



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

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA**  
**INDUSTRIAL MARCO, UBICADO EN EL CANTON FRANCISCO**  
**DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, AÑO 2021.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**YEISLIN DAYANA SOLEDISPA HIDROVO**

Riobamba – Ecuador

2022



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

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA**  
**INDUSTRIAL MARCO, UBICADO EN EL CANTON FRANCISCO**  
**DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, AÑO 2021.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** Yeislin Dayana Soledispa Hidrovo

**DIRECTOR:** ING. CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO

Riobamba – Ecuador

2022

**©2022, Yeislin Dayana Soledispa Hidrovo**

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

Yo, YEISLIN DAYANA SOLEDISPA HIDROVO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 15 de julio de 2022.



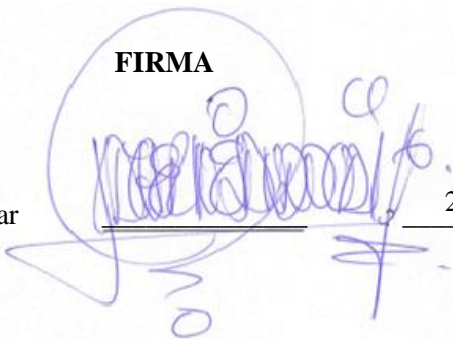
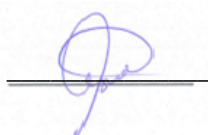

---

**Yeislin Dayana Soledispa Hidrovo**

**C.C. 220015188-0**

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO, UBICADO EN EL CANTON FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, AÑO 2021.**, realizado por la señorita. **YEISLIN DAYANA SOLEDISPA HIDROVO**, 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.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ph.D. Katherine Elizabeth Sandoval Escobar <b>PRESIDENTA DEL TRIBUNAL</b>		<u>2022-07-05</u>
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo <b>DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		<u>2022-07-05</u>
Ing. Katherin Alejandra Carrera Silva <b>ASESORA DEL TRIBUNAL</b>		<u>2022-07-05</u>

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación es dedicado en primer lugar a Dios por siempre guiar mis pasos en todos los años de formación como profesional. A mis padres, Eddy y Rocio que han sido mi soporte, al igual que mis hermanos menores, Jean Piere y Monica por sus palabras de aliento, a mis amigas Genesis y Emily por acompañarme en esta travesía y brindarme su apoyo incondicional, y por último a todos los docentes que a lo largo de la carrera han impartido sus conocimientos para formarme a nivel profesional como personal.

Yeislin

## **AGRADECIMIENTO**

El más sincero agradecimiento a la prestigiosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitirme la oportunidad de realizar mis estudios en la Facultad de Administración de Empresas, en el Área de Finanzas, y proporcionarme todos los conocimientos y experiencias necesarias en el ámbito financiero para enfrentar las dificultades al ser profesional.

A las docentes, la Ing. Samaniego Erazo Carmen Amelia y la Ing. Maria Auxiliadora Falconí Tello, por contribuir con sus conocimientos en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

A la empresa Industrial Marco al apoyar el desarrollo de este trabajo y proporcionarme toda la información pertinente.

A mi familia y mis amigos más cercanos por depositar su confianza en mí.

Les estoy agradecida.

Yeislin

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1.</b>	<b><i>Modelo</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2.</b>	<b><i>Gestión</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3.</b>	<b><i>Gestión financiera</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3.1.</b>	<b><i>Importancia de la gestión financiera</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3.2.</b>	<b><i>Objetivos de la gestión financiera</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.3.3.</b>	<b><i>Funciones de la gestión financiera</i> .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.3.4.</b>	<b><i>Metas de la gestión financiera</i> .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.4.</b>	<b><i>Modelo de gestión financiera</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.5.</b>	<b><i>Etapas del modelo de gestión financiera</i> .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.6.</b>	<b><i>Fase preliminar</i> .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.6.1.</b>	<b><i>Filosofía empresarial</i> .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.7.</b>	<b><i>Fase de diagnóstico</i> .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.7.1.</b>	<b><i>Análisis FODA</i> .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.7.2.</b>	<b><i>Matriz MEFI</i> .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.7.3.</b>	<b><i>Matriz MEFE</i> .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.7.4.</b>	<b><i>Análisis financiero</i> .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.7.5.</b>	<b><i>Objetivos del análisis financiero</i>.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.7.6.</b>	<b><i>Información financiera</i> .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.7.7.</b>	<b><i>Objetivos de la información financiera</i>.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.7.8.</b>	<b><i>Estados Financieros</i>.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.7.9.</b>	<b><i>Finalidad de los estados financieros</i>.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.7.10.</b>	<b><i>Tipos de estados financieros</i> .....</b>	<b>19</b>



1.1.7.11.	<i>Métodos de análisis financiero</i> .....	20
1.1.7.12.	<i>Razones financieras</i> .....	20
1.1.7.13.	<i>Clasificación de las razones financieras</i> .....	20
1.1.7.14.	<i>Informe financiero</i> .....	26
1.1.8.	<b><i>Fase de Planteamiento</i></b> .....	26
1.1.8.1.	<i>Introducción de propuesta</i> .....	26
1.1.8.2.	<i>Objetivos propuestos</i> .....	27
1.1.8.3.	<i>Rediseño de misión</i> .....	27
1.1.8.4.	<i>Rediseño de visión</i> .....	27
1.1.8.5.	<i>Rediseño organizacional</i> .....	27
1.1.8.6.	<i>Asignación de responsabilidades</i> .....	28
1.1.9.	<b><i>Fase de seguimiento y control</i></b> .....	28
1.1.9.1.	<i>Establecimiento de estrategias</i> .....	28
1.1.9.2.	<i>Políticas financieras</i> .....	28
1.1.9.3.	<i>Proyección de estados financieros</i> .....	29
1.2.	<b>Marco conceptual</b> .....	29
1.2.1.	<i>La liquidez</i> .....	29
1.2.2.	<i>Gestión financiera</i> .....	30
1.2.3.	<i>Gestión</i> .....	30
1.2.4.	<i>Planificación</i> .....	30
1.2.5.	<i>Razones financieras</i> .....	30
1.2.6.	<i>Análisis financiero</i> .....	30
1.2.7.	<i>Endeudamiento</i> .....	30
1.2.8.	<i>Pasivo</i> .....	31
1.2.9.	<i>Empresa industrial</i> .....	31
1.2.10.	<i>Rentabilidad</i> .....	31

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	32
2.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	32
2.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	32
2.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	33
2.4.	<b>Tipo de estudio.</b> .....	33
2.5.	<b>Población y muestra</b> .....	34
2.5.1.	<b><i>Población</i></b> .....	34

2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	34
2.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	34
2.6.1.	<i>Métodos de investigación.</i> .....	34
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i> .....	35
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	35
2.7.	<b>Opcional</b> .....	35
2.7.1.	<i>Variable independiente</i> .....	35
2.7.2.	<i>Variable dependiente</i> .....	35

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	36
3.1.	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	36
3.1.1.	<i>Análisis de la encuesta al personal de Industrial Marco</i> .....	36
3.1.2.	<i>Análisis de la entrevista al gerente de Industrial Marco</i> .....	46
3.2.	<b>Propuesta</b> .....	48
3.2.1.	<i>Fase preliminar</i> .....	49
3.2.1.1.	<i>Información de la empresa</i> .....	49
3.2.1.2.	<i>Misión</i> .....	50
3.2.1.3.	<i>Visión</i> .....	50
3.2.1.4.	<i>Historia</i> .....	50
3.2.1.5.	<i>Estructura organizacional</i> .....	50
3.2.1.6.	<i>Valores institucionales</i> .....	51
3.2.2.	<i>Fase de diagnóstico</i> .....	51
3.2.2.1.	<i>Análisis empresarial</i> .....	51
3.2.2.2.	<i>Análisis financiero</i> .....	55
3.2.2.3.	<i>Razones financieras</i> .....	71
3.2.3.	<i>Fase de planteamiento</i> .....	85
3.2.3.1.	<i>Introducción</i> .....	85
3.2.3.2.	<i>Objetivos de la propuesta</i> .....	86
3.2.3.3.	<i>Rediseño de la misión</i> .....	86
3.2.3.4.	<i>Rediseño de la visión</i> .....	86
3.2.3.5.	<i>Rediseño de la estructura organizacional</i> .....	86
3.2.3.6.	<i>Manual de funciones</i> .....	87
3.2.4.	<i>Fase de seguimiento y control</i> .....	98
3.2.4.1.	<i>Plan operativo anual</i> .....	98

<b>3.2.4.2.</b>	<i>Políticas</i> .....	103
<b>3.2.4.3.</b>	<i>Proyección de estados financieros</i> .....	110
<b>CONCLUSIONES</b> .....		114
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		116
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Razones de liquidez .....	21
<b>Tabla 2-1:</b>	Razones de actividad.....	22
<b>Tabla 3-1:</b>	Razones de endeudamiento.....	23
<b>Tabla 4-1:</b>	Razones de rentabilidad .....	24
<b>Tabla 1-2:</b>	Población .....	34
<b>Tabla 1-3:</b>	Cargo que desempeña en la empresa .....	36
<b>Tabla 2-3:</b>	Filosofía de la empresa .....	37
<b>Tabla 3-3:</b>	Dirección y control de recursos económicos y financieros de Industrial Marco .	38
<b>Tabla 4-3:</b>	Indicadores económicos y financieros de Industrial Marco.....	39
<b>Tabla 5-3:</b>	Debilidad de la empresa Industrial Marco .....	40
<b>Tabla 6-3:</b>	Proceso de capacitación al personal.....	41
<b>Tabla 7-3:</b>	Industrial Marco cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que le permita optimizar sus recursos.....	42
<b>Tabla 8-3:</b>	Considera usted que el diseño de un modelo de gestión financiera permitirá optimizar los recursos .....	43
<b>Tabla 9-3:</b>	Impacto cree que generará el diseño de un modelo de gestión financiera en la empresa .....	44
<b>Tabla 10-3:</b>	Área que se beneficiara el diseño del modelo de gestión financiera.....	45
<b>Tabla 11-3:</b>	Análisis FODA de Industrial Marco .....	52
<b>Tabla 12-3:</b>	Matriz MEFI de Industrial Marco.....	53
<b>Tabla 13-3:</b>	Matriz MEFE de Industrial Marco.....	54
<b>Tabla 14-3:</b>	Análisis horizontal del balance general .....	56
<b>Tabla 15-3:</b>	Análisis horizontal del estado de resultados .....	60
<b>Tabla 16-3:</b>	Análisis vertical del balance general.....	63
<b>Tabla 17-3:</b>	Análisis vertical del estado de resultados .....	68
<b>Tabla 18-3:</b>	Liquidez Corriente .....	71
<b>Tabla 19-3:</b>	Capital de trabajo neto .....	72
<b>Tabla 20-3:</b>	Rotación de cartera .....	72
<b>Tabla 21-3:</b>	Rotación de activo fijo .....	73
<b>Tabla 22-3:</b>	Rotación de ventas .....	74
<b>Tabla 23-3:</b>	Periodo medio de cobranza.....	74
<b>Tabla 24-3:</b>	Periodo medio de pago.....	75
<b>Tabla 25-3:</b>	Impacto gastos administración y ventas.....	76

