



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA MEJORAR LOS
PROCESOS ADMINSTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA
EMPRESA “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA.”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

GISSELA PAOLA GONZAGA AGUIRRE

Riobamba-Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA MEJORAR LOS
PROCESOS ADMINSTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA
EMPRESA “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA.”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: GISSELA PAOLA GONZAGA AGUIRRE

DIRECTOR: ING. NATALI DEL ROCÍO TORRES PEÑAFIEL

Riobamba-Ecuador

2021

©2020, Gissela Paola Gonzaga Aguirre

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Gissela Paola Gonzaga Aguirre, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 26 de Febrero del 2021

Gissela Paola Gonzaga Aguirre
C.I. 210081833-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINSTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA.”**, realizado por la señorita. **GISSELA PAOLA GONZAGA AGUIRRE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA	FECHA
	2021-02-26
Ing. Herrera Chico María Fernanda PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
	2021-02-26
Ing. Natali del Rocío Torres Peñafiel DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN
	2021-02-26
Ing. Slusarczyk Antosz María MIEMBRO TRIBUNAL

DEDICATORIA

Tengo el honor de dedicar este trabajo de titulación a Dios por siempre escucharme y estar en cada paso en el transcurso de mi vida, a mis padres Luis Gonzaga y Gloria Aguirre por sus valores impartidos y por sus tantos años de esfuerzos de trabajo para poder brindarme un buen vivir y una mejor educación. Esto es gracias a ustedes.

Con mucho cariño a mi hermana quien es mi motor para no rendirme y salir siempre adelante, ella que siempre está apoyándome en todo momento.

Dedico también a mi abuelita que está en el cielo, quien en vida siempre me lleno de alegrías, ánimos y bendiciones. Que a pesar de que no esté presente en este mundo sé que ella estará orgullosa de lo que he logrado.

Gissela

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por las grandes bendiciones que me ha dado para poder culminar este trabajo de titulación y mi vida universitaria. A mis padres: Luis y Gloria por creer en mí, por sus consejos, por su paciencia, por sus valores éticos y morales, por enseñarme a ver siempre el lado positivo de las cosas, por estar incondicionalmente y por no dejarme sola en ningún momento. Eternamente agradecida.

Agradezco también a mi hermana y familia, por tener fe en mí y por alegrarse de mis logros alcanzados. A mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de ser un profesional. A mis maestros quienes me han formado para defenderme en el mundo laboral transmitiéndome sus conocimientos y consejos de superación.

Por último, a la empresa Kiwa BCS Ecuador Cía. Ltda., por abrirme sus puertas para realizar mis prácticas profesionales, mi trabajo de titulación y por ofrecerme un empleo digno. Gracias por permitirme ser parte de este hermoso grupo de trabajo y gracias por confiar en mis capacidades.

Gissela

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL.....	2
1.1 Antecedentes investigativos.....	2
1.1.1 Antecedentes Históricos.....	2
1.1.2 Hilo conductor	3
1.1.3 Gestión.....	4
1.1.4 Tipos de gestión.....	4
1.1.4.1 Gestión administrativa.....	4
1.1.4.2 Gestión financiera.....	5
1.1.5 Modelo de gestión	7
1.1.5.1 Características del modelo de gestión	8
1.1.5.2 Objetivos de administración y gestión	9
1.1.5.3 Tipos de modelo de gestión	9
1.1.5.4 Modelo de gestión basado en Lean.....	11
1.1.5.5 Modelo de gestión basado en ciclo de planificación anual	13
1.1.6 Modelo de gestión administrativo financiero propuesto	14
1.1.6.1 Misión.....	14
1.1.6.2 Visión	15
1.1.6.3 Filosofía	15
1.1.6.4 Valores Corporativos	15
1.1.6.5 Estructura Organizacional.....	15
1.1.6.6 Servicios.....	16
1.1.6.7 Objetivos empresariales.....	16
1.1.6.8 Análisis Financiero	16
1.1.6.9 Evaluación por indicadores financieros	18

1.1.6.10	<i>Análisis FODA</i>	20
1.1.6.11	<i>Estrategias y ejes de mejora</i>	21
1.1.6.12	<i>Elaboración de políticas y procedimientos administrativos y financieros</i>	21
1.1.6.13	<i>Ciclo de planificación anual</i>	21
1.1.6.14	<i>Estructura de control interno</i>	22
1.1.6.15	<i>Reuniones con el equipo</i>	22
1.1.6.16	<i>Medidas correctivas</i>	23
1.1.6.17	<i>Empresa multinacional</i>	23

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	25
2.1	Enfoque de investigación	25
2.2	Nivel de Investigación	25
2.3	Diseño de investigación	25
2.4	Tipo de estudio	25
2.4.1	<i>Investigación descriptiva</i>	25
2.4.2	<i>Investigación explicativa</i>	26
2.5	Población y muestra	26
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
2.6.1	<i>Métodos</i>	26
2.6.2	<i>Técnicas</i>	27
2.7	Discusión de resultados	29
2.8	Verificación de la idea a defender	29

CAPÍTULO III

3.	RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	31
3.1	Resultados	31
3.1.1	<i>Análisis y resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores.</i>	31
3.1.2	<i>Análisis de entrevista al gerente de la empresa “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA.”</i> <i>(Proceso Administrativo)</i>	50
3.1.3	<i>Análisis de entrevista a la Coordinadora Financiera de la empresa “BCS OKO</i> <i>GARANTIE CIA. LTDA.”</i>	53
3.2	Propuesta del modelo	56
3.3	Introducción del modelo	56

3.4	Aplicación del modelo de gestión administrativa y financiera	56
3.4.1	<i>Fase I: Condiciones generales</i>	56
3.4.1.1	<i>Antecedentes de la empresa</i>	56
3.4.1.2	<i>Misión</i>	58
3.4.1.3	<i>Visión</i>	58
3.4.1.4	<i>Filosofía</i>	58
3.4.1.5	<i>Valores Corporativos</i>	59
3.4.1.6	<i>Organigrama Estructural de la Empresa BSO OKO GARANTIE</i>	60
3.4.1.7	<i>Mapa de procesos</i>	61
3.4.1.8	<i>Servicios</i>	61
3.4.1.9	<i>Objeto empresariales</i>	62
3.4.2	<i>Fase II: Planificación</i>	62
3.4.2.1	<i>Análisis financieros</i>	62
3.4.2.2	<i>Evaluación por indicadores financieros</i>	74
3.4.2.3	<i>Análisis FODA</i>	77
3.4.2.4	<i>Estrategias y ejes de mejora</i>	80
3.4.3	<i>Fase III: Ejecución</i>	82
3.4.3.1	<i>Elaboración de procedimientos y políticas administrativos y financieros</i>	82
3.4.3.2	<i>Ciclo de planificación anual</i>	108
3.4.4	<i>Fase IV: Control y actuación</i>	109
3.4.4.1	<i>Estructura de control interno</i>	109
3.4.4.2	<i>Reuniones con el equipo</i>	111
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Comparación de cuatro modelos de gestión y su efecto sobre la organización.....	11
Tabla 1-3: Planeación formal en la empresa	31
Tabla 2-3: Conocimiento de las funciones empresariales	33
Tabla 3-3: Asignación de tareas adecuadas	34
Tabla 4-3: Orientación de necesidades	35
Tabla 5-3: Motivación empresarial de dirección	36
Tabla 6-3: Vacíos en manuales de ejecución	37
Tabla 7-3: Seguimiento a procesos	38
Tabla 8-3: Proceso de certificación.....	39
Tabla 9-3: Reuniones periódicas	40
Tabla 10-3: Dirección empresarial.....	41
Tabla 11-3: Aporte personal a la empresa.....	42
Tabla 12-3: Expectativas del desempeño laboral.....	43
Tabla 13-3: Materiales y equipo necesario	44
Tabla 14-3: Oportunidad de crecimiento profesional	45
Tabla 15-3: Reconocimiento profesional	46
Tabla 16-3: Relación jefe – trabajador.....	47
Tabla 17-3: Aceptación del criterio del trabajador.....	48
Tabla 18-3: Oportunidades de desarrollo	49
Tabla 19-3: Análisis Horizontal y Vertical del Balance General.....	63
Tabla 20-3: Análisis Horizontal y Vertical del Balance General.....	69
Tabla 21-3: Fortalezas.....	77
Tabla 22-3: Oportunidades.....	78
Tabla 23-3: Debilidades	78
Tabla 24-3: Amenazas	80
Tabla 25-3: FODA	80
Tabla 26-3: Estrategias.....	81
Tabla 27-3: Ciclo de planificación.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Funciones de la gestión empresarial	4
Figura 2-1:	Actividades de la gestión administrativa	5
Figura 3-1:	Características modelo de gestión.....	8
Figura 4-1:	Transmisión del conocimiento en un modelo de gestión	10
Figura 5-1:	Modelo Toyota Kaizen	12
Figura 6-1:	Modelo de gestión basado en Lean	13
Figura 7-1:	Modelo de gestión basado en ciclo de planificación anual	13
Figura 8-1:	Modelo de Gestión propuesto	14
Figura 9-1:	Clasificación de las ratios	18
Figura 10-1:	Fases de la organización	22
Figura 11-1:	Factores organizativos	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Hilo conductor de gestión administrativa y financiera.....	3
Gráfico 1-3:	Planeación formal.....	31
Gráfico 2-3:	Conocimiento de las funciones empresariales.....	33
Gráfico 3-3:	Asignación de tareas adecuadas	34
Gráfico 4-3:	Orientación de necesidades	35
Gráfico 5-3:	Motivación empresarial de dirección	36
Gráfico 6-3:	Vacíos en manuales de ejecución	37
Gráfico 7-3:	Seguimiento a procesos	38
Gráfico 8-3:	Proceso de certificación.....	39
Gráfico 9-3:	Reuniones periódicas.....	40
Gráfico 10-3:	Dirección empresarial.....	41
Gráfico 11-3:	Aporte personal a la empresa	42
Gráfico 12-3:	Expectativas sobre el desempeño laboral	43
Gráfico 13-3:	Materiales y equipo necesario	44
Gráfico 14-3:	Oportunidad de crecimiento profesional	45
Gráfico 15-3:	Reconocimiento profesional.....	46
Gráfico 16-3:	Relación jefe – trabajador.....	47
Gráfico 17-3:	Aceptación del criterio del trabajador	48
Gráfico 18-3:	Oportunidades de desarrollo.....	49
Gráfico 19-3:	Modelo de Gestión propuesto.....	56
Gráfico 20-3:	Organigrama Estructural BSC.....	60
Gráfico 21-3:	Diagrama por procesos.....	61
Gráfico 22-3:	Diagrama por procesos.....	62
Gráfico 23-3:	Análisis vertical del activo	66
Gráfico 24-3:	Análisis horizontal del activo	67
Gráfico 25-3:	Análisis vertical del pasivo.....	68
Gráfico 26-3:	Análisis horizontal del pasivo	68
Gráfico 27-3:	Análisis vertical de ingresos.....	71
Gráfico 28-3:	Análisis horizontal de ingresos.....	71
Gráfico 29-3:	Análisis vertical de egresos	72
Gráfico 30-3:	Análisis horizontal de egresos	73
Gráfico 31-3:	Análisis vertical de la utilidad	73
Gráfico 32-3:	Análisis horizontal de la utilidad.....	73
Gráfico 33-3:	Radio de disponibilidad.....	74

Gráfico 34-3: Radio de tesorería.....	75
Gráfico 35-3: Radio de liquidez.....	75
Gráfico 36-3: Radio de solvencia.....	76
Gráfico 37-3: Radio de endeudamiento	76
Gráfico 38-3: Radio de calidad o estructura de la deuda	77
Gráfico 39-3: Identificar nivel de satisfacción del cliente	105
Gráfico 40-3: Implementar procesos que puedan ser aplicados de forma presencial y semipresencial	106
Gráfico 41-3: Procesos de certificación	107

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo investigativo fue diseñar un modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos y financieros internos de la empresa “BCS Öko Garantie Cía. Ltda” siguiendo los lineamientos y políticas de la corporativa multinacional KIWA. Para la investigación se aplicaron encuestas y entrevistas a los directivos de la empresa y a los trabajadores para realizar un diagnóstico situacional, se evaluaron los estados financieros y se aplicó un análisis de ratios financieros de los tres últimos períodos y se identificaron los lineamientos de la multinacional. Lo que reflejó la ausencia de un modelo de gestión administrativo y financiero, que causó ineficiencia en los procesos, así mismo se comprobó la necesidad de diseñar el modelo y la disponibilidad de los directivos y personal para aplicarlo y conseguir los objetivos empresariales deseados. El modelo diseñado para la empresa BSC Oko Garantie CIA LTDA plantea el desarrollo de 4 fases secuenciales y lógicas de condiciones generales, planificación, ejecución y análisis y una última fase referida al control y la decisión. Se recomienda ejecutar una socialización del modelo de gestión al personal para obtener resultados favorables reconociendo que la efectividad del mismo implica la integración de todos los miembros de la empresa en el cumplimiento de objetivos.

Palabras clave: <FINANZAS> <MODELO DE GESTIÓN> <PROCESOS FINANCIEROS>
<PROCESOS ADMINISTRATIVOS> <ESTADOS FINANCIEROS>



0975-DBRAI-UPT-2021

2021-04-08

ABSTRACT

The present study aims to design a management model to improve the internal administrative and financial processes for the company “BCS Öko Garantie Cía. Ltda” by following the guidelines and policies of the multinational corporate KIWA. For this study, surveys and interviews were applied to company managers and workers to carry out a situational diagnosis, the financial statements were evaluated and an analysis of financial ratios of the last three periods was applied and the guidelines of the multinational were identified. This reflected the absence of an administrative and financial management model, which caused inefficiency in the processes, Likewise, the need to design the model and the availability of managers and staff to apply it and achieve the desired business objectives was verified. The model designed for the company BSC Oko Garantie CIA LTDA proposes the development of four sequential and logical stages of general conditions, planning, execution and analysis and a final stage related to control and decisión making processes. It is recommended to carry out a socialization of the management model to the personnel in order to obtain favorable results, recognizing that its effectiveness implies the integration of all the members of the company in the fulfillment of objectives. execution and analysis and a final stage which refers to control and decisión making processes.

Keywords: <FINANCES> <MANAGEMENT MODEL> <FINANCIAL PROCESSES>
<ADMINISTRATIVE PROCESSES> <FINANCIAL STATEMENTS>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.04.13
13:47:12 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Bcs Öko Garantie Cía. Ltda, es una compañía de responsabilidad limitada con personería jurídica y derecho privado, la compañía es un organismo de certificación de cumplimiento con normas públicas y privadas para productos agrícolas y agroindustriales. Todas sus actividades de certificación están establecidas por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano SAE, basándose en el cumplimiento de la norma ISO/IEC 17065 2012, la cual es una norma internacional que establece los requisitos que debe cumplir los organismos de certificación de productos, servicios y procesos para poder acreditarse, su agencia de control es Agrocalidad. La empresa se encuentra funcionando desde el año 2002 en el Ecuador siendo parte de la multinacional alemana BSC OKO GARANTIE GMBH, en el año 2014 BCS OKO GARANTIE GMBH es comprada por el grupo holandés KIWA NL.

En la actualidad la empresa no tiene formalizados 3 puntos importantes: a) las políticas y procedimientos de las áreas de administración y finanzas, b) el ciclo de planificación anual (presupuesto, control del presupuesto, estimaciones), c) una estructura de control interno; a pesar de que a nivel corporativo Kiwa NL tiene un plan estratégico y brinda las directrices para su implementación. Al carecer de una organización y planificación de los procesos administrativos y financieros el control del cumplimiento con los objetivos estratégicos de la corporación no es eficiente y además pueden existir riesgos financieros y fiscales.

Es necesario por tanto desarrollar e implementar políticas como: política comercial, política de compras, política de pagos, política de viajes; un ambiente de control interno que incluya auditorías internas y una evaluación de riesgos; y el ciclo de planificación financiera; que puedan asegurar en su implementación conjunta que se cumplan los objetivos estratégicos a mediano plazo; las metas a corto plazo y que la empresa no tenga riesgos de altos costos o riesgos fiscales

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes investigativos

1.1.1 *Antecedentes Históricos*

De acuerdo al establecimiento de un modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos y financieros de la empresa; se ha investigado previamente en varias empresas, quienes identificaron diversos inconvenientes.

La Empresa Skandinar S.A., ubicada en Ambato, manifestaba una ineficiente gestión empresarial, carencia de un manual de funciones, políticas y procedimientos. En la parte financiera presentó un alto índice de cartera vencida, situación que no le permite tener una adecuada solvencia y cubrir otros requerimientos que presenta la empresa. El deficiente control interno en los procesos de comercialización se evidencia en las inconformidades con los clientes, por la falta de eficiencia y eficacia en la entrega de los pedidos.

En referencia a los antecedentes investigativos o estudios previos que guardan vinculación con el problema en estudio se detallan los siguientes:

El artículo científico (Mora Aristega, Huilcapi Masacon, & Escobar Mayorga, 2017) cuyo objetivo fue determinar el aseguramiento de los procesos administrativos de los gerentes al tener tranquilidad y disminuir la incertidumbre de las decisiones que a diario toman y cuya conclusión dónde se realizó un estudio con método de encuesta y observación.

(Puertas Castillo, 2016) Desarrolló una propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la Empresa Energy Palma S.A en dónde se realizó un análisis de la situación actual, se describió el sistema de gestión por procesos, se planteó una mejora en los procesos, se realizó un análisis de los posibles riesgos que se pueden generar, así como también el costo – beneficio que resultará si se realiza la implementación.

En la investigación de (Jimenez & Larraín, 2017), se realizó una propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para una empresa comercializadora de maquinaria pesada donde el fin fue proponer un modelo de gestión de recursos humanos que refleje el alineamiento de la estrategia de RRHH y la estrategia del negocio, el proceso de investigación constó de 3 etapas: descriptiva, analítica y propositiva.

1.1.2 Hilo conductor

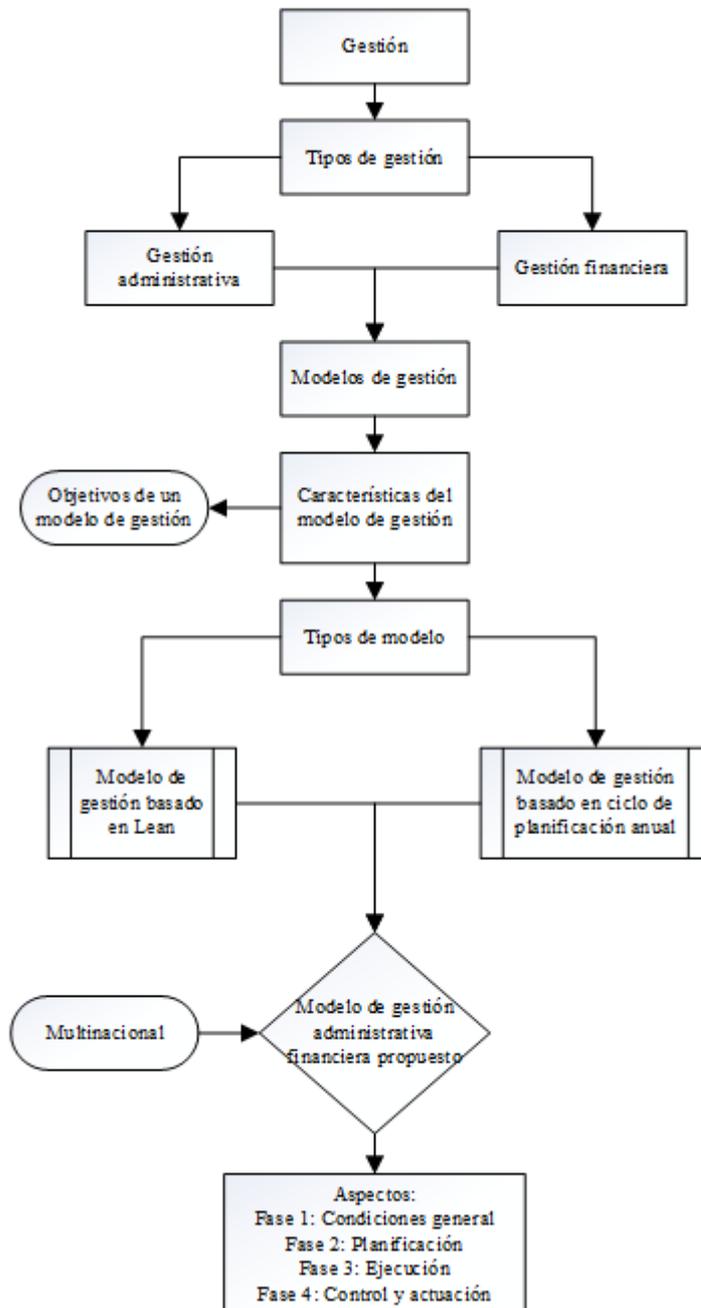


Gráfico 1-1: Hilo conductor de gestión administrativa y financiera
 Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

En este tipo de gestión la innovación empresarial tiene un papel destacado, pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, y resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. (Mendoza, 2017)

La gestión administrativa involucra dos actividades esenciales el manejo del recurso humano y el manejo de los recursos materiales como lo detalla la Figura 3-1.

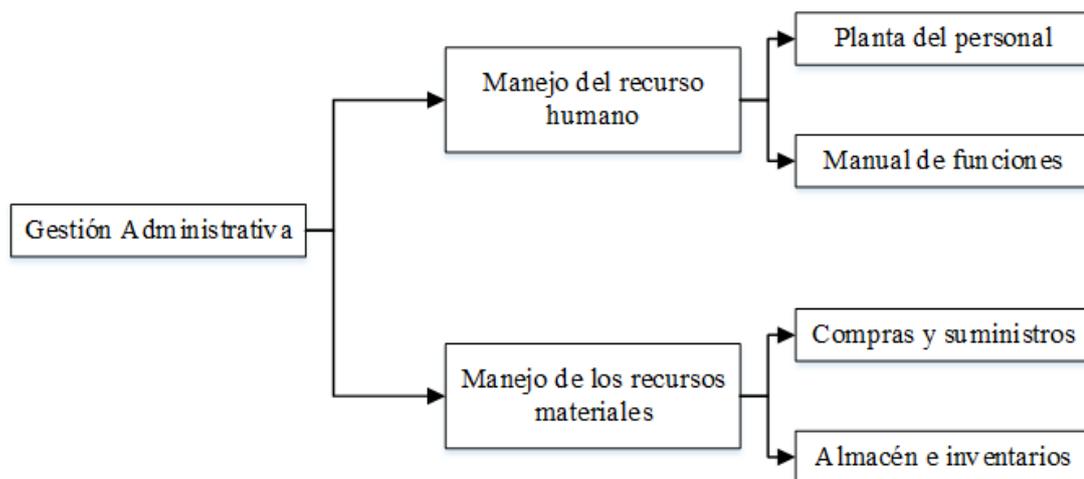


Figura 2-1: Actividades de la gestión administrativa

Fuente: Guzmán, 2019

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Se debe comprender a la gestión administrativa como el conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza, permite el cumplimiento y la eficiente aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan. (De la Rosa, 2019)

1.1.4.2 *Gestión financiera*

Las finanzas pueden definirse como el arte y la ciencia de administrar el dinero, conceptualmente incluye capital, fondos, dinero y cantidad, cada uno de estos aspectos requiere una gestión apropiada. (Paramasivan & Subramanian, 2017)

La gestión financiera es una parte integral de la gestión general, ha sido definida como el uso eficiente de un recurso económico, se ocupa de la adquisición de fondos y su efectiva utilización en la empresa, también es conocida como el área de toma de decisiones financieras para armonizar tanto los motivos individuales y objetivos empresariales. (Paramasivan & Subramanian, 2017)

Alcance de la gestión financiera

La gestión financiera cubre un área amplia con enfoques multidimensionales.

- Gestión financiera y economía: Aplicada en la toma de decisiones de inversión, micro y macro, análisis de factores ambientales, uso de ecuaciones económicas como el descuento del valor monetario factor, cantidad de orden económica, etc. (Bravo, Zurita, & Segovia, 2017)
- Gestión financiera y contabilidad: Los registros contables incluyen la información financiera de la empresa en cuestión. (José, Carlos, Inés, & Federico, 2018)
- Gestión financiera o matemática: Los enfoques modernos de la gestión financiera aplicaron gran número de herramientas matemáticas y estadísticas. (José, Carlos, Inés, & Federico, 2018)
- Gestión financiera y gestión de la producción: El rendimiento de la producción necesita financiación, para materia prima, maquinaria, salarios, gastos operativos etc. Estos gastos son decididos y estimados por el departamento financiero. (Cáceres, 2019)
- Gestión financiera y marketing: Los bienes producidos se venden en el mercado con enfoques innovadores y modernos, el departamento de marketing necesita financiación para cumplir con sus requisitos. (Cáceres, 2019)
- Gestión financiera y recursos humanos: El gerente debe evaluar cuidadosamente el requisito de mano de obra para cada departamento y asignar las finanzas al departamento de recursos humanos como salarios, salario, remuneración, comisión, bonificación, pensión y otros beneficios monetarios al departamento de recursos humanos. (Paramasivan & Subramanian, 2017)

1.1.5 Modelo de gestión

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración que puede ser aplicado tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Pérez, 2019)

Los modelos de gestión aparecieron como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica y esquemática; delimitar dimensiones, permitir una visión aproximada, describir procesos y estructuras, orientar estrategias y aportar datos importantes. (Fariás, Mercado, & García, 2016)

La importancia de un modelo de gestión radica en que permite comprender, establecer un enfoque estructurado para alinear acciones de mejoras a las áreas que integra la empresa y alinear a los objetivos para evitar que la organización desperdicie recursos a lo largo del tiempo. Los elementos para considerar son: planear, hacer, verificar y actuar que ayudan a fortalecer el liderazgo, enfoque en el cliente, información y análisis, recursos humanos, proceso administrativo y resultados del negocio. (Ortiz, 2017)

Los modelos de gestión guardan valiosa importancia porque ahorran tiempos en cuanto a la búsqueda y presentación de información, que para la empresa implicaría pérdidas de tiempo y cuellos de botella en algunos procesos. Éstos permiten analizar y visualizar situaciones complejas, determinar preguntas fundamentales que se requiere plantear, las opciones más convenientes y dónde centrar la atención. (Arana, 2017)

1.1.5.1 Características del modelo de gestión

La transferencia intra organizativa de conocimiento en una multinacional, permite destacar los diferentes roles asignados a las filiales en cuanto a los flujos de entrada y salida de conocimiento.

