torno al tema administrativo y financiero?

**Respuesta:** actualmente la empresa se encuentra en un nivel medio con el propósito de mejorar porque están regidos a Normas Internacionales de calidad.

**Pregunta 5.** ¿El personal administrativo y financiero de la empresa METALARCO CIA. LTDA., se encuentra capacitado para cada una de las funciones que se les han encomendado?

**Respuesta:** así es, todo el personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA., tiene las condiciones y capacidades para desempeñar cada uno de sus cargos encomendados, debido a que se lleva un entrenamiento continuo.

**Pregunta 6.** ¿Se programa las actividades laborales en la empresa METALARCO CIA. LTDA?

**Respuesta:** por supuesto que se programa cada una de las actividades laborales en la empresa, se lo hace de acuerdo a una orden interna de trabajo.

**Pregunta 7.** ¿Cuáles cree Ud. que son los principales obstáculos y desafíos a los que se enfrenta la empresa METALARCO CIA. LTDA?

**Respuesta:** bueno pues pienso que ya los vamos superando, como le comenté anteriormente nos vimos afectados por la baja del precio del petróleo, mas sin embargo hemos tratado de seguir a flote, y a decir verdad ya ha ido mejorando la situación y esperamos que un futuro sea algo beneficioso para la empresa en general.

**Pregunta 8.** ¿La toma de decisiones de la empresa METALARCO CIA. LTDA, participan todo el personal administrativo y financiero?

**Respuesta:** a decir verdad no se involucra al personal administrativo y financiero, las decisiones solo son tomadas por Gerencia general.

**Pregunta 9.** ¿Considera Ud. que se necesita hacer cambios para manejar el área administrativa-financiera en la empresa METALARCO CIA. LTDA?

**Respuesta:** pues la verdad hasta el momento no se ha pensado en hacer cambios, ahora que si Ud. por medio de su investigación nos brinda una herramienta o una ayuda para mejorar nuestra empresa en el área administrativa - financiera bienvenida sea.

**Pregunta 10.** ¿Se utilizan estrategias para que la empresa METALARCO CIA. LTDA ejecute de manera óptima los procesos administrativos -financieros?

**Respuesta:** por supuesto para ello se hace la contratación de personal especializado en el tema, para poder alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.

**Pregunta 11.** ¿Cómo se solucionan los desafíos o problemas que se presenten en el área administrativa y financiera?

**Respuesta:** los problemas que se presenten se los soluciona controlando precios y recursos económicos y humanos.

**Pregunta 12.** ¿Cómo se evalúa y controla el área administrativa y financiera de la empresa METALARCO CIA. LTDA?

**Respuesta:** bueno eso lo hacemos de acuerdo a indicadores, procedimientos, facturación, cuentas por cobrar cuentas por pagar, etc., los cuales permiten el control del área, además se evalúa si se ha cumplido con lo propuesto, pero hasta el momento no hemos tenido graves inconvenientes en estas áreas.

**Pregunta 13.** ¿Considera que la gestión administrativa y financiera es importante en la empresa METALARCO CIA. LTDA?

**Respuesta:** claro que si, como todas las áreas de una empresa, sin ser ni más ni menos, cada una tiene su razón de ser que permite el funcionamiento de una organización, en el caso de la gestión administrativa y financiera, le puedo decir que es un área muy delicada ya que debido a estas se ve si la empresa ha ido mejorando, por medio de ellas se puede ver si la empresa es rentable o no.

**Pregunta 14.** ¿Cuenta la empresa METALARCO CIA. LTDA con un modelo de gestión administrativo y financiero?

**Respuesta:** lamentablemente no contamos con un modelo de gestión, y pienso que si tendríamos uno, la situación de la empresa mejoraría notablemente.

**Pregunta 15.** ¿De qué manera piensa Ud. que un modelo de gestión financiera ayudaría a mejorar la situación de la empresa METALARCO CIA. LTDA?

**Respuesta:** pienso que nos ayudaría a mejorar los procesos y actividades que conllevan cada una de estas áreas para el buen funcionamiento y mejora de la empresa, ya que tendríamos una guía que nos brinde los lineamientos seguir para la mejora continua de la empresa en general.

#### **3.4.4 Análisis general de la entrevista aplicada**

##### **Al gerente general de la empresa METALARCO CIA. LTDA.**

A continuación se tienen los resultados de la encuesta aplicada al gerente general de la empresa METALARCO CIA. LTDA:

Como se puede observar la empresa se encuentra en un nivel medio en el tema administrativo financiero, notando que la necesidad principal de la empresa METALARCO CIA. LTDA es la creación de un modelo de gestión administrativo financiero que le ayude a la empresa en sus procesos permanentes con la única finalidad de mejorar sus servicios que presta, además de favorecer la comprensión de los aspectos más relevantes de la organización, y tener conocimiento sobre qué áreas se debe actuar y evaluar, con el objetivo de alcanzar la excelencia de la empresa.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

Diseño de un Modelo de Gestión administrativo – financiero basado en Cuadro de Mando Integral para la empresa METALARCO Cía. Ltda., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana

#### **4.1.1 Antecedente de la empresa Metalarco Cía. Ltda.**

La empresa se creó en el año 2002 en la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, parroquia Nueva Loja. La idea surgió con el fin de dar servicios a la reparación de piezas petrolera que en ese entonces no había en ese sector; inició con un ayudante y su persona.

(El Lcdo. Armando Solórzano con su ayudante). Por superación y emprendimiento; buscando mejores alternativas de trabajo tuvo que trasladarse a la ciudad de Fco. de Orellana (Coca) en el año 2005. Adquirió un terreno para la construcción de su infraestructura (Galpones).

Su gerente el Lcdo. Armando Solórzano se especializó en el área de mecánica industrial, tratando de ser más competitivo y emprendedor con su negocio hace la adquisición de un torno petrolero para roscar tuberías de petróleo.

En septiembre del 2005, Metalarco CIA LTDA inicia sus actividades de producción al 100%. Hasta la fecha contamos con clientes como: Schlumberger, Weatherford, Halliburton, Baker Hughes y Gyrodata entre otros.

En enero del 2012, Metalarco CIA LTDA como parte de su filosofía de mejoramiento continuo, lanzó la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008, logrando la certificación en octubre del mismo año. En julio del 2013 se inicia con la implementación del estándar API Q1 Specification Standard Ninth Edition, obteniendo dicha certificación en octubre del 2015

Actualmente la compañía cuenta con toda la infraestructura, maquinaria, y técnicos altamente calificados para cumplir con los requerimientos que demandan nuestros clientes.

#### ❖ SUS PRIMERAS MÁQUINAS

Empezó con una soldadora eléctrica, posteriormente adquirió un torno para metal y un torno petrolero para roscar tuberías de petróleo.

#### ❖ SUS CLIENTES

Su principal cliente importante fue Schlumberger Surencó, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército y el consorcio Oleoducto de Crudos Pesados (O.C.P). Weatherford, Halliburton, Baker Hughes, Gyrodata; entre otros.

#### ❖ PERSONAL

La empresa cuenta con 18 empleados que se encuentra capacitados para cada una de las áreas.

#### 4.1.2 Identificación de la empresa

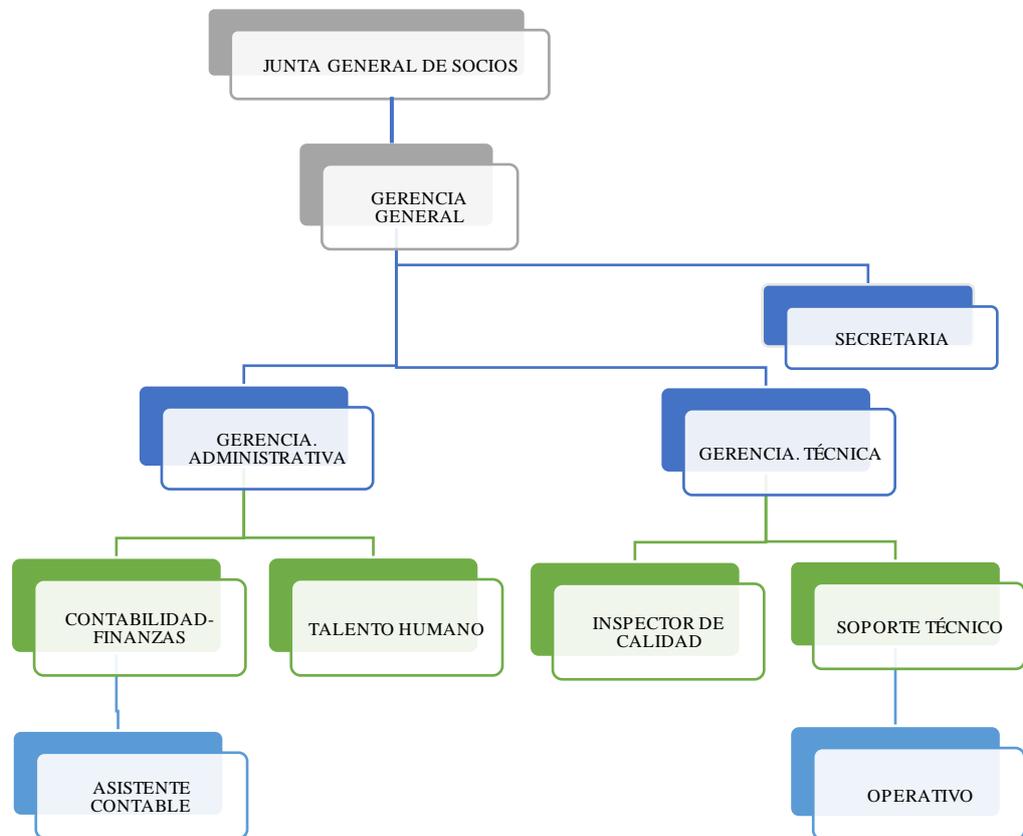
<b>Razón social:</b>	METALARCO CÍA. LTDA.
<b>Actividad:</b>	Actividades de Soldadura y Torneado de piezas petroleras.
<b>Empresa:</b>	Sector Privado
<b>Ruc:</b>	22903225480001
<b>Provincia:</b>	Orellana
<b>Cantón:</b>	Francisco de Orellana
<b>Parroquia:</b>	Puerto Francisco de Orellana (El Coca)
<b>Barrio:</b>	Flor del Oriente
<b>Dirección:</b>	Calle Vía a los Zorros S/N intersección Av. Los Laureles.
<b>Teléfono:</b>	062883259
<b>Celular:</b>	099584222

#### 4.1.2.1 Estructura organizacional

##### ❖ ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El capital más importante del negocio será su gente. Es importante identificar en cada uno de los empleados sus habilidades y experiencia para el beneficio de la empresa. En este contexto, la empresa METALARCO CÍA. LTDA., cuenta con 18 empleados divididos estratégicamente en sus diferentes áreas y/o departamentos, como se expone en organigrama estructural:

Figura 20: Organigrama de la empresa



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

##### ❖ ORGANIGRAMA FUNCIONAL

A continuación se presenta las funciones de cada una de las líneas de dirección definidas en la empresa.

- **JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

- ✓ Conocer y aprobar los estados financieros que sean presentados por el Gerente General.
- ✓ Designar y remover al gerente.
- ✓ Resolver acerca del reparto de las utilidades.
- ✓ Aprobar la admisión de nuevos socios.
- ✓ Toma de decisiones en cuanto al aumento o disminución del capital suscrito o autorizado, y de cualquier reforma o estatutos sociales.
- ✓ Selección de auditores externos de ser requeridos.

- **GERENCIA GENERAL**

- ✓ Ejercer la representación legal de la empresa.
- ✓ Ejecutar mediante la correcta planificación y control de las diferentes propuestas por el directorio de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.
- ✓ Aprobar, firmar y ejecutar todas las clases de contratos.
- ✓ Realizar y presentar anualmente los presupuestos de ingresos como los egresos al directorio para su aprobación.
- ✓ Define políticas, estrategias con cada uno de los departamentos junto con sus responsables para llegar a las metas propuestas.
- ✓ Presentar la información requerida por los socios en directorio.

- **Secretaria**

- ✓ Atención telefónica personalizada al cliente, proveedor entre otros, envío de fax.
- ✓ Recepción de documentos y facturas de proveedores y la entrega a la persona encargada de la revisión y aprobación.
- ✓ Atención a clientes y proveedores.
- ✓ Consulta de pagos de servicios básicos.

- **GERENCIA ADMINISTRATIVA**

- ✓ Designar todas las posiciones gerenciales.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Plantear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación.
- ✓ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerente y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Dar seguimiento a las afiliaciones del personal, nuevo, antiguo, con el soporte de la gerencia para tener un mejor servicio al empleado y empleador.
- ✓ Controlar la bodega, revisar la información de los inventarios y de los materiales enviados al lugar donde se está ejecutando el proyecto.

- **Contador/a – Financiero/a**

- ✓ Realizar Reportes bancarios.
- ✓ Realizar los impuestos tanto del IVA, retenciones en la fuente y el impuesto a la renta para sus declaraciones de acuerdo a antepenúltimo dígito del RUC.
- ✓ Elaborar los balances mensuales de acuerdo al RUC.
- ✓ Revisar los reportes de gastos de caja chica.
- ✓ Realizar las conciliaciones bancarias.
- ✓ Vigilar y respaldar el correcto registro de las actividades financieras de la empresa, controlando el apego a la ley, principios, políticas, normas y demás instrumentos vinculados al adecuado proceso de la información contable.
- ✓ Ejercer la responsabilidad de la empresa ante la autoridad tributaria junto con el responsable legal de la empresa.
- ✓ Emite informes de estados financieros anuales de la empresa
- ✓ Informar periódicamente a los directivos de la empresa de la situación financiera actual, a fin de entregar información adecuada, confiable, válida y oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ Analizar los gastos realizados por administración.

- **Asistente Contable**

- ✓ Elaboración de comprobantes de ingresos.
- ✓ Elaboración de cheques.
- ✓ Ingresos de facturas al sistema contable e información contable.
- ✓ Elaboración de retención en fuente.
- ✓ Archivo de facturas.
- ✓ Registra los egresos e ingresos, asientos de diario, retenciones en la fuente.
- ✓ Elaboración conciliaciones bancarias y flujos de efectivo.
- ✓ Prepara los impuestos, anexos y cuadrar con los saldos contables previo a la realización de las declaraciones mediante página del SRI.

- **Talento Humano**

- ✓ Se encarga del proceso de contratación del personal.
- ✓ Responsable del análisis para los requisitos de capacitación del personal.
- ✓ Verificar que los archivos contengan todos los documentos que se manejan a nivel administrativo, de personal.
- ✓ Elaboración de los contratos de trabajo.
- ✓ Legalización de contratos.
- ✓ Elaboración de actas de finiquito.
- ✓ Legalización de contratos.
- ✓ Controlar la asistencia tanto del personal administrativo como del personal técnico.
- ✓ Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

- **GERENCIA TÉCNICA**

- ✓ Planificar, dirigir y controlar los proyectos que se hayan obtenido.
- ✓ Coordinar el trabajo entre el jefe de obra y operarios.
- ✓ Controlar que los proyectos se elaboren de forma correcta y que el resultado sea perfecto.

- **Inspector de calidad**

- ✓ Ejercer directamente en el lugar de la obra y en forma continua la inspección de todas las etapas de la construcción donde sea responsable.
- ✓ Estudiar y conocer a cabalidad especificaciones de la obra, y comunicar y solicitar autorización para efectuar cualquier modificación de la obra, coordinando con el proyectista de la misma y con el Organismo Ejecutor estas modificaciones al proyecto.
- ✓ Solucionar cualquier diferencia de interpretación de los planos y especificaciones que se presente antes y durante la ejecución de la obra.
- ✓ Verificar en el sitio la factibilidad de llevar a cabo lo indicado en los planos.
- ✓ Analizar conjuntamente con la Empresa Contratista los programas de trabajo.
- ✓ Supervisar la calidad de los materiales que se utilicen en la obra, realizando los ensayos necesarios para su certificación.
- ✓ Coordinar las diferentes actividades cuando hayan varios contratos o frentes de trabajo en una misma obra.
- ✓ Evaluar las obras ejecutadas por el Contratista y avalar las valuaciones presentadas si están de acuerdo con lo establecido en el contrato, especificaciones y mediciones de campo.
- ✓ Evitar en lo posible que terceros sean afectados o sufran daños en sus propiedades como consecuencia de la ejecución de la obra.
- ✓ Atender a terceros que sean afectados a causa de las obras en ejecución, y notificar al Organismo Ejecutor de la situación presentada

- **Sopero Técnico**

- ✓ Establece la técnica que se tiene que aplicar en cada operación de soldadura y torneado.
- ✓ Supervisa las operaciones de soldadura y torneado.
- ✓ Supervisa las instalaciones y maquinaria de soldadura y torneado.
- ✓ Controla la calidad de la soldadura, mediante las técnicas de ensayo no destructivo.
- ✓ Colabora con los técnicos de prevención de riesgos laborales en la elección de los equipos de seguridad colectivos y de los equipos de seguridad individuales (EPI's) y en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

- ✓ Colabora con los técnicos medioambientales para cumplir la normativa vigente en medio ambiente.

- **Técnicos Operarios**

- ✓ Técnico de soldadura

- Organizar las tareas previas para el proceso de soldadura y/o corte de materiales.
- Preparar y operar equipos para realizar uniones soldadas y corte de materiales.
- Utilizar equipos de seguridad individuales (EPI's) en el campo de trabajo.
- Acatar las resoluciones tomadas por el gerente general y demás superiores.

- ✓ Técnico de torneado

- Establecer la secuencia de operaciones en el torneado de piezas mecanizadas.
- Preparar y operar el torno paralelo para procesos de mecanizado.
- Aplicar el control dimensional durante el proceso de fabricación de piezas mecanizadas en el torno paralelo.
- Utilizar equipos de seguridad individuales (EPI's) en el campo de trabajo.
- Acatar las resoluciones tomadas por el gerente general y demás superiores.

#### **4.1.2.2 Logotipo de la empresa**

Se ha diseñado un logotipo de la empresa conforme a su actividad que desarrolla, proporcionándole identidad, diferenciación, seriedad y legitimidad.

Figura 21: Logotipo de la empresa



Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### 4.1.2.3 Misión

“METALARCO CIA. LTDA., es una empresa dedicada a actividades de soldadura y torneado de piezas, con altos niveles de calidad y servicio integral donde su principal objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes en las diferentes áreas de mecanizados, soldaduras, reparación y montajes industriales; Apoyados en recursos tecnológicos y profesionales altamente calificados donde se mantiene un respeto por la integridad humana”.

#### 4.1.2.4 Visión

“METALARCO CIA. LTDA., Sera una empresa reconocida en el mercado nacional en la producción de piezas mecanizadas, reparación y montajes industriales con el fin de mejorar la industria siderúrgica, construcción, minera y petrolera, contribuyendo así al desarrollo del país a través de una empresa competente, generando fuentes de empleo teniendo en cuenta el factor humano como principio de calidad para nuestros productos.

#### 4.1.2.5 Política de calidad

“Metalarco sirve a las empresas del sector servicios petroleros e industriales, con productos y servicios de mecanizado y soldadura que cumplen las especificaciones bajo estándares internacionales de calidad y tiempos de entrega, a través de la mejora continua

de su infraestructura y la experiencia de su personal, con el objetivo final de aportar a la satisfacción, crecimiento y desarrollo de la empresa, los proveedores y los clientes”.

#### **4.1.2.6 Objetivos de Calidad**

- ✓ Cumplir con los requisitos del cliente con productos y servicios de alta calidad
- ✓ Mantener el Mejoramiento continuo de la organización
- ✓ Mantener personal competente que permita suministrar a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad
- ✓ Proporcionar equipos e infraestructura en óptimas condiciones para el buen desarrollo de nuestra actividad comercial.
- ✓ Mantener e Incrementar la satisfacción del cliente.

#### **4.1.2.7 Valores corporativos**

***Alta Integridad.***- Tratamos a otros como nos gustaría ser tratados: con respeto, justicia y honestidad. Como empresa tenemos en cuenta el impacto de nuestras acciones sociales y ambientales en forma responsable.

***Enfoque al cliente.***- Hacemos de nuestros clientes el foco de todo lo que hacemos, mediante el desarrollo de un profundo conocimiento de sus necesidades, siendo sensibles y manteniendo consistentemente un nivel de servicio excepcional.

***Calidad.***- Ofrecemos productos de clase mundial y servicios de clase mundial y nos esforzamos por mejorar continuamente y expandir nuestra marca. También nos esforzamos por mejorar continuamente la calidad de nuestros procesos de trabajo.

***Compromiso.***- Esperamos de todos y cada uno el honrar nuestros compromisos y ser confiables y responsables.

***Desarrollo de personal.***- Como empresa, proporcionamos a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo y aplicamos nuestra estrategia de negocios mundial para mantener el desempeño financiero que nos permita crecer como organización.

***Desempeño.***- Nos hacemos responsables de nuestro trabajo y cuidamos los recursos de la empresa. Reconocemos y recompensamos las contribuciones individuales y colectivas para nuestro éxito empresarial.

***Innovación.***- como premisa básica para asegurar nuestra permanencia en el mercado, prestando siempre un servicio de la mejor calidad

***La seguridad ante todo.***- Un compromiso apasionado con la seguridad es la base de todas nuestras actividades. La seguridad de nuestros productos y servicios, la seguridad en el trabajo, la seguridad en la carretera y la seguridad en el hogar son las prioridades más importantes para nuestros colaboradores, contratistas, familiares y clientes.

***Satisfacción del Cliente.***- Proveemos productos, tecnologías de aplicaciones y servicios que representan los más altos estándares de calidad y confiabilidad. Trabajamos estrechamente con nuestros clientes para ayudarles a superar sus retos y alcanzar sus metas.

## 4.2 EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### DE LA EMPRESA METALARCO CÍA. LTDA.

#### 4.2.1 Metodología para la medición

##### Del nivel de confianza y riesgo a la gestión administrativa

Para la estimación de la gestión administrativa empresa Metalarco Cía. Ltda., se tomó como base el método la evaluación al sistema de control interno y con el objetivo de determinar los niveles de confianza y de riesgo que posee la entidad en cada componente intervenido, se empleará la fórmula descrita a continuación:

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

**Donde:**

**NC** = Nivel de Confianza

**CT** = Calificación Total

**PT** = Ponderación Total

**NR** = Nivel de Riesgo

La ponderación de resultados obtenidos en la evaluación aplicada mediante cuestionarios profesionales, se la realizará en consideración de la clasificación demostrada en la siguiente matriz:

Tabla 14: Matriz de ponderación de resultados – nivel de riesgo y nivel de confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: (Blanco, 2012)

Según (Blanco, 2012), Este riesgo se reduce recabando evidencia, cuánto más confiable sea, menor será el riesgo, los auditores han de reunir suficiente evidencia para aminorar el riesgo a un nivel bajo en todas las auditorías.

#### 4.2.2 Cuestionarios de evaluación a la gestión administrativa

El cuestionario de los procesos administrativos, es una herramienta que sirve para evaluar la gestión administrativa de la empresa Metalarco Cía. Ltda., mediante las cuatro fases en el ámbito administrativo conforme a las capacidades del nivel directivo.

Se asigna una ponderación a cada variable que oscila entre 1 a 10; indicando la importancia de cada factor en cuanto a gestión de la organización.

Tabla 15: Proceso administrativo, Planeación.

<b>Entidad:</b>		Empresa Metalarco Cía. Ltda.			
<b>Tipo de evaluación:</b>		Gestión Administrativa			
<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>PLANEACIÓN (P)</b>					
1	¿La Empresa Metalarco Cía. Ltda., posee correctamente establecido su Misión, Visión y objetivos organizacionales?	10	10	0	
2	¿Se han programado estrategias para utilización de recursos, a fin de lograr los objetivos planteados?	10	9	1	Costos elevados para cumplir estrategias
3	¿Existen políticas para orientar las acciones de la compañía, con criterios lógicos que ayuden a la toma de decisiones?	10	10	0	En situaciones emergentes se toman decisiones empíricas
4	¿Se han estructurado programas mediante secuencias de actividades eficientes, permitiendo el logro de objetivos y la asignación de funciones?	10	7	3	No existe secuencias de actividades, debido a la falta de recursos económicos
5	¿Se elaboran presupuestos para la asignación equitativa de recursos en un período determinado?	10	8	2	Se elaboran, pero no se cumple en su totalidad
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>44</b>	<b>6</b>	

**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 22: Evaluación al proceso administrativo-planeación



Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

Los resultados obtenidos de la evaluación realizada al proceso administrativo de la Empresa Metalarco Cía. Ltda.; en cuanto a la planeación existente; el 88% (44) le corresponde a confianza y un 12% (6) equivale a riesgo existente dentro de la institución, debido a que el presupuesto asignado no permite cumplir con lo planificado y cubrir con las emergencias de la compañía.

Tabla 16: Proceso administrativo, Organización.

Entidad:					
Empresa Metalarco Cía. Ltda.					
Tipo de evaluación:					
Gestión Administrativa					
N°	Preguntas	Ponderación	Si	No	Observaciones
<b>ORGANIZACIÓN (O)</b>					
1	¿La Empresa Metalarco Cía. Ltda., posee un organigrama que defina claramente las líneas de mando y autoridad internos?	10	9	1	Existe el organigrama, pero no lo conocen todas las personas que laboran en Metalarco Cía. Ltda.
2	¿El tipo de organización de la institución está fundamentado en algún modelo de estructura organizacional?	10	10	0	
3	¿Para el desempeño más eficiente de la compañía, se ha implementado manuales que permitan una organización coordinada?	10	10	0	
4	¿Todas las actividades de la compañía se encuentran relacionadas fuertemente con los objetivos y propósitos organizacionales?	10	10	0	
5	¿Existen criterios de organización dentro de la compañía que permita la coordinación eficiente de todas las áreas de la institución?	10	7	3	Existe criterios de organización, pero no todos se socializan, existiendo una moderada desorganización
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	

Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 23: Evaluación al proceso administrativo-organización



Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

De la misma forma se evaluó la organización existente dentro del área administrativa de la entidad, donde el 92% (46) le corresponde a la confianza y un 8% (4) de riesgo, puesto que un organigrama poco conocido por el personal que labora en esta institución, además de existir un ambiente laboral poco sociable para coordinar las áreas que la conforman.