<b>Tabla 26-3:</b> Impacto de la carga financiera .....	77
<b>Tabla 27-3:</b> Endeudamiento del activo .....	78
<b>Tabla 28-3:</b> Endeudamiento patrimonial .....	79
<b>Tabla 29-3:</b> Apalancamiento .....	80
<b>Tabla 30-3:</b> Margen operacional .....	81
<b>Tabla 31-3:</b> Rendimiento del Activo (ROA) .....	82
<b>Tabla 32-3:</b> Rendimiento del patrimonio (ROE) .....	83
<b>Tabla 33-3:</b> Rendimiento neto de ventas (ROS).....	84
<b>Tabla 34-3:</b> Plan operativo anual.....	98
<b>Tabla 35-3:</b> Políticas financieras .....	105
<b>Tabla 36-3:</b> Política 1 .....	105
<b>Tabla 37-3:</b> Política 2 .....	106
<b>Tabla 38-3:</b> Política 3 .....	106
<b>Tabla 39-3:</b> Política 4 .....	107
<b>Tabla 40-3:</b> Política 5 .....	107
<b>Tabla 41-3:</b> Política 6 .....	107
<b>Tabla 42-3:</b> Política 7 .....	108
<b>Tabla 43-3:</b> Política 8 .....	108
<b>Tabla 44-3:</b> Política 9 .....	108
<b>Tabla 45-3:</b> Política 10 .....	109
<b>Tabla 46-3:</b> Proyección del balance general 2020-2025 .....	110
<b>Tabla 47-3:</b> Proyección del estado de resultados 2020-2025 .....	112
<b>Tabla 48-3:</b> Razones Financieras de proyecciones de estados financieros de 2020-2025.....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b>	Logo de Industrial Marco.....	49
--------------------	-------------------------------	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Funciones de la gestión financiera .....	9
<b>Gráfico 2-1:</b>	Etapas de un modelo de gestión .....	13
<b>Gráfico 1-3:</b>	Cargo que desempeña en la empresa.....	36
<b>Gráfico 2-3:</b>	Filosofía de la empresa.....	37
<b>Gráfico 3-3:</b>	Dirección y control de recursos económicos y financieros de Industrial Marco	38
<b>Gráfico 4-3:</b>	Indicadores económicos y financieros de Industrial Marco .....	39
<b>Gráfico 5-3:</b>	Debilidad de la empresa Industrial Marco.....	40
<b>Gráfico 6-3:</b>	Proceso de capacitación al personal .....	41
<b>Gráfico 7-3:</b>	Industrial Marco cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que le permita optimizar sus recursos .....	42
<b>Gráfico 8-3:</b>	Considera usted que el diseño de un modelo de gestión financiera permitirá optimizar los recursos.....	43
<b>Gráfico 9-3:</b>	Impacto que generará el diseño de modelo de gestión financiera en empresa ..	44
<b>Gráfico 10-3:</b>	Área que se beneficiara el diseño del modelo de gestión financiera .....	45
<b>Gráfico 11-3:</b>	Propuesta del modelo de gestión financiera .....	49
<b>Gráfico 12-3:</b>	Estructura orgánica.....	51
<b>Gráfico 13-3:</b>	Liquidez Corriente.....	71
<b>Gráfico 14-3:</b>	Capital de trabajo neto.....	72
<b>Gráfico 15-3:</b>	Rotación de cartera.....	73
<b>Gráfico 16-3:</b>	Rotación de Ventas.....	74
<b>Gráfico 17-3:</b>	Periodo medio de cobranza .....	75
<b>Gráfico 18-3:</b>	Periodo medio de pago .....	76
<b>Gráfico 19-3:</b>	Impacto gastos administración y ventas .....	77
<b>Gráfico 20-3:</b>	Impacto de la carga financiera.....	78
<b>Gráfico 21-3:</b>	Endeudamiento del activo .....	79
<b>Gráfico 22-3:</b>	Endeudamiento patrimonial .....	80
<b>Gráfico 23-3:</b>	Apalancamiento.....	81
<b>Gráfico 24-3:</b>	Margen operacional.....	82
<b>Gráfico 25-3:</b>	Rendimiento del Activo (ROA) .....	83
<b>Gráfico 26-3:</b>	Rendimiento del patrimonio (ROE) .....	84
<b>Gráfico 27-3:</b>	Rendimiento neto de ventas (ROS) .....	85
<b>Gráfico 28-3:</b>	Rediseño de la estructura organizacional .....	87

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** RUC DE LA EMPRESA

**ANEXO B:** CUESTIONARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

**ANEXO C:** GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE INDUSTRIAL MARCO

**ANEXO D:** BALANCE GENERAL 2018

**ANEXO E:** BALANCE GENERAL 2019

**ANEXO F:** BALANCE GENERAL 2020

**ANEXO G:** ESTADOS DE RESULTADOS 2018

**ANEXO H:** ESTADOS DE RESULTADOS 2019

**ANEXO I:** ESTADOS DE RESULTADOS 2020



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado modelo de gestión financiera para la empresa Industrial Marco, ubicado en el cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, año 2021, tuvo como finalidad optimizar los recursos tanto económicos como financieros de la empresa. Para la elaboración de este se realizó una encuesta a los trabajadores de la institución, además de la entrevista al gerente/propietario mediante las cuales se recopiló información necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo; de igual forma se realizó el análisis FODA, MEFE, MEFI y análisis de los estados financieros de los que se obtuvo problemáticas tales como la falta de liquidez, baja rentabilidad y carencia de políticas en cuanto a cobros, pagos y crédito. Mediante el modelo de gestión financiera propuesto se logró rediseñar la misión y visión empresarial, se definió un organigrama estructural que se apoya en el respectivo manual de funciones de cada uno de los puestos, también se planteó una serie de estrategias a través del Plan Operativo Anual y políticas financieras que reflejan sus resultados en la proyección de sus estados y ratios financieros. Se recomienda la ejecución del modelo de gestión financiera propuesto enfocado en la liquidez y que contribuirá a la optimización de sus recursos económicos y financieros de la empresa.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <LIQUIDEZ>, <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>, <POLÍTICAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>.



15-07-2022

1501-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The present research work called financial management model for the company Industrial Marco, located in the canton Francisco de Orellana, province of Orellana, year 2021, aimed to optimize both economic and financial resources of the company. For the development of this model, a survey was made to the workers of the institution, in addition to the interview to the manager/owner through which information necessary for the development of the research work was collected; likewise, the SWOT analysis, MEFE, MEFI and analysis of the financial statements were made, from which problems such as lack of liquidity, low profitability and lack of policies in terms of collections, payments and credit were obtained. Through the proposed financial management model, the company's mission and vision were redesigned, a structural organization chart was defined and supported by the respective manual of functions for each of the positions, and a series of strategies were proposed through the Annual Operating Plan and financial policies that reflect the results in the projection of its financial statements and ratios. It is recommended the execution of the proposed financial management model focused on liquidity and that will contribute to the optimization of its economic and financial resources of the company.

**Keywords:** <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <LIQUIDITY>, <OPTIMIZATION OF ECONOMIC AND FINANCIAL RESOURCES>, <ANNUAL OPERATING PLAN>, <FINANCIAL POLICIES AND PROJECTIONS>.



Lic. Viviana Vanessa Yanez Valle  
C.I. 0201571411

15-07-2022  
1501-DBRA-UTP-2022

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión financiera es un aspecto fundamental de estudio en una empresa, puesto que la misma determina un eficiente manejo de los recursos tanto económicos como financieros de una entidad, sin embargo, muchas entidades prescinden de profesionales competentes en esta área, lo que con el paso del tiempo conlleva problemáticas, pues no cuenta con un sistema oportuno para la toma de decisiones, es por ello, que se ha propuesto un **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO, UBICADO EN EL CANTON FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, AÑO 2021.**

El capítulo I, contiene el marco teórico referencia, es decir, está conformado por el planteamiento, formulación, la sistematización del problema, objetivos, justificación, antecedentes de investigación, además del marco teórico y conceptual que fue realizado en bases a diversos autores de fuentes bibliográficas confiables; el desarrollo de este capítulo contiene principalmente de forma más detallada los inconvenientes que presenta la empresa, además de detallar en el marco teórico los conceptos que sustentarán el trabajo de titulación.

Capítulo II, es el marco metodológico, es decir, contiene el enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, el tipo de estudio, la población y muestra del trabajo investigativo, además de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación y finalmente las variables tanto dependiente como independiente. En este capítulo se detalla todas las herramientas que se consideran al momento de realizar el modelo de gestión financiera y facilitar su desarrollo.

En el capítulo III, denominado como marco de resultados y discusión de los resultados, este capítulo se enmarca el análisis y discusión de los resultados tanto de la encuesta como entrevista, además del diseño de la propuesta conformada por las diferentes fases como son la fase preliminar, fase de diagnóstico, fase de planteamiento y fase de seguimiento y control; la presente fase evidencia el desarrollo del modelo de gestión aplicado a la empresa Industrial Marco

Finalmente, se encuentran las conclusiones detalladas de forma clara y concisa en base a los resultados del trabajo investigativo, al igual que las recomendaciones orientadas en proponer mejoras y por último se encuentran los anexos que son la evidencia del desarrollo del trabajo investigativo.

