



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

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
FINANCIERO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
ALUMINIO Y SUS DERIVADO VIPASA DE LA CIUDAD DE
PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL AÑO 2022**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR:

JOSEPH JOEL CHIMBORAZO POTOSÍ

RIOBAMBA – ECUADOR

2022



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

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
FINANCIERO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
ALUMINIO Y SUS DERIVADO VIPASA DE LA CIUDAD DE
PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL AÑO 2022**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: JOSEPH JOEL CHIMBORAZO POTOSÍ
DIRECTOR: ING. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA

RIOBAMBA – ECUADOR

2022

© 2022, JOSEPH JOEL CHIMBORAZO POTOSÍ

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 del Autor.

Yo, Joseph Joel Chimborazo Potosí, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.




Riobamba, 25 de mayo del 2022



JOSEPH JOEL CHIMBORAZO POTOSÍ
C.I: 160055249-9

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, **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALUMINIO Y SUS DERIVADO VIPASA DE LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL AÑO 2022**, realizado por el señor: **JOSEPH JOEL CHIMBORAZO POTOSÍ**, 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 Gerardo Castelo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-05-25
Ing. William Patricio Cevallos DIRECTOR DEL TRIBUNAL		2022-05-25
Ing. Luis Alberto Esparza MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-05-25

DEDICATORIA

Este estudio está dedicado a Dios como espíritu guía que nos llena de amor y bendiciones y me ha dado una familia tan maravillosa que siempre saben inculcarme las bendiciones de la vida sus sabios consejos y enseñanzas.

Con todo mi amor y cariño para mis queridos padres, Edison y Myrian, que me inspiraron cada día y a quienes les debo todo lo que soy, porque por ellos creyeron en mí y me sacaron adelante, porque con su apoyo, sus consejos, su comprensión y su amor, supieron educarme en los sentimientos, los hábitos y los buenos valores, que me han sostenido en los momentos más difíciles, por brindarme los recursos que necesito para culminar mi carrera universitaria.

A mi hermana Naomi por ser una compañera en mi vida y una alegría en mis días, con su constante compañía y apoyo incondicional me han ayudado a dedicarme a todas las metas propuestas.

A Alisson que de igual manera ha sido una guía y compañera en este trajinar, por su apoyo incondicional durante mi carrera universitaria que me ha ayudado de gran manera en las largas jordanas de estudio.

Joseph

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la facultad de Administración de Empresas por abrirme sus puertas, permitiéndome la formación profesional en sus aulas, de igual manera quiero agradecer a todos los docentes que a lo largo de la carrera impartieron sus conocimientos y experiencias dotándome de sabiduría para ejercer mi profesión con calidad. A mi director de tesis el Ing. William Patricio Cevallos y al miembro el Ing. Luis Alberto Esparza por ser la pieza fundamental en la realización del presente trabajo de investigación, quienes supieron guiarme y apoyarme con sus conocimientos para la correcta culminación del presente trabajo.

El más sincero agradecimiento a la Empresa “Vipasa” y a todos sus trabajadores por la confianza y apoyo en este proceso facilitándome la información necesaria y permitiéndome ser parte de la solución dentro de la empresa a través de este proyecto de investigación.

Doy gracias a Dios por guiar y orientar mi vida y por todas sus bendiciones que me ha otorgado en momentos de angustia y alegría.

Agradecimiento eterno a mis amados padres, Edison Chimborazo y Myrian Potosí por ser mi mayor fuente de apoyo e inspiración incondicional, a través de su esfuerzo y sacrificio, hoy tengo la oportunidad de obtener una carrera profesional para su futuro, agradecido con mi hermana Naomi por compartir su amor, comprensión y apoyo en momentos de mi vida.

Joseph

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	2
1.1 Antecedentes de investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Formulación del problema.....	3
1.2.2 Delimitación del problema	3
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3.1 <i>Justificación teórica</i>	4
1.3.2 <i>Justificación metodológica</i>	4
1.3.3 <i>Justificación práctica</i>	5
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Fundamentación teórica.....	5
1.5.1 <i>Modelo</i>	5
1.5.2 <i>Gestión</i>	6
1.5.3 <i>Proceso administrativo</i>	6
1.5.4 <i>Modelo de gestión financiera</i>	7

1.5.4.1	<i>Definición</i>	7
1.5.4.2	<i>Antecedentes y problemática:</i>	7
1.5.4.3	<i>Modelo de gestión según Castillo Méndez</i>	7
1.5.4.4	<i>Modelo de gestión según Terrazas, R</i>	8
1.5.4.5	<i>Modelo de gestión según Estupiñán</i>	8
1.5.4.6	<i>Balance Scorecard</i>	10
1.5.5	<i>Análisis financiero</i>	10
1.5.6	<i>Índices o razones financieras</i>	11
1.5.7	<i>Indicadores Financieros</i>	11
1.5.7.1	<i>Razones de Liquidez.</i>	11
1.5.7.2	<i>Razones de Rentabilidad</i>	11
1.5.7.3	<i>Razones de Gestión</i>	12
1.5.8	<i>FODA</i>	12
1.5.9	<i>Factores internos:</i>	12
1.5.10	<i>Misión</i>	13
1.5.10.1	<i>La misión incluye tres elementos:</i>	13
1.5.11	<i>Visión</i>	13
1.5.12	<i>Valores corporativos:</i>	13
1.5.13	<i>Organigrama</i>	13
1.5.14	<i>Políticas administrativas:</i>	14
1.5.15	<i>Manual de funciones:</i>	14
1.5.16	<i>Matriz MEFE</i>	14
1.5.17	<i>Matriz MEFI</i>	15
1.5.18	<i>Matriz DAFO:</i>	16
1.5.19	<i>Proyecciones</i>	16
1.5.20	<i>Planificación financiera:</i>	16
1.5.21	<i>Gestión financiera:</i>	17
1.5.22	<i>Sistema de Control de Gestión</i>	17
1.5.23	<i>Procesos del Sistema de Gestión</i>	17

1.5.24	Objetivos organizacionales.....	18
1.5.25	Diagramas de flujo.....	18
1.5.25.1	Importancia.....	18
1.5.25.2	Características de los flujogramas	19
1.5.26	Modelo de Gestión Financiera	19
1.5.27	Análisis Financiero.....	19
1.6	Marco conceptual.....	19
1.6.1	Modelo de Gestión Administrativa:	19
1.6.2	Organización.....	20
1.6.3	Estructura Organizativa	20
1.6.4	Proveedores	20
1.6.5	Ratios financieras	20
1.7	Idea para defender.....	20
1.8	Variables.....	21
1.8.1	Variable independiente	21
1.8.2	Variable dependiente.....	21
CAPÍTULO II.- MARCO METODOLÓGICO.....		21
2	MÉTODOS de investigación.....	22
2.1	Modalidad o Enfoque de investigación.....	22
2.1.1	<i>Enfoque Cuantitativo</i>	22
2.1.2	<i>Método Inductivo</i>	22
2.1.3	<i>Método Deductivo</i>	22
2.1.4	<i>Método Analítico</i>	22
2.2	Tipo de investigación	23
2.2.1	<i>Investigación descriptiva</i>	23
2.2.2	<i>Investigación de campo</i>	23
2.2.3	<i>Investigación bibliográfica</i>	23
2.2.3.1	<i>Método Científico</i>	23

2.2.3.2	<i>Método Histórico Lógico.</i>	24
2.2.3.3	<i>Método Analítico–Sintético.</i>	24
2.2.3.4	<i>Métodos empíricos.</i>	24
2.2.4	<i>Técnicas</i>	24
2.2.4.1	<i>La observación.</i>	24
2.2.4.2	<i>La entrevista.</i>	24
2.2.4.3	<i>La encuesta.</i>	24
2.2.5	<i>Instrumentos.</i>	24
2.2.5.1	<i>Cuestionario</i>	24
2.2.5.2	<i>Entrevista</i>	25
2.2.5.3	<i>Guía de entrevista</i>	25
2.3	Población y muestra	25
2.3.1	Población	25
2.3.1.1	<i>Población de colaboradores</i>	25
2.3.1.2	<i>Población de clientes</i>	26

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 27

3	Resultados y Discusión de resultados	27
3.1	Análisis de resultados	27
3.1.1	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los colaboradores</i>	27
3.1.2	<i>Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa “Vipasa”</i>	27
3.1.2.1	<i>Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “Vipasa”</i>	37
3.1.2.2	<i>Resultados de la entrevista realizada al Gerente/Propietario de la empresa “Vipasa”</i>	45
3.1.2.3	<i>Resultados obtenidos de las encuestas y entrevista aplicada</i>	46
3.2	Propuesta	47
3.2.1	Antecedentes de la propuesta	47
3.2.2	Justificación	47

3.2.3	<i>Factibilidad del estudio</i>	48
3.2.4	<i>Propuesta del modelo de gestión administrativo financiero para la empresa</i>	48
3.2.5	<i>FASE I: Información de la empresa</i>	49
3.2.6	<i>FASE I: Objetivos de la propuesta</i>	50
3.2.6.1	<i>Objetivo General</i>	50
3.2.6.2	<i>Objetivos Específicos</i>	50
3.2.7	<i>Fase 2. Evaluación financiera.</i>	50
3.2.7.1	<i>Análisis Vertical Estado de Resultados</i>	50
3.2.7.2	<i>Análisis Vertical Balance General</i>	53
3.2.7.3	<i>Análisis horizontal balance general</i>	54
3.2.7.4	<i>Evaluación de los índices financieros</i>	56
3.2.7.5	<i>Indicadores de Solvencia</i>	57
3.2.8	<i>Fase 2. Diagnóstico situacional de la empresa.</i>	61
3.2.8.1	<i>Factores clave internos</i>	61
3.2.8.2	<i>Factores clave externos</i>	62
3.2.8.3	<i>Determinación y propuesta del FODA</i>	63
3.2.8.4	<i>Matriz de evaluación de factores internos – MEFI</i>	64
3.2.8.5	<i>Matriz de evaluación de los factores externos – MEFE</i>	65
3.2.8.6	<i>Estrategias DAFO</i>	66
3.2.9	<i>FASE III: Diseño del modelo de gestión</i>	72
3.2.9.1	<i>Beneficiarios</i>	72
3.2.9.2	<i>Diseño de la filosofía empresarial</i>	72
3.2.9.3	<i>Valores</i>	72
3.2.9.4	<i>Propuesta de diseño del organigrama estructural</i>	73
3.2.9.5	<i>Propuesta de organigrama de posiciones</i>	74
3.2.9.6	<i>Manual de funciones</i>	74
3.2.9.7	<i>Funciones de cada área de la empresa Vipasa</i>	75
3.2.9.8	<i>Flujograma de procesos</i>	82
3.2.9.9	<i>Diseño de políticas</i>	92

3.2.10	<i>FASE IV: Estrategias de aplicación</i>	98
3.2.10.1	<i>Perspectivas BSC</i>	98
3.2.10.2	<i>Plan operativo</i>	102
3.2.11	<i>FASE IV: Proyecciones</i>	105
3.2.11.1	<i>Balance general</i>	105
3.2.11.2	<i>Estado de resultados</i>	106
3.2.11.3	<i>Indicadores financieros</i>	107
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Modelo de gestión según Castillo- Méndez	7
Tabla 1-2-1: Modelo de gestión según Castillo- Méndez	8
Tabla 1-3-1: Razones de Liquidez.....	11
Tabla 1-4-1: Razones de Rentabilidad	11
Tabla 1-5-1: Razones de Gestión	12
Tabla 1-6-1: Variable independiente	21
Tabla 1-7-1: Variable dependiente	21
Tabla 2-1-2: Población de colaboradores	25
Tabla 3-1-3: Pregunta 1.....	27
Tabla 3-2-3: Pregunta 2.....	28
Tabla 3-3-3: Pregunta 3.....	29
Tabla 3-4-3: Pregunta 4.....	30
Tabla 5-3: Pregunta 5.....	30
Tabla 6-3: Pregunta 6.....	32
Tabla 7-3: Pregunta 7.....	33
Tabla 8-3: Pregunta 8.....	34
Tabla 9-3: Pregunta 9.....	35
Tabla 10-3: Pregunta 10.....	36
Tabla 11-3: Pregunta 11.....	37
Tabla 12-3: Pregunta 12.....	38
Tabla 13-3: Pregunta 13.....	39
Tabla 14-3: Pregunta 14.....	40
Tabla 15-3: Pregunta 15.....	41
Tabla 16-3: Pregunta 16.....	42
Tabla 17-3: Pregunta 17.....	43
Tabla 18-3: Pregunta 18.....	44
Tabla 19-3: Análisis vertical	51
Tabla 20-3: Análisis Horizontal	53
Tabla 21-3: Análisis Horizontal	54
Tabla 22-3: Indicadores de Liquidez.....	56
Tabla 23-3: Prueba Ácida.....	56
Tabla 24-3: Capital de trabajo.....	56
Tabla 25-3: Endeudamiento del Activo.....	57
Tabla 26-3: Endeudamiento del Patrimonio.....	57

Tabla 27-3: Endeudamiento del Activo Fijo	58
Tabla 28-3: Rotación de cartera	58
Tabla 29-3: Rotación de inventarios	58
Tabla 30-3: Rotación de activos.....	59
Tabla 31-3: Periodo medio de cobro	59
Tabla 32-3: Periodo medio de pago	59
Tabla 33-3: Impacto de Gastos administrativos y Ventas.....	60
Tabla 34-3: Rentabilidad sobre el patrimonio	60
Tabla 35-3: Rentabilidad sobre los activos.....	60
Tabla 36-3: Utilidad sobre las ventas	61
Tabla 37-3: Diagnóstico situacional	61
Tabla 38-3: Diagnóstico de la situación	62
Tabla 39-3: FODA	63
Tabla 40-3: Matriz M.E.F.I.....	64
Tabla 41-3: Matriz M.E.F.E.....	65
Tabla 42-3: Matriz DAFO.....	66
Tabla 43-3: Determinación de estrategias “F.O”.....	67
Tabla 44-3: Determinación de estrategias “F.A”.....	69
Tabla 45-3: Determinación de estrategias “D.O”	70
Tabla 46-3: Determinación de estrategias “D.A”	71
Tabla 47-3: Estructura orgánica	74
Tabla 48-3: Manual de Funciones del Gerente	75
Tabla 48-3: Manual de Funciones del Contador.....	76
Tabla 50-3: Manual de Funciones de la Vendedora	78
Tabla 51-3: Manual de Funciones del Contador y Despachador	80
Tabla 52-3: Perspectiva del Balance SCORECARD.....	99
Tabla 53-3: Balance general VIPASA	105
Tabla 54-3: Estados de resultados VIPASA.....	106
Tabla 55-3: Razón corriente.....	107
Tabla 56-3: Prueba ácida.....	107
Tabla 57-3: Capital de trabajo	107
Tabla 58-3: Endeudamiento del Activo.....	108
Tabla 59-3: Endeudamiento del Patrimonio	108
Tabla 60-3: Endeudamiento del Activo Fijo	108
Tabla 61-3: Rotación de cartera	109
Tabla 62-3: Rotación de activos.....	109
Tabla 63-3: Periodo medio de cobro	109

Tabla 64-3: Periodo medio de pago	110
Tabla 51-3: Impacto de Gastos administrativos y Ventas.....	110
Tabla 66-3: Rentabilidad sobre el patrimonio	110
Tabla 51-3: Rentabilidad sobre los activos.....	111
Tabla 68-3: Utilidad sobre las ventas	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Propuesta modelo de gestión	49
Figura 2-3: Organigrama.....	73
Figura 1-3: Propuesta de organigrama de posiciones	74
Figura 4-3: Adquisición de mercadería.....	82
Figura 5-3: Venta de mercadería.....	84
Figura 6-3: Evaluación del cliente	86
Figura 7-3: Otorgamiento del crédito.....	88
Figura 8-3: Gestión de cobranzas.....	90
Figura 9-3: Perspectiva del BSC.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Modelo de gestión según Estupiñán.....	9
Gráfico 1-2-1: Balance Scorecard	10
Gráfico 1-3: Herramientas administrativas.....	27
Gráfico 2-3: Espacios de diálogos.....	28
Gráfico 3-3: Responsabilidades laborales	29
Gráfico 4-3: Conocimiento de índices financieros	30
Gráfico 5-3: Cuentas por pagar	31
Gráfico 6-3: Decisiones basadas en índices financieros	32
Gráfico 7-3: Capacitación laboral	33
Gráfico 8-3: Protección para el trabajo	34
Gráfico 9-3: Espacio laboral	35
Gráfico 10-3: Necesidad de implementar un modelo de gestión	36
Gráfico 11-3: Frecuencia de clientes	37
Gráfico 12-3: Atención al cliente	38
Gráfico 13-3: Asesoramiento del personal	39
Gráfico 13-3: Información de los productos.....	40
Gráfico 13-3: Aspectos para adquirir productos.....	41
Gráfico 13-3: Productos bajo pedido.....	42
Gráfico 17-3: Atención a imperfecciones.....	43
Gráfico 18-3: Competencia directa	44

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC

ANEXO B: CUESTIONARIO A COLABORADORES

ANEXO C: CUESTIONARIO A CLIENTES

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se desarrolló un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la comercializadora de aluminio y sus derivados Vipasa de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, con la finalidad de proporcionar una guía que mejore la gestión administrativa y financiera de la empresa mediante una planificación adecuada. Se inició con el análisis del FODA y un análisis financiero aplicado a períodos consecutivos, además se aplicaron encuestas al personal y clientes de la entidad, aspectos que fueron base para conocer falencias existentes en la organización como la inexistencia de una planeación estratégica, manuales de funciones, de procedimientos, políticas y estrategias, la existencia de falencias en procesos de control financiero – económico en los estados financieros. Se concluyó entonces que existía una administración empírica sin ningún tipo de apoyo técnico por lo que se propone el desarrollo de un modelo de Gestión Administrativo y Financiero donde se especifican las funciones de cada miembro de la empresa, así como los procedimientos adecuados para el cumplimiento de actividades que permitan mejorar la gestión de las distintas áreas, además de una prospectiva financiera con proyecciones a futuro y sus respectivos análisis que coadyuven al mejoramiento del desempeño empresarial incrementando su rentabilidad, optimizando recursos y resolviendo problemas en base a la correcta toma de decisiones.

Palabras clave: <GESTIÓN FINANCIERA>, <FODA>, <DAFO>, <SCORECARD>, <MATRIZ MEFE>, <PUYO(CIUDAD)>.



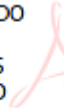
1200-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

In this research work, an Administrative and Financial Management Model was developed for the aluminum and its derivatives trading company Vipasa in the city of Puyo, Pastaza Province, to provide a guide to improve the administrative and financial management of the company through adequate planning. It began with a SWOT and a financial analysis applied to consecutive periods. In addition, surveys applied to the company's staff and clients, aspects that were the basis for identifying existing shortcomings in the organization, such as the lack of strategic planning, manuals of functions, procedures, policies, and strategies, and exist shortcomings in financial control processes in the financial statements. Concluding that there was an empirical management with no technical support, so it is necessary to develop a model of administrative and financial management, where the specified functions of each member in the company, as well as the procedures for the fulfilment of activities that allow to improve and to manage the different areas. In addition, a financial perspective proposed with future projections and their respective analyses that contribute to improve the business performance by increasing its profitability, optimizing resources, and solving problems based on correct decision making.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT>, <FODA>, <DAFO>, <SCORECARD>, <MATRIZ MEFE>, <PUYO(CITY)>.

LEONARDO
EFRAIN
CABEZAS
AREVALO



Firmado
digitalmente por
LEONARDO EFRAIN
CABEZAS AREVALO

C.I: 0601880420

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es un pilar fundamental para el desarrollo de una organización ya que está directamente conexas con el buen manejo de los flujos de efectivo de dicha organización; por lo tanto, también puede ser un pilar del fracaso de dicha organización ya que si no se administran adecuadamente los recursos financieros, la empresa irá a la quiebra; por tal motivo el presente trabajo de diploma lleva por título: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALUMINIO Y SUS PRODUCTOS VIPASA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, AÑO 2022, con el fin de lograr la meta de una buena gestión de recursos se estructura de la siguiente manera:

En el Capítulo I incluye: Marco teórico, contexto de investigación de la empresa, fundamento teórico, marco conceptual, protección de ideas y variables correspondientes al tema de investigación; Este capítulo es importante porque proporciona un sustento teórico para la investigación realizada.

En el Capítulo II, marco metodológico se basa en el enfoque de la investigación, diagnosticar la situación de la empresa, nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, diagnóstico situacional de la empresa y verificación de idea a defender. Este capítulo facilitará la realización del trabajo investigativo, ya que nos permitirá conocer las herramientas específicas para desarrollar un modelo de gestión financiera.

En el capítulo III sobre el marco de los resultados y discusión de los resultados, en este capítulo también se establece la propuesta del presente estudio, incluyendo: Título, cuerpo de la propuesta, antecedentes de la empresa., diseñar modelos de gestión financiera. Este capítulo refleja toda la investigación realizada en los 3 capítulos anteriores, ya que todo lo aprendido se pondrá en práctica para desarrollar completamente la propuesta.

Finalmente, las conclusiones adjuntas detallan, de manera sucinta, clara y concisa todos los hallazgos o hechos observados durante la investigación, mismos con las recomendaciones correspondientes, tendientes a la búsqueda de mejoramiento y fortalecimiento del problema 'investigación'. Los anexos serán prueba de las investigaciones que se hayan hecho; quien incluso se convertirá en el facilitador del trabajo de investigación

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes de investigación

El trabajo de investigación abordará el enfoque del modelo de gestión financiera basado en fuentes bibliográficas científicamente comprobadas actuales como libros, informes de agencias gubernamentales, informes científicos, artículos de periódicos científicos, revistas, sitios confiables; De igual manera, se basará en la experiencia previa y los resultados exitosos obtenidos en trabajos como se detalla a continuación.

El trabajo de investigación titulado “Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la empresa INCALSID CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”, autor de la tesis es la Ingeniera Carrasco Llerena Mariana Isabel, concluye que “El modelo de gestión tiene como propósito eliminar los errores de todas las actividades de los departamentos y unidades de la empresa, cumpliendo con la eficiencia en el ámbito administrativo – financiero”. “Se recomienda realizar un análisis periódico de la organización, con el fin de determinar si está cumpliendo con los objetivos principales de la empresa, de esta forma aplicar todas las estrategias y las respectivas propuestas”.

De la misma forma la tesis titulada “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la empresa SKANDINAR S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”, cuyo autor es el Ing. Aldas Montesdeoca Eduardo Vinicio, concluye que “El modelo de gestión es un marco de referencia para la administración, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y financieros apoyados en la gestión por procesos permitiendo instaurar un cambio de cultura organizacional.

Tomando en referencia los trabajos anteriormente citados se puede llegar a la conclusión de que toda organización debe contar con una planeación financiera eficiente y eficaz la cual ayude al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, además de ello contar con una estructura bien organizada y definida.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa “Vipasa” con RUC: 160005157500 - 1, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, se encuentra registrada al régimen fiscal desde el 20 de agosto de 1982 y es presidida y administrada por el señor Nelson Rodrigo Basurí Manzano. Vipasa es una empresa especializada en la venta al por menor de materiales de construcción metálicos y no metálicos para uso estructural en instalaciones especializadas, además de vidrios planos y espejos, debido al éxito de la empresa, la empresa cambió por la venta de productos adicionales que han permitido un importante crecimiento en las ventas y desarrollo.

Vipasa actualmente está mostrando ciertas debilidades por lo que este estudio tiene como objetivo proponer un modelo de gestión financiera para la empresa VIPASA, con el fin de mejorar la rentabilidad, la competitividad y el control de la cartera de la empresa. La administración financiera plantea un desafío que se enfoca en la ejecución de diversas actividades económicas; por lo tanto, es necesario realizar un diagnóstico general que facilite la identificación de las deficiencias más relevantes de la empresa que repercuten en el incremento esperado de ventas y utilidades. Se enfoca en las necesidades de la organización, para crecer con eficiencia apoyando las decisiones regulatorias y creando oportunidades de inversión.

La empresa en general presenta requisitos en áreas específicas de administración de capital de trabajo importante. Carece del análisis de estados financieros que se debe realizar dentro de la organización para detectar deficiencias internas en la gestión financiera y operativa.

- En el departamento administrativo, la falta de misión, visión, metas, valores y estructura organizacional conduce a la desvinculación de los empleados y socava su eficacia y eficiencia.
- Carecen de manuales que orienten las funciones de las diferentes unidades de negocio, lo que lleva a la duplicación de funciones debido al cumplimiento incompleto de las tareas y responsabilidades asignadas.
- Falta de revisión y análisis de los estados financieros, lo que genera problemas en la toma de decisiones de inversión, financiamiento o endeudamiento que derivan en una inadecuada gestión de los recursos.

Por lo tanto, es necesario plantear la propuesta de diseño de un modelo de gestión financiera y de gobierno como eje central para llevar a cabo diversas actividades que conduzcan al logro de la máxima eficiencia financiera y administrativa, ya que permitirá enfrentar los desafíos competitivos con mayores posibilidades de éxito.

1.2.1 Formulación del problema

¿De qué manera la propuesta de diseño de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para la empresa “Vipasa” de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, ¿influye en el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros?

1.2.2 Delimitación del problema

El presente trabajo de investigación se delimita de acuerdo con la siguiente información:

- Línea de investigación: Administración y Economía
- Programa: Gestión de Calidad e Innovación Empresarial
- Programa Específico: Modelo de Gestión Administrativo - Financiero

- Delimitación espacial: Área Administrativa-Financiera
- Institución: Empresa “Vipasa
- Ciudad: Puyo
- Cantón: Pastaza
- Provincia: Pastaza
- Año: 2022

1.3 JUSTIFICACIÓN

La propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero a la Empresa “Vipasa”, de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, se justifica a través de los siguientes enfoques.

1.3.1 Justificación teórica

El desarrollo de esta investigación centrada en el modelo de gestión financiera se apoyará en la base teórica de libros de referencia, revistas científicas, sitios web y otras fuentes de investigación, por lo tanto, se utiliza como guía para el diseño del tema de investigación. trabajo de diploma y superior.

También busca determinar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan la dirección futura y la posición competitiva de una empresa a largo plazo.

Es importante mencionar que, en la actualidad, para que una empresa sea exitosa, es imperativo que tenga un rumbo o una dirección estratégica que le permita desarrollar todo su potencial, a través de su estrategia que le permita ser rentable y sustentable, en un mercado cada vez más competitivo y crecimiento.

1.3.2 Justificación metodológica

Las técnicas, herramientas y métodos de investigación destinados a ser utilizados en el trabajo de grado permiten la recopilación de datos e información relevantes, valiosos y relevantes que permitirán enfocarse en las brechas de gobernanza. finanzas, de modo que el diseño y propuesta de un modelo de gestión financiera contribuya a la solución del problema planteado.

La ausencia de un modelo de gestión financiera en la empresa VIPASA ha provocado ciertos problemas en la gestión del capital de trabajo. Se toman decisiones equivocadas, porque los ingresos están disminuyendo de manera preocupante; Los resultados obtenidos, por tanto, no están en consonancia con los objetivos de la empresa.

1.3.3 Justificación práctica

El presente trabajo a nivel práctico se enfoca en proponer un modelo de gestión administrativa financiera para ser implementado en la empresa “Vipasa” ya que tiene como objetivo mejorar los procesos, la gestión administrativa, acumulación de cartera de distribución, etc.

Es interesante construir este trabajo para demostrar los conocimientos adquiridos durante la carrera; un modelo de gestión financiera se enfoque en beneficios especiales que la diferencian por tener políticas y procedimientos establecidos para lograr eficiencia y eficacia, con razonable seguridad al mismo tiempo que mejora la rentabilidad.

Por tal motivo, este estudio plantea la necesidad de buscar la manera de corregir la mayoría de las falencias presentadas, a través de la creación de un modelo de gestión financiera, para buscar la constitución de la empresa en el momento adecuado, lo cual es una de las principales ventajas que La planificación estratégica ofrece, al mismo tiempo que permite la determinación de los recursos financieros, físicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, permitiendo uniformar a la empresa para las circunstancias inusuales que se presenten.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión administrativo financiero para mejorar la organización y control eficiente de recursos en la empresa Vipasa ubicada en la Ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza para el año 2022.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Construir las bases teóricas del trabajo de titulación mediante la utilización de libros, sitios web, revistas científicas que sirva de sustento para el diseño del modelo de gestión administrativa-financiera.
- Elaborar un diagnóstico para valorar su situación económica, financiera y administrativa, utilizando información de la entidad.
- Proponer el modelo de gestión financiera, con la optimización el uso de recursos, control de cartera y aumento de la utilidad de la empresa

1.5 Fundamentación teórica.

1.5.1 Modelo

Modelo se define como la representación simplificada de una realidad, los modelos pretenden reproducir algunas propiedades del sistema original por otro objeto o sistema de menor complejidad y fácil de interpretar. (Córdova, 2018)

Los modelos se construyen para conocer propiedades del sistema real. "un modelo es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica" (Casadejús, 2014)

1.5.2 Gestión

La palabra gestión proviene de la palabra "gestus", que significa actitud. La gestión es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a todo establecimiento y a sus integrantes. (Chiavenato, 2007)

Existen diversos tipos de gestión enfocados a distintos ámbitos sean estos educativos, sociales, empresariales, entre otras. En este caso el enfoque apunta al área financiera.

- **Gestión administrativa:** Es el conjunto de actividades y etapas que son necesarias para llevar a cabo la actividad económica. (Caballero, 2014)
- **Gestión financiera:** Es el proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. (Córdova, 2018)
- **Gestión empresarial:** Es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. (Chiavenato, 2007)

1.5.3 Proceso administrativo

Según Hernández & Pulido mencionan: "Es el marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, dirección y control para cumplir sus objetivos". (Hernández, 2018)

Para (Huaman & Pulgar & Rios, 2018) entre las herramientas que se emplean para la gestión en las organizaciones, el administrador cuenta con el proceso administrativo.