Tabla 17: Proceso administrativo, Dirección.

Entidad:		Empresa Metalarco Cía. Ltda.			
Tipo de evaluación:		Gestión Administrativa			
Nº	Preguntas	Ponderación	Si	No	Observaciones
<b>DIRECCIÓN (D)</b>					
1	¿El estilo de la dirección organizacional persigue permanentemente el logro de objetivos de la institución?	10	10	0	
2	¿La toma de decisiones se efectúa en base a información actualizada de los hechos que ocurren dentro y fuera de la institución?	10	8	2	La Empresa Metalarco Cía. Ltda.no cuenta con información actualiza
3	¿Se procura asignar los recursos necesarios para ejecutar absolutamente todos los planes proyectados?	10	7	3	No se designa por motivo de un presupuesto económico limitado
4	¿Existe motivación permanente por parte de los directivos, que permita el desarrollo eficiente de los colaboradores?	10	6	4	No existe un buen ambiente laboral entre los colaboradores
5	¿Los procesos para transmitir y receptor información son establecidos de manera estratégica?	10	7	3	No todos son estratégicos
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	

Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 24: Evaluación al proceso administrativo-dirección



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

En cuanto a la evaluación de la dirección en el proceso administrativo de la entidad, el 76% (38) es de confianza y el 24% (12) correspondiente a riesgo, demostrando que la empresa Metalarco Cía. Ltda., no consideran las prioridades como para ejecutar absolutamente todos los planes proyectados y la falta de información actualizada para tomar decisiones correctas y de acuerdo a las circunstancias de la compañía.

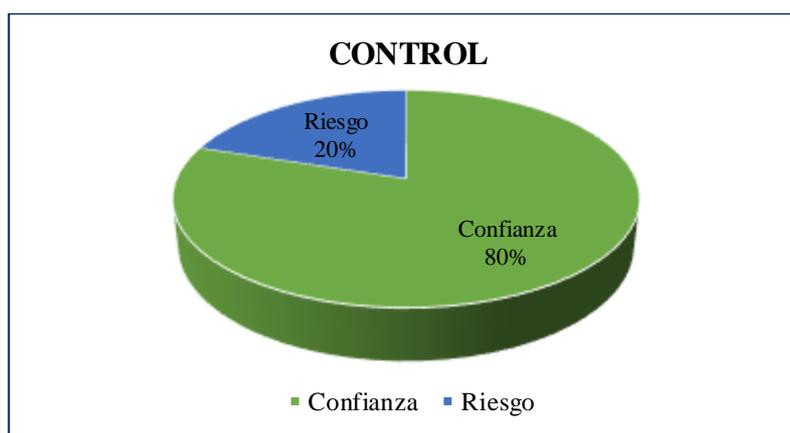
Tabla 18: Proceso administrativo, Control.

<b>Entidad:</b>		Empresa Metalarco Cía. Ltda.			
<b>Tipo de evaluación:</b>		Gestión Administrativa			
<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>CONTROL (O)</b>					
1	¿Se evalúa constantemente el desempeño de cada área que compone a la organización?	10	7	3	Se evalúa anualmente
2	¿Los encargados de supervisar las actividades en las diferentes áreas de la compañía, realizan sus funciones en base a un manual?	10	10	0	
3	¿El control que se ejerce para monitorear las funciones de los empleados, es equilibrado?	10	7	3	Ocasionalmente
4	¿Se ha proporcionado acciones correctivas a los problemas detectados en cualquier proceso interno?	10	8	2	En la mayoría de los casos, pero no en su totalidad
5	¿Existen procesos de retroalimentación de información que permita obtener un conocimiento actualizado de la situación interna de la entidad?	10	8	2	Generalmente cada departamento realiza la retroalimentación de acuerdo a la necesidad existente.
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	

**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 25: Evaluación al proceso administrativo-control



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

La confianza existente en el control es de 80% (40) en el proceso administrativo de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., mientras que su nivel de riesgo es del 20% (10), esto se debe a que se realizan evaluaciones de forma ocasional; y por lo general, cada departamento realiza la retroalimentación de acuerdo a la necesidad existente.

#### 4.2.3 Resultados de cada una de las fases de evaluación

Obtenido los resultados de cada una de las fases de evaluación a la gestión administrativa, se procede a resumir en una tabla la calificación de cada una de ellas, para así conocer la ponderación total del proceso administrativo de la Empresa Metalarco Cía. Ltda.

Tabla 19: Calificación por fase del proceso administrativo

Fases	Ponderación	Confianza	Riesgo
PLANEACIÓN	50	44	6
ORGANIZACIÓN	50	46	4
DIRECCIÓN	50	38	12
CONTROL	50	40	10
<b>TOTAL P+O+D+C</b>	<b>200</b>	<b>168</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Calificación por fase a la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Una vez obtenido el resultado de acuerdo a cada fase y el resultado total de PODC, se realiza la calificación de acuerdo al nivel de confianza y el nivel de riesgo inherente, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 20: Calificación y ponderación – evaluación al proceso administrativo

<b>CONTROL INTERNO</b>		
Calificación Total = CT		168
Ponderación Total = PT		200
Nivel de Confianza: $NC = CT/PT \times 100$	$(168/200)*100 =$	84%
Nivel de Riesgo Inherente: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 84\% =$	16%

**Fuente:** Calificación por fase a la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Tabla 21: Nivel de riesgo y confianza – evaluación al proceso administrativo

<b>Nivel de Confianza</b>		
<b>Bajo</b>	Moderado	<b>Alto</b>
<b>15% - 50%</b>	51% - 75%	<b>76% - 95%</b>
<b>Nivel de Riesgo</b>		
<b>85% - 50%</b>	49% - 25%	<b>24% - 5%</b>
<b>Alto</b>	Moderado	<b>Bajo</b>

**Fuente:** Calificación por fase a la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Figura 26: Nivel de riesgo y confianza – evaluación al proceso administrativo.



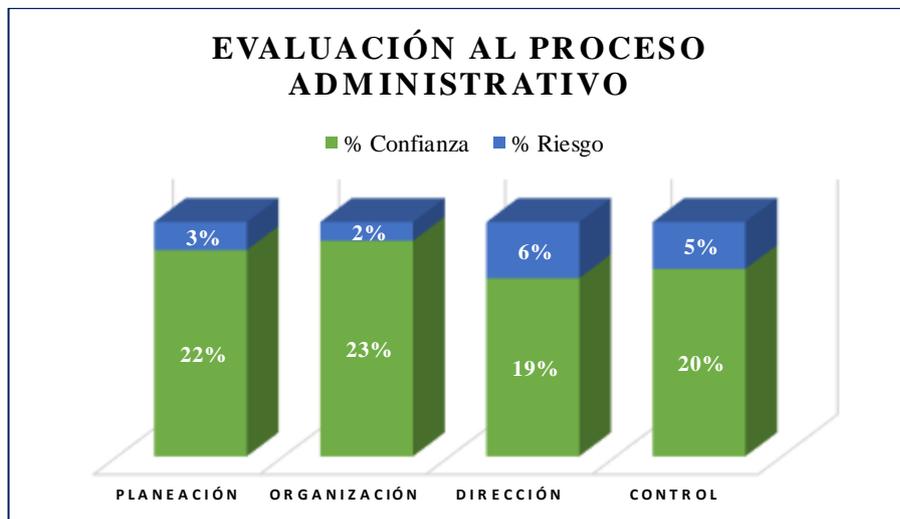
**Fuente:** Calificación por fase a la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

## Análisis

El nivel de confianza de la Empresa Metalarco Cia. Ltda., en cuanto a la evaluación del proceso administrativo que maneja es del 84% , considerandose un nivel de confianza alto ya que muestra en sus procesos y etapas criterios de eficiencia, haciendo que la participación del riesgo sea baja con un 16%. Es decir, que los procesos de la gestión administrativa existente en la institución se desenvuelve de una manera óptima, alcanzando los objetivos organizacionales y planteando constantemente criterios de mejora en la calidad de sus productos.

Figura 27: Evaluación al proceso administrativo



**Fuente:** Calificación por fase a la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

## Análisis

La gestión administrativa del Empresa Metalarco Cia. Ltda., está relacionada a las políticas gubernamentales, las cuales están sujetas a la norma ISO 9001:2008, con el fin de cumplir con los 8 puntos de la misma y basados en un modelo administrativo de mejora continua. Por tal razón las fases disponen de una participación de confianza del 84%; y con un riesgo inherente de 16% como se muestra en la figura 27; detalladas de la siguiente manera de acuerdo a las fases de: Planeación con una participación del 22%, Organización 23%, Dirección con un aporte del 19% y Control con un porcentaje del 20% de nivel de confianza dentro de compañía, demostrando que todas las etapas de la gestión administrativa poseen importancia. Dentro de la gestión administrativa se pueden

destacar dos puntos importantes en referencia a sus fase: la fase de Dirección ha obtenido la menor participación con un 19%, demostrando falencias de liderazgo e inadecuado ambiente laboral para alcanzar sus objetivos planificados, y la fase de Organización que dispone de la mayor ponderación en base a que las instituciones del sector privado se rigen a través de una estructura organizacional mediante normativas y reglamentos que se debe cumplir de acuerdo al estado ecuatoriano.

#### **4.2.4 Indicadores a la gestión administrativa empresa Metalarco Cía. Ltda.**

Una vez analizado la empresa de acuerdo al proceso administrativo, se procede a realizar su evaluación mediante indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

##### **❖ Indicador de eficiencia**

- ✓ Utilización de equipos informáticos

$$\frac{\# \text{ de unidades utilizadas año 2016}}{\# \text{ Total Unidades Instaladas}} * 100$$
$$= \frac{10}{10} * 100 = 100\%$$

Conclusión: Existe un 100% de eficiencia en el uso oportuno de los equipos electrónicos e informáticos.

Recomendación: Al Gerente, Mantener la eficiente utilización de los equipos electrónicos e informáticos para no caer en errores informáticos en un futuro.

- ✓ Cumplimiento de los procedimientos de reclutamiento de personal.

$$\frac{\# \text{ de Directivos que cumplen procedimientos año 2016}}{\# \text{ Total de directivos}} * 100$$
$$= \frac{3}{3} * 100 = 100\%$$

Conclusión: Se determinó que el 100% del personal de la empresa Metalarco Cía. Ltda., cumple con el proceso de reclutamiento del personal, para la eficiente contratación del personal.

Recomendación: Al Gerente General, Gerencia Administrativa y Gerencia Técnica, mantener el cumplimiento de las políticas y procedimientos ya establecidos en la empresa, para la contratación del personal y de esta manera evitar los fraudes por personal nuevo.

✓ Medir el alcance de los objetivos planteados durante el período.

$$\frac{\text{Número de objetivos alcanzados en los período 2016}}{\text{Total de objetivos planteados para los períodos 2016}} * 100$$
$$= \frac{7}{10} * 100 = 70\%$$

Conclusión: En un 70% se han realizado los objetivos planteados durante la administración del año analizado, en cambio 3 de ellas consideran que se han postergados debido a imprevistos no considerados en la planificación de estos años.

Recomendación: Al Gerente General, Gerencia Administrativa y Gerencia Técnica, exigir el cumplimiento de los objetivos planteados durante el período en la empresa, para proporcionar una dirección futura de la compañía, que permita tener una guía en los procesos de toma de decisiones.

#### ❖ Indicador de eficacia

✓ Conocimiento de la misión, visión y objetivos

$$\frac{\text{\# de empleados que han conocido año 2016}}{\text{\#Total de empleados año 2016}} * 100$$

$$= \frac{17}{18} * 100 = 94,44\%$$

Conclusión: Por medio del indicador de conocimiento, se determina que el 94,44% de los empleados conocen la misión, visión y objetivos mientras que el 5,56% que viene siendo una minoría lo desconocen por una adecuada forma de difusión.

Recomendación: Al Gerente General, Gerencia Técnica y Gerencia Administrativa, publicar e indicarles a los empleados de la empresa la misión, visión y objetivos establecidos realizando para su efecto capacitaciones, entregando propaganda visual como afiches, trípticos.

✓ Empleados capacitados

$$\frac{\# \text{ de empleados capacitados año 2016}}{\# \text{ Total de empleados capacitados año 2016}} * 100$$

$$= \frac{15}{18} * 100 = 83,33\%$$

Conclusión: Se determinó que el 83,33% se ha capacitado mientras el 16,67% de los empleados no han recibido capacitaciones lo que indica que el desarrollo de sus funciones no es eficaz.

Recomendación: Al Gerente General, Gerencia Técnica y Gerencia Administrativa, diseñar un plan de capacitación, actualizando sus conocimientos y obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

✓ Cumplimiento de actividades planificadas

$$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas año 2016}}{\# \text{ Total de Actividades Propuestas año 2016}} * 100$$

$$= \frac{10}{12} * 100 = 83,33\%$$

Conclusión: Existe un 83,33% de eficacia en el cumplimiento de las actividades planificadas, por lo tanto se nota un 16,67% sin concluir debido a la falta de seguimiento al plan.

Recomendación: Al Gerente General de la empresa Metalarco Cía. Ltda., hacer cumplir con todas las actividades planificadas para el desarrollo eficaz de la empresa.

❖ **Indicador de economía**

✓ **Planificaciones anuales**

$$\frac{\# \text{ de planificaciones alcanzadas año 2016}}{\text{Total planificaciones}} * 100$$

$$= \frac{10}{12} * 100 = 83,33\%$$

Conclusión: Se alcanzó un 83,33% de planificaciones propuestas en el 2015, lo que permite a la administración obtener un resultado favorable con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Recomendación: Al Gerente General, Gerencia Técnica y Gerencia Administrativa, permanecer al pendiente de los controles para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

✓ **Medir la satisfacción de las áreas con la gestión administrativa de los recursos asignados a cada una.**

$$\frac{\text{Número de empleados conformes con el cumplimiento de la entidad}}{\text{Número de empleados entrevistados sobre el cumplimiento}} * 100$$

$$= \frac{8}{10} * 100 = 80\%$$

El 80% de las personas que laboran en la compañía, consideran que se encuentran satisfechas con la labor realizada en la empresa Metalarco Cía. Ltda., mientras que el 20%; es decir, 2 personas; no se encuentran satisfechas con la gestión realizada en la entidad.

### **4.3 EVALUACIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA**

#### **DE LA EMPRESA METALARCO CÍA. LTDA.**

El entorno financiero de las empresas es un factor determinante para lograr el éxito de una organización, especialmente en las micro y pequeñas empresa donde su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir en el mercado.

El modelo de gestión administrativo – financiero basado en cuadro de mando integral que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales; destinar los recursos que posee de manera eficiente para lograr sobrevivir (mantenerse y generar utilidades) con los que contará Metalarco Cía. Ltda., ya que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar grandes pérdidas.

#### **4.3.1 Análisis de los estados financieros**

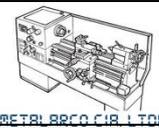
Para determinar la situación financiera de la empresa Metalarco Cía. Ltda., se solicitó a su representante legal, los estados financieros del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 y del 01 de enero al 31 de diciembre 2016, los cuales fueron objeto de análisis.

El análisis de los estados financieros fue necesario efectuarlo para conocer la situación económica y financiera, los cambios que ha experimentado la organización en un período determinado, esto en virtud de la importancia de la información para la administración, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Estos análisis fueron interpretados de acuerdo a un análisis vertical y horizontal y evaluación de ratios financieros.

### 4.3.2 Análisis horizontal del Estado de Resultado

Tabla 22: Análisis horizontal del Estado de Resultados

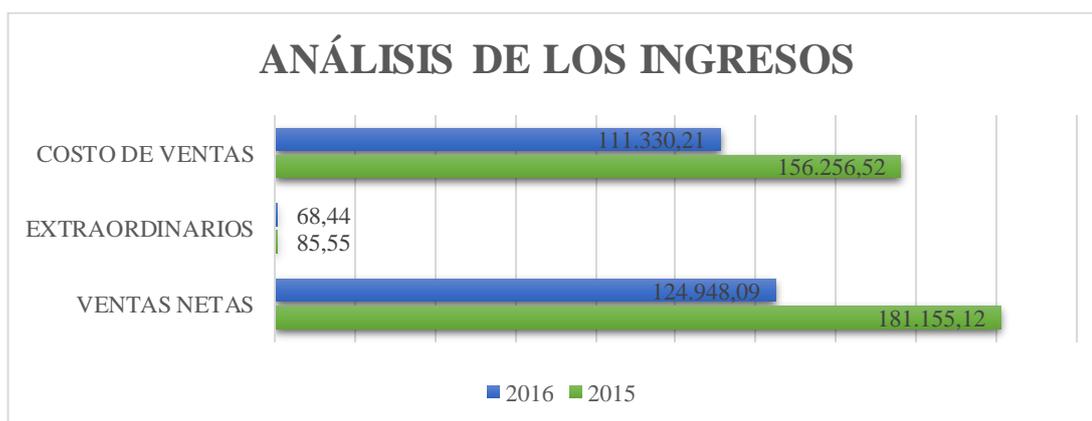
 <b>METALARCO CIA. LTDA.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS (\$)</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE (2015 - 2016)</b>				
DENOMINACIÓN	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>INGRESOS</b>				
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>181.155,12</b>	<b>124.948,09</b>	(56.207,03)	-31,03%
VENTAS 0%	1,40	\$ 25,12	23,72	1694,29%
VENTAS 12%	181.399,19	125.119,35	(56.279,84)	-31,03%
DEVOLUCION EN VENTAS 12%	245,47	196,38	(49,09)	-20,00%
<b>EXTRAORDINARIOS</b>	<b>85,55</b>	<b>68,44</b>	(17,11)	-20,00%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	85,55	68,44	(17,11)	-20,00%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>181.240,67</b>	<b>125.016,53</b>	(56.224,14)	-31,02%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>156.256,52</b>	<b>111.330,21</b>	(44.926,31)	-28,75%
COMPRAS 0%	0,33	50,74	50,41	15275,76%
COMPRAS 12%	167.724,59	134.179,67	(33.544,92)	-20,00%
DEVOLUCION EN COMPRAS 12%	3.640,89	2.912,71	(728,18)	-20,00%
INVENTARIO FINAL	7.827,51	19.987,49	12.159,98	155,35%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>24.984,15</b>	<b>13.686,32</b>	(11.297,83)	-45,22%
<b>EGRESOS</b>	<b>8.941,74</b>	<b>6.552,65</b>	(2.389,09)	-26,72%
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>3.028,03</b>	<b>2.317,31</b>	(710,72)	-23,47%
GASTO SERVICIOS PROFESIONALES	93,75	150,75	57,00	60,80%
GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	818,40	354,72	(463,68)	-56,66%
GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACION	12,88	10,30	(2,58)	-20,03%
GASTO SEGURIDAD Y VIGILANCIA	580,36	580,36	-	0,00%
GASTO NO DEDUCIBLE	408,67	326,94	(81,73)	-20,00%
GASTO SUMINISTRO DE EMBALAJE	8,86	5,49	(3,37)	-38,04%
GASTO TRANSPORTE CARGA Y PASAJ.	298,73	238,98	(59,75)	-20,00%
GASTO ENVIOS Y COURIER	250,75	200,60	(50,15)	-20,00%
GASTO MANO DE OBRA	156,96	56,95	(100,01)	-63,72%
GASTO TRANSM. DATOS E INTERNET	366,40	366,40	-	0,00%
GASTOS VARIOS	32,27	25,82	(6,45)	-19,99%
<b>FINANCIEROS</b>	<b>3.369,87</b>	<b>3.069,87</b>	(300,00)	-8,90%
GASTOS INTERES	1.848,92	1.848,92	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS	1.520,95	1.220,95	(300,00)	-19,72%
<b>PERSONALES</b>	<b>2.543,84</b>	<b>1.165,47</b>	(1.378,37)	-54,18%
GASTO ALIMENTACION	2.065,70	952,56	(1.113,14)	-53,89%
GASTO SALUD	356,62	127,70	(228,92)	-64,19%
GASTO VESTIMENTA	121,52	85,21	(36,31)	-29,88%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>16.042,41</b>	<b>7.133,67</b>	(8.908,74)	-55,53%
GASTO NO DEDUCIBLES	361,49	589,20	227,71	62,99%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>15.680,92</b>	<b>6.544,47</b>	(9.136,45)	-58,26%

Fuente: Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

El Estado de Resultado de la empresa Metalarco Cía. Ltda., en el período 2015, evidencia en su análisis horizontal grandes cambios en los rubros de ventas netas, existiendo una variación absoluta de \$ - 56.207,03; que en valores porcentuales corresponde a una disminución del 31%; demostrando que las ventas han disminuido en comparación al período 2016. En el total de ingreso se visualiza un declive similar al de las ventas, siendo este de \$ 56.224,14.

Figura 28: Variación de los ingresos



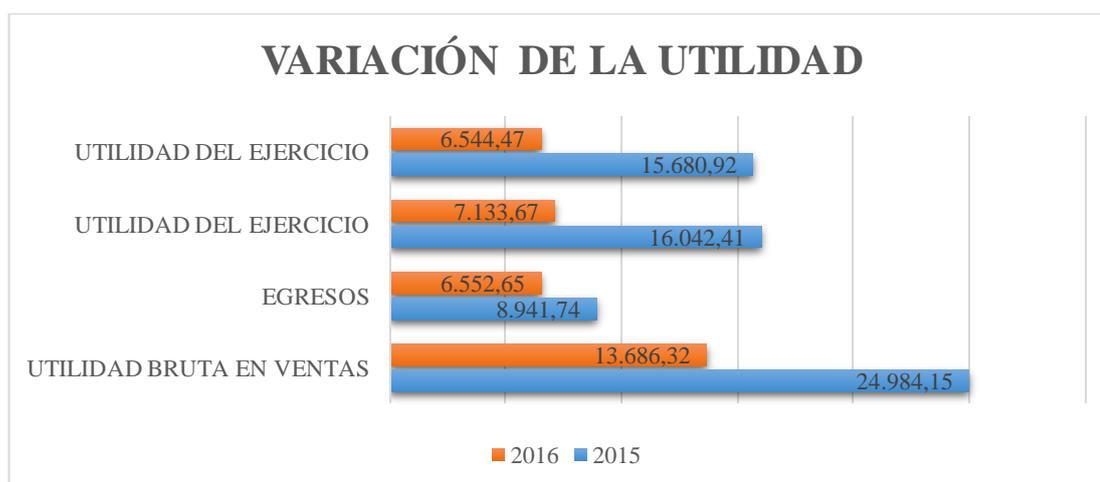
**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

El costo de venta; conformado por las compras de tarifa 12% y 0%, devoluciones en compras e inventario final; estas disminuyeron un 28.75% en comparación al período 2015 de la empresa, resaltando entre estas cuentas el Inventario Final que creció en un \$ 12.159,98, correspondiente a 155.35% de crecimiento y compras tuvo un aumento en el período 2016; pasando de comprar \$ 0,33 a \$50,41.

Como resultado de los ingresos y el costo de venta, la utilidad bruta en venta obtenida de un período a otro ha disminuido \$ 11.297,83 (-45.22%). Los egresos generados por la actividad económica también disminuyeron un 26.72% como lo demuestra el análisis.

Figura 29: Variación de la utilidad



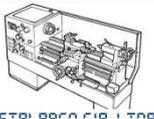
**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

El Estado de Resultado de la empresa Metalarco Cía. Ltda., muestra en la utilidad del ejercicio una deflación de \$ 15.680,92 a \$ 6.544,47, siendo su disminución de \$ 9.136,45, correspondiente al 58.26% en comparación al período analizado.