## **Planteamiento del problema**

El Ecuador, desde sus inicios se caracterizó por ser un país con gran biodiversidad en flora y fauna, siendo motivo de ello, la dependencia de su economía en productos tales como el cacao, café y banano, mismos que hicieron posible introducirse en el mercado internacional, sin embargo, desde la explotación del petróleo, el crecimiento industrial se ha acelerado a tal punto que, el crudo y actividades relacionadas al mismo representan uno de los mayores ingresos que tiene nuestro país. (Aguas, R. 2016)

Este hecho se apoya en el análisis de la composición del Producto Interno Bruto PIB, puesto que, durante la última década el sector industrial registró un crecimiento del PIB de 47,46%, es decir, creció un 4,6% anualmente. Ekos (2015)

Por otra parte, cabe recalcar, que en las provincias amazónicas y específicamente en Orellana, la mayor fortaleza económica es el petróleo, y las empresas relacionadas con la prestación de servicios afines a ello, en las que figuran las empresas industriales. (El Comercio, 2018)

De este modo al recalcar la importancia las actividades industriales, de su sector y ante todo de las empresas dedicadas a ello, se ha planteado el presente trabajo de investigación de la empresa Industrial Marco.

La empresa Industrial Marco inició sus actividades en el año 2000. Está ubicada en la provincia de Francisco de Orellana, en la ciudad del Coca y se dedica a brindar servicios industriales de construcción, mantenimiento y reparación de partes o piezas de equipos, maquinarias o vehículos en estructuras de metal y derivados, además del servicio de torno, suelda y fresa. De acuerdo con su estado de situación financiera del año 2020 indica que dispone en activos \$261.530,19, en pasivos \$203.784,88 y un patrimonio de \$57.408,52.

Pese a su permanencia en el mercado, se ha observado que la empresa presenta una ineficiente y casi nula gestión financiera, puesto que al no hacer uso de las herramientas que esta ofrece no se ha procedido a realizar el debido análisis a su estados y cuentas para estudiar su comportamiento, con el fin de mejorar de forma eficaz el manejo de los recursos económicos y financieros, lo que ha provocado que la institución no presente mayor rendimiento o utilidad y que se refleja en la disminución en sus niveles de ventas en su estado de resultados, ya que las ventas de 2018 que se registraron fueron de \$301.921,45, en 2019 de \$231.620,78 y en 2020 de \$111.531,99, y en cuyos dos últimos periodos ha decaído significativamente.

En cuanto a la cuenta de cartera vencida esta fue de \$14.712,88 en el año de 2020 y su recuperación no genera mayor expectativa puesto que no posee un procedimiento que permita que estos valores sean cancelados lo antes posible, lo que genera que se contraigan mayores deudas con terceros o instituciones crediticias a fin de tratar de cumplir con las obligaciones.

De igual forma, se la logrado identificar que la empresa presenta un alto nivel de endeudamiento, pues en el estado financiero de 2020 registra \$203.784,88 que corresponden principalmente a documentos y cuentas por pagar, además de poseer obligaciones pendientes del IEES e inclusive presenta saldos de sueldos pendientes de pago a los trabajadores y que indica la ineficiencia la evaluación de deudas pendientes, así como políticas para lograr un mayor cumplimiento.

Adicionalmente, se puede decir que la empresa no cuenta con los requerimientos de la filosofía empresarial actualizados, pues su última actualización se realizó en el año 2010 y desde entonces no se ha procedido a realizar cambios en lo que se refiere a misión, visión, organigrama organizacional, valores institucionales, ni manual de funciones, es decir, esta información se encuentra obsoleta y más aun no se encuentra al alcance o en lugar visible de quienes laboran en la institución, mismo hecho que ha provocado que el personal no tenga mayor certeza de qué tareas le corresponden en el entorno laboral.

Por último, al no contar con un modelo de gestión financiera o un sistema que respalde una toma de decisiones en beneficio de la empresa, lo que ha provocado la falta de políticas, procedimientos y estrategias en el área de ventas, comercialización y demás aspectos que le permitan manejar de la manera más oportuna los inconvenientes o situaciones que se presenten.

Por ello, bajo a las condiciones antes mencionadas, se cree que es necesario efectuar un modelo de gestión financiera, con el fin de gestionar adecuadamente los recursos económicos y financieros, y lograr un mejor desempeño de la entidad.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo incide el modelo de gestión financiero en la optimización de recursos económicos y financieros de la empresa Industrial Marco?

### **1.2.1. Delimitación del problema**

Área: Administrativa

Campo: Finanzas

Aspecto: Modelo de Gestión

### **Delimitación espacial**

Empresa: Industrial Marco

Provincia: Orellana

Cantón: Francisco de Orellana.

Delimitación tiempo: Para el presente análisis se considera 3 años, 2018, 2019 y 2020.

### **Sistematización del problema**

- ¿Es necesario conocer la situación económica financiera actual de Industrial Marco?
- ¿Cómo influye un modelo de gestión financiera en la optimización de recursos económicos y financieros?

### **Objetivos general**

- Elaborar un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa Industrial Marco ubicada en Orellana, año 2021.

### **1.4.2 Específicos**

1. Fundamentar teóricamente el modelo de gestión financiera mediante citas bibliográficas enfocadas en los recursos económicos y financieros de la empresa.
2. Diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, mediante técnicas y herramientas financieras para conocer las condiciones actuales de la misma.
3. Establecer el modelo de gestión financiera, para mejorar la liquidez de la empresa industrial Marco ubicada en Orellana, año 2021, mediante la utilización de instrumentos financieros.

### **1.5.1 Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación tendrá una justificación teórica, ya que en ella se define al problema desde determinada escuela, corriente, teoría, autor o sistema de pensamiento, así proporcionará los conceptos necesarios para la fundamentación del problema, y que se consideran pertinentes o relevantes para el tema. Baena, G. (2017).

De igual forma, se puede decir que la justificación teórica sustenta la información a partir del conocimiento generado por diversos autores, en temas tales como el modelo de gestión financiera, su conceptualización, estructura y demás aspectos de relevancia para el trabajo investigativo.

### **Justificación metodológica**

Este modelo de gestión financiera se elaborará en primer lugar, para apoyar a la gerencia en la toma de decisiones, para ello, se plantea el uso de diferentes métodos y técnicas para la recolección de información, tales como encuestas, entrevistas tanto al gerente, como a sus empleados y operarios, detectando más efectivamente los problemas, y fortaleciendo su desempeño.

### **Justificación práctica**

Se considera viable la presente propuesta de investigación, puesto que existe la predisposición del nivel directivo, para apoyar a su desarrollo, proporcionando documentos y datos financieros para que sirvan de base para desarrollar el modelo de gestión financiera.

También cabe destacar, que mediante el presente trabajo se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de finanzas, y con contar con la guía de docentes con bastante conocimiento sobre la rama y temática, se pretende brindar una solución a la empresa Industrial Marco, y principalmente a su gerente el Sr. Marco Santillán.

Finalmente, en cuanto a la línea de investigación, es pertinente a la misma puesto que el tema de Gestión Financiera se relaciona con las líneas de investigación de la carrera de Finanzas y por lo tanto con la titulación de licenciatura en esta especialidad.

### **Antecedentes de investigación**

El presente trabajo investigativo plantea el desarrollo de un modelo de gestión financiera, mismo que se sustentará de múltiples fuentes bibliográficas tales como sitios web, libros, artículos científicos y demás, asimismo se fundamentará en trabajos investigativos efectuados con anterioridad y en los que se detallan resultados prácticos que se detallarán a continuación:

De acuerdo a Peñafiel, J. (2020) en su trabajo titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PRODUALBA CÍA. LTDA, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO” se realizó con el propósito de mejorar la gestión financiera mediante una adecuada maximización de la rentabilidad y que se basó principalmente en los análisis de los

estados financieros, el diagnóstico situacional de la empresa, el rediseño de la filosofía corporativa y la determinación de las estrategias tales como: incrementar el activo fijo, reducción para el costo de ventas, desarrollar nuevas capacitaciones, recuperar la cartera vencida.

Según Orejuela, M. (2016) en su investigación titulada “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA MICROEMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES METALMECÁNICOS OREJUELA (SEIMCO), EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, EN EL PERIODO 2016” cuyo propósito fue de generar un crecimiento empresarial en el periodo 2016 y permitir implantar mecanismos para la ejecución presupuestaria, con mira a satisfacer las expectativas de la microempresa. Para el desarrollo del trabajo de titulación se realizó el análisis FODA, análisis vertical, horizontal, y demás herramientas financieras, para mejorar la rentabilidad la toma de decisiones en un futuro.

Alejandro & Toala. (2017), en su trabajo titulado MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA CONTROL DE LIQUIDEZ EN EXPORTJAIME S.A. planteó como objetivo general un manual de políticas financiera para mejorar la liquidez en ExportJaime, para el efecto se aplicó una encuesta al personal y otra a los proveedores, cuyos resultados diagnosticaron las causas por las cuales no se optimizó el control de la liquidez y de igual manera, se desarrolló una propuesta que facilite el control de la liquidez a través de un modelo que permita la sincronización de las cuentas por cobrar y por pagar en los estados financieros, misma que generaría un beneficio directo en los indicadores de liquidez y rentabilidad acorde al décimo objetivo del buen vivir



# CAPÍTULO I

## 1. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1. Marco teórico

#### 1.1.1. *Modelo*

De acuerdo con Baena, G. (2017) indica que “El modelo es la representación de la realidad y usa como referencia la teoría. Es una representación mental referida a una construcción conceptual” De igual forma, se puede acotar que el modelo hace referencia a la conceptualización, su comprensión de esta, así como su representación mediante las diferentes técnicas y herramientas que se considere pertinente al caso que se aplique.