Planeación: *Es decidir hoy lo que haremos en el futuro, analizando el entorno y descubriendo las oportunidades que nos ofrece o riesgos a los que nos exponemos y ante esto optar por una estrategia que definirá el logro de la finalidad o misión de la organización considerando los recursos y capacidades con los que cuenta para tener un desempeño competitivo.*

Organización: *Es el proceso de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización. Implica identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarles un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento.*

Dirección: *Es el proceso de conducir a las personas de una organización a través del ejercicio de la autoridad y el liderazgo, empleando como guía los planes que conducen al logro de sus objetivos. La dirección implica tomar decisiones, comunicar y motivar a las personas.*

Control: Es el proceso de asegurar el logro de los objetivos, verificando que las actividades de la organización se realicen conforme a lo planeado, adoptando medidas correctivas que constituyen cambios y ajustes internos para su realización. El control permite que la organización como sistema mantenga el equilibrio dinámico, debido a que los cambios y ajustes mencionados se realizan sobre la marcha como una reacción a variaciones del entorno.

1.5.4 Modelo de gestión financiera

1.5.4.1 Definición

Es un esquema o un marco de referencia para la administración de una entidad, pueden ser aplicados tanto en el ámbito público como privado, permiten analizar situaciones complejas. (Porto & Gardey, 2021)

1.5.4.2 Antecedentes y problemática:

La gestión financiera admite un desafío en el tema de administrar las operaciones económico-financieras y administrativas de la organización; para ello y en primera instancia se debe realizar un diagnóstico integral de la situación empresarial.

1.5.4.3 Modelo de gestión según Castillo Méndez

El modelo descrito por Castillo Méndez, en el 2017, establece un modelo mediante 7 apartados que incluyen lo descrito en la siguiente tabla:

Tabla 1-1: Modelo de gestión según Castillo- Méndez

1. Diagnostico situacional
Misión, visión, objetivos empresariales
FODA
2. Análisis de estados financieros
Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera
Análisis Vertical Estado de Situación Financiera
Análisis Horizontal Estado de Resultados
Análisis Vertical Estado de Resultados
3. Indicadores financieros
Razones de Liquidez
Ratios de Apalancamiento Financiero
Razones de Rentabilidad
Razones de Actividad
4. Proceso de calificación de factores internos y externos

FODA Ponderado
Matriz de Correlación
Matriz de Prioridades FODA
5. Perspectivas
6. Estrategias
7. Control de la gestión financiera

Fuente: Castillo Méndez (2017)

Elaborado por: Chimborazo J. 2022

1.5.4.4 Modelo de gestión según Terrazas, R

En esta sección se presentan varios modelos, en los que se puede apreciar la percepción de algunos autores sobre los factores que consideran necesarios en la gestión financiera. El modelo propuesto por Terrazas, que se muestra en la figura siguiente, consta de tres fases: la fase I trata de la planificación operativa y la planificación financiera y presupuestaria; la fase II, como referencia a la realización y análisis de la información financiera, la fase III controla y apoya la toma de decisiones

Tabla 2-1: Modelo de gestión según Castillo- Méndez

FASE I: Planificación de actividades y presupuesto	FASE I 2: Planificación y financiera	FASE II: Ejecución de análisis	FASE III: Control y decisión
DEFINICIÓN DE POAS	ELABORACIÓN DE FLUJOS FINANCIEROS	ELABORACIÓN DE ESTADOS Y ANÁLISIS	MONITOREO Y GESTIÓN DE LA DECISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración, registro y aprobación de POA • Supuestos, presupuesto base, ingreso, costos, inversiones • Presupuesto ajustado y registro 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones • Financiamiento • Ingresos y costos • Evaluación financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estados y balances • Punto de equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> • Desviaciones • Control físico • Control presupuestario • Análisis performance • Medidas correctivas

Fuente: Terrazas, R. (2017)

Elaborado por: Chimborazo J. 2022

1.5.4.5 Modelo de gestión según Estupiñán.

La estructura conceptual del modelo de gestión parte de establecer la información básica de la empresa (misión, visión, políticas, objetivos y demás información), luego analiza y explica los

estados financieros que se realizan al momento de evaluar la situación financiera actual e histórica de una empresa, hacer estimaciones para poder prever contingencias y tomar decisiones en consecuencia. Finalmente, se propone un modelo conceptual en el que se establecen las estrategias a seguir de acuerdo con los indicadores impuestos para cada una de ellas.

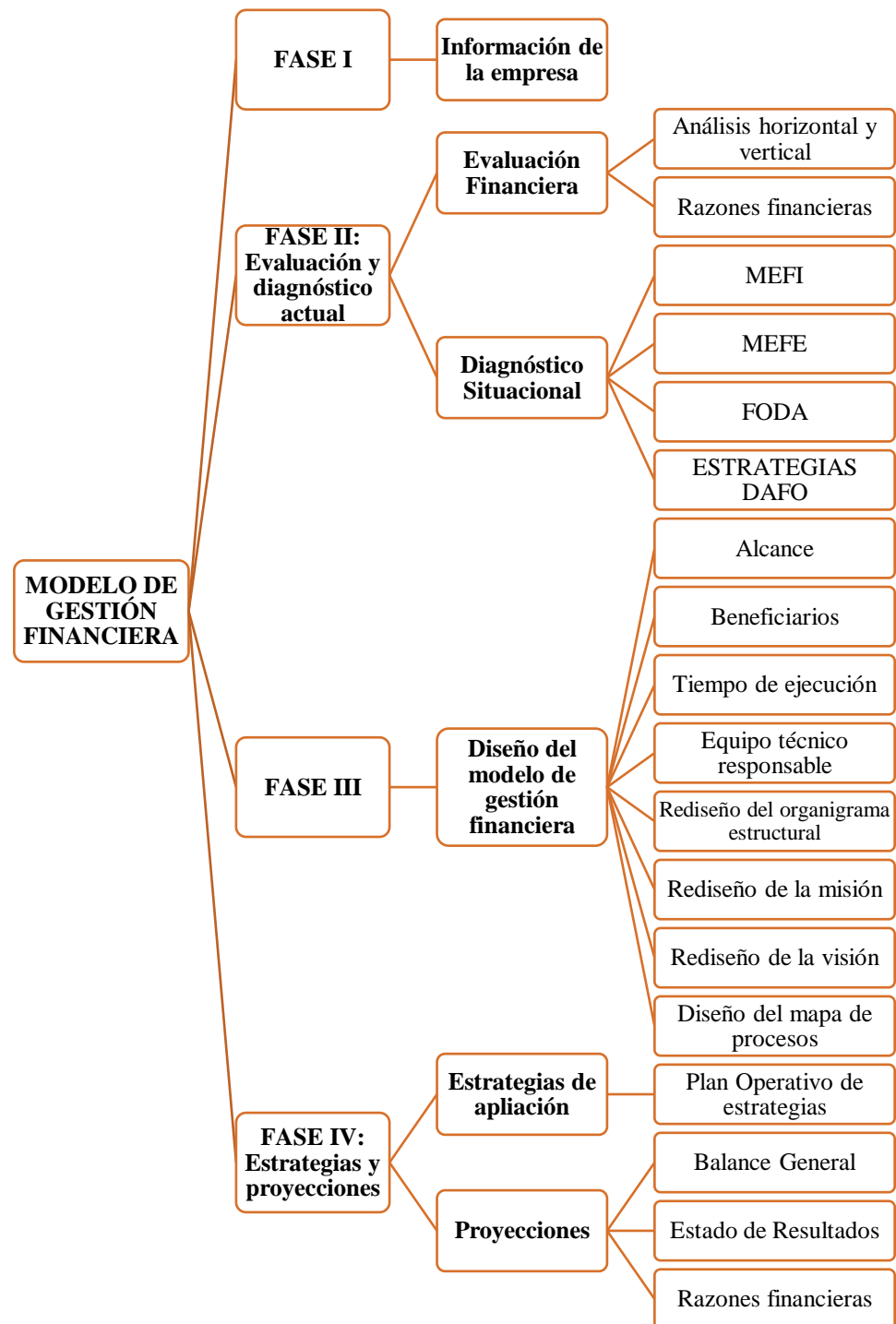


Gráfico 1-1: Modelo de gestión según Estupiñán

Fuente: Terrazas, R. (2017)

Elaborado por: Chimborazo J. 2022

1.5.4.6 Balance Scorecard

Según (Scaramussa, 2010), el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol.

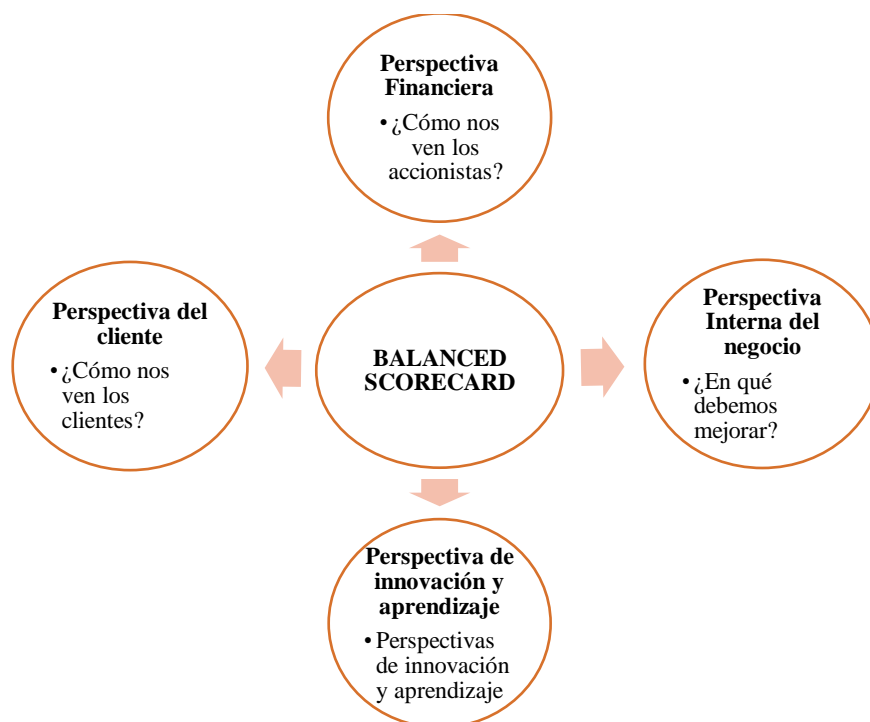


Gráfico 1-2-1: Balance Scorecard

Fuente: Kaplan y Norton (1992)

Elaborado por: Chimborazo J. 2022

1.5.5 Análisis financiero:

Según menciona Lavalle:

El análisis financiero es la actividad que da como resultado proporcionar datos al proceso de administración, específicamente hablando de administración financiera. La administración financiera dirige los asuntos financieros de cualquier tipo de negocio, ya sea privado o público, lucrativo o no lucrativo. Las actividades que realiza son: presupuestos, proyecciones financieras, administración del efectivo, administración del crédito, análisis de inversiones y la obtención de fondos. (Lavalle, 2019)

1.5.6 Índices o razones financieras

Según Baena (2017) menciona que:

Una razón financiera es la operación matemática entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentran las finanzas de la empresa. (Baena, 2017)

La razón es la expresión cuantitativa del desarrollo, actividad o comportamiento de toda la organización o de una de sus áreas, cuya proporción, al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas. (Baena, 2017)

1.5.7 Indicadores Financieros

Según (Reinoso & Uribe, 2009) manifiesta que los indicadores financieros “tienen como finalidad medir el desempeño de una empresa sobre los recursos financieros de la misma, proporcionando información sobre la capacidad de la empresa para entender sus compromisos en el área”

1.5.7.1 Razones de Liquidez.

Los índices de liquidez son los encargados de medir la capacidad de una empresa para cumplir con sus pasivos u obligaciones a corto plazo.

Tabla 1-3-1: Razones de Liquidez

INDICADOR	ECUACIÓN
RAZÓN CORRIENTE	$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
PRUEBA ÁCIDA	$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
CAPITAL NETO DE TRABAJO	$\text{Activo corriente} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

1.5.7.2 Razones de Rentabilidad

Los índices de liquidez son los encargados de medir la capacidad de una empresa para cumplir con sus pasivos u obligaciones a corto plazo.

Tabla 1-4-1: Razones de Rentabilidad

INDICADOR	ECUACIÓN
-----------	----------

MARGEN BRUTO	$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
MARGEN OPERACIONAL	$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$
MARGEN NETO	$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

1.5.7.3 Razones de Gestión

Miden la eficacia y eficiencia de la gestión, en la gestión del capital de trabajo, representan el impacto de las decisiones y políticas seguidas por una empresa sobre el uso de los fondos de la empresa.

Tabla 5-1: Razones de Gestión

INDICADOR	ECUACIÓN
ROTACIÓN DE CARTERA	$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
ROTACIÓN DE VENTAS	$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	$\text{Promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	$\text{Promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

1.5.8 FODA

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. (Domínguez, 2016)

1.5.9 Factores internos:

Los factores internos son todos los factores que son parte de la estructura interna de una empresa y que pueden incidir sobre el resultado de un proyecto. (Quiroga, s.f.). Son factores muy importantes que tienen una influencia decisiva en el cumplimiento de las metas establecidas. Son internos porque son parte integral de la configuración de una organización. Entre ellos encontramos la cultura organizacional, los recursos, los canales de comunicación y la infraestructura de la empresa.

1.5.10 Misión

“Es determinada como la razón social de la empresa, está enfocada a “quiénes somos, qué hacemos”, representa la manera general de las capacidades, determina el enfoque al cliente y sus actividades” (Dávalos, 2017)

1.5.10.1 La misión incluye tres elementos:

- Necesidades del cliente
- Conocer y reconocer a los grupos de clientes
- Las capacidades de organización

1.5.11 Visión

La visión está determinada por una descripción positiva de lo que la empresa desea llegar a alcanzar a un largo plazo, para cumplir de manera exitosa su misión, en otras palabras es un mapa de su futuro que proporciona un liderazgo estratégico. (Dávalos, 2017)

Los administradores consideran tres reglas importantes para la creación de la visión al convertirse en una herramienta útil están son:

- Determinar qué actividad realiza en la actualidad la empresa
- Decidir hacia donde se quiere llegar a largo plazo una ruta estratégica.
- Conocer sobre la visión estratégica.

1.5.12 Valores corporativos:

De acuerdo con Tamayo, los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

1.5.13 Organigrama

Según (Hernández, 2018) es: “La representación gráfica de la estructura de autoridad lineal funcional de una empresa” (p.104).

Mientras que para (Rodríguez, 2018) es: “La representación gráfica que muestra la estructura orgánica formal de un organismo social, sus funciones a desarrollar, sus niveles jerárquicos, los puestos de trabajo, sus relaciones.

1.5.14 Políticas administrativas:

Una política es un plan de acción conjunto que guía a los miembros de una organización en el desempeño de sus actividades. La organización o empresa está formada por personas. Estas personas, que ocupan diversos cargos que se han establecido en la organización, deben cumplir con las funciones que les son asignadas. Todas estas actividades deben conducir al logro de la(s) meta(s) establecida(s) por la empresa.

1.5.15 Manual de funciones:

“Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función”

1.5.16 Matriz MEFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Se debe seguir estos cinco pasos para elaborar correctamente esta matriz:

- 1.** Lo primero que se debe hacer es elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de evaluación a la empresa. Se debe incluir todos los factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- 2.** Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.
- 3.** Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- 4.** Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- 5.** Por último, se debe sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz, el valor ponderado más alto posible es de 4.0 y el más bajo posible es de 1; el valor ponderado total promedio es de 2.5.

Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (David, 2013)

1.5.17 Matriz MEFI

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las distintas áreas funcionales de una empresa u organización, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

De igual forma que la matriz anterior, la matriz EFI se elabora en cinco pasos:

- 1.** Primero se debe enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de la investigación.
- 2.** Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1. (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar el número de factores seleccionados la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.
- 3.** Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).
- 4.** Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- 5.** Finalmente, sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades. (David, 2013)

1.5.18 Matriz DAFO:

El análisis DAFO es una técnica indispensable para analizar y poner de relieve la situación actual de tu negocio, y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas. Es una herramienta habitual tanto en un plan estratégico como en un plan de negocio o un estudio de mercado. (Autor, 2015)

Se puede presentar las siguientes estrategias:

- **La estrategia DA** (debilidades-amenazas) se deberá siempre tratar de evitar. Pero existen otras alternativas, ya que la institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades para esperar tiempos mejores, o esperar a que desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas).
- **La estrategia DO** (debilidades-oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. La institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.
- **La estrategia FA** (fortalezas-amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que puede copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas; por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
- **La estrategia FO** (fortalezas-oportunidades) indica que a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

1.5.19 Proyecciones

Es la cuantificación del futuro esperado de una empresa o proyecto basándose en la situación actual o histórica del negocio y de las expectativas de ingresos y fuentes de recursos. Es una herramienta fundamental para el control y la toma de decisiones.

1.5.20 Planificación financiera:

“La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (Campos, 2010)

1.5.21 Gestión financiera:

Aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos, y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control. (Córdova, 2018)

La gestión financiera es aquella disciplina que está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas a la composición de los activos, estructura de la financiación y política de dividendos, enfocándose a la maximización del beneficio y de la riqueza. (Rengifo, 2018)

El objetivo general de la gestión financiera en la empresa es apoyar y financiar su crecimiento rentable controlando su riesgo, comprende la formulación de objetivos específicos. (Perez & Carballo, 2015)

1.5.22 Sistema de Control de Gestión

Como Ogalla, F. (2018), expresa que el Sistema de Control de Gestión cuenta con el diagnóstico y el análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas – organizativas – sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para las mejores de los estándares. (Ogalla, 2018)

1.5.23 Procesos del Sistema de Gestión

De acuerdo Idalberto Chiavenato. (2006), los modelos son el núcleo de la administración racional, son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos. Un paso común en el enfoque de la ciencia de la administración hacia la solución de problemas es construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio.

Fundamentalmente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Existen tres razones básicas para utilización de modelos:

- La manipulación de entidades reales (personas u organizaciones) es socialmente inaceptable o legalmente prohibida.
- La incertidumbre con la cual la administración lidia crece rápidamente y aumenta de forma desproporcionada las consecuencias de los errores. La incertidumbre es el anatema de la administración.

- La capacidad de construir modelos representativos de la realidad aumentó enormemente. (Chiavenato, 2007)

1.5.24 Objetivos organizacionales

La misión y la visión empresarial de una organización son efectivas en la medida en que estén alineadas con objetivos claros e inequívocos que se lograrán a lo largo del tiempo. Una meta organizacional es una situación deseada que la organización pretende alcanzar.

Cuando se logra una meta, deja de ser el resultado esperado y la organización la identifica con algo real y actual. Se convierte en una realidad y deja de ser un objetivo deseable. En este sentido, las metas organizacionales nunca existen como algo tangible; es un estado buscado y no un estado poseído.

Una organización es eficaz en la medida en que logra sus objetivos. Sin embargo, existen organizaciones que sirven para múltiples propósitos de manera simultánea y legal. Algunos agregan nuevos objetivos a sus objetivos originales y otros los cambian con el tiempo.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones, a saber:

- Sirven de patrones que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.
- Sirven de unidad de medida que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, sea en el tiempo, sea en relación con los competidores.
- El proceso de establecer objetivos es complejo y dinámico. Las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues necesitan satisfacer la enorme cantidad de requisitos que le impone el entorno y los diferentes grupos de interés (Barrientos, 2018)

1.5.25 Diagramas de flujo

Para (Acosta, Arellano, & Barrios, 2019) es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

1.5.25.1 Importancia

Son importante los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

1.5.25.2 Características de los flujogramas

- **Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto, dejan de ser prácticos.
- **Simbolizada:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- **De forma visible a un sistema o un proceso:** Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

1.5.26 Modelo de Gestión Financiera

Modelo de Gestión Financiera es una herramienta que permitirá analizar los estados financieros y controlar el correcto funcionamiento de los recursos de la empresa como son activos, pasivos y patrimonio, sirviendo como base para la toma de decisiones adecuadas y oportunas que mejoren el funcionamiento de la organización. (Arcienegas & Ponce, 2015)

1.5.27 Análisis Financiero

Los análisis financieros son considerados una pieza fundamental para poder detectar la situación, así como el desempeño tanto económico como el financiero que tiene toda organización, por medio del cual se podrán detectar las dificultades y luego poder realizar las correcciones necesarias. (Morcillo, Aguilar, & Guitierrez, 2021)

1.6 Marco conceptual

1.6.1 Modelo de Gestión Administrativa:

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones encaminadas a lograr los objetivos de un establecimiento; respetando y aplicando de manera óptima los procesos administrativos: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por Gestión Administrativa se entienden todas las acciones y procedimientos encaminados a lograr los objetivos de una organización, cualquiera que sea su naturaleza. Este modelo permite el efectivo cumplimiento y aplicación de procesos administrativos como la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Su importancia radica en la optimización de la implementación de procesos, con el fin de incrementar la calidad y eficiencia de la gestión de los servicios que brindan las entidades públicas.

Además, la incorporación del Modelo de Gestión Administrativa permite reducir el tiempo dedicado a trámites y consultas, así como mejorar la calidad del servicio recibido por los usuarios.

1.6.2 Organización

La organización es la parte del gobierno que implica establecer una estructura determinada de los roles que las personas deben desempeñar en una empresa. La estructura tiene un propósito en el sentido de que debe garantizar que se asignen todas las tareas necesarias para lograr los objetivos, se debe realizar una asignación a los más calificados para completar la tarea.

1.6.3 Estructura Organizativa

Cuando se refiere a una estructura organizacional, se entiende por el marco por el cual la organización gira en cuanto a las actividades y sus objetivos propuestos.

De forma metafórica la estructura organizativa son las bases de una construcción, compuestos por los cimientos, cableados y los soportes que mantienen a la coalición en pie. Adicionalmente se puede indicar que es un manual específico de operaciones que informa a los ejes de la organización como está formada y cómo funciona.

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. (Buján, 2018)

1.6.4 Proveedores

Persona o empresa que provee bienes o servicios proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica. Además, el destinatario de dichas existencias puede transformar los recursos obtenidos o por el contrario venderlos sin más. (Nájera, 2018)

1.6.5 Ratios financieras

También llamados razones o indicadores financieros son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de los cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos. (Patango, 2019)

1.7 Idea para defender

La implementación de un modelo de gestión administrativo-financiera va a permitir mejorar la rentabilidad mediante la optimización de los recursos y la organización interna en la empresa Vipasa de la ciudad de Puyo.

1.8 Variables

1.8.1 Variable independiente

Tabla 6-1: Variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Modelo de Gestión Administrativo	Enfocado en la forma de gestionar la organización o empresa basado en procesos	-Procesos gobernantes - Procesos Habilitantes -Procesos Agregados de Valor	Indicadores financieros Organigramas Flujogramas Misión y visión
Modelos de Gestión Financiero	Encargada de analizar las decisiones y acciones tomadas que se relacionan directamente con el control de recursos de la empresa	-Liquidez -Rentabilidad -Solvencia -Actividad	Observación Encuestas Entrevistas Ratios Financieros

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

1.8.2 Variable dependiente

Tabla 7-1: Variable dependiente

Variable	Definición	Indicadores	Instrumentos
Optimizar procesos para el fortalecimiento empresarial	Es el compendio de etapas, eventos o actividades necesarias para obtener un resultado, además es una técnica mediante la cual la empresa es capaz de analizar todos sus procesos empresariales con el fin de conseguir eliminar posibles errores.	Procesos gobernantes Procesos Habilitantes Procesos Agregadores de Valor	Eficiencia Eficacia Economía Satisfacción de clientes Procesos eficientes Productividad empresarial

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

CAPÍTULO II.- MARCO METODOLÓGICO

2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Modalidad o Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación sobre el tema: “Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero para la empresa comercializadora de aluminio y sus derivados “Vipasa” de la Ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, año 2022” se enfoca en la modalidad cuantitativa y cualitativa.

El estudio es cuantitativo y el tipo de investigación que se va a aplicar es de carácter descriptivo partiendo con el análisis de los estados financieros y la aplicación de los conocimientos financieros, estableciendo políticas y estrategias en base a los objetivos planteados

En el estudio se aplicarán los métodos, inductivo, deductivo y de análisis para un objetivo de planeación determinado. Se abordará los antecedentes generales de la situación actual de la empresa acompañado de un diagnóstico financiero, seguidamente se planteará la propuesta de mejoramiento de la administración financiera.

2.1.1 *Enfoque Cuantitativo*

Según Sampieri, R; Collado, C; Lucio, P; el enfoque cuantitativo usa datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. (Sampieri & Collado, 2018)

2.1.2 *Método Inductivo*

El método deductivo estaba vinculado históricamente a las ciencias formales: a la lógica, las matemáticas y la geometría. Funciona a partir de principios generales y, con la ayuda de una de reglas de inferencia, se demuestran unos teoremas o principios secundarios. (Duarte, 2016)

2.1.3 *Método Deductivo*

El método deductivo estaba vinculado históricamente a las ciencias formales: a la lógica, las matemáticas y la geometría. Funciona a partir de principios generales y, con la ayuda de una serie de reglas de inferencia, se demuestran unos teoremas o principios secundarios. (Duarte, 2016)

2.1.4 *Método Analítico*

Es un proceso cognitivo, que consiste en descomponer el objeto de estudio, separando cada parte del todo para estudiarlas individualmente.

2.2 Tipo de investigación

En el presente trabajo de investigación por su propia naturaleza se aplicará la investigación descriptiva ya que pretende describir fenómenos y componentes a través de su medición, en campo dependiendo del lugar de realización investigación y bibliografía ya que se apoyará en referencias para su conceptualización. desarrollo.

2.2.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva es aquella que consiste en llegar a conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades su meta no se limita a la recolección de datos sino a la redacción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se utilizó este tipo de investigación para describir los procesos administrativos – financieros y de esta manera identificar los problemas que posee la empresa Vipasa.

2.2.2 Investigación de campo

Es un método que se aplica extrayendo datos e información directamente de la realidad mediante el uso de técnicas de recolección como entrevistas o encuestas como respuesta a una situación o problema; Este es el tipo de investigación que se utilizó para realizar esta titulación, debido a que para obtener la información es necesario visitar el sitio a estudiar, demostrar directamente los problemas que enfrenta la empresa en el proceso administrativo y financiero.

2.2.3 Investigación bibliográfica

Este tipo de investigación se utiliza para recopilar contexto, contribuciones de entrada y conocimiento de apoyo; A partir de esta investigación se ha construido un marco teórico, que es un hilo conductor necesario para ayudarnos a encontrar los conocimientos básicos sobre el tema a tratar.

2.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.3.1. Métodos

En el proceso del trabajo investigativo se utilizarán los siguientes métodos:

2.2.3.1 Método Científico.

Investigación basada en los principios y elementos del método científico; Se utiliza durante el diseño del estudio y para analizarlo en base a los siguientes métodos:

2.2.3.2 Método Histórico Lógico.

El Método Histórico Lógico ha ayudado a encontrar las reglas y procedimientos de las empresas que se han aplicado a lo largo de su historia para describir la vigencia del momento histórico social que perciben.

2.2.3.3 Método Analítico–Sintético.

Se utiliza en el proceso de investigación, tanto en la construcción de un marco teórico como en el análisis e interpretación de los resultados. La agregación se utiliza para sacar conclusiones y recomendaciones.

2.2.3.4 Métodos empíricos.

El método empírico es un modelo de investigación científica basado en experimentos y lógica experimental; junto con la observación de fenómenos y su análisis estadístico, son los más utilizados en los campos de las ciencias sociales y las ciencias naturales. Entre estos métodos se utilizará la recolección de datos y la observación.

2.2.4 Técnicas

Para llevar a cabo esta investigación se propone utilizar las siguientes técnicas: entrevista, encuesta y observación.

2.2.4.1 La observación.

Según (Bernal, 2017) nos indica que “la observación directa cobra mayor credibilidad ya que esta información se obtiene de forma directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado”

Utilizada durante la recolección de la información en la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

2.2.4.2 La entrevista.

Es aplicada a los propietarios para recoger los hallazgos positivos y negativos de la empresa.

2.2.4.3 La encuesta.

Para (Bernal, 2017) nos dice que “la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” Aplicada para determinar los productos comunicacionales más oportunos para el posicionamiento de la Empresa.

2.2.5 Instrumentos.

2.2.5.1 Cuestionario

Para (Munch, 2015) “Es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevistar”.

Mediante el cuestionario se realizó una serie de preguntas que se utilizaron para realizar las encuestas al personal de la empresa “Vipasa”, los cuales están estrechamente relacionadas con la investigación.

2.2.5.2 Entrevista

Para (Munch, 2015) “la entrevista es el arte de escuchar y captar información”. Con el objetivo de obtener información concreta se aplicará la encuesta al personal de la empresa “Vipasa” de la ciudad de Puyo.

2.2.5.3 Guía de entrevista

Se realizó en base a un listado de preguntas relacionadas con el tema de investigación dirigido al personal de la empresa “Vipasa”

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

2.3.1.1 Población de colaboradores

Según (Bernal, 2017) es “la totalidad de elementos o individuos que tiene ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 164).

La población de la empresa “Vipasa” es de 6 personas a nivel operacional entre empleados y trabajadores se tomará en cuenta a todas las personas que forman parte de la población que continuación se presenta el detalle:

Tabla 2-1-2: Población de colaboradores

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	N° DE EMPLEADOS
GERENCIA		
SR. RODRIGO BASURÍ	GERENTE	1
DEPARTAMENTO CONTABLE		
ING. ERIKA CHIMBORAZO	CONTADORA	1
DEPARTAMENTO DE VENTAS		
SRA. CUMANDÁ SILVA	JEFE DE VENTAS	1
SRA. ANNA BASURÍ	CAJERA	1
SRTA. IARA BASURÍ	CAJERA	1
BODEGA		
SR. JOSÉ CARABALÍ	DESPACHADOR	1
TOTAL POBLACIÓN		6

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

En vista del número de la población total de: “6” se tomará en cuenta a todas las personas que forman parte de la población de la empresa sin necesidad de determinar una muestra.

2.3.1.2 Población de clientes.

La población está constituida por 245 clientes fijos en la empresa Vipasa esto según datos del gerente general los mismos que se evidencio en la base de datos de la empresa.

