



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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA
LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS
PETROLEROS CITSEPET S.A PERIODO 2021-2023.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

FLOR DEL CARMEN MONAR JIMA

Riobamba – Ecuador
2022



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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA
LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS
PETROLEROS CITSEPET S.A PERIODO 2021-2023.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORES: FLOR DEL CARMEN MONAR JIMA

DIRECTOR: Ing. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA

Riobamba – Ecuador
2022

©2022, Flor Del Carmen Monar Jima.

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, Flor Del Carmen Monar Jima, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de nuestra autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos 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 Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 25 de Abril de 2022

Flor Del Carmen Monar Jima
C.C: 2200386205

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A PERIODO 2021-2023.**, realizado por el señorita: **FLOR DEL CARMEN MONAR JIMA** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos Científicos, Técnicos, Legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Bolivar Burbano Pérez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-04-25
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza. DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-04-25
Ing. Nelly Patricia Perugachi Cagueñas MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-04-25

DEDICATORIA

Cada meta que conseguimos en la vida es el resultado de esfuerzo, sacrificio y amor; detrás de ese esfuerzo están seres humanos que motivan esa lucha para seguir adelante, por tanto, dedico de todo corazón esta Tesis a:

Mi madre Carmen, por ser el pilar más importante de mi vida, que día a día me ha demostrado su amor y su entrega.

A mi esposo Edison, quien fue mi soporte en los momentos difíciles de mi existencia, en los cuales me alentaba para continuar y cumplir con mi objetivo propuesto, demostrando su compromiso a lo largo del camino recorrido, brindándome su apoyo y amor incondicional.

Mi familia por ser ejemplo de amor y superación, por enseñarme los valores necesarios para ser una persona de bien.

Mis compañeros y amigos quienes con su cariño hicieron amena esa etapa de mi vida, en especial a mi amiga Marly, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, por creer en mí, motivarme y acompañarme aun en los días más grises sin desmayar.

Flor.

AGRADECIMIENTO

Mientras el río corra, los montes hagan sombra y en el cielo haya estrellas, debe durar la memoria del beneficio recibido en la mente del hombre agradecido, por ende.

Me agradezco por seguir adelante, por ser valiente esas veces que quise salir corriendo, por seguir intentando sin rendirme, por soñar y amar a pesar de las circunstancias, me agradezco y me felicito con el alma llena de satisfacción por este merecido logro, fruto de mi sacrificio, entrega y dedicación.

Agradezco también los conocimientos que poseo y que guiaran mis decisiones como profesional, los que he adquirido gracias a la ardua labor y esfuerzo de mis maestros y aunque no lo diga, mi corazón recuerda cada gesto amable, cada favor y cada sonrisa que alegró mi vida. Gracias a todos los que hicieron posible este resultado, estaré eternamente agradecida.

Flor.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Problema.....	2
1.1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.2 Formulación del problema.....	2
1.1.3 Delimitación del problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Antecedentes de la Investigación.....	4
1.5 Marco Teórico.....	4
1.5.1 Gestión Administrativa Y Financiera.....	4
1.5.2 Gestión.....	5
1.5.2.1 Conceptos.....	5
1.5.2.2 Elementos De Gestión.....	5
1.5.2.3 Tipos de gestión.....	6
1.5.3 Gestión Administrativa.....	7
1.5.3.1 Conceptos.....	7
1.5.3.2 Importancia.....	7
1.5.3.3 Propósitos.....	7
1.5.4 Proceso Administrativo.....	8
1.5.5 Planeación.....	8
1.5.5.1 Fases o etapas de la planificación.....	8
1.5.6 Planificación Estratégica.....	9
1.5.6.1 Concepto.....	9
1.5.7 Diagnóstico organizacional.....	9
1.5.8 Evaluación de las estrategias.....	10

1.5.9	<i>Metodología de Marco Lógico</i>	10
1.5.10	<i>Tipos de Indicadores de Gestión</i>	11
1.5.11	<i>Organización</i>	12
1.5.11.1	<i>Principios de la organización</i>	14
1.5.12	<i>Modelo De Gestión</i>	14
1.5.12.1	<i>Conceptos</i>	14
1.5.12.2	<i>Importancia</i>	15
1.5.12.3	<i>Objetivos del Modelo de Gestión</i>	15
1.5.12.4	<i>Características</i>	16
1.5.12.5	<i>Tipos de modelos de gestión</i>	16
1.5.12.6	<i>Fases del Modelo de Gestión</i>	17
1.5.12.7	<i>Partes del Modelo de Gestión</i>	18
1.5.13	<i>Modelos administrativos contemporáneos</i>	19
1.5.14	<i>Control De Gestión</i>	20
1.5.14.1	<i>Conceptos</i>	20
1.5.14.2	<i>Importancia</i>	21
1.5.14.3	<i>Objetivos</i>	21
1.5.14.4	<i>Características</i>	22
1.5.14.5	<i>Etapas Fundamentales</i>	22
1.5.14.6	<i>Principios</i>	23
1.5.15	<i>Modelo de Control de Gestión</i>	23
1.5.15.1	<i>Los Fines del Control de Gestión</i>	24
1.5.15.2	<i>Instrumentos del sistema de control de gestión</i>	24
1.5.15.3	<i>Niveles de Control de Gestión</i>	24
1.5.15.4	<i>Proceso del Control de Gestión</i>	25
1.6	<i>Marco conceptual</i>	25
1.6.1	<i>Administración financiera o gestión financiera</i>	25
1.6.2	<i>Gestión financiera</i>	26
1.6.3	<i>Liquidez</i>	26
1.6.4	<i>Costos y gastos de prestación de servicios</i>	27
1.6.5	<i>Alta gerencia</i>	28
1.6.6	<i>Estados financieros</i>	28
1.6.7	<i>Análisis financiero</i>	28
1.6.8	<i>Control interno</i>	29
1.6.9	<i>Eficiencia</i>	29
1.6.10	<i>Estrategias</i>	29
1.6.11	<i>Ilíquidez</i>	29

1.6.12	<i>Indicadores</i>	29
1.6.13	<i>Objetivos estratégicos</i>	29
1.6.14	<i>Toma de decisiones</i>	29
1.6.15	<i>Ley de Tránsito y Transporte Terrestre</i>	30
1.6.16	<i>Código de Trabajo</i>	30
1.6.17	<i>Ley de Caminos</i>	30
1.6.18	<i>Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC</i>	30
1.6.19	<i>Ley de Régimen Tributario Interno</i>	30
1.6.20	<i>Código Tributario</i>	30
1.7	Interrogantes de estudio	31
1.7.1	<i>Hipótesis O Idea A Defender</i>	31
1.7.1.1	<i>Hipótesis</i>	31
1.7.1.2	<i>Idea a defender</i>	31

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	32
2.1	Enfoque de investigación	32
2.2	Nivel de investigación	32
2.3	Diseño de investigación	32
2.4	Tipo de estudio	32
2.5	Población y muestra	33
2.5.1	<i>Población</i>	33
2.6	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación	33
2.6.1	<i>Métodos</i>	33
2.6.2	<i>Técnicas</i>	34

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
3.1	Análisis e interpretación de resultados	35
3.1.1	<i>Resultados De Las Encuesta</i>	35
3.1.2	<i>Diagnóstico del manual de procedimientos.</i>	46
3.1.3	<i>Aplicación de la entrevista</i>	46
3.1.4	<i>Análisis de los Resultados de la Entrevista</i>	49
3.1.5	<i>Resultados Obtenidos en la Evaluación</i>	49
3.1.6	<i>FODA</i>	53

3.2	Propuesta	54
3.2.1	<i>Tema</i>	54
3.2.2	<i>Empresa</i>	54
3.3	Análisis Externo	54
3.3.1	<i>Análisis del Macro Entorno</i>	54
3.4	Análisis Interno	59
3.4.1	<i>Pronosticación</i>	59
3.5	Manual de procedimientos	61
3.5.1	<i>Estructura del presente Manual</i>	61
3.6	Cobranzas	68
3.7	Presupuesto	72
3.8	Modelo De Gestión Financiera	73
3.8.1	<i>Formulación Del Modelo De Gestión Financiera</i>	74
3.8.2	<i>Desarrollo Del Modelo De Gestión Financiera</i>	74
3.8.3	<i>Objetivos Estratégicos</i>	74
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Socialización los objetivos	36
Tabla 2-3:	Procesos de evaluación.....	37
Tabla 3-3:	Normativas o reglamentos.....	38
Tabla 4-3:	Capacitaciones.....	39
Tabla 5-3:	Toma de decisiones	40
Tabla 6-3:	Modelo de Gestión	41
Tabla 7-3:	Implementación de un Modelo de Gestión.....	42
Tabla 8-3:	Manuales de conducta	43
Tabla 9-3:	Control de gestión	44
Tabla 10-3:	Mercado meta y mercados potenciales.....	45
Tabla 11-3:	Marco regulatorio para el transporte terrestre en el Ecuador.	56
Tabla 12-3:	Factores y dimensiones	57
Tabla 13-3:	Factores determinantes para el éxito de la empresa	59
Tabla 14-3:	Identificación.....	61
Tabla 15-3:	Áreas de aplicación por procedimiento	63
Tabla 16-3:	Responsables de los procedimientos	63
Tabla 17-3:	Departamento: Contabilidad Procedimiento: Facturación	67
Tabla 18-3:	Departamento: Contabilidad Procedimiento: Cobranzas	69
Tabla 19-3:	Departamento: Contabilidad Procedimiento: Pagos.....	71
Tabla 20-3:	Departamento: Contabilidad y gerencia general Procedimiento: Presupuesto.....	72
Tabla 21-3:	Prácticas exitosas establecidas por empresas de transporte pesado	73
Tabla 22-3:	Estrategias área contable	75
Tabla 23-3:	Estados de situación financiera	78
Tabla 24-3:	Estados de resultados	79
Tabla 25-3:	Análisis vertical y horizontal del balance general.....	80
Tabla 26-3:	Análisis vertical de estado de resultados.....	81
Tabla 27-3:	Herramientas de liquidez.....	82
Tabla 28-3:	Ratios Financieros	84
Tabla 29-3:	Índices de liquidez.....	86
Tabla 30-3:	Indicadores de liquidez.....	87
Tabla 31-3:	Indicadores de rentabilidad	88
Tabla 32-3:	Indicadores de solvencia	89
Tabla 33-3:	Indicadores de gestión.....	90
Tabla 34-3:	Análisis vertical y horizontal del balance general.....	91

Tabla 35-3: Análisis vertical y horizontal del estado de resultados.....	92
Tabla 36-3: Estado de situación financiera proyectada	93
Tabla 37-3: Estado de resultados proyectado	94
Tabla 38-3: Estrategias	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Organigrama lineal de una empresa.....	13
Gráfico 2-1:	Organigrama funcional de una organización	13
Gráfico 3-1:	Organigrama de línea de staff de una entidad.....	13
Gráfico 1-3:	Socialización los objetivos.....	36
Gráfico 2-3:	Procesos de evaluación	37
Gráfico 3-3:	Normativas o reglamentos	38
Gráfico 4-3:	Capacitaciones	39
Gráfico 5-3:	Toma de decisiones.....	40
Gráfico 6-3:	Modelo de Gestión.....	41
Gráfico 7-3:	Implementación de un Modelo de Gestión	42
Gráfico 8-3:	Manuales de conducta.....	43
Gráfico 9-3:	Control de gestión.....	44
Gráfico 10-3:	Mercado meta y mercados potenciales	45

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA ESTANDARIZADA

ANEXO B: MODELO DE LA ENTREVISTA ESTANDARIZADA

RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis es dotar a la compañía de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero, el cual se establece como una herramienta que le permitirá a la organización mejorar los diferentes procesos haciéndolos más eficientes y eficaces, para analizar la situación actual del ambiente interno y externo empleamos técnicas de recopilación de datos como: encuesta, entrevista y observación directa; llegando a establecer una matriz FODA. Una vez identificada la problemática se construye, el primer capítulo denominado Marco Teórico de la propuesta, en donde se realiza una recopilación de los temas concernientes a la administración, al proceso administrativo y los pasos a seguir para el Modelo de Gestión Administrativo-Financiero. Seguidamente el Segundo Capítulo muestra los resultados alcanzados y aportados por la metodología de la investigación con las características de la compañía y el procedimiento de la metodología para el desarrollo de la investigación. En el Tercer Capítulo se realizó un análisis de todos los resultados alcanzados en la investigación, se estableció un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero, los pasos a seguir y todo lo que se necesita para que la compañía pueda seguir en marcha. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones que sustentan la aplicación de la tesis para la Compañía CITSEPET S.A. Cuyo objetivo primordial es la maximización de la rentabilidad priorizando la mejora del servicio, la implementación de manuales, normas y procedimientos para el periodo 2021-2023.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <ESTRATEGIAS>, <LIQUIDEZ>, <RENTABILIDAD>, <INDICADORES>, <SECTOR DE TRANSPORTE PESADO DE CARGA POR CARRETERA>, <TOMA DE DECISIONES>.

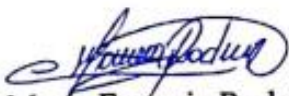


12-05-2022
0920-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to provide the company with an Administrative-Financial Management Model, which is established as a tool that will allow the organization to improve the different processes, making them more efficient and effective. To analyze the current situation of the internal and external environment, we used data collection techniques such as surveys, interviews, and direct observation to establish a SWOT matrix. Once the problem has been identified, the first chapter, called Theoretical Framework of the proposal, is built where a compilation of the topics concerning administration, the administrative process, and the steps to be followed for the Administrative-Financial Management Model are conducted. Then the second chapter shows the results achieved and provided by the research methodology with the characteristics of the company and the procedure of the methodology for the development of the research. In the Third Chapter, an analysis of all the results achieved in the research was conducted, an Administrative-Financial Management Model was established, the steps to follow, and everything that is needed for the company to continue to operate. Finally, the conclusions and recommendations that support the application of the thesis for the CITSEPET S.A. Company, whose primary objective is to maximize profitability by prioritizing the improvement of service, the implementation of manuals, standards, and procedures for the period 2021-2023, are determined.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <STRATEGIES>, <LIQUIDITY>, <PROFITABILITY>, <INDEXATORS>, <HEAVY ROAD CARGO TRANSPORTATION SECTOR>, <DECISION MAKING>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán
0603914797

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el sector del transporte terrestre presenta muchas falencias que se traducen en inconformidades por parte de los usuarios tales como vías en mal estado, personal no capacitado, poca amabilidad del mismo, impuntualidad, elevado número de accidentes de tránsito, entre otros. Un gran número de familias están directamente relacionadas con el servicio de transporte pesado puesto que la mayoría de unidades son de propiedad particular, por lo que las personas realizan la inversión, que en la mayoría de casos es elevada, para luego incorporar la unidad a una compañía de manera que se les permita operar, generando plazas de trabajo y aportando a la dinamización de la economía con el pago de impuestos.

La compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A, es una compañía creada por personas naturales, ubicada en la provincia de Orellana, cantón Francisco de Orellana, parroquia Puerto Francisco de Orellana, entre las calles Quito y Sergio Sáenz, misma que tiene como actividad económica el transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación, legalmente constituida y registrada en la superintendencia de compañías valores y seguros del Ecuador.

Ante la evidente ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y financieros, debido al débil perfil de su administración, la falta de cultura de planificación, ausencia de procesos de evaluación, resistencia al cambio, inadecuados planes de capacitación, inadecuada división de tareas, carencia de manuales de análisis y descripción de cargos, ausencia de adecuados manuales de conducta, de normas y procedimientos se establece la necesidad de implantar un modelo de gestión administrativo-financiero como herramienta de apoyo a la gestión administrativa que permita la maximización de la rentabilidad priorizando la mejora del servicio, la implementación de manuales, normas y procedimientos para el periodo 2021-2023.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Problema

La compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A presenta necesidades de orden administrativo, financiero y estructural ocasionados por un débil perfil de su administración, reflejado en sus estados financieros, mismos que presentan un crecimiento mínimo a diferencia de sus competidores más cercanos, de la misma manera la falta de cultura de planificación, ausencia de procesos de evaluación, resistencia al cambio, inadecuados planes de capacitación, inadecuada división de tareas, carencia de manuales de análisis y descripción de cargos, ausencia de adecuados manuales de conducta, de normas y procedimientos, lo que ha perjudicado el desarrollo organizacional de la compañía.

1.1.1 *Planteamiento del problema*

Tras una indagación previa se identifica como principal problema la débil administración, carente de normativas y direccionamiento, que ha afectado de manera directa el crecimiento de la compañía ocasionando pérdida de capital y posicionamiento en el mercado.

1.1.2 *Formulación del problema*

Dentro de las principales causas identificamos la falta de control por parte de los socios, la resistencia al cambio y el manejo empírico de las cuentas proceso por el cual la compañía viene mantenido deudas con instituciones de control fiscal, detonando en una creciente falta de credibilidad ante los potenciales socios y clientes.

1.1.3 *Delimitación del problema*

El presente Modelo de Gestión Administrativo - Financiero está enfocado en la mejora de la calidad de servicio brindado por CITSEPET S.A optimizando los recursos financieros, de manera que se logre maximizar las utilidades para el período 2021-2023, dotando una herramienta de tipo organizacional para dinamizar el trabajo en las diferentes áreas de estas compañías.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión administrativo – financiero enfocado en la maximización de la rentabilidad priorizando la mejora del servicio, la implementación de manuales, normas y procedimientos para la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A, en el periodo 2021-2023,

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar las falencias en el manual de procedimientos de CITSEPET S.A por medio de encuestas para proponer mejoras en su estructura.
2. Determinar las áreas de formación en las que los trabajadores de CITSEPET S.A necesiten formación, mediante evaluaciones de rendimiento para gestionar oportunamente capacitaciones.
3. Examinar los ingresos de CITSEPET S.A a través de sus estados financieros para establecer estrategias de incremento en la rentabilidad a corto plazo.

1.3 Justificación

La presente investigación se centra en estudiar a la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A, su evolución en el tiempo, sus principales necesidades, fortalezas, debilidades y su entorno externo e interno. Esto debido a que las empresas en el Ecuador atraviesan por una dura situación producto de la pandemia mundial de COVID 19 que azota fuertemente a las economías del mundo, con este estudio se pretende proponer una solución viable que permita a CITSEPET S.A mantener su competitividad en el mercado e incrementar sus beneficios, haciendo de la adversidad una oportunidad. Se pretende usar el modelo de gestión Administrativo - Financiero como una herramienta que aporte a la mejorara de la situación actual de la compañía, tomando en consideración que los principales beneficios de este modelo son: La eficiente atención al cliente, el incremento de rentabilidad, buenas remuneraciones, capacitación y los gratificantes incentivos para los empleados, en la actualidad los modelos de gestión constituyen el instrumento de mayor importancia para todas las actividades administrativas y financieras de las pequeñas y medianas empresas. Para el desarrollo de las mismas en toda clase social es considerada como el pilar del éxito o fracaso. Para lograr este propósito es necesario hacer una revisión profunda de teorías que se vinculen con el fenómeno objeto de estudio, a fin de acogerlas y aplicarlas de acuerdo a las necesidades de la compañía, para lo cual al mismo tiempo es de vital importancia ponerse en contacto con la realidad a través de la observación del fenómeno, para identificar cuáles son los puntos en los que se debe trabajar y que se le permita a

la administración direccionar los esfuerzos de todos sus integrantes al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

1.4 Antecedentes de la Investigación

En el presente capítulo se abordó lo concerniente al fundamento teórico, tomado como base para el estudio de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Compañía De Transporte Pesado Y Servicios Petroleros CITSEPET S.A, Periodo 2021-2023.

Desde épocas ancestrales donde surgió el trueque las personas empezaron a necesitar cosas, naciendo de esta manera el transporte, a fin de trasladar a personas y bienes de un lugar a otro. Si bien es cierto que las formas de transporte son milenarias, con la Revolución Industrial el transporte toma una gran importancia.

La Gestión Administrativa y Financiera está enfocada en mejorar la calidad del servicio administrativo de las empresas optimizando los recursos financieros, para maximizar las utilidades al finalizar un período económico. La Empresa constituye un pilar fundamental dentro de la economía de mercado ya que es un ente que se dedica a la producción de bienes o prestación de servicios para obtener beneficios económico, optimizando los recursos para alcanzar los objetivos e ir paulatinamente cumpliendo la misión de la empresa, la cual estará encaminada hacia la consecución de la visión empresarial.

1.5 Marco Teórico

A continuación, se establecen varios términos que serán utilizados en el desarrollo de la investigación:

1.5.1 *Gestión Administrativa Y Financiera*

La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados, en la gestión administrativa se aplican diferentes técnicas y procedimientos para darle un uso más eficiente a los recursos humanos, financieros y materiales que tiene una organización. El uso de los recursos se orienta en función de los objetivos que persigue la empresa. (Quiroa, 2020)

1.5.2 *Gestión*

1.5.2.1 *Conceptos*

Según (Lopez, 2008), manifiesta que la “Gestión es la capacidad que debe tener la organización de actuar y decidir con conocimiento, de medir los riesgos posibles y aceptables que se puedan correr y determinar cuales se pueden evitar, de manera que pueda sobrevivir al ambiente competitivo que impera en el medio, anticipándose a la solución de problemas, realizando acciones y actividades que le permitan obtener unos resultados óptimos”.

Según (Fernández, 2005), Gestión es: “Un procedimiento para realizar un control histórico previsional y también monetario, ayuda a la alineación de estrategias que se pondrán en marcha dentro de la Empresa o negocio, asegura que todos los recursos se utilizara adecuadamente y se seguirá una revisión y análisis periódico. En otra concepción Gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.” (Pág. 76).

Según (Ortega, 2016) Gestión “Comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma”.

Para la tesista, la Gestión es un proceso mediante el cual las entidades aseguran la obtención de recursos administrativos, el empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, logrando la persistencia y evolución de dicha entidad, mediante planes y estrategias que permitan alcanzar resultados satisfactorios.

1.5.2.2 *Elementos De Gestión*

Según los autores Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo en su manual Indicadores de desempeño en el sector público señalan que las entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados en cuanto a:

- **Economía:** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- **Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos financieros.

- Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- Ecología: Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
- Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en la leyes, en las normas constitucionales.
- Productividad: Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

1.5.2.3 Tipos de gestión

Según; (Johana, 2008) manifiesta que la gestión se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

- Gestión de TIC.- Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) son actualmente un factor clave en las organizaciones que les permite mantener su competitividad en un mundo cada vez más globalizado. Actualmente los responsables de las organizaciones no sólo deben ver el tema de los negocios, sino que también deben ver los temas vinculados a las tecnologías de la información.
- Gestión Social.- Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- Gestión de Proyecto.- Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- Gestión de Conocimiento.- Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.
- Gestión Ambiente.- Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- Gestión Administrativa.- Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.
- Gerencial.- Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

- Gestión Financiera.- Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- Gestión Pública.- No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- Gestión Estratégica.- La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Gestión Innovadora.-Se refiere a los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

1.5.3 Gestión Administrativa

1.5.3.1 Conceptos

Según el autor (Muñiz, 2005), argumenta que “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (Pág. 23).

Según la dirección electrónica: www.slideshare.net/mianacru/gestionadministrativa-8839327

“La gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales la dirección de una empresa desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”

Para la Investigadora la Gestión Administrativa, es un soporte empresarial, que mediante el cumplimiento del proceso administrativo en las diferentes actividades de la entidad, permite alcanzar y evaluar los resultados con el adecuado uso de recursos disponibles.

1.5.3.2 Importancia

La gestión administrativa ha tomado mayor importancia con el transcurso del tiempo, a medida que las actividades de las empresas crecen, su ejecución compromete la utilización de considerables erogaciones lo que obliga a los directivos a una administración técnica y racional de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. (Chato Achachi, 2015)

1.5.3.3 Propósitos

Según (Nava Rosillón, 2009) los propósitos de la Gestión Administrativa son:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.

- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

1.5.4 *Proceso Administrativo*

Para (Escobedo, 2009), el proceso administrativo” Se define como el resultado de la integración de los elementos de la función administrativa en una serie de fases sucesivas, de tal forma que nos permita conocer los objetivos inicialmente planteados se están cumpliendo o no.”(Pág. 25).

1.5.5 *Planeación*

La planificación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar la misión, visión y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, además: (Monografía, 2021)

- Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- Resalta los objetivos organizacionales.
- Determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles para lograr mejores sistemas de trabajo.

1.5.5.1 *Fases o etapas de la planificación*

Según (Jauregui, 2016), determina los siguientes pasos o fases para llevar a cabo el proceso de planificación.

Detección de las oportunidades: Analizar las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera compleja; saber dónde se encuentran los puntos débiles y fuertes; comprender qué problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se esperar ganar.

- Establecimiento de objetivos: Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después

para cada unidad de trabajo subordinadas y finalmente, para cada proceso y actividad, lo cual debe realizarse tanto para largo plazo, como a mediano y corto plazos.

- Consideración de premisas: Es establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planificación tales como: pronósticos, políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.
- Determinación de cursos alternativos de acción: Consiste en buscar estrategias, caminos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.
- Evaluación de cursos alternativos de acción: Es evaluar, ponderando a la luz de las premisas, objetivos y metas previamente fijadas.
- Selección de un curso de acción: Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones.
- Formulación de planes derivados: Se refiere a los programas y todo tipo de instrumentos que sirvan para direccionar la ejecución de la planificación.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto: Consiste en expresar el plan en términos numéricos.

1.5.6 Planificación Estratégica

1.5.6.1 Concepto

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. (Experto, 2001)

El propósito de la administración estratégica o planificación estratégica, es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro a largo plazo. (Experto, 2001)

1.5.7 Diagnóstico organizacional

- La dirección Estratégica

Es la declaración de la Visión y Misión

Según (Soledad Orejuela, 2002) toda organización se orienta una misión que la define, en esencial para el tipo de mercado al cual se está proponiendo dar un servicio o producto. El tener bien claro la misión hace que se tenga en cuenta el tipo del negocio a establecer, proyectando la misión para la supervivencia de la organización a futuro.

- El análisis interno y externo

Una evaluación externa se centra en la identificación y análisis de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población, el envejecimiento de una sociedad, aspectos legales, el miedo de los consumidores a viajar o la volatilidad de los mercados financieros.

Un análisis externo revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. (Fátima, 2002)

1.5.8 *Evaluación de las estrategias*

- Desarrollo de Objetivos y Estrategias

Es la presentación de indicadores para determinar cuándo es apropiado seguir los diferentes niveles de estrategias y ofrece una perspectiva general de la administración estratégica en empresas no lucrativas, oficinas gubernamentales y pequeñas empresas. (Tapia, 2011)

1.5.9 *Metodología de Marco Lógico*

- Marco Lógico

Es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

- Indicadores

Los indicadores constituyen una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa.

Importancia La importancia de los indicadores radica en que éstos permiten medir el funcionamiento institucional de la empresa y se pueden tomar los controles necesarios para que lo planificado sea llevado a ejecución a cabalidad. (Tapia, 2011)

1.5.10 Tipos de Indicadores de Gestión

Según Julia Irene Iturralde Torres, en su trabajo de titulación “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2.010” de 2011, menciona los siguientes índices.

- **Índices de gestión corporativa**

Los índices de gestión corporativa son el resultado global del desempeño que existe en la empresa como sistema; es decir, en el conjunto de elementos, de áreas, de departamentos o de unidades estratégicas y operativas.

Son índices de gestión corporativos:

- Rentabilidad global de la compañía
- Índices de crecimiento.
- Participación en el mercado.
- Índices de satisfacción del cliente.

- **Índice de gestión por unidad estratégica del negocio**

Los índices de gestión por unidades estratégicas de negocios es la medición de los resultados de cada área funcional de la empresa.

Estos índices van a depender bastante del tipo de estructura organizacional y del número de áreas que tiene cada empresa. Si la compañía tiene una estructura funcional, los índices se agrupan por áreas funcionales, de mercadeo, finanzas, producción, administración, recursos humanos, tecnología, etc.

- **Índices de gestión operativa**

Son los llamados micros índices que tiene una empresa. Es la medición del desempeño del resultado de los departamentos o secciones de cada área estructural.

Son índices de gestión operativa los resultados que se producen en áreas tales como: compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación. La gestión se mide a todos los niveles organizacionales. Dentro de esta concepción es posible llegar hasta niveles mucho más micro de medición. (Desconocido, 2021)

Los Indicadores de Gestión también se los puede catalogar de la siguiente manera:

- Cuantitativos.- Numéricos.
- Cualitativos.- No numéricos.
- Genéricos.- Uso general (Principios).
- Específicos.- Usos particulares.
- Causales.- Suma o sucesión de causas.
- Históricos.- Basado en la información de hechos pasados.
- Provisionales.- Basado en la perspectiva de hechos futuros (estratégicos).

1.5.11 Organización

Empresa humana creada y moldeada intencionalmente para alcanzar los objetivos determinados. Las organizaciones pueden ser empresas, organismos públicos, bancos, universidades, industrias, almacenes y comercio en general, prestadores de servicios y un sinnúmero de tipos. La organización como entidad social se puede ver en dos aspectos: (Mauricio, 2009)

- **Organización Formal:** Se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo al criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones.

La estructura de una empresa básicamente se puede dar de tres formas:

- De forma lineal
- De forma funcional
- De forma de línea de staff

Deforma Lineales: la que muestra los miembros jerárquicos

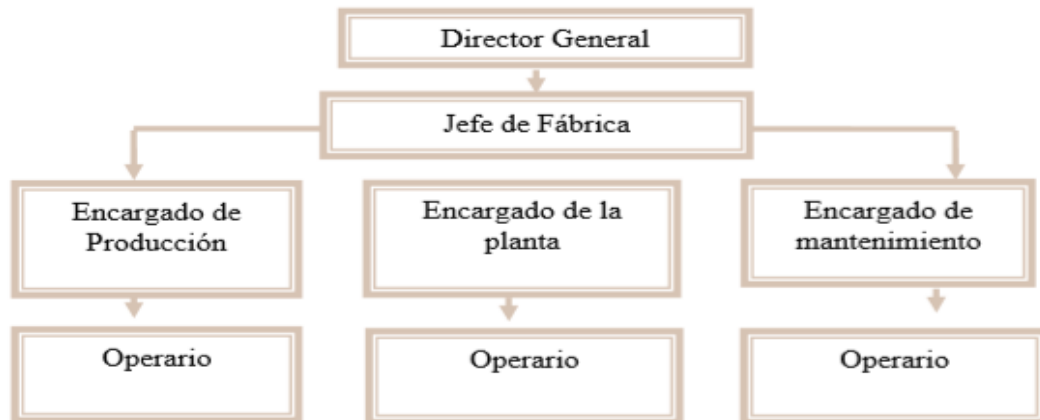


Gráfico 1-1: Organigrama lineal de una empresa

Fuente: Harold Koontz. Administración una perspectiva global

Deforma Funcional: Expresa las relaciones de acuerdo a la actividad que desempeñan.

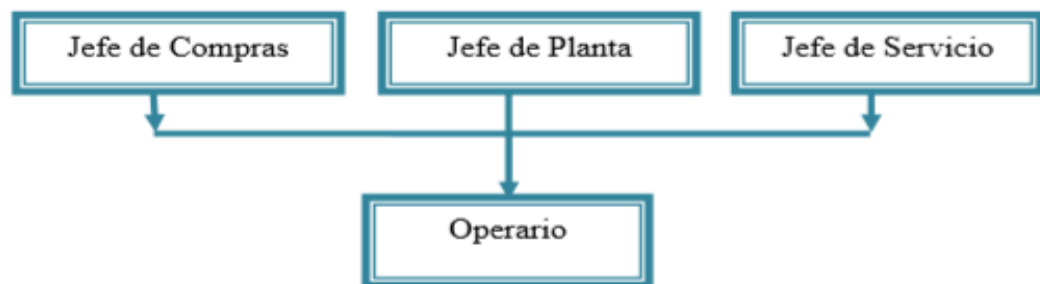


Gráfico 2-1: Organigrama funcional de una organización

Fuente: Harold Koontz. Administración una perspectiva global

De forma de Línea de Staff: En donde injiere mucho el hecho de que existen sectores que no tienen un nivel jerárquico y se limitan a asesorar a los diferentes niveles o sectores.

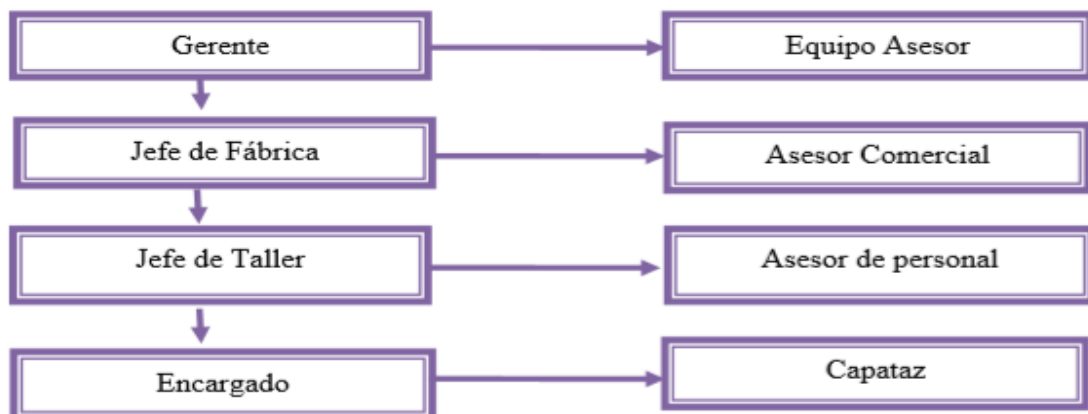


Gráfico 3-1: Organigrama de línea de staff de una entidad

Fuente: Harold Koontz. Administración una perspectiva global

- **Organización Informal**

Es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común. (RR.HH, 2020)

1.5.11.1 *Principios de la organización*

- **Jerarquía administrativa** Para que los empleados puedan realizar con eficiencia sus tareas y deberes existe la jerarquía administrativa, función principal de ésta es garantizar que las personas ejecuten sus tareas y deberes de manera eficiente y eficaz.
- **División del trabajo** Las organizaciones desempeñan una amplia variedad de tareas. Un principio fundamental utilizado durante varias décadas en las organizaciones del mundo entero afirma que el trabajo se ejecuta con más eficiencia cuando se especializan los empleados.
- **Cadena jerárquica** Es una línea de autoridad que une todas las personas de una organización e indica quien subordina a quien, asociada a dos principios enunciados por la teoría clásica de la administración: el principio de la unidad de mando y el principio de escalar.
- **Autoridad, responsabilidad y delegación** En una organización, poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las demás personas, aunque éstas se pueden resistir. Vinculado a ello se encuentran los principios de autoridad, responsabilidad y delegación. (Espinosa, 2018)

1.5.12 *Modelo De Gestión*

1.5.12.1 *Conceptos*

Según (Lawrance, 2000)menciona que “Modelo de Gestión es una herramienta de tipo organizacional encaminada a gestionar un negocio para que con el tiempo pueda alcanzar el éxito y mejora la rentabilidad de la empresa, además de estos resultados se espera tener logros en la parte administrativa, social, económica y empresarial”. (Pág.47).

Según la dirección electrónica: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5329> (07/09/2021), (12:52).

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

Para las investigadoras un Modelo de Gestión comprende una serie de pasos, funciones y procedimientos las mismas que componen un proceso total e integral de administración con el propósito de alcanzar las metas, estrategia empresarial y eficiencia establecida para la organización

1.5.12.2 *Importancia*

Según (Giovanny, 2001) Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto de decisiones.

Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos dada la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias. La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos como en:

- La maximización de las ventas o de las de mercado
- Proporcionar productos y servicios de calidad

En el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad. La empresa debe estar gestionada de acuerdo con los intereses de los accionistas.

1.5.12.3 *Objetivos del Modelo de Gestión*

Para varios autores como Walter M. Mendoza-Zamora, María I. Delgado-Chávez, Tania Y. García-Ponce, Isabel M. Barreiro-Cedeño los objetivos de que persigue un Modelo de Gestión son:

- Optimización en los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que ofrecen los clientes
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

1.5.12.4 *Características*

Según (Medwave, Revista Biomédica Revisada Por Pares, 2011) Las principales características de un Modelo de Gestión son las siguientes:

- Homogenización funcional.
- Identificación de necesidades de información.
- Definición del negocio.
- Definición de ajustes funcionales.
- Definición de herramientas de gestión.

1.5.12.5 *Tipos de modelos de gestión*

Según Emelyn Jeritza Macias Delgado, en su trabajo de titulación denominado Modelos de gestión como alternativa de desarrollo empresarial de la asociación ASOSERLEC, ciudad de Portoviejo, menciona que los modelos de gestión de empresas más típicos son:

- Modelo de Gestión de Arriba/Abajo

Este modelo se aplica cuando existe una jerarquía claramente definida entre directivos y subordinados. Esta jerarquía condiciona el sistema de planificación, fijando las actividades y la comunicación entre los miembros.

En este sistema se puede caer en el error de practicar una supervisión intensa y que puede convertirse en algo insoportable para las personas subordinadas.

- Modelo de Gestión de Dirección por Objetivos

Es una forma de planificación participativa que fomenta la motivación y la movilización ya que la gente se muestra más participativa.

Las principales características son:

- Se definen áreas de responsabilidad individual
- Se implica tanto a directivos como a subordinados
- Identifica los objetivos globales y particulares de la organización, a partir de ellos se fijan los objetivos individuales

El modelo de gestión por objetivos y resultados está constituido por dos subsistemas principales: el de responsabilización y el de gestión estratégica.

- El subsistema de responsabilización.-Expresa los compromisos que deben asumir los distintos niveles de decisión y operación de las reparticiones públicas por la producción institucional.
- El subsistema de gestión estratégica.-Está compuesto por el conjunto de herramientas de Alta Dirección destinado a sistematizar el proceso de conducción y gerenciamiento de las instituciones públicas.
- Modelo de Gestión de Planificación de Proyectos

Este modelo de gestión se puede emplear si existe un proyecto perfectamente definido y es totalmente independiente al resto de actividad de la organización.

El proyecto puede ser un nuevo producto, una actividad de investigación, un nuevo servicio, etc.

Este tipo de planificación se caracteriza por:

- El proyecto es de duración limitada
- Es posible dividirlo en tareas perfectamente especificadas
- Capacidad de determinar la duración de cada tarea
- Existen interdependencias entre las tareas

El modelo de gestión se basa en el control del tiempo, costes y recursos.

- **Modelo de Gestión Presupuesto de base cero**

Parte de la hipótesis de que no hay que considerar como válidos los presupuestos de años anteriores.

Se basa en la idea que en ciertos momentos es conveniente partir de cero y reconsiderar todos los aspectos para redefinir los presupuestos o la planificación.

Estos modelos son válidos tanto para pymes (Pequeñas y medianas empresa) y autónomos como para grandes empresas

1.5.12.6 Fases del Modelo de Gestión

Varios autores como Chiavenato Idalberto y Fred David, determinan como fases de un Modelo de Gestión las siguientes:

- Primera fase

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, estrategias, metas, desarrollo de planes y organización administrativa.

- Segunda fase

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales destacando sus ventajas competitivas y calidad de productos basados en la diferenciación.

- Tercera fase

Se determina de difusión del modelo a través de sus resultados beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

1.5.12.7 Partes del Modelo de Gestión

Según (Calduch, 2014) las partes de un Modelo de Gestión son:

- Recolección y análisis de datos

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye métodos y técnicas para describir el sistema empresarial y la relación entre los elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

- Diagnostico empresarial

Se dirige principalmente hacia en proceso de solución de problemas.se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias y establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnostico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

- Acción de intervención

Es la parte de implementación del desarrollo organizacional.

La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestado que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más

apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede afectarse mediante diversas técnicas.

1.5.13 Modelos administrativos contemporáneos

Se presentan a continuación algunos modelos administrativos de carácter contemporáneo, ellos son:

- **Reingeniería**

Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso, es decir reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo, además ordena la empresa alrededor de los procesos.

- **Administración de la calidad total**

Es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente esto puede ser integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía.

- **Benchmarking**

Consiste en un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas, y compararlas contra los competidores más exitosos o con aquellas empresas reconocidas como líderes en el sector.

Herramienta de gran valor o llave de éxito como técnica administrativa, la cual requiere ser aprovechada en el camino correcto y con los recursos y el tiempo necesarios, de manera que se pueda ser más competitivo y tener éxito en un mercado cambiante y global.

- **Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton bajo el nombre TheBalancedScorecard (Kaplan y Norton, 1992, 2001). Estos investigadores se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente.

Pretenden medir la gestión incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con los clientes, con los empleados, los procesos internos y el aprendizaje e innovación. El CMI también permite alinear las variables a medir con la estrategia de la empresa al contemplar las cuatro perspectivas citadas: financiera, cliente, interna, y aprendizaje y crecimiento.

Para cada una de ellas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción. Por todo ello, el CMI se ha venido utilizando por las empresas con la finalidad no sólo de medir, sino también de servir de vehículo de comunicación de la estrategia empresarial entre los distintos empleados. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Medwave, 2012)

- Balanced Scorecard es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de estrategias de las organizaciones. La planificación por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos.
- El Balanced Scorecard, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas generen problemas costosos e irreversibles.
- “El Balanced Scorecard es comparado con el control de mando de un avión. En él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los gerentes y directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial”.
- Balanced Scorecard o Tablero Integral de Mando es una técnica moderna de control y administración empresarial que le ofrece al ejecutivo moderno contar con los siguientes beneficios para una correcta dirección y consecución de objetivos.
- La metodología del Balanced Scorecard es un concepto alineado a la consecución de las estrategias del negocio, orientándose en las perspectivas de la parte financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

1.5.14 Control De Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y encaminar a la consecución de sus objetivos.

1.5.14.1 Conceptos

Para (Estupiñan, 2008) el “Control de Gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones realizadas dentro del proceso

administrativo, están acordes con los presupuestos identificando las desviaciones, para que se tomes las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento de los objetivos propuestos del ente económico”(Pág. 247).

Según (McGraw, 2005), el “Control de gestión debe establecer medidas concretas de los resultados que se desean obtener encada una de las actividades y centros de responsabilidad, que servirán de base al sistema informativo contable para establecer las desviaciones”. (Pág. 24).

Por otro lado (Muñiz, 2005), el “Control de Gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. (Pág. 30). Para las investigadoras el Control de Gestión, es un conjunto de proceso que la empresa debe aplicar para asegurarse de que las tareas estén encaminadas a la consecución de sus objetivos, brindando información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.

1.5.14.2 *Importancia*

Según (Delgado, 2014) dentro de los diferentes controles específicos que están interrelacionados con el Control de Gestión en general podemos mencionar los de control de calidad, de la mano de obra, de la producción, de los costes indirectos de la producción, de los gastos de distribución, de materiales, de resultados, estratégico, interno y externo, etc.

El sistema de control de gestión, ya sea activo o proactivo, es aquel que sirve para detectar y lograr un adecuado funcionamiento de la gestión del ente económico.

1.5.14.3 *Objetivos*

Según varios autores se enfocan específicamente en los objetivos del Control de Gestión los siguientes:

- Asegurar la idoneidad y eficiencia del personal que está involucrado en la ejecución de cada uno de los procesos de la empresa
- Garantizar que se realice en forma permanente la verificación, evaluación y análisis de los resultados de la gestión.
- Propender por el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias establecidas por la organización en su función de planeación.
- Garantizar el mantenimiento y actualización de la información para que sea ágil y confiable.

- Proteger los recursos de la organización verificando su adecuada utilización.
- Provenir los posibles errores que se puedan presentar en la organización.

1.5.14.4 *Características*

El Control de Gestión debe cumplir las siguientes características:

- Debe fundamentarse en datos reales
- La frecuencia con la cual se debe ejercer el control tiene que ser de naturaleza tal que permita identificar las desviaciones a tiempo para poder tomar acciones correctivas.
- Debe ser económico, es decir, escoger las variables más importantes para llevar a cabo el control.
- Se debe proyectar en el tiempo, es decir, debe hacerse una planeación del control para conocer la magnitud de la acción correctiva que se hace necesaria.
- Los controles deben ser comprensibles, claros y deben ser ejecutables frente a los planes cambiantes.
- Los controles deben ser dinámicos y evolucionar con el proceso.