#### 1.1.2. *Gestión*

Se considera que etimológicamente, la palabra gestión remite al latín “gestio”, y misma que señala que gestión se trata de tomar acción y administrar ya sea una situación, una organización, entre otras, dicho de otra forma, la gestión es el conjunto de actividades que se efectúan con el fin de administrar una empresa o institución y cumplir un determinado objetivo. (Fajardo & Soto, 2017)

#### 1.1.3. *Gestión financiera*

La gestión financiera trata sobre la administración de los recursos que posee la empresa, misma que recae sobre una persona denominada gestor o controlador, puesto que este, administra a la empresa en lo que referente a ingresos y egresos, mediante el control óptimo de los aspectos antes mencionados y que a su vez genera una maximización de los recursos de la empresa. (Fajardo & Soto, 2017)

De igual forma, Fajardo & Soto, (2017) nos dan a conocer que:

Van y Wachowicz (2010), la gestión financiera como la responsable de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes muebles que posee la empresa

##### 1.1.3.1. *Importancia de la gestión financiera*

Según Fajardo & Soto (2017), indican que:

La importancia de la gestión financiera radica en la identificación de los aspectos financieros, tales como: la planificación estratégica con base a los análisis financieros, indicadores financieros como el punto de equilibrio, el tiempo de recuperación, el VAN y la TIR, además los pronósticos de ventas y la de gastos; y los aspectos económicos como la reducción del costo de capital, aumento de los ingresos y, por último, la reducción de los costos de operación de la empresa, los cuales demuestran las condiciones en que opera la empresa con base al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones al gestor financiero.

De igual forma, Fajardo & Soto (2017), señalan que en su libro que la importancia también se encuentra en dos flujos esenciales, tales como:

- Flujo de ingresos y egresos, o también conocido como flujo de caja, es un elemento significativo, ya que, este informe financiero detalla los movimientos de entrada y salida del efectivo, y que en determinado momento genera la información sobre si existe excedente o déficit en la empresa.
- Flujo de cobro y pagos, este por otro lado, revela información sobre el cobro a clientes y el pago a sus proveedores, misma que será de utilidad para el gestor financiero, administrador o la persona a cargo en la empresa, de tal modo, que le permita manejar adecuadamente flujos adecuadamente.

#### 1.1.3.2. *Objetivos de la gestión financiera*

Fajardo & Soto (2017) nos indica que

El objetivo primordial de la gestión financiera en una organización es en efecto, la maximización de la riqueza, mismas que se logran por acciones y decisiones administrativas, inversión, financiación y dividendos.

A continuación, se describen los objetivos más importantes de la gestión financiera:

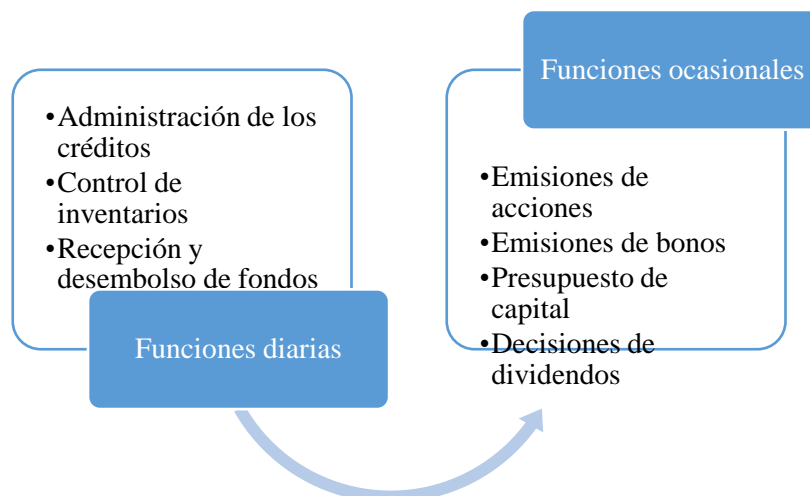
- Maximización de la Riqueza de los Accionistas: Es el principal objetivo de la gestión financiera, debido a que todas acciones son enfocadas en obtener un rendimiento integral de la empresa, mediante la inversión a largo plazo en todas las áreas estratégicas de la organización, tales como excelencia en el talento humano, sistematización de los procesos, calidad en atención al usuario, producción de excelencia y control de costos adecuados,

información financiera que cumpla la normativa contable con su respectivo análisis financiero. (Fajardo & Soto, 2017)

- **Maximización de Utilidades de la Empresa:** Es un objetivo de corto y mediano plazo, en la cual los administradores de las organizaciones se enfocan en obtener mayores rendimientos en lapso menor a un año. Lograr este objetivo por parte de la empresa, en muchas circunstancias se contrapone a una visión futurista o de largo plazo, debido al enfoque de los empresarios, de requerir que sus inversiones retornen lo más pronto posible; al orientarse, tan solo en la obtención de utilidades rápidas, se pueden generar en el tiempo consecuencias negativas, que afectan el desarrollo de forma integral de la empresa, al no haber reinvertido las utilidades en mejorar la imagen corporativa de la misma. En síntesis, aquí prima como indicador las ganancias con relación a las ventas y activos; sin preocuparse de la excelencia en los procesos administrativos y la oferta de un producto o servicio que prevalezca a través del tiempo. (Fajardo & Soto, 2017)

### 1.1.3.3. *Funciones de la gestión financiera*

De acuerdo con Fajardo & Soto, (2017) indican que las funciones de la gestión financiera recaen directamente sobre el administrador financiero, cuya función principal es designar los recursos a cada uno de los departamentos de la organización, tomando la mejor decisión posible sobre el financiamiento tanto de activos circulantes como fijos y que al mismo tiempo, se encaminen con los objetivos y metas de la empresa. Estas funciones se realizan diaria u ocasionalmente, mismas que se detallan en la siguiente imagen:



**Gráfico 1-1.** Funciones de la gestión financiera

Fuente: Fajardo & Soto, (2017).

Caminos et al. (2018) indica que la gestión financiera refleja una de las funciones de la dirección financiera que busca planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que en la empresa.

#### a) Planificación.

“La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura, en la determinación de los objetivos, el estado de actividades a futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo”. Marco et al. (2016)

Se puede decir, que de igual forma se establecen en esta etapa los objetivos y metas, se detalla cómo se van a lograr, además de detallar los pasos se deben seguir para el cumplimiento de estos.

#### b) Organización

Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos. Marco et al. (2016)

En esta etapa se pretende la agrupación de todos los recursos de la organización con el fin de que haya comunicación entre los mismos, y trabajen en unidad, con ello se tendrá mayor éxito en obtener los resultados deseados.

#### c) Dirección

Implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que ascendemos en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados. Para esta tarea, son indispensables competencias específicas en relación con la comunicación, el liderazgo y la motivación. Marco et al. (2016)

En la dirección como se mencionó anteriormente es necesario que haya buena comunicación entre los niveles gerenciales y empleados, puesto que, uno depende de otro, así se mantiene un ambiente laboral óptimo, las operaciones y objetivos se llevarán a cabo con mayor éxito.

#### d) Control

Como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos. Marco et al. (2016)

Finalmente, esta etapa es un contraste con la etapa de planeación, puesto que se demuestra el progreso y avances obtenidos, además de estudiar el desvío de los resultados que se pretendían alcanzar.

#### 1.1.3.4. *Metas de la gestión financiera*

De acuerdo con Fajardo & Soto, (2017) menciona que una de las metas trascendentales son precisamente la maximización del capital de la organización, es decir, el aumento de poder adquisitivo de las acciones en el mercado de valores. Cabe destacar que los accionistas obtienen ingresos o utilidades, en procesos o actividades tales como, el pago de salarios, el pago a proveedores entre otros.

Sin embargo, otro aspecto de notoria importancia que señalan los autores Fajardo & Soto, (2017), es que es de vital importancia cumplir con esta meta, la maximización del capital, que es de beneficio para los accionistas de la empresa, sin embargo, no se puede descuidar otros grupos de interés y que influyen en las operaciones de la mismas, como son: los empleados, clientes o proveedores, ya que, el deber del administrador, gestor o la persona a cargo es de satisfacer las demandas y requerimientos de ellos, a su vez que ver otras metas detalladas a continuación:

- Mitigar las dificultades financieras y la quiebra;
- Derrotar a la competencia;
- Maximización de las ventas o la participación en el mercado;
- Minimizar los costos; y
- Mantenimiento del crecimiento de las utilidades.

#### **1.1.4. *Modelo de gestión financiera***

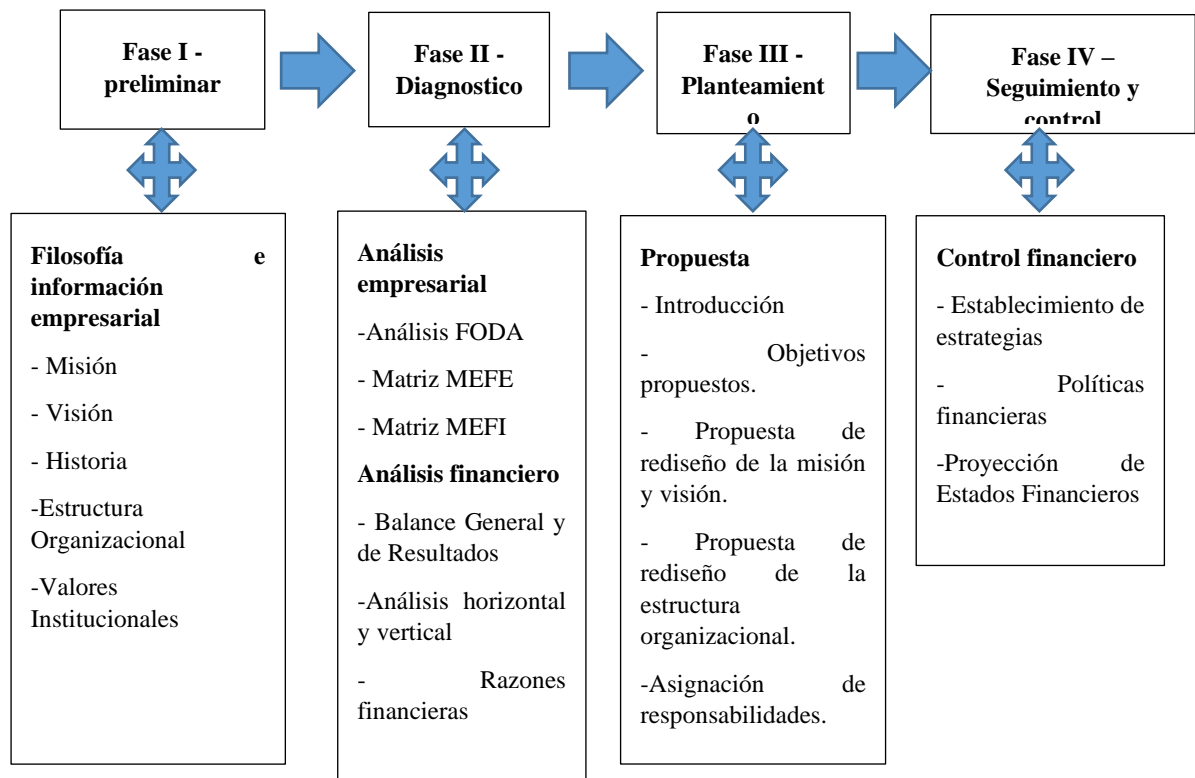
De acuerdo de (Fierro, Á., 2011) “El propósito de modelo de gestión financiera es realizar actividades tendientes al análisis y planeación financiera, decisiones de inversión con la finalidad de incrementar ganancias de los propietarios de la empresa”.