Muestreo: Para la aplicación de la encuesta a los clientes se tomó la población conformada por el total de clientes de la empresa Vipasa de acuerdo con la base de datos que pose con un total de 245 por lo que la muestra se determinará en base a la siguiente fórmula de cálculo.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * P * Q)}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza; utilizaremos un nivel de confianza de 1.96 esto de acuerdo con la tabla estadística de Z que corresponde al error muestral de 0.5

e= error muestral

p= probabilidad de que el evento ocurra

q= probabilidad de que el evento no ocurra

Nota: se asume que “p” será de 0.5 y “q” también de 0.5 ya que no sabemos las respuestas concretas que vamos a tener.

Entonces:

$$n = \frac{1,96^2 * 245 * 0,05 * 0,05}{0,5^2 * (245 - 1) + (1,96^2 * 0,05 * 0,05)}$$
$$n = 150,6$$
$$n = 151$$

De este modo se determina que nuestra población a estudiar es de 151 clientes.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis de resultados

3.1.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los colaboradores

Para el presente análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta se ha tomado en consideración la encuesta aplicada a los colaboradores y clientes de la empresa distribuidora de aluminio y sus derivados “Vipasa”

3.1.2 Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa “Vipasa”

1. ¿Conoce ud si la empresa Vipasa posee herramientas administrativas, por ejemplo; manual de funciones, plan estratégico o modelo de gestión?

Tabla 1-3: Pregunta 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)



Gráfico 1-3: Herramientas administrativas

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis e interpretación

Como se puede observar dentro de la pregunta se ha planteado a los colaboradores si conocen de alguna herramienta administrativa que es aplicada dentro de la empresa, y ha sido evidente el desconocimiento ya que el 100% manifiesta que no, debido a que no se cuentan con las herramientas mencionadas, esto es una muestra clara del trabajo que se pretende hacer dentro de la empresa con la propuesta del modelo de gestión administrativo – financiero.

2. ¿La entidad fomenta los espacios de dialogo, en los cuales los empleados expresan sus opiniones o se enteran de las políticas y directrices generales o específicas?

Tabla 2-3: Pregunta 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

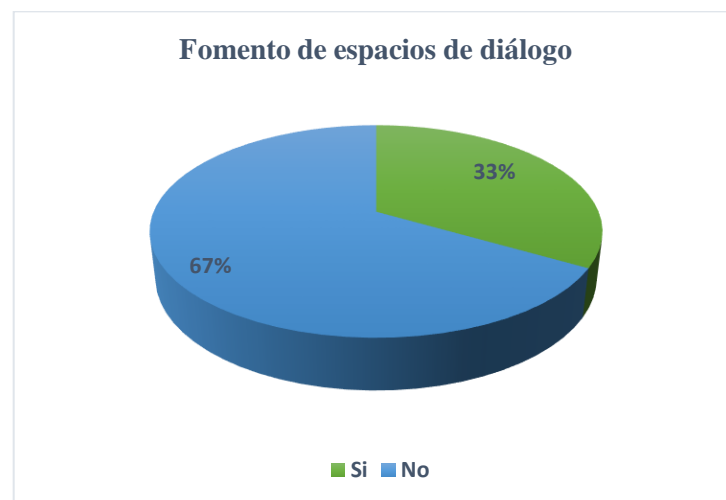


Gráfico 2-3: Espacios de diálogos

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis e interpretación

Como se puede observar dentro de la encuesta aplicada a los colaboradores el 67% manifiesta que dentro de la empresa no se han establecido espacios de diálogos donde se puedan conocer sus opiniones o a la vez enterarse de las políticas empresariales o directrices generales y apenas el 33% manifiesta que si ha sido parte de las mismas.

Interpretación

Lo ideal sería que todo el personal sea incluido en dichas actividades con el fin de fortalecer los lazos empresariales entre colaboradores y jefes, logrando así llegar a acuerdos o conociendo los problemas que envuelven a la empresa y buscando todos solucionarlos para un mejor funcionamiento.

3. ¿Conoce usted las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?

Tabla 3-3: Pregunta 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)



Gráfico 3-3: Responsabilidades laborales

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Como podemos observar el 67% del personal no conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades que deben realizar dentro de la empresa, lo que significa que no poseen conocimiento suficiente de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y en cada uno de sus puestos de trabajo, mientras que el 33% conoce sus funciones plenamente.

Interpretación

Este problema puede ser debido a que no se encuentra permanentemente dentro de la empresa ya que son parte de la familia del propietario por lo cual no existe un compromiso laboral continuo,

es por esto por lo que se pretende la creación de un organigrama laboral y a la vez una guía de obligaciones y responsabilidades.

4. En la Empresa “Vipasa” se aplica índices financieros para medir la rentabilidad de la misma.

Tabla 4-3: Pregunta 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

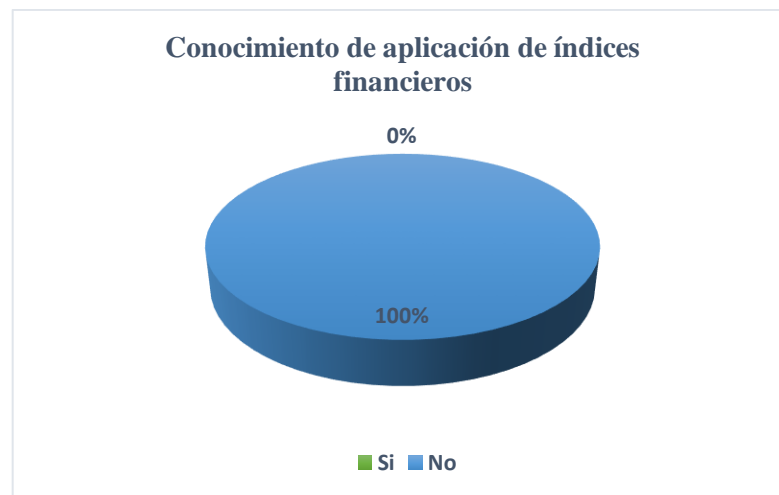


Gráfico 4-3: Conocimiento de índices financieros

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis e interpretación

La respuesta a la siguiente inquietud ha sido respondida en su totalidad a un desconocimiento de las formas de medir la rentabilidad de la empresa, ya que el 100 % manifiesta que no, siendo esta una clara muestra de la falta de comunicación que se mantiene ente el propietario y sus colaboradores.

5. ¿Entrega periódicamente un informe de los clientes que poseen cuentas por pagar en la empresa?

Tabla 5-3: Pregunta 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------------	------------

Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

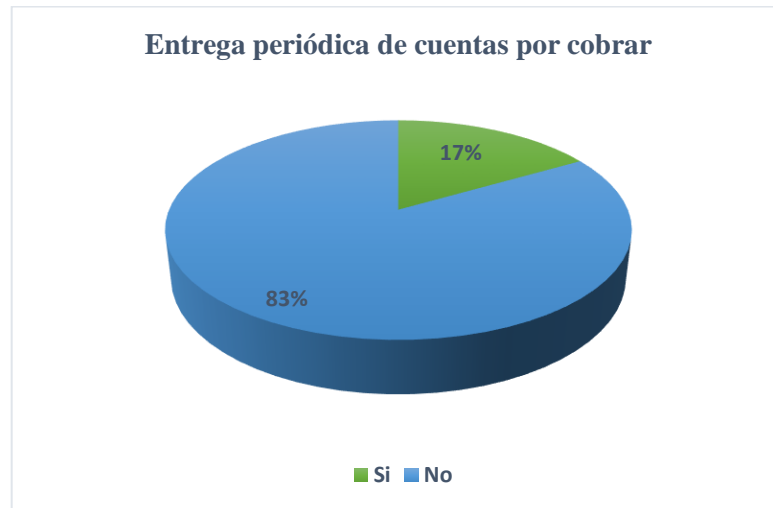


Gráfico 5-3: Cuentas por pagar

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Como se puede observar el 83% de las personas encuestadas manifiestan que no entregan informes periódicos acerca de las cuentas por pagar que poseen clientes con la empresa y tan solo el 17% manifiesta que sí.

Interpretación

Esto puede entenderse porque no todo el personal cuenta con la información necesaria para poder conocer la realidad de estas cuentas dentro de la empresa.

6. ¿Conoce ud si la toma de decisiones dentro de la empresa se basa en la aplicación de índices financieros?

Tabla 6-3: Pregunta 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

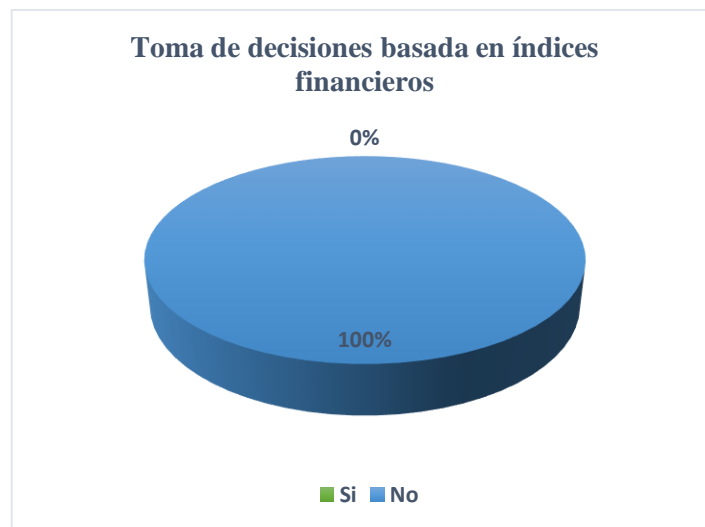


Gráfico 6-3: Decisiones basadas en índices financieros

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis e interpretación

Como se puede observar existe un desconocimiento por parte de los colaboradores acerca de los índices financieros por esto se asume que la empresa no cuenta con los mismos para la toma de decisiones. La encuesta muestra que existe una deficiencia en la aplicación de indicadores financieros y no financieros para medir la gestión empresarial, debido a que estos indicadores tienen importancia para mejorar los procesos administrativos y financieros dentro de la empresa.

7. ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la empresa para efectuar sus actividades?

Tabla 7-3: Pregunta 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	2	33%
Parcialmente	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

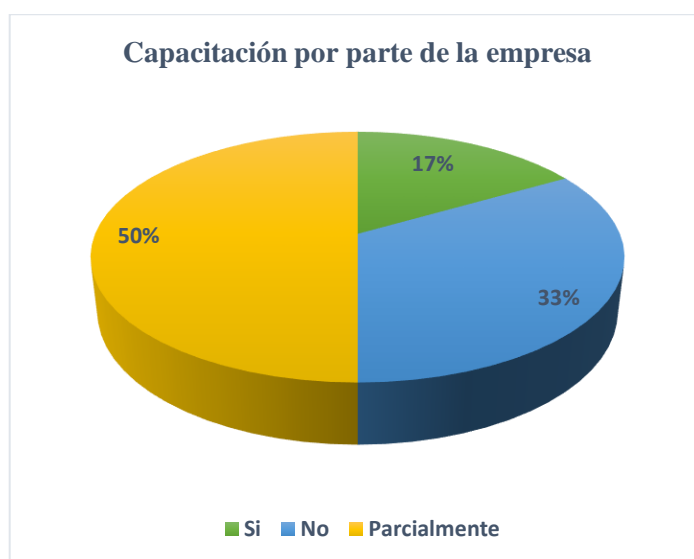


Gráfico 7-3: Capacitación laboral

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

En lo referente a si el personal ha recibido capacitación por parte de la empresa, el 50% menciona que ha recibido capacitación parcialmente, mientras que el 17% menciona que si ha recibido capacitaciones, teniendo en consideración que este porcentaje representa a una persona.

Interpretación

Este si es un problema considerable pues lo ideal sería que la empresa capacite por lo menos una vez por semestre al personal, así podrán realizar sus actividades de mejor manera y con la precaución adecuada, ya que si no se capacita al personal no se podrá exigir que cumplan sus actividades a cabalidad.

8. ¿La empresa le provee los equipos de protección necesarios para la realización de su trabajo?

Tabla 8-3: Pregunta 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50%
No	1	17%
Parcialmente	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)



Gráfico 8-3: Protección para el trabajo

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Como se observa, el 50% menciona que la empresa si provee de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 33% indica que se provee de forma parcial dichos recursos y el 17% menciona que si se provee de todos los recursos necesarios.

Interpretación

El personal menciona que son necesarios todos los recursos con materias primas, equipos de protección y espacios adecuados para poder cumplir eficientemente sus actividades y con mayor ergonomía, cosa que el mayor porcentaje dice no existe en la empresa mientras que un porcentaje bajo menciona que existe de manera parcial y un porcentaje bajo menciona que si existen los recursos.

9. ¿Considera que el espacio de trabajo es el adecuado para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 9-3: Pregunta 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50%
No	1	17%
Parcialmente	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

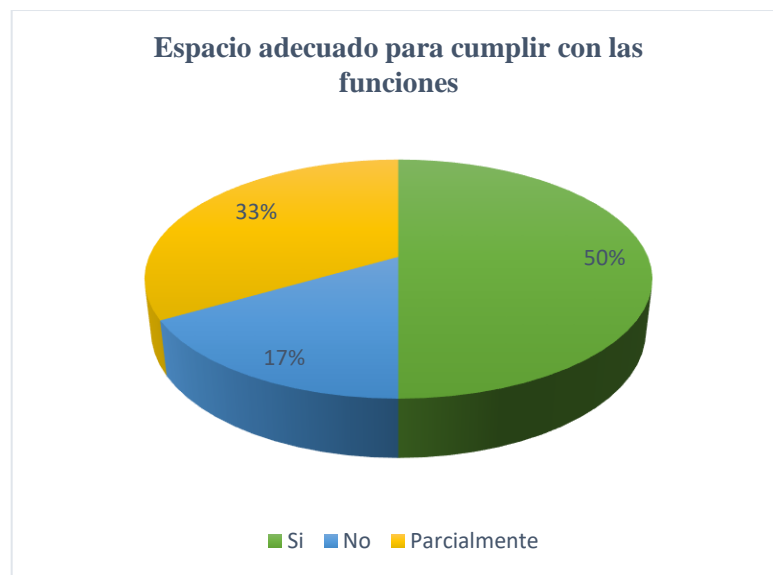


Gráfico 1 Espacio laboral

Gráfico 9-3: Espacio laboral

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

En cuanto al ambiente laboral existente dentro de la empresa, el 50% del personal indica que este es bueno, mientras que el 33% menciona que el ambiente laboral es parcialmente bueno dentro de la empresa.

Interpretación

Pero lo ideal sería que las relaciones entre empleados sea la mejor para tener un ambiente laboral excelente, no mencionamos que el que sea bueno este mal, pero se puede mejorar mediante actividades realizadas por la gerencia como integraciones o eventos por fechas especiales, etc.

10. ¿Considera necesaria la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para mejorar el funcionamiento y rentabilidad de la empresa?

Tabla 10-3: Pregunta 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

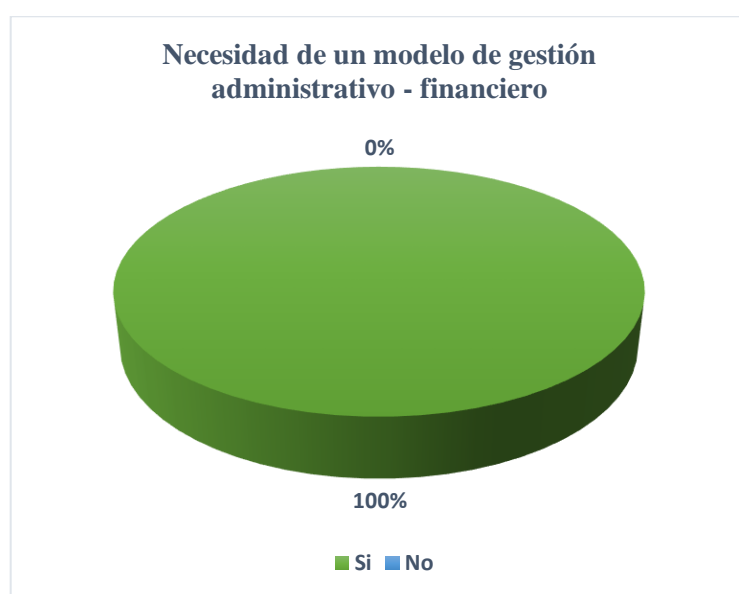


Gráfico 10-3: Necesidad de implementar un modelo de gestión

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Como se puede observar las respuestas asignadas por los encuestados, al referirse al Modelo de Gestión, manifiestan en un 100% como necesaria la implementación de un modelo de gestión administrativo financiero en la Empresa Vipasa, misma que repercutirá en la sostenibilidad de la Empresa en el Mercado, y su crecimiento en el mismo.

Interpretación

La mayor parte de la población encuestada identifica la necesidad de un modelo de gestión administrativo financiero debido a la carencia de sistemas administrativos financieros que permita alcanzar una adecuada gestión empresarial.

3.1.2.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “Vipasa”

1. ¿Con qué frecuencia adquiere productos en la empresa “Vipasa”?

Tabla 11-3: Pregunta 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una vez por semana	47	31%
Cada dos semanas	53	35%
Una vez por mes	30	20%
Más de un mes	22	14%
Total	152	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)



Gráfico 11-3: Frecuencia de clientes

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 35% de los encuestados menciona que adquieren el producto en períodos de cada dos semanas, mientras que el 31% dice adquirir el producto cada una vez por semana, el 20% indica que adquieren el producto una vez por mes y finalmente el 14% indica que adquiere el producto en un periodo mayor a un mes.

Interpretación

El porcentaje mayor refleja a los fieles clientes siendo estos un ingreso seguro con su compra cada quince días, pero es importante atraer más a la compra por parte de los clientes para poder generar más ingreso corriente, estimulando a la clientela con ofertas o promociones, o la vez indagar acerca de sus actividades comerciales para poder motivar a frecuentar más la empresa.

2. ¿Cómo calificaría el servicio y atención al cliente ofrecido por el personal de la empresa “Vipasa”?

Tabla 12-3: Pregunta 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	86	57%
Bueno	62	41%
Regular	3	2%
Malo	0	0%
Total	151	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

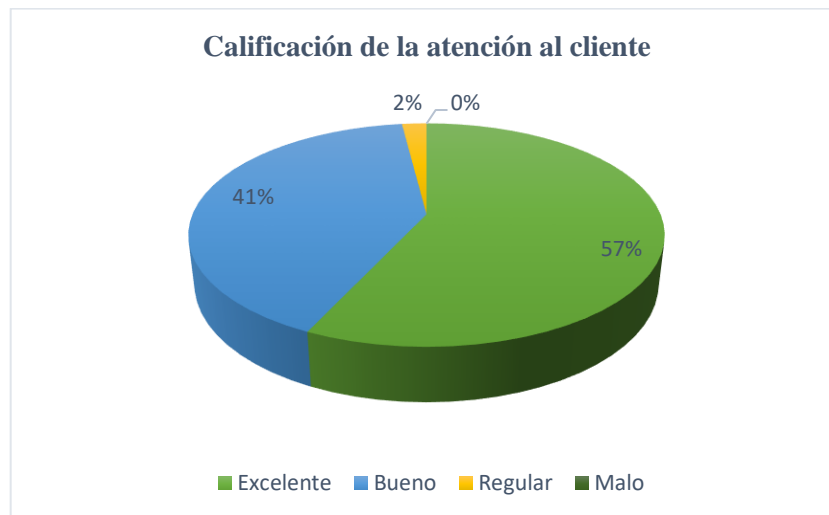


Gráfico 12-3: Atención al cliente

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

El 57% de los encuestados mencionan que el servicio y atención al cliente le parece excelente, mientras que el 41% menciona que es bueno con justificativos que hay que esperar en ocasiones mientras atienden a otros clientes, por otro lado el 2% dice que la atención es regular por la falta de agilidad al momento de adquirir el producto y el 0% menciona que es malo.

Interpretación

Los clientes en gran porcentaje sienten la atención como excelente mientras que aquellos que dicen que el servicio y atención al cliente es regular cubren un porcentaje bajo, además se debe tener en cuenta que las opiniones de aquellos que representan el menor porcentaje pues hay que mejorar estas variables y cambiarlos por los niveles óptimos.

3. ¿Al momento de adquirir algún producto de la empresa Vipasa, usted recibe un asesoramiento previo por parte del personal?

Tabla 13-3: Pregunta 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	95	63%
No	21	14%
A veces	35	23%
Total	151	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

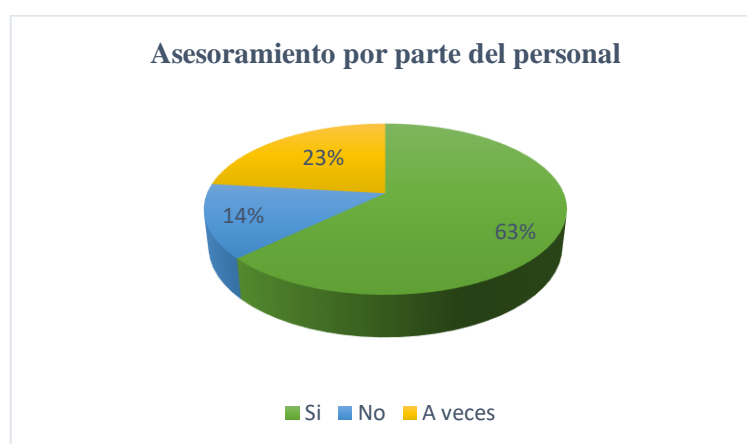


Gráfico 13-3: Asesoramiento del personal

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Se puede observar que el 63% de los encuestados mencionan que si reciben asesoramiento por parte del personal de la empresa luego de concretar su compra, por otro lado el 23% dice que en ocasiones ha recibido asesoramiento luego de realizar su compra, y el 14% restante menciona que no ha recibido asesoramiento por parte del personal luego de realizar su compra.

Interpretación

El porcentaje mayor asegura recibir ideas de cómo y en que ambientes utilizar el producto y cómo se podría combinar, mientras que en porcentajes iguales que no son altos pero son igualmente importantes mencionan que no han recibido el asesoramiento porque no conocen que dicho servicio existe o por qué no lo han solicitado, en cuanto a este hay que promocionarlo y tener clientes totalmente satisfechos para mantener el número de clientes existentes e incluso incrementarlos.

4. ¿Cree ud que la información que se proporciona acerca de los productos que ofrece la empresa Vipasa es lo suficientemente clara?

Tabla 14-3: Pregunta 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	104	69%
No	11	7%
Parcialmente	36	24%
Total	151	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

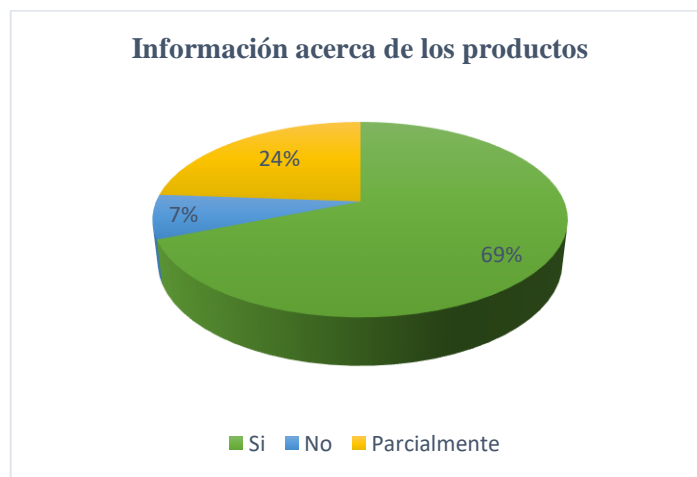


Gráfico 14-3: Información de los productos

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Se puede observar en los resultados que el 69% indica que la información sobre los servicios y productos que ofrece la empresa si son suficientes y claras, mientras que el 24% de los encuestados menciona que no existe una información suficiente y clara de productos y servicios ofrecidos por la misma, por otro lado el 7% dice que en ocasiones se les informa de los productos y servicios que tiene la empresa.

Interpretación

En un alto porcentaje observamos que los clientes se sienten satisfechos con la información de productos mostrados en catálogos y perchas a la vista del producto, mientras que aquellos que defienden su posición no tan positiva informan que no se conoce en que marcas de pintura se ofrecen los productos, además que los precios no están identificados y eso es importante para decidir al momento de realizar su compra.

5. Según su criterio qué aspectos son los más importantes al momento de adquirir algún producto

Tabla 15-3: Pregunta 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precio	53	35%
Calidad	21	14%
Variedad	26	17%
Garantía	38	25%
Atención	13	9%
Total	151	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)



Gráfico 15-3: Aspectos para adquirir productos

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Del total de los encuestados el 35% afirma que al momento de adquirir un producto el aspecto más importante para ellos es el precio, mientras que el 25% menciona que la garantía del producto es lo más importante, por otro lado un 17% menciona que la variedad el producto es importante al adquirir el producto, así mismo el 14% dice que la calidad del producto es importante para adquirir el mismo, mientras que el 9% menciona que la atención es un aspecto importante.

Interpretación

Es importante tomar en cuenta la opción más relevante para el cliente ya que el precio de los productos es fundamental a la hora de adquirir alguno, por lo cual debemos mantener precios asequibles y por debajo de la competencia pero a la vez la variedad de los mismos nos hará más competitivos dentro del mercado.

6. En caso de que algún producto no se encuentre en stock, y lo requiera bajo pedido, este ha sido entregado a tiempo.

Tabla 16-3: Pregunta 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	107	71%
No	16	11%
Frecuentemente	28	19%
Total	151	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

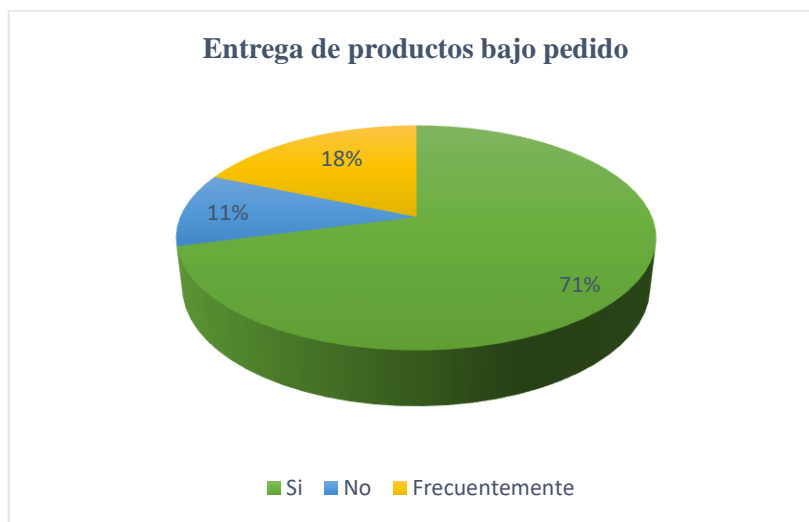


Gráfico 16-3: Productos bajo pedido

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Se muestra en los resultados que el 71% de los encuestados mencionan que cuando realizan un pedido del producto, si son entregados en el tiempo pactado, mientras que el 19% menciona que los pedidos de productos cuando se los realiza frecuentemente son entregados a tiempo o se tardan unos días, y el 11% menciona que no se entregan los pedidos a tiempo.

Interpretación

Como podemos observar un alto porcentaje de clientes se encuentran satisfechos con la entrega a tiempo de los pedidos que realizan, mientras que un porcentaje no muy elevado no se siente conforme con la entrega a tiempo de los pedidos y es porque se tardan un par de días de acuerdo con lo pactado, hay que dar solución a esto.

7. En caso de que exista alguna imperfección en el producto adquirido, ha recibido la atención necesaria para solucionar este problema.

Tabla 17-3: Pregunta 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	128	85%
No	0	0%
Frecuentemente	23	15%
Total	151	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

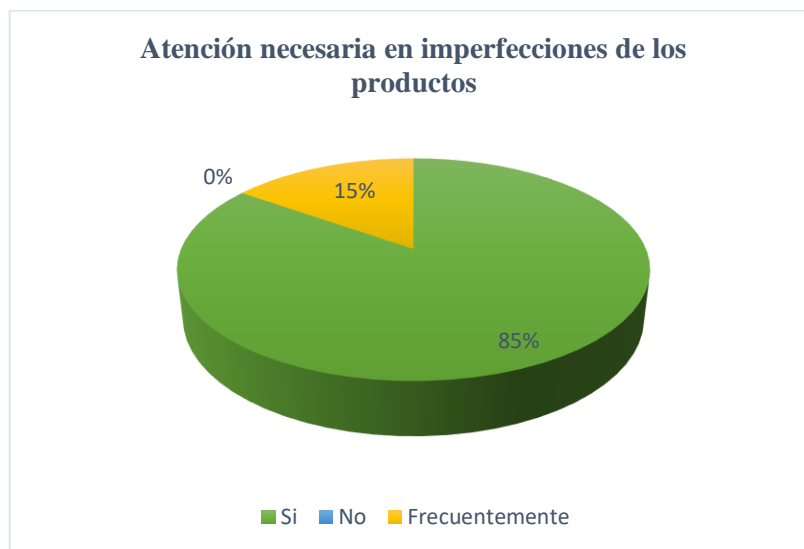


Gráfico 17-3: Atención a imperfecciones

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis e interpretación

Como podemos observar el 85% del total de los encuestados menciona que si se da solución en caso de existir defectos en el producto de una forma adecuada y satisfactoria, mientras que el 15% menciona que frecuentemente se da solución a los defectos existentes en los productos.

Interpretación

Los clientes en gran porcentaje demuestran su aprobación a este tipo de problemas existentes, ya que es nula la existencia de defectos en el producto, mientras que el porcentaje no satisfecho defiende su opinión ya que son defectos de solución rápida o simplemente deciden no realizar reclamos por su producto y lo utilizan como está.

8. ¿Cuenta con otros proveedores que entreguen los productos con las mismas características que los nuestros?

Tabla 18-3: Pregunta 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	42%
No	87	58%
Total	151	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)



Gráfico 18-3: Competencia directa

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

Análisis

Como se puede notar el 58% indica que cuenta con otros proveedores de productos similares a los ofrecidos por la empresa, por otro lado el 42% menciona que no cuentan con otros proveedores del producto que la empresa le facilita.