#### 4.3.3 Análisis horizontal del Balance General

Tabla 23: Análisis horizontal del Balance General

 <b>METALARCO CÍA. LTDA.</b> <b>BALANCE GENERAL</b> <b>EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS (\$)</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE (2015 - 2016)</b>				
DENOMINACIÓN	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>	88.840,67	91.327,27	2.486,60	2,80%
CORRIENTE	20.840,67	23.327,27	2.486,60	11,93%
DISPONIBLE	8.558,15	8.663,15	105,00	1,23%
CAJA	418,54	550,77	132,23	31,59%
BANCO INTERNACIONAL	5.825,19	4.949,27	(875,92)	-15,04%
BANCO DEL PICHINCHA	995,21	1.463,10	467,89	47,01%
BANCO DE GUAYAQUIL	1.095,21	1.252,01	156,80	14,32%
BANCO PICHINCHA AHORRO PROGRAMADO	224,00	448,00	224,00	100,00%
EXIGIBLE	1.727,10	3.736,37	2.009,27	116,34%
CLIENTES	1.727,10	3.736,37	2.009,27	116,34%
REALIZABLE	9.674,45	8.124,32	(1.550,13)	-16,02%
INVENTARIO DE MERCADERIAS	9.674,45	8.124,32	(1.550,13)	-16,02%
IMPUESTOS	880,97	2.803,43	1.922,46	218,22%
ANTICIPO IVA RETENIDO	207,09	445,01	237,92	114,89%
ANTICIPO RETENCION EN LA FUENTE	126,83	908,76	781,93	616,52%
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	452,22	690,53	238,31	52,70%
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA AÑOS ANTERIORES	94,83	759,13	664,30	700,52%
ACTIVO FIJO	68.000,00	68.000,00	-	0,00%

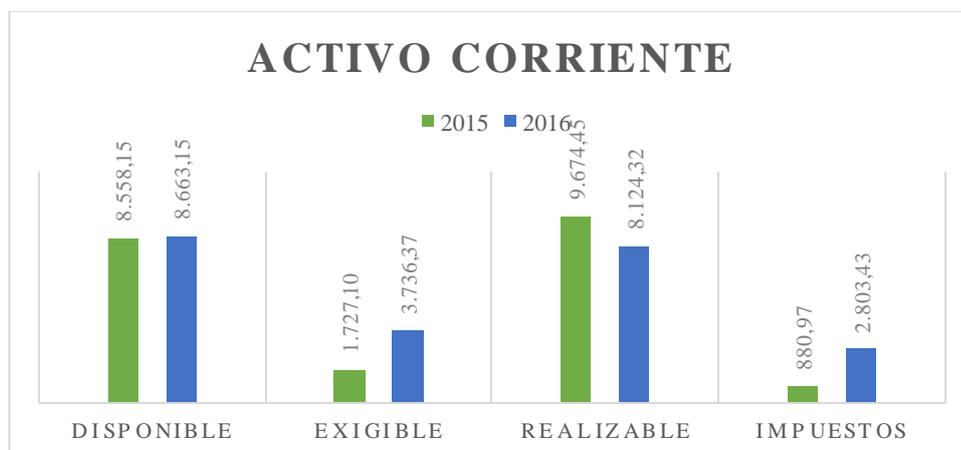
NO DEPRECIABLE	68.000,00	68.000,00	-	0,00%
TERRENOS	68.000,00	68.000,00	-	0,00%
<b>PASIVOS</b>	<b>67.972,66</b>	<b>79.595,71</b>	<b>11.623,05</b>	<b>17,10%</b>
PROVEEDORES	6.301,90	22.493,80	16.191,90	256,94%
CARTIMEX S.A.	552,51	1.960,24	1.407,73	254,79%
INTCOMEX ECUADOR	1.803,51	6.441,10	4.637,59	257,14%
MEGAMICRO S.A.	1.094,37	3.908,48	2.814,11	257,14%
TECNOMEGA C.A.	2.851,51	10.183,98	7.332,47	257,14%
IMPUESTOS	1.003,48	5.010,55	4.007,07	399,32%
RETENCION IVA POR PAGAR 100%	1,54	5,36	3,82	248,05%
RETENCION FUENTE POR PAGAR 303	1,27	4,54	3,27	257,48%
RETENCION FUENTE POR PAGAR 310	-	1,18	1,18	100,00%
RETENCION FUENTE POR PAGAR 312	93,40	333,58	240,18	257,15%
RETENCION FUENTE POR PAGAR 341	-	3,89	3,89	100,00%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	861,12	3.397,03	2.535,91	294,49%
ANTICIPO RENTA POR PAGAR	46,15	1.264,97	1.218,82	2641,00%
CUENTAS POR PAGAR	667,28	2.383,14	1.715,86	257,14%
CUENTAS POR PAGAR TERCEROS	667,28	2.383,14	1.715,86	257,14%
LARGO PLAZO	60.000,00	49.708,22	(10.291,78)	-17,15%
PRESTAMOS POR PAGAR	60.000,00	49.708,22	(10.291,78)	-17,15%
PATRIMONIO	20.868,01	11.731,56	(9.136,45)	-43,78%
CAPITAL SOCIAL	5.187,09	5.187,09	-	0,00%
CAPITAL SOCIAL	5.187,09	5.187,09	-	0,00%
SUPERAVIT	15.680,92	6.544,47	(9.136,45)	-58,26%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.680,92	6.544,47	(9.136,45)	-58,26%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>88.840,67</b>	<b>91.327,27</b>	<b>2.486,60</b>	<b>2,80%</b>

**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

En los estados financieros de Metalarco Cía. Ltda., de acuerdo al análisis horizontal realizado, se puede observar que hay incrementado en el Activo en un 2.80%, esto se debe a que su activo corriente crecieron un 11.93% en comparación al 2015, como resultado de las cuentas clientes e impuestos. El activo fijo se mantiene de un período a otro.

Figura 30: Variación del activo corriente

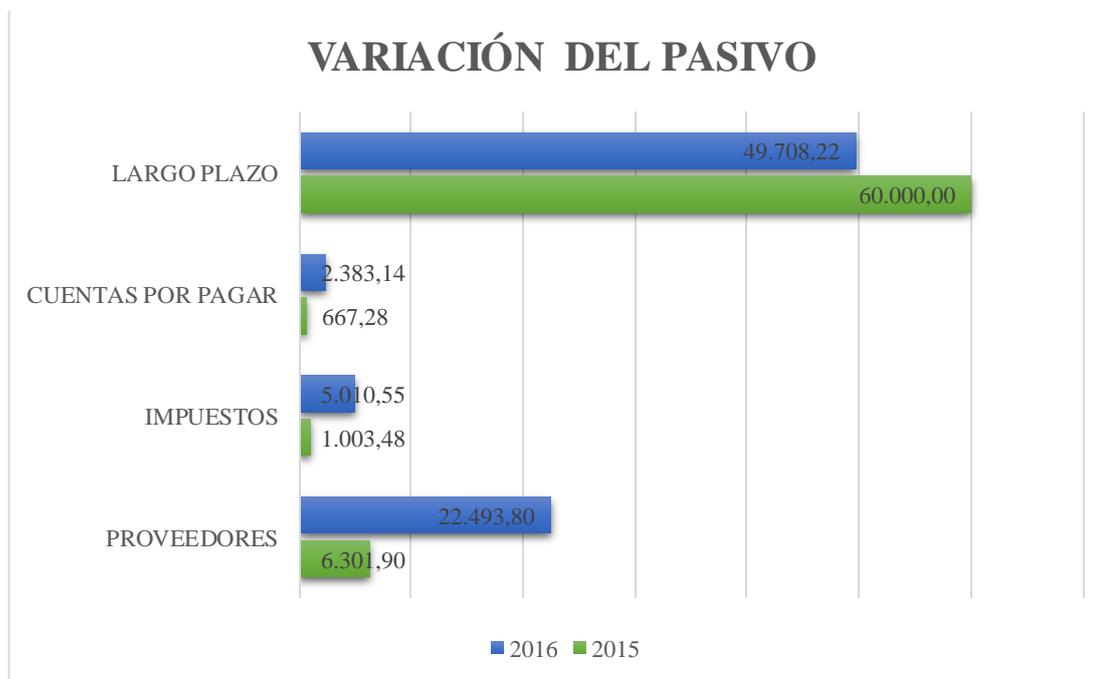


**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Analizando el pasivo de la empresa Metalarco Cía. Ltda., se observa variaciones crecientes del 17.10%. Estos incrementos se generaron por proveedores, impuesto y cuentas por pagar.

Figura 31: Variación del pasivo



**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

En lo referente a proveedores, esta tuvo una variación relativa de 256.94%, es decir que la empresa contrajo obligaciones mayores que en el 2016 de la empresa, siendo la variación absoluta de \$ 16.191,90.

Los impuestos por pagar han incrementado un 399.32%, lo que representa en valores a \$ 4.007,07, esto se debe a que la empresa no ha cancelado sus impuestos al fisco y ha permitido que estos incrementen considerablemente.

Las cuentas por pagar con terceros incrementaron de un \$ 667,28 a \$ 2.383,14, siendo su variación absoluta de \$ \$ 1.715,86, es decir 257.14%.

#### 4.3.4 Análisis vertical del Estado de Resultado

Tabla 24: Análisis vertical del Estado de Resultados

 <b>METALARCO CÍA. LTDA.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS (\$)</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE (2015 - 2016)</b>				
DENOMINACIÓN	2015	% RESPECTO A VENTAS	2016	% RESPECTO A VENTAS
<b>INGRESOS</b>				
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 181.155,12</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 124.948,09</b>	<b>100%</b>
VENTAS 0%	\$ 1,40	0,00%	\$ 25,12	0,02%
VENTAS 12%	\$ 181.399,19	100,13%	\$ 125.119,35	100,14%
DEVOLUCION EN VENTAS 12%	\$ 245,47	0,14%	\$ 196,38	0,16%
<b>EXTRAORDINARIOS</b>	<b>\$ 85,55</b>	<b>0,05%</b>	<b>\$ 68,44</b>	<b>0,05%</b>
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	\$ 85,55	0,05%	\$ 68,44	0,05%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 181.240,67</b>	<b>100,05%</b>	<b>\$ 125.016,53</b>	<b>100,05%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 156.256,52</b>	<b>86,26%</b>	<b>\$ 111.330,21</b>	<b>89,10%</b>
COMPRAS 0%	\$ 0,33	0,00%	\$ 50,74	0,04%
COMPRAS 12%	\$ 167.724,59	92,59%	\$ 134.179,67	107,39%
DEVOLUCION EN COMPRAS 12%	\$ 3.640,89	2,01%	\$ 2.912,71	2,33%
INVENTARIO FINAL	\$ 7.827,51	4,32%	\$ 19.987,49	16,00%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 24.984,15</b>	<b>13,79%</b>	<b>\$ 13.686,32</b>	<b>10,95%</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 8.941,74</b>	<b>4,94%</b>	<b>\$ 6.552,65</b>	<b>5,24%</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 3.028,03</b>	<b>1,67%</b>	<b>\$ 2.317,31</b>	<b>1,85%</b>
GASTO SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 93,75	0,05%	\$ 150,75	0,12%
GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 818,40	0,45%	\$ 354,72	0,28%
GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$ 12,88	0,01%	\$ 10,30	0,01%
GASTO SEGURIDAD Y VIGILANCIA	\$ 580,36	0,32%	\$ 580,36	0,46%
GASTO NO DEDUCIBLE	\$ 408,67	0,23%	\$ 326,94	0,26%
GASTO SUMINISTRO DE EMBALAJE	\$ 8,86	0,00%	\$ 5,49	0,00%
GASTO TRANSPORTE CARGA Y PASAJ.	\$ 298,73	0,16%	\$ 238,98	0,19%
GASTO ENVIOS Y COURIER	\$ 250,75	0,14%	\$ 200,60	0,16%
GASTO MANO DE OBRA	\$ 156,96	0,09%	\$ 56,95	0,05%
GASTO TRANSM. DATOS E INTERNET	\$ 366,40	0,20%	\$ 366,40	0,29%
GASTOS VARIOS	\$ 32,27	0,02%	\$ 25,82	0,02%
<b>FINANCIEROS</b>	<b>\$ 3.369,87</b>	<b>1,86%</b>	<b>\$ 3.069,87</b>	<b>2,46%</b>
GASTOS INTERES	\$ 1.848,92	1,02%	\$ 1.848,92	1,48%
GASTOS BANCARIOS	\$ 1.520,95	0,84%	\$ 1.220,95	0,98%
<b>PERSONALES</b>	<b>\$ 2.543,84</b>	<b>1,40%</b>	<b>\$ 1.165,47</b>	<b>0,93%</b>
GASTO ALIMENTACION	\$ 2.065,70	1,14%	\$ 952,56	0,76%
GASTO SALUD	\$ 356,62	0,20%	\$ 127,70	0,10%
GASTO VESTIMENTA	\$ 121,52	0,07%	\$ 85,21	0,07%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 16.042,41</b>	<b>8,86%</b>	<b>\$ 7.133,67</b>	<b>5,71%</b>
Gasto no Deducibles	\$ 361,49	0,20%	\$ 589,20	0,47%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 15.680,92</b>	<b>8,66%</b>	<b>\$ 6.544,47</b>	<b>5,24%</b>

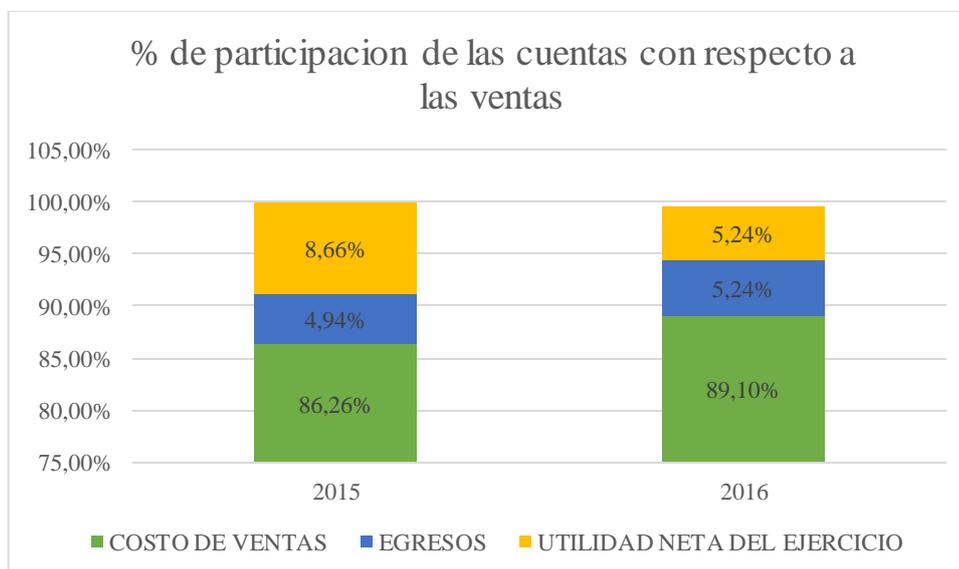
Fuente: Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

El análisis vertical del Estado de Resultados del año 2015, muestra al total de ingresos con un porcentaje de participación del 100.05%, mientras que el Costo de Venta corresponde al 86.26%, la utilidad bruta en ventas es del 13.79%, en cambio los egresos tienen una participación del 4.94%. Finalmente se observa una utilidad neta del ejercicio

del 8.66% con respecto a las ventas netas, es decir, que del total de lo que se ha vendido en la empresa el 8.66% corresponde a la utilidad obtenida durante el año 2015.

Figura 32: Análisis vertical de Estado de Resultados



**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### 4.3.5 Análisis vertical del Balance General

Tabla 25: Análisis vertical del Balance General

METALARCO CIA. LTDA.						
BALANCE GENERAL						
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS (\$)						
ANÁLISIS HORIZONTAL						
DENOMINACIÓN	2015	% RESPECTO AL TOTAL	% RESPECTO AL GRUPO	2016	% RESPECTO AL TOTAL	% RESPECTO AL GRUPO
<b>ACTIVOS</b>	88.840,67	100%		91.327,27	100%	
CORRIENTE	20.840,67	23,46%		23.327,27	25,54%	
DISPONIBLE	8.558,15	9,63%	100%	8.663,15	9,49%	100%
CAJA	418,54	0,47%	4,89%	550,77	0,60%	6,36%
BANCO INTERNACIONAL	5.825,19	6,56%	68,07%	4.949,27	5,42%	57,13%
BANCO DEL PICHINCHA	995,21	1,12%	11,63%	1.463,10	1,60%	16,89%
BANCO DE GUAYAQUIL	1.095,21	1,23%	12,80%	1.252,01	1,37%	14,45%
BANCO PICHINCHA AHORRO PROGRAMADO	224,00	0,25%	2,62%	448,00	0,49%	5,17%
EXIGIBLE	1.727,10	1,94%	100%	3.736,37	4,09%	100%
CLIENTES	1.727,10	1,94%	100%	3.736,37	4,09%	100%
REALIZABLE	9.674,45	10,89%	100%	8.124,32	8,90%	100%
INVENTARIO DE MERCADERIAS	9.674,45	10,89%	100%	8.124,32	8,90%	100%
IMPUESTOS	880,97	0,99%	100%	2.803,43	3,07%	100%
ANTICIPO IVA RETENIDO	207,09	0,23%	23,51%	445,01	0,49%	15,87%
ANTICIPO RETENCION EN LA FUENTE	126,83	0,14%	14,40%	908,76	1,00%	32,42%
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	452,22	0,51%	51,33%	690,53	0,76%	24,63%
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA AÑOS ANTER	94,83	0,11%	10,76%	759,13	0,83%	27,08%
ACTIVO FIJO	68.000,00	76,54%		68.000,00	74,46%	
NO DEPRECIABLE	68.000,00	76,54%	100%	68.000,00	74,46%	100%
TERRENOS	68.000,00	76,54%	100%	68.000,00	74,46%	100%
<b>PASIVOS</b>	67.972,66	76,51%		79.595,71	87,15%	
PROVEEDORES	6.301,90	7,09%	100%	22.493,80	24,63%	100%

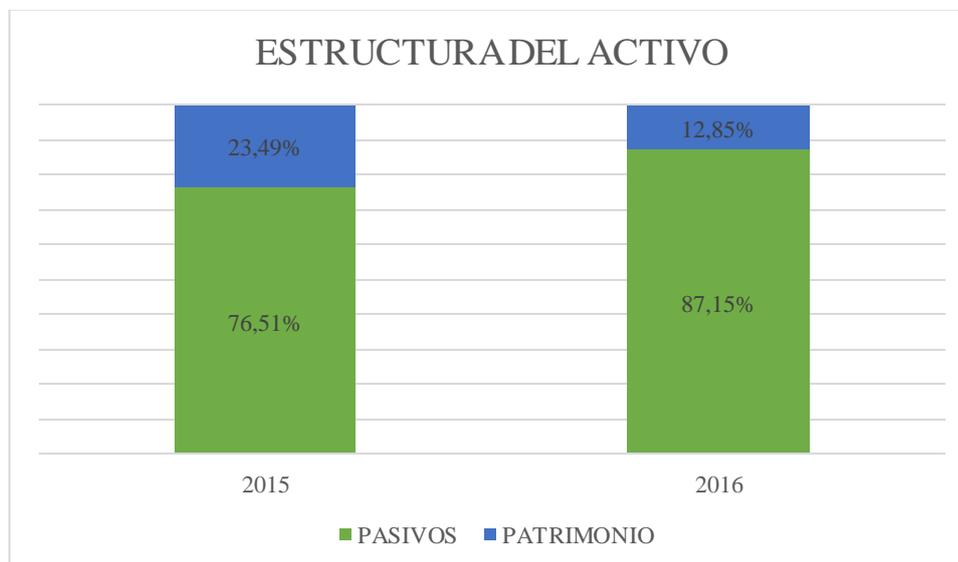
CARTIMEX S.A.	552,51	0,62%	8,77%	1.960,24	2,15%	8,71%
INTCOMEX ECUADOR	1.803,51	2,03%	28,62%	6.441,10	7,05%	28,64%
MEGAMICRO S.A.	1.094,37	1,23%	17,37%	3.908,48	4,28%	17,38%
TECNOMEGA C.A.	2.851,51	3,21%	45,25%	10.183,98	11,15%	45,27%
IMPUESTOS	1.003,48	1,13%	100%	5.010,55	5,49%	100%
RETENCION IVA POR PAGAR 100%	1,54	0,00%	0,15%	5,36	0,01%	0,11%
RETENCION FUENTE POR PAGAR 303	1,27	0,00%	0,13%	4,54	0,00%	0,09%
RETENCION FUENTE POR PAGAR 310	-	0,00%	0,00%	1,18	0,00%	0,02%
RETENCION FUENTE POR PAGAR 312	93,40	0,11%	9,31%	333,58	0,37%	6,66%
RETENCION FUENTE POR PAGAR 341	-	0,00%	0,00%	3,89	0,00%	0,08%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	861,12	0,97%	85,81%	3.397,03	3,72%	67,80%
ANTICIPO RENTA POR PAGAR	46,15	0,05%	4,60%	1.264,97	1,39%	25,25%
CUENTAS POR PAGAR	667,28	0,75%	100%	2.383,14	2,61%	100%
CUENTAS POR PAGAR TERCEROS	667,28	0,75%	100%	2.383,14	2,61%	100%
LARGO PLAZO	60.000,00	67,54%	100%	49.708,22	54,43%	100%
PRESTAMOS POR PAGAR	60.000,00	67,54%	100%	49.708,22	54,43%	100%
PATRIMONIO	20.868,01	23,49%		11.731,56	12,85%	
CAPITAL SOCIAL	5.187,09	5,84%	100%	5.187,09	5,68%	100%
CAPITAL SOCIAL	5.187,09	5,84%	100%	5.187,09	5,68%	100%
SUPERAVIT	15.680,92	17,65%	100%	6.544,47	7,17%	100%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.680,92	17,65%	100%	\$ 6.544,47	7,17%	100%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>88.840,67</u>	<u>100,00%</u>	-	<u>91.327,27</u>	<u>100,00%</u>	-

**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

El Balance General de los dos períodos analizados en la empresa Metalarco Cía. Ltda., está compuesta su activo por el 76.51% del pasivo y el 23.49% por el patrimonio en el 2015, mientras que en el 2016 presenta una participación del pasivo del 87.15% y un 12.85 en el patrimonio en comparación del total del activo.

Figura 33: Estructura del activo



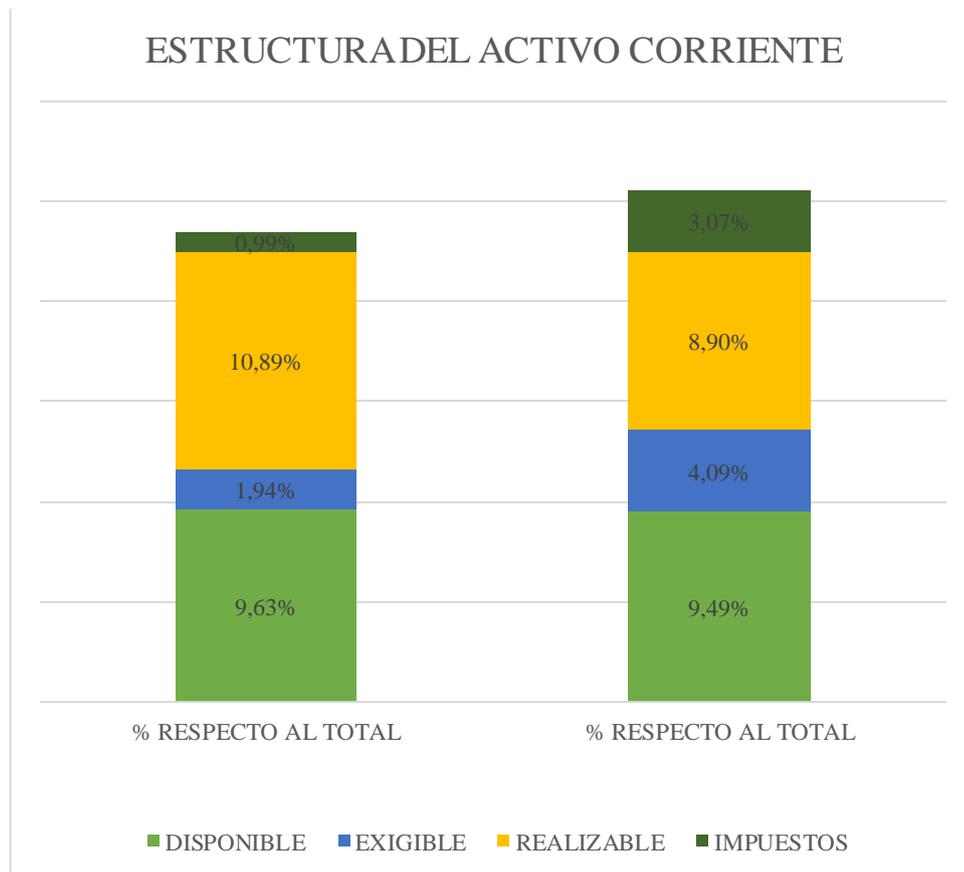
**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

El activo del 2015, muestra que está compuesto por el 9.63% de disponible, 1.94% de exigible, 10.89% de realizable, 0.99% de impuestos y de 76.54% de activo fijo no

depreciable. Mientras que en el 2016 estos valores cambiaron, siendo el 25.54% de activo corriente y de 74.46% del activo fijo, donde el activo corriente dispone de 9.49% en disponible, 4.09 de exigible, 8.9% de realizable y de 3.07% en impuestos.

Figura 34: Estructura del activo corriente

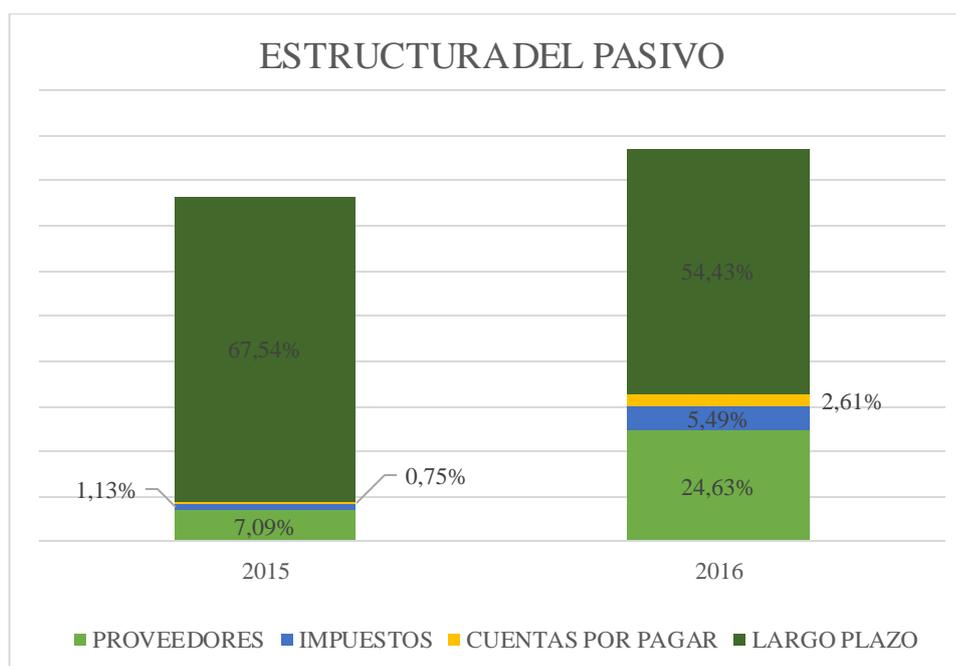


**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

El pasivo de la empresa Metalarco Cía. Ltda., se encuentra conformado por proveedores, impuesto cuentas por pagar y cuentas por pagar a largo plazo, con variaciones que se visualizan en el gráfico siguiente.

Figura 35: Estructura del pasivo



Fuente: Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### 4.3.6 Indicadores financieros

Para elevar la calidad de este análisis financiero, se procedió a aplicar los principales indicadores financieros, pues se constituyen como instrumentos estratégicos que aportan a un acertado análisis de los estados financieros, permitiendo facilitar el conocimiento de la real situación financiera de la empresa.