La transferencia de conocimiento no es una tarea sencilla y encuentra obstáculos, tanto en sus propias dimensiones como en las culturas organizativa y nacional. La gestión del conocimiento además de la transferencia de flujos de conocimiento debe ocuparse de ayudar a los receptores del conocimiento en la utilización de dichos flujos. (Sanyes Capdevilla, 2016)

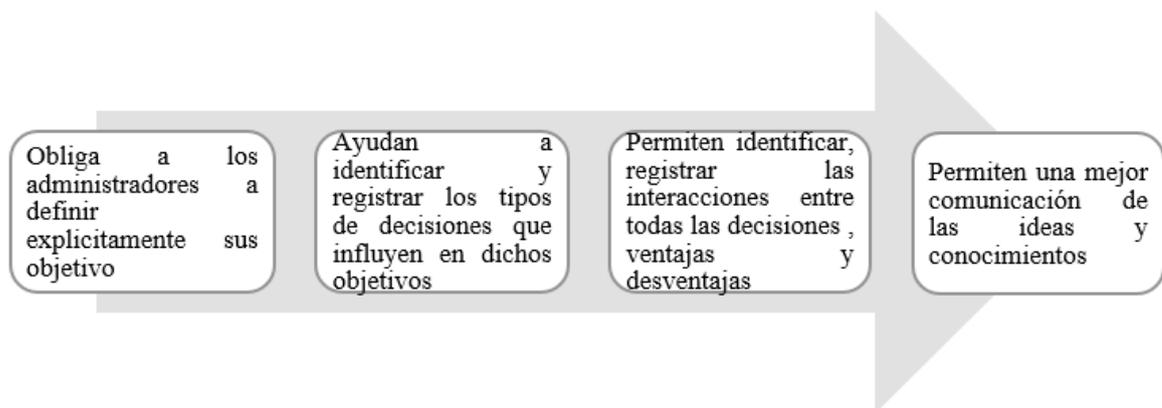


Figura 3-1: Características modelo de gestión

Fuente: Martínez, 2016

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

1.1.5.2 *Objetivos de administración y gestión*

El más alto estándar para la excelencia en la gestión se busca a través de una atención cercana a los siguientes objetivos estratégicos:

- **Capital humano:** un cuadro diverso, ágil, orientado a los resultados, trabajadores comprometidos a permitir la misión de la agencia y expandir continuamente sus capacidades para moldear el futuro de la agencia. (National Science Foundation, 2015)

- **Procesos empresariales: procesos comerciales** eficaces, eficientes y estratégicamente alineados que se integran y capitalizan el capital humano y los recursos tecnológicos de la agencia. (National Science Foundation, 2015)

- **Tecnologías y herramientas:** herramientas y tecnologías empresariales flexibles y confiables, diseñadas para respaldar la misión, los procesos y los clientes de la agencia. (National Science Foundation, 2015)

El logro de estos objetivos exige un compromiso sostenido con la innovación empresarial lograda a través de la consideración de lo que hace la industria y ¿cómo lo hace? (National Science Foundation, 2015)

Las estrategias de implementación capitalizan las complejas interdependencias entre los procesos de negocios, tecnologías y herramientas y las inversiones de capital humano. Apoyan la misión de investigación y educación en ciencia e ingeniería y reconocen las necesidades de los interesados, incluidos los investigadores individuales y los educadores y los socios institucionales de la agencia. (National Science Foundation, 2015)

1.1.5.3 *Tipos de modelo de gestión*

A nivel empresarial, a lo largo del tiempo se han generado varios modelos de gestión, para el cumplimiento de sus objetivos empresariales, es importante recalcar que cada empresa debe adaptar un modelo conforme a sus propias características, se procede a detallar algunos tipos de modelos de gestión exitosos.

Existen infinidad de tipos de modelos aplicados a las distintas ciencias, así podemos encontrar modelos matemáticos, modelos financieros, modelos estadísticos, modelos educativos, modelo de negocios, modelos científicos, etc.

Los modelos de gestión orientados al ámbito financiero y administrativo de una empresa multinacional tienen una transmisión del conocimiento que se detalla en la figura 5-1

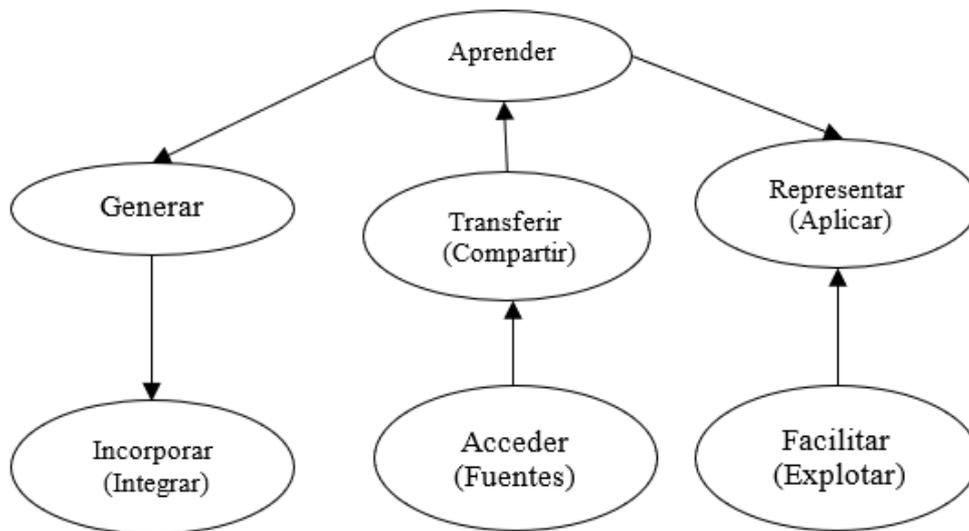


Figura 4-1: Transmisión del conocimiento en un modelo de gestión

Fuente: Ordóñez de Pablos, 2015, pág. 6

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Para la aplicación de modelos en un país anfitrión se debe conocer cómo se da el proceso de transferencia flujos de conocimiento en las empresas multinacionales.

- Grado en que el sistema de gestión de recursos humanos de una filial refleja el sistema existente en la matriz. (Sanyes Capdevilla, 2016)
- Grado en que las innovaciones de gestión de recursos humanos desarrolladas dentro de una filial de la multinacional son compartidas con otras filiales o con la empresa matriz, así como la dirección de transferencia de estas innovaciones. (Sanyes Capdevilla, 2016)

Cualquier empresa que se enfrente al proceso de internacionalización debe valorar qué modelo es el más adecuada para introducirse en el mercado global. La adopción de la estrategia es clave para que la empresa pueda defender su producto ante un mercado cada vez más competitivo e internacional. (Sanyes Capdevilla, 2016)

Tabla 1-1: Comparación de cuatro modelos de gestión y su efecto sobre la organización

Modelo	Exportado	Adaptado	Híbrido cerrado	Híbrido abierto
	Filosofía, prácticas y políticas de gestión de RRHH de la matriz	Empresas locales	Filosofía de gestión de RRHH de la empresa matriz	Dual
Atribución de Problemas	Externa	Interno	Interna /Externa	Interna /Externa
Organización de la compartición de innovaciones de gestión de RRHH	Unidireccional	No difusión	Unidireccional	Alta difusión
Aprendizaje Organizativo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto
Coste	Moderadamente elevado	El menos costoso	No elevado	Muy elevado
Coordinación e integración	Alto	Ninguna	Baja	Alta
Flexibilidad	Restringida	Alta	Restringida	Alta

Fuente: (Ordóñez de Pablos, 2015, pág. 13)

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

1.1.5.4 Modelo de gestión basado en Lean

Este modelo de gestión que se enfoca en minimizar las pérdidas al mismo tiempo que maximiza la creación de valor para el cliente final. Para ello utiliza la mínima cantidad de recursos, es decir, los estrictamente necesarios para el crecimiento.

El fabricante japonés mediante el principio Toyota Kaizen tiene a la calidad como el principal objetivo en todas sus operaciones, con el principio de *Kaizen* (término japonés que significa mejora continua) siempre como guía de actuación de todos y cada uno de sus empleados. Por lo tanto, la meta es presentar continuamente mejoras para poder ofrecer siempre los mejores productos y servicios a los clientes es parte del día a día de todos los trabajadores de Toyota. (Bravo, Zurita, & Segovia, 2017)

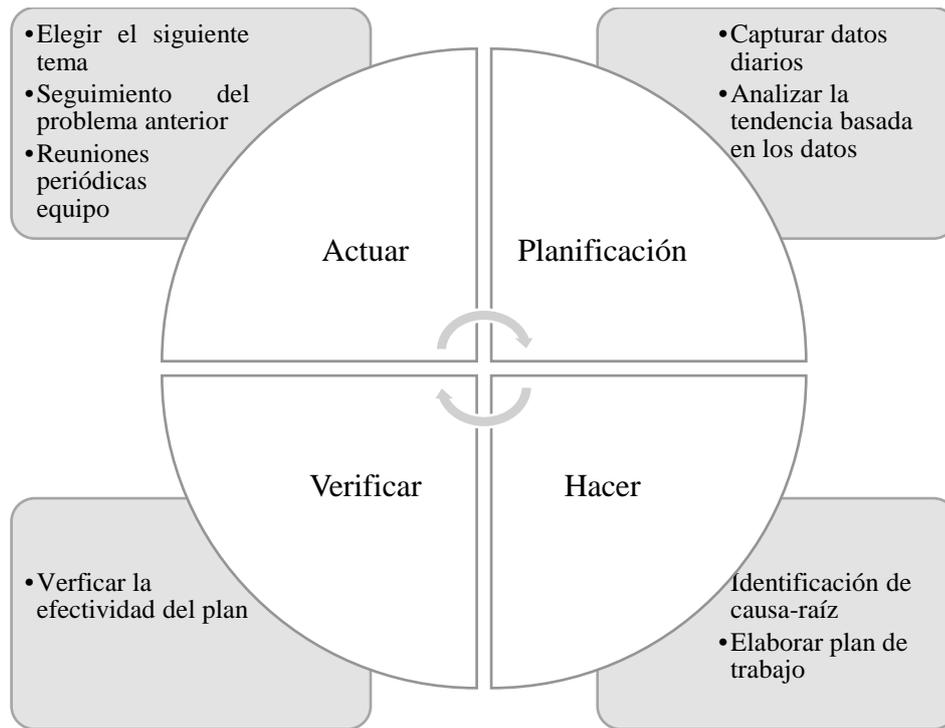


Figura 5-1: Modelo Toyota Kaizen

Fuente: Bravo, Zurita, & Segovia, 2017

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

El modelo que se observa en la figura 6-1 fue diseñado tomando como base los principios del modelo Toyota, para desarrollar el potencial de los trabajadores de los diferentes departamentos, seleccionado como una estrategia organizacional de desarrollo a largo plazo para obtener resultados que impacten hasta el cliente final. (Figuroa & Jiménez, 2018)

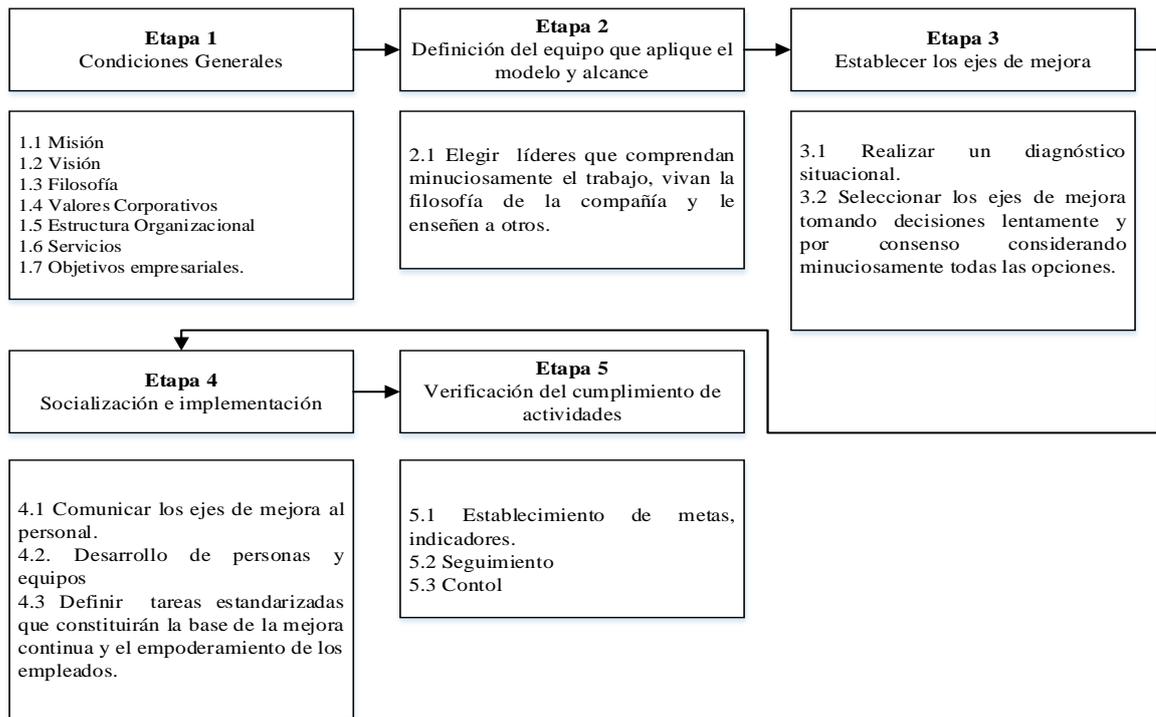


Figura 6-1: Modelo de gestión basado en Lean

Fuente: Figueroa & Jiménez, 2018

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

El modelo anterior presenta la importancia de la designación de responsabilidades para la ejecución de la modelo, sin embargo no es específico en como incluir la gestión financiera dentro de sus etapas.

1.1.5.5 Modelo de gestión basado en ciclo de planificación anual

El modelo planteado pretende influir para mejorar el control presupuestario, está constituida de tres fases planificación presupuestal de actividades; la ejecución y análisis de la información financiera y el control y apoyo a la toma de decisiones. (Terrazas R. , 2017)

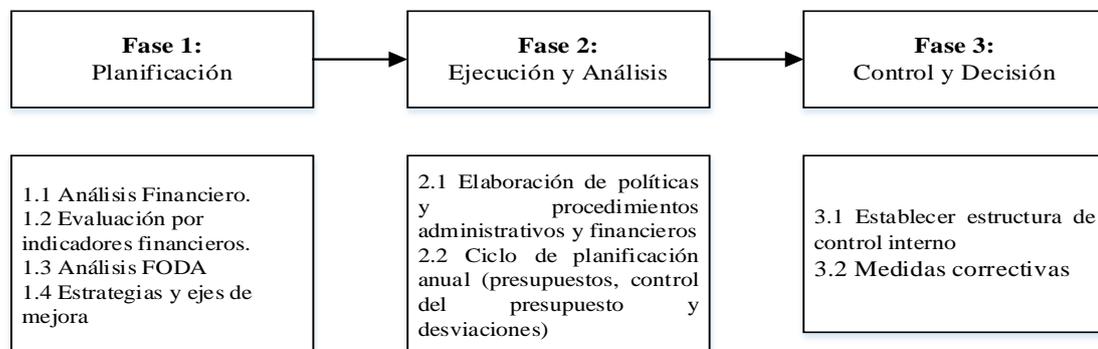


Figura 7-1: Modelo de gestión basado en ciclo de planificación anual

Fuente: Terrazas, 2017

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

En este modelo se establece la importancia del análisis financiero para la toma de decisiones, y la influencia de cada decisión o actividad en el resultado financiero de la empresa, se verifica que no tiene un enfoque claro en la participación administrativa.

1.1.6 Modelo de gestión administrativo financiero propuesto

Se ha observado la necesidad de emplear un método que compile tanto el enfoque Lean como el modelo de análisis presupuestario.

El modelo planteado para la empresa BSC OKO GARANTIE CIA LTDA. Se basa en el principio Toyota Kaizen y el modelo descrito por (Terrazas R. A., 2017). El objetivo es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia. Se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes. El modelo plantea el desarrollo de 4 fases secuenciales y lógicas: condiciones generales, planificación, ejecución y análisis y una última fase referida al control y la decisión.

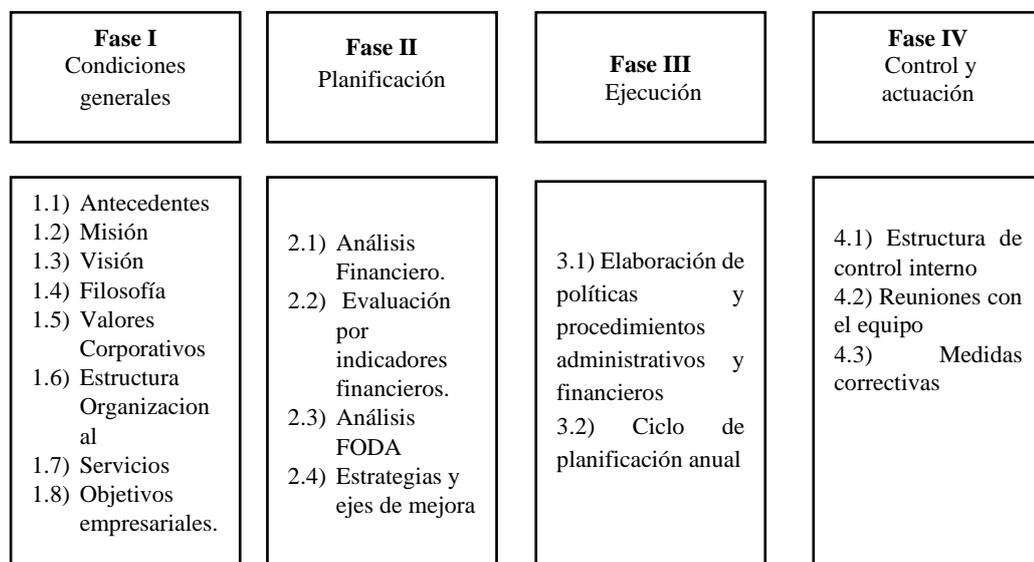


Figura 8-1: Modelo de Gestión propuesto

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

1.1.6.1 Misión

La misión es un enunciado que distingue a una organización de otra porque muestra su propósito. Formular la misión equivale a declarar su principal razón de existir identificando la función que cumple en la sociedad, su naturaleza y filosofía básicas. (Lara, 2020)

Las siguientes preguntas permiten construir la misión empresarial: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué? y ¿Para quién se va a producir un determinado bien o servicio?

1.1.6.2 *Visión*

La visión es la proyección de la imagen futura de la empresa, un ideal que el empresario sueña alcanzar, lo que se espera que sea la organización en el futuro. (Lara, 2020)

La visión se puede estructurar respondiendo a lo siguiente: ¿Cuáles son las características fundamentales? ¿Cómo es ahora la empresa y qué se aspira que sea en un tiempo? ¿Hacia dónde se dirige la empresa?

1.1.6.3 *Filosofía*

La filosofía empresarial refleja las creencias, sentido de vida, mente, valores, sueños y corazón de los empresarios, se describe pensando que la empresa está siendo observada; cuando la empresa se hereda los directivos suponen que están cumpliendo una promesa. (Burgos & Rojo, 2017)

La filosofía responde a las siguientes preguntas: ¿Quién soy yo como persona? ¿Cuál es mi sentido de vida? ¿Hacia dónde se dirige la empresa?

1.1.6.4 *Valores Corporativos*

Los valores son aquellos juicios éticos que se plantean ante posibles situaciones, su elección depende del empresario ya que tiene un alto grado de utilidad personal y social. Los valores son muy significativos para una empresa porque son fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo, permiten posicionar una cultura empresarial, marcan patrones para la toma de decisiones, sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas. (Lara, 2020)

1.1.6.5 *Estructura Organizacional*

La estructura organizacional indica los puestos de trabajo que tiene una empresa y las personas encargadas de cada uno de ellos. (Cáceres, 2019)

El organigrama es una herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones de supervisión y dependencia que existen dentro de tu negocio, así como también las diferentes líneas de mando y autoridad en la empresa. (Lara, 2020)

1.1.6.6 *Servicios*

Es lo que se ofrece al cliente, distinguiendo su principal atributo o ventaja, precio, características físicas principales de los servicios y características del servicio post-venta o garantías principales. (Farías, Mercado, & García, 2016)

Se debe evaluar el tipo de producto o servicio a ofrecer y qué beneficio brindará a sus clientes, es muy importante que se ofrezca algo diferente empresas de similares características (Lara, 2020)

1.1.6.7 *Objetivos empresariales.*

Planificar implica pensar en el futuro, saber qué somos, a dónde queremos ir y de qué manera lo lograremos. Para ello es necesario fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo. (Lara, 2020)

De esta manera con los objetivos propuestos, se puede verificar si la empresa se está desarrollando en orden. Para definir los objetivos empresariales, se debe considerar lo siguiente:

- Ser claros y simples
- Ser medibles para saber a cada momento si se ha avanzado
- Ser realistas
- Ser limitados en el tiempo
- Ser constantemente revisados (Lara, 2020)

Al elaborar los objetivos debes preguntarse: ¿Qué es lo que se quiere alcanzar? ¿Cuándo? ¿Cómo? Y ¿De qué forma será medido y evaluado?

1.1.6.8 *Análisis Financiero*

Para (Lavallo, 2017) el término análisis se refiere a una evaluación cualitativa y cuantitativa de los componentes de cualquier organismo estudiado. Por otro lado, el concepto de finanzas se refiere al estudio de la movilización de los recursos económicos de una empresa, es decir, en el estudio de la obtención, asignación y uso de dinero.

El objetivo general del análisis financiero es permitir a los interesados en una empresa a la toma de decisiones en relación con su financiamiento, determinando si fueron los más apropiados, establecer la situación en que se encuentra la empresa y el futuro de las inversiones. (Cordova, 2014)

El análisis financiero puede ser vertical y horizontal.

El Análisis vertical consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentajes integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros. (Lavalle, 2017)

Los porcentajes del análisis vertical se calculan de la siguiente forma: (Garcia, 2015)

$$\% \text{ vertical} = \left(\frac{\text{Costo que interesa}}{\text{Concepto base}} \right) \times 100\%$$

El análisis horizontal consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con éste podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente. (Lavalle, 2017)

El análisis horizontal nos ayuda a identificar el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros. Es también conocida con el nombre de análisis de tendencias, ya que nos indica la tendencia que llevan las diferentes cuentas de los estados financieros que se están evaluando o analizando, en los diferentes periodos de tiempo. Nos sirve como herramientas para determinar el crecimiento o decrecimiento de las diferentes partidas, con el fin de tener una pauta para la toma de decisiones. (Lavalle, 2017)

La forma en que se calculan los porcentajes horizontales es la siguiente: (Garcia, 2015)

$$\% \text{ horizontal} = \left(\frac{\text{Costo que interesa actual}}{\text{Mismo concepto del año base}} \right) - 1 \times 100\%$$

1.1.6.9 Evaluación por indicadores financieros

Los ratios ayudan a ver la situación financiera de la empresa y a ver si esta situación en el tiempo se compara con la de ejercicios anteriores. (Carrasco & Pallerola, 2014)

Este método consiste en determinar las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros, para que, mediante una correcta interpretación, se pueda obtener información acerca del desempeño histórico de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano. (García, 2015)

Las razones financieras son la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en éstos, este análisis busca proporcionar indicios y destaca hechos o tendencia que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos. (García & Paredes, 2018)

Según el autor (Martínez, 2016) las ratios pueden ser:

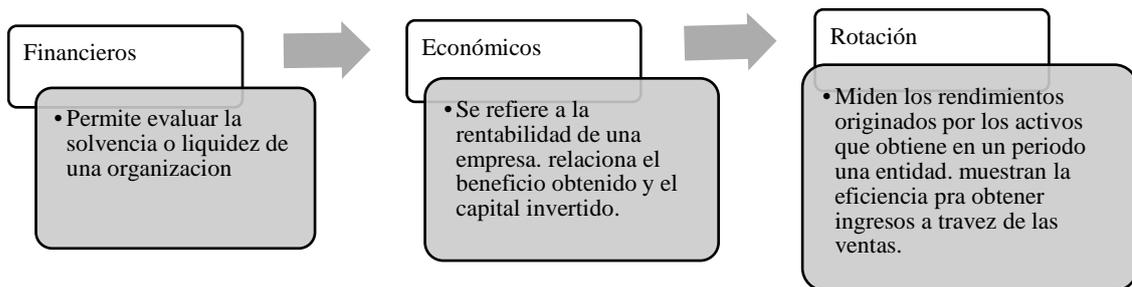


Figura 9-1: Clasificación de las ratios

Fuente: Martínez, 2016

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

A continuación, se describe alguno de estos:

Ratio de disponibilidad: Informa de la proporción de deuda a corto plazo que se puede cancelar con todo lo disponible.

$$D = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El valor óptimo es relativo, ya que depende del sector en el cual se desarrolla la actividad. A la izquierda de este intervalo hay problemas para hacer frente a los pagos inmediatos, aumentando peligrosamente la posibilidad de entrar en suspensión de pagos. A la derecha de este intervalo es

una buena situación para hacer frente a los pagos, pero podríamos encontrar una situación de desaprovechamiento de recursos, o sea, un disponible del cual se podrían obtener unos ingresos financieros superiores en lugar de tenerlos parados en la caja o en la cuenta bancaria. (Carrasco & Pallerola, 2014)

Ratio de tesorería: Capacidad de la empresa de cancelar sus obligaciones a corto plazo sin peligro de entrar en suspensión de pagos.

$$T = \frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El valor optimo ha de estar cercad e 1. Si es inferior se puede entrar fácilmente en suspensión de pagos, ya que con estos recursos no se puede hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Si el valor es superior a 1 hay exceso de liquidez, por tanto, hay recursos que no son rentables. (Carrasco & Pallerola, 2014)

Ratios de Liquidez: compara el activo corriente con el pasivo corriente mostrando la liquidez de la tesorería.

$$L = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo corriente}}$$

Para no entrar en suspensión de pagos y para no desaprovechar recursos, el valor ha de ser superior a 1 y cercano a 2. (Carrasco & Pallerola, 2014)

Ratio de solvencia o garantía: el total de las inversiones se relaciona con el total del endeudamiento. Se utiliza para ver la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas.

$$S = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

Como en la ratio anterior, para no entrar en suspensión de pagos y para no desaprovechar recursos, el valor ha de ser superior a 1 y cercano a 2. Si el valor fuera 1 significa que no hay patrimonio neto. (Carrasco & Pallerola, 2014)

Ratio de endeudamiento: relaciona todas las deudas (pasivo) con el patrimonio neto más el pasivo. Sirve para ver la calidad y cantidad de la deuda de la empresa.

$$E = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$$

El valor óptimo va de 0.4 a 0.6. Si el valor está entre 0 y 0.4 la empresa tiene un exceso de fondos propios. Si el valor es superior a 0.6 las deudas son excesivas y se pierde autonomía financiera a favor de terceros. Si el valor es 0 significa que no hay pasivo y si el valor es 1 significa que no hay patrimonio neto. (Carrasco & Pallerola, 2014)

Ratio de calidad o estructura de la deuda: informa de la relación entre las deudas a corto plazo en relación a total de las deudas.

$$C = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo}}$$

El resultado será un valor entre 0 y 1. La calidad de la deuda será mejor cuanto más bajo sea este valor. Si el valor es 0 significa que no hay pasivo corriente, y si el valor es 1 significa que no hay pasivo no corriente. (Carrasco & Pallerola, 2014)

1.1.6.10 *Análisis FODA*

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis como producto, mercado, producto – mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios. (García & Paredes, 2018)

Para el autor (Luna G. A., 2016) el análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos:

- La ponderación de las fortalezas y oportunidades del negocio en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- La importancia para el negocio de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas o riesgos externos.
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sustentable.
- Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesita el negocio, en cuanto a las condiciones competitivas para lograr resultados exitosos.
- Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.

- Al finalizar el análisis FODA los emprendedores pueden encontrar que para la visión, misión, ética, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de mantenimiento, revisión al alza, baja, invalidación y replanteo de la misión, visión, ética, objetivos y estrategias.

1.1.6.11 *Estrategias y ejes de mejora*

La estrategia responde al ¿Cómo?, son ideas que se generan y diseñan para alcanzar los objetivos propuestos por las empresas.