Interpretación

Se observa que en un gran porcentaje los clientes demuestran fidelidad a la empresa y hay que mantenerlos mediante promociones u otras estrategias e incluso incrementar el porcentaje de estos, por otra parte, el porcentaje que si mantiene otros proveedores mencionan que existen aspectos como variedad, precios, descuentos y promociones que hacen que acudan a ellos.

3.1.2.2 *Resultados de la entrevista realizada al Gerente/Propietario de la empresa “Vipasa”*

1. **¿La empresa Vipasa posee herramientas administrativas, por ejemplo; manual de funciones, plan estratégico o modelo de gestión de no ser este el caso piensa que sería importante contar con alguno?**

No existe ningún tipo de guía que ayude a conocer la forma correcta de implementar los distintos procesos en la empresa y llevar un seguimiento de los mismos. Sin embargo, es útil saber la situación por la que atraviesa la empresa en ese momento y si ese es el documento de respaldo para que la empresa se mantenga en el mercado competitivo, es útil si se puede redimir.

2. **¿La empresa “Vipasa” tiene establecida una misión y visión?**

No se ha determina con claridad una misión y visión, y dada la inexistencia de las mismas no permite tener clara la idea de lo que la empresa espera alcanzar en un futuro.

3. **¿La empresa “Vipasa” cuenta actualmente con un manual de funciones que garantice el buen desempeño del personal?**

Actualmente la empresa no cuenta con un manual de funciones para los trabajadores, pero sería fundamental contar con alguno para poder determinar áreas de trabajo con sus respectivas funciones para posteriormente ser evaluadas.

4. **¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal en Empresa “Vipasa” y cuáles son las cualidades que toma en cuenta en el proceso de selección?**

La selección de empleados no se hace sobre la base de criterios técnicos relacionados con los trabajadores o cajeros porque todo se basa en el deseo de trabajar o porque han aprendido en el curso; por el contador público si es seleccionado sobre la base de criterios de entrevista y conocimiento del trabajo a realizar.

5. **¿Se realiza en el Empresa evaluaciones al desempeño del personal, con que fines; y con qué frecuencia se realiza?**

Dentro de la empresa no se ha evaluado al personal, solo se hace observaciones en cuanto al trabajo si incurren en algún error se les hace las correcciones necesarias pero no se ha establecido evaluaciones técnicas.

6. **¿Dentro de la empresa se han establecido manual o políticas de ventas y de compras, para que las mismas sean consideradas exitosas?**

La política tanto de compras como de ventas se realiza a diario ya que esta es una empresa comercial pero no se han definido estrategias profesionales y por lo tanto tenemos dificultad en cartera con algunos clientes deuda corporativa.

7. **¿Se realiza informes periódicos sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero de la Empresa “Vipasa”?**

Se realizan controles rutinarios y diarios de cómo van las actividades dentro de la empresa sobre todo el manejo de caja, pero no existen métodos de control adecuados que permitan conocer si el tipo de control es el adecuado para cumplir con las expectativas de la organización.

3.1.2.3 Resultados obtenidos de las encuestas y entrevista aplicada

Una vez aplicadas las encuestas al personal administrativo y operativo, además de la entrevista al gerente se ve la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativo-financiera para mejorar los procesos de la empresa “Vipasa”, hay que decir que no cuenta con una administración estratégica que incluya misión, visión y metas institucionales, es importante que todos los empleados tengan la misma dirección y así lograr empíricamente las metas planteadas.

Además, no cuenta con un manual funcional para evitar la duplicidad de funciones y establecer responsabilidades de acuerdo con el cargo o cargos que desempeña dentro de la entidad y más allá de este manual, los procedimientos de Flujo para cada operación se construyen en consecuencia. . En cuanto a la información financiera, no se apoya en indicadores de ayuda para la toma de decisiones.

Con la información recabada al personal administrativo determinamos que: la encuesta al personal profesional, la encuesta a los empleados del área contable y el instructivo para entrevistar al jefe de departamento se correlacionan en cuanto al apoyo e importancia que tiene el tema de investigación tiene para las empresas. Además, los niveles gerenciales y ejecutivos comprenden claramente la necesidad de un modelo de gestión administrativa y financiera, por lo que se confirma que el modelo de gestión administrativa y financiera propuesto para la empresa “Vipasa” ha incidido en la mejora de los procesos administrativos y financieros.

3.2 Propuesta

Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero para la empresa de aluminio y sus derivado Empresa Vipasa de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza para el año 2022

3.2.1 Antecedentes de la propuesta

La empresa “Vipasa” inició sus actividades bajo el registro del SRI el 20 de octubre agosto del 1982, con la denominación del nombre del propietarios Rodrigo Basurí, siendo una institución cuya actividad económica es la venta al por menor de materiales de construcción de productos metálicos y no metálicos para estructuras en establecimientos especializados. Es así, que se encuentra ubicada en la Provincia de Pastaza, Cantón Pastaza, Ciudad de Puyo, Barrio “Libertad”, calle General Villamil esquina.

Al ser una institución de una organización empírica con varios años de constitución surge la necesidad de proponer un modelo de gestión administrativo financiero pues, es necesario que todos los que forman parte de Vipasa tengan un mismo direccionamiento, es decir, una misma misión, visión, objetivos. Además de tener una administración de forma empírica es necesario establecer por escrito todas las políticas, normas tanto en lo administrativo y financiero que rigen en la empresa.

Es necesario establecer todos los procedimientos que se llevan a cabo para la prestación de servicios y que los empleados tengan claro cuáles son sus funciones dentro de la empresa. Por lo tanto, es necesario establecer políticas contables para ayudar a los contadores a realizar mejor las transacciones del día a día y, finalmente, realizar análisis de los estados financieros para que los gerentes tomen las decisiones correctas.

3.2.2 Justificación

El Modelo de Administración Financiera constituye una propuesta de gestión financiera que orienta y agiliza acciones en busca de un objetivo comercial. Luego de realizar un análisis interno de la empresa, se puede descubrir que la empresa no cuenta con un modelo de gestión financiera y administrativa establecido, cabe decir que las actividades de ejecución se desarrollan exclusivamente en base a pedidos de los clientes. (obligatorio), sin plan estratégico, trabajo del día a día. Por ello, se debe realizar esta propuesta de modelo de gestión, ya que tiene como objetivo garantizar una adecuada gestión de la información real y actual, de manera que pueda ser utilizada en el futuro para la toma de decisiones.

Además, es necesario establecer políticas contables y financieras que apoyen al recurso humano en la empresa Vipasa, además de realizar análisis horizontales y verticales de los estados financieros así como de ratios financieros para tomar una completa toma de decisiones gerenciales.

Con el modelo de gestión financiera se ayudará a la empresa a tomar decisiones económicas y financieras a través de indicadores financieros que permitan conocer el desempeño de la empresa

en cualquier momento. Además, la empresa con este modelo podrá adoptar y fortalecer los procesos que toda organización debe tener y entre ellos se encuentran: procesos administrativos, financieros, productivos y de mercadeo. La gerencia financiera será responsable de desarrollar actividades para mantener un control adecuado sobre los procesos económicos y financieros, así como movimientos específicos de dinero para lograr sus objetivos, a través de la adecuada operación del negocio, dirigiendo correctamente los fondos y evitando la mala asignación. , tratar de tener lo suficiente para cubrir las necesidades básicas de la empresa e incluso obtener ganancias.

3.2.3 *Factibilidad del estudio*

Una adecuada gestión en el área administrativa es fundamental si una empresa quiere mantenerse en un mercado donde la competencia es cada vez más feroz, por otro lado, es importante una buena gestión de los recursos de la empresa, líderes y más allá en lo que se refiere al efectivo que permita una funcionalidad oportuna y generando utilidades para los propietarios. Es por esto por lo que es muy posible aplicar el modelo de gestión a la empresa Vipasa, ya que no están acostumbrados a tener este tipo de manuales o guías, que permitan a la gerencia tomar las mejores decisiones y a los empleados tomar las mejores decisiones para hacer su negocio en la mejor y correcta manera. Por otro lado, también se beneficia del apoyo del gerente de la empresa para revisar la propuesta presentada y aplicarla en su empresa.

3.2.4 *Propuesta del modelo de gestión administrativo financiero para la empresa*

El presente estudio se desarrolla para conocer la aplicabilidad del modelo de gestión financiera para la empresa Vipasa, la estructura conceptual del modelo de gestión forma parte de estableciendo la información básica de la empresa, seguido del análisis e interpretación de los informes financieros y un diagnóstico situacional para su posterior diseño del modelo de gestión administrativo financieros donde se pretende realizar un diseño organizacional de la empresa, se realizan estimaciones para para anticipar posibles situaciones y poder tomar decisiones adecuadas; finalmente, se propone estrategias de aplicación a través de su plan operativo y el diagnóstico de las mismas a través de las proyecciones del balance general y estado de resultados, con sus respectivos indicadores financieros.

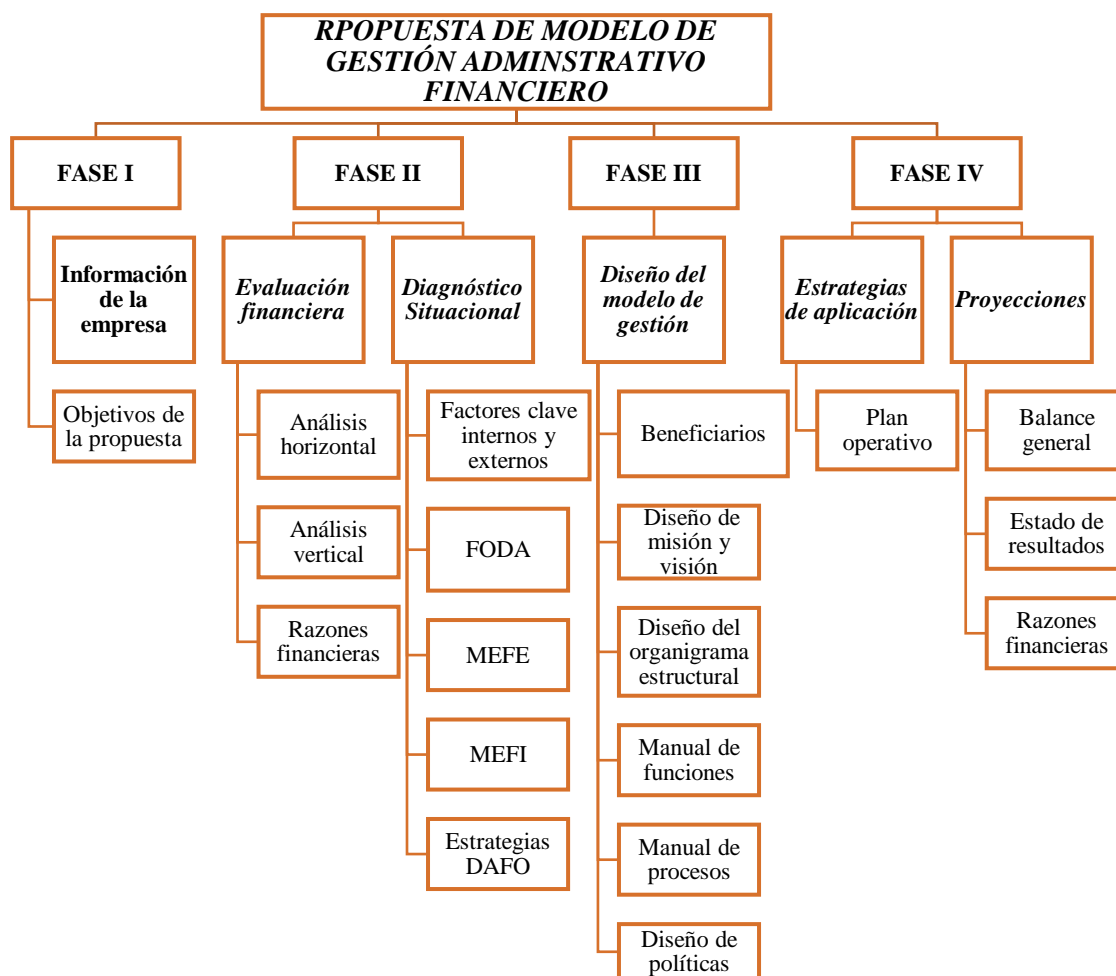


Figura 1-3: Propuesta modelo de gestión

Fuente: Autor (2022)

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

3.2.5 FASE I: Información de la empresa

La empresa “Vipasa” con RUC: 160005157500 - 1, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, se encuentra registrada al régimen fiscal desde el 20 de agosto de 1982 y es presidida y administrada por el señor Nelson Rodrigo Basurí Manzano. Vipasa es una empresa especializada en la venta al por menor de materiales de construcción metálicos y no metálicos para uso estructural en instalaciones especializadas, además de vidrios planos y espejos, debido al éxito de la empresa, la empresa cambió por la venta de productos adicionales que han permitido un importante crecimiento en las ventas y desarrollo.

Esta empresa ha sido pionera dentro de su mercado en la ciudad de Puyo, convirtiéndose así en un referente local tanto por tu calidad de productos y calidez de gente que labora dentro de ella.

3.2.6 FASE I: *Objetivos de la propuesta*

3.2.6.1 *Objetivo General*

Elaborar la propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Vipasa en base a su realidad.

3.2.6.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar los elementos que componen la estructura del modelo de gestión financiera para la Empresa.
- Formular participativamente los elementos de la Planificación Estratégica de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, siguiendo su estructura propuesta.

3.2.7 *Fase 2. Evaluación financiera.*

3.2.7.1 *Análisis Vertical Estado de Resultados*

Tabla 19-3: Análisis vertical

VIPASA						
ESTADO DE RESULTADOS						
	ANÁLISIS VERTICAL					
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
INGRESOS	\$ 486.702,13	\$ 478.143,01	\$ 539.425,82	100,00%	100,00%	100,00%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 486.677,76	\$ 478.131,31	\$ 539.412,33	99,9950%	99,9976%	100,00%
VENTAS CON TARIFA 12%	\$ 486.638,28	\$ 478.131,31	\$ 539.412,33	99,9869%	99,9976%	100,00%
INGRESOS NOOPERACIONALES	\$ 24,37	\$ 11,70	\$ 13,49	0,0050%	0,0024%	0,0025%
VENTAS CON TARIFA 0%	\$ 39,48	\$ -	\$ -	0,0081%	0,0000%	0,0000%
GASTOS	\$ 484.629,33	\$ 469.886,12	\$ 518.403,18	99,57%	98,27%	96,10%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 408.706,90	\$ 406.831,90	\$ 451.104,43	83,97%	85,09%	83,63%
DESCUENTO EN COMPRAS	\$ -17.404,58	\$ -38.616,31	\$ -26.749,18	-3,58%	-8,08%	-4,96%
COSTO DE VENTAS	\$ 426.111,48	\$ 445.440,90	\$ 477.853,61	87,55%	93,16%	88,59%
GASTOS EN PERSONAL	\$ 22.581,58	\$ 25.965,41	\$ 22.924,76	4,64%	5,43%	4,25%
SUELDO UNIFICADO	\$ 16.427,68	\$ 18.318,11	\$ 16.170,16	3,38%	3,83%	3,00%
APORTE PATRONAL 12.15%	\$ 1.929,85	\$ 2.079,32	\$ 1.848,36	0,40%	0,43%	0,34%
DECIMOTERCER SUELDO	\$ 1.379,65	\$ 1.612,32	\$ 1.339,48	0,28%	0,34%	0,25%
DECIMOCUARTO SUELDO	\$ 932,83	\$ 1.280,50	\$ 1.164,17	0,19%	0,27%	0,22%
FONDOS DE RESERVA	\$ 858,62	\$ 1.304,20	\$ 876,82	0,18%	0,27%	0,16%
VACACIONES	\$ 879,82	\$ 233,33	\$ 94,06	0,18%	0,05%	0,02%
BONIFICACION POR DESAHUCIO	\$ 173,13	\$ 175,00	\$ 788,06	0,04%	0,04%	0,15%
HORAS EXTRAS	\$ -	\$ 769,00	\$ 408,15	0,00%	0,16%	0,08%
IESS-SECAP/ SETEC	\$ -	\$ 193,63	\$ 165,76	0,00%	0,04%	0,03%
COMPENSACION DE SALARIO DIGNO	\$ -	\$ -	\$ 69,74	0,00%	0,00%	0,01%
GTOS ADM. Y COMERCIAL	\$ 39.881,05	\$ 21.659,56	\$ 34.191,89	8,19%	4,53%	6,34%
AGUA	\$ -	\$ 74,50	\$ 84,38	0,00%	0,02%	0,02%
ENERGIA-LUZ	\$ 1.513,46	\$ 1.458,25	\$ 1.611,05	0,31%	0,30%	0,30%
TELECOMUNICACIONES	\$ 1.073,81	\$ 1.209,08	\$ 1.297,71	0,22%	0,25%	0,24%
CONSUMO SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 2.008,71	\$ 1.590,69	\$ 1.894,39	0,41%	0,33%	0,35%
CONSUMO SUMINISTROS ASEO Y LIMPIEZA	\$ 304,82	\$ 218,73	\$ 629,72	0,06%	0,05%	0,12%
MAT.CONST.ELECT.FERR.CARP.	\$ 809,24	\$ 588,16	\$ 1.643,62	0,17%	0,12%	0,30%
SERVICIOS PERSONALES	\$ 14.732,19	\$ 4.467,85	\$ 14.382,83	3,03%	0,93%	2,67%
MOVILIZACION Y TRANSPORTE	\$ 3.717,70	\$ 2.218,95	\$ 3.033,44	0,76%	0,46%	0,56%
COMBUSTIBLE	\$ 1.007,77	\$ 1.576,80	\$ 942,51	0,21%	0,33%	0,17%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$ 10.054,96	\$ 2.081,96	\$ 4.922,99	2,07%	0,44%	0,91%
MONITOREO-VIGILANCIA-SEGURIDAD	\$ 799,11	\$ 500,00	\$ 40,18	0,16%	0,10%	0,01%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 469,64	\$ 598,12	\$ 858,80	0,10%	0,13%	0,16%
IMPUESTOS PREDIALES	\$ 610,17	\$ 759,85	\$ 140,48	0,13%	0,16%	0,03%
REGALIAS.PATENTES, DERECHOS, MATRICULA	\$ 1.733,88	\$ 2.544,79	\$ 1.952,83	0,36%	0,53%	0,36%
HONORARIO PROFESIONALES	\$ 703,21	\$ 1.771,83	\$ 756,96	0,14%	0,37%	0,14%
OTROS	\$ 342,38	\$ -	\$ -	0,07%	0,00%	0,00%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 12.773,58	\$ 14.678,18	\$ 10.048,25	2,62%	3,07%	1,86%
INTERESES Y COMISIONES BANCARI	\$ 519,98	\$ 519,40	\$ 148,93	0,11%	0,11%	0,03%
INTERESES PAGADOS A PROVEEDORES	\$ 4.058,17	\$ 6.160,41	\$ 4.624,39	0,83%	1,29%	0,86%
INTERESES PAGADOS EN PRESTAMOS	\$ 6.778,19	\$ 5.836,65	\$ 3.235,40	1,39%	1,22%	0,60%
CONTRIBUCION SOLCA	\$ 126,80	\$ 0,29	\$ 50,14	0,03%	0,00%	0,01%
SEGURO EN PRESTAMOS	\$ 828,56	\$ 781,79	\$ 954,19	0,17%	0,16%	0,18%
GASTO SEGURO	\$ 461,88	\$ 1.379,64	\$ 1.035,20	0,09%	0,29%	0,19%
OTROS GASTOS	\$ 686,22	\$ 751,07	\$ 133,85	0,14%	0,16%	0,02%
MULTAS E INTERESES S-R-I	\$ 13,99	\$ 127,06	\$ 47,45	0,00%	0,03%	0,01%
NO DEDUCIBLES	\$ 672,23	\$ 624,01	\$ 86,40	0,14%	0,13%	0,02%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$2.072,80	\$ 8.256,89	\$ 21.109,04			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Análisis de los ingresos

- Como se puede observar al realizar el análisis vertical de los períodos del 2018 al 2020, se pudo determinar que las ventas representan el 99,99% de ingresos puesto a que la empresa se dedica a una sola actividad que es la de comercialización de material de aluminio y sus derivados, solo que dado los intereses ganados se incluyen dentro de los ingresos siento estos en un porcentaje mínimo, la evolución que presenta es irregular yendo desde un valor en el

año 2018 de 486.677,76 USD, un decrecimiento de -8.546,45USD en el 2019 hasta un incremento que llega a 539.412,33 USD para el año 2020.

Análisis de los Gastos

- De igual manera si observamos los gastos en el año 2017 representan el 13% del total de los ingresos obtenidos por la empresa para este período con un monto de 38.821,81 USD, mientras que para el año 2021 esta cuenta representa el 9% del total de los ingresos con un valor de 45.935,51 USD, pues aunque se observa que el monto de los gastos crecen el porcentaje disminuye puesto a la evolución de los ingresos por las ventas lo que indica que los gastos tienen menor peso sobre los ingresos.

Análisis de la Utilidad

- La utilidad en cuanto a su evolución para el año 2017 posee un monto de 27.720, 94 USD mismo que representa un 9% del total de los ingresos de la empresa y para el año 2021 el porcentaje de la utilidad representa un 11% con un monto de 57.519,85 USD lo que demuestra que la utilidad está creciendo cada período y con ello pues 179 proporcionando efectivo para que la empresa pueda seguir con sus actividades y su crecimiento continuo.

3.2.7.2 Análisis Vertical Balance General

Tabla 20-3: Análisis Horizontal

VIPASA						
<i>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</i>						
				ANÁLISIS VERTICAL		
ACTIVOS	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ACTIVOS CORRIENTES						
CAJA	\$ 3.044,56	\$ 3.301,96	\$ 4.310,47	0,58%	0,65%	1,19%
BANCOS	\$ 12.339,79	\$ 16.884,35	\$ 1.783,52	2,35%	3,33%	0,49%
INVERSIONES	\$ 514,29	\$ 525,24	\$ 538,45	0,10%	0,10%	0,15%
CLIENTES	\$ 98.445,50	\$ 59.503,71	\$ 51.879,10	18,72%	11,73%	14,35%
ANTICIPO SUELDOS	\$ 22.181,44	\$ 49.700,77	\$ 5.283,33	4,22%	9,80%	1,46%
C-TRIBUTARIO IMPTO RTA	\$ 16.957,62	\$ 21.382,14	\$ 52.094,37	3,22%	4,22%	14,41%
ANTICIPO DE RETENCION EN LA FUENTE 1-2%	\$ 2.244,47	\$ 2.467,63	\$ 12.632,09	0,43%	0,49%	3,49%
INVENTARIO MERCADERÍA	\$ 148.940,60	\$ 173.625,89	\$ 135.995,04	28,32%	34,23%	37,62%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 304.668,27	\$ 327.391,69	\$ 264.516,37	57,93%	64,55%	73,16%
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.571,56	\$ 1.571,56	\$ 2.667,56	0,30%	0,31%	0,74%
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 3.291,96	\$ 3.291,96	\$ 4.390,16	0,63%	0,65%	1,21%
VEHICULOS	\$ 72.696,43	\$ 31.241,07	\$ 31.241,07	13,82%	6,16%	8,64%
EDIFICIOS	\$ 142.380,49	\$ 142.380,49	\$ 57.376,98	27,07%	28,07%	15,87%
SISTEMAS INFORMATICOS	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	0,29%	0,30%	0,41%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -45.813,90	\$ -45.813,90	\$ -45.813,90	-8,71%	-9,03%	-12,67%
TERRENOS	\$ 45.662,26	\$ 45.662,26	\$ 45.662,26	8,68%	9,00%	12,63%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 221.288,80	\$ 179.833,44	\$ 97.024,13	42,07%	35,45%	26,84%
TOTAL ACTIVO	\$ 525.957,07	\$ 507.225,13	\$ 361.540,50	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS						
CORTO PLAZO						
RETENCIONES SRI	\$ 277,30	\$ 544,12	\$ 891,59	0,05%	0,11%	0,25%
IESS X PAGAR	\$ 874,37	\$ 356,32	\$ 647,33	0,17%	0,07%	0,18%
PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	\$ -	\$ 427,04	\$ -	0,00%	0,08%	0,00%
PROVEEDORES	\$ 136.331,32	\$ 154.359,07	\$ 73.847,32	25,92%	30,43%	20,43%
SUELDOS X PAGAR	\$ -	\$ 976,48	\$ -	0,00%	0,19%	0,00%
15% UTILIDADES TRABAJADORES X PAGAR	\$ 99,49	\$ 99,49	\$ 30,71	0,02%	0,02%	0,01%
ANTICIPO CLIENTES	\$ 1.960,33	\$ 3.189,67	\$ 2.752,09	0,37%	0,63%	0,76%
IVA X PAGAR	\$ 431,93	\$ 1.122,74	\$ 3.086,98	0,08%	0,22%	0,85%
TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO	\$ 139.974,74	\$ 161.074,94	\$ 81.256,02	26,61%	31,76%	22,47%
PASIVOS LARGO PLAZO						
PTMOS BANCARIOS POR PAGAR	\$ 61.829,60	\$ 43.279,94	\$ 44.286,71	11,76%	8,53%	12,25%
OTROS POR PAGAR	\$ 29.323,25	\$ 41.651,01	\$ 44.833,92	5,58%	8,21%	12,40%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 91.152,85	\$ 84.930,95	\$ 89.120,63	17,33%	16,74%	24,65%
TOTAL PASIVOS	\$ 231.127,59	\$ 246.005,89	\$ 170.376,65	43,94%	48,50%	47,13%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 292.756,68	\$ 252.962,35	\$ 170.054,81	55,66%	49,87%	47,04%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 2.072,80	\$ 8.256,89	\$ 21.109,04	0,39%	1,63%	5,84%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 294.829,48	\$ 261.219,24	\$ 191.163,85	56,06%	51,50%	52,87%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 525.957,07	\$ 507.225,13	\$ 361.540,50	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.7.3 Análisis horizontal balance general

Tabla 21-3: Análisis Horizontal

VIPASA							
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA							
	2018	2019	2020	ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
				V. ABSOLUTA	V. PORCENTUAL	V. ABSOLUTA	V. PORCENTUAL
				2018- 2019		2019 - 2020	
ACTIVOS							
ACTIVOS CORRIENTES							
CAJA	\$ 3.044,56	\$ 3.301,96	\$ 4.310,47	\$ 257,40	8,45%	\$ 1.008,51	30,54%
BANCOS	\$ 12.339,79	\$ 16.884,35	\$ 1.783,52	\$ 4.544,56	36,83%	\$ -15.100,83	-89,44%
INVERSIONES	\$ 514,29	\$ 525,24	\$ 538,45	\$ 10,95	2,13%	\$ 13,21	2,52%
CLIENTES	\$ 98.445,50	\$ 59.503,71	\$ 51.879,10	\$ -38.941,79	-39,56%	\$ -7.624,61	-12,81%
ANTICIPO SUELDOS	\$ 22.181,44	\$ 49.700,77	\$ 5.283,33	\$ 27.519,33	124,06%	\$ -44.417,44	-89,37%
C-TRIBUTARIO IMPTO RTA	\$ 16.957,62	\$ 21.382,14	\$ 52.094,37	\$ 4.424,52	26,09%	\$ 30.712,23	143,63%
ANTICIPO DE RETENCION EN LA FUENTE 1-2%	\$ 2.244,47	\$ 2.467,63	\$ 12.632,09	\$ 223,16	9,94%	\$ 10.164,46	411,91%
INVENTARIO MERCADERÍA	\$ 148.940,60	\$ 173.625,89	\$ 135.995,04	\$ 24.685,29	16,57%	\$ -37.630,85	-21,67%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 304.668,27	\$ 327.391,69	\$ 264.516,37	\$ 22.723,42	7,46%	\$ -62.875,32	-19,20%
ACTIVOS FIJOS							
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.571,56	\$ 1.571,56	\$ 2.667,56	\$ -	0,00%	\$ 1.096,00	69,74%
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 3.291,96	\$ 3.291,96	\$ 4.390,16	\$ -	0,00%	\$ 1.098,20	33,36%
VEHICULOS	\$ 72.696,43	\$ 31.241,07	\$ 31.241,07	\$ -41.455,36	-57,03%	\$ -	0,00%
EDIFICIOS	\$ 142.380,49	\$ 142.380,49	\$ 57.376,98	\$ -	0,00%	\$ -85.003,51	-59,70%
SISTEMAS INFORMATICOS	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -45.813,90	\$ -45.813,90	\$ -45.813,90	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TERRENOS	\$ 45.662,26	\$ 45.662,26	\$ 45.662,26	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 221.288,80	\$ 179.833,44	\$ 97.024,13	\$ -41.455,36	-18,73%	\$ -82.809,31	-46,05%
TOTAL ACTIVO	\$ 525.957,07	\$ 507.225,13	\$ 361.540,50	\$ -18.731,94	-3,56%	\$ -145.684,63	-28,72%
PASIVOS							
CORTO PLAZO							
RETENCIONES SRI	\$ 277,30	\$ 544,12	\$ 891,59	\$ 266,82	96,22%	\$ 347,47	63,86%
IESS X PAGAR	\$ 874,37	\$ 356,32	\$ 647,33	\$ -518,05	-59,25%	\$ 291,01	81,67%
PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	\$ -	\$ 427,04	\$ -	\$ 427,04	0,00%	\$ -427,04	-100,00%
PROVEEDORES	\$ 136.331,32	\$ 154.359,07	\$ 73.847,32	\$ 18.027,75	13,22%	\$ -80.511,75	-52,16%
SUELDOS X PAGAR	\$ -	\$ 976,48	\$ -	\$ 976,48	0,00%	\$ -976,48	-100,00%
15% UTILIDADES TRABAJADORES X PAGAR	\$ 99,49	\$ 99,49	\$ 30,71	\$ -	0,00%	\$ -68,78	-69,13%
ANTICIPO CLIENTES	\$ 1.960,33	\$ 3.189,67	\$ 2.752,09	\$ 1.229,34	62,71%	\$ -437,58	-13,72%
IVA X PAGAR	\$ 431,93	\$ 1.122,74	\$ 3.086,98	\$ 690,81	159,94%	\$ 1.964,24	174,95%
TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO	\$ 139.974,74	\$ 161.074,94	\$ 81.256,02	\$ 21.100,20	15,07%	\$ -79.818,92	-49,55%
PASIVOS LARGO PLAZO							
PTMOS BANCARIOS POR PAGAR	\$ 61.829,60	\$ 43.279,94	\$ 44.286,71	\$ -18.549,66	-30,00%	\$ 1.006,77	2,33%
OTROS POR PAGAR	\$ 29.323,25	\$ 41.651,01	\$ 44.833,92	\$ 12.327,76	42,04%	\$ 3.182,91	7,64%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 91.152,85	\$ 84.930,95	\$ 89.120,63	\$ -6.221,90	-6,83%	\$ 4.189,68	4,93%
TOTAL PASIVOS	\$ 231.127,59	\$ 246.005,89	\$ 170.376,65	\$ 14.878,30	6,44%	\$ -75.629,24	-30,74%
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	\$ 292.756,68	\$ 252.962,35	\$ 170.054,81	\$ -39.794,33	-13,59%	\$ -82.907,54	-32,77%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 2.072,80	\$ 8.256,89	\$ 21.109,04	\$ 6.184,09	298,34%	\$ 12.852,15	155,65%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 294.829,48	\$ 261.219,24	\$ 191.163,85	\$ -33.610,24	-11,40%	\$ -70.055,39	-26,82%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 525.957,07	\$ 507.225,13	\$ 361.540,50	\$ -18.731,94	-3,56%	\$ -145.684,63	-28,72%

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Análisis del Activo - Estado de Situación Final del año 2018 al 2021

- Luego de haber realizado el análisis vertical del Balance General de la empresa Vipasa se pudo determinar que la cuenta con mayor representación en el activo es la de Inventario con un 28,32% del total de los activos para el año 2017, mientras que para el año 2020 posee un porcentaje de 37% mostrando que existe un incremento sostenido de dicha cuenta. Seguida de la cuenta de clientes donde el porcentaje es de un 18,72% del total de los activos, para el año 2020 posee un porcentaje de un 14,35 % debido a que el ingreso del efectivo va creciendo cada período y a la vez por las crisis mundial que provocó el cese de actividades durante un largo tiempo.
- Al realizar el análisis horizontal del Balance General de la empresa se pudo determinar que existe una variación relativa entre los dos primeros períodos de un 16,57% en la cuenta de

inventarios que es la más representativa del activo, mantiene un crecimiento pero la el siguiente periodo dadas las condiciones expuestas por el cese de actividades debido a la pandemia, para el año 2019 existe un porcentaje de variación relativa de un -21,67% respecto a su período anterior, esto significa que el monto en esta cuenta ha tenido un decrecimiento con respecto a los periodos anteriores.