Tabla 26: Indicadores financieros

PRUEBA ÁCIDA					
Fórmula	Período	Activo Corriente	Inventario	Pasivo corriente	Indicador
$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	2015	20.840,67	9.674,45	7.972,66	1,40
	2016	23.327,27	8.124,32	29.887,49	0,51
La empresa Metalarco Cía. Ltda., disponía de \$ 1,40 para cubrir sus deudas a corto plazo en el 2015, mientras que en el 2016 la compañía solo disponía de \$ 0,51 para cubrir cada dólar de deuda, es decir no contaba con liquidez.					
RAZÓN CORRIENTE					
Fórmula	Período	Activo corriente		Pasivo corriente	Indicador
$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2015	20.840,67		7.972,66	2,61
	2016	23.327,27		29.887,49	0,78

Metalarco Cía. Ltda., cuenta con un activo corriente de 2,61 veces más que su pasivo corriente en el 2015, es decir que por cada dólar monetario de deuda de la empresa cuenta con \$ 2,61, mientras que en 2016 este disminuyó a \$ 0,78, demostrando que no existe margen de seguridad para hacer frente a sus deudas.

<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO</b>				
<b>Fórmula</b>	<b>Período</b>	<b>Ingresos operativos</b>	<b>Activo total</b>	<b>Indicador</b>
$\frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Activo total}}$	2015	181.155,12	88.840,67	2,04
	2016	124.948,09	91.327,27	1,37

Con los índices resultantes de la Rotación de Activos de la empresa Metalarco Cía. Ltda., se puede determinar que para el 2015 se ha colocado 2.04 veces en los clientes la inversión realizada, mientras que en el 2016 este fue de 1.37 veces, demostrando que en este último período no se han utilizado con mayor eficiencia los activos para generar ventas.

<b>ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR</b>				
<b>Fórmula</b>	<b>Período</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>Ventas a crédito</b>	<b>Indicador</b>
$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas x cobrar}}$	2015	1.727,10	50.047,74	18,32
	2016	3.736,37		

En el año 2016, la empresa Metalarco Cía. Ltda., registró ventas a crédito por \$50.047,74 USD. En la hoja de Balance del año anterior (2015) vemos que tiene en Cuentas por Cobrar \$1.727,10 USD y en el año 2016 tiene \$3.736,37 USD.

La empresa Metalarco Cía. Ltda., evidencia en la rotación de cuentas por cobrar 18.32 veces al año.

En general, la rotación de cuentas por cobrar, implica que la empresa opera más al contado, vende más o se vuelve más eficiente en sus cobranzas.

<b>PERÍODO PROMEDIO DE COBRO</b>				
<b>Fórmula</b>	<b>Período</b>	<b>365</b>	<b>Rotación Ctas x cobrar</b>	<b>Indicador</b>
$\frac{365}{\text{Rotación por de ctas cobrar}}$	2016	365	18.32	19,92

Una vez calculado rotación de cuentas por cobrar, se procede a calcular el promedio de días que se tiene para recibir el dinero por parte de los clientes:

- Se tiene al año 365 días y la empresa cobra 18.32 veces al año. Se hace la operación  $365 / 18.32 = 19,92$ .
- Estos 19.92 representa el número promedio de días que toma a los clientes pagar a la empresa.

Analizando los números vemos que la empresa Metalarco Cía. Ltda., hace un buen trabajo en cuanto a recaudación de sus cuentas por cobrar. Con una política de ofertas de crédito de hasta un 40% de los pedidos de los clientes y a un plazo de pago máximo de 30 días, este dato nos indica que el promedio de dinero a pagar por parte de su cliente cumple con lo estipulado.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO				
Fórmula	Período	Total deuda	Total activos	Indicador
$\frac{\text{Total deuda}}{\text{Total activos}} * 100$	2015	67.972,66	88.840,67	77%
	2016	79.595,71	91.327,27	87%
La empresa se encuentra endeudada con terceros un 77% del total de sus activos en el 2015, mientras que en el 2016 incrementa a 87% su deuda con terceros, debido ya que ha contraído más obligaciones con terceros.				
ROA				
Fórmula	Período	Utilidad Neta	Total activos	Indicador
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}} * 100$	2015	15.680,92	88.840,67	17,65%
	2016	6.544,47	91.327,27	7,17%
Metalarco Cía. Ltda., en este indicador demuestra que durante el 2015 la empresa genero 17.65% de utilidad neta, mientras que en el 2016 su rendimiento fue de 7.17%. Demostrando que la productividad disminuyó en un 10,49%.				
ROE				
Fórmula	Período	Utilidad neta	Patrimonio	Indicador
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	2015	15.680,92	20.868,01	75%
	2016	6.544,47	11.731,56	56%
El grado de rentabilidad de la empresa, en el periodo 2015 fue del 75% mientras que en el periodo 2016 disminuyo en un 16%, alcanzando una rentabilidad de la inversión del 56%, en todo sentido ubicando a Metalarco Cía. Ltda., como una empresa en excelentes condiciones para invertir y a su vez para generar utilidades altas.				

**Fuente:** Estados financieros de la Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### 4.3.7 Resultados del análisis financiero

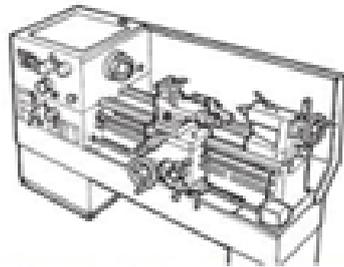
Una vez realizado el análisis a los estados financieros de la empresa Metalarco Cía. Ltda., se puede inferir en base a los resultados obtenidos; sobre su posición financiera, cambios sufridos durante los períodos analizados; los mismos que han demostrado situaciones positivas y negativas para la empresa, en donde se citarán para aportar con propuestas de mejoramiento o posible solución.

El análisis horizontal del Estado de Resultado demuestra que las ventas netas han disminuido un 31% en comparación al 2015; generando una utilidad neta \$ 6.544,47 en el 2016; disminuyendo su utilidad neta del ejercicio en un 58.26% en comparación al período base que fue de \$ 15.680,92. El análisis horizontal realizado al balance general, muestra que el activo ha incrementado un 2.80%, producto del activo corriente que creció un 11.93% en comparación al 2015, siendo sus factores las cuentas Clientes e Impuestos.

El Activo fijo se mantiene de un período a otro. El pasivo tuvo variaciones de crecimiento del 17.10%, generados por obligaciones con proveedores, impuesto y cuentas por pagar.

El análisis vertical del Estado de Resultado del 2015, muestra al Costo de Venta con un 86.26% de participación en comparación a las ventas netas, la Utilidad Bruta en Ventas con el 13.79%, los Egresos tienen el 4.94% y la Utilidad Neta del Ejercicio del 8.66% con respecto a las Ventas Netas. El Balance General de los dos períodos analizados demuestra que la empresa está compuesta por el 76.51% del pasivo y el 23.49% por el patrimonio en el 2015 (período base), mientras que en el 2016, presenta una participación del pasivo del 87.15% y un 12.85 en el patrimonio en comparación del total del activo. Para elevar la calidad de este análisis financiero, se procedió a aplicar los principales indicadores financieros, donde la prueba ácida indica que la empresa Metalarco Cía. Ltda. dispone de \$ 1,40 para cubrir sus deudas a corto plazo en el 2015, mientras que en el 2016 la compañía solo disponía de \$ 0,51 para cubrir cada dólar de deuda, mientras que la razón corriente indica que la empresa cuenta con un activo corriente de 2,61 veces más que su pasivo corriente en su período base, y en el 2016 este disminuyó a \$ 0,78, demostrando que no existe margen de seguridad para hacer frente a sus deudas, la rotación del activo fue de 2.04 y 1.37 veces durante los dos períodos analizados, se evidencia en la rotación de cuentas por cobrar 18.32 veces al año. El tiempo promedio de cobro fue de 19,92 días en el 2016, interpretando así que la empresa Metalarco Cía. Ltda., hace un buen trabajo en cuanto a recaudación de sus cuentas por cobrar. Con una política de ofertas de crédito de hasta un 40% de los pedidos de los clientes y a un plazo de pago máximo de 30 días, este dato nos indica que el promedio de dinero a pagar por parte de su cliente cumple con lo estipulado. La razón de endeudamiento indica que la empresa se encuentra endeudada con terceros un 77% del total de sus activos en el 2015, mientras que en el 2016 incrementa a 87% sus obligaciones con terceros. Durante el 2015 la empresa generó 17.65% de utilidad neta, mientras que en el 2016 su rendimiento fue de 7.17%. Demostrando que la productividad disminuyó en un 10,48% por cada dólar invertido, mientras que su rendimiento en cuanto al patrimonio en el periodo 2015 fue del 75% mientras que en el periodo 2016 disminuyó en un 16%, alcanzando una rentabilidad de la inversión del 56%, en todo sentido ubicando a Metalarco Cía. Ltda., como una empresa en excelentes condiciones para invertir y a su vez para generar utilidades altas.

#### 4.3.8 Informe administrativo y financiero



METALARCO CIA. LTDA.  
MAQUINADO & SOLDADURA  
METALARCO CIA. LTDA.

# INFORME ADMINISTRATIVO & FINANCIERO

---

METALARCO CÍA. LTDA.

ANALISTA | MAYRA EPIFANÍA CASTILLO MONTALVÁN |

#### 4.3.9 Carta de presentación para lectura del informe

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Fco. de Orellana (Coca), 24 de Abril del 2017

Lcdo.

Armando Solórzano

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA METALARCO CÍA. LTDA.**

Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente me complace hacerle conocer los resultados obtenidos del “Análisis y Evaluación a la Gestión Administrativa y Financiera en los períodos 2015-2016”, esperando que los mismos sean de utilidad para futuras decisiones a tomarse en bien de la institución.

Particular que emito a usted para los fines pertinentes.

Atentamente.

Sra. Mayra Epifanía Castillo Montalván.

ANALISTA ADMINISTRATIVA & FINANCIERA

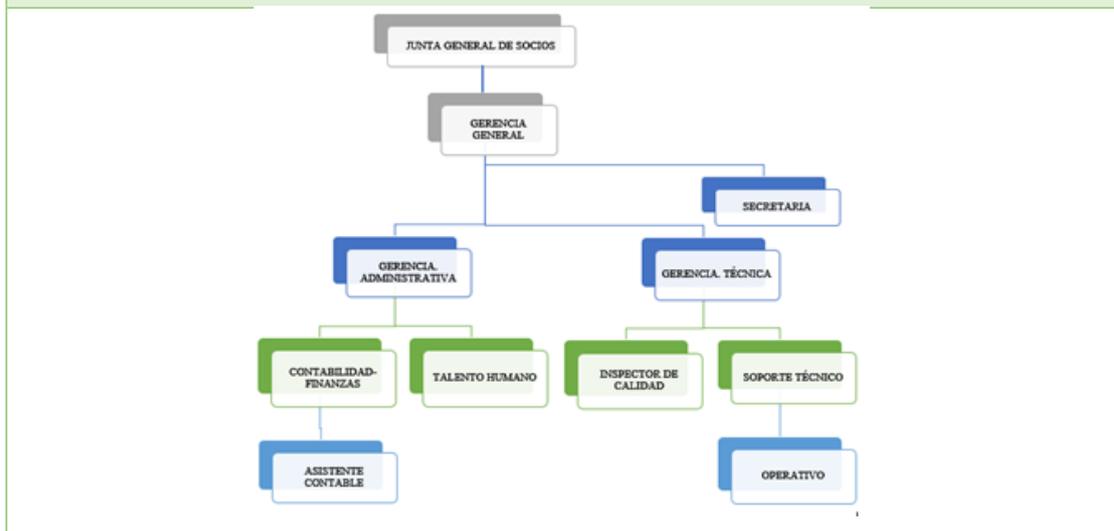
**INFORME DEL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN A LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA METALARCO CÍA.  
LTDA.**

❖ **INFORMACIÓN GENERAL**

<b>DATOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD</b>	
<b>Nombre Legal</b>	METALARCO CÍA. LTDA.
<b>Gerente General</b>	Lcdo. Armando Solórzano
<b>RUC</b>	22903225480001
<b>Dirección</b>	Cantón: Francisco de Orellana Parroquia: Puerto Francisco de Orellana (El Coca) Barrio: Flor del Oriente Calles: Vía a los Zorros S/N intersección Av. Los Laureles.
<b>Teléfono</b>	062883259
<b>E-mails</b>	metalarco@hotmail.com
<b>Misión</b>	“METALARCO CIA. LTDA., es una empresa dedicada a actividades de soldadura y torneado de piezas, con altos niveles de calidad y servicio integral donde su principal objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes en las diferentes áreas de mecanizados, soldaduras, reparación y montajes industriales; Apoyados en recursos tecnológicos y profesionales altamente calificados donde se mantiene un respeto por la integridad humana”.
<b>Visión</b>	“METALARCO CIA. LTDA., Sera una empresa reconocida en el mercado nacional en la producción de piezas mecanizadas, reparación y montajes industriales con el fin de mejorar la industria siderúrgica, construcción, minera y petrolera, contribuyendo así al desarrollo del país a través de una empresa competente, generando fuentes de empleo teniendo en cuenta el factor humano como principio de calidad para nuestros productos”.

<b>Política de calidad</b>	“Metalarco sirve a las empresas del sector servicios petroleros e industriales, con productos y servicios de mecanizado y soldadura que cumplen las especificaciones bajo estándares internacionales de calidad y tiempos de entrega, a través de la mejora continua de su infraestructura y la experiencia de su personal, con el objetivo final de aportar a la satisfacción, crecimiento y desarrollo de la empresa, los proveedores y los clientes”.
<b>Objetivos de calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con los requisitos del cliente con productos y servicios de alta calidad</li> <li>- Mantener el Mejoramiento continuo de la organización</li> <li>- Mantener personal competente que permita suministrar a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad</li> <li>- Proporcionar equipos e infraestructura en óptimas condiciones para el buen desarrollo de nuestra actividad comercial.</li> <li>- Mantener e Incrementar la satisfacción del cliente.</li> </ul>

### Estructura Organizacional



### ❖ OBJETO

Determinar el direccionamiento administrativo y la posición económica y financiera de la entidad sujeta a estudio, llegando a recomendar correctivos con el fin de incrementar la eficiencia de la misma.

## ❖ ALCANCE

La información presentada a continuación, ha sido preparada para la administración de la entidad, sin perder de vista la claridad, objetividad e imparcialidad para mostrar la posición y los resultados alcanzados.

El informe se presenta en tres partes debidamente diferenciadas. La PRIMERA, está enfocada a los procesos administrativos en base a la planeación, organización, dirección y control. La SEGUNDA, por su lado, está el análisis horizontal y vertical del Estado de Resultado y el Estado de Situación Financiera, y la TERCERA, en contraste con lo anterior; ofrece los aspectos medulares de la gestión financiera en el período comprendido en el período 2015-2016, los cuales son explicados de manera cuantitativa mediante los indicadores financieros.

## ❖ INFORME DE LOS HALLAZGOS

### I. Evaluación Administrativa

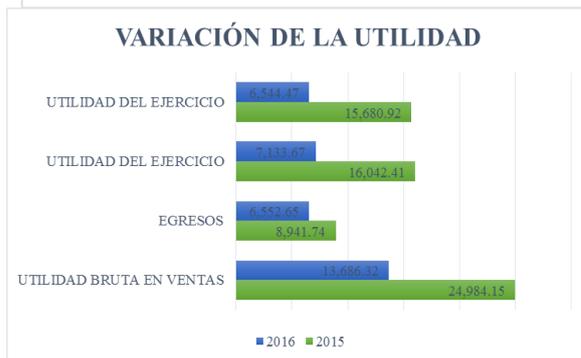
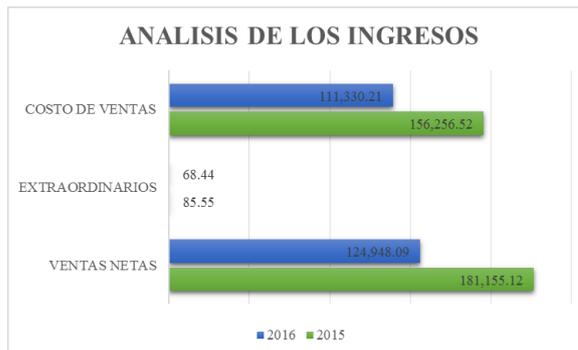
Metalarco Cia. Ltda., es una entidad privada con un modelo administrativo basado en la mejora continua, contando con una gestión administrativa. Dentro de los procesos administrativos en cuanto al círculo de Deming; para el cumplimiento de los objetivos institucionales; la compañía dispone del 84% de confianza y con un riesgo inherente de 16%. Indicando que la fase de Planeación dentro de la empresa posee una participación del 22%, Organización 23%, Dirección 19% y Control con un aporte del 20% de nivel de confianza dentro de la misma. Dentro de la gestión administrativa se pueden destacar dos puntos importantes en referencia a sus fase: la fase de Dirección ha obtenido la menor participación con un 19%, demostrando falencias de liderazgo e inadecuado ambiente laboral para alcanzar sus objetivos planificados, y la fase de Organización que dispone del mayor ponderación en base a que las instituciones



del sector privado se rigen a través de una estructura organizacional mediante normativas y reglamentos que deben de cumplir de acuerdo al estado ecuatoriano.

## II. Análisis Financiero

### ✓ Del Análisis Horizontal

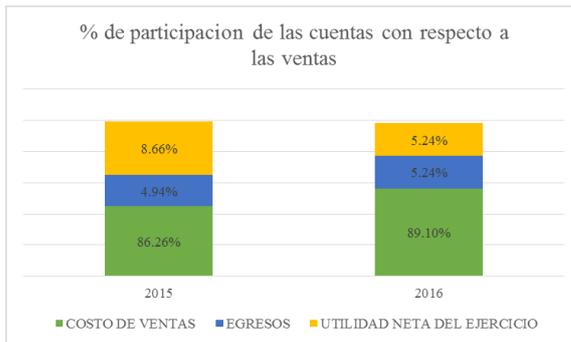


El análisis horizontal del Estado de Resultado demuestra que las ventas netas han disminuido un 31% en comparación al 2015; generando una utilidad neta \$ 6.544,47 en el 2016; disminuyendo su utilidad neta del ejercicio en un 58.26% en comparación al período base que fue de \$ 15.680,92. El análisis horizontal realizado al balance general, muestra que el activo ha incrementado un 2.80%, producto del activo corriente que creció un 11.93% en comparación al 2015, siendo sus factores las cuentas Clientes e Impuestos. El Activo fijo

se mantiene de un período a otro. El pasivo tuvo variaciones de crecimiento del 17.10%, generados por obligaciones con proveedores, impuesto y cuentas por pagar.

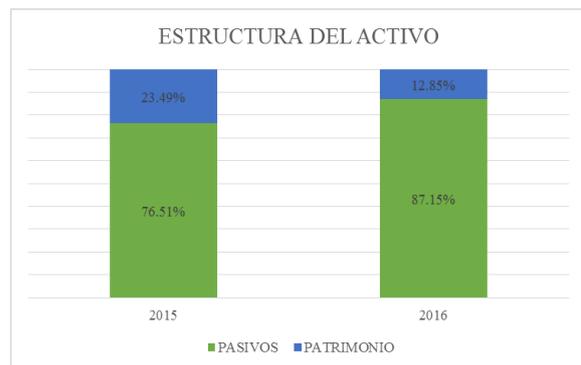


### ✓ Del Análisis Vertical

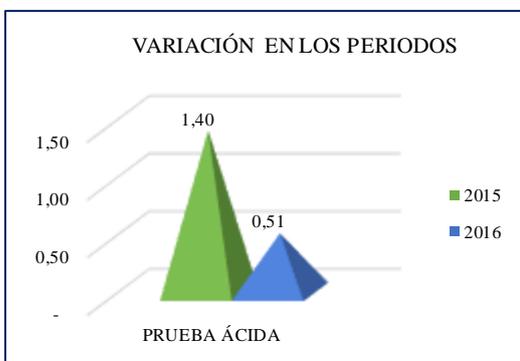


El análisis vertical del Estado de Resultado del 2015, muestra al Costo de Venta con un 86.26% de participación en comparación a las ventas netas, la Utilidad Bruta en Ventas con el 13.79%, los Egresos tienen el 4.94% y la Utilidad Neta del Ejercicio del 8.66% con respecto a las

Ventas Netas. El Balance General de los dos períodos analizados demuestra que la empresa está compuesta por el 76.51% del pasivo y el 23.49% por el patrimonio en el 2015 (período base), mientras que en el 2016, presenta una participación del pasivo del 87.15% y un 12.85 en el patrimonio en comparación del total del activo.

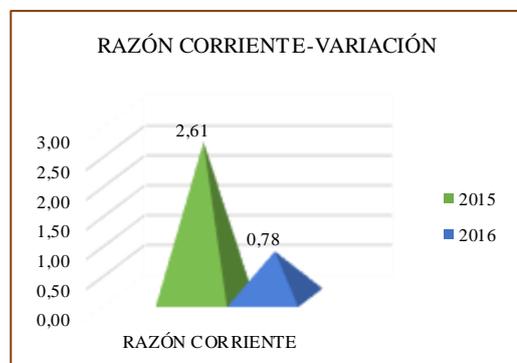


### III. Indicadores Financieros

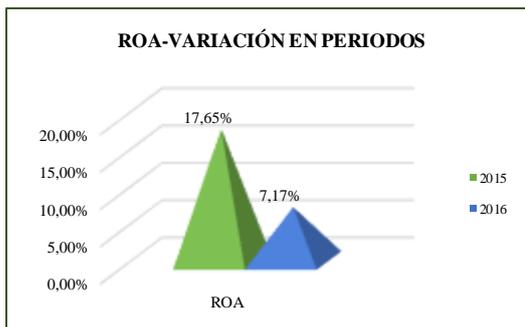


Para elevar la calidad de este análisis financiero, se procedió a aplicar los principales indicadores financieros, donde la prueba ácida indica que la empresa Metalarco Cía. Ltda. dispone de \$ 1,40 para cubrir sus deudas a corto plazo en el 2015, mientras que en el 2016 la compañía solo disponía de \$ 0,51 para cubrir

cada dólar de deuda, mientras que la razón corriente indica que la empresa cuenta con un activo corriente de 2,61 veces más que su pasivo corriente en su período base, y en el 2016 este disminuyó a \$ 0,78, demostrando que no existe margen de seguridad para hacer frente a sus deudas, la rotación del activo fue de 2.04 y 1.37 veces durante los dos períodos analizados, se evidencia en la rotación de cuentas por cobrar 18.32 veces al año. El tiempo promedio de cobro fue de 19,92 días en el 2016,

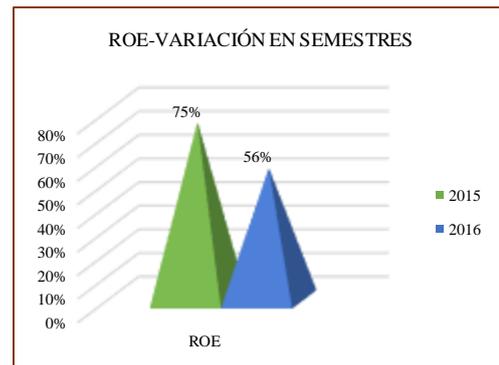


interpretando así que la empresa Metalarco Cía. Ltda., hace un buen trabajo en cuanto a recaudación de sus cuentas por cobrar. Con una política de ofertas de crédito de hasta un 40% de los pedidos de los clientes y a un plazo de pago máximo de 30 días, este dato nos indica que el promedio de dinero a pagar por parte de su cliente cumple con lo estipulado. La razón de endeudamiento indica que la empresa se encuentra endeudada con terceros un 77% del total de sus activos en el 2015, mientras que en el 2016 incrementa a 87% sus obligaciones con terceros. Durante el 2015 la empresa genero 17.65% de utilidad neta, mientras que en el 2016 su rendimiento fue de 7.17%. Demostrando que la productividad



disminuyó en un 10,48% por cada dólar invertido, mientras que su rendimiento en cuanto al patrimonio en el periodo 2015 fue del 75% mientras que en el periodo 2016 disminuyó en un 16%, alcanzando una rentabilidad de la inversión del 56%, en todo

sentido ubicando a Metalarco Cía. Ltda., como una empresa en excelentes condiciones para invertir y a su vez para generar utilidades altas.



El ambiente financiero de las compañías es un factor determinante para lograr el superación de una organización, especialmente el en las micro y pequeñas empresa donde su limitación

financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir en el mercado.

El Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales; destinar los recursos que posee de manera eficiente para lograr sobrevivir (mantenerse y generar utilidades) con los que contará Metalarco Cía. Ltda., ya que sin no son controlados a tiempo pueden ocasionar grandes pérdidas.

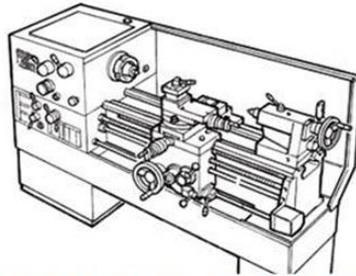
## ❖ RECOMENDACIONES GENERALES

Creyendo que el trabajo arduo para la generación de recursos propios y el nuevo papel observado al máximo en entidades y organismos, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Capacitación constante al personal que labora dentro de la empresa Metalarco Cia. Ltda., para crear un adecuado ambiente laboral, conocer sus funciones y buena atención a la ciudadanía, alcanzando los objetivos institucionales.
- ✓ Planear las acciones para ofrecer un producto y servicio de excelencia para atraer nuevos clientes, con base en datos generales y necesidades específicas que observadas, con la finalidad de desarrollar acciones puntuales dirigidas a cubrir estos vacíos.
- ✓ Alcanzar el total de sus ingresos por medio de su propia gestión, logrando optimizar sus gastos corrientes.
- ✓ Realizar presupuestos acorde a datos históricos, adaptados a la realidad de la compañía, para así poder conocer de forma anticipada los ingresos a obtener a un período determinado.