Las oportunidades de mejora se establecen a partir de un diagnóstico previo sobre los problemas ya identificados, es importante planificar busquen mejorar la ejecución de un proceso por medio de nuevas metas y retos que sean alcanzables y ambiciosos. (Cáceres, 2019)

1.1.6.12 *Elaboración de políticas y procedimientos administrativos y financieros*

El manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros tiene como objetivos:

- Mantener la consistencia en los procedimientos de aprobación, revisión y visto bueno, definiendo que personas al final dan el visto bueno.
- Estandarizar procedimientos en las diferentes áreas o departamentos
- Proporcionar un documento que sirva de respaldo para los auditores y verificar el cumplimiento de procedimientos prescritos.
- Asegurar la continuidad de las operaciones aún en situaciones de cambio de personal.
- Fomentar la eficiencia en la ejecución de las operaciones. (Vivanco, 2017)

1.1.6.13 *Ciclo de planificación anual*

Es la expresión numérica de los planes de la empresa, la elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera, permite planificar, desarrollar y usar el dinero de manera efectiva. (Fernández & Shapiro, 2020)

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo. (Fernández & Shapiro, 2020)

1.1.6.14 Estructura de control interno

El control es una etapa básica que consiste en medir, valorar, detectar, corregir y retroalimentar las variaciones, para lograr lo que pretende la empresa.” (Luna G. A., 2015)

Para llegar a esta última etapa es necesario que las fases de planeación, organización y dirección se hayan realizado adecuadamente ya que de estas depende el éxito del proceso. En esta etapa se evidencia cómo se ha realizado las diferentes actividades. (Luna G. A., 2015)

Controlar es comprobar que lo que se está haciendo sí está de acuerdo con lo planeado, dirigirlo a los objetivos y a través de los programas propuestos. Se debe controlar el manejo del dinero, del tiempo, la calidad, el desempeño de los trabajadores, el mantenimiento, los inventarios, etc. (Luna G. A., 2015)

Los tipos de control se observan en la figura 11-1

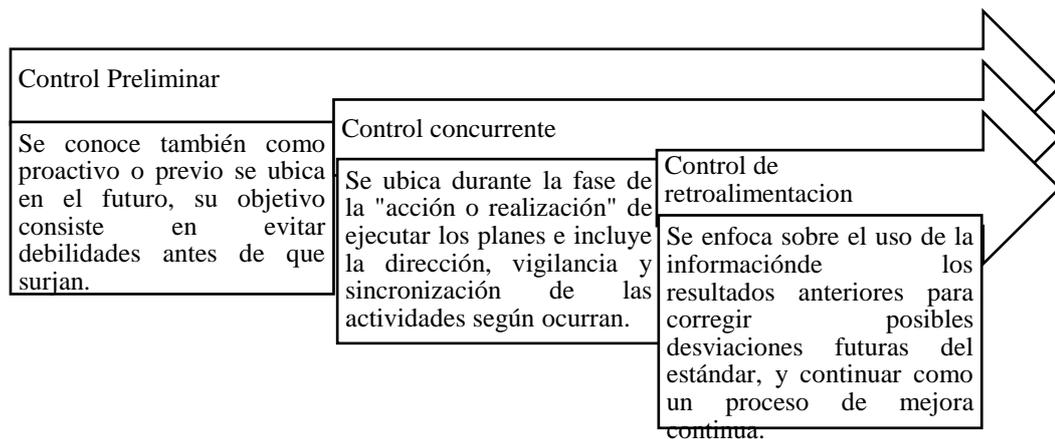


Figura 10-1: Fases de la organización

Fuente: Luna, 2015

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

1.1.6.15 Reuniones con el equipo

En el modelo de gestión, las reuniones deben ser predefinidas con el fin de crear regularidad y minimizar la necesidad de reuniones no definidas, su duración debe ser fija y no puede acortarse o alargarse. Los demás eventos pueden terminar siempre que se alcance el objetivo del evento, asegurando que se emplee una cantidad apropiada de tiempo sin permitir desperdicio en el proceso. (Paramasivan & Subramanian, 2017)

- **Reunión de planificación:** tiene una duración dependiendo del servicio a entregar, el objetivo de la reunión es de planificar la cantidad de trabajo a la que el equipo se va a comprometer a construir. La reunión de planificación responde a dos preguntas: ¿Qué puede entregarse?, ¿Cómo se conseguirá realizar el trabajo necesario para entregar el incremento? (Paramasivan & Subramanian, 2017)
- **Reunión diaria:** La comunicación entre los miembros del equipo resulta fundamental, por eso, para conseguir que esta no se pierda y el equipo pueda sincronizarse en su trabajo diario existe esta reunión diaria El objetivo es que el equipo establezca un plan para las próximas 24 horas, es una reunión rápida. (Paramasivan & Subramanian, 2017)
- **Reunión de retrospectiva:** El objetivo de esta reunión es el de inspeccionar como ha estado el equipo, se analizan mediante diferentes técnicas que se hizo bien y que se puede hacer diferente, el objetivo es que el equipo reflexione y saque como resultado posibles acciones de mejora. (Paramasivan & Subramanian, 2017)

1.1.6.16 *Medidas correctivas*

El objetivo de las medidas o acciones correctivas es eliminar las causas que originaron una desviación con la finalidad de prevenir que ésta vuelva a ocurrir. La acción correctiva es producto del análisis de causa debe ejecutarse a través de

- Capacitación
- Cambio de documentación
- Cambio de formatos
- Otro. En este caso, se debe especificar la actividad a realizar. (De la Rosa, 2019)

1.1.6.17 *Empresa multinacional*

Las empresas multinacionales, son firmas, con un sistema de producción, o prestación de servicios, integrado por unidades localizadas en distintos países, que responden a estrategias centralmente planificadas en una casa matriz, aunque no exclusivamente la propiedad de todo o parte del capital sea de donde está la casa matriz. (Huesca Rodríguez, 2019)

Los factores organizativos de éxito que caracterizan a la empresa multinacional se observan en la figura 12-1.

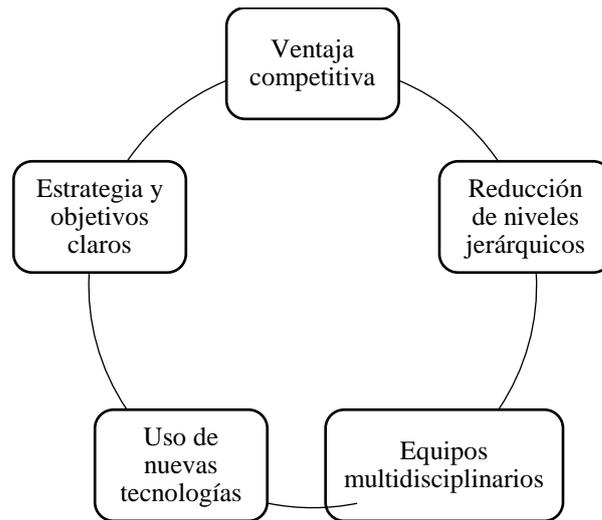


Figura 11-1: Factores organizativos

Fuente: De León, 2015

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Lo significativo de una compañía que busca la internacionalización no solo es su tamaño, sino su concepción, que prevalezca las murallas y conciba el mundo globalizado como el escenario actual para desenvolver de forma adecuada sus trabajos empresariales para que logre ser competitiva: (De León Lázaro, Guillermo, 2012, pág. 3)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Los métodos se aplicaron bajo la modalidad cuantitativa-cualitativa, también conocida como enfoque mixto, debido a la orientación de la investigación se realizó una fusión entre el proceso de recolección, análisis y vinculación de datos que se en un mismo estudio y una serie de investigaciones para responder a la aplicación del modelo de gestión para optimizar procesos administrativos (cualitativos), y financieros (cuantitativos). (Saéz López, 2017)

2.2 Nivel de Investigación

El diseño de la investigación es exploratorio permitiendo en contacto directo y familiarizarnos con la realidad de la empresa, establecer el problema, la descripción de los procesos, y descriptiva que buscar representar los rasgos en los procesos administrativo y financieros. (Solíz Plata, 2019)

2.3 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, realizando el tipo de estudio longitudinal en el año 2019.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 *Investigación descriptiva*

La investigación descriptiva permite analizar cómo es y cómo se presenta el comportamiento fenómeno, además también detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la cuantificación y medición de uno o más de sus atributos. (Vásquez Hidalgo, 2016)

El desarrollo de la investigación permitió analizar y detallar el comportamiento de la conducta de la empresa BCS OKO GARANTIE por medio de las técnicas y herramienta de búsqueda de información.

2.4.2 Investigación explicativa

La investigación explicativa establece las causas que originan un comportamiento del objeto determinado, cual descubre el por qué y el para qué de un para responder a las causas y ayudar consolidar el manejo de las relaciones. (Hernández, Ramos, & Placencia, 2018)

Se abordó un diagnóstico situacional de la empresa para determina el manejo actuar de la empresa y conocer sus dificultades en el manejo administrativo y financiero, para demostrar una realidad de la empresa y el objeto del estudio.

2.5 Población y muestra

La población es el conjunto de individuos que tienen ciertas características que son parte del estudio, para conocer el número de personas para determinar y obtener el comportamiento de la zona de estudio. (Vásquez Hidalgo, 2016)

La población de la empresa es un total de 35 trabajadores de la empresa que no merece realizar un muestreo puesto que la población es accesible y manejable.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

Método inductivo: Permite el razonamiento mediante un análisis de los hechos recolectados desde la singularidad para establecer nuevos hechos y concretar las parte para llegar una determinada conclusión, siendo la suma de logros que permite determinar un nuevo conocimiento. (Solíz Plata, 2019)

La búsqueda de los parámetros que permita ayudar en el mejoramiento administrativo y financiero interno de la empresa, por medio de herramientas o métodos.

Método bibliográfico: Constituye en la integración de los acontecimientos bibliográfico sobre dicha relevancia de estudio, toda la información documental proporciona el conocimiento y análisis desde la perspectiva de la realidad social. (Muñoz Rocha, 2016)

Para la investigación de bibliográfica se utilizó:

- Recopilación de información de la empresa
- Revisión bibliográfica (manejo administrativo y financiero)

Método de campo: La recopilación de información de la fuente primaria (empresa u organización) para un propósito encaminado hacia la observación, entendimiento con las personas en su medio laboral. . (Muñoz Rocha, 2016)

En el método de campo se aplicó las técnicas de entrevista y encuestas para conocer el comportamiento de la empresa, para establecer un proceso sistemático en el establecimiento del objetivo de la investigación.

2.6.2 Técnicas

Entrevista:

La entrevista es una herramienta en donde se produce un diálogo entre dos o más personas en el que una de las partes formula las preguntas y otra las responde, para determinar aspectos relevantes de un tema en particular; el sujeto en particular al que se aplica la entrevista es previamente seleccionado con cautela para obtener la mayor cantidad de información posible. (Muñoz Rocha, 2016)

- **Instrumento:**

Guía de entrevista: Es un instrumento que contendrá: objetivo, planteamiento de preguntas objetivas abiertas

- **Metodología:**

Según la tipología de aplicación de la encuesta se definió de la siguiente manera: el objeto ser una entrevista de percepción de un experto, el canal personal e individual, y modalidad estructurada.

Momento de ejecución de entrevista: Se planificó previamente con el entrevistado, el lugar y fecha; se le facilitó el cuestionario con anterioridad para que puede otorgar, la información lo más completa posible.

En la empresa BSC, se aplicó al gerente para aclarar la información de la empresa, orientar de forma correcta la investigación y resolver dificultades que surgieron sobre la marcha, en pro de ejecutar un modelo adecuado para la organización.

Encuesta:

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva para obtener información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, utilizando un cuestionario prediseñado identificando a priori las preguntas a realizar y las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población. (Muñoz Rocha, 2016)

- **Instrumento:** Guía de encuesta: Es un instrumento que contendrá: objetivo, planteamiento de preguntas objetivas cerradas
- **Metodología:** La encuesta se aplicará a todos los trabajadores de la empresa BSC, basándose en la premisa que el conocimiento particular de cada uno de sus puestos laborales incidirá favorablemente en el desarrollo del modelo.

Para su aplicación se procede a definir el universo y la muestra; diseñar el cuestionario; informar al personal antes de aplicar el cuestionario; procesar los datos; y redactar un informe de los hallazgos y las conclusiones.

Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. (Vásquez Hidalgo, 2016)

- **Guía de observación:** De forma transversal a la encuesta y a la entrevista se utilizará una guía de observación para llegar a conclusiones y deducciones propias.
- **Metodología:** Se procedió a aplicar en la empresa previo determinar el objeto, situación, caso; determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar), determinar la forma con que se van a registrar los datos, observar cuidadosa y críticamente, registrar los datos observados, analizar e interpretar los datos y elaborar conclusiones.

2.7 Discusión de resultados

BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA, como empresa certificadora tiene que hacer frente a un conjunto de factores macroeconómicos, comportamiento de los clientes en términos de hábitos, consumo, costumbres, cultura, las regulaciones, entorno competitivo diferente, la presencia de competidores nacionales.

De este modo mediante la aplicación de instrumentos se resaltan los siguientes aspectos. La empresa BSC, conoce la importancia de la existencia de una planeación formal sin embargo esto no han logrado la satisfacción de los trabajadores; quienes conocen el rol que desempeñan, pero en ocasiones han identificado falencias y vacíos en los planes escritos.

En lo que respecta al desenvolvimiento en el puesto de trabajo es muy apropiado, y mejora en relación al contacto con los directivos.

La gestión tiende a polarizarse únicamente al aporte de directivos, puesto que los procesos se ejecutan acorde a su visión. Se necesita mejorar el compromiso de mandos medios ya que su desempeño es medianamente satisfactorio.

El contacto de directivos y trabajadores se ejecuta mediante reuniones continuas, en donde no es participe todo el personal. La empresa se maneja con el cumplimiento de labores

Es muy destacable la disponibilidad del personal para aportar con ideas para aportar en la empresa; dichas ideas aún no han sido canalizadas de manera efectiva por la tendencia empresarial de seguir lineamientos, si bien es cierto los directivos escuchan al personal muchas sugerencias no son consideradas relevantes.

La empresa dota de materiales necesarios a sus empleados, es decir la empresa posee un ambiente laboral adecuado que brinda la oportunidad de crecimiento profesional de desarrollo y aprendizaje

Lastimosamente no se dan incentivos monetarios, ni no monetarios, lo cual sería muy relevante para que el trabajador se sienta valorado.

2.8 Verificación de la idea a defender

Según los datos obtenidos a través de las encuestas, entrevista y análisis financiero, se logró determinar que la aplicación de un MODELO DE GESTION PARA MEJORAR LOS

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA. que permitirá logro alcanzar un optimización y estandarización de los procesos administrativos y financiero de la institución.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 Análisis y resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores.

La semana comprendida entre el 17 y 22 de junio de 2019, se aplicaron encuestas a los trabajadores de la empresa y se obtuvieron los siguientes resultados.

1) ¿Existe un proceso de planeación formal, planes escritos en la empresa?

Tabla 2-3: Planeación formal en la empresa

Criterio	Valor	%
Si y son satisfactorios	12	33%
Sí, pero no son satisfactorios	16	44%
Desconoce	7	22%
No	0	0%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

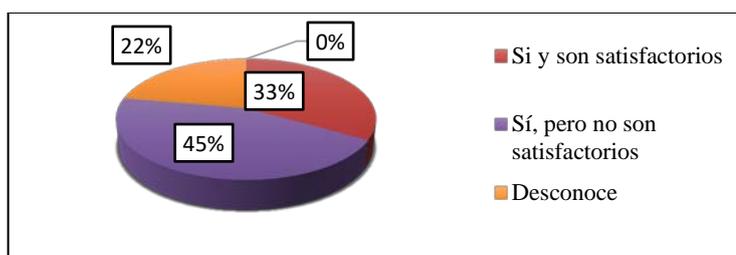


Gráfico 2-3: Planeación formal

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 1-3, se observan los criterios de los trabajadores respecto a una planeación formal; se verifica que los planes escritos existen, ya que son otorgados por la planta matriz, así el 45% manifiestan que existen planes escritos y no son satisfactorios; el 33% expresan que los planes escritos son satisfactorios, el 22% desconoce la existencia de planes.

Análisis. Los planes existentes no son considerados satisfactorios para la mayoría del personal o son desconocidos por otro porcentaje de trabajadores, lo cual es un indicio de que los mismos no

fueron elaboraron en el contexto del Ecuador ni socializados de manera efectiva, sino más bien fueron asumidos con la realidad del país inversor; es recomendable que los planes se construyan y alineen a la realidad del país donde se van a ejecutar y sean un aporte positivo para el cumplimiento de metas empresariales de la multinacional.

2) ¿Cada uno de los miembros de la empresa conoce a cabalidad el rol que desempeña dentro de la misma?

Tabla 3-3: Conocimiento de las funciones empresariales

Criterio	Valor	%
Si	25	72%
No	10	28%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

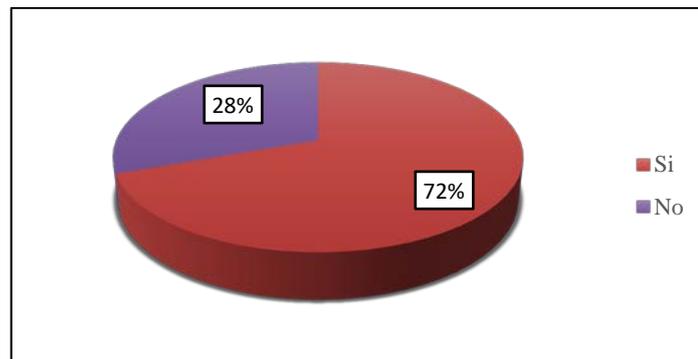


Gráfico 3-3: Conocimiento de las funciones empresariales

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y correspondiente gráfico 2-3, el 72% conocen a cabalidad el rol que desempeñan dentro de la empresa; mientras que 28% tiene desconocimiento de sus funciones.

Análisis. El proceso de inducción y capacitación al personal no se ejecuta de manera ecuánime, y es por ello que un porcentaje de trabajadores de la empresa tiene un conocimiento respecto a las actividades que deben desempeñar dentro de la misma; y otra fracción de trabajadores desconoce el rol para el cual han sido contratados, también se observa una falta de comunicación por parte de los directores para establecer claramente la función a desempeñar.

3) ¿La asignación de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas son las adecuadas?

Tabla 4-3: Asignación de tareas adecuadas

Criterio	Valor	%
Si	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

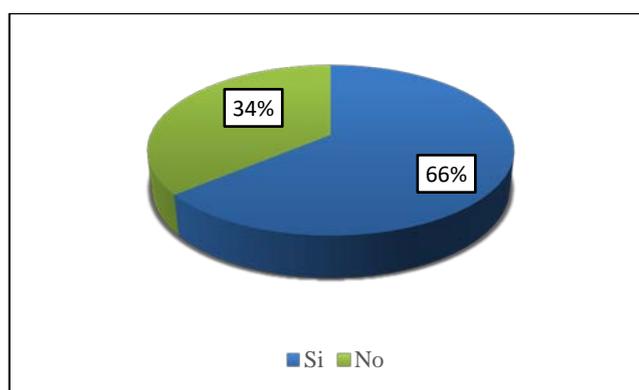


Gráfico 4-3: Asignación de tareas adecuadas

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 3-3, se puede establecer que del 66% del personal encuestado, manifiestan que la asignación de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas son las adecuadas; mientras que 12 personas correspondientes al 34% indican que no son las adecuadas.

Análisis. Para un grupo de trabajadores especialmente del área administrativa, existe una adecuada asignación de tareas, por el contacto continuo con los directivos quienes solventan cualquier inquietud de forma inmediata; sin embargo, en oposición a esto, los trabajadores del área operativa manifiestan que no es adecuada la asignación de las tareas; lo que sugiere una falta de asignación de responsabilidades.

4) ¿Los procesos y procedimientos que se ejecutan van acorde a las necesidades de?

Tabla 5-3: Orientación de necesidades

Criterio	Valor	%
Clientes	11	32%
Directivos	20	57%
Trabajadores	4	11%
Otros	0	0%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

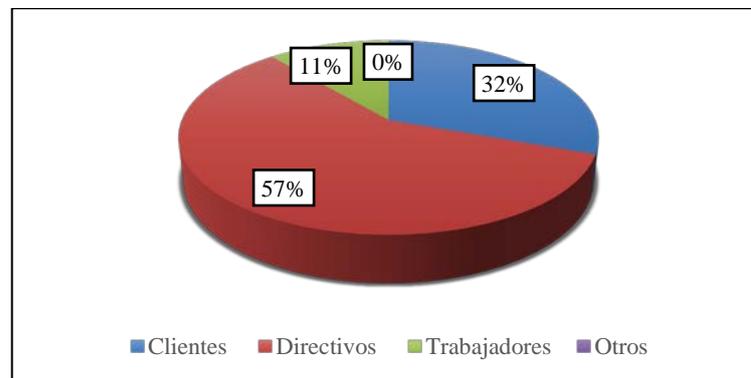


Gráfico 5-3: Orientación de necesidades

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 4-3, se estableció que, para 20 trabajadores, los procesos y procedimientos que se ejecutan van acorde a las necesidades de directivos, para 11 personas (32%), los procesos y procedimientos solo van orientados al cliente; sin embargo, para 4 persona (11%) este criterio va encaminado exclusivamente para los directivos de la empresa.

Análisis. La orientación de los procesos y procedimientos según datos obtenidos en las encuestas van acorde a las necesidades tanto de clientes, directivos y trabajadores; pero en su mayoría los procedimientos los designan los directivos.

5) ¿Existe la suficiente motivación por parte de la dirección para ejecutar los procesos administrativos?

Tabla 6-3: Motivación empresarial de dirección

Criterio	Valor	%
Si	14	39%
No	3	8%
A veces	18	53%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

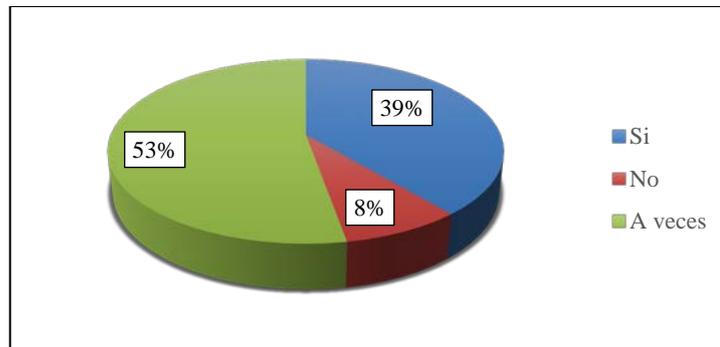


Gráfico 6-3: Motivación empresarial de dirección

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 5-3 se definió que, para el personal en correspondencia al 53% la motivación por parte de la dirección para ejecutar los procesos administrativos únicamente se da a veces; para 14 personas equivalente al 39% si existe motivación suficiente y para 3 personas (8%) no existe la motivación suficiente.

Análisis. El hecho de que los trabajadores perciban en su mayoría que solo a veces existe motivación del personal es un indicativo que se debe mejorar el ambiente laboral, y la predisposición de los directivos en el empoderamiento de los procesos.

6) ¿Considera que existen vacíos en los manuales para la adecuada ejecución de los procedimientos?

Tabla 7-3: Vacíos en manuales de ejecución

Criterio	Valor	%
Si	28	80%
No	7	20%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

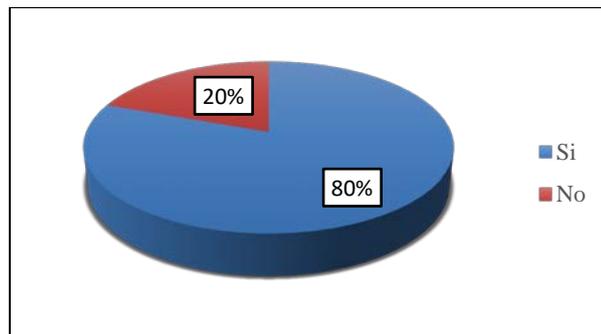


Gráfico 7-3: Vacíos en manuales de ejecución

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 6-3, se evidencia para el 80% del personal, existen vacíos en los manuales para la adecuada ejecución de los procedimientos; mientras que 7 personas equivalente al 20% exteriorizan que no existen estos vacíos.

Análisis. Por medio de los resultados obtenidos se muestra claramente que para muchos de los trabajadores los manuales de ejecución de procedimientos presentan vacíos, de modo que las actividades no son llevadas por procesos ya que sin incompletos.

7) ¿Existe un seguimiento adecuado a los procesos administrativos que desarrolla la empresa para comprobar que se está realizando según lo planeado?

Tabla 8-3: Seguimiento a procesos

Criterio	Valor	%
Si y es efectivo	7	20%
Si y no es efectivo	17	49%
No	11	31%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

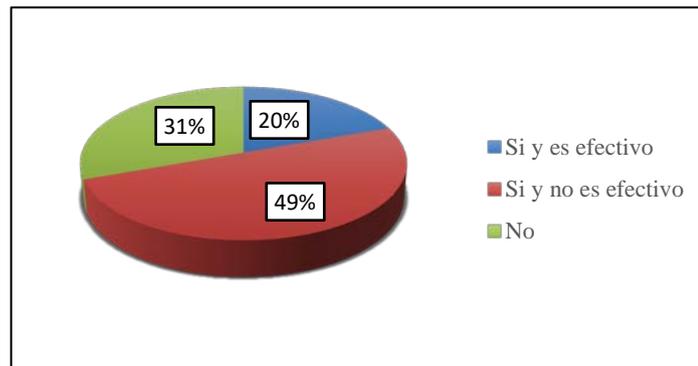


Gráfico 8-3: Seguimiento a procesos

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 7-3 se indagó si existe un adecuado seguimiento a los procesos administrativos en lo que el 49% respondió que sí existe y el mismo no es efectivo, para el 31% el seguimiento no se ejecuta y para el 20% si se da el seguimiento el mismo que es efectivo.

Análisis. Los criterios difieren, pero en su mayoría el seguimiento que se da a los procesos no es el idóneo, esto se debe a que la empresa no ha implementado un sistema para mejorar de forma continua en sus sistemas de seguimiento de procesos.

8) ¿Cree Usted que el proceso que se sigue para la entrega de certificados es el adecuado?

Tabla 9-3: Proceso de certificación

Criterio	Valor	%
Si	7	20%
No	28	80%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

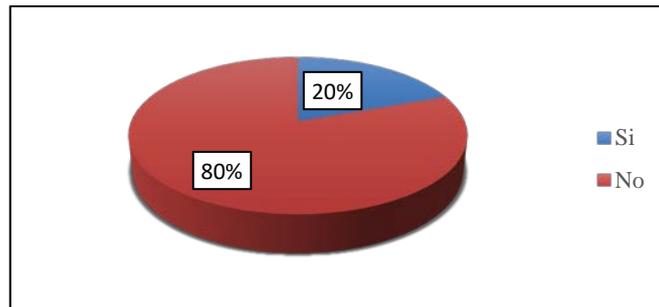


Gráfico 9-3: Proceso de certificación

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 8-3, se observa que para el 80% del recurso humano, el proceso que se sigue para la entrega de certificados no es el adecuado, únicamente para el 20% es bueno el proceso que se sigue.

Análisis. Los empleados en su mayoría exteriorizan que el proceso de certificación de productos orgánicos no es el adecuado, esto por ello que se debe mejorar e innovar, así evitar dificultades en el servicio ofertado.

9) ¿Se llevan a cabo reuniones de coordinación en forma periódica para discutir labores?

Tabla 10-3: Reuniones periódicas

Criterio	Valor	%
Si	29	83%
No	6	17%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

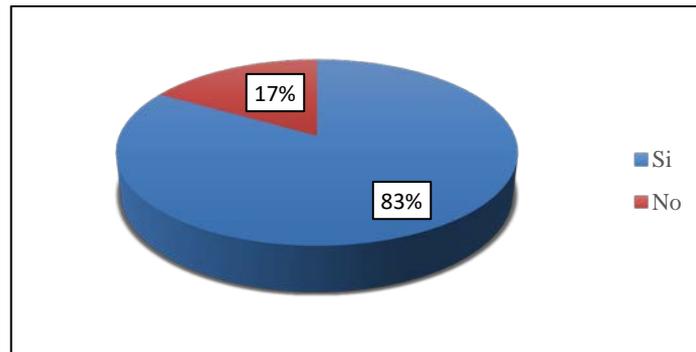


Gráfico 10-3: Reuniones periódicas

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 9-3, se identificó la existencia de reuniones de coordinación donde el 83% de trabajadores indicaron que asisten a reuniones de coordinación en forma periódica para discutir labores; mientras que 6 personas equivalente al 17% no tienen reuniones.

Análisis. Se puede deducir que existen políticas orientadas a la coordinación de labores, para lo cual se realizan reuniones de forma periódica pero no se realiza con todo el personal; para lo cual es importante que se conjugue de mejor forma las reuniones y se involucre de forma constante a todo el personal.

10) ¿En qué forma se dirige la empresa?