Análisis del Pasivo – Estado de Situación Final del año 2018 al 2020

- En la empresa Vipasa al realizar el análisis vertical se determinó que en el año 2017 la cuenta con mayor participación sobre el total de los pasivos es la cuenta de proveedores con un 25,92% del total de los pasivos, mientras que para el 2020 dicha cuenta mantiene un porcentaje de un 20,43% con un 5,49% de disminución entre este lapso de tiempo, esto se debe a que cómo la base que se toma para realizar el cálculo es el total de patrimonio más pasivos la cuenta del patrimonio que contiene a la utilidad hace que no tenga tanto peso.
- En el análisis horizontal se puede observar un crecimiento del porcentaje que representa a la variación relativa, siendo así que entre el año 2018 y 2019 existe una variación relativa de un 13,22% en la cuenta más representativa de los pasivos que es proveedores, para el periodo 2019 y 2020 se obtuvo un porcentaje de variación relativa de un -38,94% con respecto al período anterior puesto que cada año es necesario la adquisición de mercadería o productos para seguir con la actividad, sin embargo esta premisa para el año 2020 tuvo que menorar ya que la actividad comercial se vio afectada por la pandemia.

Análisis del Patrimonio – Estado de Situación Final del año 2018 al 2020

- Luego de realizar el análisis vertical de la empresa Vipasa se pudo determinar que el patrimonio representa el 56,06% del total de la empresa para el año 2017, mientras que para el año 2020 presenta un porcentaje de representación del 52,87% del total de la empresa, además el capital representa un 55,66% del total del patrimonio en el 2017, mientras que para el año 2020 representa la cuenta del capital el 47,04% del total del patrimonio que posee la empresa para cubrir y enfrentar algunas circunstancias que se puedan presentar.
- Se pudo observar que luego de realizar el análisis horizontal en la empresa Vipasa, en la cuenta del patrimonio entre los períodos 2018 y 2019 existe una variación relativa de un -13,59% lo que es muy satisfactorio para la empresa pues existe un incremento entre un período y otro, para el periodo 2019 – 2020 existe una variación relativa de un -32,77% lo que significa que la empresa ha disminuido el monto que poseía el período anterior, pero se debe tener en consideración que también puede ser un problema ya que con el tiempo se debe afrontar deudas o problemas y no es bueno que el capital disminuya a menos que sea reinvertido.

3.2.7.4 Evaluación de los índices financieros

Tabla 22-3: Indicadores de Liquidez

Razón corriente

			2018	2019	2020
Razón Corriente	RC=	Act. Corriente	2,18	2,03	3,26
		Pas. Corriente			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La razón corriente de la empresa Vipasa es buena, ya que para cualquier empresa es ideal mantener una razón corriente sobre un valor positivo con el propósito de que la empresa pueda cubrir obligaciones a corto plazo, y pues como se puede observar este índice de la organización ha sufrido variaciones, pero para el 2020 ha existido un crecimiento importante.

Tabla 23-3: Prueba Ácida

Prueba Ácida

			2018	2019	2020
Prueba Ácida	PA=	AC-Existencias	1,11	0,95	1,58
		Pas. Corriente			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Al realizar el cálculo de la prueba ácida se pudo determinar que existe una tendencia no constante con un valor al año 2018 de 1,11 dólares, mientras que para el año 2019 de 0,95, y finalmente para el 2020 un valor de 1,58 dólares; teniendo en consideración que la empresa posee una liquidez inmediata por encima de 1 positivo que es lo óptimo en cualquier empresa, con un decrecimiento importante en el 2019.

Tabla 24-3: Capital de trabajo

Capital de trabajo

			2018	2019	2020
Capital de Trabajo	CT=	A.C - P.C	\$ 164.693,53	\$166.316,75	\$183.260,35

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Como se puede observar el capital de trabajo de la empresa Vipasa mantiene un crecimiento favorable, en el año 2018 presenta un valor de 164.693,53 dólares llegando al 2020 con un monto de 183.260,35 dólares para continuar con sus actividades normales. El incremento positivo durante cada período se debe al incremento de los ingresos que mantienen un crecimiento sostenido.

3.2.7.5 Indicadores de Solvencia

Tabla 25-3: Endeudamiento del Activo

$R. E = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$		
2018	2019	2020
0,44	0,49	0,47
Índice de Endeudamiento		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

El endeudamiento del activo presenta una evolución creciente para el 2019 y una reducción para el 2020; partiendo el año 2018 con un valor de 0,44 dólares, mientras que para el año 2019 se posee un valor de 0,49 dólares y finalmente para el año 2020 se posee un valor de 0,47 siendo no muy favorable dicha evolución para la empresa puesto que las obligaciones mantenidas con proveedores no se las está equilibrando de buena manera.

Tabla 26-3: Endeudamiento del Patrimonio

$Endeu. Patrim = \frac{Pasivo\ Total}{Fondos\ Propios}$		
2018	2019	2020
0,78	0,94	0,89
Índice de Edeudamiento Patrimonial		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

El endeudamiento del patrimonio a su vez muestra dos tendencias, manteniendo un valor de endeudamiento del patrimonio para el año 2018 de 0,78 dólares, para el año 2019 un valor de 0.94 y mientras que para el año 2020 cuenta con un valor de 0,89 dólares, esta evolución es relativamente buena para la empresa porque el patrimonio puede solventar fácilmente las obligaciones con los acreedores.

Tabla 27-3: Endeudamiento del Activo Fijo

$E. Activo Fijo = \frac{Patrimonio}{Activo Fijo}$		
2018	2019	2020
1,33	1,45	1,97
Índice de Endeudamiento Activo Fijo		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La evolución muestra que los activos fijos pueden ser financiados en su totalidad por el patrimonio, puesto que está obteniendo montos positivos superiores a 1 que es lo factible para cualquier empresa en lo referente a financiar los activos fijos por cuenta propia, sin tener que recurrir a otro tipo de financiamiento.

Indicadores de Gestión

Tabla 28-3: Rotación de cartera

Rotación de cartera

		2018	2019	2020
Rotación de Cartera	RC=	Ventas	4,94	8,04
		Ctas x Cobrar		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Como se puede observar la rotación de las cuentas por cobrar en relación con las ventas mantiene una rotación de hasta diez veces por período contable, pues podemos concluir que un espacio de un mes por que se realizan ventas a crédito, pero es necesario mantener una rotación relativamente estable ya que esta razón permite conocer el retorno de las cuentas por cobrar de la empresa.

Tabla 29-3: Rotación de inventarios

Rotación de inventarios

		2018	2019	2020
Rotación de Inventarios	RI=	Costo de Vtas	3,00	3,04
		Prom. Invent		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

El promedio de rotación de los inventarios que mantiene la empresa es bueno puesto a que se mantiene en 3 veces por período lo que significa que el producto no cae en un sobre stock y cada dos meses y medio se requiere de la adquisición de producto para continuar con la actividad normal en la entidad.

Tabla 30-3: Rotación de activos

Rotación de Activos

		2018	2019	2020
Rotación de Activos	RA=	Ventas Totales	0,93	0,94
		Acti. Total		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Como se puede observar la evolución de los activos es no es tan buena pues se mantiene valores inferiores a 1 durante el 2018 y 2019; mientras que, si existe un incremento para el 2020, los que significa que por cada unidad invertida para los activos inmovilizados se produce lo suficiente para generar rentabilidad por el uso de planta y equipo de la empresa.

Tabla 31-3: Periodo medio de cobro

Periodo medio de cobro

		2018	2019	2020
Periodo Promedio de Cobro	PPC=	CtasxCobrar360	72,82	44,80
		Ventas		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Este indicador favorece a la empresa siempre y cuando sea menor al período de pago de las cuentas por pagar o a los acuerdos con proveedores, como podemos observar existe un período de cobro de 72, 44 y 34 días y es mucho mejor si existe una tendencia a disminuir estos días pues las cuentas por cobrar se convertirán en efectivo con anterioridad.

Tabla 32-3: Periodo medio de pago

Periodo medio de pago

		2018	2019	2020
Periodo Promedio de Pago	PPP=	Ctas x Pagar 360	101	118
		Compras		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Al realizar el cálculo de esta razón se obtuvo que el promedio de pago de las obligaciones o cuentas por pagar de la empresa son de 101, 118 y 51 días lo cual relacionándolo con la razón

anterior es muy bueno para la empresa puesto que se está recibiendo efectivo mucho antes de cancelar las obligaciones con terceros. Una gestión oportuna para evitar que la entidad sufra problemas de liquidez.

Tabla 33-3: Impacto de Gastos administrativos y Ventas

Impacto de Gastos administrativos y Ventas

		2018	2019	2020
Impacto Gastos Administrativos y Vtas	I.GAV=	8,19%	4,53%	6,34%
	Gast. Adm. Vent Ventas			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Razones de rentabilidad

Tabla 34-3: Rentabilidad sobre el patrimonio

$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos} \times \frac{Activos}{Patrimonio}$		
2018	2019	2020
0,007030505	0,031609042	0,110423807
0,70%	3,16%	11,04%
Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Como podemos observar al realizar la razón de rentabilidad del activo mediante el cálculo Dupont, existe una tendencia de incremento en cada uno de los períodos y esto se debe a que existe una buena gestión en las ventas como en la administración de los activos lo que permite mantener resultados positivos para la entidad y por ende generándole mayor rentabilidad y utilidades.

Tabla 35-3: Rentabilidad sobre los activos

$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo}$		
2018	2019	2020
0,003941006	0,016278551	0,058386377
0,39%	1,63%	5,84%
Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La rentabilidad generada sobre los activos en la empresa Vipasa mantiene una tendencia positiva, pasando de un 0,39% en 2018 a un 1,63% en 2019 y finalmente un 5,84% en 2020 de rentabilidad en relación con el activo total de la empresa. Se puede mencionar que existe una adecuada gestión de los activos de la empresa lo cual permite que exista un crecimiento de este indicador.

Tabla 36-3: Utilidad sobre las ventas

$ROS = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$		
2018	2019	2020
0,004258868	0,017268662	0,039132424
0,43%	1,73%	3,91%
Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Se puede identificar que la empresa Vipasa presenta una evolución creciente en lo referente a la rentabilidad sobre las ventas pasando de un 0,43% en el 2018; a un 1,73% en el 2019 y finalmente a un 3,91% de rentabilidad en relación con las ventas que mantiene dicha empresa.

3.2.8 Fase 2. Diagnóstico situacional de la empresa.

3.2.8.1 Factores clave internos

Tabla 37-3: Diagnóstico situacional

FACTORES	NIVEL DEL IMPACTO	ANÁLISIS	TÉCNICA APLICADA
Posicionamiento en el mercado	Alto	En los últimos años, según los informes financieros, ha habido un crecimiento en las ventas, por lo que se puede decir que la empresa se está posicionando en el mercado y es reconocida en el país por la calidad de los productos para la construcción.	Observación Entrevista
Capacitación a los colaboradores	Alto	La capacitación en una empresa es de suma importancia ya que ayuda a los empleados a sentirse parte del negocio para que puedan entregar los mejores productos a los clientes.	Encuesta, entrevista.
Carencia de misión y la visión de la empresa.	Alto	Los trabajadores de la empresa no tienen conocimiento de ello ya que no ha existido iniciativa por parte del empleador para brindar estos elementos dentro de la empresa.	Encuesta, Entrevista
Cartera vencida	Alto	Las cuentas por cobrar representan deudas que los clientes tienen con la empresa, y podemos ver que estos pasivos han aumentado, por lo que la empresa debe replicar estrategias para reducirlos.	Entrevista, Indicadores financieros

Cuentas por pagar con deficiencia	Alto	Las cuentas pendientes son importantes porque los cobros tardan mucho y pagamos las facturas en menos días, idealmente aumentando los días de cobranza para trabajar unos días con los fondos y luego pagar la factura.	Indicadores financieros,
Inexistencia de políticas de crédito	Alto	Hay que implementar políticas de crédito para no caer en morosidad como la cartera de mi empresa, para minimizar el riesgo.	Indicadores financieros,

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.8.2 Factores clave externos

Tabla 38-3: Diagnóstico de la situación

FACTORES	NIVEL DEL IMPACTO	ANÁLISIS
Inestabilidad política	Medio	La inestabilidad política causa desconfianza e incertidumbre ya que no sabemos qué ocurrirá con las nuevas reformas que se están planteando al hablar de factores políticos hacemos referencia a los impuestos que se tiene que acoger la empresa para poder seguir funcionando.
Reformas tributarias	Alto	Afecta a la empresa debido a que existe una incertidumbre acerca de estas reformas que en cualquier momento llegan a su vigencia y pueden afectar a la empresa.
Incertidumbre de la economía	Alto	La incertidumbre de la economía del país es un factor que afecta a la empresa ya que no sabemos qué es lo que va a pasar con las economías de las familias
Tasa de desempleo	Alto	El desempleo afecta a la empresa ya que las familias ya no consumen sus productos debido a que no tienen ingreso de dinero
Cuidado con el medio ambiente mediante la producción más limpia	Medio	La aplicación continua de una estrategia integrada de prevención ambiental en los procesos, los productos y los servicios, con el objetivo de reducir riesgos para los seres humanos y para el medio ambiente, incrementar la competitividad de la empresa y garantizar la viabilidad económica.
Permiso de Funcionamiento.	Medio	Los permisos de funcionamiento para la empresa son de vital importancia ya que los organismos reguladores están al tanto de que se cumpla con los requerimientos que solicitan para poder seguir funcionando y a la vez brindar un servicio o producto de calidad hacia los clientes.

Tecnología requerida	Alto	Hoy en día la tecnología avanza a pasos acelerados y esto puede ser un factor positivo a la vez ya que la empresa debe estar al día con las tecnologías, ayudara de esta manera a economizar distintos procesos por la implementación de nuevas tecnologías
----------------------	------	---

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.8.3 Determinación y propuesta del FODA

Tabla 39-3: FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada • Precios de los productos competitivos • Buena relación con los proveedores y clientes • Experiencia en el mercado • Confianza y credibilidad en el mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de instrumentos de gestión administrativa y financiera. • Gestión administrativa y financiera empírica • Desconocimiento de actividades por los colaboradores • Falta de un plan estratégico bien estructurado • Débiles procedimientos de gestión financiera
	OPORTUNIDADES	AMENANZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se sitúa dentro de un mercado en constante crecimiento • Mayor oferta de productos y mejores precios • Mejora continua en calidad de productos • Nuevas fuentes para publicar a bajo costo • Aceptación de los clientes a nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia directa • Situación económica de la sociedad • Nueva maquinaria y tecnología • Incremento de impuestos y políticas del gobierno • Endeudamiento de la empresa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Análisis:

Empresa “Empresa Vipasa” cuenta con las siguientes fortalezas en cuanto a personal clave de servicio al cliente con la capacidad de tener buenas relaciones con una cartera de clientes, tener un almacén adecuado y de calidad con precios competitivos y sobre todo es la seguridad de nuestros clientes que aportamos experiencia en el mercado que es un

factor clave para la empresa. Entre las debilidades clave que deben mitigarse se encuentran la falta de capacitación de los operadores y manuales funcionales, además de la falta de un plan estratégico bien estructurado. Seguidamente las oportunidades que la empresa posee, se ubicara en un mercado en constante crecimiento en la ciudad, además de tener que mejorar continuamente el producto para una mejor calidad. Finalmente, enfrentamos amenazas, incluyendo el crecimiento de la competencia directa y la situación económica empresarial, que no ha sido la más favorable durante el último año.

3.2.8.4 Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Tabla 40-3: Matriz M.E.F.I

N°	Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS (F)				
F1	Infraestructura adecuada	0,10	4	0,40
F2	Precios de los productos competitivos	0,07	3	0,21
F3	Buena relación con los proveedores y clientes	0,08	4	0,32
F4	Experiencia en el mercado	0,15	4	0,60
F5	Confianza y credibilidad en el mercado local	0,05	3	0,15
TOTAL FORTALEZAS				
DEBILIDADES (D)				
D1	Carencia de instrumentos de gestión administrativa y financiera.	0,20	1	0,20
D2	Gestión administrativa y financiera empírica	0,10	1	0,10
D3	Desconocimiento de actividades por los colaboradores	0,05	2	0,10
D4	Falta de un plan estratégico bien estructurado	0,10	1	0,10
D5	Débiles procedimientos de gestión financiera	0,10	2	0,20
TOTAL DEBILIDADES				
TOTAL:		1,00	25	2,37

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La matriz MEFI permite ponderar a las fortalezas y debilidades, por lo tanto, a mayor fortaleza se le asignará una calificación de 4, a menor fortaleza 3; en lo que respecta a las debilidades se ponderará con 2 a las de menor impacto y con 1 a las de mayor impacto; después de la aplicación ponderada se realiza la suma final de la puntuación que en este caso es de 2,37 lo que quiere decir

que la empresa está por debajo de la media que en este caso es del 2.5 que viene a ser el valor promedio del valor ponderado y sus factores analizados internamente son débiles.

3.2.8.5 Matriz de evaluación de los factores externos – MEFE

Tabla 41-3: Matriz M.E.F.E

N°	Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES (O)				
O1	La empresa se sitúa dentro de un mercado en constante crecimiento	0,10	3	0,30
O2	Mayor oferta de productos y mejores precios	0,10	4	0,40
O3	Mejora continua en calidad de productos	0,09	4	0,36
O4	Nuevas fuentes para publicitar a bajo costo	0,10	4	0,40
O5	Aceptación de los clientes a nuevos productos	0,05	3	0,15
TOTAL FORTALEZAS				
AMENAZAS (A)				
A1	Crecimiento de la competencia directa	0,15	2	0,30
A2	Situación económica de la sociedad	0,11	2	0,22
A3	Nueva maquinaria y tecnología	0,09	2	0,18
A4	Incremento de impuestos y políticas del gobierno	0,12	1	0,12
A5	Endeudamiento de la empresa	0,09	1	0,09
TOTAL DEBILIDADES				
TOTAL:		1,00	25	2,52

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La matriz MEFE permite ponderar a las oportunidades y amenazas, por lo tanto, a mayor oportunidad se le asignará una calificación de 4, a menor oportunidad 3; en lo que respecta a las amenazas se ponderará con 2 a las de menor impacto y con 1 a las de mayor impacto; una vez realizada esta matriz podemos determinar que el promedio sobrepasa la media que es 2.5 lo cual nos lleva a concluir que las oportunidades están siendo aprovechadas y buscan contrarrestar la amenaza

3.2.8.6 Estrategias DAFO

Tabla 42-3: Matriz DAFO

		FORTALEZAS					DEBILIDADES				
		Infraestructura adecuada	Precios de los productos competitivos	Buena relación con los proveedores y clientes	Experiencia en el mercado	Confianza y credibilidad en el mercado local	Carencia de instrumentos de gestión administrativa y financiera.	Gestión administrativa y financiera empírica	Desconocimiento de actividades por los colaboradores	Falta de un plan estratégico bien estructurado	Débiles procedimientos de gestión financiera
FACTORES INTERNOS											
FACTORES EXTERNOS											
O P O R T U N I D A D E S	La empresa se sitúa dentro de un mercado en constante crecimiento	ESTRATEGIAS “FO” F2-F4-O2-O4: Estrategias para el crecimiento de las ventas en la empresa F1-O3: Estrategia para fortalecimiento empresarial a través de la tecnología					ESTRATEGIAS “DO” D1-D2-D5: Estrategias para establecer instrumentos de medición financiera D1-D3-D4: Estrategias para implementar modelos de gestión administrativa				
	Mayor oferta de productos y mejores precios										
	Mejora continua en calidad de productos										
	Nuevas fuentes para publicitar a bajo costo.										
	Aceptación de los clientes a nuevos productos.										
A	Crecimiento de la competencia directa	ESTRATEGIAS “FA”					ESTRATEGIAS “DA”				

M E N A Z A S	Situación económica de la sociedad Nueva maquinaria y tecnología	F2-F4-A1-A2: Estrategia para buscar proveedores con productos a menor precio.	D2-D5: Estrategias para mejorar la gestión financiera D1-D3-D4-A1: Estrategias para el diseño de un modelo de gestión administrativo financiero
	Incremento de impuestos y políticas del gobierno		
	Endeudamiento de la empresa.		

Tabla 43-3: Determinación de estrategias “ F.O”

ESTRATEGIAS “FO”					
Objetivo	Estrategia	Actividad	Periodo	Responsable	Meta
Incrementar ventas	Crecimiento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la marca. Incentivos al personal en ventas • Plan publicitario • Satisfacer al cliente • Ganar fidelidad de los clientes • Brindar buena atención al cliente 	Enero- Diciembre 2022	Gerente general Departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas para el año los años proyectados • crecerán en un 10%. • Monitorear las ventas cada quince días. • Dar seguimiento al proceso de la marca que se encuentra en ejecución.

Incrementar el activo fijo	Fortalecimiento empresarial a través calidad de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proformas de materiales de construcción a precios convenientes. • Revisar el presupuesto con el que cuenta la empresa • Invertir adecuadamente en el material que se va a adquirir 	Enero-Diciembre 2022	Gerente general, Presidencia, contador.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar su funcionamiento • mensualmente • Dar seguimiento al personal encargado de la bodega
-----------------------------------	---	---	----------------------	---	---

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Tabla 44-3: Determinación de estrategias “F.A”

ESTRATEGIAS “FA”					
Objetivo	Estrategia	Actividad	Periodo	Responsable	Meta
Reducir el costo de ventas	Buscar proveedores con productos a menor precio.	<ul style="list-style-type: none"> • Contactarse con proveedores locales, provinciales y nacionales • Buscar alternativas por fuentes de recomendación • Buscar proveedores directos • Realizar reunión con el gerente y presidente para la determinación de políticas internas 	Enero, diciembre 2022	Gerente general,	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer plazos de entrega que beneficien a la empresa • Determinar garantías por parte del proveedor • Mantener el prestigio de la empresa. • Se propone reducir el costo de venta
Desarrollar nuevas capacitaciones	Capacitación al personal en determinadas áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar nuevas capacitaciones en áreas administrativas y operativas • Dar a conocer los indicadores de desempeño que se puede aplicar 	Enero, diciembre 2022	Gerente general, presidente, departamento ventas,	<ul style="list-style-type: none"> • El manejo de las finanzas personales • Capacitación sobre la evaluación del cliente • Mejoramiento y satisfacción de la atención al cliente

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Tabla 45-3: Determinación de estrategias “D.O”

ESTRATEGIAS “DO”					
Objetivo	Estrategia	Actividad	Periodo	Responsable	Meta
Tomar decisiones basadas en indicadores financieros	Establecer instrumentos de medición financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar la elaboración de indicadores financieros • Elaboración de documentos con los respectivos análisis de los estados financieros 	Enero, diciembre 2022	Gerente general, contadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer ratios tanto de prueba ácida, capital de trabajo. • Realizar análisis de las rotaciones de cartera, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.
Implementar modelos de gestión administrativa	Diseñar estrategias a través de un modelo de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> •Aplicar el modelo de gestión propuesto •Aplicar las estrategias propuestas •Aplicar la filosofía empresarial propuesta 	Enero, diciembre 2022	Gerente general,	<ul style="list-style-type: none"> • Organización empresarial con una dirección en busca de la maximización de la empresa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Tabla 46-3: Determinación de estrategias “D.A”

ESTRATEGIAS “DA”					
Objetivo	Estrategia	Actividad	Periodo	Responsable	Meta
Diseñar un modelo financiero	Mejorar la gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar los productos • Elaborar un registro de los inventarios • Establecer un control de inventarios mediante sistema ABC • Asignar un jefe de bodega 	Enero, diciembre 2022	Gerente general, bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la rotación de inventarios • Monitorear mensualmente el inventario con su rotación
Implementar un modelo de gestión financiera	Diseñar un modelo de gestión administrativo financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el modelo de gestión administrativo - financiero • Aplicar las estrategias propuestas para la empresa • Aplicar la planificación estratégica empresarial propuesta 	Enero, diciembre 2022	Gerente general,	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la rentabilidad de la empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.9 FASE III: Diseño del modelo de gestión

3.2.9.1 Beneficiarios

- Beneficiarios internos: Gerente, contadora, cajeras, colaboradores
- Beneficiarios externos: clientes, proveedores, sociedad

3.2.9.2 Diseño de la filosofía empresarial

- **Desarrollo de la Filosofía Empresarial**

“Empresa Vipasa”, se basa en la comercialización de artículos al por menor de materiales de construcción de productos metálicos y no metálicos para estructuras en establecimientos especializados y venta al por mayor de vidrio plano y espejos, su esfuerzo está encaminado a lograr productos que garantice confiabilidad y durabilidad; logrando satisfacción y copando las expectativas de quienes las usen.

- **Desarrollo de la Misión**

Somos una empresa líder en la comercialización de extrusiones de aluminio y material de construcción que buscamos el desarrollo de nuestros clientes y colaboradores enmarcados en el cumplimiento de la ley, aporte a la comunidad y cuidado al medio ambiente.

- **Desarrollo de la Visión**

En el 2025 ser la empresa líder de la zona en la comercialización de extrusiones de aluminio, productos y servicios complementarios, con sólida presencia nacional y regional, reconocida por la excelencia de su atención, precios además por la calidad en los productos y servicios prestados.

3.2.9.3 Valores

- **Desarrollo de valores corporativos**

Es de importancia la creación de valores corporativos para la Empresa, los mismos que constituyen en elementos de la cultura empresarial; dadas sus características se plantean como valores corporativos los siguientes:

- **Responsabilidad.** – Los integrantes de cada área de la Empresa actúan con responsabilidad en todos los procesos de producción y comercialización, cumpliendo con las exigencias de manufactura y con los plazos estipulados. La gerente monitorea permanentemente.
- **Trabajo en equipo.** – Los miembros de “Empresa Vipasa”, conocen los elementos básicos empresariales y agotan todos sus esfuerzos para conseguir la misión y visión establecida, de manera que se genera en ellos la integración de esfuerzos para la consecución de los objetivos.
- **Respeto.** – Los miembros de la Empresa practican la consideración a los derechos personales de todos los trabajadores y clientes.
- **Transparencia.** – Se trabaja con personas honestas y se aplica el pago justo por sus trabajos, tanto a operarios propios como a aquellos que trabajan por obra.

- **Ética.** – Cada uno de los miembros de la Empresa, actúan con valores éticos y morales, practican la honestidad, honradez, respeto, amabilidad y tolerancia a nivel interno y hacia los clientes, de manera que las relaciones interhumanas mantienen una comunicación efectiva.
- **Honradez.** – Todos los bienes, derechos, documentos y similares en poder de la empresa serán protegidos y cuidados de manera integral y justa para que los intereses de todas las personas pertenecientes a la organización sean totales.
- **Competencia.** – Los subordinados tienen el deber de saber mostrar sus talentos y actitudes en el desempeño de sus funciones oficiales, ser capaces de seguir el presente y promover las habilidades y esfuerzos que los demás muestran en el presente.

3.2.9.4 Propuesta de diseño del organigrama estructural

La representación jerárquica existente en la empresa sirve para tener una idea de cómo se va dando la asignación de funciones, así como la toma de decisiones, aunque hoy en día la forma vertical ya no es obligatoria en las empresas, esto debido a que se ha aplicado la forma de autoridad horizontal donde casi todos tienen el mismo cargo de responsabilidad en la institución por sus acciones, pero para nuestra empresa utilizaremos el tipo de jerarquía vertical sin dejar de tener en cuenta que los subordinados también pueden aportar con opiniones fundamentales al momento de tomar una decisión en beneficio para la empresa.