1.5.14.5 *Etapas Fundamentales*

Según (Medwave, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES Y EMPRESAS DE SALUD, 2012) para el buen funcionamiento de la gestión empresarial, lo estructuran en etapas fundamentales del Control de Gestión las siguientes:

- Establecer objetivos jerarquizados de corto, mediano y largo plazo de la empresa con relación al análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
- Formular planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos y riesgos previsivos de las diferentes variables.
- Crear una estructura organizativa, con sus formas concretas de ejecución y control de tareas, así como la asignación clara de funciones y responsabilidades.
- Medir registrar y controlar los resultados reales obtenidos.
- Calcular las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos previstos y de los valores reales, complementados con análisis horizontal y vertical en valores relativos e implantación de indicadores de gestión.
- Investigar los orígenes y causas de las desviaciones, que den lugar a su correcta interpretación y si es posible, a la determinación de responsabilidades.
- Tomar decisiones correctoras de las situaciones más alarmantes, adoptando las previsiones

más impactantes y estimulando a la organización en general para conseguir los resultados esperados.

1.5.14.6 *Principios*

Según varios autores los principios del control de Gestión son:

- La economía.- Es la adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales del ente público para que sean utilizados de tal forma que permitan maximizar los resultados, es decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para logra satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos.
- Eficiencia.- Se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de conocimientos de calidad y oportunidad.
- Eficacia.- Es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarda relación con los objetivos y metas planteadas.
- Equidad.- Se ocupa del estudio del desarrollo de la administración, identifica los receptores de su acción económica y la distribución de los costos y beneficios entre los diferentes agente económica, productora de bienes y servicios y entre los individuos de una misma categoría esencial, dejando alternativas iguales para todos los sectores que beneficien del producto o servicio prestado.
- Efectividad.- Controla y mide si el producto cumple con el propósito final para lo cual fue diseñado. Es el resultado total de la eficiencia y la eficacia dirigido hacia el objetivo final en la prestación del servicio o en la distribución o vena del producto.

1.5.15 *Modelo de Control de Gestión*

Según (Ángel, 2010) el Modelo de Control de Gestión que puede ser aplicado en cualquier organización, consta de los siguientes pasos:

- Determinación de objetivos.-Definir claramente que es lo deseado con cada proceso y que la realización de éste no se aparte de los objetivos corporativos que persigue la organización.
- Determinación de estándares y metas.- Sin la existencia de una meta definida para cada proceso o cada objetivo, no existiría el control.
- Determinación de indicadores de control.- Determinar que la información es necesaria para la evaluación de la ejecución de cada proceso.
- Realización y cumplimiento de metas y objetivos.- Es la razón de ser del control, verificar

que las metas establecidas se cumplan.

- Comparación y evaluación de los resultados con los estándares.- El control no debe ejercerse sólo al final del proceso sino debe estar presente a lo largo del mismo, para tomar decisiones correctivas pertinentes y obtener un producto de óptima calidad.

1.5.15.1 *Los Fines del Control de Gestión*

Según varios autores los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son los siguientes:

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

1.5.15.2 *Instrumentos del sistema de control de gestión*

- Contabilidad financiera
- Auditoría externa
- Contabilidad de gestión
- Análisis de ratios
- Auditoría
- Control interno

1.5.15.3 *Niveles de Control de Gestión*

Según varios autores establecen los Niveles de Control de Gestión los siguientes:

- Existencia de un Mínimo Control.- Es el nivel mínimo de control que debe poseer la empresa para poder ser gestionada de forma eficiente; es un proceso previo a la fijación de objetivos y a la utilización de presupuestos, pues estos necesitan de una base de información fiable muy actual y de una estructura organizativa, eficiente y competitiva.
- Control Presupuestario y Previsiones.- El control presupuestario y realización de previsiones en el que se deben asignar responsabilidades y los objetivos en valores económicos a cada

departamento o responsable en forma de presupuesto.

- Control Integrado de Gestión.- Establecimiento de un sistema de análisis y evaluación de forma continua de las estrategias futuras de la empresa.

1.5.15.4 *Proceso del Control de Gestión*

Para implantar un sistema de control de gestión en una organización, el proceso más recomendable es:

- Conocer: Acabadamente la organización
- Obtener: Información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones).
- Conocer: Los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores).
- Evaluar: La existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno).
- Conocer: Evaluar los sistemas de información, qué información producen y quién la utiliza.
- Obtener: Del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades de la empresa.
- Analizar: Las necesidades de información para un adecuado control integral.
- Definir: Los indicadores fundamentales para el control de la gestión.
- Analizar: Objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico. Determinar si los resultados obtenidos se ajustan a los principios de eficiencia y eficacia.
- Elaborar: Un informe que contenga las recomendaciones a la dirección superior.

1.6 **Marco conceptual**

1.6.1 *Administración financiera o gestión financiera*

Está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras (Nava Rosillón, 2009).

1.6.2 *Gestión financiera*

Según (Freire, 2019) en su trabajo de titulación menciona que, por medio de la gestión financiera, los encargados de la dirección en la empresa, administran los recursos financieros a lo largo del tiempo con la finalidad de incrementar su valor. Esto implica que:

1. Los beneficios y los costos asociados a las decisiones financieras se extienden a lo largo del tiempo.
2. Nadie, incluida la persona que toma la decisión, conoce cuáles van a ser estos beneficios y estos costos.

Por lo tanto, es necesario valorar las diferentes alternativas a las que se puede acceder para elegir las que se considerarán con más beneficios. En cualquier tipo de empresa, la gestión financiera es de gran importancia, ya que tiene que ver con la disponibilidad de efectivo para operar, consecución de nuevas fuentes de financiamiento, efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

1.6.3 *Liquidez*

(Freire, 2019) Menciona que el autor Merchán Fossati en 2015 señala que la liquidez es la capacidad (solventía de la posición financiera general) de una empresa para pagar con facilidad sus deudas (obligaciones) de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento.

En otras palabras, la liquidez es el dinero suficiente para cancelar a los proveedores, a los empleados (sueldos), a los organismos de control como IESS y SRI, a las entidades financieras, etc.; es decir el dinero suficiente para que la empresa funcione con normalidad día a día en la ejecución de sus operaciones.

La inadecuada administración del dinero sin la debida planificación, ejecución y control de la liquidez en las empresas puede desencadenar al cierre de operaciones de las mismas, ya que no existen normas y principios establecidos para llevar con éxito la mencionada administración. Así también, existen empresas que, teniendo la liquidez suficiente, no mantienen la planificación adecuada de la administración del efectivo que considera el análisis de la liquidez para el crecimiento sostenido, ocasionando que tengan un decrecimiento que luego de algún tiempo, se hayan encontrado en problemas de liquidez.

Según Wilson Mariño, muchas empresas para suplir su liquidez no tienen otra alternativa que recurrir a créditos bancarios, sin analizar debidamente por qué no se genera suficiente efectivo, ni cuáles son las vías para maximizar el ingreso. Incluso, si no logran acceder a un crédito bancario

optan por ir a los conocidos prestamistas informales lo cual con el tiempo desemboca en un problema mucho más grave, debido al cobro de intereses impagables.

Las empresas deben considerar para el análisis de la liquidez los siguientes, puntos genéricos:

1. En la gestión de la liquidez se toma en cuenta fundamentalmente tanto el cobro a los clientes como el pago a los proveedores de bienes y servicios.
2. Los flujos de efectivo, deben ser analizados en función de un periodo determinado.
3. Se deben acortar los tiempos de cobro de cuentas pendientes, esto en relación a los ingresos de efectivo.
4. Se confirma que los descuentos que se obtienen con los proveedores por el pronto pago, generan un beneficio respecto al costo de la adquisición de una deuda con instituciones financieras.
5. La gestión de la liquidez, debe considerar los aspectos cíclicos que enfrenta una empresa, en particular si es un tipo de negocio estacional, por ejemplo: florícolas con incremento de ventas en el ciclo relacionado con las fechas conmemorativas de san Valentín, día de la mujer, día de la madre y día de fieles difuntos.

Considerando la liquidez, desde dos puntos de vista, el primero, lato sensu, se refiere a la liquidez que está constituida por las disponibilidades de efectivo inmediatas, como el efectivo en caja bancos, los depósitos a la vista en instituciones financieras, y las inversiones en papeles del Estado que pueden ser liquidadas inmediatamente. El segundo punto de vista, stricto sensu, se limita sólo al efectivo que se dispone en caja bancos

1.6.4 Costos y gastos de prestación de servicios

Según (Freire, 2019) es importante señalar, la diferenciación entre costo y gasto, partes integrantes de un presupuesto de operación. El costo se identifica directamente con la recuperación en la venta de los servicios, y el gasto no se asocia con el retorno de la venta.

Inicialmente el costo es considerado como una inversión, y se convierte en costo de ventas cuando se relaciona con el ingreso por la venta del servicio en otras palabras cuando se produce la venta. La Norma Internacional de Contabilidad número 2 (NIC 2) párrafo 19, señala que: los costos de prestación de servicios se valorarán por los costos que suponga su producción y se componen principalmente de: mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, costos de inventarios de un prestador de servicios no incluirán márgenes de ganancia ni costos indirectos no atribuibles que, a menudo, se tienen en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicio.

Los costos y gastos mantienen dos clasificaciones útiles en el control presupuestario, las cuales se detallan a continuación:

1. Clasificación Directos e Indirectos

- Directos, guardan relación estrecha con la generación en la prestación del servicio y pueden identificarse fácilmente.
- Indirectos, son los costos que se relacionan de manera tangencial (no es esencial) con la prestación del servicio, es difícil asociarlos o identificarlos con el servicio. Para su asignación se requieren base de distribución (metros kilómetros, número de personas, etc.).

2. Clasificación Fijos y Variables

- Fijos, son aquellos costos que permanecen constantes, sin importar la cantidad de fletes (viajes) o kilómetros recorridos en la prestación del servicio de transporte pesado de carga por carretera.
- Variables, son aquellos que se modifican de acuerdo con la cantidad de fletes (viajes) o kilómetros recorridos en la prestación del servicio, es decir, si no existen fletes no hay costos variables.

1.6.5 Alta gerencia

Menciona (Mariño, 2013) que es el conjunto de personas que tienen bajo su responsabilidad, la planificación y control de la empresa. También es conocida como alta administración

1.6.6 Estados financieros

Los estados financieros, también denominados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de ésta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período. (Arias, 2015)

1.6.7 Análisis financiero

Es una técnica que comprende el análisis de estados financieros y datos operativos de la empresa, el cual permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia. Normalmente utiliza indicadores financieros. (Mariño, 2013)

1.6.8 Control interno

Son aquellas acciones adoptadas por las jefaturas o administraciones de la empresa, con el fin de evaluar y monitorear las operaciones, asegurar el buen uso de los activos y promover la eficiencia operacional (Mariño, 2013)

1.6.9 Eficiencia

Capacidad de alcanzar los objetivos establecidos con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización (Freire, 2019)

1.6.10 Estrategias

En el campo de la Administración y los negocios, se ha definido estrategia como un marco para tomar decisiones sobre cómo jugará el juego de los negocios. Estas decisiones, que ocurren diariamente en toda la organización, incluyen todo, desde inversiones de capital hasta prioridades operativas, desde marketing hasta contrataciones, enfoques de ventas, esfuerzos de marca y cómo cada individuo baraja su lista de tareas pendientes cada mañana. (Roncancio, 2019)

1.6.11 Iliquidez

Situación financiera desfavorable ocasionada por la ausencia de fondos para cubrir la operación de la empresa (Mariño, 2013)

1.6.12 Indicadores

El indicador hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos. Durante la selección de los indicadores deben tenerse en cuenta la representación de la consecución del objetivo y también la influencia en el comportamiento que se consigue a través de la misma. A menudo, se utilizan como sinónimos las siguientes expresiones: ratios o indicadores de rendimiento (Freire, 2019)

1.6.13 Objetivos estratégicos

Son los resultados que la organización desea o necesita alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo específico. Los objetivos estratégicos, deben mantener características que en español son: específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo. (Freire, 2019)

1.6.14 Toma de decisiones

Se refiere a cuando una persona toma una decisión conociendo un problema determinado, para después generar soluciones y evaluarlas y tomar la opción que mejor considere. En base a los

problemas identificados en el sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, se ha establecido un objetivo principal en la presente investigación, el mismo que estará enfocado a desarrollar una propuesta mediante un modelo de gestión financiera, que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas. (Freire, 2019)

1.6.15 *Ley de Tránsito y Transporte Terrestre*

Esta ley tiene por objeto la organización, planificación, reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, de la circulación peatonal y la conducción de semovientes; el control y la prevención de los accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por los vehículos a motor; y juzgamiento de las infracciones de tránsito. (Freire, 2019)

1.6.16 *Código de Trabajo*

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

1.6.17 *Ley de Caminos*

En esta ley se estipulan pesos, medidas, capacidades de carga, definición y nomenclatura, controlan el uso de las carreteras del país a fin de que se conserven en buen estado y además establece actividades relacionadas al transporte Internacional.

1.6.18 *Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC*

Son normas que la Federación de Contadores del Ecuador adaptó a las necesidades del país utilizando los contenidos básicos de la Normas Internacionales de Contabilidad, emitidas por la Federación Mundial de Contadores, con lo cual se ha dado un gran paso en la modernización de la profesión contable al unificar el criterio profesional y asegurar una mejor preparación y presentación de los Estados Financieros.

1.6.19 *Ley de Régimen Tributario Interno*

Esta ley establece bajo que parámetros se desenvolverán las actividades contables y tributarias que toda empresa legalmente constituida debe aplicar.

1.6.20 *Código Tributario*

Constituye un cuerpo legal que regula todo lo concerniente a la relación jurídica tributaria.

1.7 Interrogantes de estudio

1.7.1 Hipótesis O Idea A Defender

1.7.1.1 Hipótesis

Se puede contribuir al mejoramiento de las deficiencias de carácter administrativo, financiero y estructural de la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPT S.A, si se establece una estrategia de gestión basada en un modelo de gestión administrativo – financiero que aporte a la toma de decisiones eficientes y productivas de la organización.

1.7.1.2 Idea a defender

Una estrategia de gestión dirigida al mejoramiento de las deficiencias administrativas, financieras y estructurales que presenta la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPT S.A, comprenderá un modelo de gestión administrativo – financiero que aporte a la toma de decisiones eficientes y productivas de la organización.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Para la elaboración del presente tema de titulación se plantea un enfoque de investigación mixto, es decir este contenido de manera cualitativa mediante los análisis de los datos seleccionados y cuantitativos por los estados financieros y operaciones matemáticas que se efectuaran.

2.2 Nivel de investigación

Se cuenta además con un nivel de Investigación exploratorio mismo que permite obtener datos exactos para su correcta interpretación, el método por el cual se desarrollara la investigación es el analítico ya que nos permitirá analizar e interpretar los estados financieros, las normas y procedimientos que se desea incluir en el modelo. Para su correcto uso nos ayudaremos de encuestas, análisis de datos, verificación de resultados, la observación de las variables y entrevista.

2.3 Diseño de investigación

Se trabajará con un diseño cuasi experimental ya que al proponer un modelo de gestión administrativo-financiero se busca la mejora de la compañía por lo que resulta necesario que el tipo de estudio sea longitudinal.

2.4 Tipo de estudio

Exploratorio: en este punto se ha realizado una investigación de temas esenciales para la compañía de manera que tenga un buen desarrollo y sea eficiente en los servicios que da la compañía CITSEPE S.A brinda.

Descriptivo: Aquí se realizó una encuesta para conocer las falencias que presentan los empleados y la estructura organizacional de manera que se propongan solución eficiente y bien encaminada para la compañía.

Explicativo: Es aquí donde se encuentran las razones del por qué las variables no se encuentran funcionando bien dentro de la estructura organizacional permitiéndonos llegar con la solución de manera oportuna.

Investigación de Campo: En este apartado se realizó la recolección de datos cualitativos en pro de la comprensión, observación e interacción con el entorno de la compañía.

Investigación Documental: La investigación documental es aquella que se ha realizado a través de la consulta de documentos en el caso de CITSEPET S.A en sus archivos y documentos financieros.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población.

En este caso específico se trabaja con la población total debido a que se tiene una población activa de 12 socios y al ser un número pequeño no es necesario delimitar la muestra.

2.6 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

2.6.1 Métodos

Método histórico lógico. A través de este método recopila información de hechos históricos de la Compañía CITSEPET S.A. y los distintos cambios que viene sufriendo la administración, para luego compararlos con hechos actuales de la compañía.

Método inductivo-deductivo. Este método analiza el proceso del modelo administrativo el funcionamiento del talento humano, para llegar a establecer los pasos a seguir en el modelo.

Método analítico-sintético. La que permitió analizar las actividades de todos los colaboradores de la compañía, evaluar sus conocimientos específicos para los cargos desempeñados.

Observación científica. Es un método que consiste en la percepción directa del objeto de la investigación, en su etapa inicial se usa el diagnóstico del problema a investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación, por lo tanto toma se toma en cuenta lo planificado y también los objetivos que persigue la organización.

Método de recopilación de información. En este método se recopiló datos sobre la situación existente, mediante la entrevista, cuestionario, inspección de registros y observación, por lo tanto es donde se describe mediante tablas y gráficos la información encontrada misma que permite encontrar relaciones que confirmen a las hipótesis emitidas.

2.6.2 Técnicas

Encuesta.

Es una técnica que permite recolectar, de forma sistemática, datos relacionados con una muestra de la población.

Diseño de la encuesta.

Realización de encuestas a socios y personal administrativo de la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A, de acuerdo a la muestra seleccionada, la tabulación se hará en hojas electrónicas.

Objetivos de la encuesta.

Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa, financiera y estructural de la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A.

Elaboración.

Como paso inicial se realizó un cuestionario de diez preguntas que tuvo como finalidad conocer si el proceso administrativo y financiero se está llevando de forma eficaz, conocer también cual es la percepción de los socios frente a una propuesta de mejora de los procesos.

La Entrevista.

Es una técnica de investigación que permitirá obtener información de gran importancia en base a preguntas verbales entre dos o más personas, es indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir, el instrumento que se utilizara será la guía de entrevista y será aplicado al Gerente de la Compañía de Transporte Pesado y Servicios Petroleros CITSEPET S.A, para así obtener información que se acerque a la realidad que se necesita conocer en el ámbito educativo práctico.

La Observación

Consiste en observar personas, fenómenos, hechos, causas, objetos, acciones, situaciones, con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación, este método permitirá al desarrollo de la investigación para obtener conocimientos sobre cómo se desarrollan las actividades administrativas y financieras dentro de la Compañía de Transporte Pesado y Servicios Petroleros CITSEPET S.A.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de resultados

3.1.1 *Resultados De Las Encuesta*

Esta encuesta se aplicó a los 12 socios activos con los que cuenta la compañía.

Objetivo

El objetivo de esta encuesta fue conocer la percepción que los socios tienen del desempeño Administrativo-Financiero de la compañía CITSEPET S.A.

1. Le han socializado los objetivos que posee la compañía.

Tabla 1-3: Socialización los objetivos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33.33%
NO	8	66.66%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

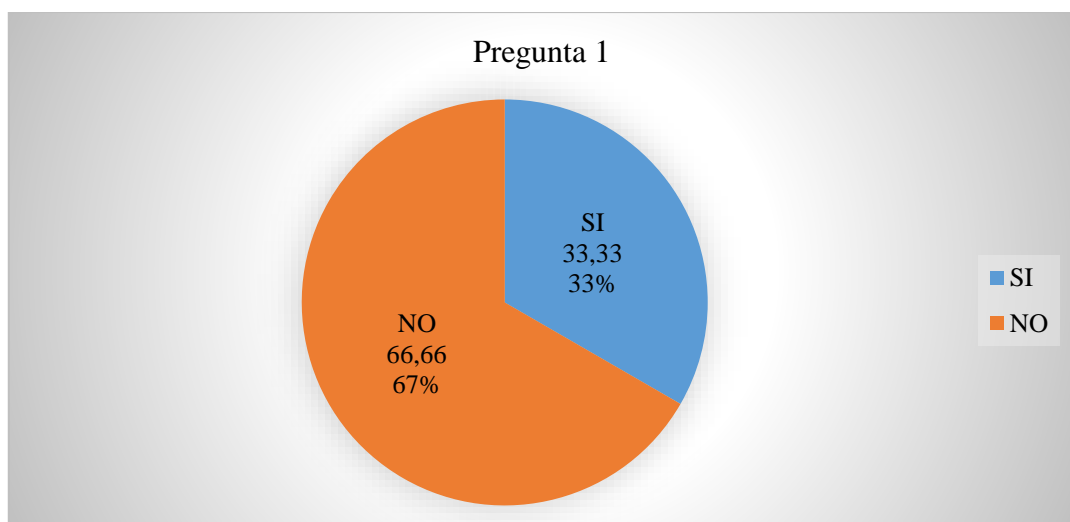


Gráfico 1-3: Socialización los objetivos

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

La respuesta en este apartado nos indica que el 67% de los miembros de la compañía no conocen los objetivos de la organización, ratificando la necesidad que existe de un mayor control administrativo siendo esta información de ayuda para la formulación del modelo de gestión.

2. ¿Ha participado usted en procesos de evaluación realizados por la compañía?