Se puede decir que el modelo de gestión financiera es un conjunto de actividades y procesos de análisis mediante los cuales se pretende estudiar la situación de la empresa, y tomar decisiones acertadas, mitigando de manera oportuna muchas problemáticas que se presenten, y de este modo que se cumplan con los objetivos de la empresa.

#### **1.1.5. *Etapas del modelo de gestión financiera***

De acuerdo con Terrazas, R. (2009) nos indica que consta de tres fases:

- La fase a-priori, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan la información de la organización, como lo son la visión, misión, valores, entre otros.
- La fase I referida al análisis empresarial, que considera las diferentes matrices como MEFE y MEFI; y el análisis financiero en función de los estados financieros de la organización mediante las diferentes herramientas.
- La fase II, esta fase debe ser hecha en base al análisis realizado; debe ser preparado en función del análisis de estados y balances e información en general que permitirán el desarrollo de la propuesta para la mejora de la empresa.
- La fase III de control y apoyo a la toma de decisiones; se constituye en una etapa ex – post del modelo; se trata de enfocarse en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar de manera importante a la toma de decisiones.



**Gráfico 2-1.** Etapas de un modelo de gestión

Fuente: Terrazas, (2009)

Elaborado por: (Soledispa Yeislin, 2021)

### 1.1.6. Fase preliminar

#### 1.1.6.1. Filosofía empresarial

De acuerdo Activosm, (2020) señala que la filosofía de una empresa es el conjunto de elementos que definen la orientación de la empresa o su comportamiento en sí, y expone en síntesis la forma de ser, puesto que detalla la misión, visión y valores que considera para el desarrollo de las actividades.

#### a) Misión

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, y se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Chiavenato, (2016).

La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos:

- La razón de ser de la organización
  - El papel de la organización en la sociedad
  - La naturaleza del negocio de la organización
  - El valor que la organización crea para sus grupos de interés
  - Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro
- Chiavenato, (2016).

#### b) Visión

La visión es una visualización de una situación futura y deseable, se trata de lo que la organización quiere ser y quiere lograr en el futuro. Es una imagen proyectada que busca motivar las acciones y el buen desempeño de las personas que trabajan en la organización. Marco et al. (2016).

Se puede decir, que la visión es cómo la empresa u organización espera verse en el futuro, cabe destacar, que las acciones tomadas en el ahora contribuyen de forma significativa en la visión, es por ello por lo que es primordial el enfoque de las acciones para que se logre la visión.

#### c) Valores empresariales

Se define como el conjunto de principios, conceptos y creencias generales que la empresa toma en consideración y observa, y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Estos tienen como finalidad el normar y servir de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Chiavenato, (2016).

#### d) Estructura Organizacional

Marco et al. (2016) indica que la estructura organizacional se refiere a un marco formal de puestos de trabajo, de niveles jerárquicos, de líneas de autoridad y comunicación que influyen sobre la forma de comportarse de las personas y grupos en la organización.

En otras palabras, la estructura organizacional tiene como función fundamental proporcionar información de forma detallada los puestos de trabajo dentro de la organización, así como las actividades de cada uno de ellos.



### **1.1.7. Fase de diagnóstico**

#### **1.1.7.1. Análisis FODA**

Marco et al. (2016) Este análisis distingue los aspectos favorables y desfavorables de una organización cruzándolos con los factores internos y externos de ella. De esta manera, conforma una matriz con dos filas y dos columnas.

En el aspecto interno, apunta a la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, actuales y potenciales, para poder cumplir con sus objetivos. Marco et al. (2016)

- Las fortalezas se refieren a aspectos positivos, o las habilidades o competencias de la organización que favorecen a la misma (recursos materiales e inmateriales, tales como capacidades operativas, solvencia financiera, una buena imagen corporativa, recursos humanos altamente comprometidos, un buen clima laboral, responsabilidad ambiental). Marco et al. (2016)
- Las debilidades hacen referencia a los elementos internos que obstaculizan el buen desempeño de la organización (atraso tecnológico, altos niveles de incobrabilidad de los clientes, poco reconocimiento institucional por parte de la población, dificultades de acceso a los medios de comunicación, etcétera). Marco et al. (2016)

En el aspecto externo, por el contrario, se refieren a las oportunidades o amenazas, estos elementos que afectan o pueden afectar a la organización, pero que pertenecen al entorno. Marco et al. (2016)

- Las oportunidades se pueden definir como aquellas situaciones potenciales en las que una institución o empresa puede desempeñarse, entre los ejemplos de oportunidades son segmentos no explotados del mercado, demandas no satisfechas por otra organización, posibilidad de establecer redes de cooperación con otras organizaciones, aumentos del consumo, etc. Marco et al. (2016)
- Las amenazas son por contrario son fuerzas externas que se califican como inconvenientes potenciales y que pueden comprometer a la empresa, entre los ejemplos de amenazas son la posibilidad de entrada de nuevos competidores, cambios en los gustos de los consumidores, cambios en los factores económicos. Marco et al. (2016)

### 1.1.7.2. *Matriz MEFI*

Ruiz, M. (2021) indica que MEFI o Matriz de Evaluación de los Factores Internos es una herramienta que evalúa los factores internos de la organización, mediante una valoración y calificación de estos, de igual forma, estos revelan información sobre el funcionamiento de la empresa.

De acuerdo con Ponce, H. (2007) MEFI o Matriz de Evaluación de los Factores Internos es el procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste en cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0. Ponce, H. (2007)
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. Ponce, H. (2007)
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad. Ponce, H. (2007)
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Ponce, H. (2007)
- e) El valor derivado se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos. Ponce, H. (2007)

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. Ponce, H. (2007).

### 1.1.7.3. *Matriz MEFE*

Ruiz, M. (2021) indica que MEFE o Matriz de Evaluación de los Factores Externos es un instrumento de análisis que permite identificar y valorar aspectos externos que influyan principalmente en el crecimiento de una empresa, marca, organización o negocio.

Ponce, H. (2007) indica que la matriz MEFE o Matriz de Factores Externos establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa. Ponce, H. (2007)
- b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0. Ponce, H. (2007)
- c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala. Ponce, H. (2007)
- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Ponce, H. (2007)
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. Ponce, H. (2007)

#### 1.1.7.4. *Análisis financiero*

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos, y de hechos históricos y actuales de una entidad, cuyo propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole así tomar decisiones eficientemente. Córdoba, M. (2012)

#### 1.1.7.5. *Objetivos del análisis financiero*

Según Córdoba, M. (2012) A partir de los estados financieros que registran transacciones pasadas como evidencia del funcionamiento de un negocio, lo cual puede ser útil para predecir el comportamiento futuro de este, con el análisis financiero, los analistas financieros buscan responder fundamentalmente dos preguntas: ¿cuál es la rentabilidad de la empresa? y ¿está la compañía en buena condición financiera? para adicionalmente:

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Aumentar la productividad del trabajo.

- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

#### 1.1.7.6. *Información financiera*

Para Caminos et al. (2018) “manifiesta que la función financiera es una parte indispensable ya que ayuda a las empresas o entidades a conocer su nivel de rentabilidad, continuar con su progreso y mantener su supervivencia en el entorno en el cual esta direccionado”.

La información financiera es de gran importancia porque a través de ella, los usuarios pueden establecer sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio, el usuario podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma. Córdoba, M. (2012)

#### 1.1.7.7. *Objetivos de la información financiera*

Córdoba, M. (2012) indica que los estados financieros básicos tienen como objetivo principal informar sobre la situación financiera de la empresa en un determinado periodo, y los resultados de sus operaciones y cambios en el mismo. Esta información financiera transmite datos de importancia para el usuario, la cual debe servirles para:

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

#### 1.1.7.8. *Estados Financieros*

De acuerdo con Córdoba, M. (2012) menciona que los estados financieros presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado.

Se puede definir a los estados financieros como un reporte que contienen la información de los movimientos que realiza la empresa en un periodo determinado, misma que tiene como función informar y orientar a la administración y accionistas sobre la situación de la empresa en base a las decisiones tomadas.

#### 1.1.7.9. *Finalidad de los estados financieros*

La finalidad de los estados financieros es reflejar información, sobre el rendimiento económico, la estructura financiera, los flujos de efectivo y la administración de la organización, dirigida a usuarios internos y externos de la empresa, con mayor énfasis al proveedor de capitales, entre estos los propietarios, accionistas, inversionistas prestamistas de recursos, entre otros. (Molina, 2013)

#### 1.1.7.10. *Tipos de estados financieros*

- **Balance General**

Córdoba, M. (2012) indica que es el estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio:

- El activo muestra los bienes o derecho de la empresa. El activo incluye el inmovilizado, es decir, los bienes muebles e inmuebles que conforman la estructura física de la organización y el circulante que comprende la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías.
- El pasivo, que muestra las obligaciones que originan la adquisición de los activos entre los que se distinguen el pasivo a largo plazo, que son las obligaciones ajenas a un plazo mayor de un año y el pasivo a corto plazo o pasivo circulante que son las obligaciones ajenas a un plazo menor de un año.
- El patrimonio, que comprende a los recursos propios o fondos de la sociedad contenidos en el capital social y las reservas

- **Estado de Resultados**

Córdoba, M. (2012) señala que es “el estado financiero que muestra el resultado de las operaciones de una entidad durante un período determinado, tomando como parámetro, los ingresos y gastos efectuados, proporcionando la utilidad o pérdida neta de la empresa”.

#### 1.1.7.11. *Métodos de análisis financiero*

Según Córdoba, M. (2012) con los requerimientos de los usuarios y la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de análisis e interpretación de los estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal.

- **Análisis vertical**

Córdoba, M. (2012) indica que es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo período en forma vertical. El objetivo del análisis vertical es determinar qué tanto representa cada cuenta dentro del total, para lo cual se debe dividir la cuenta que se quiere determinar por el total y luego se procede a multiplicar por 100.