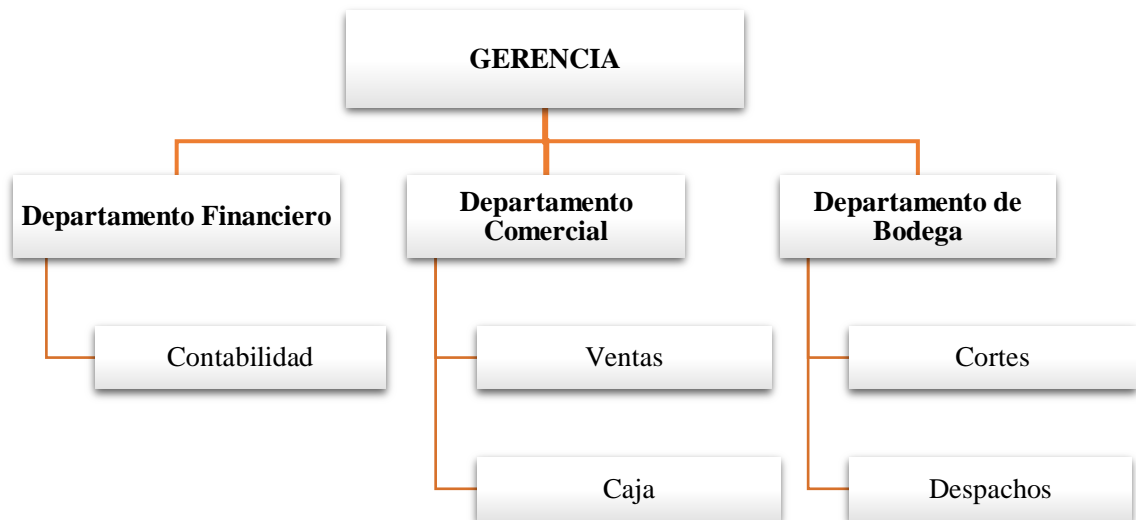


Figura 2-3: Organigrama

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.9.5 *Propuesta de organigrama de posiciones*

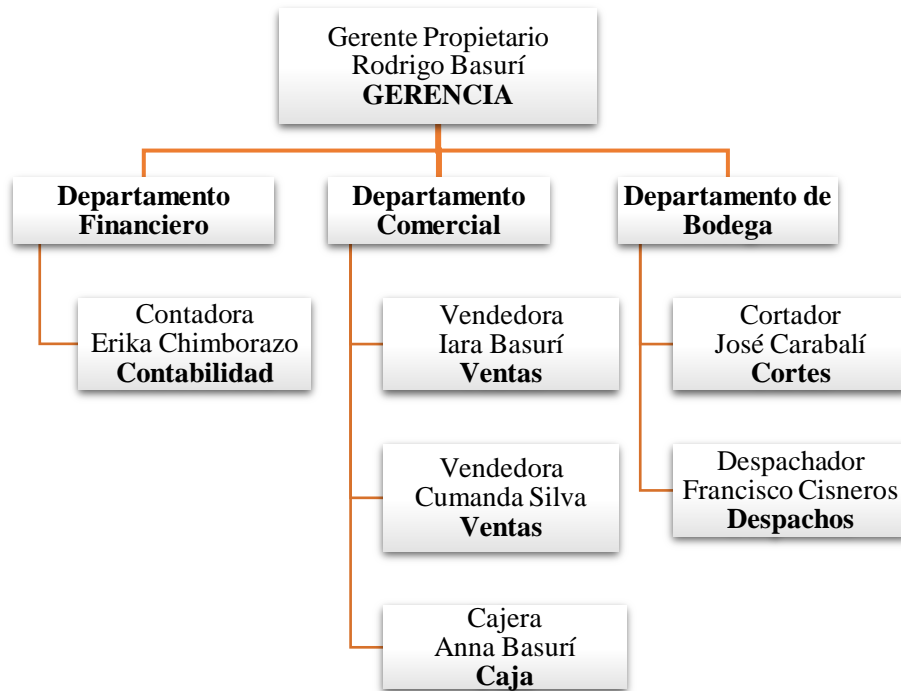


Figura 3-3: Propuesta de organigrama de posiciones

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.9.6 *Manual de funciones*

La presentación de este manual de funciones gerenciales será una guía de suma importancia para la empresa, con esto se tendrá una herramienta muy útil en la realización de las actividades y funciones que le sean asignadas a sus subordinados, esperan que cada miembro de la organización, conociendo cuáles son sus funciones son, las realiza de manera óptima, contribuyendo al logro de metas y objetivos.

El manual funcional está destinado a tratar el desempeño de las funciones que los miembros de la empresa han aceptado y de las cuales son responsables en el curso de las operaciones de la empresa. Cuando cada subordinado conoce sus deberes, podemos monitorear su desempeño. Además, en caso de que un nuevo empleado se incorpore a la empresa, podrá consolidar su conocimiento de las funciones encomendadas y reflejadas en el manual.

Tabla 47-3: Estructura orgánica

ESTRUCTURA ORGÁNICA CON SUS RESPECTIVOS CARGOS	
1. NIVEL EJECUTIVO	
1.1	Gerente General
2. NIVEL DE APOYO	


2.1	Contadora
3. NIVEL OPERATIVO	
3.1	Vendedor 1
3.2	Vendedor 2
3.3	Operador 1
3.4	Operador 2

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La estructura de los manuales contendrá la descripción del cargo, las respectivas tareas, deberes y responsabilidades, así también contendrán los requisitos para ocupar cada uno de los distintos puestos de trabajo, esto con el fin de que no existan inconvenientes al momento de que un nuevo colaborador inicie sus actividades.

3.2.9.7 Funciones de cada área de la empresa Vipasa

Tabla 48-3: Manual de Funciones del Gerente

EMPRESA VIPASA
MANUAL DE FUNCIONES
NOMBRE: GERENTE
Misión del Cargo: Dirigir, controlar y hacer cumplir las actividades administrativas, tales como: reglamentos internos, reglamentos, leyes y demás normas jurídicas externas; así como actividades financieras para lograr los objetivos trazados por la empresa con el uso adecuado de los recursos humanos, económicos y financieros.
Ubicación en el organigrama:  The diagram shows a box labeled 'Gerente' with a vertical line extending downwards from its bottom center, indicating its position in the organizational hierarchy.
Reporta a: No aplica
Supervisa a: Todos los niveles jerárquicos inferiores en la ubicación del organigrama

<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representación legal, judicial y extrajudicial de Vipasa • Responsable del desempeño y reporte administrativo, operativo y financiero de la empresa. • Respetar y aplicar las normas, reglamentos y políticas establecidas en la empresa para el logro de sus fines. • Contratar, despedir y disciplinar de acuerdo con las políticas establecidas para los empleados de la empresa; además de fijar su propia remuneración, debe ser presupuestada. • Contratar a los empleados de acuerdo con las políticas de la empresa relacionadas con este proceso y fijar su remuneración de acuerdo con las disposiciones del código de trabajo. • Vigilar y controlar el cumplimiento íntegro, oportuno y correcto de los libros de contabilidad, hechos económicos y financieros realizados por la empresa. • Identificar y mantener un sistema de control interno que asegure una gestión administrativa eficiente y económica de la Sociedad. • Definir políticas de planificación y desarrollar estrategias y acciones de marketing de los productos de la empresa. • Tomar decisiones administrativas y financieras que permitan el crecimiento y bienestar de la empresa.
<p>COMPETENCIAS:</p> <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del talento humano • Control de grupo • Liderazgo • Trabajo en equipo • Integración del talento, motivación de las personas. • Toma de decisiones • Capacidad para anticipar y resolver situaciones <p>Comportamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Capacidad de comunicación • Justicia • Igualdad • Atentamente
<p>PERFIL:</p> <p>Nivel Académico</p> <p>Experiencia Mínimo 2 años en puestos similares</p> <p>Actividades comerciales o relacionadas con los negocios</p> <p>Otros conocimientos No aplica</p>

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Tabla 49-3: Manual de Funciones del Contador

EMPRESA VIPASA
MANUAL DE FUNCIONES
NOMBRE: CONTADOR
<p>Misión del Cargo:</p> <p>Responsable de planificar, organizar y coordinar todo el trabajo relacionado con el campo contable de la empresa, con el fin de lograr la consolidación, así como los estados financieros requeridos por la misma. Establecer, coordinar y hacer cumplir las políticas relacionadas con el ámbito contable, velando por que se respeten los principios de contabilidad generalmente aceptados y las políticas organizacionales específicas, además, las normas profesionales. Elaboran y controlan el presupuesto y los asuntos financieros de la Empresa.</p>
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD Gerente[Gerente] --- Asesoría[Asesoría Contable] </pre> </div>
Reporta a: Gerente General de la Empresa.
Supervisa a: no aplica
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar los estados financieros de la empresa en las fechas requeridas por el gerente. • Consultar comprobantes tales como: cheques, informes de ventas, gastos, otros ingresos, préstamos, etc. • Preparar declaraciones de impuestos sobre las ventas, declaraciones de impuestos sobre la renta, etc. • La gestión de la información es lo suficientemente responsable como para confiar en los ingresos y gastos de la empresa. • Registrar todos los libros y documentos del auxiliar de contabilidad. • Desarrollar y controlar las actividades de conciliación bancaria de la empresa y registrar esta información. • Otras actividades relacionadas con el trabajo, según el tipo de negocio o bienes productivos, son necesarias para realizar.
COMPETENCIAS:

<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del talento • Control de equipos • Capacidad cuantitativa • Capacidad de liderazgo • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Capacidad de anticipación resolución de problemas. <p>Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación • Honestidad • Confianza • Capacidad para trabajar bajo presión • Equidad • Igualdad
<p>PERFIL:</p> <p>Nivel Académico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría. • Otros Títulos en Contabilidad, Auditoría o afines. <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 a 3 años en cargos similares. • Actividades relacionadas con la práctica empresarial <p>Otros conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Windows y herramientas como Word, Excel y Power Point. • Leyes tributarias • Análisis Financiero • Presupuestos • Impuestos.

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Tabla 50-3: Manual de Funciones de la Vendedora

EMPRESA VIPASA
MANUAL DE FUNCIONES
NOMBRE: VENDEDORA
<p>Misión del Cargo:</p> <p>Determinación o audacia necesaria para alcanzar las metas trazadas, además de persistir en los compromisos adquiridos con la empresa, los clientes y consigo mismo, a brindar un servicio de calidad que posibilite la confianza y fidelidad del cliente.</p>

Ubicación en el organigrama:



Reporta a: Gerente General de la Empresa,

Supervisa a: No aplica.

Funciones:

- Brindar un servicio de calidad, amabilidad y paciencia asegurando la lealtad a la empresa.
- Mostrar entusiasmo y pasión en las actividades realizadas durante las presentaciones de venta de productos.
- Elaborar los comprobantes para verificar la venta de los productos de la empresa, tales como: facturas, boletas de venta, recibos.
- Mantener los colgadores de la empresa para mantener los productos exhibidos de manera ordenada y limpia para mantener una buena imagen corporativa.
- Notificar a la gerencia cualquier problema descubierto que impida el normal funcionamiento de las operaciones de la empresa.
- Mantenga siempre una buena actitud para garantizar la satisfacción del cliente, evite discutir con clientes problemáticos.
- Informar a los clientes sobre todos los productos que ofrece la empresa para que tengan más opciones de consumo.

COMPETENCIAS:

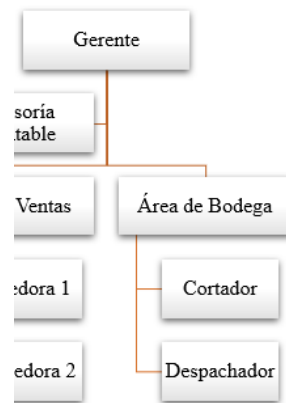
<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Capacidad de aportar soluciones. • Saber escuchar • Creativo • Social <p>Comportamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación • Honestidad • Confianza • Capacidad para trabajar bajo presión • Equidad • Igualdad
<p>PERFIL:</p> <p>Nivel Académico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título bachillerato en cualquier especialidad. • Curso de atención al cliente o administración. <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un año en cargos similares. • Actividades comerciales o relacionadas con la práctica empresarial. <p>Otros conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo básico de herramientas como Word, Excel.

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Tabla 51-3: Manual de Funciones del Contador y Despachador

EMPRESA VIPASA
MANUAL DE FUNCIONES
NOMBRE: CORTADOR Y DESPACHADOR
<p>Misión del Cargo:</p> <p>Estar directamente involucrado en el proceso de producción, administrar y operar las máquinas y herramientas específicas necesarias para entregar el producto terminado, interpretar y comprender los planes de producción, seguir las especificaciones de producción paso a paso, verificar que el proceso de calidad en la producción sea bueno. Operar maquinaria industrial para mezclar pintura según elección del cliente.</p>

Ubicación en el organigrama:



Reporta a: Gerente de la Empresa

Supervisa a: No aplica.

- Operar la maquinaria necesaria para entregar productos industriales y terminados a estructuras de ingeniería.
- Manejo preciso de materias primas para optimizar el uso en la producción de productos terminados.
- Mantener la máquina en perfecto estado, revisando y limpiando constantemente para no afectar el funcionamiento de la máquina.
- Notifique a la gerencia con anticipación sobre las fallas de la máquina para realizar un mantenimiento completo con los técnicos.
- Preparación precisa en la codificación de la materia prima, permitiendo que en el momento de la preparación del producto final no haya problema de insatisfacción del cliente.
- Mantener y operar la maquinaria concienzudamente. Sin promover las ineficiencias de producción dentro de la empresa.

COMPETENCIAS:

Técnicas

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Capacidad de aportar soluciones.
- Saber escuchar
- Creativo
- Social

Comportamiento:

- Buena comunicación
- Honestidad
- Confianza
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Equidad
- Igualdad

PERFIL:

Nivel Académico

- Título bachillerato en cualquier especialidad.
- Curso de corte, despacho y operación de maquinaria.

Experiencia

- Mínimo 1 año en cargos similares.
- Actividades de producción referentes a la actividad.

Otros conocimientos

- Mantenimiento de maquinaria

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.9.8 Flujograma de procesos

- **Proceso 1:** adquisición de mercadería

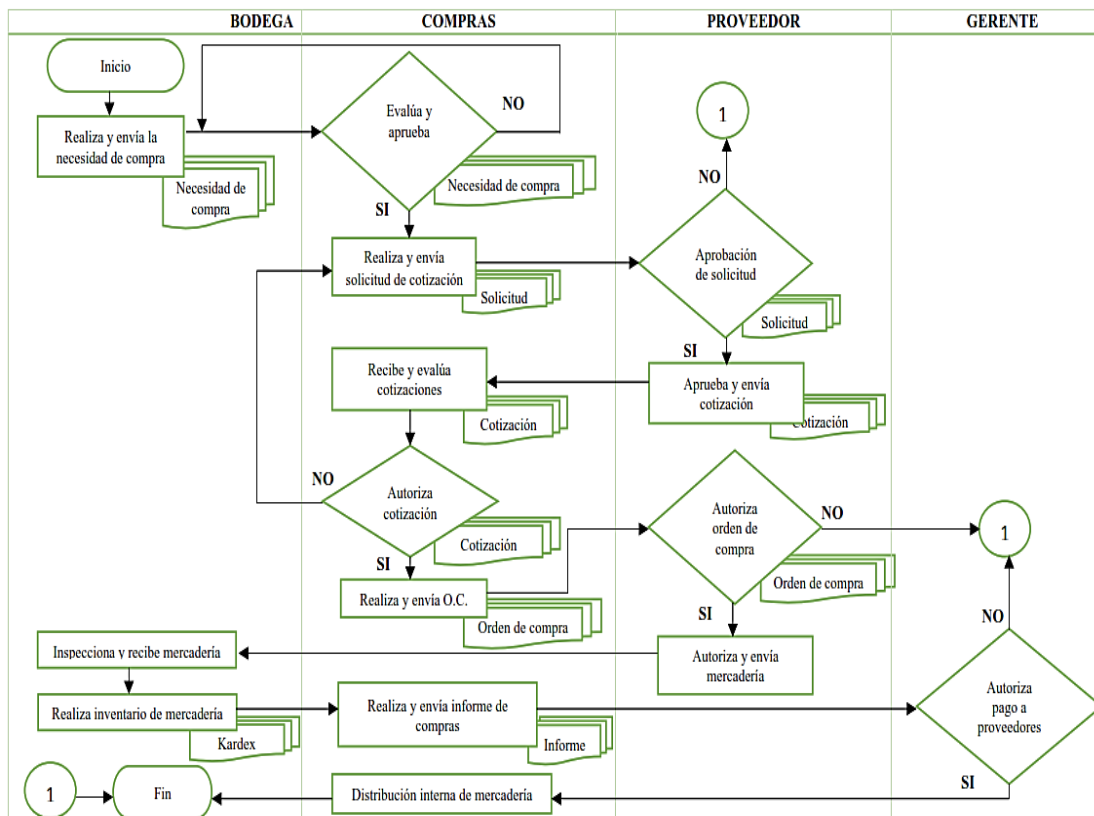


Figura 4-3: Adquisición de mercadería

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Proceso 1: Adquisición de mercadería

Actividad 1: El jefe de bodega, debe revisar constantemente las necesidades de compra de mercadería cada 15 días, realizar y enviar la orden de compra al departamento de compras.

Decisión 1: Departamento de compras evalúa y aprueba la necesidad de compra, si no se aprueba, el jefe de bodega nuevamente realizará o corregirá la necesidad de compra.

Actividad 2: Si el departamento de compras aprueba la necesidad de compra, se encargará de realizar y enviar inmediatamente solicitud de cotización a proveedores.

Decisión 2: Los proveedores reciben la solicitud, si se aprueba dicha solicitud, los proveedores enviarán la cotización a la empresa; si la solicitud es negada se termina el proceso de compras.

Actividad 3: Departamento de compras recibe las cotizaciones y tiene dos días, para evaluar las mejores y las más convenientes para la empresa.

Decisión 3: Departamento de compras autoriza las mejores cotizaciones, inmediatamente se realiza y envía orden de compra a proveedores; en el caso de que no se autorice la cotización, se volverá a realizar y enviar nuevamente la solicitud de cotización a proveedores.

Decisión 4: Los proveedores reciben y autorizan la orden de compra, para posteriormente enviar la mercadería acorde a los términos y días estipulados; en el caso de que la orden de compra sea desautorizada, se termina el proceso de compras.

Actividad 4: El jefe de bodega inspecciona y recibe la mercadería bajo cualquier responsabilidad sobre el estado en que se encuentre la mercadería.

Actividad 5: Posteriormente el jefe de bodega debe registrar el ingreso de mercadería en el sistema de la empresa o su vez utilizar tarjetas Kardex como apoyo para el control de inventarios.

Actividad 6: Departamento de compras realiza y envía un informe de compras al gerente general, cuando se termine el registro de la mercadería recibida por el jefe de bodega.

Actividad 7: Departamento de compras es el encargado de distribuir la mercadería, acorde a las necesidades de requerimiento existentes en cada almacén.

Proceso 2: venta de mercadería

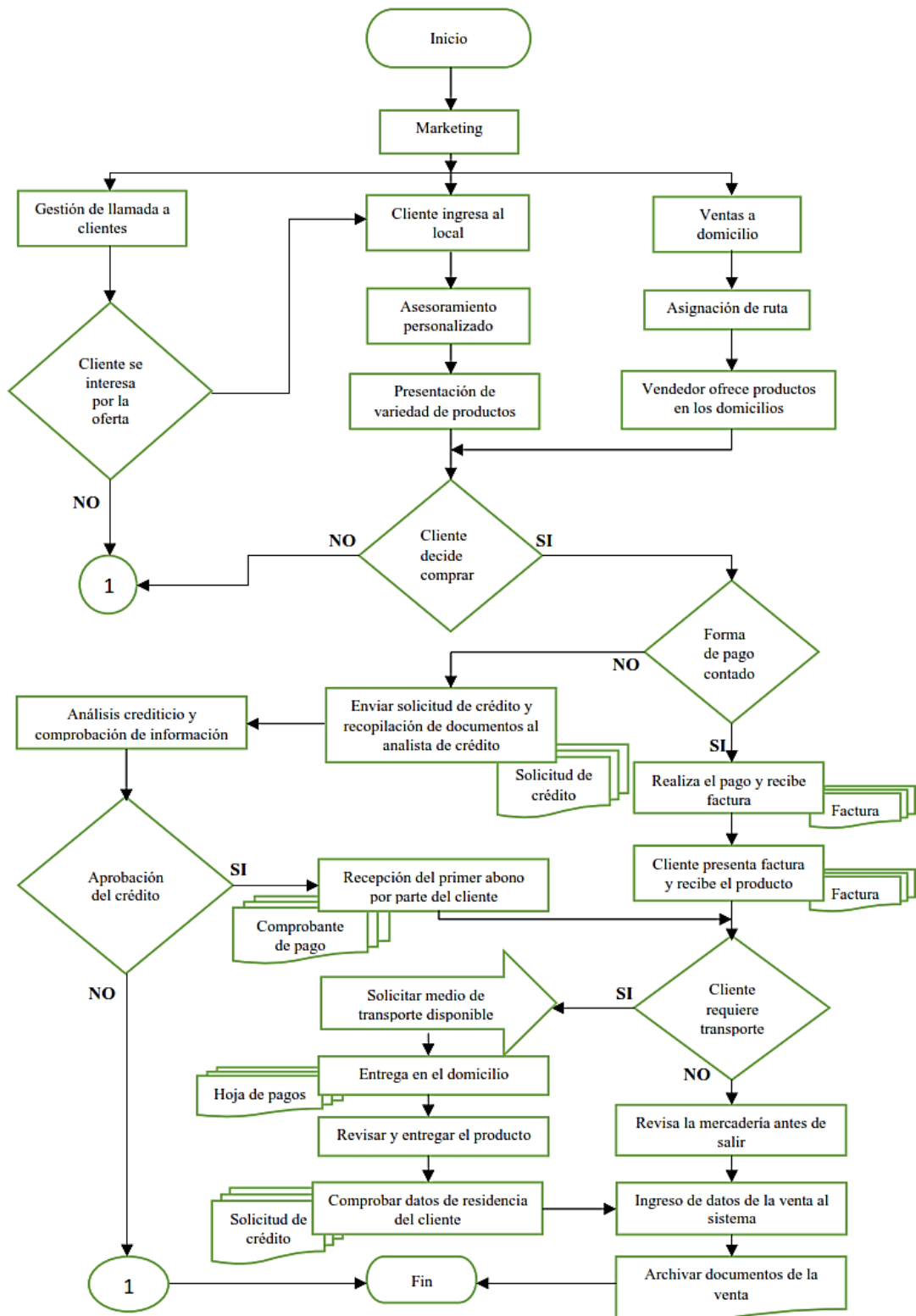


Figura 5-3: Venta de mercadería

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Proceso 2: Venta de mercadería

Actividad 1: Marketing se encargará de mantener una adecuada imagen y cultura organizacional; por ello el departamento deberá estar inmerso en la investigación y desarrollo continuo de la publicidad, promociones, tecnología, nuevas líneas de productos, nuevos giros de negocio y aprovechar segmentos de mercado no atendidos por la competencia.

Actividad 2: Se deberá llamar a clientes con excelente historial crediticio para ofrecer nuevos productos; si el cliente decide comprar ofrecemos nuestros mejores productos y promociones, también direcciones de los almacenes donde puedan adquirir el producto; si opta por no comprar nos despedimos gentilmente.

Actividad 3: Las ventas a domicilio se las realizará acorde a una planificación previa de las rutas posibles con los productos más vendidos del almacén, ofreciéndole al cliente productos y servicios en la puerta de su casa sin necesidad de asistir al establecimiento.

Actividad 4: Cuando el cliente ingresa al almacén el asesor de crédito debe brindar la mejor atención personalizada, conocer cuál es su necesidad de adquisición y ofrecer la diversidad de productos y promociones.

Decisión 1: Si el cliente decide comprar procede a cancelar el producto en la caja, este puede ser al contado o crédito; si no decide comprar el asesor comercial utilizara técnicas de venta encaminadas a que el cliente opte por comprar a crédito o simplemente agradecer cordialmente la visita al almacén.

Actividad 5: Si el pago es al contado se procede a realizar la factura correspondiente, posteriormente el asesor comercial verifica la factura, revisar y entregar el producto al cliente; en caso de que el cliente requiera transporte se le cobrará un costo adicional, el costo será acorde a la ubicación geográfica del domicilio.

Decisión 2: Si el cliente decide comprar a crédito el asesor comercial procede a solicitar los documentos necesarios para el otorgamiento de créditos, posteriormente cumple con todas las formalidades para el otorgamiento del crédito y envía la solicitud al analista de créditos.

Actividad 6: El analista de crédito debe corroborar datos y requisitos necesarios, consecutivamente debe evaluar al cliente mediante la solicitud de crédito, de una manera muy rápida pero inteligente.

Proceso 3: Evaluación del cliente

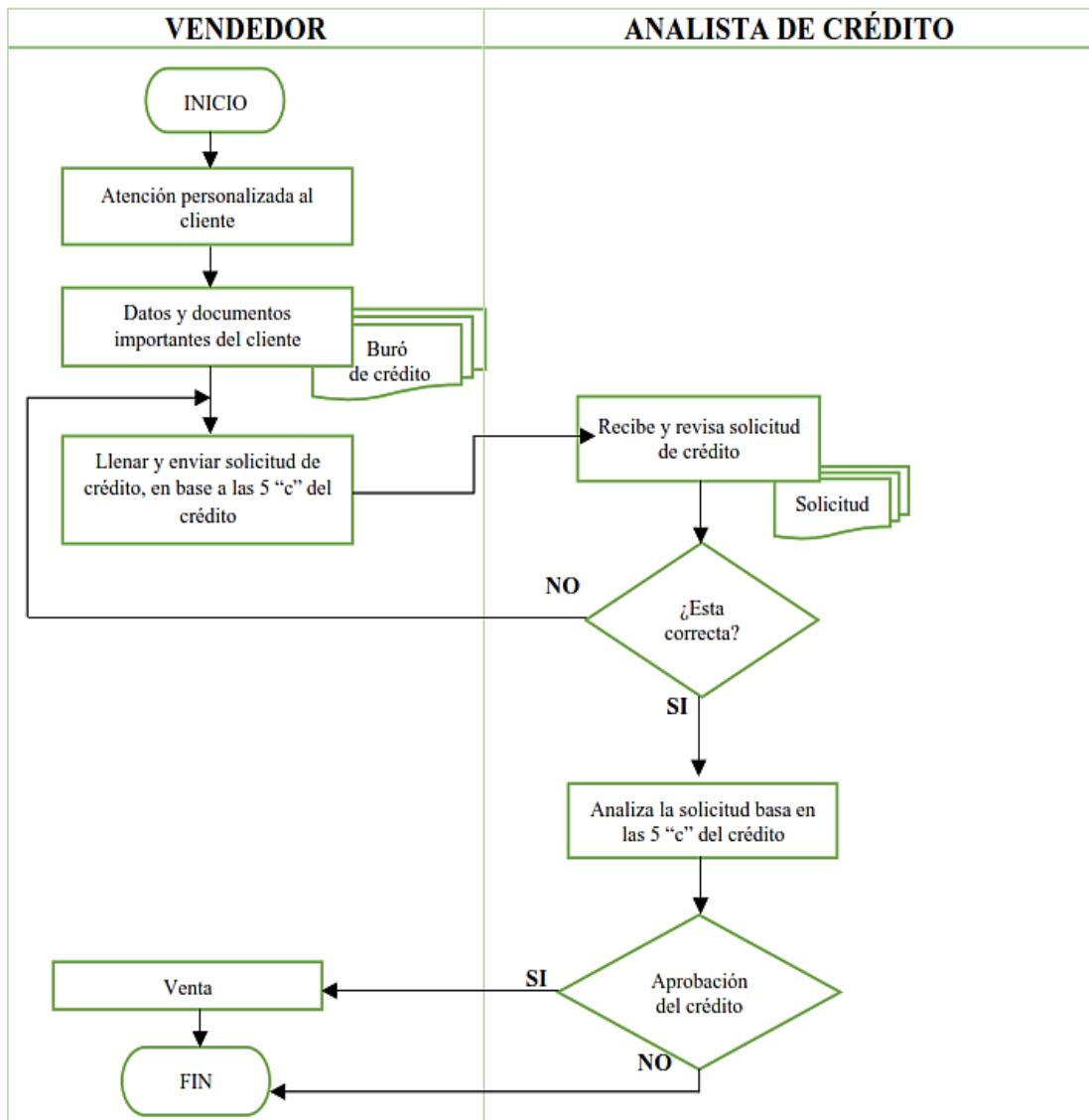


Figura 6-3: Evaluación del cliente

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Proceso 3: Evaluación del cliente

Actividad 1: El asesor comercial debe proporcionar una atención apropiada al cliente, durante la adquisición de cualquier producto.

Actividad 2: Posteriormente debe solicitar al cliente los datos y documentos necesarios para el otorgamiento del crédito; también se debe solicitar al encargado de caja el buró de crédito del cliente.

Actividad 3: El asesor comercial debe corroborar que la documentación del cliente es verídica, para proceder a completar eficientemente la solicitud de crédito, en base a las 5 "c" del crédito.

Actividad 4: Posteriormente el asesor comercial envía la solicitud y documentación necesaria, al

analista de crédito.

Actividad 5: El analista de crédito recibe y examina inmediatamente la solicitud de crédito.

Decisión 1: El analista de crédito autoriza la solicitud de crédito, si esta correcto y si cumplen con todos los parámetros establecidos; de ser lo contrario se desautoriza la solicitud, y el asesor comercial deberá volver a completar o corregir la solicitud de crédito.

Actividad 6: Si la solicitud esta correcta y si cumple con todos los parámetros establecidos, el analista rápidamente evalúa la capacidad de pago del cliente, basándose en las 5 “c” del crédito.

Decisión 2: Si la solicitud es correcta y cumple con los parámetros establecidos, el analista de crédito aprueba el crédito; de ser lo contrario el asesor comercial deberá agradecer cordialmente la visita del cliente.