Tabla 11-3: Dirección empresarial

Criterio	Valor	%
A base ordenes	9	26%
Conduciendo labores	26	74%
Motivando iniciativas	0	0%
Otros	0	0%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

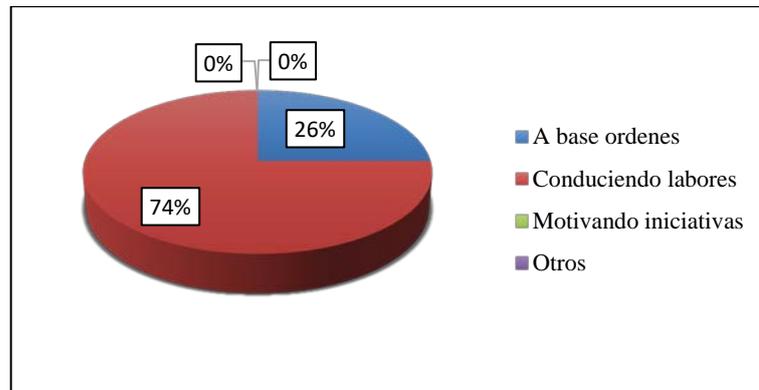


Gráfico 11-3: Dirección empresarial

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 10-3 sobre la dirección empresarial, el 74%, manifestó que la forma de dirección es hacia el cumplimiento de labores; mientras que 9 personas equivalente al 26% exteriorizan que la empresa se rige en base a órdenes.

Análisis. La percepción mayoritaria del trabajador es que la empresa se maneja conduciendo el cumplimiento de las labores que deben desempeñar sus trabajadores, aunque en ocasiones están sujetos estrictamente a órdenes. No se identifica la iniciativa como un fundamento para la dirección empresarial, lo cual puede ser un aporte muy relevante para el crecimiento empresarial.

11) ¿Considera que Usted podría aportar favorablemente, más allá de ejecutar satisfactoriamente su trabajo para la mejora continua de la empresa?

Tabla 12-3: Aporte personal a la empresa

Criterio	Valor	%
Si	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

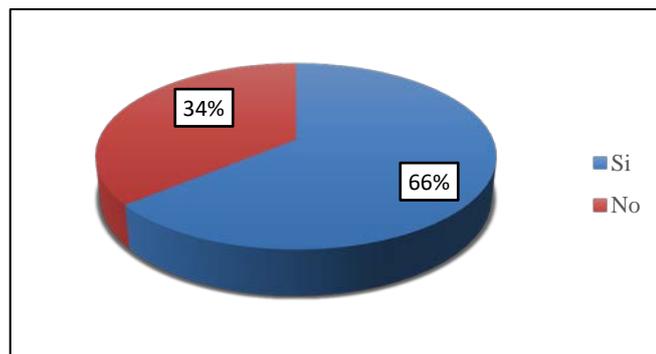


Gráfico 12-3: Aporte personal a la empresa

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 11-2, se identifica que 23 personas correspondiente al 66% del personal, manifiestan que si podría aportar favorablemente, más allá de ejecutar satisfactoriamente su trabajo para la mejora continua de la empresa; mientras que 12 personas equivalente al 34% exteriorizan que no podrían realizarlo.

Análisis. Existe el interés por una buena parte de los empleados para aportar todo su contingente en beneficio de la empresa, sin embargo, otros no creen que pueden aportar en algo, esto puede deberse a un desconocimiento de la importancia del talento humano en la empresa. Varios pusieron de manifiesto que estos aportes mejorarían siendo proactivos y empoderándose.

12) ¿Sabe lo que se espera de Usted en el trabajo?

Tabla 13-3: Expectativas del desempeño laboral

Criterio	Valor	%
Si	30	86%
No	5	14%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

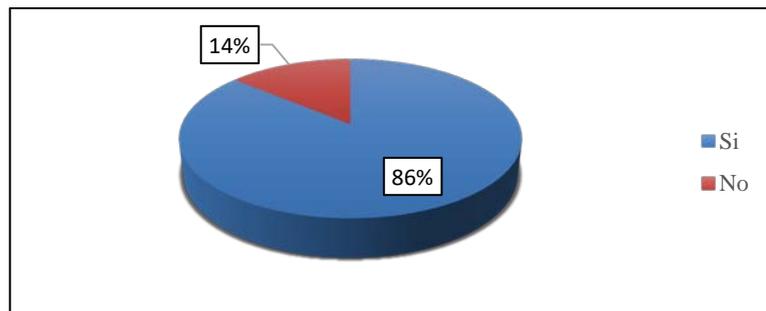


Gráfico 13-3: Expectativas sobre el desempeño laboral

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 12-3, se puede establecer que 30 de las personas encuestadas que corresponde al 86% saben lo que se espera de ellos en el trabajo; 5 personas equivalente al 14% expresan desconocer lo que se espera en su desempeño laboral.

Análisis. El conjunto de trabajadores está consciente de la perspectiva que poseen los directivos con respecto a su desempeño laboral, sin embargo, otro grupo desconoce lo que se busca en su práctica laboral.

13) ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?

Tabla 14-3: Materiales y equipo necesario

Criterio	Valor	%
Si	28	80%
No	7	20%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

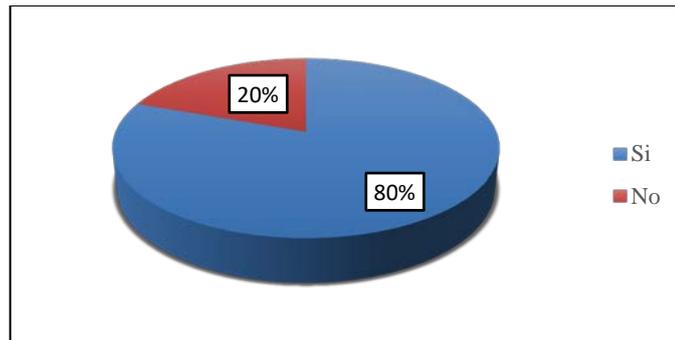


Gráfico 14-3: Materiales y equipo necesario

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 13-3, se identifica que el 80% del personal cuenta con los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta; 7 personas equivalente al 20% expresan que no disponen de dichos implementos.

Análisis. En ciertas dependencias de la empresa los trabajadores manifiestan que cuentan con los materiales e implementos necesarios para la ejecución de sus labores; sin embargo, un reducido número de trabajadores no cuentan de forma completa con estas herramientas.

14) En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de tener un crecimiento profesional?

Tabla 15-3: Oportunidad de crecimiento profesional

Criterio	Valor	%
Si	34	97%
No	1	3%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

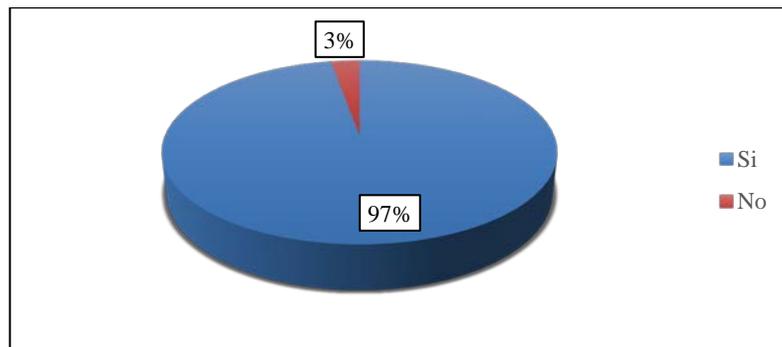


Gráfico 15-3: Oportunidad de crecimiento profesional

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 14-3, se puede establecer que 34 de las personas encuestadas que corresponde al 97% tienen la oportunidad de crecer 1 persona equivalente al 3% expresa que no tiene esta oportunidad.

Análisis. Para el criterio de los trabajadores, la empresa si proporciona oportunidades para desarrollar sus competitividades y demostrar su capacidad día a día.

15) ¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?

Tabla 16-3: Reconocimiento profesional

Criterio	Valor	%
Si	5	14%
No	30	86%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

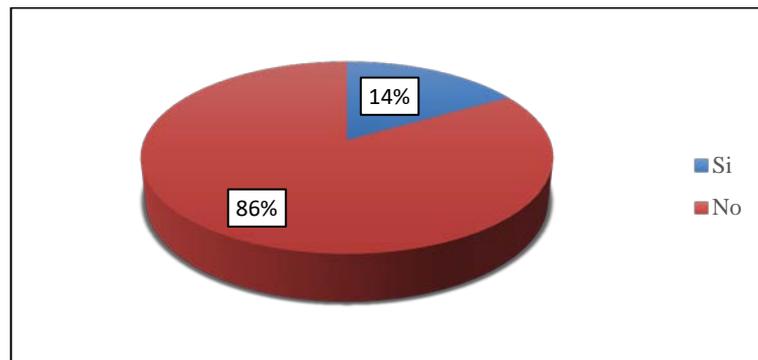


Gráfico 16-3: Reconocimiento profesional

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 15-3, se evidencia que 30 personas correspondientes al 83%, manifiestan que no han recibido ningún tipo de reconocimiento profesional; mientras que 5 personas equivalente al 14% exteriorizan que si han recibido algún tipo de estímulo profesional.

Análisis. Se evidencia que los reconocimientos profesionales por ejecutar un adecuado trabajo no se promueven continuamente en la empresa, esto puede generar desaliento en los trabajadores puesto que el esfuerzo ejecutado en su trabajo no se ve reflejado.

16) Su superior ¿Se preocupa de usted. como persona?

Tabla 17-3: Relación jefe – trabajador

Criterio	Valor	%
Sí	15	43%
No	7	20%
A veces	13	37%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

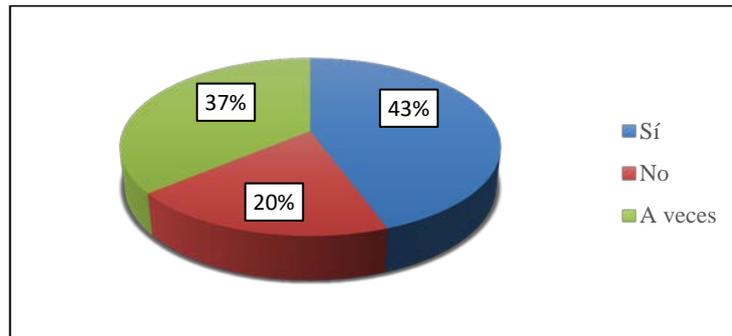


Gráfico 17-3: Relación jefe – trabajador

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 16-3, se puede establecer que 15 personas que corresponde al 43%, manifiestan que su superior parece preocuparse del trabajador como persona; mientras que 13 personas correspondientes al 37% indican que a veces se da esta situación; por otro lado 7 personas (20%) manifiestan que no existe esta relación jefa – trabajador.

Análisis. Se puede evidenciar que existe una adecuada forma de relación jefe – trabajador para desarrollar un adecuado ambiente de trabajo.

17) En el trabajo, ¿sus opiniones cuentan?

Tabla 18-3: Aceptación del criterio del trabajador

Criterio	Valor	%
Si	29	83%
No	6	17%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

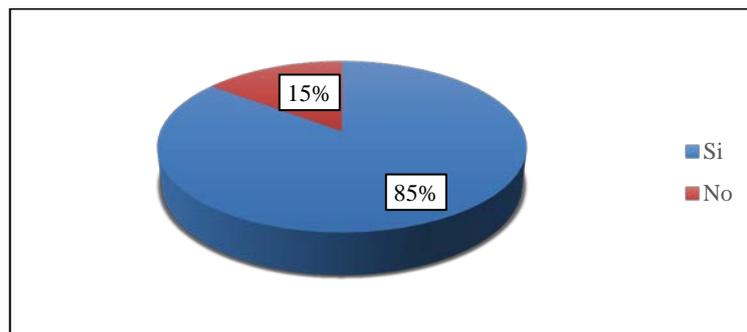


Gráfico 18-3: Aceptación del criterio del trabajador

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 17-3, se puede establecer que 29 personas que corresponde al 83%, exteriorizan que sus opiniones cuentan; por otro lado 6 personas (17%) manifiestan que no sus opiniones no cuentan.

Análisis. Una gran parte de los trabajadores manifiestan que existe de forma oportuna la aceptación por sus opiniones, esto proporciona empoderamiento empresarial.

18) ¿En el último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

Tabla 19-3: Oportunidades de desarrollo

Criterio	Valor	%
Si	26	74%
No	9	26%
Total	35	100%

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

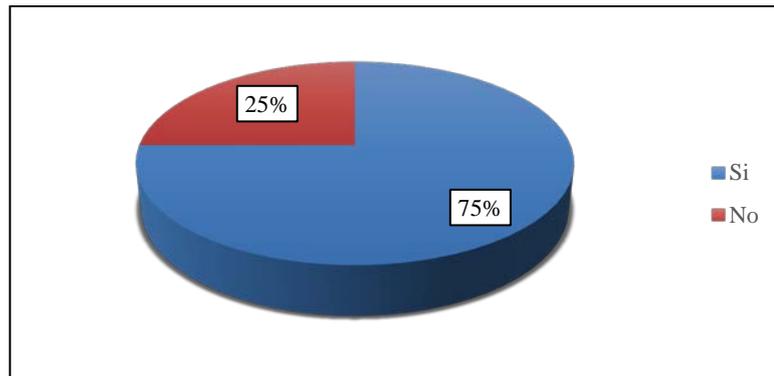


Gráfico 19-3: Oportunidades de desarrollo

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela,2020

Interpretación. En la tabla y gráfico 18-3, se puede establecer que 26 de las personas encuestadas que corresponde al 74% manifiestan que, en el último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo; mientras que 9 personas correspondientes al 26% no lo han tenido.

Análisis. Para la visión de los clientes la empresa ofrece buenas oportunidades de aprendizaje; además de un adecuado crecimiento laboral.

**3.1.2 Análisis de entrevista al gerente de la empresa “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA.”
(Proceso Administrativo)**

1. ¿Cree usted que la empresa tiene una adecuada planificación administrativa y financiera, por qué?

El gerente indica que lleva un año encargado de la gerencia de la empresa, durante este tiempo se ha venido estableciendo algún tipo de controles, sin embargo, considera que no es lo suficiente y que no lleva una adecuada planificación en los procesos que quieren mejorar, argumenta que es necesario impulsar nuevos métodos y técnicas para el control y seguimiento de los procesos.

2. ¿Qué tipo de evaluación se realiza al personal para verificar su nivel de cumplimiento?

Respecto a las evaluaciones, se realizan de varios tipos (2 mínimo) a nivel del personal de auditores, consiste en una evaluación escrita anual con formatos establecidos en el manual de calidad, se verifica la competencia técnica para identificar si el personal está cumpliendo a cabalidad con sus tareas, adicional con los coordinadores técnicos y otros auditores más experimentados a nivel de campo se identifica el cumplimiento de los trabajos del personal, de esta manera se concreta si el personal requiere de capacitaciones y en caso de no cumplen con sus tareas se envía una notificación que va desde una llamada de atención hasta la suspensión de sus trabajos.

3. ¿Cree usted que existe un adecuado proceso de certificación orgánica para los clientes?

El proceso como tal está bien establecido, tomando en cuenta que los procesos son susceptibles a mejoras, de ser posible se podría optimizar y mejorar los tiempos, para este criterio, se basa en las auditorias que se han presentado a la autoridad nacional.

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con las herramientas adecuadas para la certificación?

La empresa si cumple con las herramientas adecuadas para la certificación, sin embargo, considera que es necesaria la implementación de herramientas tecnológicas como software que ayuden con la agilidad de la certificación. Al momento han adquirido un nuevo software del cual se tiene grandes expectativas de mejora.

5. ¿Considera usted que la empresa cumple con la entrega de certificación dentro del tiempo establecidos?

Debido a una falla técnica en el antiguo software al momento no se está entregando a tiempo las certificaciones, sin embargo, se está trabajando para solucionar el inconveniente, además que la empresa no depende únicamente del sistema sino de un equipo técnico humano adecuado y calificado. Otro de los problemas son las renunciadas imprevistas del personal, en este caso, se debe realizar nuevas convocatorias y el personal que se presenta viene con un nivel de conocimiento general y requieren de capacitaciones para su conocimiento en varias normas, los cuales conlleva tiempo.

6. ¿Considera usted que el proceso de entrega de certificados orgánicos podría ser mejorado?

Se puede mejorar los procesos de entrega, actualmente la empresa está trabajando para mejorarla muestra de ello es la adquisición del nuevo software y el incremento del personal que brinde mayor agilidad.

7. ¿Considera usted que el personal de la empresa está preparado y capacitado para ofrecer un servicio de calidad?

La empresa constantemente capacita al personal técnico y administrativo dentro de la empresa o fuera de la misma ya que son políticas de la empresa contar con un personal capacitado en las diferentes áreas en las que se desenvuelven.

8. ¿Considera usted que los precios de los productos que ofrece la empresa son accesibles?

Los precios son accesibles, sin embargo, existen otras empresas que ofertan los mismos productos a menos precio. Esto no ha afectado a la empresa debido a su grado de reconocimiento internacional, además, los precios no se establecen dentro de la empresa, sino que viene definidos desde la casa matriz ubicado en Alemania.

9. ¿Existe una adecuada coordinación entre cada una de las áreas en el trabajo?

La empresa trabaja día a día para que exista una coordinación adecuada entre todas las áreas, para ello se realizan reuniones mensuales con los coordinadores de las diferentes áreas a fin de conocer sus trabajos e interrelacionarlos entre todos.

10. ¿Cómo considera la comunicación entre los trabajadores y los directivos de la Empresa?

La comunicación es muy buena, ya que al personal se le da la apertura para que muestre cualquier comentario o sugerencia, adicional el personal tiene otros canales de comunicación a través de la gerencia de operaciones para América latina, para de esta manera la comunicación llegue hasta la casa matriz.

11. ¿En los últimos años ha tenido algún problema financiero?

Los resultados del último año fueron positivos, sin embargo, en el año 2017 la empresa sufrió una gran pérdida en su liquidez. Actualmente se ha cumplido con la parte impositiva del país, la remuneración mensual del personal y con los pagos a la casa matriz.

12. ¿Existen incentivos para los trabajadores de la empresa?

Si existen algunos tipos de incentivos para los trabajadores, se cumple con todos los beneficios de ley, además, se tiene un fondo de salud interno que cubre la atención en medicina general, odontología y ayudas en caso de que el personal necesite intervenciones quirúrgicas. Además del IESS, los trabajadores tienen otro tipo de seguro de vida en caso de que realicen viajes dentro del país y la casa matriz; al término de cada año se realiza una integración por dos días fuera de las oficinas, se les reconoce las utilidades conforme dicta la ley.

13. ¿Se dispone de estrategias para promover la integración del personal?

Si se procura implementar estrategias de integración, el último año se realizó un programa de integración y se contrató por dos días un personal especialista en trabajos en grupo, adicional se realizan eventos como cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, día del trabajador y se efectúan eventos deportivos.

14. ¿Los pagos son puntuales?

La empresa maneja una política de realizar los pagos puntualmente mes a mes, a fin de evitar desmotivación del personal.

3.1.3 *Análisis de entrevista a la Coordinadora Financiera de la empresa “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA.”*

- 1. ¿Está satisfecho con las utilidades y rentabilidad que está generando la empresa en estos momentos?**

La coordinadora Financiera expone que se encuentra satisfecha con las utilidades, puesto que la empresa muestra una adecuada rentabilidad financiera.

- 2. ¿Sabe si la empresa se encuentra en una situación financiera sana que le permite seguir creciendo?**

Manifiesta que la empresa si mantiene una situación financiera sana, puesto que la meta de todo empresario debe estar enfocada en lograr un crecimiento rentable y sostenido.

- 3. ¿Aplica estrategias que le permitan mejorar las ventas o sus estrategias son estáticas?**

Las estrategias que se aplica en la empresa son de tipo estáticas, puesto que se mantiene de forma constante la manera que se ha ido trabajando

- 4. ¿Acerca de las ventas cómo han evolucionado, han aumentado, disminuido o se han estancado? Describa las posibles causas**

Menciona que el valor de las ventas se ha incrementado de acuerdo a lo establecido en el presupuesto de cada año.

- 5. ¿Utiliza información financiera para tomar decisiones?**

Afirma que la empresa toma decisiones en base a datos financieros, puesto que estos permiten tener una visión clara de la forma como va evolucionando la empresa.

- 6. ¿Cuenta con el capital de trabajo suficiente para atender la marcha normal de las operaciones? o por lo contrario ¿Ha sentido que no puede cubrir adecuadamente los gastos de operación de la empresa?**

Considera que la empresa si cuenta con el capital de trabajo equilibrado, los distintos departamentos se encuentran debidamente estructurados.

7. ¿Tiene liquidez necesaria?

Manifiesta que la empresa cuenta con la liquidez necesaria, para afrontar cualquier tipo de eventualidad que se presente.

8. ¿Cuenta con alto nivel de cartera vencida? ¿Por qué?

Indica que la empresa lastimosamente si cuenta con un alto nivel de cartera vencida, esto es causado por que no existen políticas adecuadas de cobro, se solicita una persona que dedique todo su tiempo al cobro de dichos valores.

9. ¿En los años de funcionamiento ha presentado dificultades financieras para la normal marcha de la empresa? ¿Cuáles?

Manifiesta que la empresa durante sus años de funcionamiento no ha presentado problemas de tipo financiero.

10. ¿La empresa está generando suficientes fondos para crecer o tiene que financiar su crecimiento mediante recursos externos?

De manera positiva la empresa genera sus propios recursos, sin tener que acudir al financiamiento de tipo externo.

11. Acerca de la planificación de sus gastos, ¿Cómo los realiza? ¿Esta es la manera más adecuada?

La planificación de gastos se encuentra debidamente estructurada, los no gastos operacionales están previstos en el presupuesto.

12. ¿Piensa realizar algún tipo de inversión para la mejora de la infraestructura o servicio en la empresa?

Expresa que por el momento la empresa no considera la posibilidad de realizar algún tipo de inversión

13. ¿Considera usted que la empresa pagará oportunamente sus obligaciones con bancos o proveedores?

Si, puesto que dentro de las políticas empresariales se encuentra siempre el pago oportuno de las obligaciones.

14. ¿Ha crecido su patrimonio proporcionalmente con el incremento en las operaciones de la empresa?

Manifiesta simplemente que no ha existido un crecimiento proporcional.

15. ¿Ha aplicado usted un análisis financiero? o ¿Qué herramientas financieras ha aplicado hasta el momento?

El departamento financiero si aplica el respectivo análisis en base a indicadores financieros, los mismos permiten determinar el nivel de liquidez y rentabilidad de la empresa.

16. ¿Cómo visualiza su empresa dentro de uno año y dentro de 5 años?

Considera que la visualización para la empresa dentro de un año es una tendencia de recuperación económica. Para los próximos cinco años poseer mayor cantidad de clientes y ofertar los servicios a nuevos mercados.

3.2 Propuesta del modelo

MODELO DE GESTION PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA.”

3.3 Introducción del modelo

El modelo planteado para la empresa BSC OKO GARANTIE CIA LTDA. Se basa en el principio Toyota Kaizen y el modelo descrito por (Terrazas R. A., 2017). El objetivo es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia. Se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes.

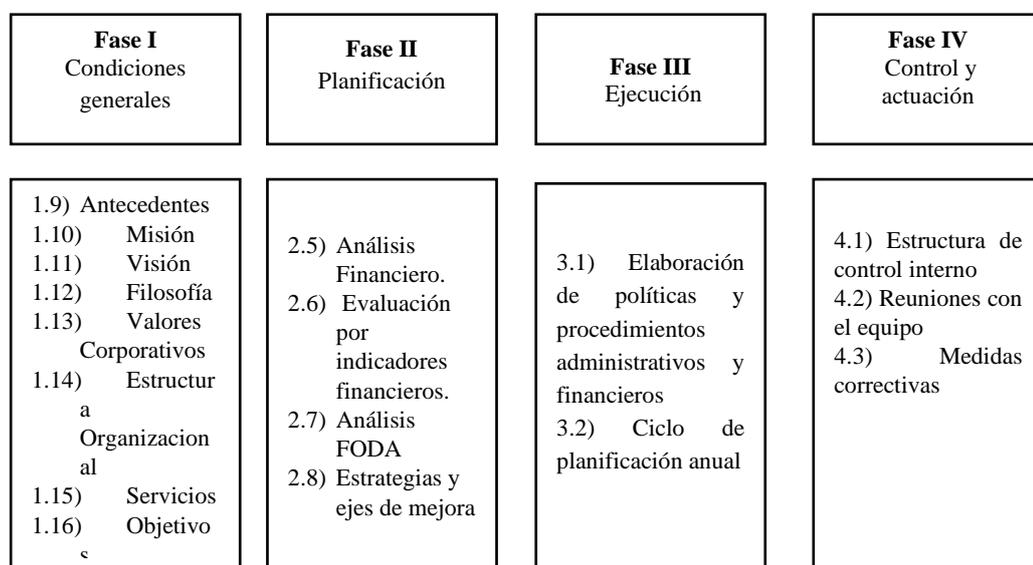


Gráfico 20-3: Modelo de Gestión propuesto

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4 Aplicación del modelo de gestión administrativa y financiera

3.4.1 Fase I: Condiciones generales

3.4.1.1 Antecedentes de la empresa

BCS OKO-GARANTIE GmbH, desde el 11 de mayo de 1992 opera como agencia privada de inspección con el fin de llevar a cabo la ejecución del “Reglamento Ecológico de la Comunidad

Europea” y a partir de ese año se convirtió en el primer organismo de certificación alemán registrado en el Reglamento Orgánico de la Unión Europea (CEE 2092/91).

A partir del segundo trimestre del año 2002 dispone de acreditación directa para certificar alimentos orgánicos con destino al mercado norteamericano (Reglamento USDA/NOP) y japonés (Reglamento JAS), respectivamente, sumado a estas acreditaciones, BCS certifica el estándar Global GAP desde de noviembre del 2001 y con fecha 23 de mayo del año 2008 el Servicio Agrícola y Ganadero aprobó a BCS Öko Garantie GmbH en el Registro del Sistema Nacional de Certificación Orgánica, asignándole el Código 03. Sin embargo, la versatilidad del negocio de alimentos orgánicos la ha llevado a establecer convenios para la auditoria de otros estándares privados como son Demeter (Agricultura Biodinámica), Naturland (producción acuícola orgánica) y Bio Suisse (Agricultura Orgánica Suiza).

Según una estimación aproximada, Kiwa BCS participa en la certificación de aproximadamente el 35% de todos los productos orgánicos en Alemania. Kiwa BCS certifica alrededor de 450,000 operadores en aproximadamente 70 países en todo el mundo y mantiene oficinas y representación local en América Latina, Europa, Asia y África.

En 1998 BCS ÖKO-GARANTIE llega a Ecuador donde empieza a trabajar con empresas pioneras en la producción orgánica, posteriormente se desarrolla y se establece como empresa en Riobamba en 2002.

El 29 de Marzo del 2007, el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria SESA, como Autoridad Nacional Competente del Control de la Agricultura Orgánica y en cumplimiento a la Resolución No. 16, publicada en el Registro Oficial No. 152, de jueves 24 de Noviembre del 2005, mediante el cual se expide el manual de procedimientos y formularios para la aplicación del Reglamento de la Normativa General para promover y regular la producción orgánica en el Ecuador, concede el Certificado de Registro P.O.A No. 000001 a la empresa BCS ÖKO-GARANTIE Cía. Ltda., como agencia certificadora de productos orgánicos.

La certificadora riobambeña es filial de la BCS ÖKO Garantie GMBH con sede en Núremberg, Alemania. Los colaboradores ecuatorianos mantienen capacitaciones anuales en Europa sobre legislación para el comercio, las nuevas tendencias en prácticas agrícolas y el comercio justo. BCS ÖKO Garantie de Ecuador entrega sellos como USDA Organic, Naturland, BioSuisse y Demeter.

Actualmente la empresa BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA, ahora sus propietarios son KIWA BCS ÖKO Garantie GMBH, en calidad de oficina internacional.

3.4.1.2 *Misión*

Crear confianza contribuyendo a la transparencia de la calidad, seguridad y sostenibilidad de productos, procesos y organizaciones, así como, a la mejora del personal y medio ambiente. Ambitious, Reliable, Engaged. (Kiwa BCS ÖKO- GARANTIE, 2017)

3.4.1.3 *Visión*

Ser una empresa con servicios TIC (Testing, Inspection, Certification), especialista en el sector alimentario y no alimentario en el país, en rivalidad con los mejores competidores, sin perder la calidad de servicio, la orientación al cliente, y siempre en búsqueda de los nichos de negocio. (Kiwa BCS ÖKO-GARANTIE, 2017)

3.4.1.4 *Filosofía*

Kiwa BCS ÖKO-GARANTIE es con más de 20 años, uno de los pioneros del movimiento orgánico en Europa. El crecimiento y el éxito de Kiwa BCS OKO GARANTIE reflejan la confianza de nuestros clientes por haber recibido servicios competentes, transparentes y confiables.