Tabla 2-3: Procesos de evaluación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33.33%
NO	8	66.66%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

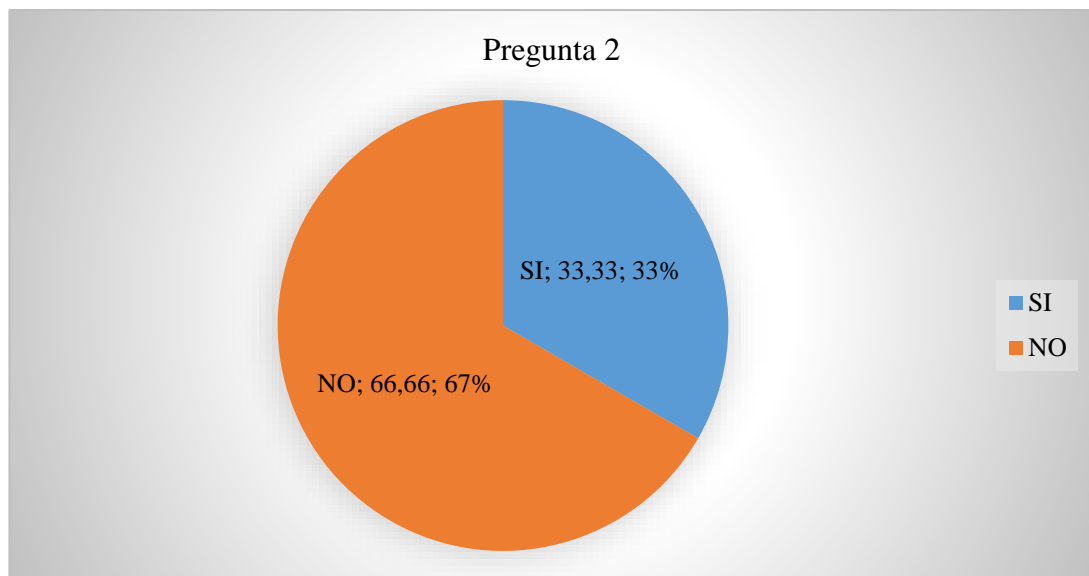


Gráfico 2-3: Procesos de evaluación

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

Parte importante del proceso de mejoramiento administrativo empieza con la evolución de las capacidades de los involucrados en el giro del negocio en este particular CITSEPET S.A muestra una falencia significativa ya que más del 50% de los entrevistados manifiestan que no se está evaluando los procesos, con este dato en particular se prevé plantear un modelo de gestión enfocado en la evaluación continua de los procesos.

3. ¿Para el desarrollo de sus labores existen normativas o reglamentos que ayuden al desarrollo eficiente del trabajo?

Tabla 3-3: Normativas o reglamentos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	50%
NO	6	50%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

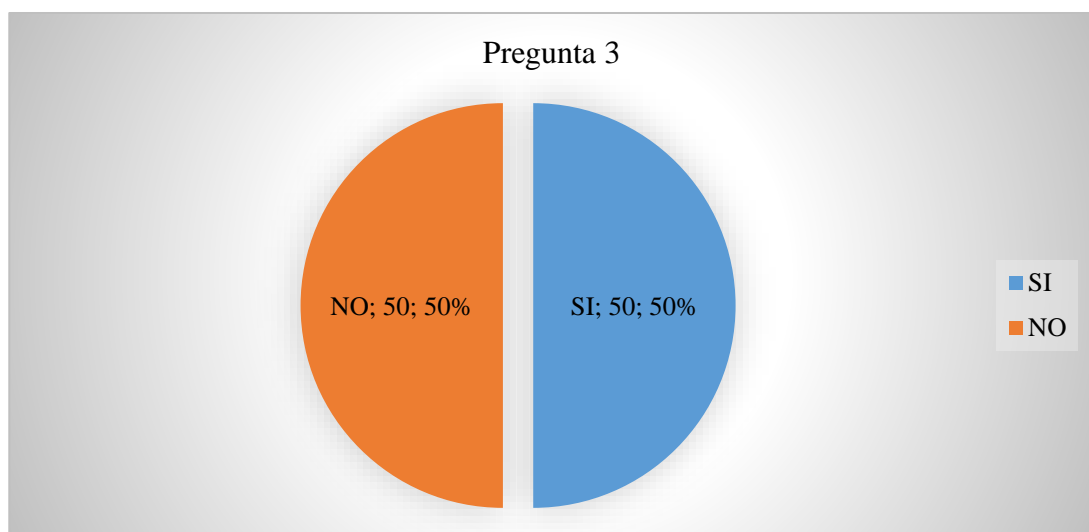


Gráfico 3-3: Normativas o reglamentos

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

En esta pregunta se ve reflejada la opinión compartida de los socios ya que tanto el no como el sí reflejan valores iguales, proporcionando así una perspectiva de desconocimiento equilibrado es decir que en el modelo de gestión se debe priorizar la mejora de las normas y reglamentos de manera que se llegue al 100% o a una opinión compartida.

4. ¿La compañía CITSEPET S.A ha realizado capacitaciones a los socios?

Tabla 4-3: Capacitaciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

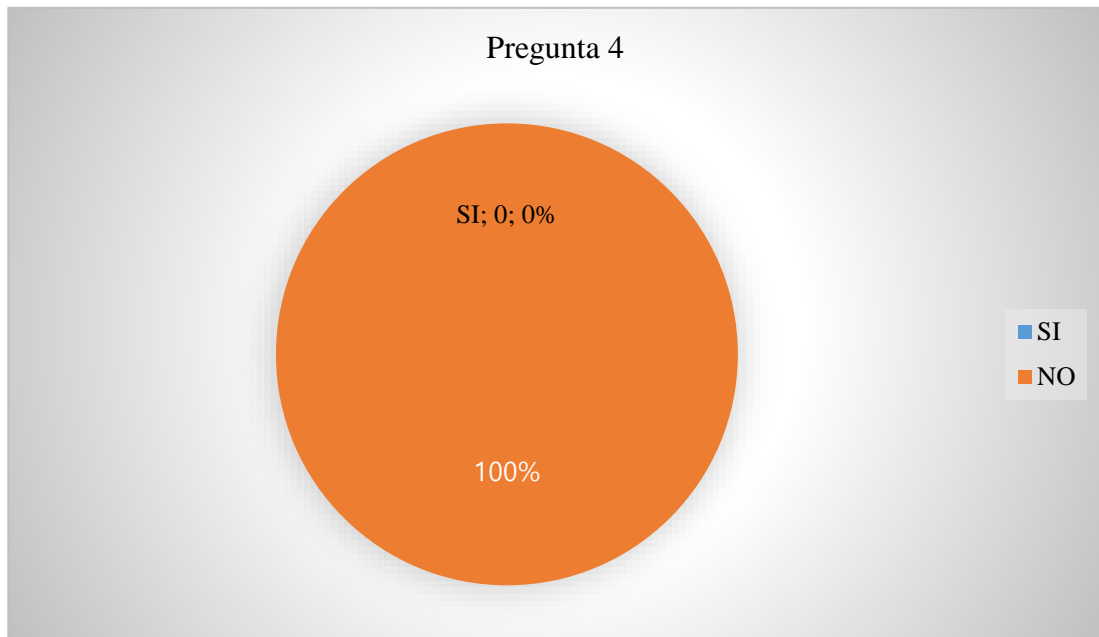


Gráfico 4-3: Capacitaciones

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

Esta respuesta es una alerta al manejo de la información, ratifica las falencias que existen, a partir de esta pregunta dentro del modelo de gestión administrativo – financiero se propondrá la capacitación constante del personal en temas de interés colectivo a fin de corregir esta carencia.

5. ¿Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee?

Tabla 5-3: Toma de decisiones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	58.33%
NO	5	41.67%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2022

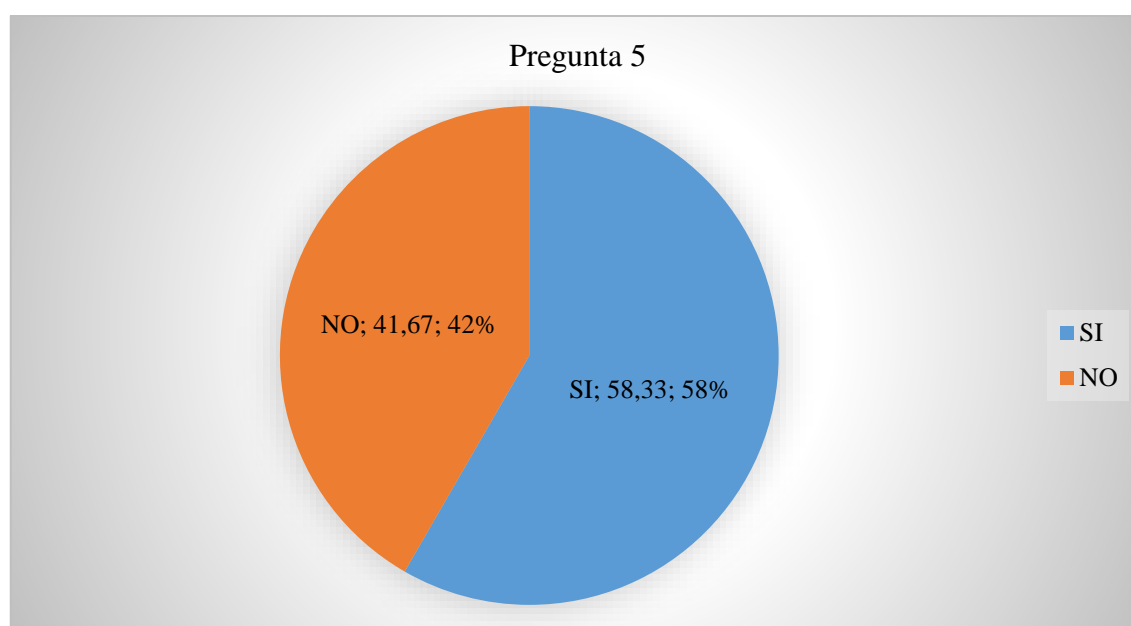


Gráfico 5-3: Toma de decisiones

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

Si bien la respuesta positiva es la más alta se presentará medidas correctivas para que este porcentaje siga creciendo ya que la información financiera respalda el buen funcionamiento de la compañía.

6. Conoce si la compañía posee un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero.

Tabla 6-3: Modelo de Gestión

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

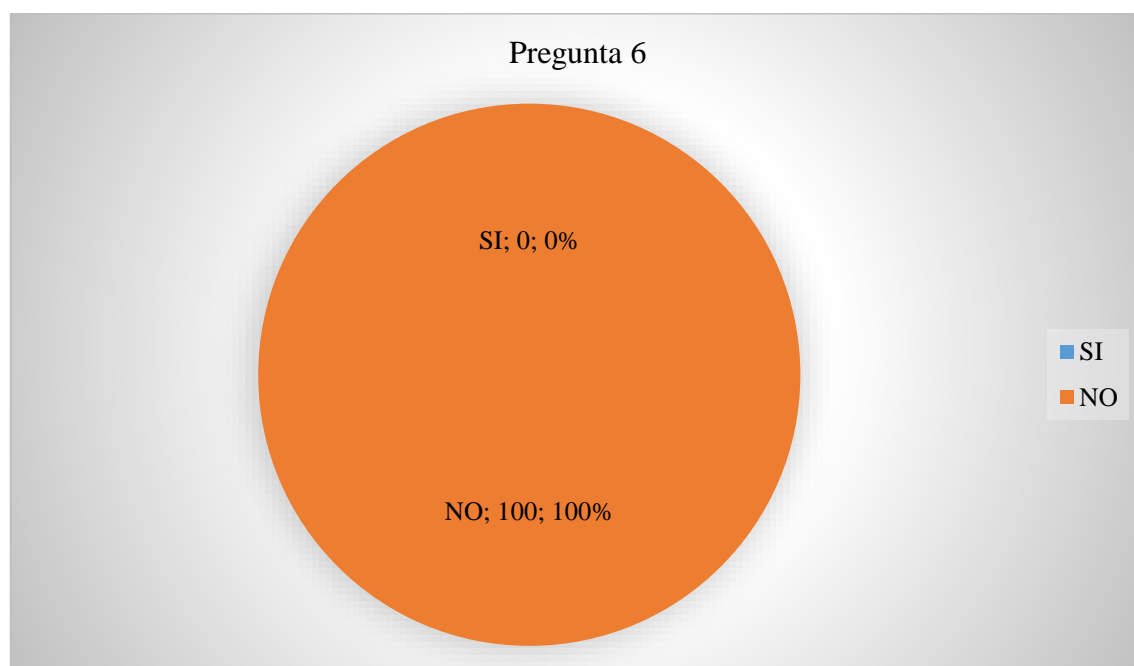


Gráfico 6-3: Modelo de Gestión

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

En su totalidad la respuesta fue negativa siendo esta una alarma que indica que los socios no se encuentran familiarizados con los asuntos administrativos y financieros de la compañía a la que pertenecen.

7. ¿Considera que es necesario la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente de la compañía CITSEPET S.A?

Tabla 7-3: Implementación de un Modelo de Gestión

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

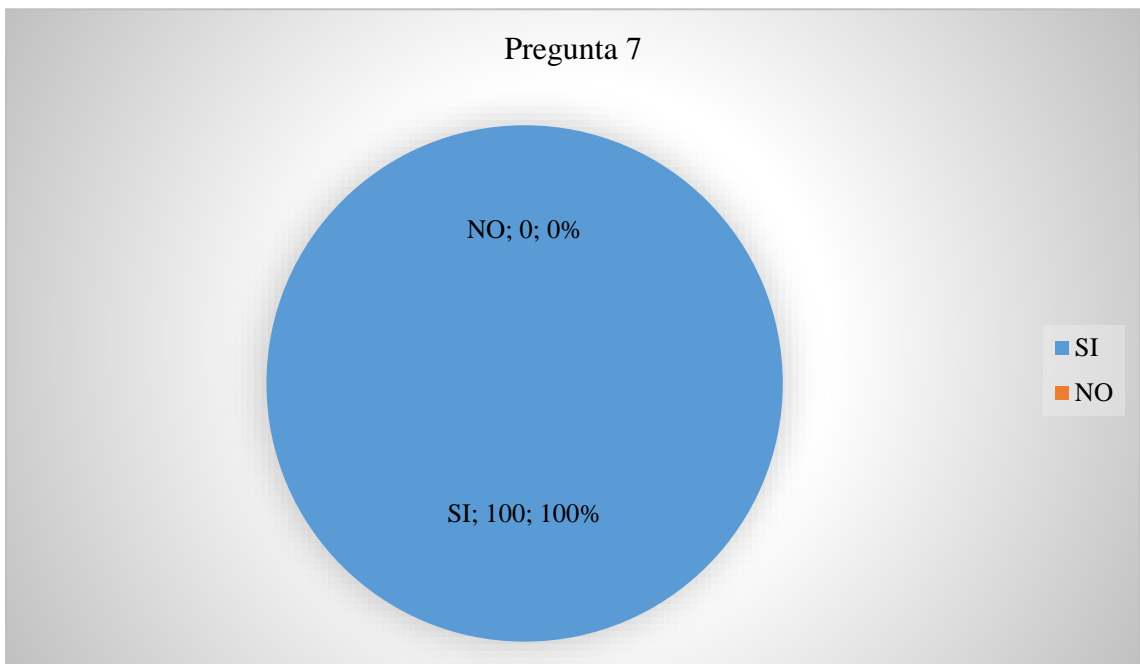


Gráfico 7-3: Implementación de un Modelo de Gestión

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

La opinión en esta respuesta es compartida todos los socios apoyan el planteamiento de un modelo de gestión siendo esta una pauta importante para la continuidad de este trabajo investigativo.

8. ¿Conoce usted si la compañía tiene manuales de conducta, de normas y procedimientos?

Tabla 8-3: Manuales de conducta

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	41.67%
NO	7	58.33%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

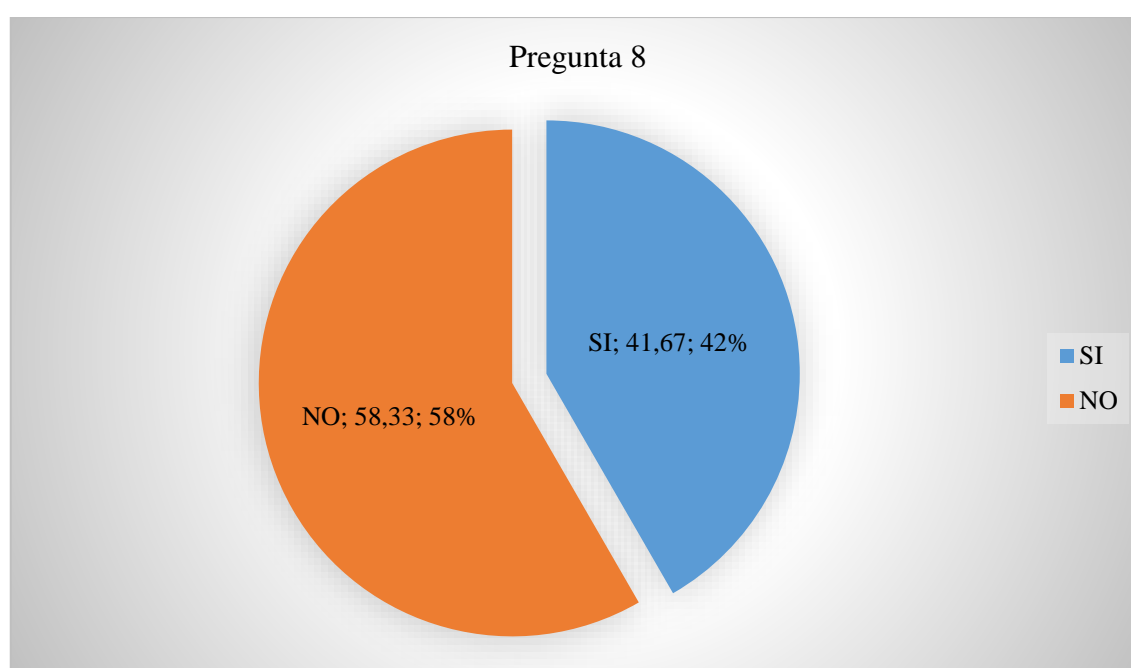


Gráfico 8-3: Manuales de conducta

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

Esta pregunta me permite ratificar la importancia de la revisión de los manuales y procedimientos con los que la empresa opera, es así que dentro del modelo de gestión que se prevé proponer se incentivara al socio a estar enterado de la información administrativa y financiera de su compañía.

9. La compañía cuenta con un control de gestión. Además, se lleva un registro de ventas, de gastos, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento.

Tabla 9-3: Control de gestión

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	41.67%
NO	7	58.33%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

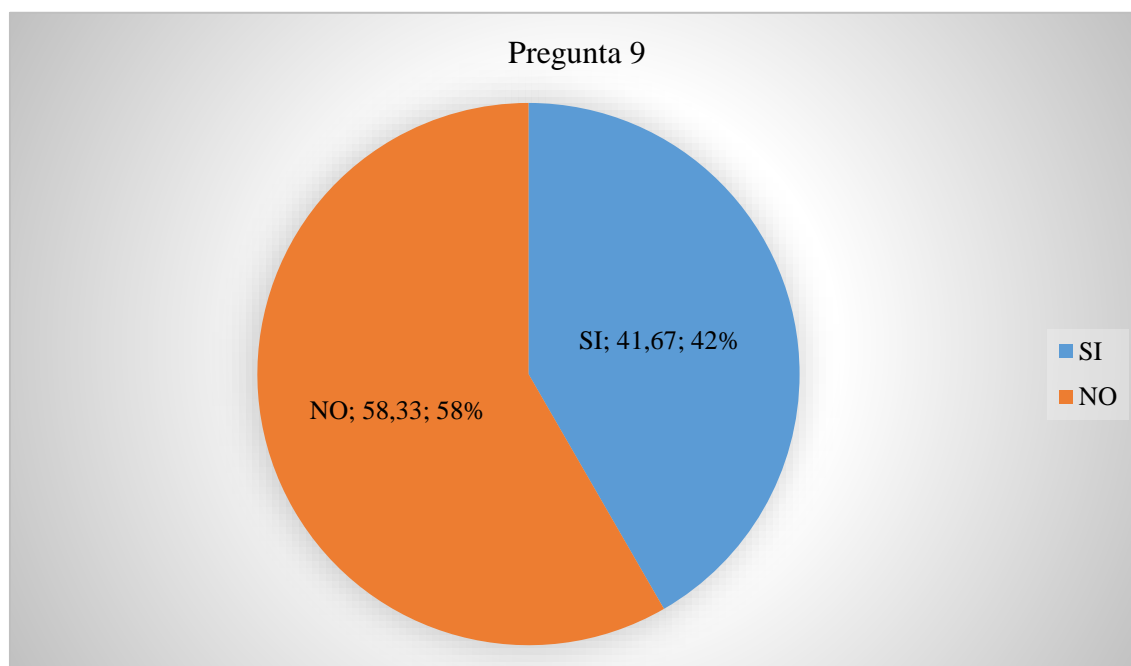


Gráfico 9-3: Control de gestión

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

La mayoría de los entrevistados manifiesta que no se controla la gestión ni los demás indicadores dentro de la pregunta por lo que esta respuesta se asocia a una falta drástica de control, falencia que se pretende restaurar dentro de la propuesta del modelo de gestión.

10. La compañía tiene claramente definido su mercado meta y mercados potenciales, existiendo bases de datos con las descripciones más relevantes de los clientes. Se realizan asimismo acciones de captación, seguimiento y ventas a partir de la información anterior.

Tabla 10-3: Mercado meta y mercados potenciales

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	50%
NO	6	50%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Monar, F. 2021

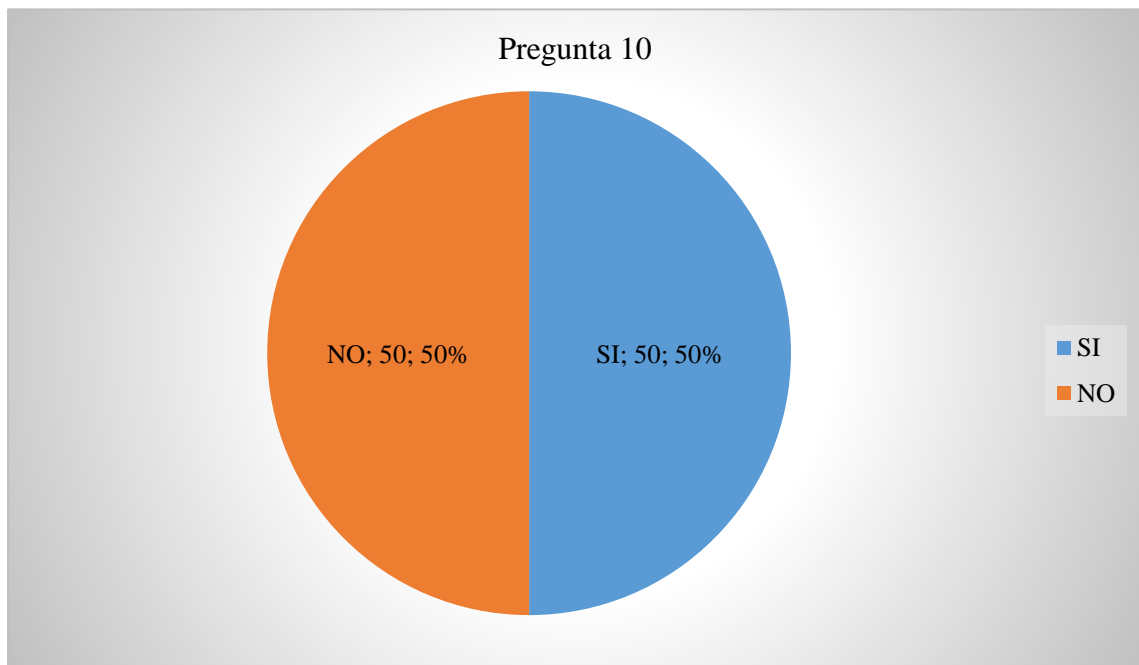


Gráfico 10-3: Mercado meta y mercados potenciales

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Análisis:

En esta pregunta los socios hacen notar la opinión compartida que poseen en cuanto a conocer el proceso administrativo mediante el cual se recolectan datos del mercado meta y mercados potenciales un 50% afirman que si existen bases de datos con las descripciones más relevantes de los clientes, que si se realizan acciones de captación, seguimiento y ventas a partir de la información que poseen, pero hay un 50% que sostienen que no se cumplen estos parámetros, es con este 50% con el que se trabajara con el fin de unificar criterios de manera que con la aplicación del modelo este % se eleve.