Actividad 7: El asesor comercial una vez recibida la autorización por parte del analista de crédito, procede a la venta del producto.

Política 1: Crear un análisis crediticio basado en las 5 “c” del crédito; las 5 “c” del crédito son:

- Carácter: estabilidad, fiabilidad, responsabilidad del cliente juntamente con el historial crediticio (buró de crédito)
- Capital: ahorros o inversiones.
- Condiciones: puntuación mínima del buró de crédito 750, 24 meses de buena historia de pago, no existencia de otras deudas.
- Capacidad del pago: ingresos, sueldos, gastos, rol de pagos o referencias del trabajo.
- Colateral: garantías personales, bienes muebles e inmuebles.

Proceso 4: Otorgamiento de crédito

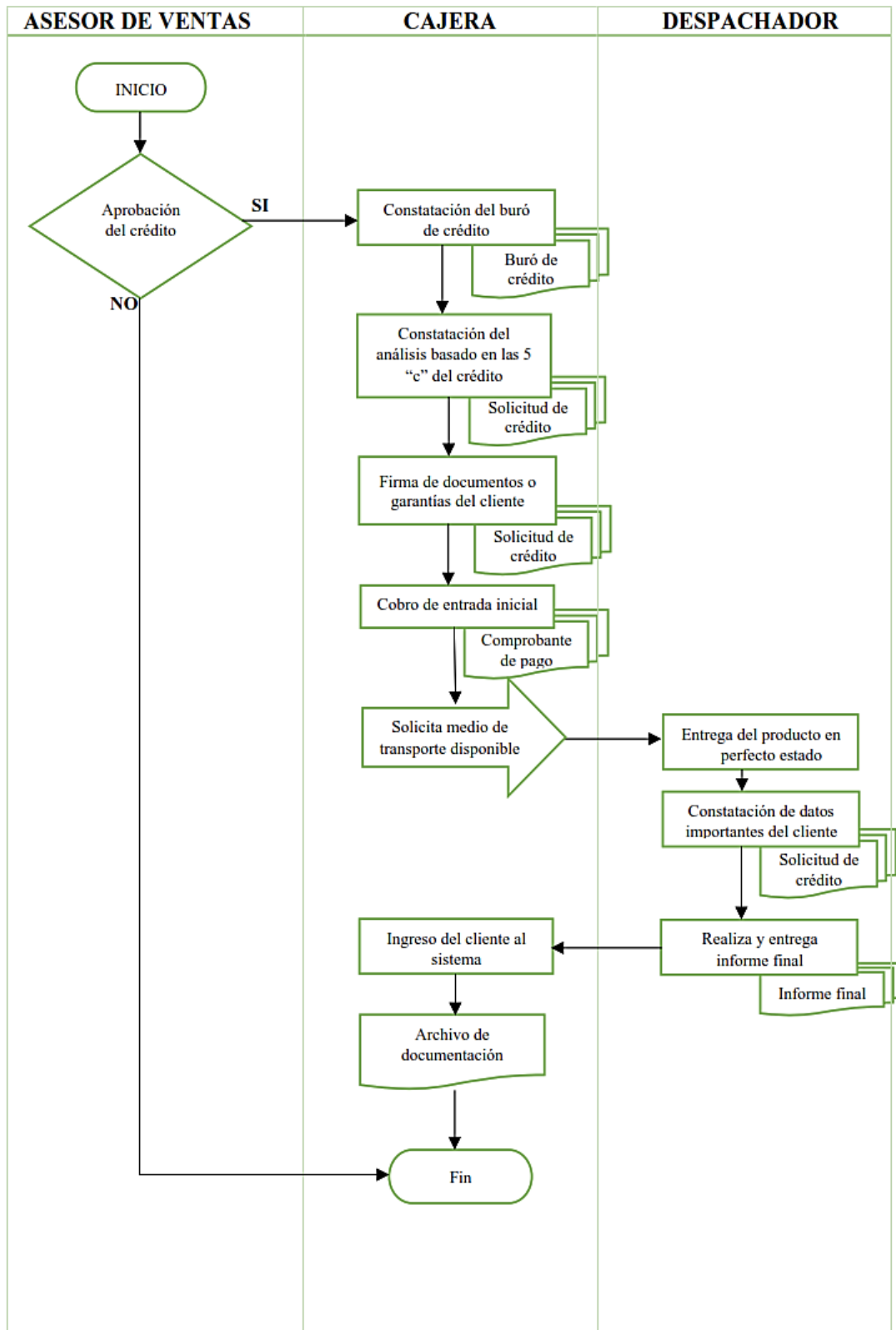


Figura 7-3: Otorgamiento del crédito

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Proceso 4: Otorgamiento de crédito

Decisión 1: Una vez corroborada la aprobación del crédito por parte del analista el encargado de caja procede a:

Actividad 1: Verificar el puntaje mínimo del buró de crédito.

Actividad 2: Comprobar datos y documentos del cliente, también debe verificar si la solicitud de crédito cumple con los requerimientos establecidos por la empresa.

Actividad 3: El cliente y los garantes firman los documentos de garantía bajo términos establecidos durante la venta del producto.

Actividad 4: El cajero procede al cobro de la cuota inicial y entrega el comprobante de pago juntamente con la tabla de pagos correspondiente.

Actividad 5: El chofer procede a la entrega del producto en el domicilio del cliente y corrobora datos de la solicitud de crédito.

Actividad 6: Si existe irregularidades se debe emitir un informe inmediatamente al supervisor del almacén; si no existe ninguna irregularidad se procede a ingresar el nuevo cliente al sistema de la empresa y archivar toda la documentación.

Política 1: No otorgar créditos sin una cuota inicial o si el cliente no cumple con algún requisito establecido.

Política 2: Respetar los meses establecidos en el otorgamiento de créditos que pueden ser máximo 18 meses y mínimo 1 mes.

Política 3: Respetar tasa de interés vigente en la empresa.

Política 4: Informar y dar a conocer al cliente todas las condiciones sobre el otorgamiento de crédito tales como: días de pago, cuota de pago, cargos adicionales por morosidad y términos legales en caso de embargos.

Proceso 5: Gestión de cobranzas

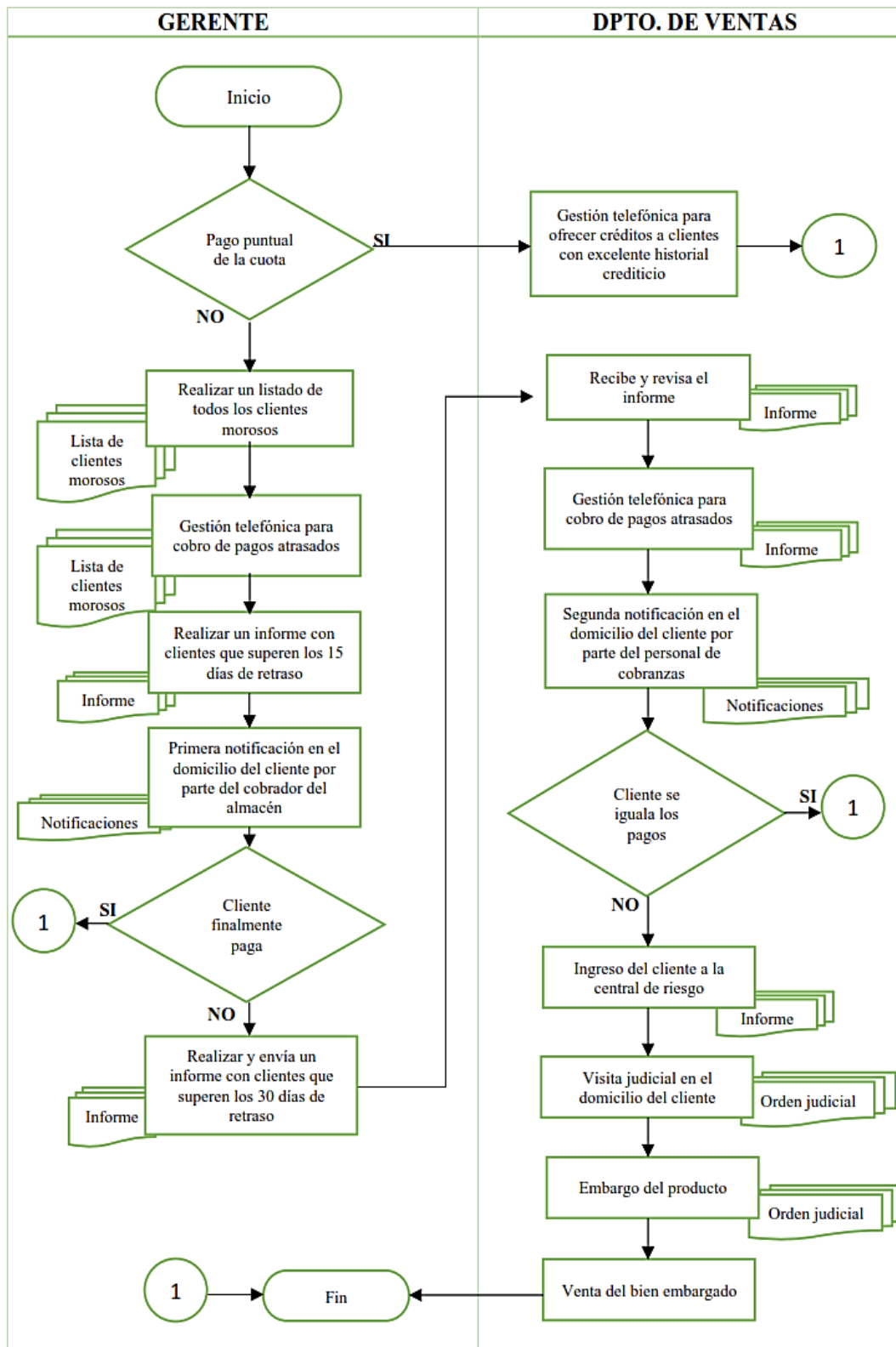


Figura 8-3: Gestión de cobranzas

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Proceso 5: Gestión de cobranzas

Decisión 1: Si el cliente se encuentra pagando puntualmente, el asesor comercial realiza gestión telefónica para ofrecer nuevos productos; si está retrasada en los pagos, debe realizar un listado de todos los clientes morosos.

Actividad 1: Al segundo día de retraso el asesor comercial envía un mensaje de texto, al cuarto día procede a llamar al cliente para informar y conocer la situación del impago de cuotas, con el fin de llegar a un acuerdo.

Actividad 2: En el quinto día, el asesor comercial realiza un informe en el cual se detallan los clientes que superen los 15 días de retraso; el cobrador debe planificar las mejores rutas posibles para visitar a varios clientes de una misma zona geográfica.

Actividad 3: El cobrador del almacén recibe el informe y procede a visitar a todos los clientes que superen los 15 días de retraso y procede a entregar la primera notificación en el domicilio del cliente o garante.

Decisión 2: Si el cliente paga se procede a registrar en tarjetas de cobro y en el sistema, con eso se termina la gestión de cobranzas; dentro de los 15 días de la gestión de cobranza, si los impagos persisten, se procede a realizar el segundo informe con los clientes que superen los 30 días de retraso.

Política 1: El supervisor de almacén envía estos informes cada 15 días al departamento de cobranzas, este procede a recibir y empezar la gestión de cobranzas.

Actividad 4: El departamento de cobranzas nuevamente envía mensajes de texto y realiza llamadas telefónicas para informar y conocer la situación del impago, con el fin de llegar a un acuerdo; si se llega a un acuerdo se termina la gestión de cobranzas, pero se debe monitorear cada 15 días.

Actividad 5: Después de 30 días de que se empezó la cobranza, si no existe solución alguna el personal de cobranzas visita el domicilio del cliente o garante para entregar la segunda notificación de cuotas retrasadas; si en los 45 días no se acerca se entrega la última notificación al cliente y garante.

Decisión 3: Si el cliente se iguala con el pago de las cuotas vencidas, termina la gestión de cobranzas; en el caso de persistir con los impagos la gestión de cobranzas procederá el ingreso del cliente en la central de riesgos.

Política 2: Si a los 60 días el cliente no se acerca al local para llegar a un acuerdo mutuo y los impagos persisten, la empresa procede el ingreso del cliente a la central de riesgos.

Actividad 6: Después de los 75 días si los impagos persisten y no se llegó a un acuerdo con el cliente o garante el personal de cobranzas visita al cliente en el domicilio para hacerle llegar la orden judicial de embargo emitida por el abogado de la empresa.

Actividad 7: Si al día 90 de la cobranza no se obtiene ningún resultado por parte del cliente o garante, el departamento jurídico juntamente con el departamento de cobranzas procede al embargo del producto o cualquier bien que liquide la deuda con la empresa.

Política 3: A partir del embargo del bien o producto, el cliente tiene 15 días para cancelar el 40% de las cuotas retrasadas y además llegar a una renegociación de la deuda.

Política 4: Controlar que la gestión de cobranzas se cumpla en máximo 150 días

Política 5: Emitir notificaciones a los clientes o garantes y elaborar un informe cada 15 días sobre los resultados de cobranza.

3.2.9.9 *Diseño de políticas*

3.2.9.9.1 *Políticas financieras*

Esta guía proporcionada ayudará a la empresa Vipasa a administrar mejor sus recursos de creación de valor y ganancias permitiéndole a la empresa mejorar y aumentar sus ganancias mediante el uso de técnicas y herramientas muy útiles para administrar su dinero ya que la gestión adecuada de fondos en cualquier negocio involucra todos los procesos relacionados. al grado de adecuación que de tener la empresa.

Como guía para que una empresa administre adecuadamente sus recursos de efectivo se dé recalcar que la planificación financiera es la base para lograr lo anterior la importancia de saber que una organización que sepa administrar adecuadamente su planificación financiera es importante en áreas tales como análisis económico y financiero el proceso se ve facilitado por las diferencias en las decisiones de inversión y financiamiento así como por los resultados que producen estas decisiones.

Políticas de cobro

- Realizar estudios de clientes pendientes, establecer vencimiento, valor y asegurarse de que la deuda se tiene que adaptar a las características de los morosos, de esta forma podrá hacer un seguimiento para conseguir un acuerdo que sea beneficioso para ambas partes.
- Construir una base de datos de clientes vencidos para registrar cada una de las características que exhiben.
- Preparar un informe de deudas vencidas
- Obtener números de teléfono y direcciones de los clientes morosos
- Notificar a cada cliente por teléfono sobre el seguimiento de la deuda para que pueda gestionar el pago.
- Hacer varias llamadas telefónicas hasta obtener una respuesta
- Enviar aviso de cobro
- Si han pasado más de 15 días y no paga después de las políticas anteriores
- Llamar a casa para dejar un aviso en Allí también detallas el facilidades de pago que tiene la empresa.
- Firmar contratos de pago para ayudar a cobrar las cuentas por cobrar
- Informar que el aviso ha sido transferido a los clientes.
- Si el cliente en mora hace caso omiso a la notificación entregada proceder con acciones de cobranza pre jurídica y jurídica.
- Si no se tiene ninguna respuesta después de 40 días por parte del cliente en mora, la empresa procede a embargar un bien que liquide la deuda con la empresa
- Luego del embargo de bienes el cliente deberá cancelar el 40% la deuda durante los próximos 10 días y llegar al acuerdo de renegociar la deuda.
- Monitorear la recuperación de cartera para que el periodo promedio de cobro no sobrepase los 105 días
- Emitir notificaciones a los clientes y elaborar informes cada 10 días de los resultados de los cobros que se realizados.
- Emitir informes sobre los cobros, notificaciones, embargos o cualquier novedad que se susciten durante la gestión de cobranza deben ser dirigidos a gerencia

3.2.9.9.2 Políticas de otorgamiento de crédito

- Determinar los parámetros para otorgar un producto de crédito
- Verificar los documentos personales del cliente que solicita un producto de crédito
- Verificar en la base de datos que no tenga cuentas pendientes de pago
- Verificar que la persona que solicita el crédito tenga sido nuestro cliente durante al menos los últimos meses

- Solicitar referencias personales además de datos personales e información de dirección a nivel de producto
- Términos de pago acordados (método de pago, plazo de pago y recargo)
- Los pagos varían en 8 días dependiendo sobre la cantidad comprada,
- Si se respeta lo contrario, se aplica un recargo a las compras realizadas
- Firma de un comprobante en el que consten las condiciones de pago
- No otorgar crédito sin antes pedir una cuota inicial
- Respetar las condiciones de pago preestablecidas
- Informar y conocer todas las formas de pago, el plazo en que se cancelará la deuda y el recargo que genera en caso de incumplimiento.

3.2.9.9.3 *Políticas de pago*

Para que una empresa funcione con normalidad en el desempeño de sus funciones, es necesario recurrir a recursos financieros, los cuales pueden ser de largo y/o corto plazo dependiendo del volumen de su origen. En este caso, se harán recomendaciones para administrar pasivos de financiamiento a corto plazo y se espera que se paguen en menos de un año. Bueno, el éxito de un negocio se basa en gran medida en cómo se manejan sus finanzas, y en este campo comercial no regulado, habrá una falta de disciplina e información financiera que puede causar errores repetidos en las operaciones comerciales.

- La responsabilidad por la entrada y salida de efectivo debe ser transferida para que pueda ser controlada adecuadamente.
- Solicitar al responsable del pago que lleve registros detallados de quién debe, cuánto, cuánto se debe y cuándo cancelar la cantidad pendiente.
- Negociar con proveedores beneficios como descuentos y rebajas de precios en productos por pronto pago.
- Es importante nunca realizar compras o comprometerse con compras más allá del flujo de ingresos que mantiene el negocio.

3.2.9.9.4 *Administración para el manejo de efectivo*

En cada empresa, la dirección debe proponer lineamientos relacionados con el logro de los objetivos, los cuales pueden ser gestionados mediante el uso de políticas o procedimientos del proceso de trabajo, así como mediante el uso de estándares de calidad que permitan una evaluación clara de la situación presentada en este caso por el cajero/cuenta pequeña, permitiendo descubrir un sistema mejorado para administrar y optimizar costos.

Lo que se sugiere a continuación es una metodología de control de procesos que le permita a la tesorería o, aunque puede compararse con una tesorería/pequeña cuenta de caja, analizar su

desempeño actual y sobre esa base, crear metas que conduzcan a una gestión estricta o liderazgo y luego medir la aportación de esta área al negocio al que Vipasa ha aplicado las mejoras.

3.2.9.9.5 *Gestión de caja*

Objetivos de administración de efectivo

- Lograr ahorros de costos óptimos consiste en:
- Reduce los recursos asignados a operaciones no automatizadas.
- Optimizar estas tareas de gestión y control dentro de la empresa.
- Medir el crecimiento y desempeño de esta gestión de cuentas.
- Reducir las lagunas y sustituirlas por mejoras en el ámbito de la gestión práctica.

Además de perseguir los objetivos anteriores, una buena gestión de los fondos permitirá a la empresa aprovechar su liquidez, por lo que ofrecemos una serie de recomendaciones para tener en cuenta:

- Requiere estados de cuenta mensuales de los bancos para mantener un control continuo sobre los saldos de las cuentas corrientes.
- Buscando financiación especial para grandes gastos.

3.2.9.9.6 *Desarrollo de políticas de talento humano*

El desarrollo de políticas de talento ayudará a mejorar los sistemas administrativos y de talento, que son parte de un sistema integrado de gestión de personas, porque con la capacidad institucional adecuada para atender las necesidades tanto internas como externas a la empresa, es la forma de lograr de manera efectiva los objetivos serán alcanzables. Además, cabe señalar que las políticas de exposición colaboran en los procesos de reclutamiento, selección, integración y formación del personal, ya que son de primordial importancia junto con la felicidad laboral en cualquier organización. recurso básico, que es el humano, cumple de la mejor manera sus funciones y gracias al avance de la tecnología y en un mundo inmerso en la globalización, es necesario ir de la mano de la tecnología, la política, los valores y la cultura posibilitan el potencial de habilidades de recursos humanos juntos.

Las políticas para lograr una gestión oportuna del talento humano se resumen en:

- Priorizar candidatos entre los empleados actuales y aquellos con mayor experiencia en caso de nuevas vacantes.
- Por incumplimiento de los requisitos en los candidatos miembros de la empresa, se descalificará la selección de candidatos ajenos a la organización.

- Los empleados que mantengan la puntualidad y se desempeñen bien en el trabajo disfrutarán de los beneficios proporcionados por la administración.
- Cualquier empleado que establece y logra objetivos comerciales significativos recibe un incentivo económico para lograr esos objetivos.
- Los trabajadores de la empresa que requieran ser capacitados para realizar sus actividades de manera más eficiente y eficaz, recibirán apoyo económico de la empresa para su desarrollo personal.

3.2.9.9.7 *Objetivos esperados al aplicar las políticas*

- Con la aplicación de las políticas se persiguen los siguientes objetivos:
- Conseguir empleados competentes en el desempeño y desarrollo de sus funciones dentro de la empresa.
- Definir políticas y procedimientos de selección y desarrollo del personal
- Contribuir al mejoramiento de las habilidades y aptitudes de los miembros de la empresa, habilidades necesarias para el desarrollo de los objetivos de la organización.
- Dotar al personal de un ambiente ergonómico adecuado que permita el desarrollo y logro de las metas institucionales.
- Evitar los problemas y conflictos existentes en las áreas de la empresa, a fin de contar con un ambiente de trabajo adecuado para el logro de los objetivos.
- Asegurar que se mantengan condiciones dignas de trabajo para los miembros de la empresa para que sean justas y dignas.

3.2.9.9.8 *Reclutamiento*

El reclutamiento es un procedimiento que tiende a atraer candidatos potenciales calificados y capaces para puestos dentro de la organización.

- Cuando exista una vacante, se hará una publicación interna, mediante memorándum, así como una publicación externa en los siguientes medios: prensa y redes sociales.
- Las publicaciones no contendrán ningún tipo de lenguaje discriminatorio o reclamos que no se apliquen al rol o puesto.
- No habrá límite en el número de solicitantes, pero habrá un período determinado de 5 días para presentar la solicitud a la empresa y luego realizar el análisis de la solicitud.

3.2.9.9.9 *Selección*

Es el proceso de descubrir al candidato adecuado en función de las habilidades y actitudes del candidato para cubrir una vacante.

- La selección se hará de acuerdo con los siguientes criterios: requisitos del puesto, perfil del candidato, experiencia.
- Se basarán en los requisitos especificados en la fase de contratación, evitando seguir requisitos innecesarios para el puesto o puesto.
- El gerente deberá coordinar citas con los candidatos, para realizar la entrevista a través de una llamada telefónica donde se determinará la fecha y hora.
- Los resultados de la entrevista individual con el Gerente deben ser comunicados por teléfono o correo electrónico.
- Los datos y referencias proporcionados por los candidatos serán verificados, entendiéndose que de ser falsos no serán admitidos.
- Si no se encuentra el candidato ideal, se iniciará un nuevo proceso de apelación, que podrá repetirse hasta dos veces.
- Los documentos recibidos deben conservarse durante un período de tiempo adecuado, esto en caso de que uno de los solicitantes haya solicitado previamente y el documento sea solicitado por el candidato.
- El candidato ideal será seleccionado en un plazo de tres días hábiles, para que inicie la integración lo antes posible.

3.2.9.9.10 Contratación

Es el proceso de formalizar, como lo exige la ley, la futura relación laboral a fin de garantizar los intereses, derechos y obligaciones del trabajador y de la empresa

- Toda persona contratada para mantener Cada cargo en Vipasa debe suscribir un contrato de trabajo, el cual contiene las condiciones del contrato, la legislación laboral y el reglamento interno que rige las relaciones laborales.
- Un contrato escrito que especificará el salario y demás condiciones de trabajo, con un plazo redactado por el Asesor Legal que no exceda de 2 días hábiles.
- El personal administrativo y operativo se contratará con carácter temporal en sustitución del personal permanente en caso de incapacidad temporal o si se dedican a las actividades propias de la Fundación.
- Los contratos a término indefinido no incluyen los contratos por determinados trabajos, se entiende que los contratos irregulares, irregulares, estacionales, por horas y de prueba no tienen término hasta que infrinja al empleado u organización.

3.2.9.9.11 Inducción

Esta es la etapa donde se busca adaptar, integrar y educar a los empleados en aspectos como estándares, políticas, valores, procedimientos, etc.

- El gerente es responsable de introducir nuevos empleados a la plantilla de la empresa.
- El jefe inmediato del cargo realiza derivaciones para resolver temas relacionados con valores, políticas, procedimientos y otros.
- Los nuevos empleados se incorporan tan pronto como inician actividades dentro de la empresa, lo que puede durar hasta una semana.
- El supervisor inmediato será responsable de evaluar al empleado en el desempeño de sus funciones al final de los primeros 30 días, si es necesario un período de prueba mayor, este período no debe exceder los 90 días.

3.2.9.9.12 *Capacitación*

- Proporcionar el desarrollo de conocimientos y habilidades para que los empleados cubran con éxito los puestos de la organización.
- El Director de Talento elaborará un programa de capacitación trimestral para dar respuesta al diagnóstico de necesidades y establecer prioridades para cada área.
- El programa de capacitación debe incluir propuestas de diferentes unidades de análisis.
- El Departamento de Talento tendrá en cuenta programas para aumentar el conocimiento, mejorar las habilidades profesionales y estilos de vida activos y saludables para los empleados.
- La capacitación independiente se considerará, según lo programado, como parte de las actividades de capacitación del año en curso.

La capacitación es parte del programa de capacitación, debe demostrarse en términos de beneficios para la empresa y su impacto en el personal.

3.2.10 *FASE IV: Estrategias de aplicación*

3.2.10.1 *Perspectivas BSC*

El Cuadro de Mando Integral ahora se presenta como una herramienta que ayudará a gestionar adecuadamente el negocio desde sus cuatro aspectos principales, es una tendencia moderna de la gestión empresarial para hacer frente a los procesos relacionados con el talento técnico de una organización. Podemos mencionar que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que completa todo lo construido en la empresa y lo conecta a diversas métricas como financieras y no financieras, las cuales son compatibles y fáciles de usar, expresadas en cuatro ángulos a través de los cuales, se trata de observar una organización juntos. Los conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral que permite una vista y un análisis de toda la empresa son las siguientes vistas:

- | | |
|--------------|-----------------------------|
| - Financiera | - Procesos Internos |
| - Clientes | - Aprendizaje y Crecimiento |

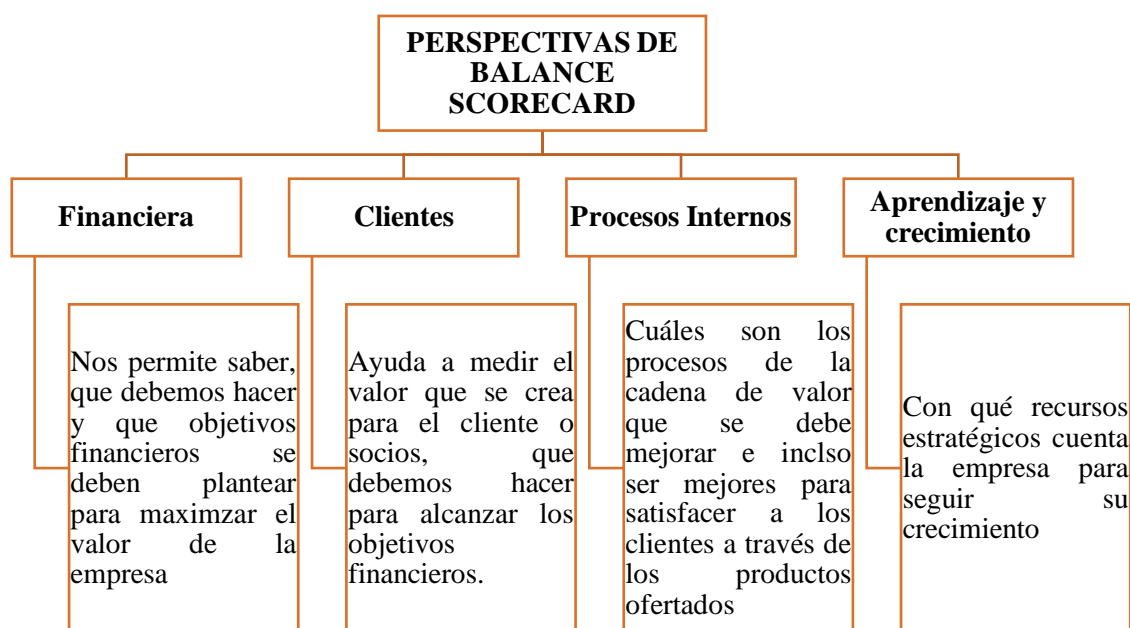


Figura 9-3: Perspectiva del BSC

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Una vez que se encuentran identificadas las cuatro perspectivas que nos ayudarán en el análisis de la empresa, se presenta una tabla con objetivos estratégicos que permitirán mejorar dichas perspectivas en la organización y cómo ayudarán a mantener una correcta administración para así incrementar los beneficios para los propietarios, y también seguir creciendo e incrementando el valor de la misma.