#### **4.4 MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO**

# METALARCO CIA. LTDA.



**METALARCO CIA. LTDA.**  
**MAQUINADO & SOLDADURA**

## **MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Copia N°: .....  
Responsable: .....  
Entregada a: .....  
Fecha: .....



### **CONTROL DE CAMBIOS**

Edición N°	Fecha de elaboración	Modificaciones
<b>01</b>	<b>24-04-2017</b>	<b>Edición original</b>



 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

#### **4.4.1 Introducción y declaración de propiedad**

El presente Manual de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral y su estructura ha sido elaborado en función de los requisitos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno y la Norma Internacional de Información Financiera para Pymes, en el presente Manual de Gestión Financiera se establecen las disposiciones adoptadas por Metalarco Cía. Ltda., para cumplir con los requisitos de la Norma Internacional de Información Financiera para Pymes.

El presente Manual de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral es propiedad de la empresa Metalarco Cía. Ltda., y de uso exclusivo para los miembros de esta empresa, no pudiendo ser reproducido ni utilizado en todo o en parte, sin autorización expresa y por escrito de la Gerencia de Metalarco Cía. Ltda. El Manual y los documentos que del mismo se derivan son de obligado cumplimiento para todos los trabajadores de la empresa, quienes deben velar por su confidencialidad y control, para lo cual dispondrán de copias controladas.

#### **4.4.2 Generalidades**

La Gerencia ha identificado los procesos necesarios para el Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral y su aplicación en la empresa Metalarco Cía. Ltda., determinando la secuencia e interacción de estos procesos.

El mapa general de procesos se muestra en el numeral 4.4.7.1 (Figura. 29), de este Manual de Gestión Administrativo - Financiero.

La interacción de los procesos entre sí, los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación, como el control de los mismos sean eficaces, los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos y la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos se recogen en el presente Manual.



## METALARCO CÍA. LTDA.

### MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



La globalización en el sector industrial es un fenómeno económico mundial que obliga a las organizaciones a entregar productos y servicios de alta calidad a costos competitivo, con un valor agregado, excediendo las expectativas del cliente, mediante el diseño de modelo de gestión financiera que están orientadas a fortalecer su patrimonio y conseguir fidelidad de sus clientes, permitiéndoles seguir creciendo y contar con suficientes recursos económicos para nuevas inversiones.

#### 4.4.3 Alcance del modelo de gestión administrativo – financiero basado en Cuadro de Mando Integral

##### 4.4.3.1 Alcance del modelo en la gestión administrativa

El alcance del presente manual tiene por objeto definir los requisitos que debe cumplir el Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral, las políticas y los procedimientos de cumplimiento de la empresa Metalarco Cía. Ltda., para prevenir la aparición de no conformidades alcanzando la mejora continua, así como la satisfacción de sus clientes.

##### 4.4.3.2 Alcance del modelo en la gestión financiera

###### ✓ Activos fijos

Establecer un procedimiento que permita a todos los empleados conocer los requisitos y pasos necesarios para la compra de bienes que serán registrados como Activos fijos. Es responsabilidad de todos los empleados que intervengan en el proceso de compras, cumplir y hacer cumplir este procedimiento.

###### ✓ Seguros

Mantener asegurados los activos fijos ante posibles contingencias. El responsable será el área administrativa, la persona encargada del control de activos fijos.



## METALARCO CÍA. LTDA.

### MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



#### ✓ Bancos

Establecer el adecuado uso y control de los fondos de la empresa Metalarco Cía. Ltda., siendo el responsable el financiero de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y límites establecidos.

#### ✓ Procesos de cheques

Establecer un procedimiento para la emisión de cheques, siendo el responsable el área administrativa y financiera de la empresa.

#### ✓ Caja chica

Establecer un adecuado uso y control de fondos que sirva para cubrir gastos cuyo monto y naturaleza de urgente ameriten la emisión de un cheque. Este procedimiento debe ser acogido por todos los empleados que hacen uso del fondo. Es responsabilidad de la administración financiera el cumplir los procedimientos y límites establecidos.

#### ✓ Gasto de viaje

Establecer un mecanismo de control del fondo destinado para viajes. Todos los empleados que realicen viaje fuera de las instalaciones por motivo de actividades del trabajo deben acogerse a este procedimiento, el cual es de responsabilidad del área administrativa-financiera.

#### ✓ Impuestos

Establecer procedimientos para el pago oportuno y completo de los impuestos al fisco. El responsable será el área administrativa-financiera y el representante legal de la empresa.

#### ✓ Inversiones

Establecer un mecanismo adecuado dentro de la empresa Metalarco Cía. Ltda., para optimizar la utilización de los excedentes mensuales de los recursos monetarios. El encargado de la gestión de inversiones será el contador-financiera de la organización.

	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>		
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	

#### ✓ **Cuentas por pagar**

Instaurar un procedimiento que permita a todos los empleados conocer el flujo, requisitos y otros elementos necesarios para el pago de un buen servicio, optimizando tiempo y recurso.

#### ✓ **Cuentas por cobrar**

Establecer los procedimientos coordinados dentro de la empresa Metalarco Cía. Ltda., afines al cobro de cuentas pendientes que inicia con la solicitud del crédito, pasando por el registro de la cuenta y concluye con el cobro de la deuda concedida.

#### ✓ **Registros contables**

Establecer un proceso de registros contables dentro de la empresa Metalarco Cía. Ltda., para obtener estados financieros precisos y confiables. Las personas encargadas de la contabilidad y todos los funcionarios que por la naturaleza de las actividades que realizan deben solicitar y suministrar información al área contable financiera.

### **4.4.4 Políticas del modelo en la gestión Administrativo – Financiero**

#### **4.4.4.1 Política en la gestión administrativa**

METALARCO CÍA. LTDA., a través del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral, busca desarrollar y mejorar continuamente sus procesos de manera que estos garanticen tanto el cumplimiento de la legislación aplicable, la calidad del producto y el servicio, con el fin de lograr sus objetivos corporativos, mantener su posición competitiva y satisfacer las expectativas de sus accionistas, sus clientes, sus empleados y demás partes interesadas.



## METALARCO CÍA. LTDA.

### MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



#### 4.4.4.2 Política en la gestión financiera

##### ✓ Políticas en los activos fijos

De acuerdo a lo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno, el tiempo de vida útil de los bienes será:

- a) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- b) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- c) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- d) Equipo de cómputo y software 33% anual.

En este caso de que los porcentajes establecidos como máximo en este reglamento sean superiores a los cálculos de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable, se aplicarán estos últimos.

##### ✓ Políticas a los seguros

- Todos los muebles, equipos de oficina u electrónicos, de campo y demás deben estar debidamente protegidos por pólizas de seguro contra robo, incendio, inundaciones y desastres naturaleza. Para ello se debe controlar que sean contratados los seguros que se requieran para cubrir adecuadamente los riesgos implícitos en el desarrollo de las operaciones de la organización.
- Se llevará un registro de los seguros contratados por la entidad que permita controlar sus vencimientos y cobertura, facilitando la oportuna renovación de los mismos.
- Las pólizas y documentos relacionados con los seguros contratados serán adecuadamente archivados y custodiados para evitar perjuicios en la renovación, reclamos y demás servicios que se procesen.
- Los vehículos, sus extras y herramientas deben estar cubiertos por una póliza de seguro contra todo riesgo.



## METALARCO CÍA. LTDA.

### MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



#### ✓ **Política por banco**

- Mantener información en los talonarios de cheques.
- Permanente conciliación bancaria.
- Archivar los Estados de Cuesta en un lugar seguro.
- Mantener los talonarios de cheques.
- Establecer políticas de crédito y sobregiros.

#### ✓ **Política para manejo de cheques**

- Los pagos deben estar previstos en el presupuesto general.
- Todos los pagos deben realizarse contra la presentación de la factura entregada por el proveedor, misma que debe estar debidamente revisada y autorizada por el departamento de contabilidad.
- Todas las facturas deben ser originales, claramente detalladas, sin rasgos de alteración o adulteración y deben contar con todos los requisitos que exige el SRI.
- Asignación de un día exclusivo para realizar los pagos.
- Los cheques únicamente deben ser tramitados mediante orden de cheque, en la que debe constar las firmas de autorización correspondientes y las cuentas contables a las que afecta.
- Todos los comprobantes, ya sea de ingreso, deben contar con firmas de responsabilidad y la revisión correspondiente.
- Una vez realizados los cheques, deben ser revisados y autorizados para pasar a firmar.

#### ✓ **Política para el manejo de caja chica**

- Escoger tener una sola caja chica o tener una por cada departamento, todo depende de la estructura de la asociación y como se logra mayor agilidad y eficiencia en su funcionamiento.

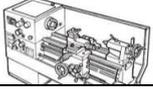
- Determinar el monto de caja chica en base al movimiento mensual de gastos previstos como urgentes y de montos bajos.
- Todos los vales provisionales deben ser liquidados en un tiempo máximo de 48 horas.
- Mantener cierre del día en la o las máquinas de recepción de tarjetas de crédito.
- No se exigirá recibo en casos de movilización local y otros casos muy excepcionales siempre que vayan autorizados por el gerente departamental.

✓ **Política para gastos de viaje**

- Establecer el lugar de hospedaje por noche.
- Establecer el presupuesto de hospedaje por noche.
- Estimar el gasto de alimentación diaria.
- Establecer el tipo de transporte que se utilizará para el viaje.
- Estimar los gastos de transportación hasta y en lugar de destino.
- Mantener un control de gastos sustentados en facturas o recibos.
- Liquidar inmediatamente cada viaje una vez que se ha retomado al lugar de partida.

✓ **Política para el pago de impuestos**

- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
  - Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediatamente anterior.
  - Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.
- Impuesto a la renta:
  - La base imponible o base de cálculo del impuesto a la renta está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

	<b>MANUAL DE GESTION ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

La tarifa del impuesto para personas naturales y sucesivas indivisas de los próximos años se la puede visualizar en la página de Servicio de Rentas Internas, ya que para las sociedades, la reducción de la tarifa del Impuesto a la Renta de Sociedades contemplada en la reforma al Art. 37 de la Ley de Régimen Tributario interno, se aplicará de forma progresiva, indicando que a partir del ejercicio fiscal 2013 en adelante, la tarifa impositiva será del 22%.

#### ✓ **Política para las inversiones**

- Se determinará el excedente para la inversión y se procederá a realizar el primer sondeo de las cotizaciones.
- Seleccionada la opción de inversión, el director financiero comunicará, de tal hecho a la gerencia general, en el cual se detallaran los términos de cierre y confirmación de la inversión.
- La entrega de los recursos financieros para la adquisición de los títulos valores, deberá realizarse mediante transferencias a través del banco al organismo determinado por el mercado de valores.
- El plazo máximo para las inversiones será de 360 días, pero dependiendo de las necesidades de renovación se pedirá autorización a la junta de accionistas.
- Hacer el seguimiento de las inversiones, con el fin de determinar si se están llevando a cabo las condiciones contractuales de pago de rendimientos por parte de la empresa emisora del título valor, a fin de mantener un adecuado nivel de liquidez empresarial.
- No se colocará un monto igual al 15% del total del portafolio en un emisor, a excepción los bonos del estado, que pueden llegar hasta 25%.
- Realizar inversiones en instituciones mínimo triple A (AAA).
- Si se considera realizar inversiones en bienes raíces, su precio de compra debe llegar máximo al 7% del avalúo realizado por organismos o profesionales afines a este campo.
- La aprobación del monto solicitado se sujetará a la posibilidad de liquidez para cubrir las operaciones de crédito, entrega de beneficios y obligaciones.

 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

- Se realizarán permanentemente el monitoreo del riesgo de las inversiones.
- Elaborar instructivos para la realización de inversiones.
- Para el caso de las inversiones en renta variable, el gerente actuará personalmente a través de su representante, en directorios, comisiones. O cualquier otro organismo o dignidad en estas entidades.

✓ **Política para las cuentas por pagar**

- No se deben aceptar facturas que contengan errores, alteraciones o enmendaduras.
- Solo se pagará con el visto bueno de la gerencia y con la documentación soporte.
- Los registros contables de las facturas deben estar efectuados previo el pago de las mismas.
- Los soportes de las compras de bienes inventariables deben traer el informe de bodega y la firma de haber recibido la mercadería.

✓ **Políticas para las cuentas por cobrar**

- Actualizar y registrar información del deudor.
- Verificar que los documentos que respaldan el crédito sean legibles.
- Confirmar que los datos de los deudores sean correctos, nombre, RUC, domicilio particular y laboral, etc.
- Actualizar las cuentas por cobrar.
- Emitir mensualmente el informe de los cobros pendientes.

✓ **Políticas para los registros contables**

- Registros de ingresos:
  - Los fondos entregados deben ingresar a la cuenta bancaria de la empresa.
  - La validación de los ingresos es entregado a contabilidad con detalle de fondos recibidos.
  - Contabilidad verificará información del documento y registrará la transacción.

– Registro de egresos:

- Todo desembolso quedará registrado en un comprobante de egreso que tendrá numeración consecutiva pre-impresa.
- *Anticipos de viaje:* Finanzas recibe formato de anticipo de gasto de viaje, el cual debe especificar claramente la cantidad solicitada y el nombre del funcionario debidamente autorizado. La persona encargada emite el cheque y se encarga de que el mensajero lo cambie para entregarle el monto en efectivo al solicitante. Finanzas se encarga de registrar el movimiento junto a la emisión por el sistema del cheque en la cuenta anticipos.
- *Pago a proveedores:* Comprobar que las cifras presentadas en facturas estén correctas y los documentos de soporte debidamente autorizados. Contabilidad registrará la erogación directamente del gasto y otras cuentas que afecte.
- *Liquidación de anticipos de gastos de viaje:* En el departamento de contabilidad se revisará que todos los rubros declarados como gastos estén sustentados, así como debe considerar la racionalidad del mismo, que las cifras cuadren con la suma total como con los soportes respectivos, si el gasto está debidamente aprobado, aprobar y registrar contablemente descargando el anticipo y afectando los gastos.

#### 4.4.5 Objetivos y metas del modelo de gestión administrativo

##### Financiero basado en cuadro de mando integral

Tabla 27: Objetivos y metas del modelo de gestión administrativo – financiero

#	OBJETIVOS	METAS
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los costes y mejora de la productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la rentabilidad financiera en un 5%.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los ingresos y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad en los procesos.</li> <li>• Aumentar la rapidez de respuesta al cliente en un 5%.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos definidos en cada una de las áreas existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen de la empresa</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del ausentismo.</li> <li>• Capacitación constante del personal.</li> <li>• Motivación y satisfacción del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el absentismo en 10%.</li> <li>• Competitividad en los empleados.</li> <li>• Propiciar un clima de confianza.</li> </ul>

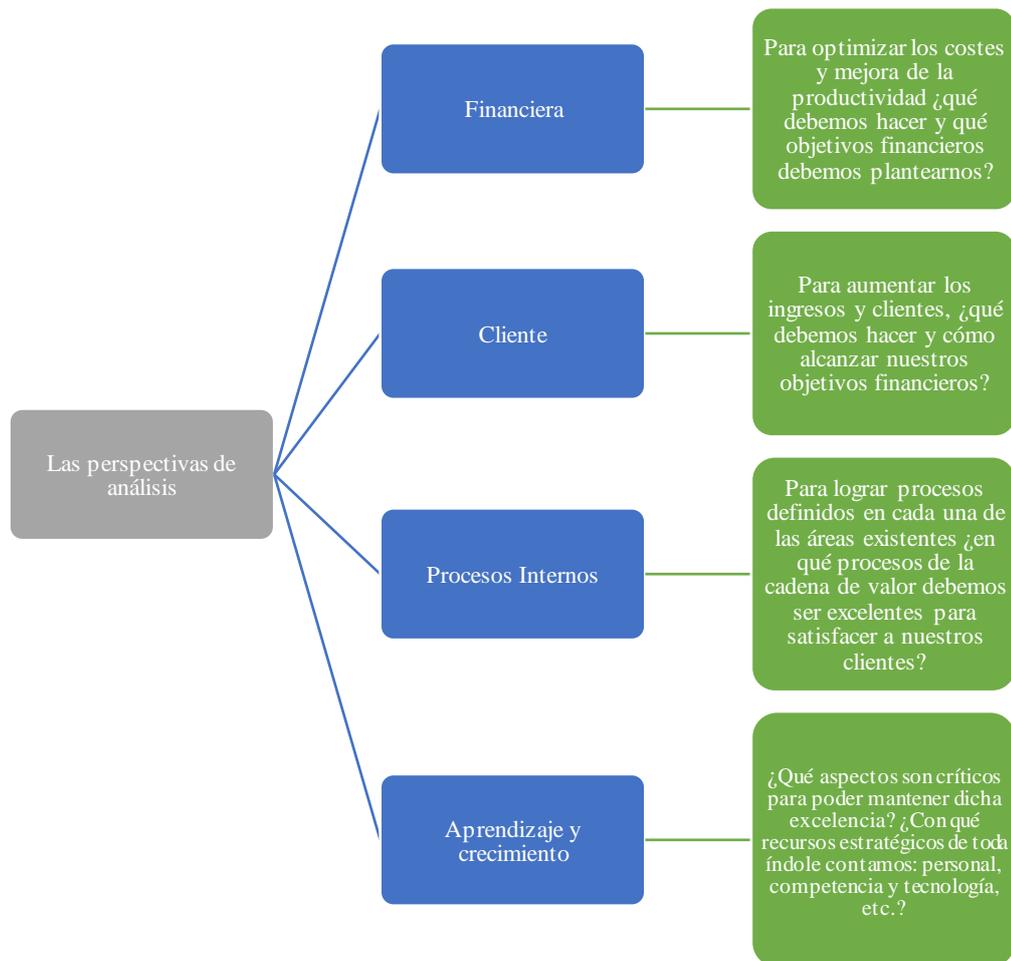
Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### 4.4.6 Líneas de acción cuadro de mando integral

Aplicamos el cuadro de mando integral ya que es una de las tendencias modernas de la gestión empresarial que aborda el tema de los procesos y lo relaciona a las competencias del personal de una organización.

El cuadro de mando integral es una herramienta que se complementa con lo construido en una organización y relaciona los indicadores financieros y no financieros, en cuatro perspectivas a través de los cuales es posible observar a la cooperativa en su conjunto.

Figura 36: Líneas de acción cuadro de mando integral



**Fuente:** El cuadro de mando integral, Eco3 Colecciones, pg. 19.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

#### 4.4.7 Procesos para gestión administrativo – financiero

Siendo un proceso una secuencia de pasos dispuesto con algún tipo de lógica que se enfocada a lograr algún resultado específico. Se describe a continuación los procesos y actividades que se realizarán en la empresa Metalarco Cía. Ltda., para una buena gestión administrativa y financiera.

##### 4.4.7.1 Mapa de procesos

El Mapa de procesos proporciona una perspectiva global local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Figura 37: Mapa de procesos



**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en la empresa Metalarco Cía. Ltda., y su interrelación entre ellos.

#### 4.4.7.2 Descripción del mapa de procesos de la empresa

✓ **Procesos Estratégicos.**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (Estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

✓ **Procesos Operacionales.**

Los procesos operacionales son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

✓ **Procesos de Apoyo.**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni operacionales. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de un modelo de gestión.

A continuación se conceptualiza como:

✓ **Entradas del proceso.**

Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso dentro de la empresa Metalarco Cía. Ltda.

✓ **Salidas del proceso.**

Los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso de la empresa Metalarco Cía. Ltda., que debe tener medida o ser medible.

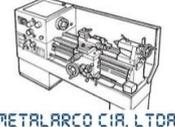
	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:MG-AF-MET-01</b>	<b>Versión: 01</b>	<b>Fecha: 24-04-2016</b>	

#### 4.4.7.3 Caracterización del macroproceso Administrativo y financiera

Tabla 28: Caracterización del macroproceso Administrativo y financiera

<b>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERA</b>						
<b>Nombre del Proceso</b>		<b>Responsable</b>				
<b>Objetivo:</b>						
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ENTRADAS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	
<b>Internos</b>					<b>Internos</b>	
<b>Externos</b>					<b>Externos</b>	
<b>RECURSOS</b>			<b>REQUISITOS APLICABLES</b>			
<b>Financieros</b>		<b>Físicos</b>	<b>Humanos</b>	<b>Organización</b>		<b>Legales</b>
<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROCESOS (INDICADORES)</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>		<b>Frecuencia</b>		<b>Meta</b>	

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			 <p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO 1972 Riobamba - Ecuador</p>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

## 4.4.8 Procedimientos

### 4.4.8.1 Procedimiento para el seguimiento y control

#### De la gestión administrativa y financiera

#### 1. OBJETO

Establecer la sistemática a seguir para controlar la elaboración, revisión, aprobación, distribución, archivo y modificación de los documentos del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero basado en Cuadro de Mando Integral para empresa Metalarco Cía. Ltda., indicados en el alcance, que permitan asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados y en la edición vigente.

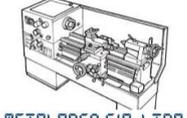
#### 2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a los siguientes documentos del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero.

- ✓ Manual de Gestión Administrativo – Financiero.
  - ✓ Procedimientos.
  - ✓ Instrucciones.
  - ✓ Anexos a procedimientos e instrucciones (formatos, diagramas de flujo).
- Asimismo, es de aplicación a la documentación de origen externo o cualquier información adicional que sea de interés para el desarrollo de las actividades relacionadas con la calidad como, por ejemplo, especificaciones del cliente.

#### 3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- ✓ Manual Financiero de METALARCO CÍA. LTDA.

 METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO & SOLDADURA	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

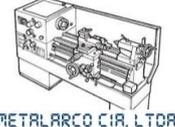
#### 4. RESPONSABILIDADES

Actividades	Responsable de la gestión Financiera	Responsable de la gestión de la dirección (Gerente)
Elaboración de documentación	SI	NO
Revisión de documentación	SI	NO
Aprobación de documentación	NO	SI
Distribución de documentación	SI	NO

#### 5. DEFINICIONES:

Documento, cualquier información escrita acerca de cómo realizar una actividad/tarea, describiendo el proceso, asignando responsabilidades y especificando los registros asociados.

- ✓ **Manual Financiero.-** Es el documento que incluye la política de las finanzas, la estructura de la organización y la estructura y composición del Sistema de Gestión Financiero.
- ✓ **Procedimiento.-** Es un documento que describe una actividad general dentro de la organización.
- ✓ **Instrucción.-** Es un documento en el que se describe con detalle la realización de una tarea.
- ✓ **Anexo.-** Es un elemento necesario para la realización del procedimiento. Puede consistir, por ejemplo, en un impreso para el registro de datos, en información adicional en forma de tablas, en un gráfico, diagrama de flujo, etc.

 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			 <p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO 1972 Kichamba - Ecuador</p>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

## **6. REALIZACIÓN:**

### **6.1. Elaboración**

El contenido del documento debe ajustarse a los lineamientos establecidos en la empresa dependiendo del tipo de documento a desarrollarse. Luego, es remitido al Responsable de la Gestión Financiera para su revisión.

En caso de proponerse modificaciones al documento, el encargado de su elaboración realiza las correcciones oportunas y vuelve a someter el documento o anexo a aprobación. Este proceso se repite tantas veces como sea necesario hasta acordar el texto definitivo del documento.

### **6.2. Aprobación**

Se revisa y aprueba para que el contenido de los documentos sea coherente y consistente con la realidad y adecuado a las necesidades de la empresa.

Una vez editado el documento definitivo, el Gerente firma el documento para considerarlo apto para su distribución y uso.

### **6.3. Distribución**

El Responsable de Finanzas distribuye la documentación a las personas que intervienen en la actividad regulada por el documento, con el fin de que se informen y desarrollen correctamente sus tareas y de forma normalizada.

Para un determinado documento, se editarán tantas copias como sea necesario. Aquellos que requieren ser distribuidos en forma impresa se les coloca un sello con la leyenda “Copia Controlada”.

	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

Los documentos se distribuyen con una lista donde queda constancia de las personas, funciones o departamentos que utilizan dichos datos o documentación (Listado de Distribución de Documentación).

De esta forma, se puede hacer un control de las copias controladas con sustitución obligada por cada nueva edición.

#### **6.4. Revisión**

Evaluar si el contenido del documento continúa siendo adecuado y consistente con la realidad y necesidades de la empresa, cuando:

- ✓ Se planeen cambios en las actividades o aspectos incluidos en el documento.
- ✓ Solicitud de las personas involucradas.
- ✓ Resultados de auditorías.
- ✓ Cambios en la legislación que impliquen cambios en metodologías o procesos.

#### **6.5. Versión**

El estado de la versión se identifica con el número de versión y fecha, colocados en el encabezado de los documentos.

Se inicia con la versión N° 1 y se va aumentando conforme se actualice el documento. La fecha indica a partir de cuando entra en vigencia el documento. Cada vez que se genere o modifique un documento, el Responsable de la Gestión Financiera actualiza la versión del “MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO” (en el que constan los documentos existentes y su edición en vigor).

	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

## 6.6. Identificación de Cambios

En la página 1 de todo documento se presenta una tabla que proporciona información sobre las modificaciones realizadas en el documento. Esta tabla contiene lo siguiente:

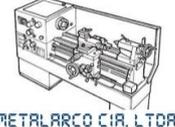
Tabla 29: Control de cambios

	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	
Nombre del proceso:				
objetivo:				
<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
<b>OBSERVACIONES</b>				

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

## 6.7. Actualización

Ajustar el contenido del documento según resultados de la revisión, cuándo en esta se determine la necesidad de actualización, o por solicitudes de cambio y repetir los pasos del 6.2 al 6.6.

 METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO & SOLDADURA	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO 1972 Chimborazo - Ecuador
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

## **6.8. Aseguramiento de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables**

Los documentos son impresos en tinta no borrable. Se mantiene un listado maestro de documentos, donde se identifican todos los documentos del Sistema de Gestión Financiero. Adicionalmente un Listado de Distribución de Documentación.

En el computador del Responsable de la Gestión Financiera se conserva el original de todos los documentos en una carpeta destinada para tal fin, a la cual se accede con un código, de conocimiento solo por él y el Gerente.