3.1.2 *Diagnóstico del manual de procedimientos.*

Durante el diagnóstico y con la ayuda de la encuesta se evaluó el cumplimiento de los objetivos que persigue el manual de procedimientos y se encontró lo siguiente.

- El manual de procedimientos de CITSEPET S.A no facilita la capacitación y adiestramiento del personal debido a que no se está usando de manera adecuada y persistente.
- El manual de procedimientos de CITSEPET S.A no especifica las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, departamento o de la organización en su totalidad.
- El manual de procedimientos de CITSEPET S.A no proporciona una visión integral de los procesos que componen las labores de la organización.
- El manual de procedimientos de CITSEPET S.A no permite la evaluación del desempeño de los trabajadores en base al ideal esperado por la compañía esto debido a que no se encuentra siendo aplicado correctamente.

Adicionalmente durante la investigación de campo se pudieron evidenciar que los procesos que se realizan en la Compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A no se encuentran formalizados pese a contar con un manual de procedimientos, no hacen usos del mismo de manera persistente y adecuada ocasionando que los procesos se realicen de manera rutinaria por parte de los funcionarios. Además la Compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A no cuenta con políticas claras que normen el accionar del personal, como tampoco se encuentran definidas claramente sus funciones, lo que ocasiona su duplicidad.

3.1.3 *Aplicación de la entrevista*

La entrevista fue aplicada al señor Gerente de CITSEPET S.A

Objetivo.

Con la investigación se planteó el objetivo de desarrollar una propuesta mediante un modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es su cargo actual en la Compañía?

Gerente general compañía CITSEPET S.A

2. ¿En qué aspecto considera usted que las Compañías de transporte pesado de carga por carretera tienen mayores problemas? y ¿Por qué?

Desde mi punto de vista en el aspecto logístico se debe mejorar ya que la calidad del servicio de transporte pesado debe estar enfocada en determinar los medios necesarios para brindar una eficaz transportación de los productos que son confiados a la empresa y si la mercadería presenta riesgo para la integridad de las personas que la manipulan o para los demás bienes transportados en el mismo vehículo, estas deberán necesariamente tener señalización con rótulos que informen sobre los peligros que pudieren causar, así mismo, deberán mencionar la forma y medidas en que deben manipularse en su gran mayoría esto es lo que causa mayor problema.

3. ¿Qué considera usted necesario para el manejo de los recursos financieros, y su aporte al crecimiento y cumplimiento de objetivos de las compañías de transporte pesado de carga por carretera?

Considero en este punto la importancia del control de los recursos, la correcta distribución de las tareas encomendadas la inversión en vehículos de calidad que brinden un servicio óptimo que a la vez se vea reflejado en el ingreso de recursos que permitan mantener a flote a la compañía.

4. ¿Cuáles son las principales dificultades que considera usted, se originan en la gestión financiera de las Compañías de transporte pesado de carga por carretera, para la toma de decisiones gerenciales oportunas? Explicar detalladamente.

Desde mi punto de vista es la falta de pago por parte de las entidades contratante, el sector de transporte presta continuamente sus servicios a diferentes entidades de las cuales más del 50% no cancelan los valores generados durante la operación provocando que las compañías sufran desfases ya que no cuentan con los recursos para cubrir las deudas con las entidades de control fiscal, proveedores y trabajadores.

5. ¿Cuáles considera usted que son las principales causas y efectos de la iliquidez?

Dentro de las principales causas destaco la falta de pago por parte de los contratantes del servicio en su mayoría contratos efectuados por el estado, seguido tenemos la mala distribución de los

recursos existentes por parte de los administradores esto provoca pérdidas en los periodos, incremento de los pasivos y en el peor de los casos cierre total de la compañía.

6. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo se podría mejorar la cultura de control mensual de la información en las Compañías de transporte pesado de carga por carretera?

Considero que es necesario una reforma total del manejo de los recursos, un control más riguroso de los gastos e ingresos, una correcta planificación de las actividades mejorar la toma de decisión la unificación de las actividades con empresas de transporte pesado que permita exigir el pago total del trabajo efectuado a las entidades contratantes a fin de terminar con la cultura de impagos es decir una reestructuración total del sistema ya existente.

7. ¿Considera necesario que la compañía reestructure la gestión financiera que poseen actualmente? y ¿Por qué?

Si considero que sería lo más oportuno, porque durante 7 años la compañía ha venido trabajando con una estructura que no ha funcionado no se ha logrado maximizar las ganancias por lo que una reforma brindaría más estabilidad y mayor confianza en los socios.

8. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para el futuro en relación al establecimiento y aplicación de un modelo de gestión administrativo - financiera para la compañía a la que pertenece?

Sabiendo que el modelo de gestión financiera se fundamenta en bases teóricas de la administración y gestión financiera, partiendo desde la descripción de varios elementos que intervienen en el proceso empresarial, como son: empresa, estrategia, objetivos estratégicos, finanzas, gestión financiera, componentes de la gestión financiera. De manera general, se espera que permita la mejora de toma de decisiones gerenciales oportunas, en razón de que este modelo se fundamente en las bases teóricas de diferentes autores relevantes de la administración y gestión financiera. Adicionalmente, toma en consideración, las mejores prácticas implementadas por las grandes empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera, que les han permitido a estas empresas, cubrir adecuadamente sus necesidades y desempeño para el cumplimiento de objetivos estratégicos empresariales relacionados con liquidez y rentabilidad.

3.1.4 *Análisis de los Resultados de la Entrevista*

El señor Erasmo Neira Gerente General de la Compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A menciona en la entrevista realizada que el modelo de gestión permitirá una mejora de los aspectos logísticos que maneja CITSEPET S.A ya que es ahí donde existen mayores falencias, señor gerente ratifica la importancia del control de los recursos que financieramente aporta considerablemente a la estabilidad económica de la compañía, dentro del modelo de gestión que se propondrá el control de los recursos y la correcta distribución de las tareas serán los pilares que sostengan la investigación.

De igual manera se hace necesario incluir dentro del modelo de gestión un estudio situacional del entorno en el que CITSEPET S.A presta sus servicios, este estudio estará orientado a identificar de mejor manera a los posibles clientes con el firme propósito de que la compañía no sufra desfases en sus estados financieros a su vez nos permitirá reducir el riesgo de iliquidez.

El señor gerente pone en manifiesto el principal motivo por el que las compañías de transporte pesado sufren iliquidez, si bien es cierto el factor predominante es externo una correcta administración de los recursos internos podría disminuir el riesgo, dentro del modelo de gestión administrativo – financiero se planteara medidas preventivas que se usen como soporte y que permitan mantener a flote a la compañía. El señor gerente nos da apertura para proponer un modelo de gestión agresivo en contra de las malas prácticas y que permita a la compañía reducir el riesgo de cerrar por falta de recursos. Esta entrevista ratifica que una reestructura de la gestión financiera sería lo más adecuado por lo que el modelo de gestión que es la base de esta investigación estará enfocado en mejorar la gestión financiera que CITSEPET S.A mantiene.

Para finalizar el señor gerente se manifiesta optimista frente a la propuesta de un modelo de gestión, cabe mencionar que la administración se encuentra recién posesionada por lo que el señor Erasmo Neira visualiza al modelo de gestión administrativo - financiero como una oportunidad de mejora y una ayuda invaluable en el cumplimiento de sus funciones.

3.1.5 *Resultados Obtenidos en la Evaluación*

En general las evaluaciones realizadas a los trabajadores y los acuerdos alcanzados, estuvieron dentro de los rangos alto (calificación 3) y muy alto (calificación 4). De esta forma, la información sistematizada resulta homogénea, lo que por un lado evidencia una coherencia sobre las valorizaciones acerca del desempeño demostrado por los trabajadores/as en el transcurso del año 2019 y 2020.

El área correspondiente a administrativos evidenció en las calificaciones hechas por las jefaturas una sobrevalorización de la capacidad de relaciones interpersonales que estos sostienen, en específico sobre el trato diferente y correcto, además del respeto por el conducto regular demostrado en su trabajo, el cual es menos constatado en la autoevaluación de los propios trabajadores.

Otra capacidad destacada fue la de colaboración/cooperación, en lo que dice relación con aceptar el apoyo de otros en tareas que requieren esfuerzo adicional. Sin embargo, en la capacidad de iniciativa/autonomía, las jefaturas evaluaron con un punto por debajo de lo hecho por los trabajadores en lo que se relaciona con actuar rápidamente ante problemas y en la capacidad de proponer mejoras. El área de operativos evidenció una uniformidad en la percepción evaluativa y auto evaluativa, ya que en casi la totalidad de las habilidades y capacidades medidas en los indicadores calificados registran que los trabajadores/as de esta agrupación están dentro de lo que se espera de sus cargos, lo cual podría demostrar el ajuste adecuado que existe respecto de sus desempeños laborales y sus respectivas jornadas de trabajo en lo referido a su productividad, compromiso, cooperación, iniciativa y servicio.

Objetivos Funcionales

Como parte de la evaluación de desempeño, el tercer apartado desarrollado durante el proceso de retroalimentación buscó que luego de la conversación sostenida entre trabajador/a y jefatura acerca de los desempeños del primero, se pudiesen rescatar acuerdos y compromisos relacionados con las funciones que desempeña y con acciones que se requerirían para alcanzar un óptimo nivel en cada cargo. Tal como se mencionó dentro de los resultados generales, sólo se efectuó un 59% de los procesos de retroalimentación, situación que no permite recabar toda la información necesaria para visualizar en todas las Direcciones de gestión ámbitos de mejora. Sin embargo, con la información obtenida y mediante la categorización de los datos sistematizados es posible vislumbrar que los objetivos propuestos en forma conjunta entre trabajador/a y jefatura estribaron en demandas de capacitación, objetivos para la mejora de la gestión organizacional, acuerdos de cada cargo para el progreso en las funciones laborales y finamente solicitudes específicas para la institución.

Capacitación

A continuación, están algunas de las solicitudes y requerimientos de cursos de capacitación que los trabajadores/as en conjunto con sus jefaturas estipularon en el proceso de evaluación de desempeño:

- Idioma: se demandan cursos de capacitación en inglés para la secretaria debido a demanda creciente de empresas extranjeras.

- Gestión de archivos: organización y administración de archivos para facilitar el orden y la atención a los usuarios.
- Software Office: actualización en Word y Excel (básico, intermedio y avanzado), demandado principalmente para la secretaria.
- Informática: se requieren cursos especializados en redes, tecnología avanzada y edición de videos, y además cursos específicos en el manejo del uso del computador y reparación de impresora.
- Administración/Contabilidad: estadística, uso de base de datos, estrategias de cobranza y planificación.
- Relaciones laborales: este ámbito se relaciona con la necesidad de mejorar los ambientes de equipo a través de la adquisición de habilidades personales en el trabajo que permitan desarrollar relaciones interpersonales saludables.
- Gestión y Desarrollo Organizacional: principalmente solicitado por el área del equipo de Informática.
- Mecánica: mantenimiento básico y emergente de vehículos.
- Otros: solicitud de cursos diversos como desarrollo de habilidades de atención, comunicación y expresión oral y escrita, entre otros.

Gestión Operativa

Esta categoría abarca ajustes que se tomarán en cada una de las direcciones de gestión para mejorar la orgánica y operatividad de cada una de ellas y así propiciar las condiciones adecuadas para mejorar el desempeño de las mismas.

- Reuniones: se acordaron reuniones semanales o mensuales, para mejorar la organización de las direcciones o apoyar de manera más directa a otras con las que se tiene
- Vinculación. - Comunicación/coordinación: incremento de comunicación y contacto para desarrollar un trabajo más coordinado.
- Organización del tiempo: se sugieren técnicas para un mayor aprovechamiento de las jornadas laborales de los trabajadores/as. Técnicas como confeccionar un listado semanal de tareas, pauta diaria o implementar ambos para compartirlo con jefatura y coordinar efectivamente su factibilidad, fueron algunas de las sugerencias emanadas en este apartado.
- Trabajo en equipo: perfeccionar líneas de equipo comunes para motivar un trabajo colaborativo y así mejorar las relaciones laborales, a través de rutinas de trabajo para intencional lo anterior, por ejemplo. - Promoción de autonomía: se recomiendan acciones que se orienten desde el fortalecimiento de la autonomía, liderazgo y cumplimiento efectivo de obligaciones.

Acuerdos

Los trabajadores/as a través del contexto de retroalimentación propiciado por el proceso evaluativo permitió que llegaran a algunos acuerdos específicos que permitan mejorar sus desempeños en la institución, entre los cuales destacan:

- **Responsabilidad:** compromisos como cumplir con plazos de entrega de productos, puntualidad, aprovechar de mejor forma la jornada laboral fueron algunos de los acuerdos.
- **Compromisos personales:** compromisos relacionados con actitudes personales a desarrollar como demostrar mayor participación, proactividad y compromiso, fomentar una actitud positiva frente al trabajo, incrementar actitud propositiva y disposición al cambio, participar de las posibilidades de capacitación que ofrece la institución, entre otros.
- **Deberes singulares:** refieren a estipulaciones específicas de cada trabajador/a de acuerdo a las particularidades y obligaciones que tienen, comprometiendo en algunos casos productos y plazos específicos.

Solicitudes

Además de lo anterior, los trabajadores/as y las jefaturas utilizaron este apartado para presentar algunas solicitudes a la institución para el mejoramiento de los desempeños laborales:

- **Bienestar:** generar instancias de autocuidado para fortalecer equipos de trabajo y velar por el bienestar de los mismos.
- **Infraestructura:** mejorar calidad de espacios y material de trabajo.
- **Informática:** mejoramiento y adquisición de implementos computacionales como impresoras, equipos, sistemas, etc.
- **Recursos Humanos:** contar con descripciones de cargo y flexibilidad horaria.
- **Propuestas:** reconocimiento de años de trabajo, bono por productividad.

3.1.6 FODA

A continuación, se presenta el desarrollo del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permite analizar la situación actual de CITSEPET S.A con la finalidad de llegar a conclusiones que beneficien a la organización.

FORTALEZAS

1. Modernización de los vehículos
2. Precios accesibles
3. Gran experiencia en el mercado
4. Control constante de las unidades

DEBILIDADES

5. Poca inversión en publicidad empresarial
6. Incumplimiento de las políticas establecidas por parte de los socios.
7. Ausencia de control administrativo
8. Falta de un plan estratégico
9. Resistencia al cambio
10. Falta de manuales y normativa interna

OPORTUNIDADES

1. Baja calidad en otros tipos de transporte
2. Mejoramiento constante de vías
3. Alto porcentaje de clientes satisfechos
4. Exoneración de vehículos
5. Necesidades insatisfechas bien identificadas

AMENAZAS

1. Alta competencia en el Mercado
2. Normativa estricta sector transporte
3. Ingreso de nuevos competidores
4. Crecimiento de compañías de transporte

3.2 Propuesta

3.2.1 Tema

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A PERIODO 2021-2023

3.2.2 Empresa

CITSEPET S.A renovó su mesa directiva el pasado 15 de enero del presente año siendo el señor Erasmo Eduardo Neira Lalangui posesionado como gerente general y la señora Judith Dorado Mantilla como presidenta, la compañía está conformada por 47 accionistas e inicio sus actividades económicas el 24 de noviembre de 2014 con un capital suscrito de 2400,00 dólares americanos, en la actualidad se desarrolla en el medio local brindando el servicio de transporte pesado por carretera de bienes en su mayoría desechos, material pétreo, madera, herramientas industriales y material ferretero para empresas petroleras y proyectos gubernamentales, cuenta con choferes capacitados para brindar un servicio de excelencia al igual que un parque automotor en buenas condiciones.

3.3 Análisis Externo

3.3.1 Análisis del Macro Entorno

La pandemia Covid-19 ha cobrado un alto precio al Ecuador en términos sociales, por la pérdida de vidas y el crecimiento de la pobreza la destrucción de empresas y puestos de trabajo. Desde 2015 en adelante, los desequilibrios internos se han agudizado expresándose en una prolongada recesión económica, la destrucción acelerada de empleo productivo y formal y la drástica reducción del nivel general de precios internos.

Por su parte, los desequilibrios externos se han dejado sentir por la ralentización de la economía internacional, las dificultades del comercio global por los conflictos entre las grandes potencias y la disminución de la inversión extranjera en países en desarrollo que han deteriorado las cuentas externas del país. La pandemia del coronavirus agravó esta situación, debido a que ejerce fuertes presiones tanto sobre la oferta, así como sobre la demanda agregada, que a su vez se expresan en menos horas de trabajo y menor consumo. La reclusión inicial y los aislamientos sociales constituyen medidas sanitarias preventivas con consecuencias económicas. A lo anterior se suman los problemas externos de caída de precios internacionales de los principales productos de exportación, como el petróleo y la reducción del consumo global.

- **Factor Demográfico**

La planificación estará centrada exclusivamente a la ciudad de Orellana donde tiene su sede matriz la compañía. En el Ecuador la red vial en su mayoría se encuentra en buenas condiciones, ya que la movilidad geográfica de las mismas ha ido evolucionando para beneficio de los ecuatorianos esto ha servido para ahorrar tiempo y dinero en el transporte terrestre. Todos estos aspectos hacen que la persona se mueva en un entorno cada vez más cambiante, con un ritmo de vida cada vez más intenso, frenético, con continuos desplazamientos, con lo cual el tiempo se convierte en factor vital. La nueva tendencia de consumo de las personas en una época de cambio, la globalización, donde se ve inmerso el aumento en competitividad.

- **Factor Climático**

El clima es cálido húmedo, la temperatura varía entre los 20° y 40° C. debido a su altitud (254 m.). Predomina el tropical húmedo, con lluvias persistentes que originan intensa evaporación y consecuentemente altas temperaturas de un promedio de 25 grados centígrados. En ocasiones un clima sumamente caluroso que favorece al estado de las vías.

- **Factor Económico**

Los factores económicos son punto clave ya que el país está atravesando por una etapa de transición. Tras años de contante baja de precios y desestabilizaciones políticas y económicas, lo que se pretende con este cambio es dinamizar todos los sectores estratégicos de manera que el transporte se vea beneficiado ya que representa un ingreso significativo a la economía ecuatoriana. La compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A busca ofrecer a sus clientes un servicio de calidad acorde a las necesidades cambiantes del entorno, que el consumidor perciba el costo mínimo en relación al servicio prestado. Los habitantes de Orellana, no fueron ajenos a la crisis económica, el nivel de ingresos ha disminuido considerablemente y a su vez los precios de los productos básicos han aumentado. Las empresas, aun así, no logran reducir el precio de sus mercaderías y esto pone al mercado en una situación de demanda de precios más que de calidad. Esto debido a la estandarización de precios que se ha dado por el Consejo nacional de Transporte terrestre. Si el consumidor actualmente deseara obtener un servicio de transporte pesado, no tendría demasiadas opciones ya que tienen todos los mismos precios y la calidad del servicio depende y varía en la calidad de las unidades. Debido a la actual situación económica la compañía ha tenido que adaptarse a los cambios y se encuentra en capacidad de ofrecer un servicio de calidad.

- **Factor Político-Legal**

Hoy por hoy el Ecuador se encuentra tratando de lograr una estabilidad política que le permita atraer inversión extranjera, dentro del tema transporte se ha llegado a convenios y acuerdos sobre los precios que se deben dar a los usuarios del servicio así como también el de los beneficios tales como exoneraciones de impuestos para los vehículos, el estancamiento de los precios en los combustibles es el único que a la fecha se encuentra en discusión. En el aspecto legal la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A cumple con todos los requerimientos establecidos por la Superintendencia de compañías valores y seguros, así mismo para poder ofrecer el servicio de transporte, al tener todos sus documentos en regla. A continuación se presenta un cuadro resumen del marco regulatorio para el transporte terrestre en el Ecuador.

Tabla 11-3: Marco regulatorio para el transporte terrestre en el Ecuador.

COMPETENCIA	ORGANISMO
Autoridad Planificación Políticas Tarifas Registro Fiscalización Matriculas Creación de empresas de transporte	AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO DEL ECUADOR
Registro y control de empresas de transporte	SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS VALORES Y SERGUROS

Fuente: Investigación

Elaborado por: Monar, F. 2022

- **Factor Tecnológico**

En el concepto de negocio la tecnología es un factor de suma importancia, ya que es vital para ofrecer un buen servicio.