- **Análisis horizontal**

Córdoba, M. (2012) menciona que en este método se comparan los estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuáles merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones.

#### 1.1.7.12. *Razones financieras*

Las razones financieras, también conocidos como indicadores o ratios financieros, evalúan el rendimiento de la empresa a partir del análisis de las cuentas del Estado de Resultados y del Balance General, no es solo con la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada sino además con la interpretación del valor de la razón. Córdoba, M. (2012)

#### 1.1.7.13. *Clasificación de las razones financieras*

Córdoba, M. (2012) menciona que las razones financieras, para una mejor interpretación y análisis, han sido clasificadas de múltiples maneras.

- a) Razones de liquidez; reflejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de

juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. Córdoba, M. (2012)

**Tabla 1-1:** Razones de liquidez

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

Fuente: (Supercias, 2011)

Elaborado por: (Soledispa Yeislin, 2021)

- b) Razones de actividad; Son las que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa. Estas razones, llamadas también indicadores de rotación o gestión, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces. Córdoba, M. (2012)

**Tabla 2-1:**Razones de actividad

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rotación de Cartera	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ Cobrar}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.
Rotación de Activo fijo	$\frac{Ventas}{Activo\ Fijo}$	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.
Rotación de Ventas	$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$	La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.
Periodo Medio de Cobranza	$\frac{(Cuentas\ por\ Cobrar * 365)}{Ventas}$	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
Periodo Medio de Pago	$\frac{(Cuentas\ y\ Documentos\ por\ Cobrar * 365)}{Compras}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.
Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{Gastos\ Administrativos\ y\ de\ Ventas}{Ventas}$	Si bien una empresa puede presentar un margen bruto



		relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.
Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	Indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período.

Fuente: (Supercias, 2011)

Elaborado por: (Soledispa Yeislin, 2021)

- c) Razones de endeudamiento; Razones de estructura de capital y solvencia, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades; estas son de gran importancia ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. Córdoba, M. (2012)

**Tabla 3-1:**Razones de endeudamiento

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Determina el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los

		acreedores de la empresa.
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Fijo Neto}}$	El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
Apalancamiento	$\frac{\textit{Activo Total}}{\textit{Patrimonio}}$	Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.
Apalancamiento Financiero	$\frac{(\textit{UAI/Patrimonio})}{(\textit{UAI/Activos Totales})}$	Indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio,  dada la particular estructura financiera de la empresa.

Fuente: (Supercias, 2011)

Elaborado por: (Soledispa Yeislin, 2021)

- d) Razones de rentabilidad; Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión. Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento se emplean para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades. Córdoba, M. (2012)

**Tabla 4-1:**Razones de rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}} * \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo Total}}$	Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Margen Bruto	$\frac{Ventas - Costo de Ventas}{Ventas}$	Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos
Margen Operacional	$\frac{Utilidad Operacional}{Ventas}$	El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{Utilidad Neta}{Ventas}$	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.
Rentabilidad Operacional de Patrimonio	$\frac{Utilidad Operacional}{Patrimonio}$	La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.
Rentabilidad Financiera	$\frac{Ventas}{Activo} * \frac{UAI}{Ventas} * \frac{Activo}{Patrimonio}$ * $\frac{UAI}{UAI} * \frac{Utilidad Neta}{UAI}$	En un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa.

Fuente: (Supercias, 2011)

Elaborado por: (Soledispa Yeislin, 2021)

#### 1.1.7.14. *Informe financiero*

De acuerdo con Delgado (2015), el informe financiero es una herramienta que contiene la información económica financiera de una organización, que permite examinar la situación actual en la que se encuentra, y que permite tomar iniciativa con respecto a lo observado. Este informe muestra los estados financieros como balance de situación y estado de pérdidas y ganancias, con los que se ofrece de manera general una visión global de la organización.

Un informe financiero debe contener los siguientes aspectos:

- Descripción de la organización.
  - a) Razón Social
  - b) Tipo de empresa (actividad a la que se dedica)
  - c) Misión
  - d) Visión
  - e) Objetivos
  - f) Estructura Organizacional (Organigrama)
  
- Información Contable. Por lo menos de dos años consecutivos.
  - a) Estado de Situación Financiera
  - b) Estado de Resultados
  - c) Otros
  
- Análisis Horizontal.
- Análisis Vertical.
- Índices Financieros.
- Recomendaciones (Delgado, 2015).

#### 1.1.8. *Fase de Planteamiento*

##### 1.1.8.1. *Introducción de propuesta*

De acuerdo con Bartolomei, S. (2004) menciona que la introducción de la propuesta debe presentar una idea clara y concisa del trabajo propuesto, de tal forma, que esta sea comprensible, además

de detallar aspectos clave de la empresa de la cual se va a tratar y cuál fue el motivo o razón por la que realiza la propuesta.

#### 1.1.8.2. *Objetivos propuestos*

Davalos, L. (2016) indica que el propósito del establecer objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. Su importancia radica que una empresa necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa.

#### 1.1.8.3. *Rediseño de misión*

De acuerdo con Davalos, L. (2016) indica que el rediseño de la misión debe estar enfocada en que La misión se centra en la perspectiva actual de la organización, “quiénes somos, qué hacemos”, describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

- Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
- Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer.
- Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los stakeholders, así como de la satisfacción de sus necesidades.

#### 1.1.8.4. *Rediseño de visión*

Davalos, L. (2016) menciona que para el diseño o rediseño de la visión se debe considerar aspectos como "¿cuál es nuestra visión para la compañía? ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿cuál debe ser su futura configuración de negocios?", de igual forma, señala que la visión se enfoca en sus clientes, mercados que se desea alcanzar, capacidades que pueden desarrollar, así como qué tipo de organización se desea ser.

#### 1.1.8.5. *Rediseño organizacional*

El rediseño organización se refiere específicamente a la una nueva reestructura de puestos de trabajo que respondan al o los objetivos planteados de la propuesta, del mismo modo, se pretende

establecer relaciones y puestos de empleo, a partir de líderes, es decir, a un nivel jerárquico.

Alvarado, M. (2001)

#### 1.1.8.6. *Asignación de responsabilidades*

Alvarado, M. (2001) indica que en la asignación de responsabilidades se detalla primordialmente las acciones y actividades pertinentes a los diferentes puestos de trabajo, además de señalar que una correcta alineación jerárquica con el fin puede mitigar posibles problemáticas e inconvenientes en los diferentes procesos.

#### 1.1.9. *Fase de seguimiento y control*

##### 1.1.9.1. *Establecimiento de estrategias*

Las estrategias representan las respuestas de la gestión al cómo alcanzar objetivos y cómo perseguir la misión y la visión estratégica de negocio de la organización. La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo lograr una ventaja competitiva, cómo conseguir que la misión y la visión sean una realidad para la compañía. Davalos, L. (2016)

### **Plan Operativo Anual**

De acuerdo UNED, (2022) indica que el Plan Operativo Anual o POA es el diseño de un plan que busca tanto la eficiencia como eficacia de la utilización de los diferentes recursos de una organización, tales como recursos financieros, humanos, tecnológicos, entre otros.

##### 1.1.9.2. *Políticas financieras*

Mejía, J. (2017) define las políticas financieras como aquellos lineamientos, tendencia o dirección que permiten preparar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa, tomar decisiones sobre los activos que deben adquirirse, la forma que estos serán financiados y la manera de administrar los recursos con el objeto de obtener una rentabilidad o un beneficio.

Igualmente existen otro tipo de políticas que pueden fortalecer el sistema financiero, encontrando entre ellas:

- Políticas de ventas comprenden las ventas de contrato riguroso, ventas a crédito sin descuento, ventas a crédito con descuento por pronto pago y ventas de contado, a crédito con y sin descuento, así como la venta al descubierto entendida como una modalidad en la cual el vendedor se compromete a realizar la entrega del bien que aún no obra en su poder. Mejía, J. (2017)
- Políticas de cobro, vienen determinadas por la empresa fijando en ellas sus normas de cobro de cartera mediante la combinación de procedimientos a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes, generando equilibrio entre los pagos y el tiempo de recaudo de la cartera. Mejía, J. (2017)
- Políticas de pago comprenden el estudio, evaluación y control eficiente de salidas o desembolsos de efectivo de una empresa, para de esta manera optimizar rendimientos y maximizar el patrimonio o valor de esta. Mejía, J. (2017)

### 1.1.9.3. *Proyección de estados financieros*

Lesmes, F. (2021) Una proyección financiera es un análisis que te permite calcular desde el punto de vista financiero y contable cuál será el desenvolvimiento de tu empresa o negocio en un futuro determinado. De esta manera, podrás anticipar las eventuales utilidades o pérdidas del proyecto.

Cabe recalcar que su importancia radica principalmente en detectar las oportunidades de una empresa, además de tener en consideración las problemáticas para que puedan ser corregidas y evitar aspectos negativos en su desenvolvimiento. Lesmes, F. (2021)

## **1.2. Marco conceptual**

### **1.2.1. *La liquidez***

Capacidad de pago a corto plazo (anual), la importancia de este objetivo habla de la facilidad de que un activo se convierta en dinero líquido en un corto plazo sin perder su valor. Por lo general las empresas acumulan liquidez para garantizar el pago de sus deudas más tempranas. (Barrionuevo, 2016)

### **1.2.2. *Gestión financiera***

Fajardo & Soto, (2017) señala a la gestión financiera como la responsable de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes muebles que posee la empresa.