Tabla 52-3: Perspectiva del Balance SCORECARD

PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORECARD				
Perspectivas	Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativas
Financiera	Reducir los gastos operativos de la empresa	reducir un 10% los gastos operativos anuales	Gastos operativos actuales/total de gastos	Adquirir productos a menor costo y optimizar recursos.
	Mejorar el sistema de cuentas por cobrar	Alcanzar un 50% de recuperación de cuentas por cobrar	# de cuentas por cobrar/total de las cuentas por cobrar	Implementar nuevas políticas de cobro y calificación de clientes.
	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10%	% de la rentabilidad anual	Implementar procedimientos de mejora continua

Clientes	Mejorar el grado de satisfacción para los clientes	Incrementar en un 80% la satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente	Brindar servicio de calidad; productos nuevos, promociones, descuentos.
	Incrementar la cartera de clientes de la empresa	Incrementar en un 20% la cartera de clientes	# de nuevos clientes/Total de clientes fijos	Incrementar canales de publicidad como redes sociales, internet, tarjetas.
Procesos Internos	Aplicar un plan de calidad total	Aplicar calidad total al 100%	% de ejecución del plan	Buscar un programa de calidad total que se pueda aplicar a la empresa Contratar servicios profesionales de asesor.
	Disminuir procesos de producción	Reducir un 20% el tiempo de entrega del producto final	% de tiempos de producción	Adquirir maquinaria más eficiente y de última tecnología. Capacitar al personal.
	Elaborar alianzas estratégicas con proveedores	Seleccionar al 100% de proveedores, leales, comprometidos, competentes.	# de proveedores seleccionados	Seleccionar proveedores que brinden productos de calidad y se comprometan con la empresa.
Aprendizaje y conocimiento	Brindar soporte estratégico al T.H.	Dar un 80% de calidad en las actividades del Talento Humano	% de satisfacción del cliente.	Crear un plan de desarrollo para el T.H de la empresa y ejecutarlo.
	Desarrollar competencias estratégicas de T.H	Alcanzar un 100% de competitividad	% de competencias disponibles	Aplicar un plan de competencias al T.H

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.10.2 Plan operativo

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PERIODO	COSTO	META
Incrementar ventas	Sistematizar y controlar las ventas	Aplicar el flujograma de proceso de venta. Aplicar actividades y decisiones propuestas. Aplicar políticas propuestas. Establecer precios acordes a la situación actual de la empresa. Mejorar la publicidad de la empresa Reducir gastos de la empresa. Generar mayor fidelidad en los clientes. Establecer altos estándares en calidad del producto y servicio.	Gerente Colaboradores	Enero – Diciembre 2022	\$50,00	Incrementar ventas 10% en 2022 y los próximos años aumentar un 6% más que el porcentaje de crecimiento del año anterior. Monitorear el proceso de venta cada 15 días. Mejorar el tiempo de gestión en las garantías del producto.
Reducir el costo de venta	Optimizar el costo de venta	Aplicar flujogramas de los procesos de compra y venta de productos. Aplicar actividades y decisiones propuestas. Aplicar políticas propuestas. Minimizar los costos de adquisición y distribución. Buscar nuevas formas de comercialización y distribución del producto Realizar nuevas negociaciones con proveedores.	Gerente Personal administrativo Bodega	Enero – Diciembre 2022	\$50,00	Incrementar días de pago a proveedores durante el período 2022-2024. Se reducirá el costo de venta en el año 2022 hasta el año 2024 Buscar nuevos proveedores nacionales o internacionales cada 6 meses.
Reducir el período de cobro	Establecer un sistema de recuperación de cuentas por cobrar	Aplicar el flujograma de procesos de la gestión de cobranzas. Aplicar actividades y decisiones propuestas. Aplicar políticas propuestas. Reducir los días en el proceso de cobro a clientes. De ser necesario proceder a cobros judiciales. Recuperar cartera a tiempo. Manejar adecuadamente los activos corrientes.	Gerente Dpto. Ventas	Enero – Diciembre 2022	\$50,00	El tiempo máximo en la gestión de cobranzas será de 60 días durante el período 2019-2020 y los próximos años serán de 45 días. Implementar nuevas políticas de créditos y cobros cada 6 meses.

Incrementar la rotación de inventarios	Implementar un sistema de control de inventario	Aplicar el flujograma de procesos de compra. Aplicar actividades y decisiones propuestas. Aplicar políticas propuestas. Establecer un sistema de control de inventarios método ABC. Elaborar tarjetas Kardex.	Gerente Contadora	Enero – Diciembre 2022	\$300,00	La rotación de inventarios será tomada de 7 veces cada año Supervisión y monitoreo de los inventarios cada mes.
Desarrollar nuevas capacitaciones	Diversificar temas de capacitación	Incrementar nuevas áreas de capacitación en finanzas y administración. Incrementar el conocimiento de las herramientas de gestión que posee la empresa. Mantener constantemente capacitado al personal en áreas como ventas y atención al cliente.	Gerente Capacitador	Enero – Diciembre 2022	\$200,00	Capacitar al personal sobre las 5 “c” del crédito y evaluación al cliente. Capacitar al personal de bodega sobre control de inventarios. Desarrollar una capacitación en cualquier área de administración. Mejoramiento continuo empresa-empleado. Mejoramiento de las finanzas personales de cada uno de los empleados.
Implementar el modelo de gestión financiera	Diseñar un modelo de gestión financiera	Aplicar el modelo de gestión propuesto Aplicar todos los flujogramas de procesos propuestos. Aplicar todas las actividades y decisiones propuestas. Aplicar todas las políticas propuesta. Aplicar todas las estrategias propuestas.	Gerente	Enero – Diciembre 2022	\$50,00	Optimizar recursos económicos y financieros de la empresa.

Elaborado por: Chimborazo, J. (2022)

3.2.11 FASE IV: Proyecciones

3.2.11.1 Balance general

Tabla 53-3: Balance general VIPASA

VIPASA				
<i>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</i>				
	2020	PROYECCIONES		
		2022	2023	2024
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
CAJA	\$ 4.310,47	\$ 4.525,99	\$ 4.752,29	\$ 4.989,91
BANCOS	\$ 1.783,52	\$ 1.872,70	\$ 1.966,33	\$ 2.064,65
INVERSIONES	\$ 538,45	\$ 565,37	\$ 593,64	\$ 623,32
CLIENTES	\$ 51.879,10	\$ 54.473,06	\$ 57.196,71	\$ 60.056,54
ANTICIPO SUELDOS	\$ 5.283,33	\$ 5.547,50	\$ 5.824,87	\$ 6.116,11
C-TRIBUTARIO IMPTO RTA	\$ 52.094,37	\$ 54.699,09	\$ 57.434,04	\$ 60.305,75
ANTICIPO DE RETENCION EN LA FUENTE 1-2%	\$ 12.632,09	\$ 13.263,69	\$ 13.926,88	\$ 14.623,22
INVENTARIO MERCADERÍA	\$ 135.995,04	\$ 142.794,79	\$ 149.934,53	\$ 157.431,26
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 264.516,37	\$ 277.742,19	\$ 291.629,30	\$ 306.210,76
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.667,56	\$ 2.800,94	\$ 2.940,98	\$ 3.088,03
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 4.390,16	\$ 4.609,67	\$ 4.840,15	\$ 5.082,16
VEHICULOS	\$ 31.241,07	\$ 32.803,12	\$ 34.443,28	\$ 36.165,44
EDIFICIOS	\$ 57.376,98	\$ 60.245,83	\$ 63.258,12	\$ 66.421,03
SISTEMAS INFORMATICOS	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -45.813,90	\$ -48.104,60	\$ -50.509,82	\$ -53.035,32
TERRENOS	\$ 45.662,26	\$ 47.945,37	\$ 50.342,64	\$ 52.859,77
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 97.024,13	\$ 101.875,34	\$ 106.969,10	\$ 112.317,56
TOTAL ACTIVO	\$ 361.540,50	\$ 379.617,53	\$ 398.598,40	\$ 418.528,32
PASIVOS				
CORTO PLAZO				
RETENCIONES SRI	\$ 891,59	\$ 936,17	\$ 982,98	\$ 1.032,13
IESS X PAGAR	\$ 647,33	\$ 679,70	\$ 713,68	\$ 749,37
PROVEEDORES	\$ 73.847,32	\$ 77.539,69	\$ 81.416,67	\$ 85.487,50
15% UTILIDADES TRABAJADORES X PAGAR	\$ 30,71	\$ 32,25	\$ 33,86	\$ 35,55
ANTICIPO CLIENTES	\$ 2.752,09	\$ 2.889,69	\$ 3.034,18	\$ 3.185,89
IVA X PAGAR	\$ 3.086,98	\$ 3.241,33	\$ 3.403,40	\$ 3.573,57
TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO	\$ 81.256,02	\$ 85.318,82	\$ 89.584,76	\$ 94.064,00
PASIVOS LARGO PLAZO				
PTMOS BANCARIOS POR PAGAR	\$ 44.286,71	\$ 46.501,05	\$ 48.826,10	\$ 51.267,40
OTROS POR PAGAR	\$ 44.833,92	\$ 47.075,62	\$ 49.429,40	\$ 51.900,87
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 89.120,63	\$ 93.576,66	\$ 98.255,49	\$ 103.168,27
TOTAL PASIVOS	\$ 170.376,65	\$ 178.895,48	\$ 187.840,26	\$ 197.232,27
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 170.054,81	\$ 178.557,55	\$ 187.485,43	\$ 196.859,70
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 21.109,04	\$ 22.164,49	\$ 23.272,72	\$ 24.436,35
TOTAL PATRIMONIO	\$ 191.163,85	\$ 200.722,04	\$ 210.758,14	\$ 221.296,05
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 361.540,50	\$ 379.617,53	\$ 398.598,40	\$ 418.528,32

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.11.2 Estado de resultados

Tabla 54-3: Estados de resultados VIPASA

VIPASA				
ESTADO DE RESULTADOS				
		PROYECCIONES		
	2020	2022	2023	2024
INGRESOS	\$ 539.425,82	\$ 593.368,40	\$ 652.705,24	\$ 717.975,77
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 539.412,33	\$ 593.353,56	\$ 652.688,92	\$ 717.957,81
VENTAS CON TARIFA 12%	\$ 539.412,33	\$ 593.353,56	\$ 652.688,92	\$ 717.957,81
VENTAS CON TARIFA 0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS NOOPERACIONALES	\$ 13,49	\$ 14,84	\$ 16,32	\$ 17,96
GASTOS	\$ 518.403,18	\$ 569.551,12	\$ 625.791,31	\$ 687.631,87
GASTOS OPERACIONALES	\$ 451.104,43	\$ 496.214,87	\$ 545.836,36	\$ 600.420,00
DESCUENTO EN COMPRAS	\$ -26.749,18	\$ -29.424,10	\$ -32.366,51	\$ -35.603,16
COSTO DE VENTAS	\$ 477.853,61	\$ 525.638,97	\$ 578.202,87	\$ 636.023,15
GASTOS EN PERSONAL	\$ 22.924,76	\$ 25.217,24	\$ 27.738,96	\$ 30.512,86
SUELDO UNIFICADO	\$ 16.170,16	\$ 17.787,18	\$ 19.565,89	\$ 21.522,48
APORTE PATRONAL 12.15%	\$ 1.848,36	\$ 2.033,20	\$ 2.236,52	\$ 2.460,17
DECIMOTERCER SUELDO	\$ 1.339,48	\$ 1.473,43	\$ 1.620,77	\$ 1.782,85
DECIMOCUARTO SUELDO	\$ 1.164,17	\$ 1.280,59	\$ 1.408,65	\$ 1.549,51
FONDOS DE RESERVA	\$ 876,82	\$ 964,50	\$ 1.060,95	\$ 1.167,05
VACACIONES	\$ 94,06	\$ 103,47	\$ 113,81	\$ 125,19
BONIFICACION POR DESAHUCIO	\$ 788,06	\$ 866,87	\$ 953,55	\$ 1.048,91
HORAS EXTRAS	\$ 408,15	\$ 448,97	\$ 493,86	\$ 543,25
IESS-SECAP/ SETEC	\$ 165,76	\$ 182,34	\$ 200,57	\$ 220,63
COMPENSACION DE SALARIO DIGNO	\$ 69,74	\$ 76,71	\$ 84,39	\$ 92,82
GASTOS ADM. Y COMERCIAL	\$ 34.191,89	\$ 37.472,87	\$ 41.081,95	\$ 45.051,93
AGUA	\$ 84,38	\$ 84,38	\$ 84,38	\$ 84,38
ENERGIA-LUZ	\$ 1.611,05	\$ 1.772,16	\$ 1.949,37	\$ 2.144,31
TELECOMUNICACIONES	\$ 1.297,71	\$ 1.297,71	\$ 1.297,71	\$ 1.297,71
CONSUMO SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 1.894,39	\$ 2.083,83	\$ 2.292,21	\$ 2.521,43
CONSUMO SUMINISTROS ASEO Y LIMPIEZA	\$ 629,72	\$ 692,69	\$ 761,96	\$ 838,16
MAT.CONST.ELECT.FERR.CARP.	\$ 1.643,62	\$ 1.807,98	\$ 1.988,78	\$ 2.187,66
SERVICIOS PERSONALES	\$ 14.382,83	\$ 15.821,11	\$ 17.403,22	\$ 19.143,55
MOVILIZACION Y TRANSPORTE	\$ 3.033,44	\$ 3.336,78	\$ 3.670,46	\$ 4.037,51
COMBUSTIBLE	\$ 942,51	\$ 1.036,76	\$ 1.140,44	\$ 1.254,48
MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$ 4.922,99	\$ 5.415,29	\$ 5.956,82	\$ 6.552,50
MONITOREO-VIGILANCIA-SEGURIDAD	\$ 40,18	\$ 44,20	\$ 48,62	\$ 53,48
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 858,80	\$ 944,68	\$ 1.039,15	\$ 1.143,06
IMPUESTOS PREDIALES	\$ 140,48	\$ 154,53	\$ 169,98	\$ 186,98
REGALIAS.PATENTES, DERECHOS, MATRICULA	\$ 1.952,83	\$ 2.148,11	\$ 2.362,92	\$ 2.599,22
HONORARIO PROFESIONALES	\$ 756,96	\$ 832,66	\$ 915,92	\$ 1.007,51
GASTOS FINANCIEROS	\$ 10.048,25	\$ 10.498,90	\$ 10.972,09	\$ 11.468,93
INTERESES Y COMISIONES BANCARI	\$ 148,93	\$ 156,38	\$ 164,20	\$ 172,41
INTERESES PAGADOS A PROVEEDORES	\$ 4.624,39	\$ 4.855,61	\$ 5.098,39	\$ 5.353,31
INTERESES PAGADOS EN PRESTAMOS	\$ 3.235,40	\$ 3.397,17	\$ 3.567,03	\$ 3.745,38
CONTRIBUCION SOLCA	\$ 50,14	\$ 52,65	\$ 55,28	\$ 58,04
SEGURO EN PRESTAMOS	\$ 954,19	\$ 1.001,90	\$ 1.051,99	\$ 1.104,59
GASTO SEGURO	\$ 1.035,20	\$ 1.035,20	\$ 1.035,20	\$ 1.035,20
OTROS GASTOS	\$ 133,85	\$ 147,24	\$ 161,96	\$ 178,15
MULTAS E INTERESES S-R-I	\$ 47,45	\$ 52,20	\$ 57,41	\$ 63,16
NO DEDUCIBLES	\$ 86,40	\$ 95,04	\$ 104,54	\$ 115,00
		\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 21.109,04	\$ 23.912,33	\$ 27.018,47	\$ 30.458,89

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

3.2.11.3 Indicadores financieros

Indicadores de Liquidez

Tabla 55-3: Razón corriente

Razón corriente

			2022	2023	2024
Razón Corriente	RC=	Act. Corriente	3,26	3,26	3,26
		Pas. Corriente			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La razón corriente de la empresa Vipasa es buena, ya que para cualquier empresa es ideal mantener una razón corriente sobre un valor positivo con el propósito de que la empresa pueda cubrir obligaciones a corto plazo, y pues como se puede observar este índice a través de las proyecciones se mantiene debido a su crecimiento constante tanto de activo corriente como del pasivo corriente.

Tabla 56-3: Prueba ácida

Prueba Ácida

			2022	2023	2024
Prueba Ácida	PA=	AC-Existencias	1,58	1,58	1,58
		Pas. Corriente			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Al realizar el cálculo de la prueba ácida se pudo determinar que existe una tendencia constante con un valor para los tres años proyectados con un valor de 1.58; teniendo en consideración que la empresa posee una liquidez inmediata por encima de 1 positivo que es lo óptimo en cualquier empresa, es decir que cuenta con un 0,58 sobre lo óptimo.

Tabla 57-3: Capital de trabajo

Capital de trabajo

			2022	2023	2024
Capital de Traajo	CT=	A.C - P.C	\$ 192.423,37	\$202.044,54	\$212.146,76


Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Como se puede observar el capital de trabajo de la empresa Vipasa mantiene un crecimiento favorable, para cada uno de los años proyectados, siendo el primer año un valor de \$192.423,37 y para el último año proyectado un valor de \$212.146.76. El incremento positivo durante cada período se debe al incremento de los ingresos que mantienen un crecimiento sostenido.

Indicadores de Solvencia

Tabla 58-3: Endeudamiento del Activo


$R. E = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$		
2022	2023	2024
0,47	0,47	0,47
		
Índice de Endeudamiento		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

El endeudamiento del activo presenta una evolución constante, con un valor de 0,47 dólares siendo no muy favorable ya que puede sufrir un estancamiento la empresa a nivel operacional.

Tabla 59-3: Endeudamiento del Patrimonio


$Endeu. Patrim = \frac{Pasivo\ Total}{Fondos\ Propios}$		
2022	2023	2024
8,07	8,07	8,07
		
Índice de Edeudamiento Patrimonial		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

El endeudamiento del patrimonio a su vez muestra una tendencia constante para los años proyectados, ya que el patrimonio está comprometido en un valor de 8,07, esta evolución es relativamente buena para la empresa porque el patrimonio puede solventar fácilmente las obligaciones con los acreedores.

Tabla 60-3: Endeudamiento del Activo Fijo

$E. Activo Fijo = \frac{Patrimonio}{Activo Fijo}$		
2022	2023	2024
1,97	1,97	1,97
		
Índice de Endeudamiento Activo Fijo		

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La evolución muestra que los activos fijos pueden ser financiados en su totalidad por el patrimonio, puesto que está obteniendo montos positivos superiores a 1 que es lo factible para cualquier empresa en lo referente a financiar los activos fijos por cuenta propia, sin tener que recurrir a otro tipo de financiamiento.

Indicadores de Gestión

Tabla 61-3: Rotación de cartera

Rotación de cartera

			2022	2023	2024
Rotación de Cartera	RC=	Ventas	10,89	11,41	11,95
		Ctas x Cobrar			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Como se puede observar la rotación de las cuentas por cobrar en relación con las ventas mantiene una rotación de hasta diez veces por período contable, pues podemos concluir que un espacio de un mes por que se realizan ventas a crédito, pero es necesario mantener una rotación relativamente estable ya que esta razón permite conocer el retorno de las cuentas por cobrar de la empresa.

Tabla 62-3: Rotación de activos

Rotación de Activos

			2022	2023	2024
Rotación de Activos	RA=	Ventas Totales	1,56	1,64	1,72
		Acti. Total			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Como se puede observar la evolución de los activos es buena ya que mantienen valores superiores a 1 durante los tres años proyectados con un incremento, los que significa que por cada unidad invertida para los activos inmovilizados se produce lo suficiente para generar rentabilidad por el uso de planta y equipo de la empresa.

Tabla 63-3: Periodo medio de cobro

Periodo medio de cobro

			2022	2023	2024
Periodo Promedio de Cobro	PPC=	CtasxCobrar360	33	32	30
		Ventas			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Este indicador favorece a la empresa siempre y cuando sea menor al período de pago de las cuentas por pagar o a los acuerdos con proveedores, como podemos observar existe un período de cobro de 33, 32 y 30 días y es mucho mejor si existe una tendencia a disminuir estos días pues las cuentas por cobrar se convertirán en efectivo con anterioridad.

Tabla 64-3: Periodo medio de pago

Periodo medio de pago

		2022	2023	2024	
Periodo Promedio de Pago	PPP=	Ctas x Pagar 360	49	47	45
		Compras			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Al realizar el cálculo de esta razón se obtuvo que el promedio de pago de las obligaciones o cuentas por pagar de la empresa son de 49, 47 y 45 días lo cual relacionándolo con la razón anterior es muy bueno para la empresa puesto que se está recibiendo efectivo mucho antes de cancelar las obligaciones con terceros. Una gestión oportuna para evitar que la entidad sufra problemas de liquidez.

Tabla 65-3: Impacto de Gastos administrativos y Ventas

Impacto de Gastos administrativos y Ventas

		2022	2023	2024	
Impacto Gastos Administrativos y Vtas	I.GAV=	Gast. Adm. Vent	6,32%	6,29%	6,27%
		Ventas			

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Rentabilidad Neta del Activo

Tabla 66-3: Rentabilidad sobre el patrimonio

$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$		
2022	2023	2024
0,119131537	0,128196574	0,137638663
11,91%	12,82%	13,76%
Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Como podemos observar al realizar la razón de rentabilidad del activo mediante el cálculo Dupont, existe una tendencia de incremento en cada uno de los períodos y esto se debe a que existe una buena gestión en las ventas como en la administración de los activos lo que permite

mantener resultados positivos para la entidad y por ende generándole mayor rentabilidad y utilidades.

Tabla 67-3: Rentabilidad sobre los activos

$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo}$		
2022	2023	2024
0,062990573	0,067783694	0,072776181
6,30%	6,78%	7,28%
Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

La rentabilidad generada sobre los activos en la empresa Vipasa mantiene una tendencia positiva, pasando de un 6,30% en el 2022; para el 2023 se incrementa hasta 6,87% y finalmente en el 2024 llega a un 7,28% en relación con el activo total de la empresa. Se puede mencionar que existe una adecuada gestión de los activos de la empresa lo cual permite que exista un crecimiento de este indicador.

Tabla 68-3: Utilidad sobre las ventas

$ROS = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$		
2022	2023	2024
0,04029929	0,0413946	0,042423288
4,03%	4,14%	4,24%
Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Financiera

Fuente: Empresa Vipasa

Elaborado por: Chimborazo, J. 2022

Se puede identificar que la empresa Vipasa presenta una evolución creciente en lo referente a la rentabilidad sobre las ventas ya que desde el año 2022 con un 4,03%, pasa al año 2023 con un 4.14% y finalmente para el último periodo de la proyección asciende a 4.24% de rentabilidad en relación con las ventas que mantiene dicha empresa.

CONCLUSIONES

Después de realizar esta investigación sobre la base de varios análisis, se puede concluir lo siguiente:

- Para establecer y sustentar los rumbos teóricos, realizamos la identificación, investigación, planificación y análisis de todas las teorías necesarias para el desarrollo de la investigación, la información ha sido investigado, seleccionado y citado de acuerdo con los estándares APA, para que la información más importante pueda identificarse y ajustarse mejor; Todo esto permite obtener una guía adecuada en la construcción del modelo de gestión financiera actual de Vipasa
- Luego de aplicar las herramientas metodológicas, se puede determinar que la empresa Vipasa no cuenta con un modelo de gestión financiera. .realizar una matriz FODA, que nos ayude a conocer la realidad del negocio y los puntos importantes que lo afectan, por lo que se hace evidente la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera que maximice las utilidades.
- Finalmente, luego de realizar el análisis pertinente, se procede a desarrollar la propuesta de modelo de gestión financiera a través de la matriz DAFO, en la cual identificamos las estrategias que requieren las materialidades, además de rediseñar la filosofía empresarial y la estructura organizacional, definiendo las actividades, objetivos y en definitiva las proyecciones de las estrategias que analizamos con indicadores que nos sirvieron para el diagnóstico inicial.

RECOMENDACIONES

Después de describir los hallazgos, recomendamos que:

- Se aplique el modelo de gestión financiera de la empresa Vipasa en la ciudad de Puyo, Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza, se debe implementar durante el 2022 porque este estudio tiene una teoría de apoyo y un directorio para cada actividad tiene desarrollado, que contribuirá a la maximización de los beneficios de la empresa.
- Realizar semestralmente análisis y diagnósticos financieros de la empresa para ver si surgen dificultades y ver si se está respetando lo establecido en esta encuesta, en especial las más notorias que son Mejorar las cuentas por cobrar, reducir el tiempo promedio de cobranza y aumentar el promedio tiempo de pago, para que puedas trabajar por días con el dinero de tus proveedores, esto es muy beneficioso para la empresa.
- Implementar todas las estrategias y actividades definidas en el modelo de gestión financiera ya que contribuirán a la maximización de las utilidades, además de tener en cuenta la descripción de puestos que hemos propuesto para esta empresa, de manera que podamos optimizar el trabajo y el tiempo en la producción proceso, contribuyendo de forma importante a la consecución de los objetivos fijados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2019). *Flujograma*. Córdoba: El Cid Editor.
- Arcienegas, O., & Ponce, J. (Abril de 2015). *Uniandes*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1697>
- Autor. (25 de Noviembre de 2015). *Infoautónomos*. Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>
- Baena, D. (2017). *Análisis financiero - Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Barrientos, P. (2018). *Economia.unmsm*. Obtenido de https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/PBarrientosF/publ/Presentaciones-Planeamiento-estrategico.pdf
- Bernal, C. (2017). *Técnicas e instrumentos*. Mexico: Ed. Pearson.
- Buján, A. (01 de Octubre de 2018). *Enciclopedia financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Caballero, P. (2014). *Gestión administrativa de la actividad comercial*. México: CEP.
- Campos, M. d. (2010). *Compendio para el estudio de las finanzas corporativas básicas en las universidades*. Álvaro Obregón, México: Universidad Iberoamericana.
- Casadejús, J. (2014). *Gestión financiera del comercio internacional*. Barcelona, España: EUNED.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2018). *Gestión Financiera*. Colombia: Eco Ediciones.
- Dávalos, L. (2017). *Planificación estratégica: misión, visión, objetivos, y estrategia*. Madrid: McGraw-Hill.
- Domínguez, G. (2016). *Iniciación de la economía*. México: México.
- Duarte, S. (27 de Septiembre de 2016). *Prezzi*. Obtenido de <https://prezi.com/oe4btinf4xft/metodo-deductivo-e-inductivo/>
- Hernández, S. (2018). *Academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa
- Huaman, L., & Pulgar & Rios, F. (2018). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Lavalle, A. (2019). *Análisis Financiero*. Mexico: UNID.
- Morcillo, C., Aguilar, C., & Guitierrez, N. (3 de mayo de 2021). *593 Digital Publisher*. Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Munch, L. (2015). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas S.A.
- Nájera, J. (2018). *Actiun*. Obtenido de <https://www.actiun.com/glosario/proveedor>
- Ogalla, F. (2018). *Sistema de gestión*. Madrid, España: Diaz de Santos.

- Patango, L. (2019). *Análisis financiero del Ecuador. Observatorio de la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/>
- Perez, J., & Carballo, V. (Junio de 2015). *Google Books*. Obtenido de Pérez, V. (2015). La gestión financiera de la empresa
- Porto, J., & Gardey, A. (2021). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Quiroga, M. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/factores-internos-de-una-empresa.html>
- Reinoso, J., & Uribe, M. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué: Sello Editorial Universidad de Tolima.
- Rengifo, F. (Marzo de 2018). *Universidad Nacional de la Amazonía Peruana*. Obtenido de <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/5960>
- Rodríguez, J. (Mayo de 2018). *Issuu*. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v
- Sampieri, R., & Collado, C. &. (2018). *Métodos de comunicación sociales*. Obtenido de <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
- Scaramussa, S. (Enero de 2010). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7408098>

ANEXOS

ANEXO A: RUC



Apellidos y nombres BASURI MANZANO NELSON RODRIGO		Número RUC 1600051575001
Estado ACTIVO	Régimen REGIMEN GENERAL	
Inicio de actividades 20/08/1982	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 3 / PASTAZA / PASTAZA		Obligado a llevar contabilidad SI
Tipo PERSONAS NATURALES		Agente de retención SI

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: PASTAZA Cantón: PASTAZA Parroquia: PUYO

Dirección

Barrio: LIBERTAD Calle: GENERAL VILLAMIL Número: S/N Intersección: 24 DE MAYO Número de piso: 1 Referencia: DIAGONAL A LA FERRETERIA VINICIO SANCHEZ

Actividades económicas

- G46631501 - VENTA AL POR MAYOR DE VIDRIO PLANO Y ESPEJOS.
- G47520403 - VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS Y NO METÁLICOS PARA ESTRUCTURAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.

Establecimientos

Abiertos	Cerrados
1	0

Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO DECLARACIÓN PATRIMONIAL
- 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES

ANEXO B: CUESTIONARIO A COLABORADORES

Instrumento: Encuesta personal operativo

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

Objetivo: Obtener información suficiente a través de la aplicación de encuestas sobre la gestión administrativa de la Empresa “Vipasa”

Instrucciones: Marque con una “X” la respuesta de su elección

1.- ¿Conoce usted cuáles son las funciones que debe desempeñar en su lugar de trabajo?

Si () No () Parcialmente ()

¿Por

qué?

.....

2.- ¿Las actividades a realizarse en su cargo, se las efectúa previo a una planificación?

Si () No () Parcialmente ()

3.- ¿Le han sido entregadas por escrito las funciones a realizar en el desempeño de su cargo?

Si () No ()

4.- ¿Piensa usted que existe un buen ambiente de trabajo en equipo dentro de la empresa?

Si () No () Parcialmente ()

5.- ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la empresa para efectuar sus actividades?

Si () No ()

6.- ¿La empresa le provee los equipos de protección necesarios para la realización de su trabajo?

Si () No () Parcialmente ()

7.- ¿Considera que el espacio de trabajo es el adecuado para el cumplimiento de sus funciones?

Si () No () Parcialmente ()

8.- ¿Considera necesaria la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero para mejorar el funcionamiento y rentabilidad de la empresa?

Si () No ()

¿Por

qué?

.....

Gracias por su gentil colaboración

ANEXO C: CUESTIONARIO A CLIENTES

Instrumento: Encuesta personal contable

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

Objetivo: Obtener información suficiente a través de la aplicación de encuestas sobre la gestión financiera de la Empresa “Vipasa”.

Instrucciones: Marque con una “X” la respuesta de su elección

1. ¿El Gerente socializa los estados financieros, así como las políticas contables con los miembros de la Empresa “Vipasa”?

SI () NO ()

2. ¿Usted recibió de forma escrita las políticas contables que se aplican para el proceso de compras y ventas de la empresa?

SI () NO ()

3. ¿Usted recibió de forma escrita las políticas contables que se aplican en el cobro a los pacientes y pago a los proveedores de la empresa?

SI () NO ()

4. ¿En la Empresa “Vipasa” se aplica índices financieros para medir la rentabilidad de la misma?

SI () NO ()

5. ¿La toma de decisiones de los directivos se basa en índices financieros?

SI () NO ()

6. A su criterio ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de los procesos en el Empresa "Vipasa"?

SI () NO ()

¿Por qué?

7. ¿Considera necesaria la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero para mejorar el funcionamiento y rentabilidad de la empresa?

Si () No ()

¿Por qué?

¡Gracias por su colaboración!