Para asegurar la independencia no somos miembros de instituciones o asociaciones relevantes y no estamos subsidiados por ninguna organización. Evitamos contactos íntimos con las empresas certificadas. Todo el personal debe trabajar según los principios de imparcialidad, objetividad y neutralidad.

El control de los productos orgánicos es primordial para proteger productores orgánicos serios.

Kiwa BCS ÖKO-GARANTIE está comprometida a ayudar a crecer al mercado orgánico, a través de la confianza del consumidor en productos orgánicos, así como en la transparencia en la cadena de suministro. (Kiwa BCS ÖKO-GARANTIE, 2017)

3.4.1.5 *Valores Corporativos*

La empresa estableció los siguientes valores corporativos para que la ejecución de sus actividades de servicios sea realizada con el mismo enfoque por todos sus miembros:

Ética

Eficiencia

Profesionalismo

Responsabilidad

Honestidad

3.4.1.6 Organigrama Estructural de la Empresa BSO OKO GARANTIE

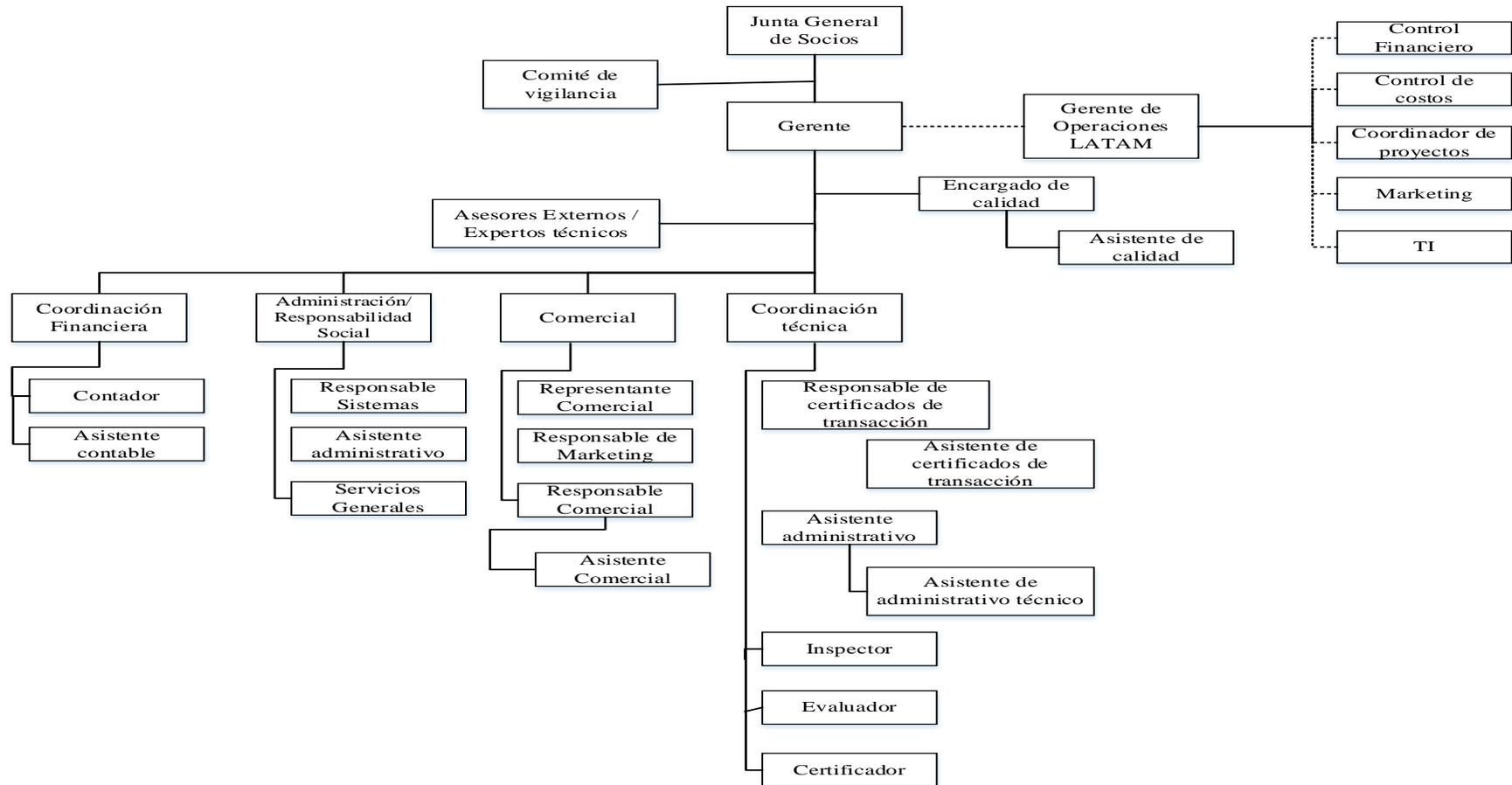


Gráfico 21-3: Organigrama Estructural BSC

Fuente: BCS OKO GARANTIE

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela.202

3.4.1.7 Mapa de procesos

El mapa de procesos contiene la relación de procesos estratégicos, claves y de soporte de la empresa, en el mismo se puede verificar al cliente como clave en las actividades empresariales.

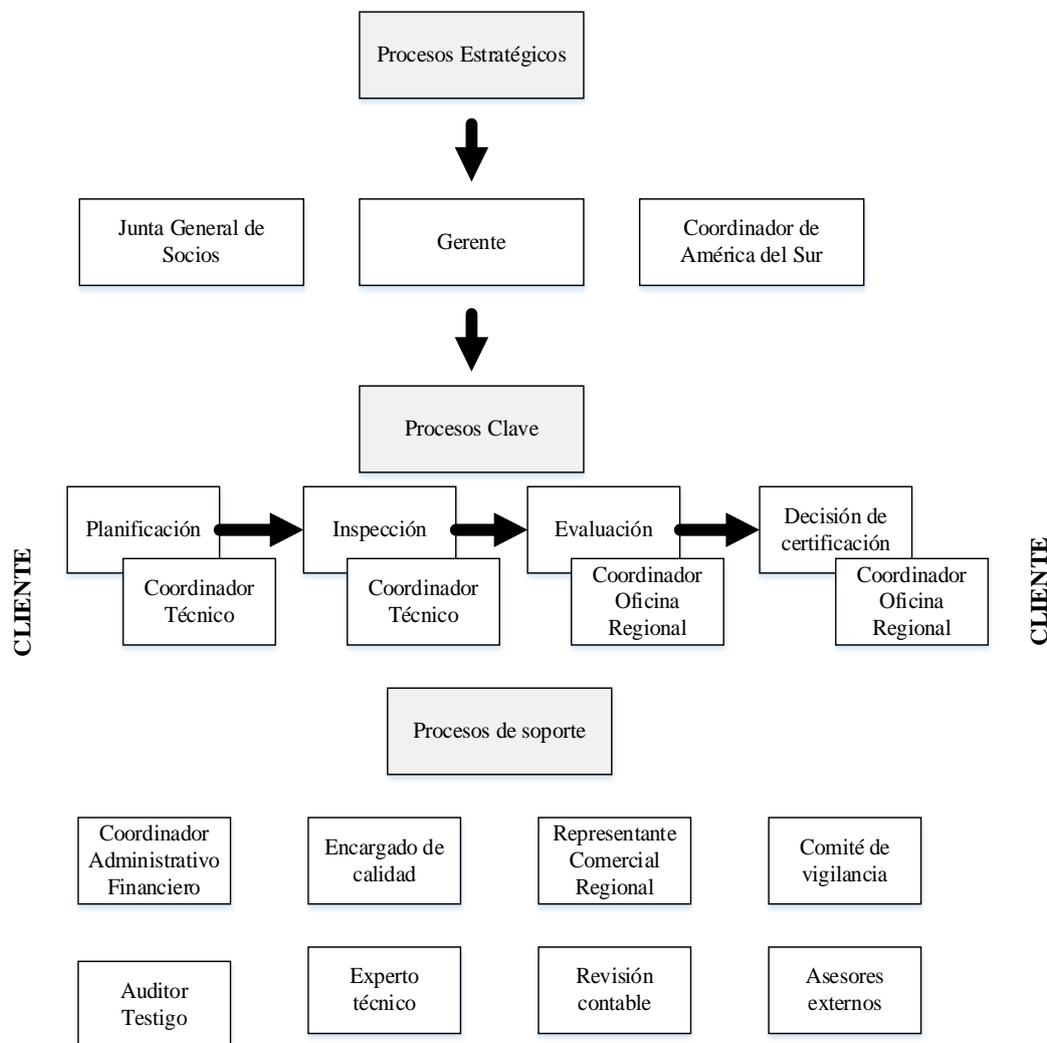


Gráfico 22-3: Diagrama por procesos

Fuente: Departamento Financiero de la empresa BCS OKO GARANTIE

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.1.8 Servicios

BCS ÖKO-GARANTIE puede certificar los sectores agrícolas y pecuarios, además de sectores de acuicultura y apicultura; en el caso de las organizaciones de pequeñas se ofrece el servicio de establecimiento de un sistema interno de control en plantas de procesamiento, plantas de balanceados, recolección silvestre también frutas y hortalizas.

Orece servicios de certificación bajo estándares orgánicos y estándares sociales y/o ecológicos:

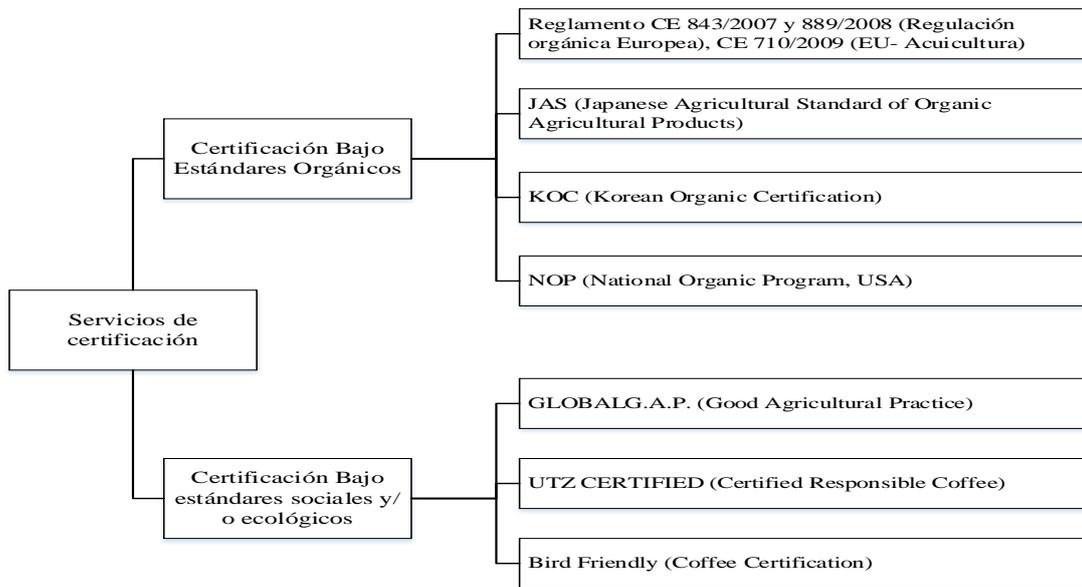


Gráfico 23-3: Diagrama por procesos

Fuente: Servicios de la empresa BCS OKO GARANTIE

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.1.9 Objeto empresariales

El objetivo principal de la empresa prestar de servicios de certificación orgánica según las normas nacionales e internacionales, certificación de buenas prácticas agrícolas conocidas como EUREPGAP (Denominación Europea); certificación de otras normas, prestación de servicios de inspección a empresas; y, servicios de capacitación.

Para el cumplimiento de sus objetivos la empresa podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles, y todos los demás permitidos por la legislación ecuatoriana. (Kiwa BCS ÖKO-GARANTIE, 2017)

3.4.2 Fase II: Planificación

3.4.2.1 Análisis financieros

Se tomaron en consideración los estados financieros del año 2017, 2018 y 2019 para realizar el análisis financiero horizontal y vertical, en la tabla se ubican los cálculos respectivos.

Para el análisis vertical en el balance general se consideró la relación de cada una de las cuentas con el valor del activo total, y para el estado de resultados el valor total de ingresos de la empresa.

Tabla 20-3: Análisis Horizontal y Vertical del Balance General

	EMPRESA "BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA"						Análisis horizontal			
	BALANCE GENERAL						Análisis vertical		Análisis horizontal	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Variación Absoluta	Variación relativa	2017-2018	2018-2019
ACTIVO CORRIENTE	95.457,55	154.889,02	194.795,82	15,77%	21,45%	23,51%	59.431,47	39.906,80	62%	26%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	95.457,55	154.889,02	194.795,82	15,77%	21,45%	23,51%	59.431,47	39.906,80	62%	26%
Caja	300,00	300,00	300,00	0,05%	0,04%	0,04%	0,00	0,00	0%	0%
Bancos	95.157,55	154.589,02	194.495,82	15,72%	21,41%	23,48%	59.431,47	39.906,80	62%	26%
ACTIVOS FINANCIEROS	380.166,83	382.629,76	436.059,63	62,80%	52,99%	52,64%	2.462,93	53.429,87	1%	14%
Cuentas por Cobrar no relacionadas	152.963,10	213.983,38	231.857,84	25,27%	29,64%	27,99%	61.020,28	17.874,46	40%	8%
Cuentas por Cobrar relacionadas	231.526,35	217.774,68	248.308,88	38,24%	30,16%	29,97%	-13.751,67	30.534,20	-6%	14%
Otras Cuentas por Cobrar	16.796,72	10.609,35	10.054,48	2,77%	1,47%	1,21%	-6.187,37	-554,87	-37%	-5%
Provisión Cuentas Incobrables Deducible	-2.861,84	-5.119,59	-7.666,91	-0,47%	-0,71%	-0,93%	-2.257,75	-2.547,32	79%	50%
Provisión Cuentas Incobrables Mayores a 180 días	-18.257,50	-54.618,06	-46.494,66	-3,02%	-7,56%	-5,61%	-36.360,56	8.123,40	199%	-15%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	27.682,00	54.545,40	53.463,25	4,57%	7,55%	6,45%	26.863,40	-1.082,15	97%	-2%
Anticipos Inspectores Internos	7.207,00	5.691,59	420,00	1,19%	0,79%	0,05%	-1.515,41	-5.271,59	-21%	-93%
Anticipos Personal Administrativo	180,00	826,64	2.231,61	0,03%	0,11%	0,27%	646,64	1.404,97	359%	170%
Pagos Anticipados a Proveedores	20.295,00	15.723,32	9.956,92	3,35%	2,18%	1,20%	-4.571,68	-5.766,40	-23%	-37%
Otros Pagos Anticipados a Proveedores	0,00	32.303,85	40.854,72	0,00%	4,47%	4,93%	32.303,85	8.550,87	N/A	26%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	64.569,99	98.371,42	70.201,59	10,67%	13,62%	8,47%	33.801,43	-28.169,83	52%	-29%
Crédito Fiscal	64.569,99	98.371,42	70.201,59	10,67%	13,62%	8,47%	33.801,43	-28.169,83	52%	-29%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	36.351,18	30.547,88	64.993,88	6,00%	4,23%	7,85%	-5.803,30	34.446,00	-16%	113%
Muebles y Enseres	8.227,90	9.021,60	30.653,63	1,36%	1,25%	3,70%	793,70	21.632,03	10%	240%
Depreciación acumulada de M y E	1,22	-2.910,28	-4.880,96	0,00%	-0,40%	-0,59%	-2.911,50	-1.970,68	-239537%	68%
Equipos de Computación	68.175,71	70.418,74	80.764,37	11,26%	9,75%	9,75%	2.243,03	10.345,63	3%	15%
Depreciación acumulada Equipos Comp	-47.396,62	-53.608,84	-64.963,70	-7,83%	-7,42%	-7,84%	-6.212,22	-11.354,86	13%	21%

⇒ CONTINUA

Equipos de Oficina	11.360,65	11.923,15	14.198,16	1,88%	1,65%	1,71%	562,50	2.275,01	5%	19%
Depreciación acumulada de Equipos	-4.017,76	-4.296,57	-4.897,99	-0,66%	-0,60%	-0,59%	-278,81	-601,42	7%	14%
Equipos de Comunicación	89	89,00	89,00	0,01%	0,01%	0,01%	0,00	0,00	0%	0%
Deprec. Equipos de Comunicación	-88,92	-88,92	-88,92	-0,01%	-0,01%	-0,01%	0,00	0,00	0%	0%
Instalaciones	0,00	0,00	14.742,10	0,00%	0,00%	1,78%	0,00	14.742,10	N/A	N/A
Deprec. Acum. Instalaciones	0,00	0,00	-621,81	0,00%	0,00%	-0,08%	0,00	-621,81	N/A	N/A
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	0,00	0,00	6.037,36	0,00%	0,00%	0,73%	0,00	6.037,36	N/A	N/A
Activos por Impuestos Diferidos	0,00	0,00	6.037,36	0,00%	0,00%	0,73%	0,00	6.037,36	N/A	N/A
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1.180,04	1.030,30	2.900,00	0,19%	0,14%	0,35%	-149,74	1.869,70	-13%	181%
Utensilios de Cocina	1.020,04	1.030,30	0,00	0,17%	0,14%	0,00%	10,26	-1.030,30	1%	-100%
Depósito en Garantía	160,00	0,00	2.900,00	0,03%	0,00%	0,35%	-160,00	2.900,00	-100%	N/A
TOTAL ACTIVO	605.407,59	722.013,78	828.451,53	100,00%	100,00%	100,00%	116.606,19	106.437,75	19%	15%
PASIVO										
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	522.254,18	693.789,50	701.022,00	86,62%	96,09%	84,62%	171.535,32	7.232,50	33%	1%
Proveedores	17.358,09	23.059,38	16.984,30	2,88%	3,19%	2,05%	5.701,29	-6.075,08	33%	-26%
Cuentas por Pagar Relacionadas	504.896,09	670.730,12	684.037,70	83,74%	92,90%	82,57%	165.834,03	13.307,58	33%	2%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	107.721,85	66.828,74	104.191,96	17,87%	9,26%	12,58%	-40.893,11	37.363,22	-38%	56%
SRI	57.803,30	23.913,32	42.770,46	9,59%	3,31%	5,16%	-33.889,98	18.857,14	-59%	79%
IESS	10.313,05	11.912,23	11.298,30	1,71%	1,65%	1,36%	1.599,18	-613,93	16%	-5%
Sueldos y Beneficios a Empleados	39.605,50	31.003,19	50.123,20	6,57%	4,29%	6,05%	-8.602,31	19.120,01	-22%	62%
ANTICIPO DE CLIENTES	49.017,84	59.838,87	33.112,19	8,13%	8,29%	4,00%	10.821,03	-26.726,68	22%	-45%
Depósitos de Clientes	49.017,84	59.838,87	33.112,19	8,13%	8,29%	4,00%	10.821,03	-26.726,68	22%	-45%

⇒ CONTINUA

PROVISION BENEFICIOS SOCIALES	53.838,16	64.062,63	85.185,32	8,93%	8,87%	10,28%	10.224,47	21.122,69	19%	33%
Provisiones por Jubilación Patronal	34.456,42	23.266,25	43.379,47	5,71%	3,22%	5,24%	-11.190,17	20.113,22	-32%	86%
Provisión Laboral por Desahucio	19.381,74	40.796,38	41.805,85	3,21%	5,65%	5,05%	21.414,64	1.009,47	110%	2%
<u>PATRIMONIO</u>										
CAPITAL SOCIAL	400,00	400,00	400,00	0,07%	0,06%	0,05%	0,00	0,00	0%	0%
Capital Social	400,00	400,00	400,00	0,07%	0,06%	0,05%	0,00	0,00	0%	0%
RESERVAS	200,00	200,00	200,00	0,03%	0,03%	0,02%	0,00	0,00	0%	0%
Reservas	200,00	200,00	200,00	0,03%	0,03%	0,02%	0,00	0,00	0%	0%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	89.901,45	-203.480,21	-163.105,96	14,91%	-28,18%	-19,69%	-293.381,66	40.374,25	-326%	-20%
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	144.734,82	144.896,91	185.271,16	24,01%	20,07%	22,36%	162,09	40.374,25	0%	28%
Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	-54.833,37	-348.377,12	-348.377,12	-9,09%	-48,25%	-42,05%	-293.543,75	0,00	535%	0%
<u>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</u>	823.333,48	681.639,53	761.005,51	136,56%	94,41%	91,86%	-141.693,95	79.365,98	-17%	12%
Utilidad/Pérdida del ejercicio	-220.411,46	40.374,25	67.446,02	-36,56%	5,59%	8,14%	260.785,71	27.071,77	-118%	67%
<u>TOTAL DE PASIVO, PATRIMONIO Y RESULTADOS</u>	602.922,02	722.013,78	828.451,53	100,00%	100,00%	100,00%	119.091,76	106.437,75	20%	15%

Fuente: Departamento Financiero de la empresa BCS OKO GARANTIE

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis vertical y horizontal del activo

El análisis vertical se efectuó con el objetivo de identificar si la empresa tiene una distribución equitativa de los activos de acuerdo a las necesidades financieras y operativas, observándose que existe una concentración de dinero en los Activos Financieros, conformados por: cuentas por cobrar no relacionadas, cuentas por cobrar relacionadas otras cuentas por cobrar, provisión cuentas incobrables deducible y provisión cuentas incobrables mayores a 180 días; lo cual no es recomendable ya que representan las ventas realizadas a crédito, las cuales puede generar problemas de liquidez si no compensa los gastos; sin embargo esta cuenta ha reducido su participación en el transcurso de los tres años, y se ha logrado un crecimiento de la participación en el activo de la cuenta efectivo y equivalente de efectivo, esto se puede verificar en el gráfico xx. El peso de los activos corrientes en relación a los activos no corrientes es evidente.

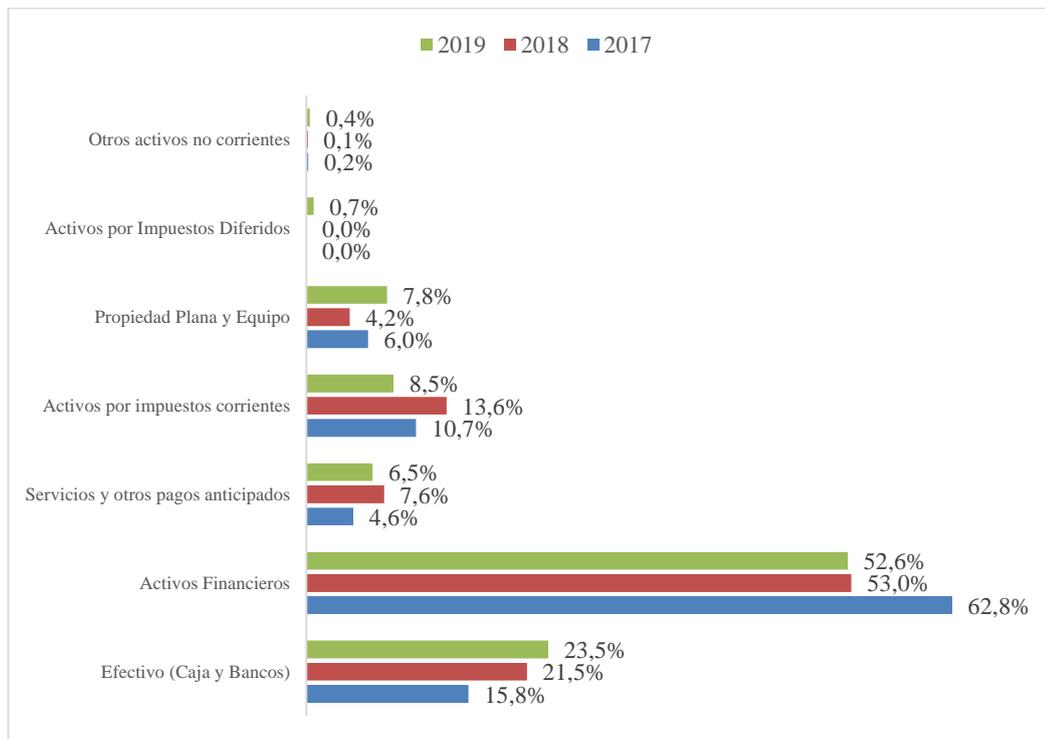


Gráfico 24-3: Análisis vertical del activo

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis horizontal del activo

Se observa un crecimiento de la representación de los activos financieros del año 2017 al 2018 un 1% y al 2019 un 14%, especialmente un crecimiento sustancial de la cuenta propiedad plana y equipo, y otros activos no corrientes que los conforman, utensilios de cocina y depósito en Garantía.

Por el contrario el efectivo ha disminuido, al igual que servicios otros pagos anticipados y activos por impuestos corrientes.

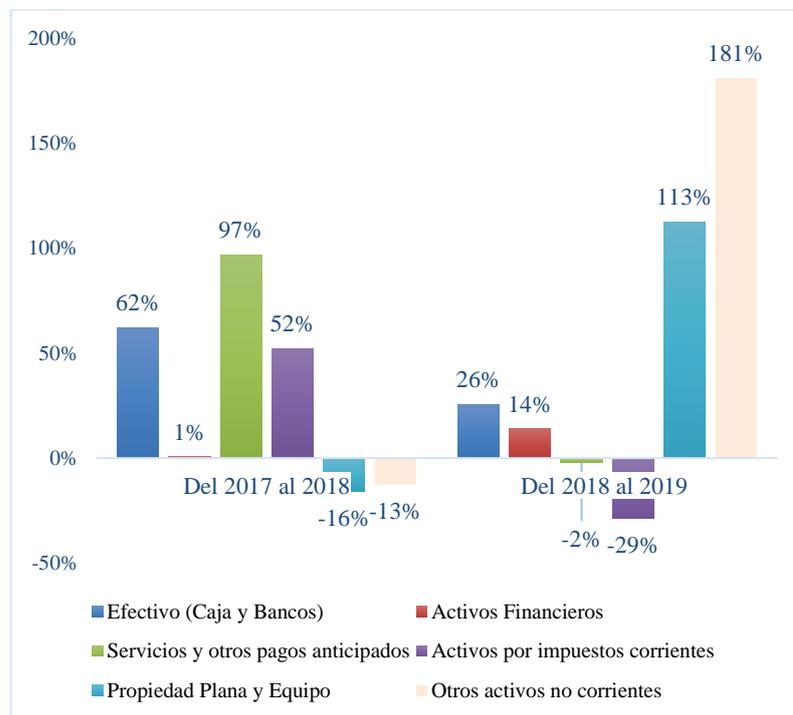


Gráfico 25-3: Análisis horizontal del activo

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis vertical del pasivo

En las cuentas que conforman el pasivo, se distinguen por su representatividad las cuentas y documentos por pagar, poseen menor representatividad la provisión de beneficios sociales, anticipación de clientes y cuentas y documentos por pagar.