Tabla 12-3: Factores y dimensiones

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
<u>Dimensión Económica</u>			
E1. Recesión Económica	Incertidumbre para invertir, falta de garantías, freno del crecimiento económico	La empresa no invierte esperando mejores tiempos.	Estado clientes proveedores competidores
<u>Dimensión Político – Legal</u>			
PL1. Promoción y Financiación a las empresas de transporte pesado	Existen instrumentos legales que estimulan el desarrollo de las compañías de transporte pesado	La compañía desea adquirir tecnologías y vehículos de nueva generación	Estado CFN Banca Privada
<u>Dimensión Socio – Cultural</u>			
SC1. Movimiento migratorio de la población al campo por pandemia COVID 19	Abandono, fluctuante y creciente, de las áreas urbanas por parte de la población buscando mantenerse a salvo en la zona rural.	La inestabilidad existente producto de la pandemia debido al alto grado de mortalidad	Competidores Clientes Estado proveedores
<u>Dimensión Tecnológica</u>			
T1. Tendencia a la automatización dentro de los procesos administrativos	Modernización de procesos que aumentan la productividad y reducen los costos de operación.	La empresa plantea la modernización tecnológica de sus procesos administrativos y operativos.	Proveedores de tecnología CFN Estado Banca privada
<u>Dimensión Medioambiental</u>			
MA1. Contaminación del medio por la eliminación de humo de las unidades.	Se han detectado altos índices de contaminación de vehículos automotores por la eliminación de humo.	Las entidades gubernamentales estipulan un alto impuesto por contaminación ambiental	Población en general Autoridades seccionales, Proveedores.

Elaborado por: Monar, F. 2022

CITSEPET S.A posee tecnología automotriz de punta, de última generación, que le permite brindar un servicio diferenciado y de alta calidad. El factor tecnológico es claramente una ventaja y una forma de diferenciarse de la competencia.

- **Factor Socio Cultural**

Las costumbres del hombre han cambiado considerablemente con el tiempo. Este es de naturaleza cambiante, la incorporación de la mujer al mercado laboral ha revolucionado todas las estructuras existentes. La mujer tiende cada vez más a su propia autorrealización, a una independencia respecto del hombre. Estos cambios propician que las familias se formen a una edad cada vez más avanzada, y que como consecuencia sean menos numerosas. La inestabilidad en el mercado laboral, y el necesario proceso de autoformación, propician el que las personas se vuelvan cada vez más individualistas y estén cada vez más tiempo fuera de sus hogares. Toda esta situación conduce a la inestabilidad en el hogar, el continuo cambio a nivel de desplazamientos, las ansias, las prisas. En definitiva, el tiempo se hace vital.

- **Factor Medio-Ambiental**

Este negocio se basa en ofrecer un servicio de transporte pesado con características especiales, un servicio de calidad con alta confianza tanto en personal de la empresa como en vehículos. Los vehículos sometidos a permanentes mantenimientos para reducir al mínimo la contaminación del medio ambiente, además de estar en constante innovación del parque automotor.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO

MISION

- La tesista creo esta misión debido a que la compañía no contaba con una definida.

Brindar un servicio de transporte de carga pesada y logística dentro de la provincia de Orellana satisfaciendo plenamente en tiempo y forma los requerimientos de nuestros clientes garantizando un servicio que destaque por la seguridad, puntualidad y calidad, con respaldo de tecnología adecuada, personal calificado y competitivo, con respeto al medio ambiente en el que operamos.

VISION

- La tesista creo esta visión debido a que la compañía no contaba con una definida.

Ser la compañía líder en el transporte de carga pesada, consolidarnos en el mercado Orellanense y expandirnos a nivel nacional como una compañía de calidad que brinda sus servicios con excelencia, eficiencia y seguridad, acorde con el cambio de la tecnología y comprometiéndonos con el medio ambiente, servicio al cliente y la formación integral de sus colaboradores.

3.4 Análisis Interno

3.4.1 Pronosticación

Tabla 13-3: Factores determinantes para el éxito de la empresa

LISTADO DE LOS FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA										
Factores	Calificación	Comportamiento actual	¿Qué pasaría si?	Determinación MLC que requiere cambio						observaciones
				Inmediato	1 año	2 años	3 años	4 años	Más de 4 años	
Recesión Económica	20	Incertidumbre para invertir	La empresa no podría ir a la quiebra por falta de recursos para operar	X						----
Promoción y Financiación a las empresas de transporte pesado	16	Altos interés	Dificulta el crecimiento de la compañía por la poca capacidad de endeudamiento que tiene	X						----

Movimiento migratorio de la población al campo por pandemia COVID 19	16	Abandono, fluctuante y creciente	El servicio de transporte pesado se vería en innecesario generaría 'perdidas millonarias	X							----
Tendencia a la automatización dentro de los procesos administrativos	20	Cambio constante en los procesos	Sería positivo por se iría a la par con los avances tecnológicos		X						----
Contaminación del medio por la eliminación de humo de las unidades.	20	Incremento de la contaminación por vehículos	Destrucción acelerada del medio ambiente mayor número de mortalidad.	X							----

Elaborado por: Monar, F. 2022


3.5 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución

3.5.1 Estructura del presente Manual

- Identificación
- Prólogo y/o introducción
- Objetivos de los procedimientos
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- Responsables

Tabla 14-3: Identificación

Logotipo de la organización:	
Nombre oficial de la organización	CITSEPET S.A
Denominación y extensión	Unidad contable y administrativa
Lugar y fecha de elaboración	Orellana, 16 de septiembre 2021
Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización	Departamento financiero

Elaborado por: Monar, F. 2022

Prólogo e introducción

El presente documento es el compendio de las actividades contable financieras que se realizan en la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A.

Los presentes procedimientos están agrupados por áreas afines y constituyen las transacciones que diariamente se realizan en la empresa ajustada al sistema.

El objeto del presente manual es documentar todas las actividades contables y financieras de la compañía para mantener un marco de referencia en el caso de que se produzca la sustitución de cualquiera del personal del área mencionada.

La importancia del presente documento se centra en estandarizar las actividades contable – financieras de la compañía, así como la emisión de informes financieros específicos.

Dentro de las utilidades más importantes que otorgará el presente manual están las siguientes:

- Permitirá conocer el funcionamiento interno del área contable en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliara en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades del área.
- Servirá para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal del área.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumentará la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudará a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Procedimientos a documentar

La compañía CITSEPETS.A posee los siguientes procedimientos en el área contable:

- Facturación
- Cobranzas
- Pagos

Áreas de aplicación

Las áreas de aplicación de los procedimientos relacionados con el área contable son los siguientes:

Tabla 15-3: Áreas de aplicación por procedimiento

PROCEDIMIENTO	ÁREA DE APLICACIÓN
Facturación	Contabilidad, servicios
Cobranzas	Contabilidad
Pagos	Contabilidad

Elaborado por: Monar, F. 2022

Responsables

Los responsables de los procedimientos relacionados con el área contable son los siguientes:

Tabla 16-3: Responsables de los procedimientos

PROCEDIMIENTO	ÁREA DE APLICACIÓN
Facturación	Contador, Secretaria
Cobranzas	Contador, Secretaria
Pagos	Contador, Secretaria

Elaborado por: Monar, F. 2022

Políticas y normas

Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda operar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones de la compañía.

Las políticas y normas que regirán a cada uno de los procedimientos se detallan a continuación:

Políticas y normas para el procedimiento de facturación

- Se debe llenar obligatoriamente toda la información solicitada en la factura.
- La información del cliente deberá ser ingresada a la base de datos si es que se trata de una venta a crédito.
- Los cambios de precios, información de clientes, vendedores, políticas de cobro y pago podrán hacerse únicamente con la autorización del gerente o administrador.

Políticas y normas para el procedimiento de cobranzas

- El crédito que manejará la compañía es hasta de 90 días contados a partir de la emisión de la factura.

- El interés por mora de las cobranzas por cada mes o fracción de mes será del 2% mensual sobre el valor de la deuda, previo acuerdo escrito de las partes.
- La ineficiencia en las cobranzas será atribuida a sus responsables con la respectiva sanción de la reducción de su sueldo.
- Los cambios en el módulo mantenimiento se realizarán única y exclusivamente con autorización de la gerencia o administración.
- Los cheques y efectivo ingresados en el transcurso del día deberán ser inmediatamente depositados al día siguiente manteniendo un saldo de caja prudente para las operaciones del día.
- Otorgar a los clientes descuentos por pronto pago y así se disminuirá el plazo promedio de cobro.

Políticas y normas para el procedimiento de pagos

- Los pagos se los realizará con cheques girados y cruzados a nombre de la empresa.
- Tener un sistema de sobregiro.
- Desembolso controlado envío por postal o compensación ya que de esta manera se puede demorar más el pago sin recargo.
- Tener saldos en las cuentas bancarias que permitan dar seguridad a los proveedores.
- La cuenta bancaria debe estar permanentemente en movimiento y sin deudas morosas para tener buenas referencias bancarias y así los proveedores puedan dar un tiempo más largo de crédito.
- Tener una amplia cartera de proveedores para saber quién otorgará mejores créditos.
- Negociar la deuda con el proveedor.
- Adquirir deudas con proveedores más antiguos de la empresa
- Determinar estrategias de pagos, como la de cancelar la deuda lo más tarde posible dentro del plazo establecido.
- Elaborar un horario de pagos con los proveedores que beneficie tanto a ellos como a la empresa.

Conceptos claves

- Manual: documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre diversos temas o procedimientos de una empresa.
- Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

- Cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién en una organización.
- Productividad: medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.
- Procesos: es la forma sistemática en que las organizaciones hacen las cosas y que las actividades se desarrollan de acuerdo a lo establecido.
- Actividad: conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función asignada.
- Alternativa: constituye la posibilidad de elegir entre dos opciones viables para lograr las metas y objetivos de un programa, considerando las políticas que normen el desarrollo global de la organización.
- Análisis: examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.
- Atribución: cada una de las funciones, actividades o tareas que se asignan a un funcionario o unidad administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.
- Autoridad: facultad de mando conferido a una institución o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos.
- Carga de trabajo: es la que se establece de acuerdo con las funciones que se desarrollan en el desempeño de un cargo específico y conforme a los requerimientos exigidos para su ocupación.
- Estructura orgánica: unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquicos funcionales.
- Evaluación: es la revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.
- Diagrama de flujo: representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.
- Cadena de valor: la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Manual de procedimientos del área contable


A continuación, se presenta el manual de procedimientos de la unidad contable de la compañía CITSEPET S.A

Facturación

El proceso de facturación posee los siguientes módulos:

- Facturación al contado: Permite registrar ventas rápidas cuya información del cliente no se graba en el sistema y la factura se emite como consumidor final
- Facturación a crédito: Se registra la información del cliente en la base de datos y se emite factura con comprobantes de retención si fuese el caso y se genera el crédito.
- Consultas: Permite desplegar la información de clientes de la base de datos.
- Modificaciones: Permite anular la factura solo si es del mismo día.
- Devoluciones: Permite ingresar el número de una factura para realizar el proceso de devolución a través de la devolución de una nota de crédito.
- Clientes: Permite crear un cliente en la base de datos con todas las especificaciones.
- Mantenimiento: Permite replantear las políticas de precios y formas de pago además de modificar la base de datos de clientes y vendedores.

Tabla 17-3: Departamento: Contabilidad Procedimiento: Facturación

<p><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u> HOJA DE PROCEDIMIENTOS</p>		 CITSEPET S.A
Departamento: Contabilidad Procedimiento: Facturación Objetivo del procedimiento: Emitir la documentación necesaria cuando se produce una venta además de registrar las transacciones y contabilizarlas en el sistema. Alcance: Desde la recepción de orden de servicio y/o pedido hasta la emisión de la factura. Responsable: Contador, personal de servicio		
Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Orden de servicio, Orden de pedido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la orden de servicio 2. Seleccionar ícono facturación 3. Seleccionar ventas al contado 4. Seleccionar ventas a crédito 5. Establecer tipo de crédito (30, 60, 90 días) 6. Seleccionar el código de servicio 7. Preguntar al cliente por la información requerida. 8. Llenar información requerida 9. Imprimir la factura 10. Guardar cambios 11. Cobrar en efectivo 12. Obtener información sobre la habilitación de la tarjeta de crédito 13. Emitir boucher 14. Emitir la factura y comprobante de retención original al cliente 15. Archivar la copia 16. Seleccionar ícono facturación 17. Seleccionar opción devolución 18. Ingresar el número de factura 19. Seleccionar los códigos de productos a devolver 20. Emitir nota de crédito 	Factura, comprobante de retención


Elaborado por: Monar, F. 2022

3.6 Cobranzas

El proceso de cobranzas posee los siguientes módulos:

- Consulta de deudores: Permite conocer el estado actualizado de las cuentas por cobrar.
- Asignación de créditos: Permite hacer una reducción de la deuda con notas de crédito a los deudores.
- Asignación de débitos: Permite hacer un incremento de la deuda por cheques protestados.
- Recibos de caja: Permite registrar el pago de los clientes que adeudan.
- Recibos de caja especiales: Este comprobante de ingreso permite registrar directamente el depósito a la cuenta bancos y generar retenciones para más de una factura.
- Consulta de cheques: Permite consultar, eliminar y reportar el movimiento de los cheques
- Mantenimiento: Permite hacer modificaciones en la base de datos de clientes.
- Informes: Permite sacar información sobre deudores con mayor detalle.

Tabla 18-3: Departamento: Contabilidad Procedimiento: Cobranzas

<p><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></p> <p>HOJA DE PROCEDIMIENTOS</p>		 <p>CITSEPET S.A</p>
<p>Departamento: Contabilidad</p> <p>Procedimiento: Cobranzas</p> <p>Objetivo del procedimiento: Registrar los valores cancelados por los clientes una vez que se ha diferido el pago de los mismos mediante la asignación de un crédito personal.</p> <p>Alcance: Factura de venta hasta el registro del ingreso de la deuda</p> <p>Responsable: Contador</p>		
Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
<p>Factura de venta y comprobantes de retención</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigir la factura y comprobantes de retención emitidos por la empresa para verificación de valores. 2. Seleccionar ícono cobrar 3. Seleccionar opción recibos de caja 4. Seleccionar recibos de caja especiales 5. Ingresar número de factura o código del cliente 6. Observar saldo por cobrar 7. Recibir el valor de la cuota por cobrar 8. Actualizar la ficha del cliente 9. Seleccionar ícono cobrar 10. Seleccionar opción asignación de débitos 11. Realizar la eliminación del cheque 	<p>Registro de ingreso por abonos de deuda de los deudores</p>


Elaborado por: Monar, F. 2022

Pagos

El proceso de pagos posee los siguientes módulos:

- Consultas de acreedor: Permite conocer la información actualizada de empresas y personas a quienes se sea adeuda dinero.
- Asignación de créditos: Permite hacer un aumento de la deuda con notas mediante notas de crédito otorgadas por los acreedores.
- Asignación de débitos: Permite hacer una reducción de la deuda por de la empresa con los acreedores.
- Comprobantes de egreso: Permite registrar todas las salidas de efectivo de la empresa por concepto de pagos de la empresa a sus acreedores.
- Consulta de cheques: Permite realizar la consulta y eliminación de todos los cheques girados por la empresa.
- Otras transacciones: Permite registrar el egreso de efectivo por otras razones que no sean deudas con acreedores.
- Mantenimiento: Permite hacer modificaciones en la base de datos de proveedores y acreedores.

Tabla 19-3: Departamento: Contabilidad Procedimiento: Pagos


<p><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></p> <p>HOJA DE PROCEDIMIENTOS</p>		 <p>CITSEPET S.A</p>
<p>Departamento: Contabilidad</p> <p>Procedimiento: Pagos</p> <p>Objetivo del procedimiento: Registrar los valores cancelados por la empresa una vez que se ha diferido el pago de la misma mediante la asignación de un crédito personal. Alcance: Factura de venta hasta el registro del ingreso de la deuda</p> <p>Responsable: Contador</p>		
Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
<p>Factura de compra y comprobantes de retención</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar en cuenta las facturas y comprobantes de retención emitidos por los acreedores para verificación de valores. 2. Seleccionar ícono pagar cobrar. 3. Seleccionar opción comprobantes de egreso 4. Ingresar número de factura o código del acreedor. 5. Observar saldo por pagar. 6. Registrar el valor de la cuota a pagar 7. Seleccionar opción pagar. 8. Seleccionar opción comprobantes de egreso sub opción retenciones. 9. Registrar las retenciones realizadas por los proveedores. 10. Actualizar el estado de cuenta con el acreedor 	<p>Actualización de la deuda con los acreedores</p>

Elaborado por: Monar, F. 2022

3.7 Presupuesto

El procedimiento de realización del presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados). Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo sí bien por costumbre los presupuestos se elaboran por años. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre. En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

Tabla 20-3: Departamento: Contabilidad y gerencia general Procedimiento: Presupuesto

<p><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u> HOJA DE PROCEDIMIENTOS</p>		 CITSEPET S.A
<p>Departamento: Contabilidad y gerencia general Procedimiento: Presupuesto Objetivo del procedimiento: Diseñar un medio de control a fin de comparar los resultados financieros reales con los obtenidos en el presupuesto. Alcance: Búsqueda de información hasta oficialización del proveedor Responsable: Contador y Gerente General</p>		
Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Plan de compras	1 Recolectar información financiera 2 Planificar el presupuesto 3 Diseñar el presupuesto 4 Aprobar el presupuesto 5 Integrar el presupuesto con contabilidad 6 Ejecutar el presupuesto 7 Controlar el presupuesto	Inventarios comprados

Elaborado por: Monar, F. 2022

Frente a lo antes expuesto la tesista recomienda lo siguiente.

- El uso permanente del manual de procedimientos ya que este permitirá contar con una herramienta que mejore el control interno y por ende mitigue los riesgos que son crecientes e inesperados.
- Formalizar las políticas y funciones descritas en el manual por parte de la Asamblea General de Socios.
- Implementar el uso del Manual de Procedimientos aun en las más pequeñas actividades, mismo que servirá de herramienta para un adecuado sistema de control interno que permita minimizar los riesgos.
- Capacitar al personal en el uso y aplicación del Manual de Procedimiento para la Compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A
- Actualizar constantemente el Manual de acuerdo a los requerimientos de los nuevos procesos y normativa pertinente.
- Se debe estar en constante seguimiento en las actividades que ejecutan en la Compañía.
- Cuando la institución agregué nuevos procesos se debe dar las debidas actualizaciones al manual para que no haya una des concordancia en los procesos.

3.8 Modelo De Gestión Financiera

La empresa no dispone de un modelo financiero que le permita tomar decisiones acordes a la situación del entorno y de manera anticipadas en relación a sus finanzas por tal motivo se presenta a continuación un modelo que se basa en el análisis financiero, tomando en cuenta políticas para sus desarrollo.

Tabla 21-3: Prácticas exitosas establecidas por empresas de transporte pesado

Característica	Herramienta que utilizan
Objetivo estratégico a corto plazo	Liquidez
Contabilidad	Elaboración de conciliaciones mensuales entre la información generada en los módulos del sistema informático versus los registros contables
Liquidez	Cash flow diario
Gestión de efectivo	Planifica y verifica fondos para pagar impuestos mensualmente Trabajan con convenios con empresas prestadoras de servicios de alimentación, peajes, combustible y hospedaje
Presupuestos	Reconocimiento por centro de costos en cada uno de los proyectos
Indicadores mensuales	Análisis de indicadores de liquidez Información de rentabilidad por proyecto
Reportes	Cuadro de Control Gerencial mensual basado en perspectivas de BSC (Cuadro de Mando Integral)

Fuente: repositorio.uasb.edu.ec
Elaborado por: Monar, F. 2022

3.8.1 *Formulación Del Modelo De Gestión Financiera*

El modelo planteado en la presente investigación consta de 4 fases: Fase 1 referida a la planificación, fase 2 como gestión, fase 3 de control y fase 4 de reportes para la toma de decisiones gerenciales oportunas.

3.8.2 *Desarrollo Del Modelo De Gestión Financiera*

Fase 1: Planificación

Es una de las fases más importantes del modelo, en la cual se establecen los objetivos estratégicos y políticas genéricas empresariales de la organización. Es necesario tomar en consideración los objetivos estratégicos para establecer la planificación financiera del modelo.

3.8.3 *Objetivos Estratégicos*

Objetivo administrativo

Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos y planificación de la compañía.

Objetivo de crecimiento

Incrementar el número de accionistas y por ende el parque automotor de manera que la compañía cubra más territorio.

Implementar la promoción de sus servicios al establecer precios más adecuados que el de su competencia.

Objetivo de calidad de servicio

Asegurar la calidad de servicio final tomando en consideración los diferentes aspectos que componen los factores determinantes de la percepción del cliente.

Estrategias competitivas y de crecimiento

Las estrategias competitivas son para superar a los rivales y mantener una ventaja competitiva dentro de la compañía, además estas pueden ser sostenibles o duraderas con el tiempo, también estas estrategias permiten evidenciar como se esfuerza para lograr las condiciones con su mercado objetivo. Las estrategias de crecimiento tratan de tener claro las vías que se va a trabajar para conseguir establecer la visión de la compañía, en la que la propuesta de crecimiento se desarrollará.

Contabilidad

En el componente de contabilidad, se considera diseñar una lista de los procesos contables mínimos necesarios para el cierre mensual, con la finalidad de generar información depurada y confiable, con periodicidad mensual

Tabla 22-3: Estrategias área contable

HERRAMIENTA	PROCESOS
Respaldo de documentos fuente	Las transacciones generadas deben mantener el respaldo de documentos fuente, los cuales constituyen la evidencia escrita, que dan origen a los registros contables.
Conciliación bancaria	Elaboración de la conciliación bancaria, ya que debe coincidir el valor del estado de la cuenta de la entidad financiera (banco) y el saldo en libros (contabilidad) que posee la empresa.
Anexos de cuentas contables	Elaboración de anexos de cuentas contables, es decir conciliaciones entre la información generada en los módulos del sistema informático como bancos, cuentas por cobrar, activos fijos, cuentas por pagar, nómina, etc. versus los registros contables, ya que es conveniente comprobar que la información se traslade en su totalidad a la contabilidad de la empresa y que no existan descuadres producto de problemas técnicos, registros erróneos, etc.
Razonabilidad de saldos	En la normativa contable se ha desarrollado la metodología, denominada elaboración de reclasificaciones y ajustes contables, que permiten presentar saldos razonables mediante el análisis y depuración oportuna y apropiada de todas las cuentas contables.
Emisión estados financieros	Emisión de estados financieros mensuales: Balance de Situación Financiera, Estado de Resultados Integrales, Estado de Cambios en el Patrimonio, Notas a los Estados Financieros

Elaborado por: Monar, F. 2022

El objetivo de establecer estas políticas se ve reflejados en los siguientes resultados:

- Rotación de cuentas por cobrar más rápida, lo que genera una mejora en la liquidez empresarial.
- Disminuir las necesidades de financiamiento de corto plazo
- Reducir el riesgo de incobrabilidad por ende de pérdida parcial o total de valores.