### **1.2.3. *Gestión***

La palabra gestión remite al latín “gestio”, en donde el concepto de gestión se basa en la acción y la administración de algo. Por lo que se determina que la gestión es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin. (Fajardo & Soto, 2017)

### **1.2.4. *Planificación***

Consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos. Marco et al. (2016)

### **1.2.5. *Razones financieras***

Las razones financieras permiten conocer, como es el comportamiento actual de la empresa, en el ámbito de la liquidez, en el campo de la gestión, a nivel de endeudamiento, además de su rentabilidad y, por lo tanto, su valor en el mercado (Fajardo & Soto, 2017)

### **1.2.6. *Análisis financiero***

Es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financieros de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro. Además, permite analizar interrogantes sobre los recursos, inversiones, si existe o no rentabilidad, entre otras muchas cuestiones. Wild et al. (2007)

### **1.2.7. *Endeudamiento***

El endeudamiento es el dinero que terceros facilitan a las empresas para poder obtener réditos en una actividad productiva. (Fajardo & Soto, 2017)



### **1.2.8. Pasivo**

El pasivo está conformado por las obligaciones presentes de la empresa, en otras palabras, es el financiamiento provisto por un acreedor y representa lo que la empresa debe a terceros, como el pago a bancos, proveedores, impuestos, salarios a empleados y demás. (Fajardo & Soto, 2017)

### **1.2.9. Empresa industrial**

Este tipo de empresa es aquella que compra bienes o extrae materias primas, con el fin de venderlas con el debido proceso de transformación, cabe recalcar que estas empresas, transforman los bienes utilizando tecnología, maquinaria, herramientas y/o energía. Lopez, J. (2020)

### **1.2.10. Rentabilidad**

Se entiende por rentabilidad la relación entre el beneficio obtenido y la inversión realizada. La rentabilidad económica se entiende en término de los activos totales de la empresa y la rentabilidad financiera mide la capacidad de los recursos propios para generar beneficios, es decir, rentabilidad de los accionistas. (Fajardo & Soto, 2017)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

De acuerdo con (Hernández, 2015)., el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. De igual forma, este mismo autor señala que el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El presente trabajo es de enfoque mixto, ya sea cuantitativo, puesto que se hará uso de los diferentes materiales proporcionados por la empresa, tales como estados financieros, y que son de suma importancia para el desarrollo de los ratios y demás instrumentos financieros que requiera el caso. De igual forma, el enfoque cualitativo en el que figuran entrevistas y encuestas, tanto a gerentes, como sus empleados y clientes.

#### 2.2. Nivel de investigación

##### Investigación descriptiva

Según (Cabezas et al., 2018)., señala que la finalidad de los estudios descriptivos es buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, poblaciones, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El presente trabajo, hace uso de este tipo de investigación, ya que, mediante la información recopilada se redacta la situación de la empresa, detallando su entorno y los sucesos que surgen principalmente en la gestión financiera de la empresa que es el motivo de estudio.

##### Investigación explicativa

Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández, 2015).

Así, mediante esta investigación explicativa, se pretende dar a entender cuáles son las causas de la problemática, examinar los resultados y esclarecer la situación actual de la empresa, para determinar su solución por medio el modelo de gestión financiero.

### Investigación Documental

De acuerdo con (Cabezas et al., 2018.), el objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objetivo de estudio. Con el propósito de elegir los instrumentos para recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información.

Se utiliza este tipo de investigación, puesto que para la recopilación de información se recurre a fuentes tales como libros, revistas, periódicos, y demás para realizar una investigación teórica, y de este modo explicar sobre el modelo de gestión financiero, el sector industrial y demás aspectos que se requieran definir.

### **2.3. Diseño de investigación**

#### No experimental

Según (Hernández, 2015)., es aquel que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

En este caso, es no experimental, ya que, no hace uso de variables para demostrar una hipótesis, por el contrario, se centra en la observación de situaciones y datos, y mediante un análisis identifica el problema para posteriormente dar una solución.

### **2.4. Tipo de estudio.**

Diseño transversal: Teniendo en cuenta a (Hernández, 2015), Se define como el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características o enfermedades (variables), en un momento dado. La información de un estudio transversal se recolecta en el presente y, en ocasiones, a partir de características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos.

Por lo tanto, se analizará los datos obtenidos en base al levantamiento de encuestas desarrolladas a la población muestra, en un periodo determinado, a fin de conocer las preferencias en relación con el servicio nuevo que se ofertará.

## **2.5. Población y muestra**

### **2.5.1. Población**

La población está conformada principalmente por el personal administrativo y operativo de la presente empresa, que son 7 empleados, por lo que la muestra será del mismo número debido a que se trata de una población mínima de personal, teniendo en consideración los siguientes datos:

**Tabla 5-2:** Población

Cargos	N.º de empleados
Gerente general	1
Secretario	1
Operarios	5

Fuente: (Industrial Marco, 2021)

Elaborado por: (Soledispa Yeislin, 2021)

### **2.5.2. Muestra**

Así, tomando en cuenta la tabla y al notar que población de una población finita, y cuenta con un universo pequeño, no se considera necesario la aplicación de una muestra, debido a que es una que se puede manejar sin mayores inconvenientes.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Métodos de investigación.**

#### **Inductivo**

Es el razonamiento que orienta a partir de la observación de casos particulares a conclusiones generales, parte de enunciados particulares para generalizarse (Cabezas et al., 2018).

#### **Deductivo**

De acuerdo con Cabezas et al. (2018)., su aplicación es totalmente diferente, a la inductiva, ya que en este caso la deducción permite analizar los principios generales de un tema específico, una vez

comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares.

Analítico

Cabezas et al. (2018)., señala que el método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. Además de entenderse como un proceso cognitivo, que descompone un objeto en partes para estudiarlas en forma aislada.

### **2.6.2. Técnicas de investigación**

- Observación directa: esta técnica viene aplicándose desde el principio de esta investigación, como al momento de identificar la problemática, tomando en cuenta las necesidades indispensables de las empresas industriales, además de plantear posibles soluciones.
- Encuesta: Esta técnica se empleará al momento de levantar información primaria de los empleados que son 7 en total.

### **2.6.3. Instrumentos de investigación**

- Cuestionario: este instrumento se utilizará al momento de la elaboración de las encuestas, donde se encontrarán preguntas abiertas y cerradas, dirigida al personal de la empresa y clientes.
- Entrevista, se consideró la implementación de una entrevista con preguntas abiertas para conocer la perspectiva del nivel administrativo y/o gerencial en las decisiones de la empresa.
- Acceso a internet
- Paquete de Microsoft: programa Word, Excel y Power Point

## **2.7. Opcional**

### **2.7.1. Variable independiente**

Modelo de Gestión Financiera

### **2.7.2. Variable dependiente**

Recurso Económico y Financiero

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Análisis e interpretación de resultados

##### 3.1.1. Análisis de la encuesta al personal de Industrial Marco

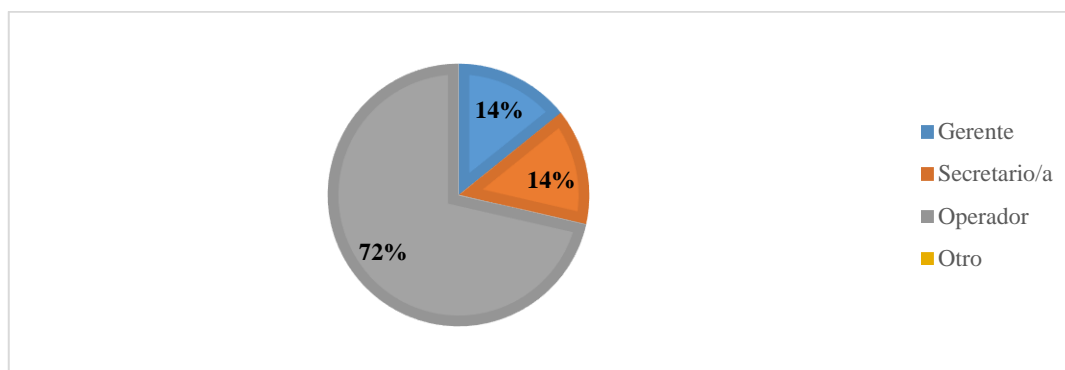
**Pregunta 1.-** ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

**Tabla 6-3:** Cargo que desempeña en la empresa

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Gerente	1	14%
Secretario/a	1	14%
Operador	5	72%
Otro	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 3-3.** Cargo que desempeña en la empresa

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** El 72% de los trabajadores encuestados mencionaron que son operadores en la empresa, mientras que el 14% afirma como función ser gerente y finalmente el 14% señala que es secretario/a en la empresa Industrial Marco.

Se puede evidenciar en la presente interrogante que la mayoría de su personal está centrada en la parte operacional de la empresa, siendo exactamente 7 personas, mientras que en el área administrativa son únicamente 2 personas.

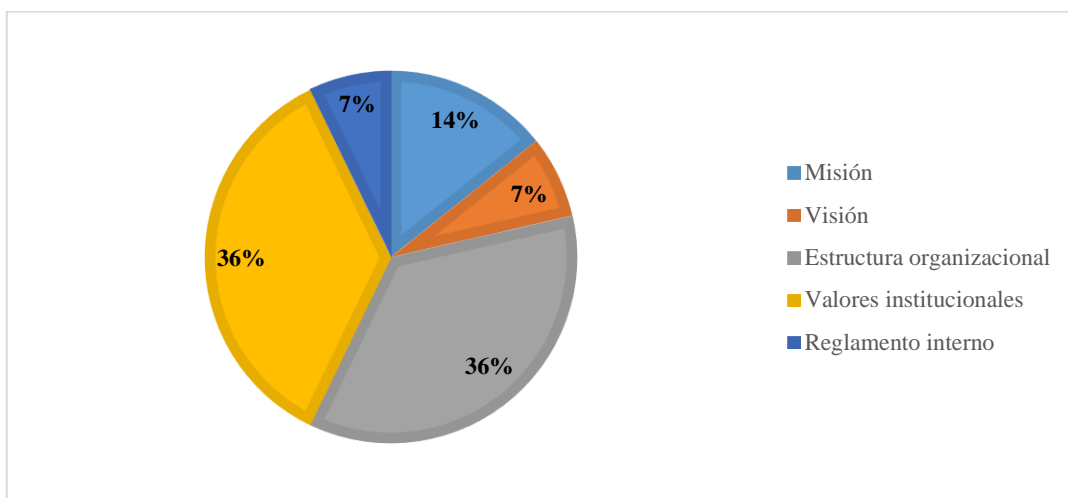
**Pregunta 2.-** ¿Conoce usted cual es la filosofía de la empresa Industrial Marco?

**Tabla 7-3:** Filosofía de la empresa

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Misión	2	14%
Visión	1	7%
Estructura organizacional	5	36%
Valores institucionales	5	36%
Reglamento interno	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 4-3.** Filosofía de la empresa

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** En la siguiente pregunta se puede observar que el 36% de los encuestados indica que conoce la estructura organizacional, de la igual forma, el 36% también señala conocer los valores institucionales, el 14% manifiesta que conoce la misión de la empresa, el 7% comenta que conoce sobre la visión de la empresa y finalmente el 7% indica que conoce el reglamento interno.