Adicionalmente cada vez que se apruebe un nuevo documento o se modifique uno existente, se realiza una actualización de los documentos guardados en la carpeta antes mencionada.

Una vez distribuidos los documentos (según la lista de distribución), los responsables de cada proceso se encargan de mantener el documento pertinente en un lugar protegido y conocido. El responsable del proceso donde aplica el documento comunica e informa a las personas a su cargo que manejarán el documento.

En caso de existir nueva documentación, el responsable de cada proceso, reemplaza la documentación obsoleta por la nueva e informa a las personas que trabajan con estos documentos sobre los cambios efectuados.

## **6.9. Control de obsoletos**

Las copias impresas de documentos internos son destruidas al entregar la nueva versión del documento y en el sistema la nueva versión reemplaza a la anterior. Sólo se guarda una copia del documento antiguo, identificado con la palabra “Anulado”.

El tiempo de conservación de la documentación considerada como obsoleta y de aquellos registros derivados del Modelo de Gestión Administrativo - Financiero se establece en 1 año.



 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			 <p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO 1972 Kichamba - Ecuador</p>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

#### 4.4.8.2 Descripción del procedimiento de la gestión Administrativo – Financiero

##### Activos fijos

1. Para poder gestionar l compra de un Activo fijo, se deberá cumplir con el procedimiento establecido en el procedimiento de compras, y contar con todas las firmas de aprobación necesarias.
2. Una vez efectuada la adquisición, se debe incluir este activo en el inventario de Activos fijos, en donde se incluya el código, la fecha de adquisición, la descripción del activo y su valor de compra.
3. El activo debe ser identificado con un adhesivo en el cual conste su código.
4. E n base al inventario de activos fijos se debe efectuar la depreciación anual de los mismos, de acuerdo a lo establecido.

##### Seguros

1. La persona encargada de la administración de los seguros debe verificar y llevar un control de todos los bienes asegurables.
2. Una vez verificados los bienes se debe proceder a buscar la empresa que mejor cotización presente en función de la cobertura y calidad necesaria.
3. Una vez contratada la compañía aseguradora, se debe llevar un registro de los seguros contratados que permita controlar sus vencimientos y coberturas y facilitar la oportuna renovación de los mismos.
4. La persona encargada de los seguros debe llevar adecuado archivo de las pólizas y documentos relacionados con los seguros contratados y debe ser custodio de los mismos para evitar perjuicios en las renovaciones, reclamos y demás.



## METALARCO CÍA. LTDA.

### MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



5. En adición a la contratación de seguros, se deben tomar las medidas de seguridad básicas para el funcionamiento “ordinario” de una oficina.

### **Bancos**

1. El encargado del manejo de los fondos deben realizar un estudio de todas las operaciones de bancos en las que pueda mantener la asociación de sus cuentas.
2. El encargado debe mantener un archivo para su control.
3. Para la emisión y pagos de cheques se debe asignar a las personas encargadas de las firmas y establecer los montos para las correspondientes firmas.
4. Una vez que es emitido el cheque, las personas encargadas de firmarlo deben revisar los soportes del mismo y firmar tanto el cheque como su respectivo comprobante de egreso.
5. Una vez firmado el cheque se lo entrega al beneficiario en el horario de pago establecido por la empresa METALARCO CÍA. LTDA., y se archivan documentos soporte en la carpeta respectiva.
6. Al finalizar cada mes el encargado del manejo de los fondos debe realizar una conciliación bancaria y entregarla a contabilidad para su revisión y control.

### **Proceso de cheques**

1. Las personas que por la naturaleza de su trabajo comprometen los fondos de la empresa, deben entregar las facturas al encargado dentro del área de contabilidad para su revisión.
2. La persona de contabilidad ingresa las facturas al sistema: datos de la factura, retenciones, cuentas a las que afecta.

 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

3. Las facturas son aprobadas por el supervisor del departamento de contabilidad.
4. Las facturas aprobadas pasan al área financiera para la respectiva emisión de cheques.
5. Al emitir los cheques, éstos deben ser firmados por las personas autorizadas.
6. Se procede al pago en el horario fijado. Se archivan los documentos firmados por el proveedor en “Recibí conforme”.

### **Caja chica**

1. La persona que requiera de efectivo solicitará al responsable o custodio del fondo un “vale provisional” de caja chica indicando el motivo del gasto. Este documento no sirve como soporte del reporte de caja chica.
2. El solicitante entrega el vale firmado al custodio de la caja y recibe los fondos requeridos.
3. Al efectuar la compra, entregará al custodio la factura o nota de venta equivalente al monto solicitado, caso contrario devolverá el excedente o reclamará el faltante.
4. Todos los vales provisionales deben ser liquidados en un tiempo máximo de 48 horas.
5. El responsable del fondo debe exigir que la factura cumpla con todos los requisitos de ley. No se exigirá recibo en casos de movilización local y otros casos muy excepcionales siempre que vayan autorizados por el gerente departamental.
6. Una vez que el fondo haya sido gastado en un 80%, su custodio solicitará el reembolso respectivo, a fin de que el fondo no sufra de iliquidez. Para cumplir este caso, el custodio requiere llenar un formulario de “Reposición de caja chica”.
7. Este reporte será entregado al departamento de contabilidad para su revisión (soportes legales, retenciones).

 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			 <p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO 1972 Kichamba - Ecuador</p>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

8. Una vez aceptado por contabilidad pasa a finanzas para la elaboración del cheque por el monto total de los recibos presentados, siempre y cuando no existan discrepancias.
9. El cheque es entregado al custodio de caja chica.
10. El reporte de caja vuelve nuevamente a contabilidad para su ingreso al sistema.
11. Un empleado de contabilidad hará el respectivo arqueo de caja chica al inicio de cada mes, dejando la constancia escrita respectiva.
12. En caso de existir un faltante, será reportado al gerente de división, y se procederá al cobro del mismo al empleado custodio del fondo.

### **Gasto de viaje**

1. La persona que va a realizar el viaje debe solicitar los fondos necesarios con al menos una semana de anticipación por medio de una solicitud de anticipo para viajes. Se debe establecer un monto máximo para entregar como anticipo de viaje, el cual puede ser determinado de acuerdo al número de días y el lugar de destino.
2. La solicitud de anticipo para viaje será aprobado por su jefe inmediato y pasará al área administrativa financiera.
3. El departamento de finanzas se encargará de emitir el cheque a nombre del mensajero de la empresa para que se encargue del cambio, pero afecta a la cuenta anticipo a empleados por liquidar. Otra opción es cheques a ser entregados al empleado que va a realizar el viaje.
4. El empleado que realiza el viaje debe liquidar el anticipo en un máximo de 3 días después del retorno, presentado todos los recibos correspondientes a los gastos realizados. Únicamente puede estar exentos de presentación las facturas de los pagos a taxis, propinas u otros de la misma línea. Es aconsejable también establecer un monto máximo de gasto diario en comida y un monto que se reconocerá y reembolsará si el empleado utilizare un vehículo de su propiedad.



## METALARCO CÍA. LTDA.

### MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



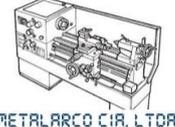
5. La liquidación de los gastos de viaje deben ser aprobados por el jefe inmediato (la misma persona que autorizó el anticipo).
6. La liquidación del viaje debe ser entregada al área administrativa financiera, la misma que se encargará de emitir el cheque de reembolso al empleado o depositar el valor a reembolsar al empleado de la asociación, según sea el caso.

### Impuestos

1. La persona que emite los cheques recibe facturas y cuadro de detalle de las mismas, ya sea de Excel o como información que arroja el sistema.
2. Al emitir el cheque debe realizarse el correspondiente comprobante de retención IVA y Renta e ingresar el número de comprobante en el cuadro de detalle.
3. Al cancelar el cheque se debe entregar el comprobante de retención.
4. Al final de cada mes la persona encargada debe cotejar el cuadro de detalle con los comprobantes físicos.
5. Llenar formulario correspondiente.
6. Procede a declarar y pagar impuestos.

### Inversiones

1. Preparar mensualmente un flujo de fondos que tenga en cuenta la disponibilidad real de recursos y las erogaciones necesarias para cumplir con la programación y cronograma previstos para el desarrollo de los planes operativos.
2. Cuando el desenvolvimiento de las operaciones arroje excedentes temporales de dinero, en lo posible deberán ser invertidos consultando diversas operaciones financieras.

 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			 <p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO 1972 Riobamba - Ecuador</p>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

3. La decisión de inversión será debidamente aprobada siguiendo los lineamientos trazados por la empresa.
4. Se controlará que se acaten las políticas de la entidad en lo que a inversión de excedentes y protección de sus activos se refiere. La inversión de los dineros se realizará en papeles y documentos de valor que estén debidamente respaldados y ofrezcan plena seguridad y confianza y también deberá tomarse los seguros necesarios para garantizar el manejo de dichos fondos.
5. Los intereses generados por la inversión financiera de recursos inactivos deben incorporarse a los presupuestos, flujos, fondos y registro contable correspondiente.
6. Elaboración de un informe mensual que incluya el movimiento de los fondos de la empresa y una relación detallada de las inversiones que se encuentran vigentes y aquellas recuperándose.

### **Cuentas por pagar**

1. Una vez que contabilidad reciba las facturas con las notas de recepción respectivas, se procede a revisar que:
  - a. Los soportes estén completos

Las facturas cumplan con los requisitos de la Ley de Control Interno.

- b. Niveles de aprobación.
- c. Operaciones aritméticas.
- d. Aplicación contable.

Si estos no se cumplen, la factura debe ser devuelta a la persona que la tramitó.

2. La persona encargada del control de cuentas por pagar debe realizar el siguiente proceso:
  - a. Ingreso de la factura al sistema informático.

- b. Validar lo ingresado.
  - c. Envío de facturas a la administración financiera para emisión de cheque y retenciones.
3. La persona encargada de las cuentas por pagar debe verificar los siguientes requisitos para proceder a registrar una cuenta por pagar:
  - a. Orden de compra.
  - b. Nota de recepción del sistema o escrita.
  - c. Factura.
  - d. Orden de cheque.

Para tramitar un anticipo se deben cumplir los dos primeros requisitos.

**Excepción:** No ingresar al sistema los valores cancelados por caja chica, porque son contabilizados al momento de contabilizar la reposición de caja chica.

4. El sistema deberá calcular días de vencimiento de cada factura en base a términos de pago ingresados según proveedor y fecha de recepción del bien o servicio.
5. Luego de que se ha verificado el cumplimiento de los puntos anteriores, se entrega todas las facturas a la persona que emite los cheques para el pago.
6. La persona que emite los cheques selecciona los pagos a realizar en base a la política de pago. Una vez que se ha emitido el cheque, todos los soportes deben sellarse con “cancelado”.
7. Se emitirán los cheques y las retenciones conforme el control de pagos lo determine.
8. Entregar todos los cheques al personal encargado del control interno para su revisión.
9. Luego, de no existir observación alguna, se recogerá las firmas autorizadas de acuerdo a lo estipulado en la empresa.

 <p>METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO &amp; SOLDADURA</p>	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			 <p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO 1972 Kichamba - Ecuador</p>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

10. Una vez que el cheque es entregado al beneficiario, será archivada la orden de pago con todos los soportes (a excepción de pagos a empleados que se sugiere se archive en una carpeta separada de manera secuencial).
11. El área administrativa financiera emitirá y revisará mensualmente un reporte de todos los proveedores autorizados y las condiciones de pago que han sido ingresados al sistema en ese período.
12. En el caso especial de reembolso de gastos de viaje a empleados, una vez contabilizada la relación de gastos en contabilidad, ésta pasa a la persona encargada para su ingreso en el “cuadro de detalle de cuentas por pagar” para la respectiva emisión del cheque.
13. El cheque y el pago al empleado se harán en un plazo máximo de 15 días posteriores a la presentación de su relación de gastos de viaje.

### **Cuentas por cobrar**

1. Cliente solicita el crédito.
2. Revisión de historial del solicitante y verifica datos.
3. Informa calificación crediticia del solicitante.
4. Aprueba el crédito.
5. Emite la factura.
6. Firma la letra, pagaré o convenio.
7. Ingresa al sistema la transacción realizada.
8. Archiva la documentación.

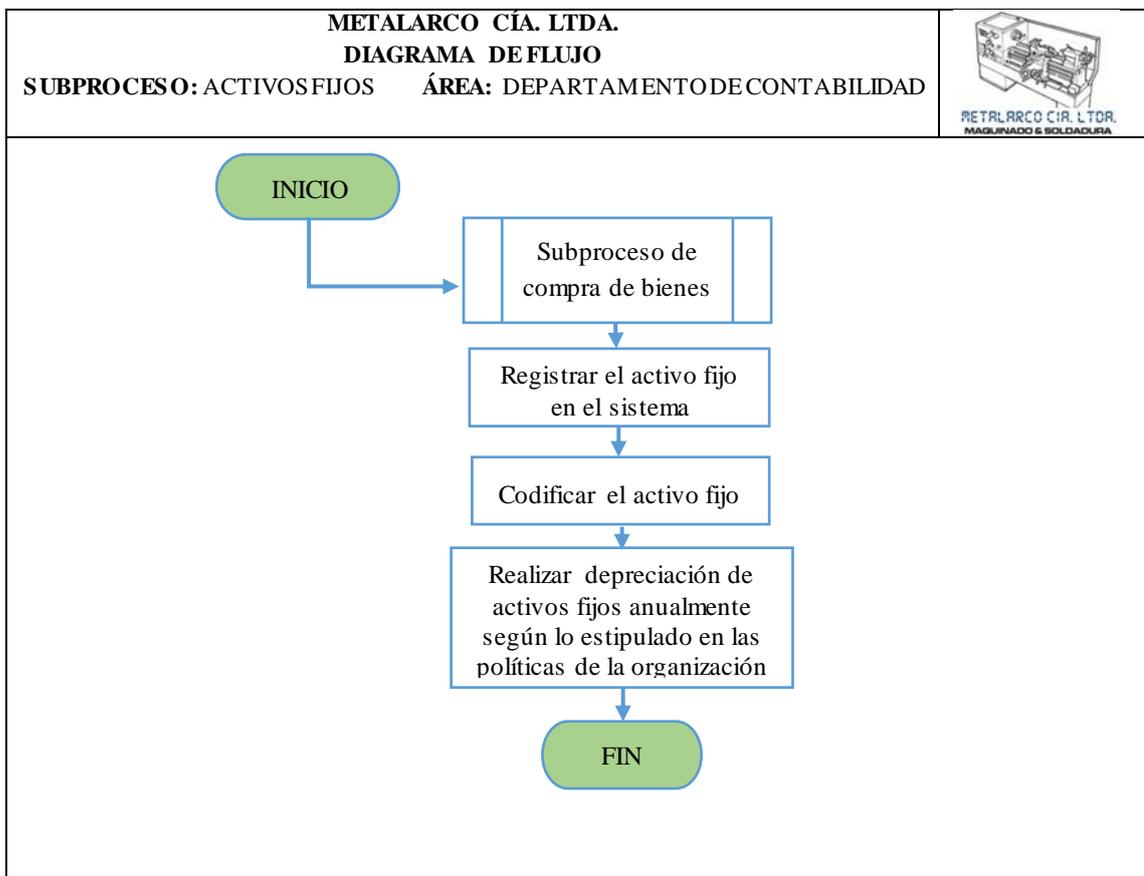
### **Registros contables**

1. Solicita las facturas del mes.
2. Entrega las facturas.

3. Ordena y clasifica las facturas.
4. Ingresa datos al sistema.
5. Genera el archivo de libro diario.
6. Genera el archivo de retención.
7. Imprime libro diario y retenciones.
8. Elabora informe de declaraciones.
9. Recibe y revisa informes.

### Diagramas de flujo de procesos

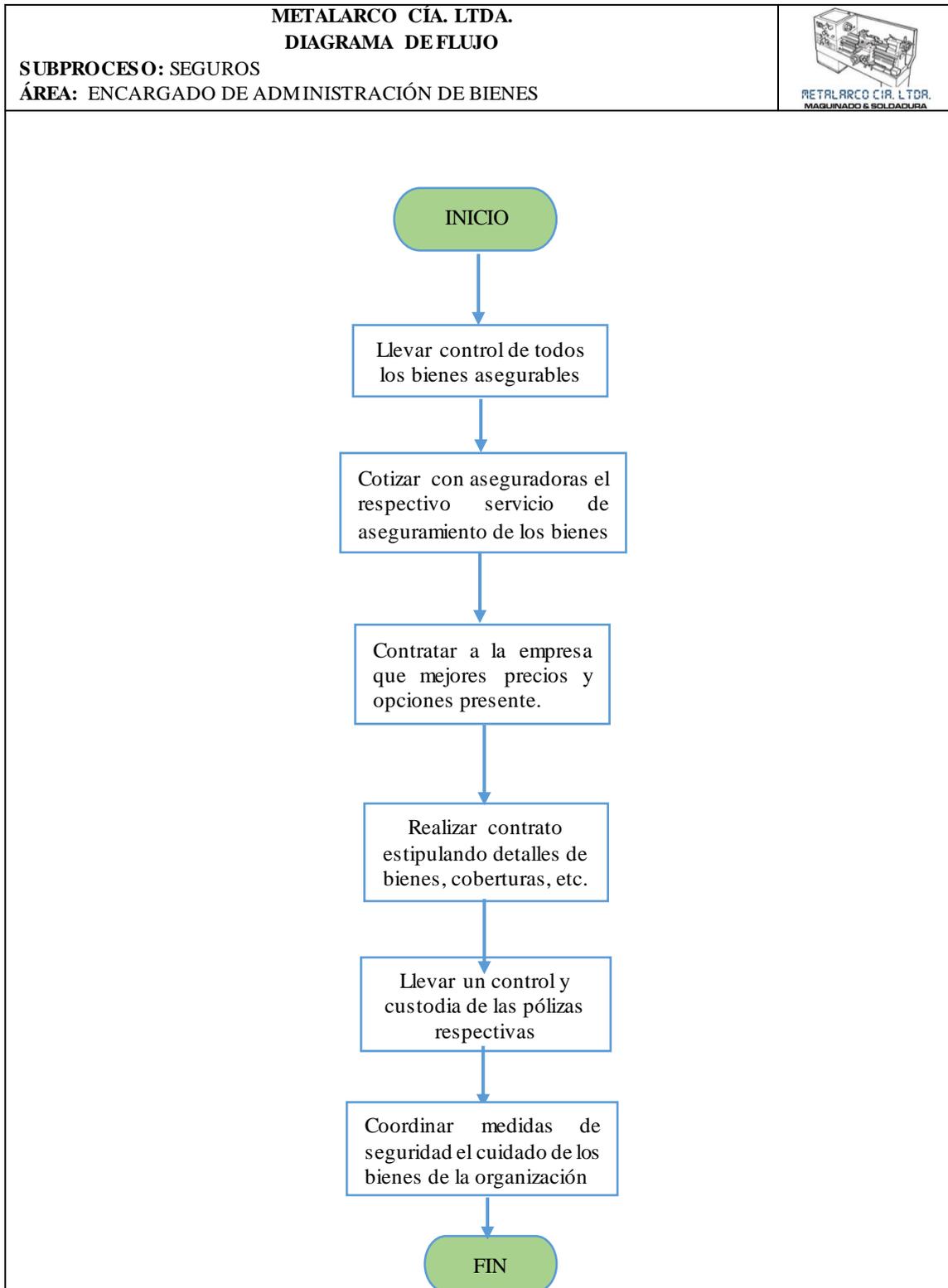
Tabla 31: Procedimiento de los activos fijos



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Tabla 32: Procedimiento de seguros



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván



# METALARCO CÍA. LTDA.

## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

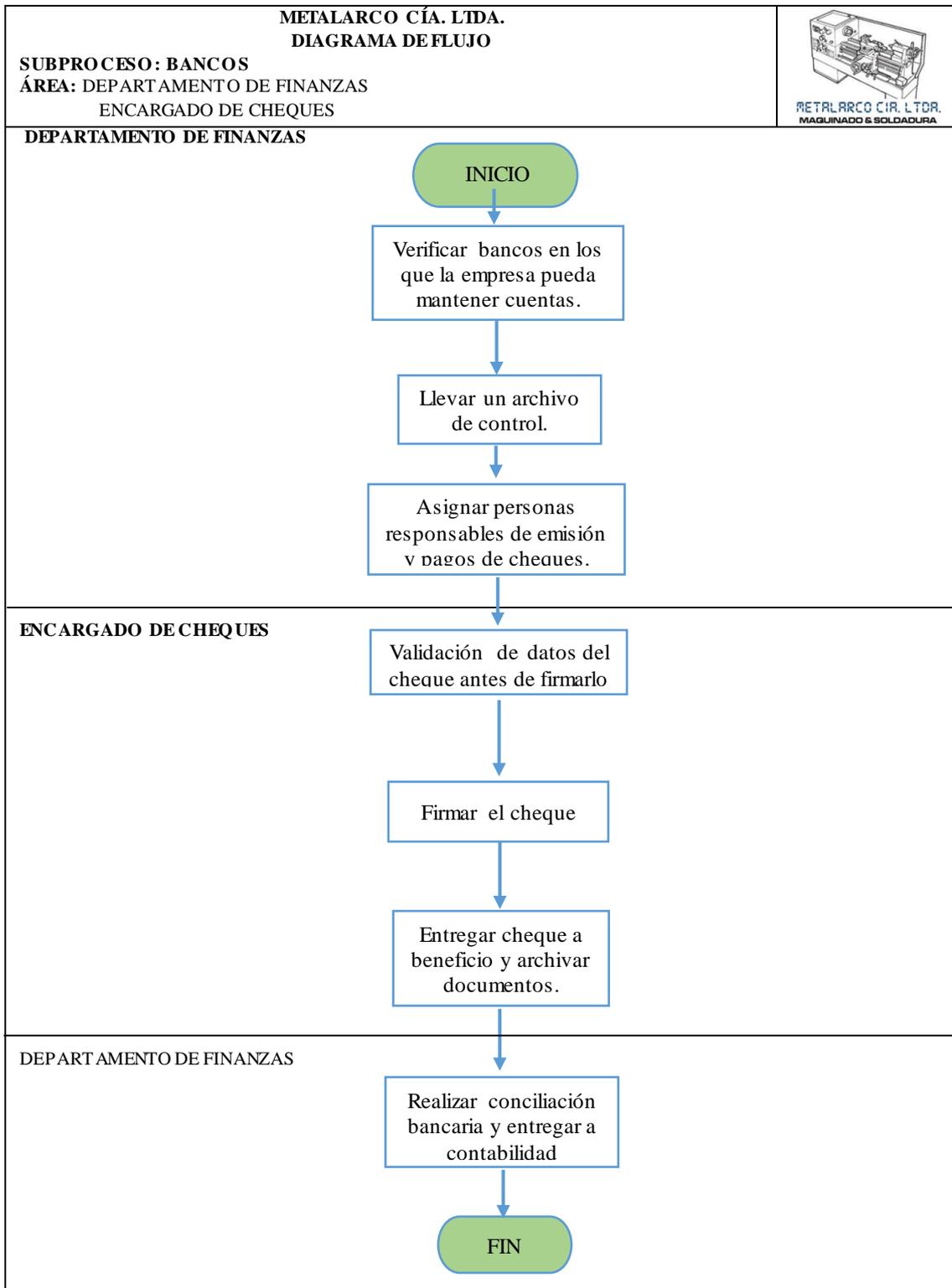
Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



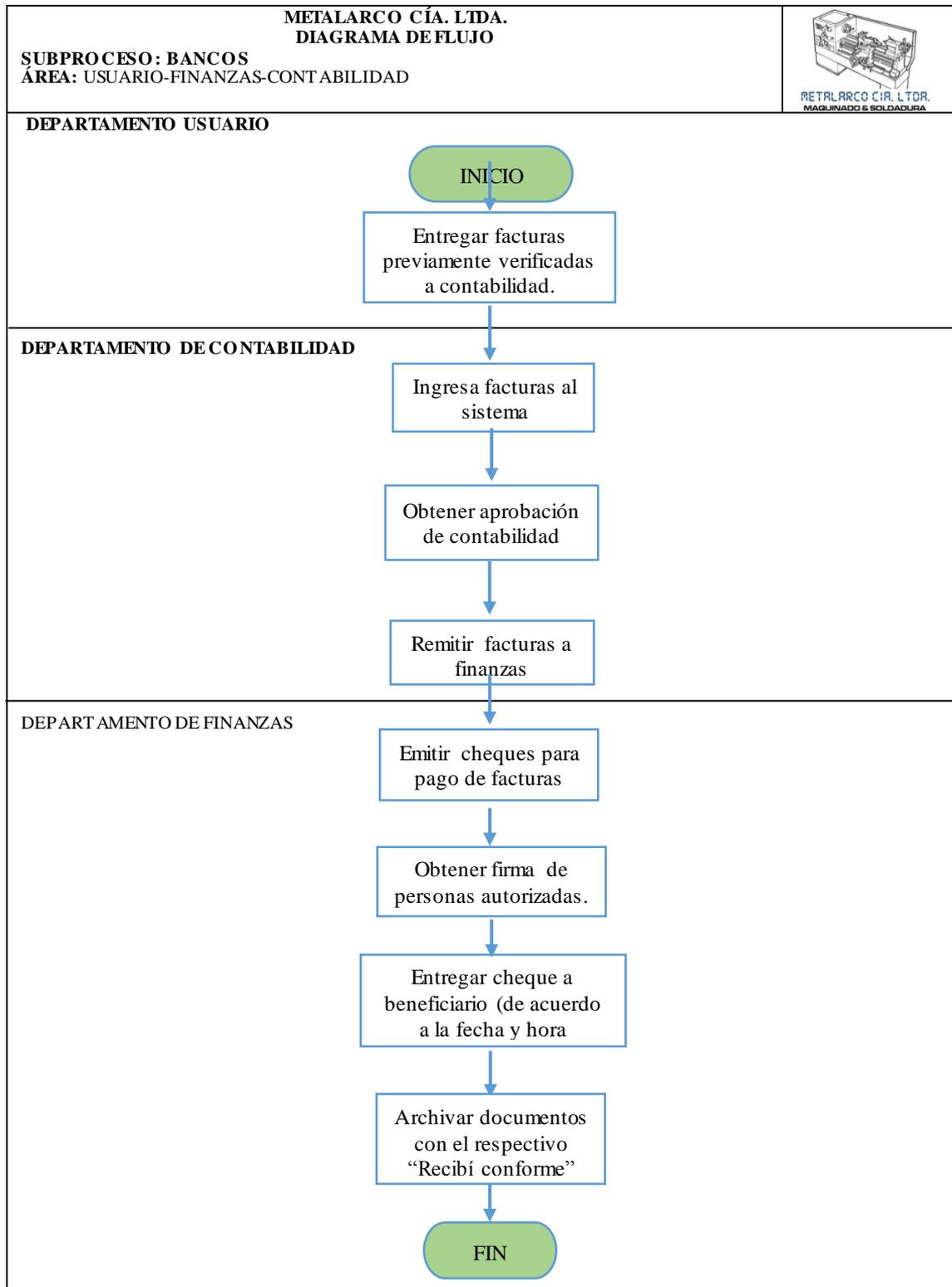
Tabla 33: Procedimiento de bancos



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Tabla 34: Procedimiento de cheques