Política de Efectivo

- Cobrar las cuentas pendientes tan rápido como sea posible, sin perder ventas futuras.
- Los firmantes de los cheques no deben ser responsables directos por las transacciones del efectivo.
- Los ingresos de efectivo no deben ser recibidos por el personal responsable del registro de las transacciones.
- El contador será responsable de que las conciliaciones bancarias sean preparadas oportunamente y que las discrepancias serán resueltas inmediatamente.
- El Gerente General es responsable para implementar y mantener adecuados controles internos sobre la firma de cheques, transferencia de efectivo, y autorización para realizar transacciones en efectivo.

Políticas de pago a proveedores

Esta política garantizará el pago a proveedores, la misma que tiene como base la estrategia empresarial, es necesario que se tome en cuenta ciertas variables útiles para la planificación, gestión y control de las mismas, así se detalla:

- Planificación de pago semanal o quincenal mediante un flujo proyectado de fondos diario.
- Negociación de descuentos por pronto pago que puedan ser otorgados por los proveedores.
- Período de pago que no sea menor al plazo de cobranza a clientes.
- Aprobación gerencial para ejecutar pagos a proveedores.
- Los pagos a proveedores no coincidan con fechas clave de pago de impuestos, nómina, seguridad social.

Política de Crédito

El crédito comercial se refiere a la venta de bienes o servicios que no son de contado. Las políticas referentes al otorgamiento de créditos implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa. En el grado en que se otorguen créditos y se amplíen los plazos de cobro a clientes, se estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos. Esto, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de servicios y mejorar las utilidades de la empresa.

- El límite de crédito dependerá del monto mensual de facturación y de la experiencia de pago que se tenga hasta el momento.
- El plazo de pago será máximo de (45) días para todos los clientes.
- Se cobrará un interés por mora, en pagos posteriores a la fecha de vencimiento de las facturas y una comisión por cheques devueltos.
- Toda devolución sobre pedidos no solicitados tendrá que ser dentro de los 5 días hábiles posteriores a la fecha de facturación.

Política de Activos Fijos

Se considera como activos fijos todos los bienes físicos que adquiera la compañía, cuya vida útil estimada sea mayor a tres años, que se destinen para ser utilizados en las actividades del giro normal del negocio. La propiedad y equipo como componente de la posición financiera reflejada en los estados financieros requiere un manejo y control riguroso en forma permanente ya que constituye el principal activo de la empresa.

- Para adquirir un activo fijo debe realizarse al menos tres cotizaciones, y al momento de adquirirlo que este correctamente valorizado.
- Toda compra de activos fijos debe estar amparada por un comprobante de venta sujeta al reglamento de facturación vigente y acta de entrega recepción.
- Se debe preparar un listado de activos fijos que indique su ubicación, costo y depreciación. Dichos listados deben estar conciliados con el libro mayor y deben estar actualizados mensualmente.
- La movilización de activos fijos debe ser documentada y aprobada por el gerente general.
- Se debe realizar una toma física de activos fijos, al menos una vez al año de acuerdo al listado de los mismos.

Política de Dividendos

Los dividendos son utilidades que se pagan a los accionistas como retribución de su inversión, por lo tanto la política de dividendos de una empresa es un plan de acción que deberá seguirse siempre que se decida efectuar tal distribución. La política debe considerarse tomando en cuenta dos objetivos básicos: maximizar el beneficio de los propietarios de la empresa y que esto no afecte la liquidez de la compañía.

- Establecer un porcentaje de pago de utilidades tomando en consideración la liquidez de la compañía.

ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES

Se presentan los estados financieros principales en los que se respalda CITSEPET S.A para el periodo 2019-2020.

Tabla 23-3: Estados de situación financiera

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PERÍODO 2019 -2020		
Cuentas	2019	2020
Activo		
Activo Corriente		
Bancos	\$ 6.800,00	\$ 9.500,00
Caja	\$ 150,00	\$ 150,00
cuentas por cobrar clientes	\$ 20.760,12	\$ 40.973,00
Anticipo a empleados	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00
total activo corriente	\$ 29.710,12	\$ 52.423,00
Activo no corriente		
Equipo de computación y software	\$ -	\$ 4.470,48
Muebles y enseres	\$ 1.980,00	\$ 3.520,00
total activo no corriente	\$ 1.980,00	\$ 7.990,48
Total activos	\$ 31.690,12	\$ 60.413,48
Pasivos		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Proveedores	\$ 6.150,00	\$ 10.590,00
Impuestos (SRI)	\$ 800,00	\$ 2.000,00
total pasivo corriente	\$ 16.950,00	\$ 32.590,00
Total pasivos	\$ 16.950,00	\$ 32.590,00
Patrimonio		
Capital Social	\$ 2.000,00	\$ 2.400,00
Resultados del ejercicio	\$ 37.376,60	\$ 48.428,57
total patrimonio	\$ 39.376,60	\$ 50.828,57
Total pasivo y patrimonio	\$ 56.326,60	\$ 83.418,57

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Tabla 24-3: Estados de resultados

COMPañÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A ESTADO DE RESULTADOS PERÍODO 2019 -2020		
Cuentas	2019	2020
Total ingresos	\$ 100.245,60	\$ 150.380,95
Transporte de material petreo	\$ 35.615,30	\$ 53.127,98
Transporte de tanquero	\$ 31.215,10	\$ 47.135,98
Transporte de varios	\$ 33.415,20	\$ 50.116,99
Costo de ventas	\$ 38.277,76	\$ 57.229,99
Gasto personal de servicio	\$ 11.749,26	\$ 16.066,67
Combustibles	\$ 12.659,25	\$ 20.086,66
Mantenimiento	\$ 13.869,25	\$ 21.076,66
Utilidad bruta	\$ 61.967,84	\$ 93.150,96
Gastos administrativos	\$ 11.496,96	\$ 27.748,68
Sueldos	\$ 11.496,96	\$ 27.748,68
Utilidad operacional	\$ 50.470,88	\$ 65.402,28
Gastos financieros	\$ 635,42	\$ 830,85
Interés instituciones financieras	\$ 635,42	\$ 830,85
Utilidad antes de impuestos a la renta	\$ 49.835,46	\$ 64.571,43
Impuesto a la renta	\$ 12.458,87	\$ 16.142,86
Utilidad neta del año	\$ 37.376,60	\$ 48.428,57

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Tabla 25-3: Análisis vertical y horizontal del balance general

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL PERÍODO 2019 -2020					
CUENTAS	2019	2020	A. VERTICAL	A. HORIZONTAL	
				VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Activo					
Activo Corriente					
Bancos	\$ 6.800,00	\$ 9.500,00	15,7%	\$ 2.700,00	40%
Caja	\$ 150,00	\$ 150,00	0,2%	\$ -	
Cuentas por cobrar clientes	\$ 20.760,12	\$ 40.973,00	67,8%	\$ 20.212,88	97%
Anticipo a empleados	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	3,0%	\$ (200,00)	-10%
total activo corriente	\$ 29.710,12	\$ 52.423,00	86,8%	\$ 22.712,88	76%
Activo no corriente					
Equipo de computación y software	\$ -	\$ 4.470,48	7,4%	\$ 4.470,48	
Muebles y enseres	\$ 1.980,00	\$ 3.520,00	5,8%	\$ 1.540,00	78%
total activo no corriente	\$ 1.980,00	\$ 7.990,48	13,2%	\$ 6.010,48	304%
total activos	\$ 31.690,12	\$ 60.413,48	100,0%	\$ 28.723,36	91%
Pasivo					
Pasivo corriente					
cuentas por pagar	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	24,0%	\$ 10.000,00	
Proveedores	\$ 6.150,00	\$ 10.590,00	12,7%	\$ 4.440,00	72%
Impuestos (SRI)	\$ 800,00	\$ 2.000,00	2,4%	\$ 1.200,00	150%
total pasivo corriente	\$ 16.950,00	\$ 32.590,00	39,1%	\$ 15.640,00	92%
total pasivos	\$ 16.950,00	\$ 32.590,00	39,1%	\$ 15.640,00	92%
patrimonio					
Capital Social	\$ 2.000,00	\$ 2.400,00	2,9%	\$ 400,00	20%
Resultados del ejercicio	\$ 37.376,60	\$ 48.428,57	58,1%	\$ 11.051,97	
total patrimonio	\$ 39.376,60	\$ 50.828,57	60,9%	\$ 11.451,97	29%
total pasivo y patrimonio	\$ 56.326,60	\$ 83.418,57	100,0%	\$ 27.091,97	48%

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Tabla 26-3: Análisis vertical de estado de resultados

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A						
ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADO DE RESULTADOS						
PERÍODO 2019 -2020						
Cuentas	2019	2020	A. VERTICAL 2019	A. VERTICAL 2020	A HORIZONTAL	
					VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Total ingresos	\$ 100.245,60	\$ 150.380,95	100,0%	100,0%	\$ 50.135,35	50%
costo de ventas	\$ 38.277,76	\$ 57.229,99	38,2%	38,1%	\$ 18.952,23	50%
utilidad bruta	\$ 61.967,84	\$ 93.150,96	61,8%	61,9%	\$ 31.183,12	50%
gastos administrativos	\$ 11.496,96	\$ 27.748,68	11,5%	18,5%	\$ 16.251,72	141%
utilidad operacional	\$ 50.470,88	\$ 65.402,28	50,3%	43,5%	\$ 14.931,40	30%
gastos financieros	\$ 635,42	\$ 830,85	0,6%	0,6%	\$ 195,43	31%
utilidad antes de impuestos a la renta	\$ 9.835,46	\$ 64.571,43	49,7%	42,9%	\$ 14.735,97	30%
impuesto a la renta	\$ 12.458,87	\$ 16.142,86	12,4%	10,7%	\$ 3.683,99	30%
utilidad neta del año	\$ 37.376,60	\$ 48.428,57	37,3%	32,2%	\$ 11.051,98	30%

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Liquidez

La información que genera el área contable es utilizada en el componente de liquidez para la elaboración de herramientas que permitan la adecuada gestión, por ende, la importancia de que sea ejecutada de forma apropiada de acuerdo a la frecuencia establecida a continuación, para mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

Tabla 27-3: Herramientas de liquidez

HERRAMIENTA	PROCESOS	FUENTE DE INFORMACION
Estado de liquidez	Permite clasificar por actividades de operación, inversión y financiamiento cada una de las entradas y desembolsos de efectivo registrados en el mayor contable de la cuenta bancos	Mayor contable de bancos
Flujo de fondos proyectado	Análisis de las principales entradas y salidas de dinero que efectuará la empresa en un período futuro (semanas / meses)	Presupuestos de resultados (estado de resultados del siguiente año con periodicidad mensual), políticas empresariales, aspectos tributarios, tabla de amortización de préstamos, detalle de cuentas por cobrar y pagar, documentos de fondos comprometidos (contingentes)
Flujo de fondos por cliente o proyecto	Analizar y gestionar los clientes con proyectos que generan rentabilidad y liquidez	Mayor contable de cuentas por cobrar, detalle de antigüedad de cuentas por cobrar, políticas de crédito a clientes
Gestión operativa de fondos disponibles	Cash Flow Diario (permite conocer disponibilidad de efectivo para priorización de pagos de gastos)	Utiliza la información del flujo de fondos proyectado clasificando los movimientos de fondos para operación, inversión y financiamiento

Gestión operativa de cuentas por cobrar	Gestión para recuperación de los fondos para no mantener problemas de liquidez.	Mayor contable de cuentas por cobrar, detalle de antigüedad de cuentas por cobrar, políticas de crédito a clientes
Gestión operativa de pasivos a corto plazo	Análisis del pasivo a corto plazo: gestión óptima de compras y cuentas por pagar	Mayor contable de cuentas por pagar, detalle de antigüedad de cuentas por pagar, políticas de pago proveedores
Gestión operativa de costos y gastos	Establecimiento de política de austeridad de gastos, enfocado a establecer presupuestos en base a las características fijas o variables del gasto	Estado de resultados
Indicadores de liquidez (Perspectiva Balance Scorecard)	Complemento de indicadores financieros tradicionales, los indicadores de liquidez consideran cifras con disponibilidad de fondos menores a 30 días.	Matriz de liquidez (activos corrientes y pasivos corrientes de 0 a 30 días)

Elaborado por: Monar, F. 2022

Sistema de monitoreo con Balanced Scorecard

Las empresas podrán monitorear los resultados alcanzados en los objetivos estratégicos con la finalidad de tomar decisiones, el Balanced Scorecard clasificada cada uno de los objetivos en 4 perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera. A continuación, se ha establecido el enfoque en la perspectiva financiera que compete en el desarrollo del modelo de gestión financiera.

Tabla 28-3: Ratios Financieros

RATIOS DE LIQUIDEZ		
LIQUIDEZ CORRIENTE		
$Liquidez\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$	Activo Corriente	52.423,00
	Pasivo Corriente	32.590,00
	Liquidez Corriente	1,61
PRUEBA ACIDA		
$Prueba\ acida = \frac{Activo\ Corriente - Inventarios}{Pasivo\ Corriente}$	Activo Corriente	52.423,00
	Inventarios	-
	Pasivo Corriente	32.590,00
	Prueba acida	1,61
RATIOS DE SOLVENCIA		
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO		
$Endeudamiento\ del\ Activo = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$	Activo total	60.413,48
	Pasivo total	32.590,00
	Endeuda. Del Activo	0,54
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL		
$Endeudamiento\ Patrimonial = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$	Pasivo Total	32.590,00
	Patrimonio	50.828,57
	Endeuda.Patrimonial	0,64
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO		
$Endeud.\ Activo\ Fijo = \frac{Patrimonio}{Activo\ Fijo\ Neto}$	Patrimonio	50.828,57
	Activo fijo neto	7.990,48
	Endeud. Activo fijo	6,36
APALANCAMIENTO		
$Apalancamiento = \frac{Activo\ total}{Patrimonio}$	Activo total	60.413,48
	Patrimonio	50.828,57
	Apalancamiento	1,19
APALANCAMIENTO FINANCIERO		
$Apalancamiento\ Fin. = \frac{\left(\frac{UAI}{Patrimonio}\right)}{\left(\frac{UAI}{Activos\ totales}\right)}$	UAI	64.571,43
	Patrimonio	50.828,57
	UAI	65.402,28
	Activo total	60.413,48
	Apalancamiento finan.	1,17

RATIOS DE GESTION		
ROTACION DE CARTERA		
$Rot\ de\ Cartera = \frac{Ventas\ a\ credito}{Cuentas\ por\ cobrar}$	Ventas a credito	75.190,48
	Cuentas por cobrar	40.973,00
	Rotacion de cartera	1,84
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS		
$Rot\ de\ Activofijo = \frac{Ventas}{Activo\ Fijo}$	Ventas	150.380,95
	Activo fijo	7.990,48
	Rot. Activo Fijo	18,82
ROTACION DE VENTAS		
$Rot\ de\ Ventas = \frac{Ventas}{Activo\ total}$	Ventas	150.380,95
	Activo total	60.413,48
	Rot. De ventas	2,49
PERIODO MEDIO DE COBRO		
$PMC = \frac{(Cuentas\ por\ cobrar * 365)}{Ventas}$	Cuentas por cobrar	40.973,00
	Dias	365
	Ventas	150.380,95
	PMC	42
PERIODO MEDIO DE PAGO		
$PMC = \frac{(Cuentas\ y\ docum\ por\ pagar * 365)}{Compras\ o\ Costo\ de\ ventas}$	Cuentas y doc por pagar	20.000,00
	Dias	365
	Costo de ventas	57.229,99
	PMC	33
RATIOS DE RENTABILIDAD		
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (ROA)		
$ROA = \frac{Utilidad\ neta\ del\ ejercicio}{Activo\ Total}$	Utilidad neta	48.428,57
	Activo total	60.413,48
	ROA	0,80
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (ROS)		
$ROS = \frac{Utilidad\ neta\ del\ ejercicio}{Ventas}$	Utilidad neta	48.428,57
	Ventas	150.380,95
	ROS	0,32
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)		
$ROE = \frac{Utilidad\ neta\ del\ ejercicio}{Patrimonio}$	Utilidad del ejercicio	48.428,57
	Patrimonio	50.828,57
	ROE	0,95

Elaborado por: Monar, F. 2022

- **Indicadores De Liquidez**

Perspectiva Financiera

En el modelo de gestión financiera se enfocaron los objetivos estratégicos financieros de base con la finalidad de mantener la liquidez necesaria para operar en las empresas y generar rentabilidad (utilidad), a continuación, se establece dentro de esta perspectiva los indicadores que se espera que permitan el monitoreo y control, así se detalla:

Tabla 29-3: Índices de liquidez

RAZÓN DE LIQUIDEZ	
Fórmula:	$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Significado:	La razón de liquidez representa qué porcentaje de la deuda a corto plazo puede pagarse con los activos a corto plazo de la compañía.
Lectura de resultado:	En este caso en particular el ratio es mayor a 1 esto nos indica que la compañía puede cubrir de sobra sus obligaciones en el corto plazo
Aplicación:	Permite a la gerencia conocer la situación de liquidez para el mes más próximo. Ayuda a conocer la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Elaborado por: Monar, F. 2022

Tabla 30-3: Indicadores de liquidez

PRUEBA ÁCIDA	
Fórmula:	$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Significado	Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en los próximos 30 días
Lectura de resultado:	La compañía tiene un índice de 1,61 es decir que por cada dólar de obligación en los próximos 30 días, la compañía cuenta con un dólar y sesenta y un centavos. Esto debido a que la empresa no mantiene valores en inventario ya que se dedica a la prestación de servicios por tanto no tiene ningún problema para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo
Aplicación:	Permite a la gerencia conocer la situación de liquidez para el próximo mes. Ayuda a conocer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Elaborado por: Monar, F. 2022

- **Indicadores de Rentabilidad**

Tabla 31-3: Indicadores de rentabilidad

RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (ROA)	
Fórmula:	$ROA = \frac{\textit{Utilidad neta del ejercicio}}{\textit{Activo Total}}$
Significado:	Mide la capacidad de la compañía para generar ganancias
Lectura de resultado:	A partir de estos resultados, se puede analizar que la compañía en cuestión presentó un mayor rendimiento para el año 2020 en comparación con el 2019 debido a que generó más utilidades empleando menos activos.
Aplicación:	Permite a la gerencia conocer la ganancia que mantiene la compañía, en este caso notamos que a mayor valor del indicador se traduce en mejor rendimiento sobre los activos que posee la compañía y, por tanto, se está haciendo una mejor gestión de los recursos dentro de la misma.

Elaborado por: Monar, F. 2022

- **Indicadores de solvencia**

Tabla 32-3: Indicadores de solvencia

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	
Fórmula:	$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Significado:	Los indicadores de endeudamiento calculan la proporción o el grado de participación del capital de proveedores y acreedores en los activos de la empresa, y la disposición de la compañía para pagar sus pasivos mediante sus activos.
Lectura de resultado:	En el caso de CITSEPET S.A los valores pertenecientes a los ratios de solvencia se encuentran por debajo de 1 indicando que la entidad tiene más activos que deuda, de manera que se encuentra apta para hacerle frente a sus obligaciones financieras.
Aplicación:	Por la naturaleza de las operaciones de las compañías del sector de transporte de carga pesada, la importancia de los ratios de endeudamiento radica en que son indicadores confiables calculados en base a datos cuantitativos que revelan la salud financiera de la empresa, así como la estabilidad y sostenibilidad del negocio a medio y largo plazo.

Elaborado por: Monar, F. 2022

- **Indicadores de Gestión.**

Tabla 33-3: Indicadores de gestión

ROTACION DE CARTERA	
Fórmula:	$Rot\ de\ Cartera = \frac{Ventas\ a\ credito}{Cuentas\ por\ cobrar}$
Significado:	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.
Lectura de resultado:	La empresa tarda 42 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como ineficiencia en el manejo que le están dando a su cartera, mientras que el promedio medio de pago es de 33 días periodo que crea dificultades financieras. Ya que, primero paga a sus proveedores y después realiza los cobros generando una concordancia en los valores.
Aplicación:	La rotación de cartera nos permite identificar cuánto tiempo nos tomar recuperar las ventas a crédito que hemos realizado, un dato importante, por cuanto estamos financiando a nuestros clientes y eso tiene un costo financiero.

Elaborado por: Monar, F. 2022

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

El análisis horizontal calcula la variación absoluta y relativa que ha sufrido cada una de las partidas del balance o la cuenta de resultados en dos períodos de tiempo consecutivos.