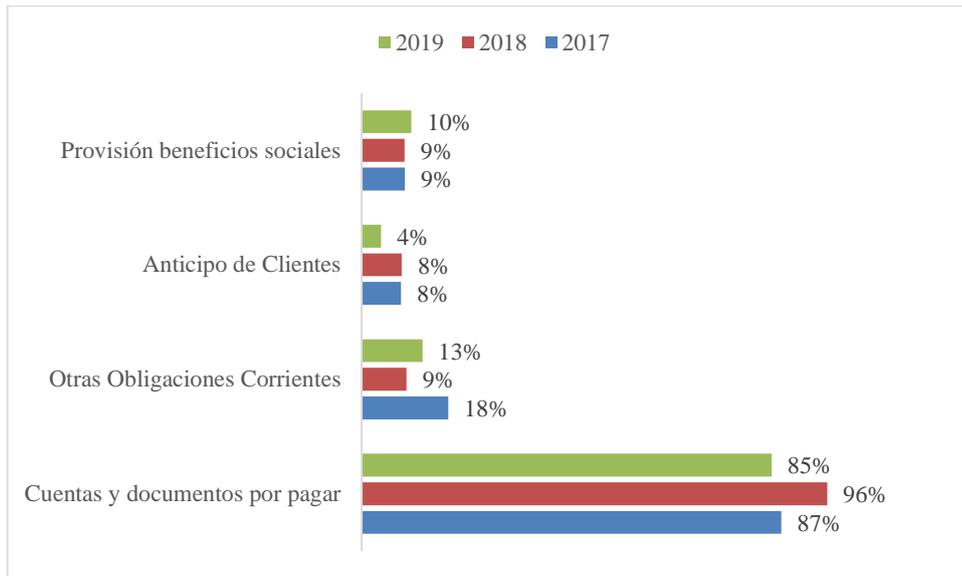


Gráfico 26-3: Análisis vertical del pasivo

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis horizontal del pasivo

Se observa un crecimiento en las cuentas otras obligaciones corrientes y provisión de beneficios sociales; y un decrecimiento de cuentas y documentos por pagar y anticipo a clientes.

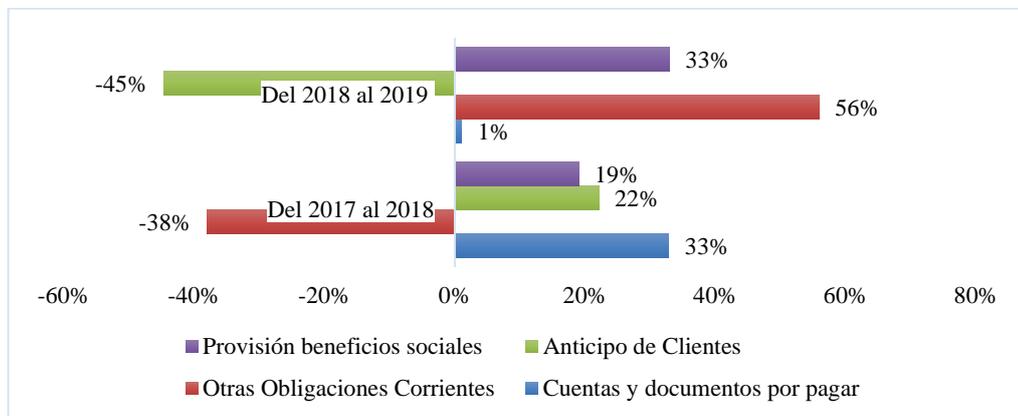


Gráfico 27-3: Análisis horizontal del pasivo

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 21-3: Análisis Horizontal y Vertical del Balance General

 EMPRESA “BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA” ESTADO DE RESULTADOS				Análisis vertical			Análisis horizontal			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Variación Absoluta		Variación Relativa	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
INGRESOS										
PRESTACION DE SERVICIOS	1.653.077,30	816.007,65	881.877,75	97%	94%	98%	-837.069,65	65.870,10	-51%	8%
Ventas con Impuesto	1.054.935,68	584.186,07	602.189,57	62%	67%	67%	-470.749,61	18.003,50	-45%	3%
Ventas sin Impuesto	185.550,07	122.399,52	148.907,88	11%	14%	17%	-63.150,55	26.508,36	-34%	22%
Recuperación de Gastos Oficinas Coord. América del Sur	412.591,55	109.422,06	130.780,30	24%	13%	15%	-303.169,49	21.358,24	-73%	20%
INGRESOS FINANCIEROS	863,04	44.312,07	13.344,91	0%	5%	1%	43.449,03	-30.967,16	5034%	-70%
Bancarios	863,04	293,60	1.101,05	0%	0%	0%	-569,44	807,45	-66%	275%
Diferencial Cambiario	0,00	44.018,47	12.243,86	0%	5%	1%	44.018,47	-31.774,61	N/A	-72%
OTRAS RENTAS	44.533,76	8.477,31	3.457,20	3%	1%	0%	-36.056,45	-5.020,11	-81%	-59%
Otros Ingresos	44.533,76	8.477,31	3.457,20	3%	1%	0%	-36.056,45	-5.020,11	-81%	-59%
TOTAL INGRESOS	1.698.474,10	868.797,03	898.679,86	100%	100%	100%	-829.677,07	29.882,83	-49%	3%
EGRESOS										
COSTOS DEL SERVICIO	438.550,92	414.670,39	443.438,21	26%	48%	49%	-23.880,53	28.767,82	-5%	7%
Costos de Personal	362.353,63	175.739,03	196.238,43	21%	20%	22%	-186.614,60	20.499,40	-52%	12%
Costos de Certificación	64.458,53	74.109,55	79.749,71	4%	9%	9%	9.651,02	5.640,16	15%	8%
Costos de Subcontratación para Certificación	11.738,76	164.821,81	167.450,07	1%	19%	19%	153.083,05	2.628,26	1304%	2%
GASTOS OPERACIONALES	583.933,46	306.369,73	269.266,76	34%	35%	30%	-277.563,73	-37.102,97	-48%	-12%
Gastos de Personal	222.268,61	170.767,29	121.029,24	13%	20%	13%	-51.501,32	-49.738,05	-23%	-29%
Honorarios Profesionales	78.966,30	22.060,39	10.457,91	5%	3%	1%	-56.905,91	-11.602,48	-72%	-53%
Gastos Corporativos y de Expansión	84.090,66	22.891,05	34.190,35	5%	3%	4%	-61.199,61	11.299,30	-73%	49%
Gastos de Oficina	129.778,07	65.930,01	46.945,28	8%	8%	5%	-63.848,06	-18.984,73	-49%	-29%

⇒ CONTINUA

Gastos de Gestión	13.627,81	8.056,53	5.649,23	1%	1%	1%	-5.571,28	-2.407,30	-41%	-30%
Gastos Depreciación Activos Fijos	12.893,74	6.175,71	6.447,53	1%	1%	1%	-6.718,03	271,82	-52%	4%
Impuestos, Contribuciones y Otros	19.171,61	3.461,84	38.745,35	1%	0%	4%	-15.709,77	35.283,51	-82%	1019%
Gastos de Comercialización	23.136,66	7.026,91	5.801,87	1%	1%	1%	-16.109,75	-1.225,04	-70%	-17%
GASTOS FINANCIEROS	9.380,73	30.320,07	12.485,53	1%	3%	1%	20.939,34	-17.834,54	223%	-59%
Intereses Pagados	34,69	3.632,09	3.237,64	0%	0%	0%	3.597,40	-394,45	10370%	-11%
Gastos Bancarios	5.442,54	1.823,92	1.368,48	0%	0%	0%	-3.618,62	-455,44	-66%	-25%
Diferencial Cambiario	3.903,50	24.864,06	7.879,41	0%	3%	1%	20.960,56	-16.984,65	537%	-68%
OTROS GASTOS	234.022,77	57.195,58	83.219,12	14%	7%	9%	-176.827,19	26.023,54	-76%	45%
Otros gastos	234.022,77	57.195,58	83.219,12	14%	7%	9%	-176.827,19	26.023,54	-76%	45%
GASTOS NO DEDUCIBLES	45567,09	19.867,01	22.824,22	3%	2%	3%	-25.700,08	2.957,21	-56%	15%
TOTAL EGRESOS	1.311.454,97	828.422,78	831.233,84	77%	95%	92%	-483.032,19	2.811,06	-37%	0%
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO	387.019,13	40.374,25	67.446,02	23%	5%	8%	-346.644,88	27.071,77	-90%	67%

Fuente: Estado de Resultados de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis vertical de ingresos

La composición de los ingresos está representada en su mayoría por la prestación de servicios que es la actividad principal BSC Oko Garantie, también posee en una mínima representación ingresos financieros bancarios y otras rentas.

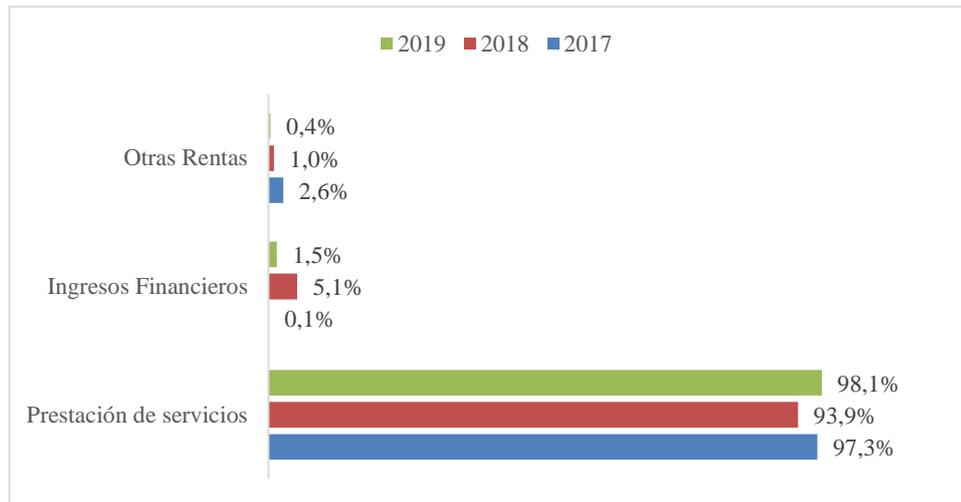


Gráfico 28-3: Análisis vertical de ingresos

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie
Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis horizontal de ingresos

La variación más significativa la tuvo la cuenta ingresos financieros, ya que pasó de un crecimiento del 5034% a un decrecimiento del 70%.

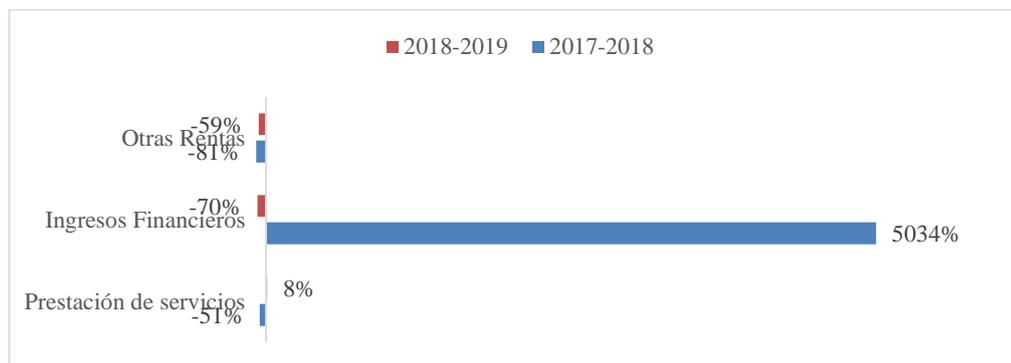


Gráfico 29-3: Análisis horizontal de ingresos

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie
Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis vertical de egresos

Los egresos están representados en gran parte por los costos del servicio, los mismos que han incrementado su participación del 26% en el 2017 al 48% en el 2018 y al 49% en el 2019.

Por otro lado los gastos operaciones han reducido su intervención dentro de los egresos totales del 35% en el 2018 al 30% en el 2019.

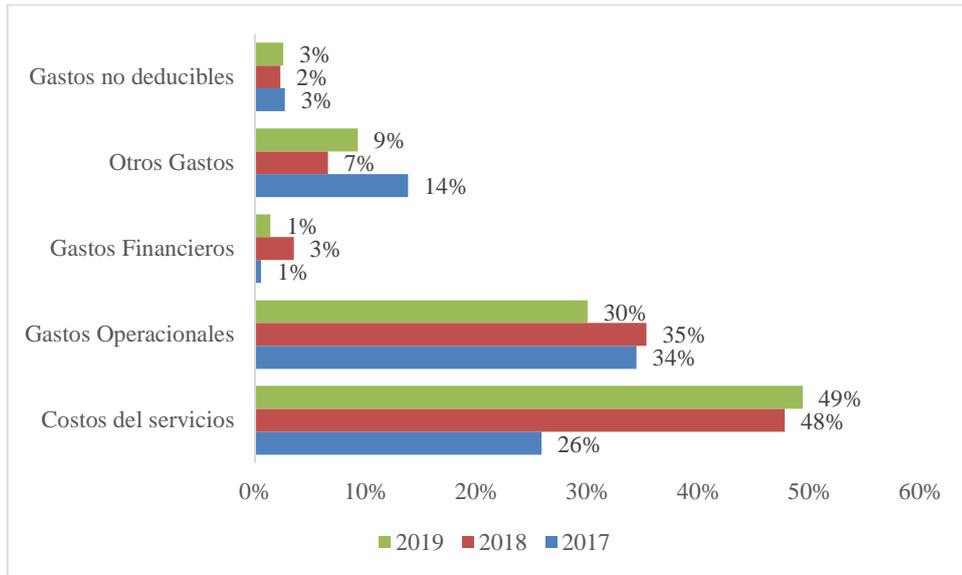


Gráfico 30-3: Análisis vertical de egresos

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis horizontal de egresos

La variación de los costos de servicios no ha sido tan significativa sin embargo del 2017 al 2018, han variado del -5% a un crecimiento del 2018 al 2019 del 7%, una variación más representativa tuvieron los gastos operaciones en los dos periodos presentaron un decrecimiento del 2017 al 2018 del -48% y del 2018 al 2019 del -12%.

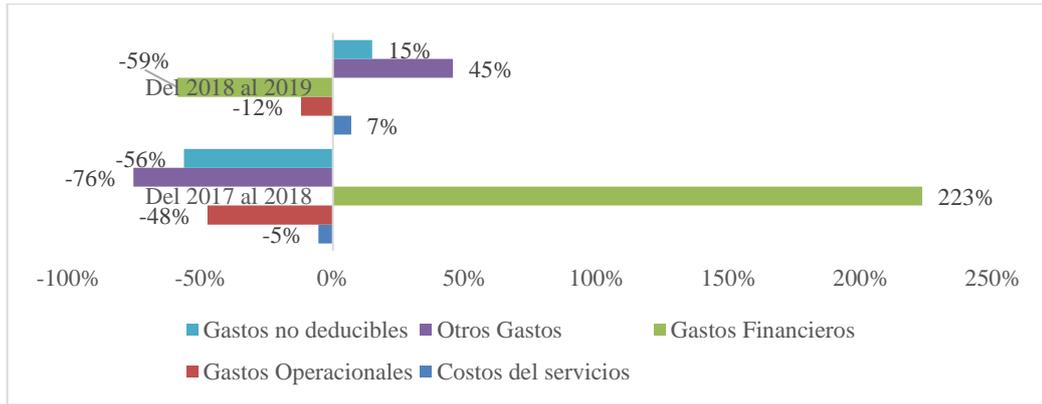


Gráfico 31-3: Análisis horizontal de egresos

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis vertical de la utilidad

Se identifica que la representación de la utilidad fue el 23% en el 2017, del 5.5 en el 2018 y del 8% en el 2019, este comportamiento identifica una reducción de la utilidad en la empresa.

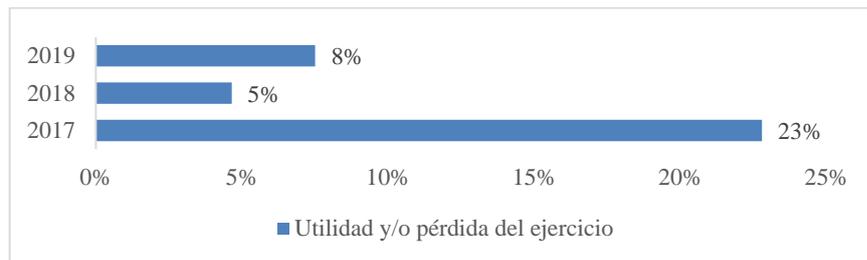


Gráfico 32-3: Análisis vertical de la utilidad

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Análisis e interpretación del análisis horizontal de la utilidad

La utilidad en 2017 al 2018 sufrió un decrecimiento representativo del 90%, recuperándose del 2018 al 2019 con un crecimiento del 67%.



Gráfico 33-3: Análisis horizontal de la utilidad

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.2.2 Evaluación por indicadores financieros.

Radio de disponibilidad

La estabilidad financiera de la empresa ha incrementado en el transcurso de los tres años analizados, en el 2017 de 0,18 a 0,22 en el 2018 y a 0,28 en el 2019, indicando la capacidad de pagar las deudas a corto plazo.

La empresa presente un indicador de disponibilidad menor a uno, manifestando un riesgos en solvencia frente a deuda de corto plazo, observando que cada tiene un capacidad de resolver sus endeudamiento a corto plazo.

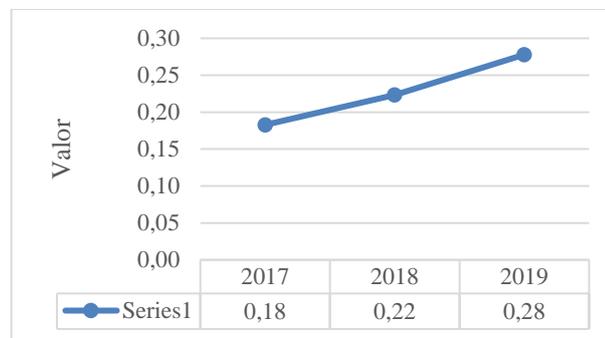


Gráfico 34-3: Radio de disponibilidad

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Radio de tesorería

El radio de tesorería ha sufrido un incremento del 2017 al 2018 de 0,36 a 0,44 y un crecimiento ligero también del 2018 al 2019 de 0,44 a 0,45.

La empresa presente valores menor a 1 que represente un indicio que las deudas son mayores a que el dinero disponible para hacer ejecutable el pago en fechas concretas, para lo cual se deberá establecer renegociación y cobros más cortos y pago más largos.

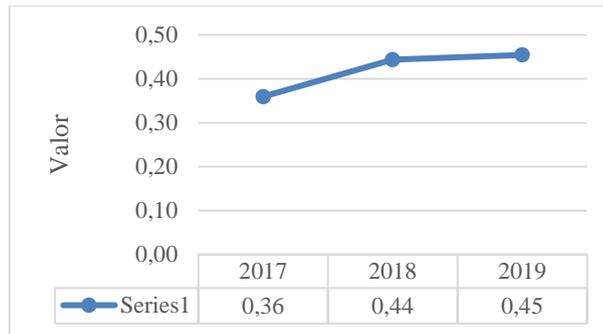


Gráfico 35-3: Radio de tesorería

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Radio de liquidez

El radio de liquidez tuvo un incremento en el 2018 y se ubicó en 1, en el 2017 y 2019 se mantuvo en un valor de 0,92, está presentando un inadecuado manejo de los recursos porque presentamos una pequeña variación de los recursos, pero cambiando con estrategias.

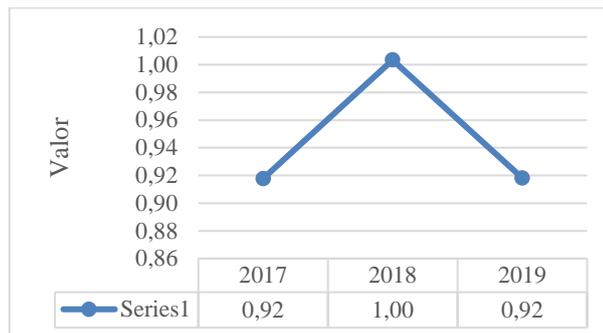


Gráfico 36-3: Radio de liquidez

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Radio de solvencia

El radio de solvencia presenta un decrecimiento del 2018 que fue de 1,23 al 2019 que fue de 1,11, presentando una fluctuación sobre la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas.

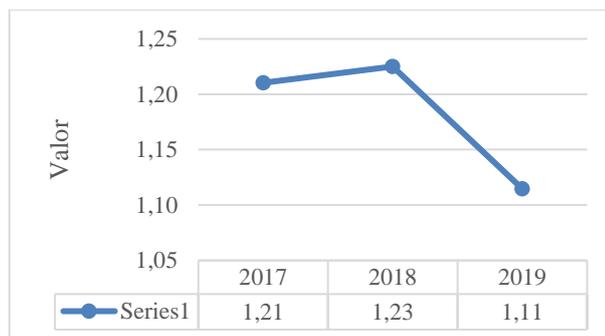


Gráfico 37-3: Radio de solvencia

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Radio de endeudamiento

El radio de endeudamiento se redujo del 2018 que fue de 1,23 al 2019 que fue de 1,11 reflejando un valor que manifiesta que la organización no cuenta con un patrimonio neto.

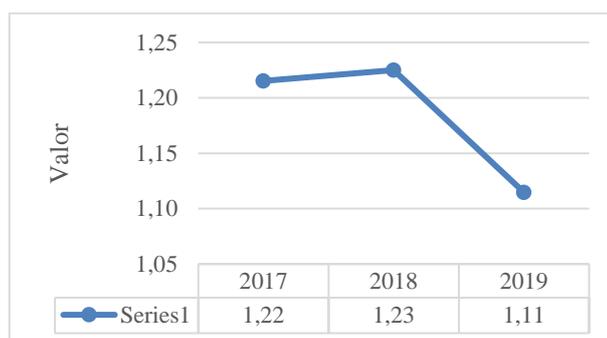


Gráfico 38-3: Radio de endeudamiento

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Radio de calidad o estructura de la deuda

El radio de calidad o estructura de la deuda incrementó en 2018 a 0,78 y se redujo para el 2019 a 0,76 representa que existe una dominancia en el paso no corriente, significado que la empresa tiene deudas a largo plazo.

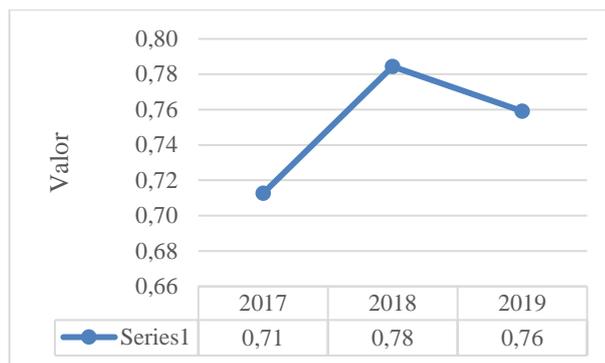


Gráfico 39-3: Radio de calidad o estructura de la deuda

Fuente: Balance General de BSC OKO Garantie

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.2.3 Análisis FODA

En la tabla 21-3 se presenta un resumen con los factores más relevantes considerados como fortalezas en procesos administrativos y financieros obtenidos de los instrumentos de recolección de información aplicados en la investigación.

Tabla 22-3: Fortalezas

Factor	Descripción	Fuente
Talento humano capacitado.	El 72% del personal conoce el rol que debe desempeñar en la empresa. Se manifiesta que es política empresarial contratar personal capacitado.	Encuestas al personal Entrevista a gerencia
Reuniones periódicas de coordinación	El personal mantiene reuniones periódicas de coordinación	Encuestas al personal
Personal Comprometido	La mayor parte del personal menciona su voluntad para aportar positivamente en la empresa.	Encuestas al personal
Disponibilidad de equipos y herramientas	El personal cuenta con herramientas necesarias para ejecutar su trabajo	Encuestas al personal Entrevista a gerencia
Evaluación periódica al personal	Evaluación según competencias al personal	Entrevista a gerencia
Salarios pagados puntualmente	La empresa maneja una política de realizar los pagos puntualmente mes a mes, a fin de evitar desmotivación del personal.	Entrevista a gerencia
Radio de solvencia	Presenta una fluctuación sobre la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas en mejora.	Indicadores financieros
Radio de endeudamiento	Refleja un valor que manifiesta que la organización no cuenta con un patrimonio neto.	Indicadores financieros

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

En la tabla 23-3 se indican los factores considerados como oportunidades

Tabla 23-3: Oportunidades

Factor	Descripción	Fuente
Automatización de procesos de certificación	Se da apertura para posible implementación de herramientas tecnológicas como software que ayuden con la agilidad de la certificación	Entrevista a gerencia
Estandarización de procesos	El personal podría mejorar el tiempo de ejecución de procesos si estos son estándares.	Entrevista a gerencia
Apertura de mercados	Al ser una empresa multinacional con presencia en varios países puede alimentar la mejora de sus procesos con las experiencias individuales en cada nueva sucursal.	Entrevista a gerencia

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

En la tabla 24-3 se observan los factores más apreciables calificados como debilidades en los procesos administrativos y financieros obtenidos de los instrumentos de recolección de información aplicados en la investigación.

Tabla 24-3: Debilidades

Factor	Descripción	Fuente
Planeación formal inadecuada.	La planeación formal en la empresa no es adecuada, pues el 22% de los trabajadores la desconocen y el 45% manifiesta que su insatisfacción.	Encuestas al personal Entrevista a gerencia
Asignación de tareas no planificadas.	El 66% de los trabajadores menciona la asignación inadecuada de tareas	Encuestas al personal
Carencia del enfoque del cliente para la toma de decisiones.	No se realiza la toma de decisiones según el cliente ni los trabajadores, se ajustan al bienestar de los directivos	Encuestas al personal
Enfoque de mejora continua no aplicado por los directivos	Percepción de motivación deficiente de los directivos para ejecutar mejorar en las tareas administrativas.	Encuestas al personal
Manuales incompletos	El 80% manifiesta la existencia de vacíos en los manuales	Encuestas al personal

Procesos de seguimiento deficientes	El personal menciona la existencia de procesos de seguimiento que no son eficientes	Encuestas al personal
Proceso de entrega de certificados deficiente	El momento de entrega de certificados causa problemas de cancelación de pagos.	Encuestas al personal
Radio de disponibilidad	La empresa presente un indicador de disponibilidad menor a uno, manifestando un riesgos en solvencia frente a deuda de corto plazo, observando que cada tiene un capacidad de resolver sus endeudamiento a corto plazo.	Indicadores financiero
Radio de tesorería	La empresa presente valores menor a 1 que represente un indicio que las deudas son mayores a que el dinero disponible para hacer ejecutable el pago en fechas concretas, para lo cual se deberá establecer renegociación y cobros más cortos y pago más largos.	Indicadores financiero
Radio de liquidez	Un inadecuado manejo de los recursos porque presentamos una pequeña variación de los recursos, pero cambiando con estrategias.	Indicadores financiero
Radio de calidad o estructura de la deuda	Representa que existe una dominancia en el paso no corriente, significado que la empresa tiene deudas a largo plazo.	Indicadores financiero

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

En la tabla 25-3 se observan los factores más apreciables calificados como amenazas en los procesos administrativos y financieros.

Tabla 25-3: Amenazas

Factor	Descripción	Fuente
Riesgo biológico	La ejecución de los procesos puede verse alterada por la situación de pandemia que vive el mundo.	Entrevista a gerencia
Recesión económica	La recesión económica puede causar una reducción significativa de la demanda de certificación que se verán reflejados en despidos al personal.	Entrevista a gerencia
Nuevos competidores en el mercado	Se prevé que nuevos competidores ingresen al mercado entre ellos entidades gubernamentales para reducir los gastos de los agricultores y fortalecer el sector.	Entrevista a gerencia

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se define la matriz FODA de los procesos administrativos y financieros de la empresa BSC OKO Garantie.

Tabla 26-3: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Talento humano capacitado. F2. Reuniones periódicas de coordinación F3. Personal Comprometido F4. Disponibilidad de equipos y herramientas F5. Evaluación periódica al personal F6. Salarios pagados puntualmente	O1. Automatización de procesos de certificación O2. Estandarización de procesos O3. Apertura de mercados
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Planeación formal inadecuada. D2. Asignación de tareas no planificadas. D3. Carencia del enfoque del cliente para la toma de decisiones. D4. Enfoque de mejora continua no aplicado por los directivos D5. Manuales incompletos D6. Procesos de seguimiento deficientes D7. Proceso de entrega de certificados deficiente	A1. Riesgo biológico A2. Recesión económica A3. Nuevos competidores en el mercado

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.2.4 Estrategias y ejes de mejora

Las estrategias se plantearon mediante la matriz DAFO, es decir las estrategias buscan la corrección de las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.