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván



# METALARCO CÍA. LTDA.

## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

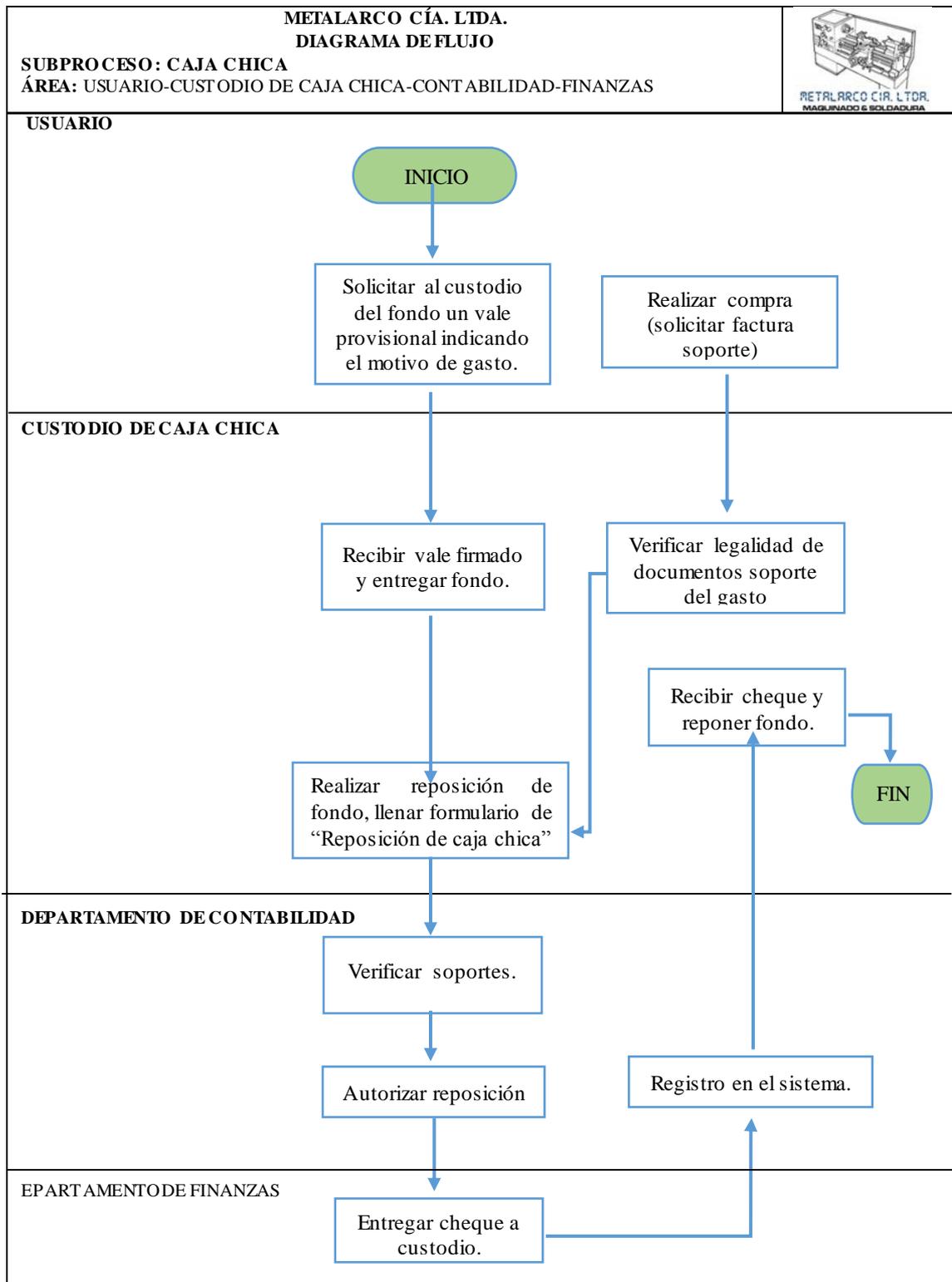
Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



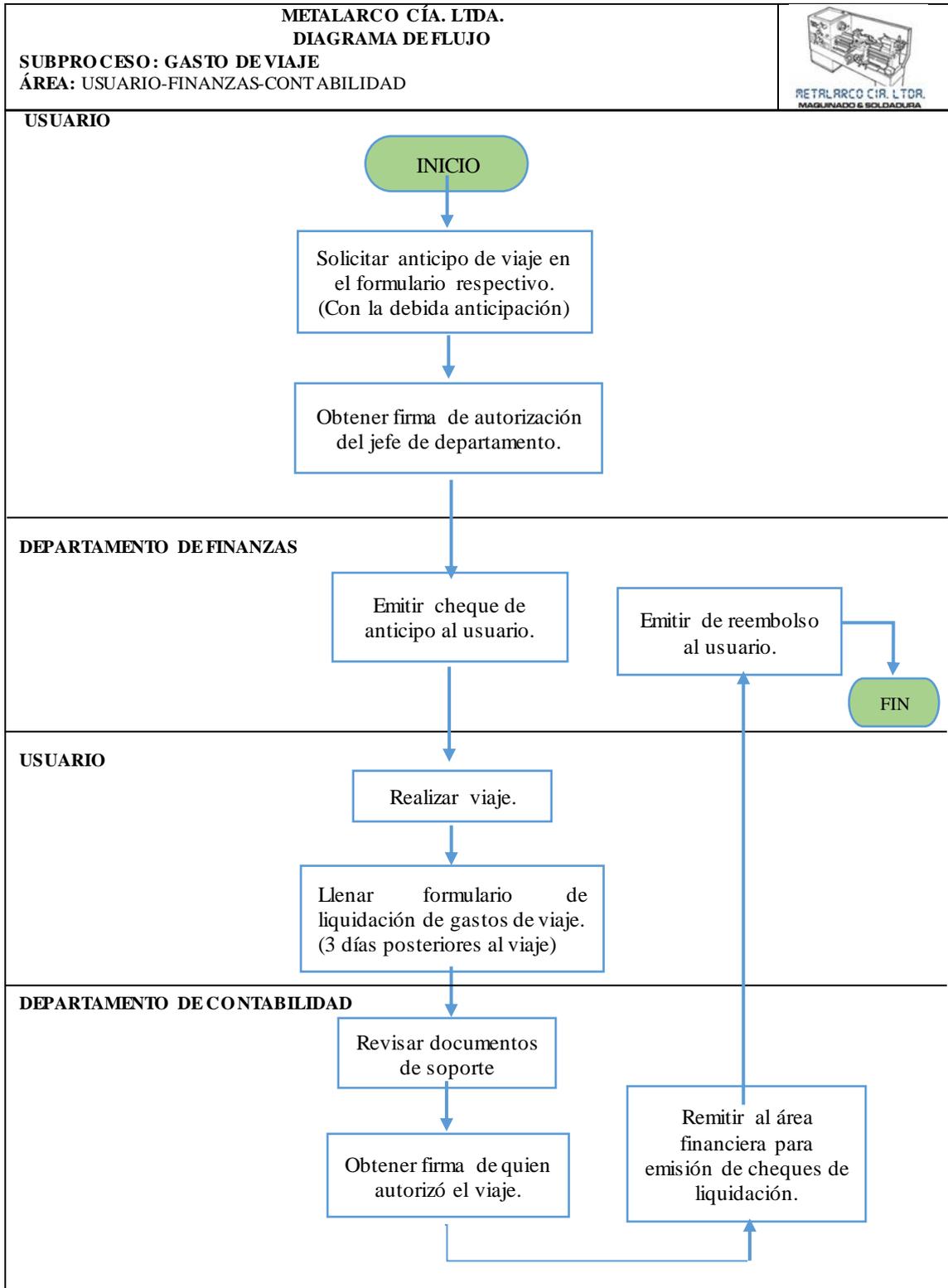
Tabla 35: Procedimiento de caja chica



Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

Tabla 36: Procedimiento de gasto de viaje



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván



# METALARCO CÍA. LTDA.

## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

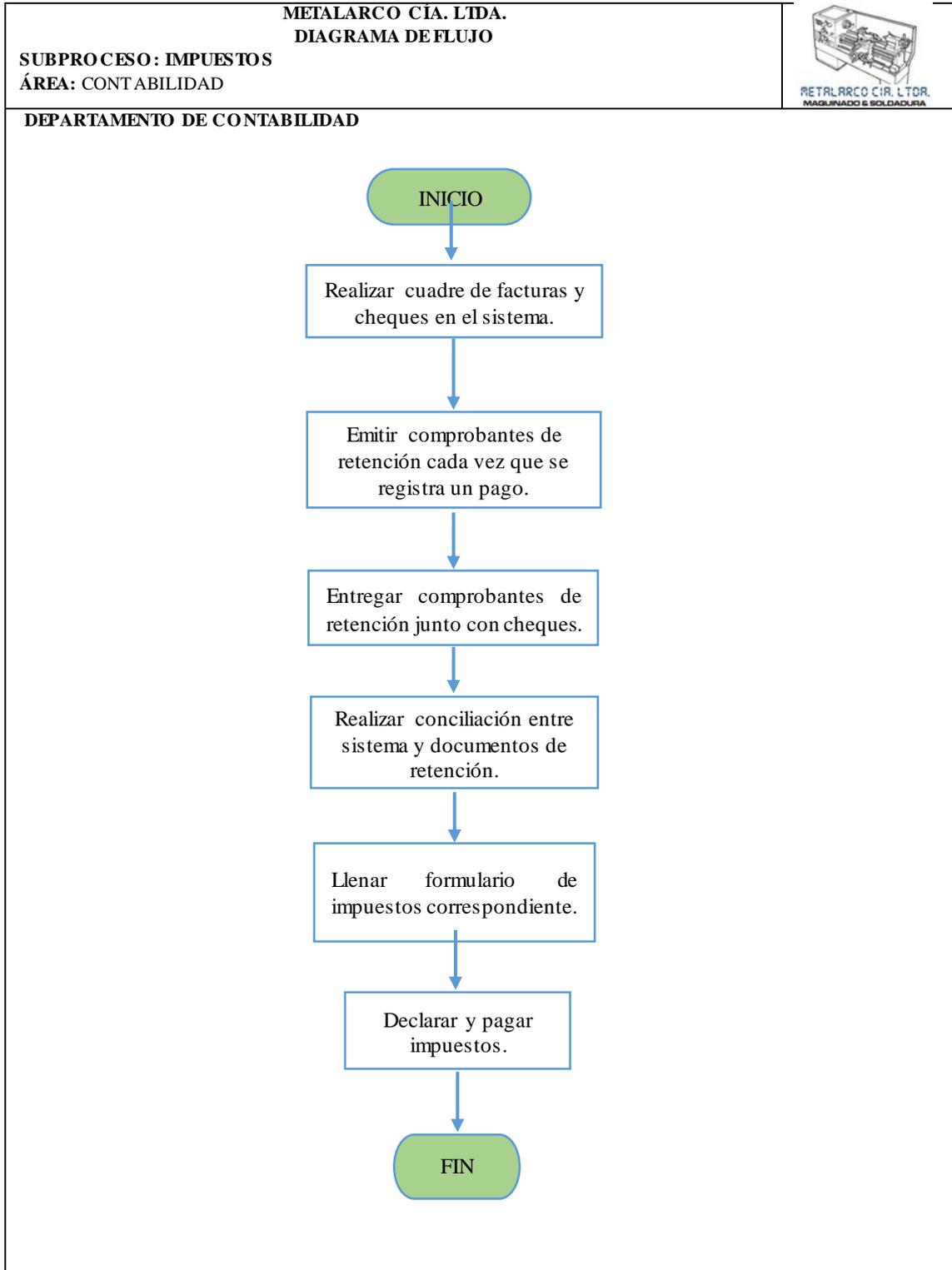
Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



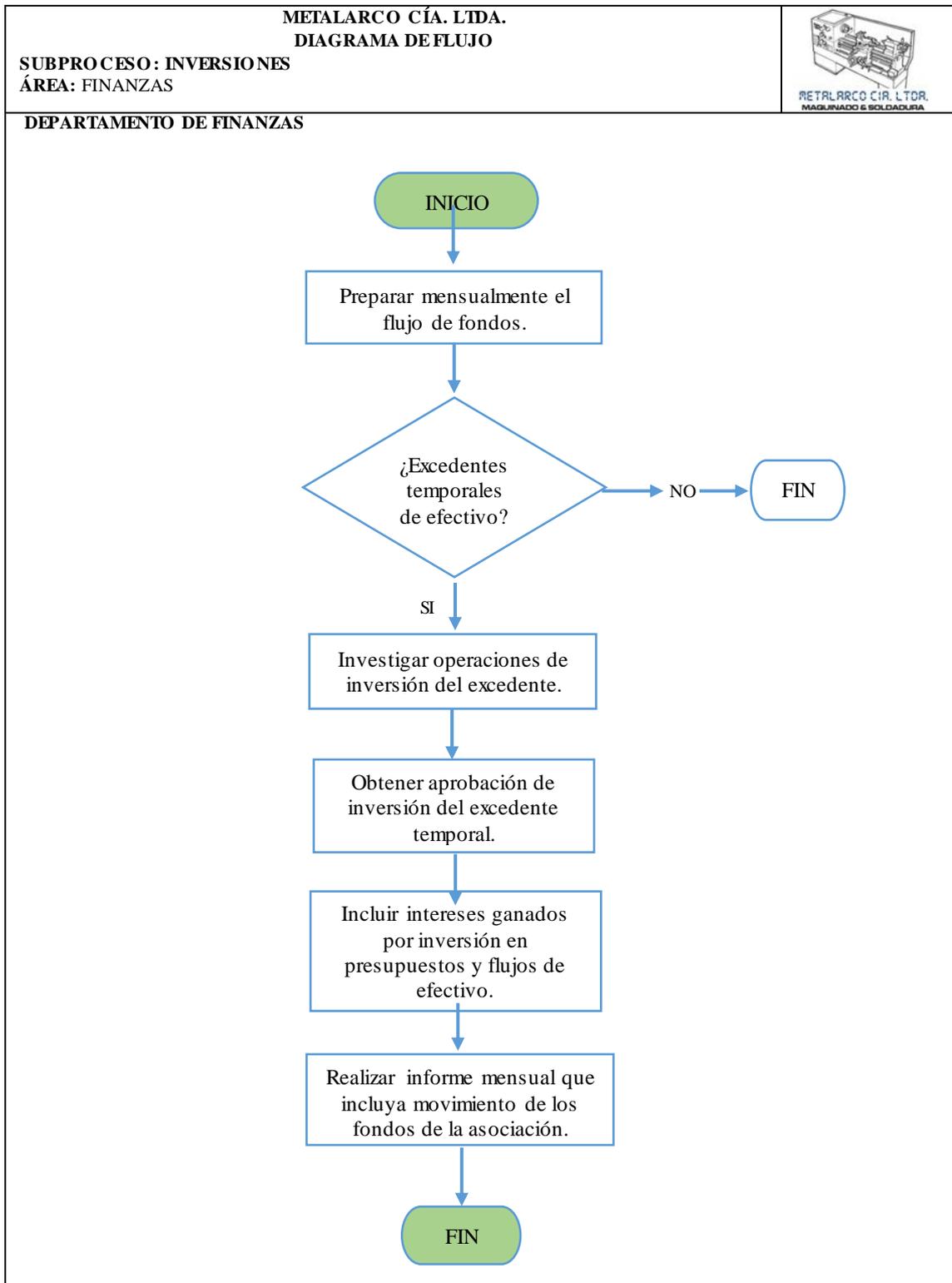
Tabla 37: Procedimiento de impuesto



Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

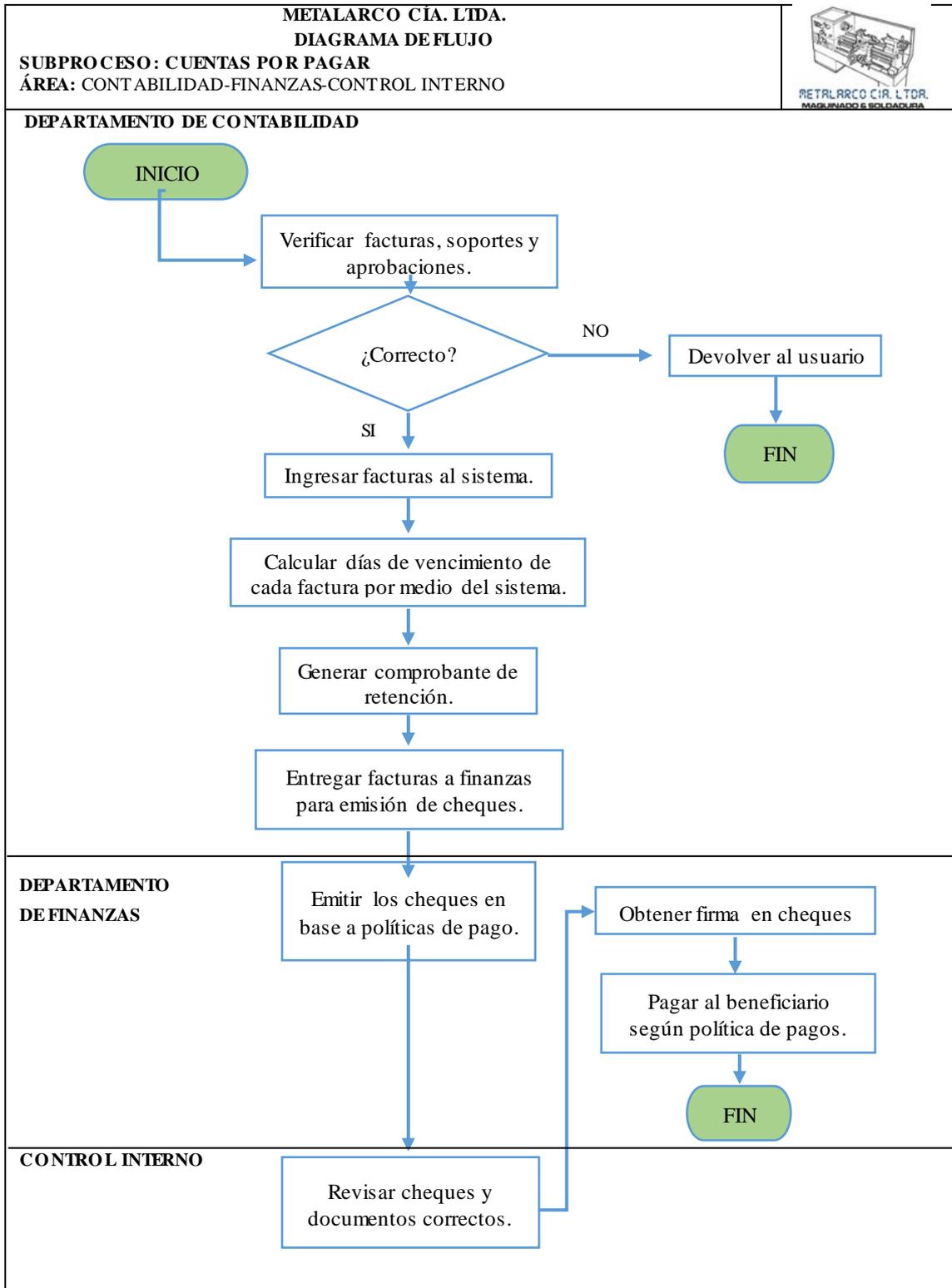
Tabla 38: Procedimiento de inversiones



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván

Tabla 39: Procedimiento de cuentas por pagar



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván



# METALARCO CÍA. LTDA.

## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

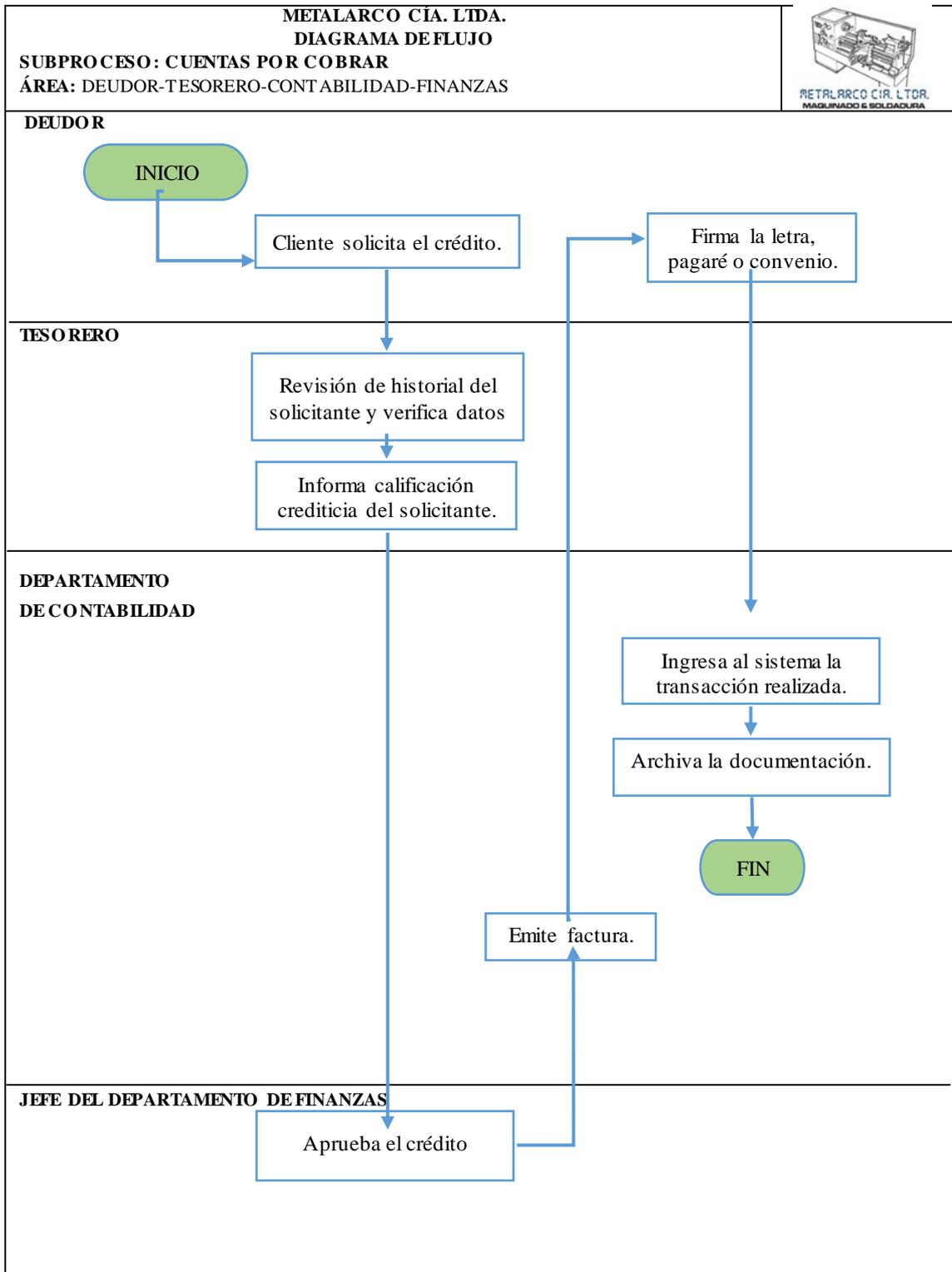
Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



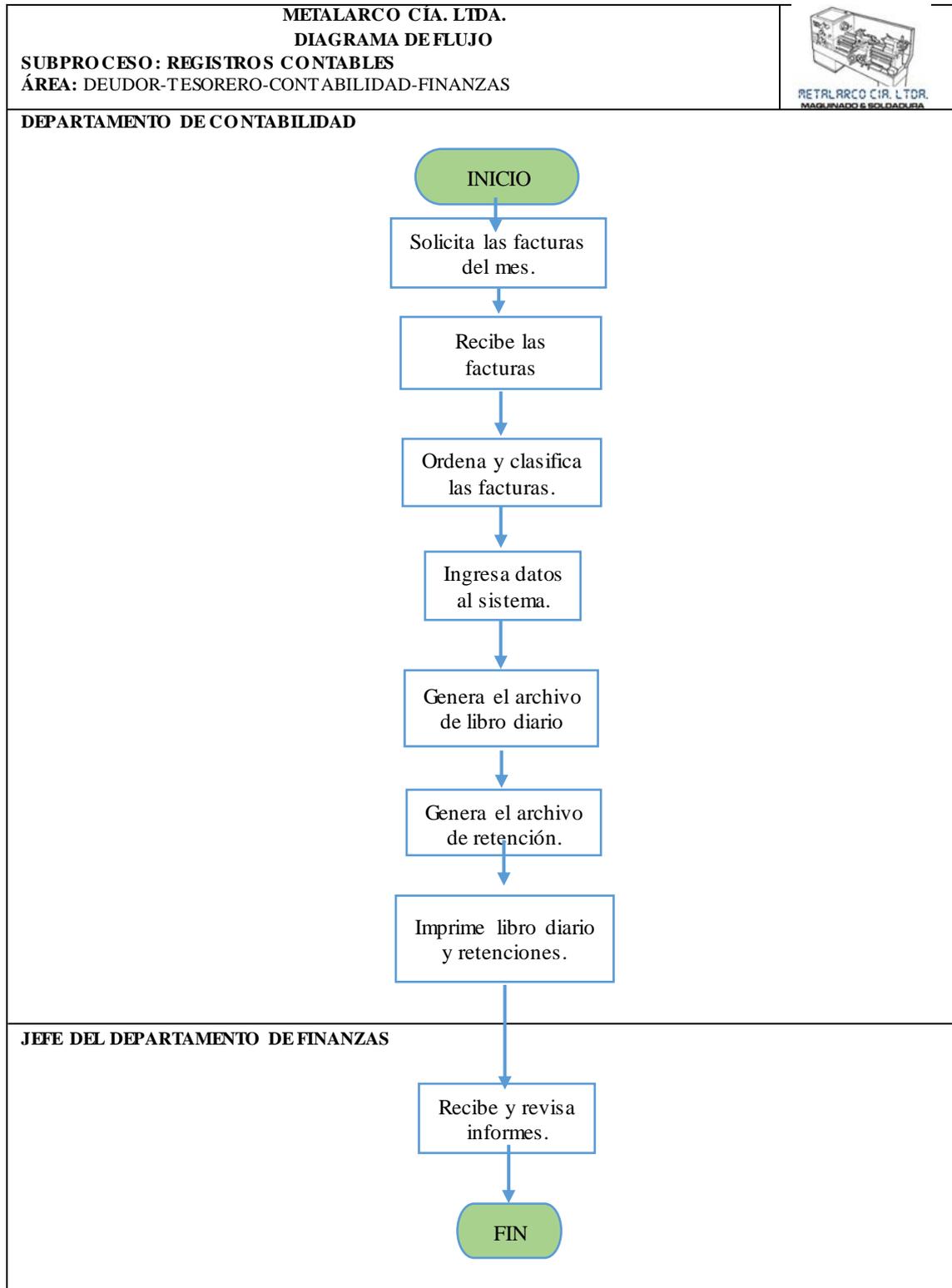
Tabla 40: Procedimiento de cuentas por cobrar



Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

Tabla 41: Procedimiento de registros contables



**Fuente:** Empresa METALARCO CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Mayra Epifanía Castillo Montalván



# METALARCO CÍA. LTDA.

## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Código:MG-AF-MET-01

Versión: 01

Fecha: 24-04-2016



### Instrumento de evaluación y control

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un método que mide las actividades de una organización en términos de su visión y estrategias, permitiendo enlazar sus estrategias y objetivos clave para su desempeño y resultados a través de sus cuatro áreas críticas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje como de crecimiento.