Tabla 34-3: Análisis vertical y horizontal del balance general

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A					
ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
PERÍODO 2019 -2020					
CUENTAS	2019	2020	A. VERTICAL	A. HORIZONTAL	
				VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Activo					
Activo Corriente					
Bancos	\$ 6.800,00	\$ 9.500,00	15,7%	\$ 2.700,00	40%
Caja	\$ 150,00	\$ 150,00	0,2%	\$ -	
Cuentas por cobrar clientes	\$ 20.760,12	\$ 40.973,00	67,8%	\$ 20.212,88	97%
Anticipo a empleados	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	3,0%	\$ (200,00)	-10%
total activo corriente	\$ 29.710,12	\$ 52.423,00	86,8%	\$ 22.712,88	76%
Activo no corriente					
Equipo de computación y software	\$ -	\$ 4.470,48	7,4%	\$ 4.470,48	
Muebles y enseres	\$ 1.980,00	\$ 3.520,00	5,8%	\$ 1.540,00	78%
total activo no corriente	\$ 1.980,00	\$ 7.990,48	13,2%	\$ 6.010,48	304%
total activos	\$ 31.690,12	\$ 60.413,48	100,0%	\$ 28.723,36	91%
Pasivo					
Pasivo corriente					
cuentas por pagar	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	24,0%	\$ 10.000,00	
Proveedores	\$ 6.150,00	\$ 10.590,00	12,7%	\$ 4.440,00	72%
Impuestos (SRI)	\$ 800,00	\$ 2.000,00	2,4%	\$ 1.200,00	150%
total pasivo corriente	\$ 16.950,00	\$ 32.590,00	39,1%	\$ 15.640,00	92%
total pasivos	\$ 16.950,00	\$ 32.590,00	39,1%	\$ 15.640,00	92%
patrimonio					
Capital Social	\$ 2.000,00	\$ 2.400,00	2,9%	\$ 400,00	20%
Resultados del ejercicio	\$ 37.376,60	\$ 48.428,57	58,1%	\$ 11.051,97	
total patrimonio	\$ 39.376,60	\$ 50.828,57	60,9%	\$ 11.451,97	29%
total pasivo y patrimonio	\$ 56.326,60	\$ 83.418,57	100,0%	\$ 27.091,97	48%

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Tabla 35-3: Análisis vertical y horizontal del estado de resultados

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A						
ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS						
PERÍODO 2019 -2020						
Cuentas	2019	2020	A. VERTICAL 2019	A. VERTICAL 2020	A HORIZONTAL	
					VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Total ingresos	\$ 100.245,60	\$ 150.380,95	100,0%	100,0%	\$ 50.135,35	50%
costo de ventas	\$ 38.277,76	\$ 57.229,99	38,2%	38,1%	\$ 18.952,23	50%
utilidad bruta	\$ 61.967,84	\$ 93.150,96	61,8%	61,9%	\$ 31.183,12	50%
gastos administrativos	\$ 11.496,96	\$ 27.748,68	11,5%	18,5%	\$ 16.251,72	141%
utilidad operacional	\$ 50.470,88	\$ 65.402,28	50,3%	43,5%	\$ 14.931,40	30%
gastos financieros	\$ 635,42	\$ 830,85	0,6%	0,6%	\$ 195,43	31%
utilidad antes de impuestos a la renta	\$ 49.835,46	\$ 64.571,43	49,7%	42,9%	\$ 14.735,97	30%
impuesto a la renta	\$ 12.458,87	\$ 16.142,86	12,4%	10,7%	\$ 3.683,99	30%
utilidad neta del año	\$ 37.376,60	\$ 48.428,57	37,3%	32,2%	\$ 11.051,98	30%

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

PROYECCIONES

Proyección estado de situación financiera

Para el desarrollo de las proyecciones se ha tomado en cuenta la evolución del entorno durante los tres últimos periodos de CITSEPET S.A en donde se puede constar que el estado de situación financiera tuvo un incremento promedio periódico del 40% en cada una de sus cuentas, por ende las proyecciones para el año 2021-2022-2023 son positivas e indican crecimiento de la demanda y en concordancia mayor posicionamiento en el mercado, con esta proyección CITSEPET S.A puede anticiparse a las eventuales utilidades o pérdidas del periodo.

Tabla 36-3: Estado de situación financiera proyectada

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADA					
PERÍODO 2019 -2023					
Cuentas	2019	2020	2021	2022	2023
Activo					
Activo Corriente					
Bancos	6800,00	9500,00	12220	14940	17660
Caja	150,00	150,00	210	270	330
cuentas por cobrar clientes	20760,12	40973,00	49277,05	57581,1	65885,14
Anticipo a empleados	2000,00	1800,00	2600	3400	4200
total activo corriente	29710,12	52423,00	64307,05	76191,1	88075,14
Activo no corriente					
Equipo de computación y software	0,00	4470,48	6258,67	8046,86	9835,06
Muebles y enseres	1980,00	3520,00	4312	5104	5896
total activo no corriente	1980,00	7990,48	8782,48	9574,48	10366,48
Total activos	31690,12	60413,48	73089,53	85765,58	98441,62
Pasivos					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar	10000,00	20000,00	24000,00	28000,00	32000,00
Proveedores	6150,00	10590,00	13050,00	15510,00	17970,00
Impuestos (SRI)	800,00	2000,00	2320,00	2640,00	2960,00
total pasivo corriente	16950,00	32590,00	39370,00	46150,00	52930,00
Total pasivos	16950,00	32590,00	39370	46150	52930
Patrimonio					
Capital Social	2000,00	2400,00	3200,00	4000,00	4800,00
Resultados del ejercicio	37376,60	48428,57	63379,21	78329,85	93280,49
total patrimonio	39376,60	50828,57	66579,21	82329,85	98080,49
Total pasivo y patrimonio	56326,60	83418,57	105949,21	128479,85	151010,49

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

Proyección estado de resultados.

Para la elaboración del estado de resultados se consideró un promedio de crecimiento anual del 49% tomando en cuenta tres periodos de cálculo, en este caso se muestra un crecimiento positivo.

- Proyección de la cuenta ventas

Siendo esta la partida más relevante dentro de las proyecciones financieras, debido a que es el punto de partida para el desarrollo de la cuenta de resultados. Se puede constatar que presenta un crecimiento positivo. Sin embargo para tener una mayor veracidad la autora se ha respaldado en los siguientes aspectos.

- Líneas de negocio
- Líneas de producto
- Clientes potenciales y su evolución
- Estado de los clientes potenciales (morosidad)
- Evolución histórica de los precios de venta (sector)
- Tipo de cambio

Tomando en consideración lo antes mencionado la proyección muestra una escala que beneficia el crecimiento de la compañía.

Tabla 37-3: Estado de resultados proyectado

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO Y SERVICIOS PETROLEROS CITSEPET S.A					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Cuentas	2019	2020	2021	2022	2023
Total ingresos	\$ 100.245,60	\$ 150.380,95	\$ 199.501,30	\$ 248.621,65	\$ 297.741,98
Transporte de material petreo	\$ 35.615,30	\$ 53.127,98	\$ 70.579,48	\$ 88.030,98	\$ 105.482,47
Transporte de tanquero	\$ 31.215,10	\$ 47.135,98	\$ 62.431,38	\$ 77.726,78	\$ 93.022,18
Transporte de varios	\$ 33.415,20	\$ 50.116,99	\$ 66.490,44	\$ 82.863,89	\$ 99.237,33
Costo de ventas	\$ 38.277,76	\$ 57.229,99	\$ 75.986,09	\$ 94.742,19	\$ 113.498,29
Gasto personal de servicio	\$ 11.749,26	\$ 16.066,67	\$ 21.823,81	\$ 27.580,94	\$ 33.338,08
Combustibles	\$ 12.659,25	\$ 20.086,66	\$ 26.289,69	\$ 32.492,73	\$ 38.695,76
Mantenimiento	\$ 13.869,25	\$ 21.076,66	\$ 27.872,59	\$ 34.668,53	\$ 41.464,46
Utilidad bruta	\$ 61.967,84	\$ 93.150,96	\$ 123.515,21	\$ 153.879,46	\$ 184.243,69
Gastos administrativos	\$ 11.496,96	\$ 27.748,68	\$ 33.382,19	\$ 39.015,70	\$ 44.649,21
Sueldos	\$ 11.496,96	\$ 27.748,68	\$ 33.382,19	\$ 39.015,70	\$ 44.649,21
Utilidad operacional	\$ 50.470,88	\$ 65.402,28	\$ 90.133,02	\$ 114.863,76	\$ 139.594,48
Gastos financieros	\$ 635,42	\$ 830,85	\$ 1.142,21	\$ 1.453,56	\$ 1.764,92
Interés instituciones financieras	\$ 635,42	\$ 830,85	\$ 1.142,21	\$ 1.453,56	\$ 1.764,92
Utilidad antes de impuestos a la renta	\$ 49.835,46	\$ 64.571,43	\$ 88.990,81	\$ 113.410,20	\$ 137.829,56
Impuesto a la renta	\$ 12.458,87	\$ 16.142,86	\$ 22.247,70	\$ 28.352,55	\$ 34.457,39
Utilidad neta del año	\$ 37.376,60	\$ 48.428,57	\$ 66.743,11	\$ 85.057,65	\$ 103.372,17

Fuente: CITSEPET S.A

Elaborado por: Monar, F. 2022

ESCENARIOS FUTUROS

El escenario es un marco hipotético que simula el posible desarrollo de situaciones presentes en su propagación hacia el futuro.

Aspectos externos

- Inflación
- Recesión económica
- Nuevas vías de financiamiento, microcrédito.
- Elecciones presidenciales
- Impuesto a la renta diferido
- Impuestos por importaciones
- Competencia desleal

Aspectos internos

- Aumenta el número de empresas dedicadas a la misma actividad comercial
- Crecimiento favorable de la demanda
- Crecimiento estable de la demanda
- Análisis del comportamiento y desarrollo de los sectores.

Inflación

La inflación mensual en marzo 2021, respecto a febrero 2021, fue de 0,18%. La inflación anual de precios de marzo de 2021, respecto a marzo de 2020, alcanzó -0,83%; como referencia, en marzo de 2020 fue de 0,18%. Finalmente, en marzo de 2021 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 711,80, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 746,67, lo cual representa el 104,90% del costo de la CFB. (Ecuador, 2021)

Recesión Económica

En cuanto al primer componente de la oferta, las importaciones, se espera una expansión en: bienes de consumo (USD 696,7 millones), materias primas (USD 1.280,7 millones), bienes de capital (USD 866,7 millones) y combustibles y lubricantes (USD 983,8 millones), todo esto como consecuencia del crecimiento en la actividad económica interna. El Gasto del Gobierno decrecerá en 0,03% en 2021 frente a 2020, que se explica, principalmente, por el recorte en los rubros de sueldos y salarios, y la compra de bienes y servicios.

En cuanto al Gasto de Consumo Final de los Hogares, la tasa de variación prevista es de 2,1% en el año 2021 respecto a 2020. Esta recuperación se relaciona con un incremento esperado en las importaciones de bienes de consumo y por el alza de un 6,8% en las remesas recibidas desde Italia, España y los Estados Unidos, países que de acuerdo a las previsiones proyectadas retomarán su crecimiento económico. A su vez, para 2021, el Gobierno anterior tomó medidas que permitirán expandir el gasto de las familias por diferentes bonos de protección familiar, cuyo incremento se estima en USD 905,4 millones.

En relación con la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión), se espera un crecimiento de 1% en 2021 respecto al período anterior. Esto está asociado al incremento esperado de la inversión pública por USD 671,6 millones, que tendrá su impacto en las importaciones de bienes de capital por USD 866,7 millones. Finalmente, las exportaciones muestran una variación anual positiva de 2,8% en 2021, como resultado principalmente de una expansión en las exportaciones no petroleras, como: minerales metálicos y no metálicos, banano y plátano, camarón procesado, cacao en grano y sus elaborados. (Ecuador, 2021)

Escenario (futuro) probable. -

CITSEPET S.A mejora su línea de transporte incrementa su posición en el mercado, participa en procesos de contratación pública cuenta con certificaciones operativas y sus valores pendientes con instituciones de control fiscal totalmente cubiertos.

Escenario (futuro) deseable, contrastado o ideal. -

CITSEPET S.A liderando el transporte pesado dentro de la provincia de Orellana con un incremento de su capital operativo de más del 50% de su competidora más cercana brindando pleno empleo a familias de la provincia de Orellana, listado de socios activos en su totalidad y con una flota vehicular en óptimas condiciones.

Escenario posible o alternativo. -

CITSEPET S.A dentro de las empresas con mayor estabilidad económica en la provincia de Orellana, vehículos en buen estado un incremento de su capital en un 30% con relación a los años anterior nuevos accionistas incremento del número de vehículos operativos.

Con el establecimiento del modelo de gestión Administrativo-Financiero, se determina varias herramientas que permitan a la Compañía De Transporte Pesado y Servicios Petroleros CITSEPET S.A mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas, tomando como base los objetivos estratégicos financieros de liquidez y rentabilidad a tiempo.

ESTRATEGIAS

Tabla 38-3: Estrategias

EJE	ESTRATEGIA	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION
Modelo de Gestión	Desarrollar un modelo de gestión Administrativo-Financiero	Índice de cumplimiento de Objetivos Índice de cumplimiento de planes y programas	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
Control de Gestión	a) Establecer alianzas estratégicas b) Programas de Gestión Vehicular c) Gestionar la calidad del servicio	Alianzas Estratégicas Calidad del servicio proporcionado	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
Capacitación y Gestión del Talento Humano	Mejorar la gestión del Talento Humano	Índice de capacitación Índice de satisfacción de los empleados	Procesos Administrativos	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	6 meses
Comunicación	Optimizar la comunicación Organizacional	Efectividad de Información en tiempo real	Procesos Administrativos	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
Mercado	a) Diseñar un plan de marketing b) Incrementar la satisfacción del cliente para conseguir su fidelidad c) Determinar nuevas oportunidades de mercado	Índice de Satisfacción del Cliente Crecimiento del Mercado	Procesos de Investigación	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses

Tecnología	a) Adquisición de un software contable actualizado. b) Implementación de un sistema tecnológico satelital	Implementación de nuevas tecnologías	Proceso de Investigación y Desarrollo	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
Gestión financiera	a) Seguimiento puntual de los estados financieros b) Actualización de registros de clientes y proveedores c) Elaboración de informes, reportes y análisis d) Planificar estrategias de inversión e) Realizar auditoría interna	Crecimiento de Utilidad Rentabilidad sobre las aportaciones	Procesos Administrativos y Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
Gestión de Clientes	a) Ampliar la cartera de clientes b) Mejorar la imagen empresarial	Cuota de Mercado Efectividad imagen Organizacional	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses

Elaborado por: Monar, F. 2021

CONCLUSIONES

- El desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero contribuye fundamentalmente en la compañía, ya que permite organizar y planificar el desarrollo del sector del transporte, por lo tanto tomando en cuenta el diagnóstico y el problema que tienen la compañía en el mercado se ha logrado determinar los inconvenientes que se presentan en la base legal, sus fortalezas y debilidades permiten monitorear la organización permanentemente.
- El desarrollo organizacional dentro de CITSEPET S.A es bajo, pues mantiene una administración empírica, no posee una estructura definida, efecto de ello no se respeta las jerarquías lo cual crea una brecha que los debilita frente a la competencia
- La validación y evaluación de resultados plantea un mejoramiento en la capacitación del talento humano y gestión administrativa que ayudará a la toma de decisiones en la organización y se formula en base a los diferentes problemas detectados e identificados en los diferentes procesos los cuales se deben controlar con las herramientas y fichas que se plantean en la propuesta.
- En el caso del componente de liquidez, la administración de la compañía debe considerar planificar, ejecutar y controlar el dinero con la finalidad de cumplir con el pago de las obligaciones adquiridas a corto plazo. La compañía puede alcanzar sostenibilidad en el tiempo, pero antes debe alcanzar un nivel de liquidez que le permita seguir operando con éxito. En términos financieros CITSEPET S.A se encuentra en desarrollo, cuenta con un mercado amplio y una demanda creciente que favorecen positivamente su expansión, cabe mencionar que durante el transcurso de los años de su operación no ha tenido un favorable desarrollo organizacional que con la aplicación del presente modelo de gestión se pretende corregir.

RECOMENDACIONES

- Mantener un análisis del macroentorno, con enfoque al ambiente económico, en razón de que pueden darse cambios en las normativas legales, y estas a su vez generar impactos económicos importantes en la liquidez y rentabilidad empresarial.
- Preparar planes de contingencia ante los posibles cambios en el ambiente económico, y sacar provecho a las denominadas crisis, actuar para darle un revés y utilizarlo como ventaja inclusive competitiva que pueda darle un plus en el sector.
- Delimitar el modelo de gestión administrativo-financiera bajo el parámetro de ética empresarial aplicando principios morales en la toma de decisiones y acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos financieros determinados por las empresas.
- Establecer convenios con empresas prestadoras de servicios combustible (gasolineras) y peajes, esperando que se disminuya el uso de dinero en efectivo entregado a los conductores, sobre todo a las empresas que manejan estructura de flota propia para prestación del servicio, de esta forma obtendrán un apalancamiento de recursos en base al crédito proporcionado por las empresas proveedoras.
- Establecer un programa mantenimiento preventivo de equipos (vehículos) sobre todo a las empresas que mantienen como estructura para la prestación de servicios el uso de flota propia. Para garantizar la operatividad de los equipos (vehículos) en la generación de del servicio a clientes, asegurar la vida útil y minimizar los costos por mantenimiento correctivo. En el caso de que no se realice el mantenimiento preventivo por falta de planificación, los costos por mantenimiento correctivo son altos, generando desfases en la planificación de liquidez.
- Mantener una estrategia comunicacional, por medio de la cual, transmitan los objetivos estratégicos financieros establecidos en un periodo determinado de tiempo, a sus empleados y colaboradores, para que estos conozcan las causas por las cuales trabajan y que sus actividades no están deslindadas de la obtención de resultados financieros, caso contrario, las áreas organizacionales seguirán trabajando de manera aislada sin entender que son parte de un todo, y que necesitan sinergia y trabajo en conjunto para llegar a cumplir con los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, A. (2015). *Definiciones de estados financieros*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Economía ecuatoriana*. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>
- Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Madrid : UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
- Chato, C. (2015). *El control interno y el manejo de los recursos humanos y financieros en la empresa Interamericana de Rotulación del cantón Ambato*. (Trabajo de investigación, UTA) Obtenido de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17035/1/T2931i.pdf>
- Delgado, A. (2014). *El control interno en el departamento de producción*. Ambato: Universidad técnica de Ambato .
- Escobedo, J. (2009). *Proceso Administrativo.*, (3ª ed) Mexico: Editorial Planeta.
- Espinosa, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Estupiñan, O. E. (2008). *Control de Gestión*. Bogota: Eco ediciones.
- Experto, G. (2001). *¿Qué es administración estratégica?* Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-administracion-estrategica/>
- Fainstein, H; & Abadi, M. (2009). *Tecnologías de Gestión Polimodal*. Buenos Aires: Editorial AIQUE.
- Fátima, J. (2002). *Planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Fernández, E. d. (2005). *Introducción a la gestión (MANAGEMENT)*. Valencia: Universitat Politècnica de València 8497057503, 9788497057509.
- Giovanny, G. (2001). *Gestión financiera frente nuevas formas organización/*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-frente-nuevas-formas-organizacion/>
- Jauregui, M. (2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de: <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-pasos-de-la-planeacion-administrativa/>
- Johana, T. (2008). *Tipos de Gestión*. Recuperado de: <http://johanatov.blogspot.es/>.
- Lawrance, G. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. (3ª ed.).Mexico: Editorial Harla.
- Licenciatura en RR.HH.. (2020). *Estructura organizacional, qué es, cómo se diseña y su importancia*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>

- Lopez, M. R. (2008). *Gerencia de la Construcción*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mallar, A. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Argentina : Universidad Nacional de Misiones.
- Mariño, W. (2013). *Modelo de gestión de liquidez empresarial Centuria*. Quito: Editorial Ecuador F.B.T..
- Medwave. (2011). *Definición de gestión por procesos* Obtenido de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Monografía. (2021). *Elementos básicos de la administración*. Obtenido de: consulta: <https://www.monografias.com/trabajos93/definicion-de-administracion/definicion-de-administracion2.shtml#bibliograa>
- Muñiz, L. (2005). *Gestion Administrativa*. Mexico: Editorial Eco Ediciones.
- Nava, R; & Marbelis, A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Obtenido de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009 .
- Ortega, M. (2016). *Auditoria Administrativa y de Gestión*. Quito: ISBN: 9789942140401.
- Quiroa, M. (2020). *Definiciones de gestión administrativa*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Reliabilityweb. (2021). *Indicadores de gestión..* Obtenido de: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Roncancio, G. (2019). *Estrategia: ¿Qué es? y las herramientas para crearla*. Obtenido de: <https://gestion.pensempos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>
- Sandoval, P; & Orjuela, S. (2002). *Guia del estudio de mercado para evaluacion de proyectos*. Santiago de Chile : Universidad de chile, Facultad de ciencias economicas y administrativas.
- Tapia, G. (2011). *Indicadores Y Planificacion Estrategica* . Obtenido de: https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxi-j-tapia-indicadores.pdf

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA ESTANDARIZADA

El objetivo de esta entrevista es conocer la percepción que ustedes tienen del desempeño Administrativo-Financiero de la compañía de la cual es socio.

Fecha: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Nivel Escolar: _____

Profesión: _____

Se pide a continuación responder Si o No, a las siguientes preguntas

1. Le han socializado los objetivos que posee la compañía. SI () NO ()

2. ¿Ha participado usted en procesos de evaluación realizados por la compañía? SI ()
NO ()

3. ¿Para el desarrollo de sus labores existen normativas o reglamentos que ayuden al desarrollo eficiente del trabajo? SI () NO ()

4. La compañía CITSEPET S.A ha realizado capacitaciones a los socios? SI () NO ()

5. ¿Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee? SI () NO ()

6. Conoce si la compañía posee un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero. SI () NO ()

7. Considera que es necesario la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente de la compañía CITSEPET S.A? SI () NO ()

8. ¿Conoce usted si la compañía tiene manuales de conducta, de normas y procedimientos?
SI () NO ()
9. La compañía cuenta con un control de gestión. Además, se lleva un registro de ventas, de gastos, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento. SI () NO ()
10. La compañía tiene claramente definido su mercado meta y mercados potenciales, existiendo bases de datos con las descripciones más relevantes de los clientes. Se realizan asimismo acciones de captación, seguimiento y ventas a partir de la información anterior.
SI () NO ()

Muchas gracias por su colaboración”

ANEXO B: MODELO DE LA ENTREVISTA ESTANDARIZADA

La presente investigación tiene por objeto, desarrollar una propuesta mediante un modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la compañía de transporte pesado y servicios petroleros CITSEPET S.A que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su cargo actual en la Compañía?
2. ¿En qué aspecto considera usted que las Compañías de transporte pesado de carga por carretera tienen mayores problemas? y ¿Por qué?
3. ¿Qué considera usted necesario para el manejo de los recursos financieros, y su aporte al crecimiento y cumplimiento de objetivos de las compañías de transporte pesado de carga por carretera?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que considera usted, se originan en la gestión financiera de las Compañías de transporte pesado de carga por carretera, para la toma de decisiones gerenciales oportunas? Explicar detalladamente.
5. ¿Cuáles considera usted que son las principales causas y efectos de la iliquidez?
6. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo se podría mejorar la cultura de control mensual de la información en las Compañías de transporte pesado de carga por carretera?
7. ¿Considera necesario que la compañía reestructure la gestión financiera que poseen actualmente? y ¿Por qué?
8. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para el futuro en relación al establecimiento y aplicación de un modelo de gestión administrativo - financiera para la compañía a la que pertenece?

Agradezco su participación en ésta entrevista, segura que sus aportes en las respuestas serán de gran beneficio para ésta investigación.