Tabla 27-3: Estrategias

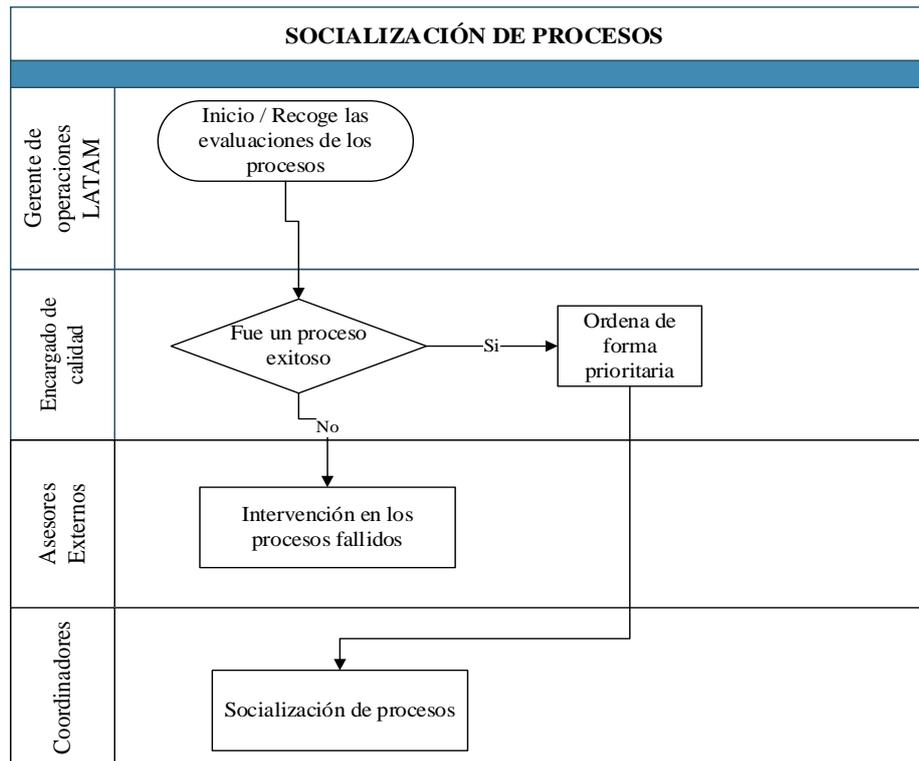
	<p>F1. Talento humano capacitado. F2. Reuniones periódicas de coordinación F3. Personal Comprometido F4. Disponibilidad de equipos y herramientas F5. Evaluación periódica al personal F6. Salarios pagados puntualmente</p>	<p>D1. Planeación formal inadecuada. D2. Asignación de tareas no planificadas. D3. Carencia del enfoque del cliente para la toma de decisiones. D4. Enfoque de mejora continua no aplicado por los directivos D5. Manuales incompletos D6. Procesos de seguimiento deficiente D7. Proceso de entrega de certificados deficiente</p>
<p>O1. Automatización de procesos de certificación O2. Estandarización de procesos O3. Apertura de mercados</p>	<p>O1 F1 F3 Implementación de tecnología software en los procesos de certificación. O1 O2 F1 F2 Reducción del tiempo de la ejecución de procesos. O3F4 Implementación de evaluación de procesos y socialización de resultados favorables con otras sucursales empresariales.</p>	<p>O3D1D4 D7 Realizar un modelo de gestión para la empresa de mejorar de procesos O2D1 Calificar la asignación de tareas acorde el cargo que desempeña O3D3 Definir procesos para identificar nivel de satisfacción del cliente O2D5 Revisión periódica de los manuales O2D6 Establecer procesos de control y seguimiento</p>
<p>A1. Riesgo biológico A2. Recesión económica A3. Nuevos competidores en el mercado</p>	<p>A1F1F3 Implementar procesos que puedan ser aplicados de forma presencial y semipresencial. A2 F3 Mejorar el sistema publicitario de la empresa. A3 F2 Evaluar los precios de la competencia</p>	<p>A2A3D7 Mejorar los procesos de entrega de certificados y evaluación periódica.</p>

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.3 Fase III: Ejecución

3.4.3.1 Elaboración de procedimientos y políticas administrativos y financieros

- **Implementación de evaluación de procesos y socialización de resultados favorables con otras sucursales empresariales.**



Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

- **Calificar la asignación de tareas acorde el cargo que desempeña (Manual de función)**

La descripción y perfil de los puestos vinculados directamente con la empresa BSC OKO Garantie Ecuador se describen a continuación.

❖ GERENTE

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: Gerente Rol: Representación administrativa y jurídica de la empresa.				
2. Misión del cargo				
<p>Ejercer la administración de la empresa, en calidad de representante legal, a través de la planificación, organización, dirección, supervisión y control de las actividades relacionadas con la gestión administrativa, técnica y regional, mediante la fijación de políticas operativas, administrativas, financieras y de calidad en base a los parámetros señalados por Kiwa BCS Öko Garantie GmbH, y al consejo del Comité de Vigilancia, buscando siempre cumplir con las leyes y normativas vigentes y los requisitos generales para organismos de certificación.</p>				
3. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en agronomía y/o administración de empresas o afines.		
4. Experiencia laboral requerida		5 años desempeñando funciones similares.		
5. Capacitación		Conocimiento de manejo de recursos humanos, relaciones públicas, manejo de office e internet, sistemas de gestión de calidad, marco normativo de certificación de productos, planificación estratégica, legislación laboral y tributaria. Idiomas requeridos: alemán e inglés (deseable).		
6. Competencias		Liderazgo y motivación, capacidad de negociación, manejo de relaciones públicas, resolución de conflictos, orientación a resultados, alta capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad analítica, desarrollar y orientar equipos de trabajo.		
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrolla políticas y estrategias relativas al funcionamiento de BCS Öko Garantie Cía. Ltda. así como supervisar su implementación y ejecución. ❖ Administrar BCS Öko Garantie Cía. Ltda. de acuerdo a lo que establecen los estatutos, leyes y reglamentos legales vigentes, disposiciones establecidas por Kiwa BCS Öko Garantie GmbH, y consejo del Comité de Vigilancia. ❖ Asegurar que exista un adecuado control y supervisión de las actividades técnicas y administrativas para que se desarrollen de acuerdo a normas y procedimientos establecidos. 				

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar al Coordinador América del Sur de manera adecuada y periódica el avance y/o cumplimiento de los principales procesos a su cargo; asegurando si es necesario las demás áreas también sean partícipes de dicha información. ❖ Identificar, evaluar, proponer y desarrollar nuevos esquemas de certificación y servicios a prestar por parte de BCS Öko Garantie Cía. Ltda. en coordinación con Kiwa BCS Alemania. 			
8. Nivel de autoridad			
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total
Junta General de Socios	x		7
Coordinador América del Sur	x		
Coordinador Técnico		x	
Coordinador Administrativo Financiero		x	
Coordinador Oficina Regional		x	
Encargado de Calidad		x	
Representante Comercial Regional		x	
9. Información específica del puesto			
<p>El Gerente será designado por la Junta General de Accionistas y durará en sus funciones el tiempo que estable los estatutos de la compañía. Ejerce autoridad sobre todo el personal.</p>			
Realizado por :		Aprobado por:	

❖ ENCARGADO DE CALIDAD

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: ENCARGADO DE CALIDAD Rol: Garantizar la conformidad del sistema de gestión. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
<p>Asegurar que se establezca, implemente y mantenga los procesos y los procedimientos necesarios para el sistema de gestión de acuerdo a los requerimientos establecidos en la norma ISO/IEC 17065:2012 e informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión y sobre toda necesidad de mejora.</p>				
3. Instrucción formal requerida	Tercer nivel de formación profesional en agronomía, ciencias agropecuarias, procesamiento de alimentos, administración de empresas o afines a la implementación de procesos o sistemas de calidad.			
4. Experiencia laboral requerida	2 años desempeñando funciones similares.			
5. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecutar procesos de evaluación de procesos de inspección según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador siempre y cuando no haya participado en el proceso de inspección de dicho operador. ❖ Examinar la información respecto de seguimiento y/o cumplimiento a no conformidades y/o medidas correctivas según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador. ❖ Revisar documentación respecto de inspecciones adicionales, ampliaciones y demás cambios en certificados máster según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador. ❖ Autorización de insumos según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador (según designación particular) 				
6. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Gerente	x		2	
Asistente de calidad		x		
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ COORDINACIÓN TÉCNICA

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: COORDINACIÓN TÉCNICA Rol: Planificación, organización, dirección y control de procesos técnicos y aseguramiento de la ejecución de procesos subsiguientes. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Planificar, coordinar, gestionar y controlar todas las actividades técnicas dentro de la empresa, tales como: procesos de inspección según diferentes normativas, evaluación y decisión de certificación según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador, capacitaciones internas y externas, administración de información técnica, se cumplan según lineamientos establecidos.				
3. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en agronomía y/o administración de empresas o afines.		
4. Experiencia laboral requerida		3 años desempeñando funciones similares. Experiencia práctica en inspecciones en el área de producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos (mínimo 60 días).		
5. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinar y controlar los principales procesos técnicos sean cumplidos según tiempo, calidad y orden requeridos. ❖ Reportar al Gerente de manera adecuada y periódica el avance y/o cumplimiento de los principales procesos a su cargo; asegurando si es necesario las demás áreas también sean partícipes de dicha información. ❖ Ejecutar procesos de inspección, evaluación y certificación, acorde a los alcances y normas para los cuales disponga de aprobación dando siempre cumplimiento a tiempos, calidad y orden requeridos. ❖ Capacitar y mantener actualizados respecto de normativa de certificación a terceros y al personal de la empresa según requerimientos específicos. ❖ Gestionar el desarrollo del talento humano técnico de la empresa. ❖ Identificar, evaluar, proponer y desarrollar nuevos esquemas de certificación y servicios a prestar por parte de BCS Öko Garantie Cía. Ltda. en coordinación con Kiwa BCS Alemania. ❖ Apoyar técnicamente al Encargado de Calidad. ❖ Dar o gestionar la atención adecuada y oportuna a inquietudes, requerimientos y/o problemas técnicos, provenientes de operadores certificados, entes de control, Coordinador América del Sur, y/o Coordinador Oficina Regional. 				
6. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Gerente	x		6	
Responsable de certificados de transacción		x		
Asistente administrativo		x		
Inspector		x		
Evaluador		x		
Certificador		x		
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ **RESPONSABLE DE CERTIFICADOS DE TRANSACCIÓN**

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
7. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: RESPONSABLE DE CERTIFICADOS DE TRANSACCIÓN Rol: Ejecución de procesos para la emisión de certificados de transacción. Idiomas requeridos: Inglés				
8. Misión del cargo				
Planificar, coordinar y controlar las actividades en el área de Certificados de Transacción, así como realizar certificados de transacción que permitan el transporte y comercio de productos orgánicos certificados en mercados nacionales e internacionales, previo la revisión de documentos necesarios y el control de cantidades requerido.				
9. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en agronomía y/o administración de empresas o afines.		
10. Experiencia laboral requerida		1 año desempeñando funciones similares.		
11. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar certificados de transacción para exportación y certificados domésticos con la oportunidad del caso. ❖ Controlar cantidades, mediante la actualización y mantenimiento de la base de datos de flujo de volúmenes. ❖ Enviar con la periodicidad requerida informes a las autoridades de control. ❖ Comunicación interna y externa. 				
12. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Coordinación técnica	x		2	
Asistente de certificados de transacción		x		
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ ASISTENTE DE CERTIFICADOS DE TRANSACCIÓN

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: ASISTENTE DE CERTIFICADOS DE TRANSACCIÓN Rol: Ejecución de procesos para la emisión de certificados de transacción. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Realizar certificados de transacción que permitan el transporte y comercio de productos orgánicos certificados en mercados nacionales e internacionales, previo la revisión de documentos necesarios y el control de cantidades requerido.				
3. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en agronomía y/o administración de empresas o afines.		
4. Experiencia laboral requerida		1 año desempeñando funciones similares.		
5. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar certificados de transacción para exportación y certificados domésticos con la oportunidad del caso. ❖ Registro de cantidades de producción del cliente en la base de datos de flujo de volúmenes. ❖ Ingresar órdenes de venta de los certificados emitidos, tanto como nacionales e internacionales para la respectiva facturación. ❖ Actualización de documentos originales en la base de datos y en el Servidor. ❖ Comunicación interna y externa 				
6. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Responsable de certificados de transacción	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ **RESPONSABLE OPERATIVO**

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: RESPONSABLE OPERATIVO Rol: Se encarga en la comunicación y seguimiento de los procesos de inspección. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
<p>Planificar, implementar y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios antes y después de la inspección, dentro del proceso de certificación de la empresa. Siendo responsable de organizar las visitas de inspección a los operadores, con un tiempo prudencial respecto del vencimiento de su certificado máster en caso de renovaciones.</p>				
3. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en agronomía y/o administración de empresas o afines.		
4. Experiencia laboral requerida		1 año de experiencia en trabajos similares		
5. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinar la eficiente distribución de recursos y tareas. ❖ Planificación de los procesos de inspección ❖ Desarrollar estrategias para la optimización de inspección ❖ Comunicación asertiva 				
6. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
			1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ ASISTENTE ADMINISTRATIVO(A) – TÉCNICO (A)

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVO(A) – TÉCNICO (A) Rol: Ejecución de actividades de asistencia técnica. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Desarrollar actividades de asistencia administrativa dentro del proceso de certificación, como gestionar administrativamente el envío de información al inspector, previo al proceso de inspección in situ. Revisión previa de paquetes de inspección nacionales e internacionales y elaboración de cartas de certificación y/o certificados máster según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador.				
3. Instrucción formal requerida	Tercer nivel de formación profesional en agronomía y/o administración de empresas o afines.			
4. Experiencia laboral requerida	Experiencia práctica en inspecciones (mínimo 3 inspecciones de acompañamiento en el área de producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos).			
5. Capacitación	Conocimiento y manejo de normativa nacional e internacional, manejo de paquetes office, sistemas de gestión de calidad.			
6. Competencia	Motivación, capacidad de trabajo en equipo, manejo de personal.			
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asistir al Coordinador Técnico en las funciones que despliegue. ❖ Apoyar en la preparación de inspecciones según necesidad, para lo cual deberá preparar documentación, ingresar datos generales en los formatos, etc. ❖ Realizar el seguimiento y control al cumplimiento de medidas correctivas por parte del cliente. ❖ Realizar procesos de inspección según planificación existente y en función al alcance y norma para la cual tenga aprobación. ❖ Capacitar a terceros e incluso al personal interno, según planificación existente, respecto de regulaciones y normativa de certificación vigentes. ❖ Representación, fomento de servicios. 				
8. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Coordinación técnica	x		2	
Asistente administrativo técnico		x		
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ INSPECTOR INTERNO

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: INSPECTOR INTERNO Rol: Ejecución de procesos de inspección y capacitación. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Realizar procesos de inspección in situ y capacitación según el alcance y normativa para la cual cuenta con aprobación.				
3. Instrucción formal requerida	Tercer nivel de formación profesional en agronomía, ciencias pecuarias, procesamiento de alimentos o afines; o experiencia mínima de 3 años en el área respectiva.			
4. Experiencia laboral requerida	Experiencia práctica en inspecciones (mínimo 3 inspecciones de acompañamiento en el área de producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos). (La experiencia requerida estará en función del alcance de la aprobación del inspector).			
5. Capacitación	Conocimiento de los procesos productivos, manejo de paquetes informativos, legislación nacional o internacional.			
6. Competencia	Comunicación asertiva, trabajo en equipo, relación pública.			
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar procesos de inspección según planificación existente y en función al alcance y norma para la cual tenga aprobación. ❖ Capacitar a terceros e incluso al personal interno, según planificación existente, respecto de regulaciones y normativa de certificación vigentes. ❖ Representación, fomento de servicios. 				
8. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Coordinación técnica	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ **EVALUADOR Y CERTIFICADOR**

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS	Código	
		Versión	
		Fecha	
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo: INSPECTOR INTERNO Rol: Ejecución de procesos de certificación. Idiomas requeridos: Inglés (deseable)			
2. Misión del cargo			
<p>Realizar procesos de evaluación según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador, previo a la decisión de certificación.</p> <p>Tomar decisiones relativas a la certificación según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador en base a la información generada durante el proceso de inspección, evaluación, vigilancia y/u otra información pertinente.</p>			
3. Instrucción formal requerida	Tercer nivel de formación profesional en agronomía, ciencias pecuarias, procesamiento de alimentos o afines. (La instrucción formal requerida estará en función del alcance de la aprobación).		
4. Experiencia laboral requerida	Experiencia práctica en inspecciones en el área de producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos (mínimo 60 días). (La experiencia requerida estará en función del alcance de la aprobación).		
5. Capacitación	Conocimiento de los procesos productivos, manejo de paquetes informativos, legislación nacional o internacional.		
6. Competencia	Comunicación asertiva, trabajo en equipo, relación pública.		
7. Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecutar procesos de evaluación de procesos de inspección según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador siempre y cuando no haya participado en el proceso de inspección de dicho operador. ❖ Examinar y tomar decisiones con la información respecto de seguimiento y/o cumplimiento a no conformidades y/o medidas correctivas según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador. 			

- ❖ Revisar documentación respecto de inspecciones adicionales, ampliaciones y demás cambios en certificados máster según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador.
- ❖ Autorización de insumos según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador (según designación particular).
- ❖ Realizar la toma de decisión relativa a la certificación, respecto de procesos de inspección según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador, siempre y cuando no haya estado involucrado en el proceso de inspección.
- ❖ Decidir sobre la certificación en casos de inspecciones adicionales, ampliaciones y demás cambios según Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador.

8. Nivel de autoridad

Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total
Coordinación técnica	x		1
Realizado por :		Aprobado por:	

❖ COORDINACIÓN FINANCIERA

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: COORDINACIÓN FINANCIERA Rol: Ejecución, gestión, control y seguimiento de procesos administrativos, contables y financieros. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Proveer a la empresa una estructura financiera contable mediante el desarrollo e implementación de los procedimientos que garanticen un funcionamiento óptimo donde se cumplan los objetivos presupuestarios, gestionar y controlar gastos, y la constante optimización de estos procesos, además, es responsable de coordinar los temas contables con el Contador y Asistente contable, asegurándose de cumplir a cabalidad las exigencias legales y conforme a las políticas y procedimientos de BCS.				
3. Instrucción formal requerida	Tercer nivel de formación profesional en agronomía, ciencias pecuarias, procesamiento de alimentos o afines. (La instrucción formal requerida estará en función del alcance de la aprobación).			
4. Experiencia laboral requerida	Tercer nivel de formación profesional en administración, comercio, finanzas o afines.			
5. Capacitación	Manejo de programas contables y financieros, NIIF y normativa financieras, planificación estratégica.			
6. Competencia	Manejo de relación pública, comunicación asertiva y capacidad de liderazgo, manejo de conflictos, identificación de problemas.			
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestionar, controlar y dar seguimiento a la ejecución de actividades administrativas procurando la optimización y adecuada administración de recurso de la empresa. ❖ Desarrollar, implementar y ejecutar medidas de control interno que permitan una óptima gestión contable y un eficaz manejo de los recursos financieros necesarios para el desarrollo normal de todos los procesos. ❖ Garantizar se disponga siempre de información contable actualizada, confiable y de manera oportuna como base para toma decisiones. ❖ Realizar el análisis contable financiero de la información contable generada por la empresa. ❖ Reportar al Gerente de manera adecuada y periódica el avance y/o cumplimiento de los principales procesos a su cargo; asegurando si es necesario las demás áreas también sean partícipes de dicha información. ❖ Administra técnicamente la gestión del talento humano de la empresa garantizando el mismo potencialice su desempeño y los niveles de eficacia y eficiencia. 				
8. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Gerente	x		3	
Contador		x		
Asistentes contables		x		
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ **CONTADOR**

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: CONTADOR Rol: Organización, ejecución y supervisión de procesos contables. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Registrar sistemáticamente y en orden cronológico todas las operaciones contables realizadas por la empresa, efectuar cierres mensuales y anuales en el sistema, gestionar el cumplimiento de obligaciones con entidades estatales, personal y proveedores, vigilar la gestión de cobranza, elaborar estados financieros y demás informes contables requeridos como base para la toma de decisiones.				
3. Instrucción formal requerida	Contador público autorizado.			
4. Experiencia laboral requerida	2 años desempeñando funciones similares.			
5. Capacitación	Conocimiento de tributación y manejo de legislación laboral.			
6. Competencia	Pensamiento analítico y crítico, comunicación asertiva, trabajo en equipo, identificación de problemas.			
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Registrar en el sistema contable las operaciones realizadas por la empresa, en orden cronológico, garantizando siempre dicha información se encuentre al día y se cumpla con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y disposiciones legales como: leyes y reglamentos tributarios, laborales, societarios y otras. ❖ Tramitar pagos, en función al presupuesto, ya sea de servicios básicos tales como luz, agua, teléfono, celulares, correo, Internet, entre otros; obligaciones del IESS, SRI, Superintendencia de Compañías, y demás entes de control; pago a proveedores; anticipo para inspecciones según requerimientos y acorde a planificación; cuando corresponda reembolso al personal por liquidaciones de gastos; reposiciones de caja chica; etc. ❖ Vigilar la gestión de cobranzas. ❖ Elaborar de forma mensual, anual, o con la periodicidad necesaria estados financieros y demás reportes respecto de la gestión contable referentes a facturación, cartera, entre otros. 				
8. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Coordinación Financiera	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ AUXILIAR CONTABLE

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: AUXILIAR CONTABLE Rol: Ejecución de procesos contables. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Asistir al Contador permanentemente en la ejecución de las diferentes actividades contables.				
3. Instrucción formal requerida	Contador público autorizado o formación profesional a fin.			
4. Experiencia laboral requerida	1 año desempeñando funciones similares.			
5. Capacitación	Manejo de cobranzas y recuperación de cartera, normas de información financiera NIF'S			
6. Competencia	Capacidad de trabajo en equipo, manejo y enfoque de resultados y capacidad de comunicación asertiva.			
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facturación y gestión de cobranzas respecto de servicios prestados por la empresa. ❖ Manejo de Proveedores. ❖ Verificar las condiciones de los bienes o servicios adquiridos ❖ Archivar y resguardas los documentos contables ❖ Seguimiento y monitoreo SRI ❖ Diligencias bancarias 				
8. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Coordinación Financiera	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ ADMINISTRACIÓN

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: ADMINISTRACIÓN Rol: Ejecución de soporte a la gestión administrativa financiera. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Coordinar la gestión administrativa mediante la provisión, desarrollo de compromiso y motivación del personal; establecimiento de una adecuada gestión por procesos, garantizando una buena administración de los recursos humanos y demás actividades administrativas dentro del área.				
3. Instrucción formal requerida	Tercer nivel de formación profesional en administración de empresas o afines.			
4. Experiencia laboral requerida	2 años desempeñando funciones similares.			
5. Capacitación	Legislación laboral, gestión empresarial y organización, gestión de talento humano.			
6. Competencia	Liderazgo y motivación, comunicación eficiente, desarrollo y orientación de equipo de trabajo			
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinar procesos de reclutamiento y selección de personal mediante los cuales se asegure la inserción de personal competente para el área requerida según políticas internas existentes. ❖ Administrar el talento humano de la empresa, ❖ Coadyuvar en el diseño de herramientas de control de la gestión del talento humano tales como Indicadores de gestión por competencias y de ser el caso aplicar las mismas en coordinación con sus superiores. 				
8. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Gerente	x		1	
Responsable sistemas		x		
Asistente administrativo		x		
Servicios Generales		x		
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ ASISTENTE ADMINISTRATIVO

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVO Rol: Ejecución de soporte administrativo y financiero. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Ejercer actividades administrativas y secretariales tales como gestión documental, atención al cliente interno y externo, manejo de correspondencia, y demás actividades requeridas por el Gerente, Coordinador Técnico, Administración, Coordinador Financiero y demás personal que requieran apoyo, además de ser parte activa en la recuperación de cartera.				
3. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en administración de empresas o afines.		
4. Experiencia laboral requerida		1 años desempeñando funciones similares.		
5. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejar de forma correcta el sistema de archivo de documentación y controlar el uso de actas de clientes por parte de personal, asegurando el resguardo de confidencialidad, completitud de la información y cumplimiento de disposiciones internas al respecto. ❖ Receptar, redactar y enviar correspondencia externa e interna según necesidades propias de la empresa, de manera oportuna, garantizando la protección de la información y asegurando su fácil rastreo. ❖ Mantener actualizados registros propios del área tales como directorios telefónicos de clientes y personal de la empresa, clientes, etc. ❖ Brindar atención al cliente externo e interno. ❖ Manejar la agenda del Gerente. ❖ Manejo de cartera de clientes, realizar los respectivos cobros y recuperar cartera vencida. 				
6. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Administración	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ RESPONSABLE DE SISTEMAS

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS			Código	
				Versión	
				Fecha	
1. Identificación del cargo					
Nombre del cargo: RESPONSABLE DE SISTEMAS Rol: Ejecución de procesos del sistema informático y de comunicación. Idiomas requeridos: Inglés					
2. Misión del cargo					
Efectuar la implementación, soporte técnico y mantenimiento de sistemas de información, equipos informáticos, programación y telecomunicaciones velando por su confiabilidad, confidencialidad, disponibilidad e integridad.					
3. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en administración de empresas o afines.			
4. Experiencia laboral requerida		2 años desempeñando funciones similares.			
5. Capacitación		Manejo de equipos eléctrico, conocimiento en software, administrar redes y sistemas de información.			
6. Competencias		Manejo de información, trabajo en equipo y comunicación oral y escrita			
7. Funciones					
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Brindar mantenimiento preventivo a equipos y redes informáticas, garantizando su disponibilidad, correcto funcionamiento, existencia de respaldos, instauración de mecanismos de seguridad, etc. ❖ Administrar la página web empresarial a nivel local y regional respecto de su diseño, contenido y actualización de conformidad con los requisitos empresariales y normatividad aplicables. ❖ Verificar la funcionalidad diaria del sistema informático y de así requerirse ejecutar mantenimiento correctivo y de contingencia con la finalidad de asegurar el desarrollo normal de todos los procesos. ❖ Comunicar y difundir externamente el accionar de la empresa y/o información alusiva importante, haciendo uso de diversos medios y estrategias aplicables según la necesidad. ❖ Organizar la participación de la empresa en diversos eventos externos y garantizar la ejecución de programas de promoción y/o otros promovidos por la misma. ❖ Consolidar el informe gerencial mensual de las oficinas a cargo del Coordinador América del Sur. 					
8. Nivel de autoridad					
Cargos		Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Administración		x		1	
Realizado por :		Aprobado por:			

❖ **SERVICIOS GENERALES**

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: SERVICIOS GENERALES Rol: Ejecución de actividades de limpieza, mantenimiento y seguridad. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Realizar actividades encaminadas a garantizar el orden, limpieza, mantenimiento y seguridad de las instalaciones de la empresa luego de la jornada de trabajo, así como distribuir correspondencia y demás documentos fuera de la empresa.				
3. Instrucción formal requerida		Bachillerato.		
4. Experiencia laboral requerida		1 años desempeñando funciones similares.		
5. Capacitación		Conocimiento sobre temas de limpieza		
6. Competencias		Comunicación eficiente		
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar actividades de limpieza y mantenimiento de las diferentes áreas de la empresa. ❖ Vigilar y responder por la seguridad de los inmuebles, muebles, equipos y demás elementos de propiedad de la empresa. 				
8. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Administración	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ REPRESENTANTE COMERCIAL

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: REPRESENTANTE COMERCIAL Rol: Promocionar y posesionar la empresa en el mercado. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Promover y ejecutar actividades y prácticas que permitan la captación de nuevos clientes y la fidelización de estos a través de la promoción y fomento de los servicios que presta la empresa.				
3. Instrucción formal requerida	Tercer nivel de formación profesional en agronomía, ciencias agropecuarias, procesamiento de alimentos, administración de empresas, marketing o afines.			
4. Experiencia laboral requerida	2 años desempeñando funciones similares.			
5. Capacitación	Conocimiento en el manejo de recursos humanos, sistemas de gestión de calidad, marketing y relación pública			
6. Competencias	Manejo de público, capacidad de negociación, liderazgo y motivación			
7. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Garantizar la captación de clientes a través del fomento de los servicios que presta la empresa en el mercado y la aplicación de diversas estrategias de comercialización y ventas. ❖ Gestionar la ejecución de programas promocionales por parte de la empresa y concertar la participación de la misma en diversos eventos externos con la finalidad de fortalecer la imagen empresarial. ❖ Formular y desarrollar una planificación anual y mensual respecto de la ejecución de diversas actividades propias de su accionar, que refleje además el tiempo y recursos necesarios para su realización. ❖ Reportar al Coordinador América del Sur y al Gerente de manera adecuada y periódica el avance y/o cumplimiento de los principales procesos a su cargo. 				
8. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Gerente	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ **RESPONSABLE COMERCIAL**