Teniendo como objetivo principal la realización de un modelo de gestión administrativo - financiero para dar servicios a la reparación de piezas petroleras, mediante procesos de soldadura y torneado, con el fin que la gestión, la rentabilidad y el desempeño de la empresa mejoren significativamente considerando los factores externos e internos y aplicando cada una de las estrategias obtenidas en el desarrollo de este proyecto, pero sobre todo controlando el cumplimiento de las mismas.

Cabe mencionar que dentro de la empresa Metalarco Cía. Ltda., la ejecución presupuestal para el desarrollo de este modelo de gestión está a cargo del Gerente, en el caso de que las actividades a realizar supongan un incremento en el monto planificado, el gerente deberá contar con la aprobación de los accionistas para extender el presupuesto.

Además hay que resaltar que este modelo de gestión no tan solo está basado en controlar las actividades mediante los procesos propuestos, sino más bien, se lo ha diseñado en base a la mejora continua con un enfoque en creación de valor, tratando de fidelizar al accionista como perspectiva de estrategia de primer orden, diseñando así el Cuadro de Mando Integral que se presenta a continuación:

	<b>METALARCO CÍA. LTDA.</b>			
	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</b>			
	<b>Código:</b> MG-AF-MET-01	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24-04-2016	

Tabla 42: Cuadro de mando integral de METALARCO CÍA. LTDA.

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Área financiera	Optimizar los costes y mejora de la productividad	Beneficio por Acción Rentabilidad del activo	Mejorar la rentabilidad financiera en un 5%	Mejoramiento en los procesos	1 año	Finanzas Contabilidad
Área de clientes	Aumentar los ingresos y clientes	Tasa de satisfacción de clientes Tasa de reclamaciones Visitas por clientes	Mejorar la calidad en los procesos. Aumentar la rapidez de respuesta al cliente en un 5%.	Capacitación al personal procesos de soldadura, torno y servicio. Atención personalizada	Trimestral  Mensual	Gerente Técnicos Administrativo
Área de procesos internos	Procesos definidos en cada una de las áreas existentes	Cuota de mercados Flujo de activos	Mejorar la imagen de la empresa	Atención inmediata a reclamos Servicio Post Venta	3 meses	Gerente Técnicos Administrativo
Área de aprendizaje y crecimiento	Disminución del ausentismo Capacitación constante del personal Motivación y satisfacción del	Tasa del absentismo Índices de calidad de formación Satisfacción de empleados	Reducir el absentismo en 10% Competitividad en los empleados Propiciar un clima de confianza	Mejoramiento del ambiente laboral Realización de programas de capacitación Empoderamiento, buena remuneración.	Diario  Trimestral  Mensual  Semanal	Gerente Administrador

Fuente: Empresa METALARCO CIA. LTDA.

Elaborado por: Mayra Epifanía Castillo Montalván

## CONCLUSIONES

- Un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral, permite direccionar estratégicamente a la organización entrelazando sus recursos mediante medidas de acción, logrando crear un correcto sistema de gestión y medición para alcanzar el éxito esperado, cimentando una cultura organizacional partiendo de la misión y visión de la empresa.
- De acuerdo al diagnóstico actual de la empresa Metalarco Cía. Ltda.; mediante la aplicación de encuestas al personal de la organización y entrevista al gerente; se llegó a determinar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada que le permita una eficiente dirección para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto se determina que carece de un modelo de gestión administrativo – financiero, que le dote de información oportuna y veraz para la toma de decisiones.
- El Modelo de Gestión Administrativo - Financiero propuesto, recoge e incorpora todas las recomendaciones desprendidas del diagnóstico inicial, ajustándose a la situación y realidad de la compañía, es por ello que en el manual de gestión diseñado, plasma una estructura organizacional en donde se detalla la misión, visión, orgánico estructural, políticas de calidad y objetivos de calidad, de la misma manera se diseñó el diagrama de procesos facilitando el conocimiento general del proceso y sus áreas involucradas, además se crearon dos registros necesarios para un control adecuado.
- Finalmente se definieron objetivos de acuerdo a las líneas de acción del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, método que mide las actividades de una organización en términos de su visión y estrategias, permitiendo enlazar sus estrategias y objetivos clave para su desempeño y resultados a través de sus cuatro áreas críticas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje como de crecimiento.

## RECOMENDACIONES

- Metalarco Cía. Ltda., debe trabajar en la implantación del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral que se propone en el presente trabajo. Considerando que al principio será una ardua tarea, puesto que implica controlar y gestionar al adaptar procedimientos, instructivos, registros, pero gradualmente se creará una cultura organizacional con todos los miembros de la organización, que irá en beneficio de la misma y de quienes la conforman.
- Se recomienda a la dirección de la empresa Metalarco Cía. Ltda., representado por su gerente general delegar responsabilidad para planificar el proceso de implantación, de modo que defina y aprovisione los recursos necesarios para que el proyecto no se quede estancado en el futuro por falta de recursos.
- Para implantar el Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral en la empresa Metalarco Cía. Ltda., la alta dirección deberá asumir el compromiso y la responsabilidad de transmitir la política y objetivos financieros en primera instancia a empleados y luego a clientes
- En caso de que la empresa Metalarco Cía. Ltda., en el futuro decida incrementar el tamaño de la empresa, deberá realizar una actualización de su Modelo de Gestión Administrativo – Financiero Basado en Cuadro de Mando Integral, sobre todo de aquellos procesos en los cuales vayan a existir modificaciones sustanciales respecto de cómo se realizan actualmente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcarria, J. (2009). *Contabilidad financiera I*. Valencia: Universitat Jaume.
- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Valencia: Univesitat Jaume.
- Amat, O. (2003). *Supuestos de análisis de estados financieros: ejercicios y casos resueltos*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Bahillo, M. (2013). *Gestión Financiera*. Madrid: Paraninfo.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bernabé, J., & Parra, N. (2012). *Diseño e implementación de un sistema de control operacional para el área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos, basado en cuadro de mando integral*. Guayaquil.
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*. Madrid: Pearson Educación.
- Chicaiza, S., & Yamberla, G. (2014). “*Modelo de gestión administrativo financiero para la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Pakari Ltda, cantón Otavalo, provincia de Imbabura*”. Ibarra.
- Fernández, J. L. (2004). *Finanzas y ética: la dimensión moral de la actividad financiera y el gobierno corporativo*. Madrid: Univ Pontifica Comillas de Madrid.
- Gary, E. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa: construcción de modelos para la toma de decisiones con hojas de cálculo electrónicas* (5ta ed.). Mexico: Pearson educación.
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2005). *Fundamentos de Inversiones*. Madrid: Pearson Educación.
- Gómez, D. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid: Esic.
- Gutiérrez, H. (2009). *Control estadístico de calidad seis sigma* (2da ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Guzmán, B. (2014). *Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca*. Cuenca.

- Haimé, L. (2005). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Horne, V. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- John J. Wild, K. S. (2007). *Análisis de estados financieros*. México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Martínez, D. (2012). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera*. La Habana. Recuperado de [www.usfx.bo](http://www.usfx.bo)
- Muñiz, L. (2003). *Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Olivera, J. (2014). *Análisis de estados financieros*. México: UNID.
- Orgalla, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pavón, D. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero para la cooperativa de ahorro y crédito ejército nacional período 2013-2017*. Quito.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Rivera, S. (2011). *Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa Proaji Cia. Ltda*. Quito.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Suárez, C. (2004). *Administración de Empresas Constructoras*. México: Editorial Limusa.
- Tapia, V., & Erazo, J. (2012). *Modelo de gestión administrativo-financiero para el patronato de asistencia social del gobierno provincial de Imbabura*. Ibarra.
- Vieira, M., Cárdenas, C., Larenas, R., & Ambrose, K. (2003). *Control social de servicios: sistematización, metodología e instrumentos de una experiencia*. Quito: Editorial Abya Yala.
- Wild, J. J., Subramanyam, K., & Halsey, R. F. (2007). *Análisis de estados financieros*. México: McGraw-Hill.

Cubino, R. L. (2011). *Modelo Europeo de Excelencia*. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/>

Debitoor. (2010). *¿Qué son los estados financieros?* Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-estados-financieros>

Definicion.de. (2015). *Definicion.de*. Recuperado de <http://definicion.de/>

Economiaes. (2012). *Funcion financiera*. Recuperado de <http://economiaes.com/finanzas/financiera-funcion.html>

*El control de gestión*. (2014). Recuperado de [http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf)

Fundación Romero. (2012). *¿Qué es la gestión financiera?* Recuperado de <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>

García, L. S. (2012). *eumed.net*. Recuperado el 2016, de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)

Gómez, G. (2011). *Los estados financieros básicos*. Recuperado el 2016, de <http://www.gestiopolis.com/estados-financieros-basicos/>

Informa. (2015). *Informe financiero de una empresa*. Recuperado de <https://www.einforma.com/informes-financieros>

Lantares. (2015). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Todo lo que Debes Saber*. Recuperado de <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

Lantares.com. (2013). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Todo lo que Debes Saber*. Recuperado de <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

López, R. (2011). *Modelos de Gestión de Calidad*. Recuperado de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

López, S. (2014). *Finanzas*. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/finanzas.html>

Mira, J. (2006). *El control de gestión*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/1f.htm>

Mora, Y. (2012). *Gestion Administrativa*. Recuperado de <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/objetivos.html>

Nunes, P. (17 de Enero de 2016). *knoow.net*. Recuperado el 2016, de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>

Nuñez, P. (17 de Enero de 2016). *knoow.net*. Recuperado el 2016, de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>

Ramos, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Rodriguez, J. (2012). *Slideshare*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>

## ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada al personal de la empresa METALARCO CIA. LTDA., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana



### ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA METALARCO CIA. LTDA.

Objetivo: Conocer las situación actual de la empresa METALARCO CIA. LTDA en torno al área administrativa-financiera

### PREGUNTAS

1. ¿Conoce U. las políticas Institucionales de la empresa METALARCO CIA. LTDA?  
SI  NO
2. ¿Cuenta la empresa METALARCO CIA. LTDA con un organigrama estructural y funcional?  
SI  NO
3. ¿Las actividades laborales de la empresa METALARCO CIA. LTDA se basa en el reglamento interno de la empresa?  
SI  NO
4. ¿La empresa METALARCO CIA. LTDA ha realizado capacitaciones para el personal?  
SI  NO
5. ¿Califique su ambiente laboral para la realización de sus funciones?  
Excelente  Muy Bueno  Bueno  Regular
6. ¿La empresa METALARCO CIA. LTDA cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?  
Siempre  Casi siempre  Casi nunca  Nunca
7. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la empresa METALARCO CIA. LTDA?  
SI  NO
8. ¿En la empresa METALARCO CIA. LTDA se socializa el tema financiero?  
Siempre  Casi siempre  Casi nunca  Nunca
9. ¿Cómo considera que es la situación administrativa-financiera en la empresa METALARCO CIA. LTDA?  
Excelente  Muy Buena  Buena  Regular
10. ¿Conoce Ud. las estrategias que se manejan en las áreas administrativa y financiera de la empresa METALARCO CIA. LTDA?  
SI  NO
11. ¿Conoce Ud. si la empresa METALARCO CIA. LTDA cuenta con un modelo de Gestión Administrativo-Financiero?  
SI  NO
12. ¿Cree Ud. la implementación de un modelo de Gestión Administrativo-Financiero en la empresa METALARCO CIA. LTDA permitirá optimizar los procesos administrativos-financieros?  
SI  NO

*Gracias por su colaboración*

Anexo 2: Guía de entrevista aplicada al Representante de Dirección de la empresa METALARCO CIA. LTDA., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana



## GUÍA DE ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA METALARCO CIA. LTDA.

**Objetivo:** obtención de información acerca de la situación actual de la empresa METALARCO CIA. LTDA en cuanto a los procesos del área administrativa-financiera.

### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las políticas que emplea la empresa METALARCO CIA. LTDA?
2. ¿Cuenta la empresa METALARCO CIA. LTDA con un organigrama estructural y funcional?
3. ¿Qué tipo de servicios brinda la empresa METALARCO CIA. LTDA?
4. ¿Cuál es la situación actual de la empresa METALARCO CIA. LTDA en torno al tema administrativo y financiero?
5. ¿El personal administrativo y financiero de la empresa METALARCO CIA. LTDA se encuentra capacitado para cada una de las funciones que se les han encomendado?
6. ¿Se programa las actividades laborales en la empresa METALARCO CIA. LTDA?
7. ¿Cuáles cree Ud. que son los principales obstáculos y desafíos a los que se enfrenta la empresa METALARCO CIA. LTDA?
8. ¿La toma de decisiones de la empresa METALARCO CIA. LTDA, participan todo el personal administrativo y financiero?
9. ¿Considera Ud. que se necesita hacer cambios para manejar el área administrativa-financiera en la empresa METALARCO CIA. LTDA?
10. ¿Se utilizan estrategias para que la empresa METALARCO CIA. LTDA ejecute de manera óptima los procesos administrativos -financieros?
11. ¿Cómo se solucionan los desafíos o problemas que se presenten en el área administrativa y financiera?
12. ¿Cómo se evalúa y controla el área administrativa y financiera de la empresa METALARCO CIA. LTDA?
13. ¿Considera que la gestión administrativa y financiera es importante en la empresa METALARCO CIA. LTDA?
14. ¿Cuenta la empresa METALARCO CIA. LTDA con un modelo de gestión administrativo y financiero?
15. ¿De qué manera piensa Ud. que un modelo de gestión financiera ayudaría a mejorar la situación de la empresa METALARCO CIA. LTDA?

Anexo 3: Registro Único de Contribuyentes

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 2290322548001  
**RAZON SOCIAL:** METALARCO CIA. LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** SOLORZANO GUINGLA JORGE ARMANDO  
**CONTADOR:** CARAGUAY PROCEL CARLOS HUGO

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 03/07/2012      **FEC. CONSTITUCION:** 25/04/2012  
**FEC. INSCRIPCION:** 03/07/2012      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE SOLDADURA Y TORNEADO.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA)  
Barrio: FLOR DE ORIENTE Calle: VIA LOS ZORROS Número: S/N Intersección: AV. LOS LAURELES Referencia ubicación:  
A UNA CUADRA DE LA ESTACION DE POLICIA Telefono Domicilio: 062883259 Celular: 099584222

**DOMICILIO ESPECIAL:**

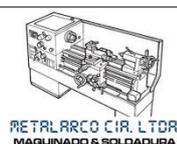
**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

**Nº ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL NORTE\ ORELLANA      **CERRADOS:** 0

Anexo 4: Estado de Resultado de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., período 2015



METALARCO CÍA. LTDA.  
ESTADO DE RESULTADO  
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS (\$) DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>2015</b>
<b>INGRESOS</b>	
VENTAS NETAS	181.155,12
VENTAS 0%	1,40
VENTAS 12%	181.399,19
DEVOLUCION EN VENTAS 12%	245,47
EXTRAORDINARIOS	85,55
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	85,55
TOTAL INGRESOS	181.240,67
COSTO DE VENTAS	156.256,52
COMPRAS 0%	0,33
COMPRAS 12%	167.724,59
DEVOLUCION EN COMPRAS 12%	3.640,89
INVENTARIO FINAL	7.827,51
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	24.984,15
<b>EGRESOS</b>	8.941,74
ADMINISTRATIVOS	3.028,03
GASTO SERVICIOS PROFESIONALES	93,75
GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	818,40
GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACION	12,88
GASTO SEGURIDAD Y VIGILANCIA	580,36
GASTO NO DEDUCIBLE	408,67
GASTO SUMINISTRO DE EMBALAJE	8,86
GASTO TRANSPORTE CARGA Y PASAJ.	298,73
GASTO ENVIOS Y COURIER	250,75
GASTO MANO DE OBRA	156,96
GASTO TRANSM. DATOS E INTERNET	366,40
GASTOS VARIOS	32,27
FINANCIEROS	3.369,87
GASTOS INTERES	1.848,92
GASTOS BANCARIOS	1.520,95
PERSONALES	2.543,84
GASTO ALIMENTACION	2.065,70
GASTO SALUD	356,62
GASTO VESTIMENTA	121,52
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16.042,41
GASTO NO DEDUCIBLES	361,49
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>15.680,92</b>

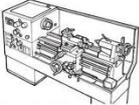
Anexo 5: Estado de Resultado de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., período 2016



METALARCO CÍA. LTDA.  
ESTADO DE RESULTADO  
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS (\$)  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016

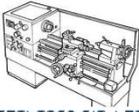
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>2016</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>	
VENTAS NETAS	124.948,09
VENTAS 0%	\$ 25,12
VENTAS 12%	125.119,35
DEVOLUCION EN VENTAS 12%	196,38
EXTRAORDINARIOS	68,44
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	68,44
TOTAL INGRESOS	125.016,53
COSTO DE VENTAS	111.330,21
COMPRAS 0%	50,74
COMPRAS 12%	134.179,67
DEVOLUCION EN COMPRAS 12%	2.912,71
INVENTARIO FINAL	19.987,49
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	13.686,32
<b>EGRESOS</b>	6.552,65
ADMINISTRATIVOS	2.317,31
GASTO SERVICIOS PROFESIONALES	150,75
GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	354,72
GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACION	10,30
GASTO SEGURIDAD Y VIGILANCIA	580,36
GASTO NO DEDUCIBLE	326,94
GASTO SUMINISTRO DE EMBALAJE	5,49
GASTO TRANSPORTE CARGA Y PASAJ.	238,98
GASTO ENVIOS Y COURIER	200,60
GASTO MANO DE OBRA	56,95
GASTO TRANSM. DATOS E INTERNET	366,40
GASTOS VARIOS	25,82
FINANCIEROS	3.069,87
GASTOS INTERES	1.848,92
GASTOS BANCARIOS	1.220,95
PERSONALES	1.165,47
GASTO ALIMENTACION	952,56
GASTO SALUD	127,70
GASTO VESTIMENTA	85,21
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.133,67
GASTO NO DEDUCIBLES	589,20
<b><u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u></b>	<b><u>6.544,47</u></b>

Anexo 6: Balance General de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., período 2015

	
METALARCO CÍA. LTDA. BALANCE GENERAL EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS (\$)	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>2015</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>	88.840,67
<b>CORRIENTE</b>	20.840,67
<b>DISPONIBLE</b>	8.558,15
<b>CAJA</b>	418,54
<b>BANCO INTERNACIONAL</b>	5.825,19
<b>BANCO DEL PICHINCHA</b>	995,21
<b>BANCO DE GUAYAQUIL</b>	1.095,21
<b>BANCO PICHINCHA AHORRO PROGRAMADO</b>	224,00
<b>EXIGIBLE</b>	1.727,10
<b>CLIENTES</b>	1.727,10
<b>REALIZABLE</b>	9.674,45
<b>INVENTARIO DE MERCADERIAS</b>	9.674,45
<b>IMPUESTOS</b>	880,97
<b>ANTICIPO IVA RETENIDO</b>	207,09
<b>ANTICIPO RETENCION EN LA FUENTE</b>	126,83
<b>ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA</b>	452,22
<b>ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA AÑOS ANTERIORES</b>	94,83
<b>ACTIVO FIJO</b>	68.000,00
<b>NO DEPRECIABLE</b>	68.000,00
<b>TERRENOS</b>	68.000,00
<b><u>PASIVOS</u></b>	67.972,66
<b>PROVEEDORES</b>	6.301,90
<b>CARTIMEX S.A.</b>	552,51
<b>INTCOMEX ECUADOR</b>	1.803,51
<b>MEGAMICRO S.A.</b>	1.094,37
<b>TECNOMEGA C.A.</b>	2.851,51
<b>IMPUESTOS</b>	1.003,48
<b>RETENCION IVA POR PAGAR 100%</b>	1,54
<b>RETENCION FUENTE POR PAGAR 303</b>	1,27
<b>RETENCION FUENTE POR PAGAR 310</b>	-
<b>RETENCION FUENTE POR PAGAR 312</b>	93,40
<b>RETENCION FUENTE POR PAGAR 341</b>	-
<b>IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR</b>	861,12

<b>ANTICIPO RENTA POR PAGAR</b>	46,15
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	667,28
<b>CUENTAS POR PAGAR TERCEROS</b>	667,28
<b>LARGO PLAZO</b>	60.000,00
<b>PRETAMOS POR PAGAR</b>	60.000,00
<b>PATRIMONIO</b>	20.868,01
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	5.187,09
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	5.187,09
<b>SUPERAVIT</b>	15.680,92
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	15.680,92
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<u>88.840,67</u>

Anexo 7: Balance General de la Empresa Metalarco Cía. Ltda., período 2016

METALARCO CÍA. LTDA.	
BALANCE GENERAL	
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS (\$)	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016	
 METALARCO CÍA. LTDA. MAQUINADO & SOLDADURA	
<b>DENOMINACION</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVOS</b>	91.327,27
<b>CORRIENTE</b>	23.327,27
<b>DISPONIBLE</b>	8.663,15
<b>CAJA</b>	550,77
<b>BANCO INTERNACIONAL</b>	4.949,27
<b>BANCO DEL PICHINCHA</b>	1.463,10
<b>BANCO DE GUAYAQUIL</b>	1.252,01
<b>BANCO PICHINCHA AHORRO PROGRAMADO</b>	448,00
<b>EXIGIBLE</b>	3.736,37
<b>CLIENTES</b>	3.736,37
<b>REALIZABLE</b>	8.124,32
<b>INVENTARIO DE MERCADERIAS</b>	8.124,32
<b>IMPUESTOS</b>	2.803,43
<b>ANTICIPO IVA RETENIDO</b>	445,01
<b>ANTICIPO RETENCION EN LA FUENTE</b>	908,76
<b>ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA</b>	690,53
<b>ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA AÑOS ANTERIORES</b>	759,13
<b>ACTIVO FIJO</b>	68.000,00
<b>NO DEPRECIABLE</b>	68.000,00
<b>TERRENOS</b>	68.000,00
<b>PASIVOS</b>	79.595,71
<b>PROVEEDORES</b>	22.493,80
<b>CARTIMEX S.A.</b>	1.960,24
<b>INTCOMEX ECUADOR</b>	6.441,10
<b>MEGAMICRO S.A.</b>	3.908,48
<b>TECNOMEGA C.A.</b>	10.183,98
<b>IMPUESTOS</b>	5.010,55
<b>RETENCION IVA POR PAGAR 100%</b>	5,36
<b>RETENCION FUENTE POR PAGAR 303</b>	4,54
<b>RETENCION FUENTE POR PAGAR 310</b>	1,18
<b>RETENCION FUENTE POR PAGAR 312</b>	333,58
<b>RETENCION FUENTE POR PAGAR 341</b>	3,89
<b>IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR</b>	3.397,03
<b>ANTICIPO RENTA POR PAGAR</b>	1.264,97
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	2.383,14
<b>CUENTAS POR PAGAR TERCEROS</b>	2.383,14
<b>LARGO PLAZO</b>	49.708,22
<b>PRESTAMOS POR PAGAR</b>	49.708,22
<b>PATRIMONIO</b>	11.731,56
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	5.187,09
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	5.187,09
<b>SUPERAVIT</b>	6.544,47
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	6.544,47
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<u>91.327,27</u>

Anexo 8: Evidencias fotográficas