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: RESPONSABLE COMERCIAL Rol: Promocionar y posesionar la empresa en el mercado.				
2. Misión del cargo				
Responsabilizarse por las acciones comerciales de la empresa, para la correcta gestión de la organización, cumpliendo con el presupuesto de ventas mensual y anual asignado.				
3. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en agronomía, ciencias agropecuarias, procesamiento de alimentos, administración de empresas, marketing o afines.		
4. Experiencia laboral requerida		2 años desempeñando funciones similares.		
5. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tomar decisiones cuando lo resulte necesario. ❖ Diseñar y monitoreo los programas de formación. ❖ Organizar el equipo de ventas ❖ Diseño del servicio de venta que se le prestará al cliente. ❖ Control del equipo comercial. ❖ Motivar constantemente al equipo de ventas. 				
6. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Representante Comercial	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ **ASISTENTE COMERCIAL**

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: ASISTENTE COMERCIAL Rol: Promocionar y posesionar la empresa en el mercado. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Promover y ejecutar actividades y prácticas que permitan la captación de nuevos clientes y la fidelización de estos a través de la promoción y fomento de los servicios que presta la empresa.				
3. Instrucción formal requerida	Tercer nivel de formación profesional en agronomía, ciencias agropecuarias, procesamiento de alimentos, administración de empresas, marketing o afines.			
4. Experiencia laboral requerida	2 años desempeñando funciones similares.			
5. Capacitación	Conocimientos de avanzando de office, manejo de público y facilidad de palabra.			
6. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparación y planificación de ofertas o cotizaciones ❖ Atender pedidos y gestionarlos con los departamentos correspondientes ❖ Seguimiento de las cuentas actuales ❖ Monitoreo de clientela 				
7. Nivel de autoridad				
Cargos	Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total	
Responsable comercial	x		1	
Realizado por :		Aprobado por:		

❖ RESPONSABLE DE MARKETING

	MANUAL DE FUNCIONES PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS		Código	
			Versión	
			Fecha	
1. Identificación del cargo				
Nombre del cargo: RESPONSABLE DE MARKETING Rol: Promocionar y posesionar la empresa en el mercado. Idiomas requeridos: Inglés				
2. Misión del cargo				
Generar y Desarrollar estrategias, herramientas y tácticas que permitan satisfacer las necesidades de los clientes activos de la empresa y ayudar cumplir los objetivos de ventas de la empresa; además de medir las expectativas de los clientes potenciales. Desarrollar estudios de mercado con la finalidad de conocer las tendencias y evolución del mismo. Gestión de la marca de la empresa interior y exterior.				
3. Instrucción formal requerida		Tercer nivel de formación profesional en agronomía, ciencias agropecuarias, procesamiento de alimentos, administración de empresas, marketing o afines.		
4. Experiencia laboral requerida		2 años desempeñando funciones similares.		
5. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir y gestionar la marca ❖ Realizar la gestión de campaña e iniciativas de marketing ❖ Seguimiento y gestión de las redes sociales ❖ Comunicación interna y externa ❖ Investigación del mercado 				
6. Nivel de autoridad				
Cargos		Inmediato Superior	Inmediato Inferior	Total
Representante Comercial		x		1
Realizado por :			Aprobado por:	

- Definir procesos para identificar nivel de satisfacción del cliente

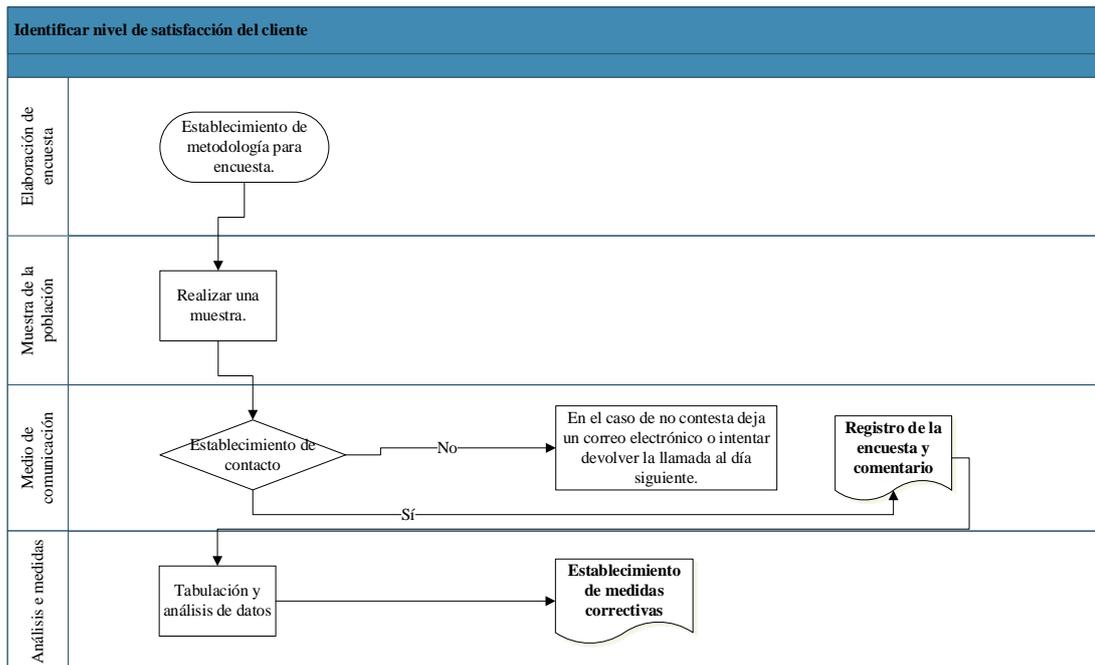


Gráfico 40-3: Identificar nivel de satisfacción del cliente

- Implementar procesos que puedan ser aplicados de forma presencial y semipresencial.

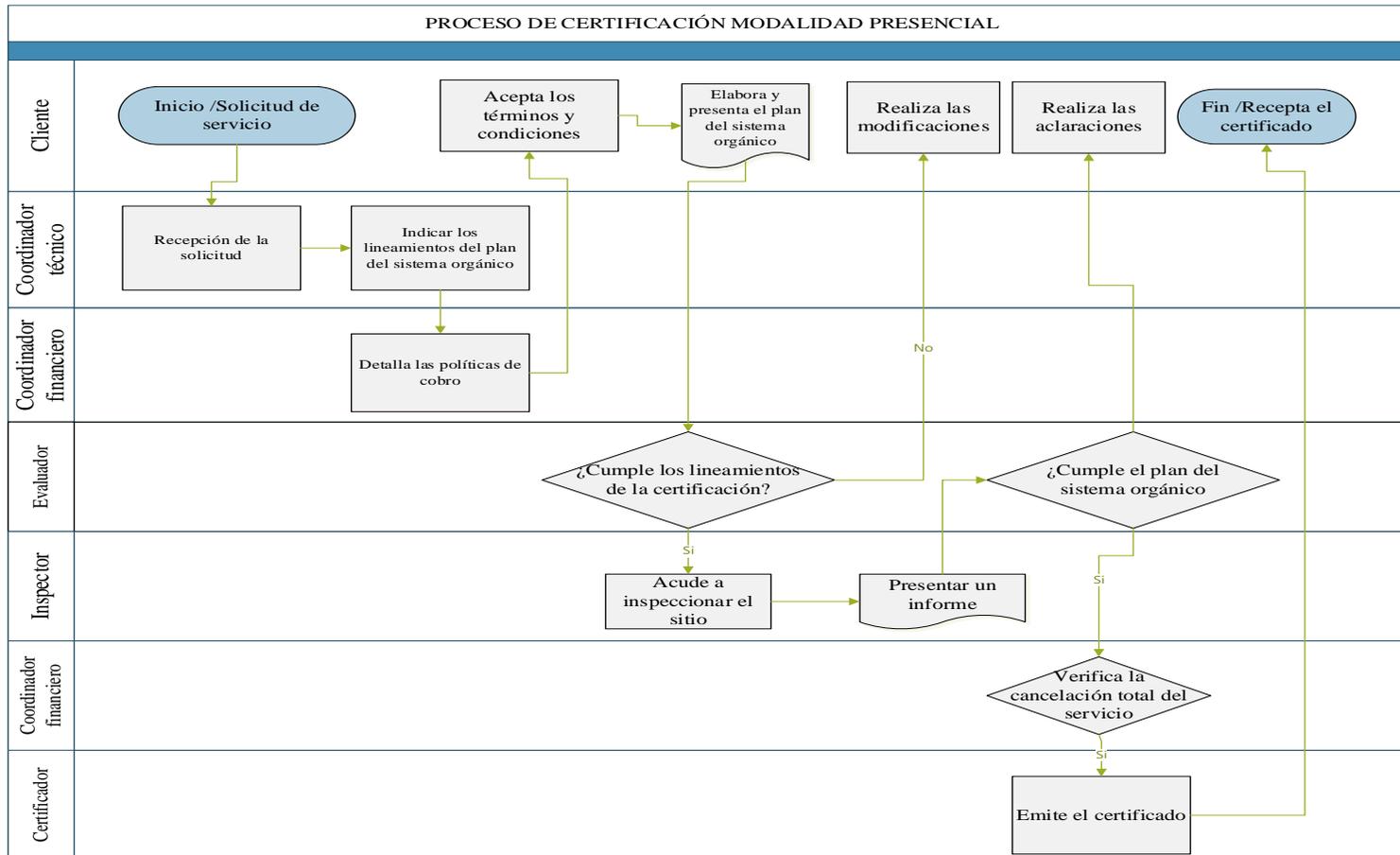


Gráfico 41-3: Implementar procesos que puedan ser aplicados de forma presencial y semipresencial

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

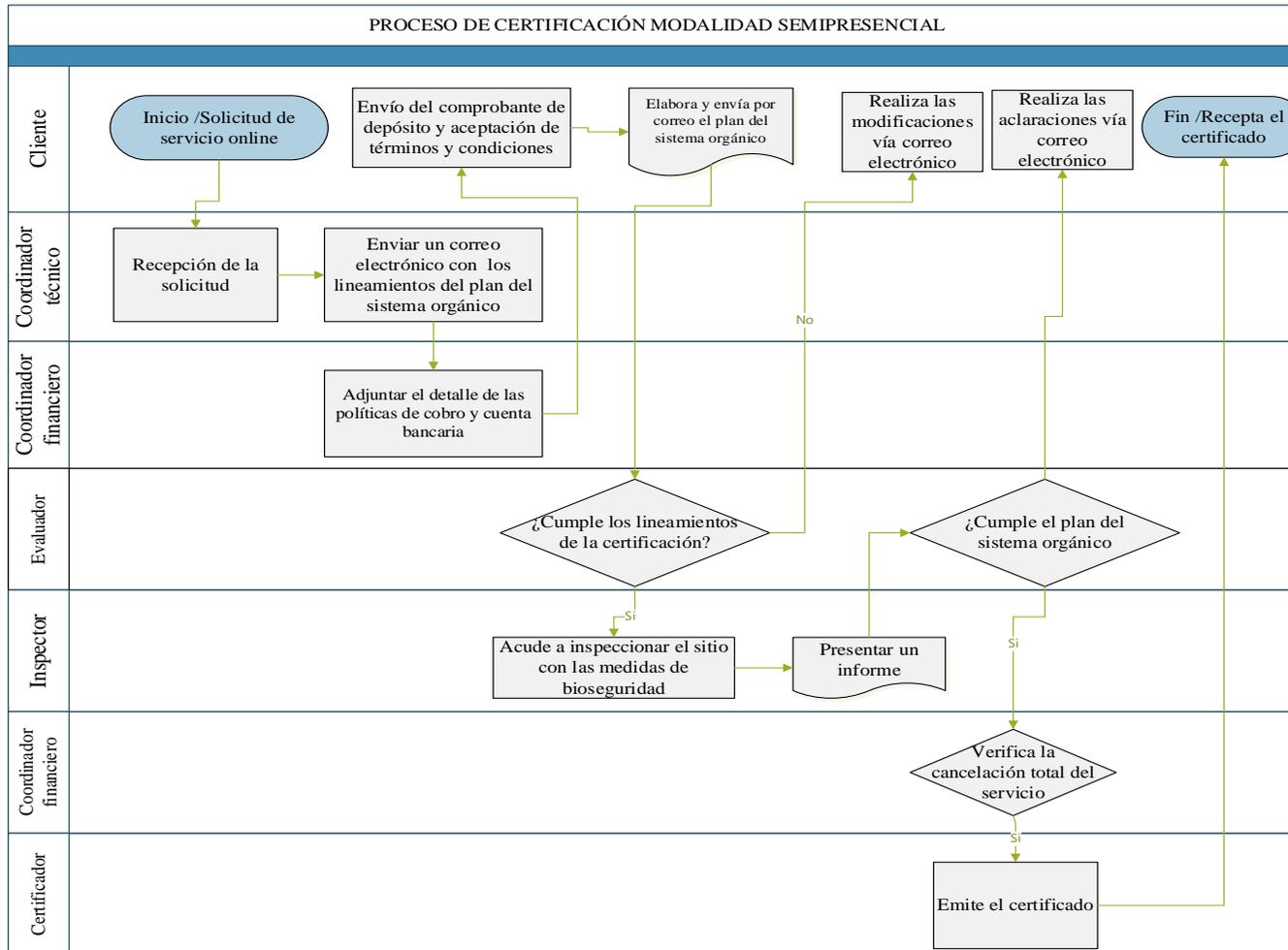


Gráfico 42-3: Procesos de certificación
 Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.3.2 Ciclo de planificación anual

El ciclo de planificación financiera en la empresa BCS OKO Garantie se orientó a alcanzar las metas establecidas para el periodo de estudio 2020, 2021,2022 el cual está detallado a continuación.

Tabla 28-3: Ciclo de planificación

Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto	Meta
Implementación de tecnología software en los procesos de certificación.	Aplicación de su software	Responsable de sistemas	\$ 1.500,00	Eficiencia en proceso de interacción cliente-empresa
	Capacitaciones en la utilización del software		\$ 100,00	
Reducción del tiempo de la ejecución de procesos.	Manual de procesos	Responsable de administrativo	\$ -	
Implementación de evaluación de procesos y socialización de resultados favorables con otras sucursales empresariales.	Manual de evaluación	Responsable de administrativo	\$ -	Cumplimiento de los procesos internos y externos
Realizar un modelo de gestión para la empresa de mejorar de procesos	Modelo de gestión	Responsable de administrativo	\$ -	Optimo manejo administrativo y financiero
Calificar la asignación de tareas acorde el cargo que desempeña	Manual de profesionales	Responsable de administrativo	\$ -	Desempeño del personal
Definir procesos para identificar nivel de satisfacción del cliente	Manual de evaluación	Responsable de administrativo	\$ -	Satisfacción de cliente
Revisión periódica de los manuales	Informes	Responsable de administrativo	\$ -	Desempeño adecuado de procesos internos
Implementar procesos que puedan ser aplicados de forma presencial y semipresencial.	Flujograma de procesos	Administrativo	\$ -	Eficiencia en proceso de interacción cliente-empresa
Mejorar el sistema publicitario de la empresa.	Contratación de publicidad	Comercio	\$ 2.000,00	Reconocimiento en el mercado

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.4 Fase IV: Control y actuación

3.4.4.1 Estructura de control interno

La dinámica de las empresas y/o organizaciones está mejorando en la misma medida que va evolucionando el complejo mercado nacional o internacional, este control de interno permite asegurar el éxito inmediato, a mediano y largo plazo. Se planteado una semaforización para evaluar el cumplimiento administrativo y financiero de la empresa, indicando que si el resultado es rojo se deben ejercer correcciones inmediatas, si es amarillo tomar precauciones y si es verde es indicador de cumplimiento de la meta

Estrategia	Indicador	Medio de verificación	Política	Meta
Administrativo				
Implementación de tecnología software en los procesos de certificación.	100% de cumplimiento de adquisición	Contrato	Aplicación de innovación tecnológica	100% - 80% eficiencia
				>80% - <40% deficiencia
				>40% deficiencia
	100% de personal capacitado	Listado de asistencia	Aplicación de innovación tecnológica	100% - 80% asistencia
				>80% - <40% asistencia
				>40% asistencia
Implementación de evaluación de procesos y socialización de resultados favorables con otras sucursales empresariales.	100% del cumplimiento	Informe de evaluación	Seguimiento y cumplimiento de normas de calidad	100% - 80% cumplimiento
				>80% - <40% cumplimiento
				>40% cumplimiento
Calificar la asignación de tareas acorde el cargo que desempeña	100% cumplimiento de sus actividades	Matriz de evaluación	Informe de cumplimiento	10 - 8 Excelente
				>8 - <5% Regular
				>5% Malo

Definir procesos para identificar nivel de satisfacción del cliente	100% de los encuestados	Encuesta	Informe internos de satisfacción del cliente	10 - <7,5 Alto calificación
				>7,5 - <4% Media calificación
				>4% Baja calificación
Implementar procesos que puedan ser aplicados de forma presencial y semipresencial.	100% aplicación de los procesos	Documentos	Informe de cumplimiento	100% Cumplimiento
				>100% - <50% Media cumplimiento
				>50% Baja cumplimiento
Financiero				
Mejorar el sistema publicitario de la empresa.	Incremento en 10% de clientes	Documentos	Informe de cumplimiento	10% Cumplimiento
				>10% - <5% Media cumplimiento
				>5% Baja cumplimiento
Ratio de disponibilidad	100% de cumplimiento	Balance general	Informe de cumplimiento	1,00 Optimo recurso disponible
				>1,00 - <0,8 dinero insuficiente disponible
				>0,8 Problemas de recursos disponible
Ratio de liquidez	100% de cumplimiento	Balance general	Informe de cumplimiento	1 Liquidez adecuada
				>1 a <0,6 Liquidez insuficiente
				>0,6 Problemas de liquidez
Ratio de solvencia	100% de cumplimiento	Balance general	Informe de cumplimiento	1 Solvencia optima
				>1 a <0,6 Solvencia insuficiente
				>0,6 Problemas de solvencia
Ratio de endeudamiento	100% de cumplimiento	Balance general	Informe de cumplimiento	0 No tiene pasivo
				0,4 a 0,6 Valor optimo
				1 No tiene patrimonio
Ratio de calidad o estructura de la deuda	100% de cumplimiento	Balance general	Informe de cumplimiento	10% Cumplimiento
				>10% - <5% Media cumplimiento
				>5% Baja cumplimiento

Realizado por: Gonzaga Aguirre, Gissela, 2020

3.4.4.2 Reuniones con el equipo

❖ Reunión de planificación

Duración: 3 horas para cada proyecto

Finalidad: El objetivo de la reunión es el de planificar la cantidad de trabajo a la que el equipo se va a comprometer para evitar compromisos que no sean cumplidos.

Participantes: Gerente, Coordinación Técnica, Responsable de certificados, Asistente Administrativo, Inspectores, Evaluadores y Certificadores.

❖ Reunión diaria del personal administrativo

Duración: Es una reunión rápida, de apenas 15 minutos por lo que se suele realizar de pie y en frente a un tablero de tareas

Finalidad: La comunicación entre los miembros del equipo resulta fundamental, por eso, para conseguir que esta no se pierda y el equipo pueda sincronizarse en su trabajo diario existe esta reunión diaria o daily stand-up en inglés. El objetivo es que el equipo establezca un plan para las próximas 24 horas.

Participantes: Cada área se reunirá por separado.

❖ Reunión de retrospectiva

Duración: Es una reunión de 8 horas se evalúan los resultados de cada área con un periodicidad semestral

Finalidad: El objetivo de esta reunión es el de inspeccionar el equipo y cada una de las personas que lo componen, se analizan mediante diferentes técnicas que se hizo bien y que se puede hacer diferente, permite que se reflexione y saque como resultado posibles acciones de mejora

Participantes: Gerente, Coordinación Financiera Administración, Coordinación Comercial, Coordinación Técnica y Encargado de calidad

CONCLUSIONES

- Mediante la revisión bibliográfica, concerniente al modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa BSC OKO Garantie, se logró tener una distribución adecuada del trabajo de investigación, facilitando el enfoque y aplicabilidad de cada uno de los procedimientos de lo teórico a lo práctico.
- El modelo de gestión administrativo y financiera es una poderosa herramienta de ayuda a la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización.
- La importancia de elaborar estrategias y objetivos específicos mediante el diagnóstico situacional actual de la empresa, interno y externo brinda mayor fiabilidad para el desarrollo del modelo de gestión administrativo y financiero.
- Se plantearon estrategias que se enfocan el fortalecimiento administrativo y financiero para la empresa BSC OKO Garantie, las mismas que cuentan con la identificación del responsable, detalle de actividades.

RECOMENDACIONES

- Se deberá implementar el modelo de gestión administrativa y financiera para el manejo óptimo de la empresa, desde la aplicación de un modelo de gestión avalado por documentación científica.
- Realizar evaluaciones financieras y diagnóstico situacional para un diagnóstico, las herramientas deben ser elaboradas y se recomienda el apoyo de personas que tengan un conocimiento de la empresa, con el fin de obtener información idónea e importante para un buen FODA.
- Realizar una evaluación, socialización de forma repetida en el enfoque de obtener resultados y tomar medidas correctivas, si la empresa desea plantear indicadores siempre tomando en consideración que las empresas son dinámicas en función del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acabado, F. (2019). *Lean, aplicado ao marketing ao consumo*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Altair Consultores. (2017). *La elaboración del plan estratégico*. Peru: Altair.
- Ander, E. (2014). *Introducción a la planificación*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Arana, F. (2017). *Modelo de gestión de cobranzas para recuperar la cartera vencida de atenciones del seguro obligatorio de accidentes de tránsito en el hospital iess de la ciudad de riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo).
Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7627>
- Bravo, C., Zurita, M., & Segovia, G. (2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones. Dominio de las Ciencias*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Burgos, J., & Rojo, A. (2017). *La innovación comercial y la filosofía empresarial como factores de éxito en la empresa familiar SAPRIET: Una experiencia ecuatoriana*. Obtenido de: https://www.mondragon.edu/es/master-universitario-cooperativismo-gestion-socioempresarial?gclid=Cj0KCQjw7pKFBhDUARIsAFUoMDaE3rBMjJ0z_5wPVODlmXaKw-yUWJ6jIR2xbafYkxmVmmZn3wAqIOYAs9iEALw_wcB.
- Cáceres, L. (2019). *Gestión del proceso de la administración y gestión financiera del Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora de la Universidad Nacional del Altiplano-Puno*. (Tesis de pregrado de, Universidad Nacional del Altiplano-Puno). Obtenido de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11882>
- Cárdenas, M., & Villamizar, A. (2016). *Diseño del cuadro de mando integral (balance scorecard) para comparta EPS-S*. Bucaramanga: (Tesis de pregrado, Universidad Industrial de Santander). Obtenido de: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf>
- Carrasco, Z., & Pallerola, C. (2014). *Gestión Financiera*. Costa Rica: RA-MA Editorial.
- Córdova, L. (2018). *Ingeniería de negocios*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Cordova, M. (2014). *Análisis financiero*. Mexico: Ecoe Ediciones.
- Cortiñas, J. (11 de abril de 2019). *Planificación Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve?*
Obtenido de: <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>
- De la Rosa, L. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2014*. La Libertad. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Obtenido de: <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/1639>
- De León, G. (2012). *Las empresas multinacionales y la economía mundial*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2916301>.

- Duarte, H., Sánchez, L. H., & Sánchez, J. (2018). *Certificaciones orgánicas para productos de exportación ecuatoriana*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/certificaciones-exportacion-ecuador.html>
- Fariás, B., Mercado, C., & García, G. (2016). *A Knowledge Management Model for Graduate Development: a case study*. Scielo, 4.
- Fernández, D., & Shapiro, J. (2020). *Elaboración de un preupuesto* Bogotá: EcoEdiciones..
- Figuroa, L., & Jiménez, J. (2018). *El toyombianismo*. Bogotá: EcoEdiciones.
- García, N., & Paredes, H. L. (2018). *Estrategias financieras empresariales*. México: Grupo Editorial Patria.
- García, P. (2015). *Análisis Financiero, un enfoque integral*. México : Editorial Patria S.A.
- Hernández, A., Ramos, M., & Placencia, B. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Huergo, H. (2016). *Los procesos de Gestión*. Obtenido de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Huesca, C. (2019). *Comercio Internacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Jimenez, E., & Larraín, J. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para una empresa comercializadora de maquinaria pesada : caso empresa ABC*. (tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Obtenido de: https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwi7zfgwdbwAhX1AUwKHWFGCrIYABADGgJ5bQ&ae=2&ohost=www.google.com&cid=CAESQeD2Hx6LBZNYEBdgpqxQ1vGV_JZx5q_cCl0q41z8diauKMFMLfnH764_7IMCismjnDJUN6gimfi2AEUPQieHZ3m&sig=AOD64_1Ukv8N-ntGZjMwNVS4rKcxk1eTgQ&q&adurl&ved=2ahUKEwjR1ejgwdbwAhUPh-AKHZaHAFkQ0Qx6BAgFEAE
- José, J., Carlos, J., Inés, L., & Federico, M. (2018). *Contabilidad financiera*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Lara, C. (2020). *El plan de negocios*. Obtenido de: https://mbainternacional.uai.cl/programas2021?gclid=Cj0KCQjw7pKFBhDUARIsAFUoMDbz316bvIzAa_alZDVenlQaByHMTUFT9DR0gTrlTmencnpoYflal5gaAlZfEALw_wcB
- Lavalle, B. (2017). *Análisis financiero*. México: Editorial Digital UNID.
- Luna, G. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, C. (2016). *Planificación e iniciativa emprendedora en pequeños negocios o microempresas*. Colombia: Cano Pina.

- Mendoza, A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Mora, J., Huilcapi, M., & Escobar, D. (2017). *Aseguramiento de los procesos administrativos y financieros*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Mora, L., Durán, M., & Zambrano, J. (2016). *Consideraciones actuales sobre gestión empresarial*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Muñoz Rocha, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Progreso S.A.
- National Science Fundation. (2015). *Administration & Management Strategic Plan*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Ordóñez, P. (2015). *Gestión del conocimiento y la empresa multinacional: Una revisión teórica*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Ortiz, M. (2017). *Modelo De Gestión Administrativa y Financiera para la compañía de Vigilancia y Seguridad Andino Avisep Cia. Ltda.* (Tesis de pregrado, Univercidad Central del Ecuador), Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14529?mode=full>
- Paramasivan, C., & Subramanian, T. (2017). *Gestión Financiera*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Pérez, P. J. (20 de Febrero de 2019). *Modelo de gestión*. Obtenido de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Puertas, D. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa Energy Palma S.A.* (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12232>
- Saéz, J. (2017). *Investigación educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos*. Madrid: Tillas
- Sampedro, B. (2016). *“Diseño de un modelo de gestión basado en el balanced scorecard para la gestión administrativa de la empresa produalba cía. Ltda., del cantón pallatanga, provincia de.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5878>
- Sanyes, E. (2016). *Estudio de las estrategias de estandarización y adaptación en la internacionalización de empresas multinacionales*. Bogotá: EcoEdiciones..
- Solíz, D. (2019). *Cómo hacer un perfil proyecto de investigación científica*. Bolivia: Trillas
- Terrazas, R. (2017). *Modelo de Gestión Financiero*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Terrazas, R. A. (2017). *Modelo de gestión financiera para una organización, perspectivas*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Boliviana San Pablo). Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Vásquez Hidalgo, I. (2016). *Investigación científica*. España: EcoEdiciones

Vivanco, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Scielo. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&nrm=iso