Se evidencia que la gran mayoría del personal que labora en la empresa Industrial Marco no tiene mayor conocimiento sobre la filosofía empresarial, pues se limitan principalmente a conocer la estructura organizacional y valores institucionales, más no a aspectos como misión, visión, ni reglamento.

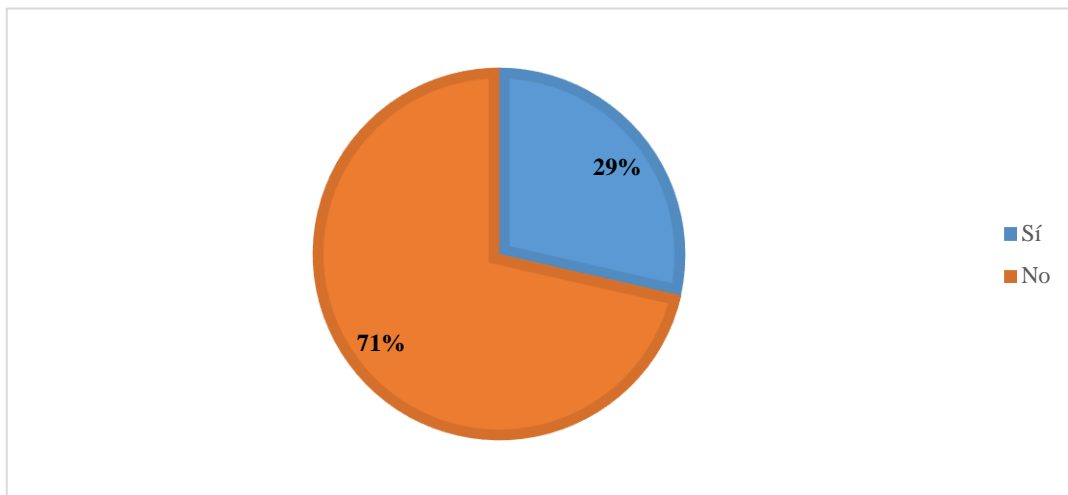
**Pregunta 3.-** ¿Considera que Industrial Marco mantiene una adecuada dirección y control de los recursos económicos y financieros?

**Tabla 8-3:** Dirección y control de los recursos económicos y financieros de Industrial Marco

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 5-3.** Dirección y control de los recursos económicos y financieros de Industrial Marco

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** El 71% de los encuestados indica que la empresa Industrial Marco no mantiene una adecuada dirección y control de los recursos económicos y financieros, por el contrario, el 29% de los trabajadores indica que si realiza una adecuada gestión de los recursos antes mencionados.

Se evidencia que existe conflictos en lo que refiere al manejo de los recursos de la empresa, puesto que la mayoría de los trabajadores afirma que no se distribuye de tal forma que cubra las necesidades de tanto trabajadores como la empresa, mismas decisiones que generar descontento e incertidumbre.



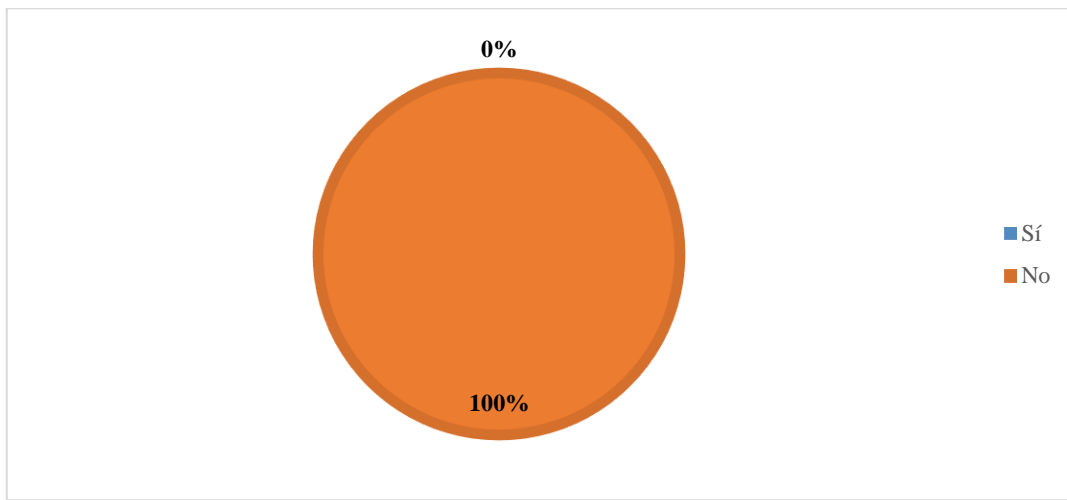
**Pregunta 4.-** ¿Considera que Industrial Marco aplica indicadores económicos y financieros?

**Tabla 9-3:** Indicadores económicos y financieros de Industrial Marco

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 6-3.** Indicadores económicos y financieros de Industrial Marco

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% de los encuestados menciona que Industrial Marco no aplica indicadores económicos y financieros.

Se evidencia que al momento de tomar decisiones la empresa no realiza un debido diagnóstico, pues no observa detenidamente las variaciones o cambios entre periodos, ni mide el comportamiento de las diferentes cuentas, para poder tomar acciones para un correcto desempeño.

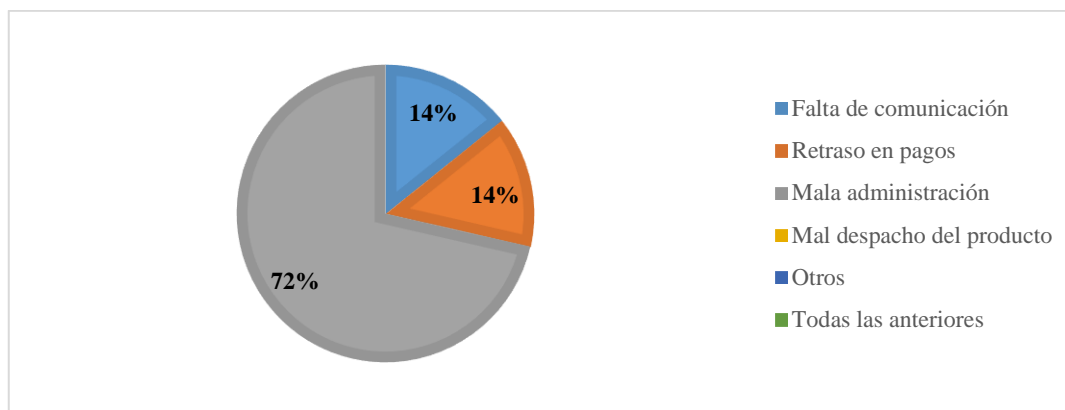
**Pregunta 5.-** De los siguientes aspectos, ¿cuál considera que sea la mayor debilidad de la empresa Industrial Marco?

**Tabla 10-3:** Debilidad de la empresa Industrial Marco

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Falta de comunicación	1	14%
Retraso en pagos	1	14%
Mala administración	5	72%
Mal despacho del producto	0	0%
Otros	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 7-3.** Debilidad de la empresa Industrial Marco

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** El 72% de los trabajadores manifiesta que la mayor debilidad de la empresa es la mala administración, el 14% señala que es la falta de comunicación y finalmente el 14% indica que son los malos pagos.

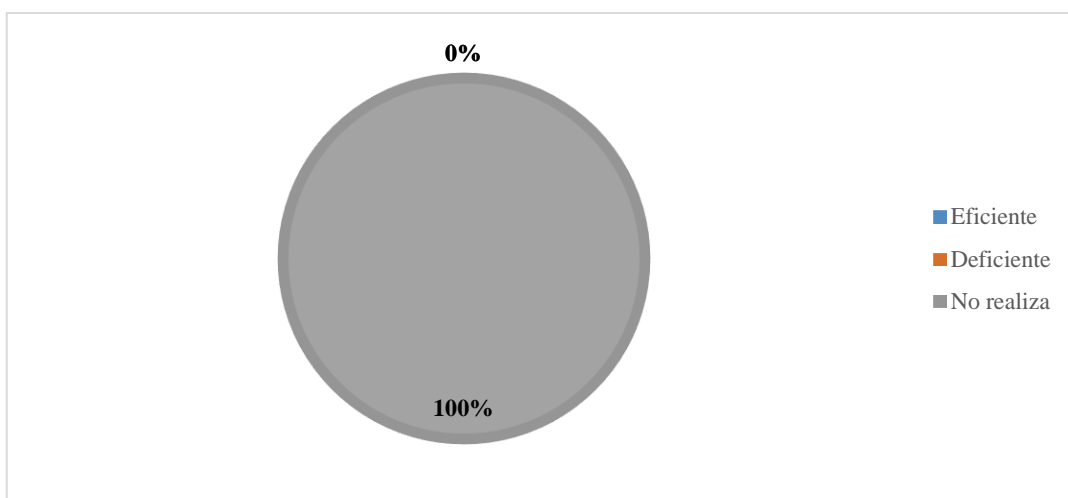
Se evidencia que la mayoría de los trabajadores concuerda que el mayor problema que enfrenta la empresa actualmente es la mala administración, pues las decisiones tomadas no son las más acertadas, a ello se suman situaciones como la falta de comunicación entre el área operativa y administrativa provocando un desbalance en las actividades del día a día, y finalmente los trabajadores consideran que el pago percibido por su desempeño no es el más idóneo al tener en consideración que realizan muchas más actividades de las previstas.

**Pregunta 6.-** ¿Cómo califica el proceso de capacitación al personal para el efectivo desarrollo de actividades?

**Tabla 11-3:** Proceso de capacitación al personal

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Eficiente	0	0%
Deficiente	0	0%
No realiza	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021  
Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 8-3.** Proceso de capacitación al personal

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021  
Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** En la siguiente interrogante el 100% de los encuestados señala que la empresa Industrial Marco no realiza el proceso de capacitación al personal para el efectivo desarrollo de actividades.

Se evidencia que la empresa Industrial Marco no cuenta con ningún proceso de capacitación a sus empleados, estas son de gran importancia pues ayudan a fomentar el aprendizaje entre los empleados y mejorar significativamente en el desarrollo de sus tareas, de tal forma que beneficia tanto al empleado como a la empresa.

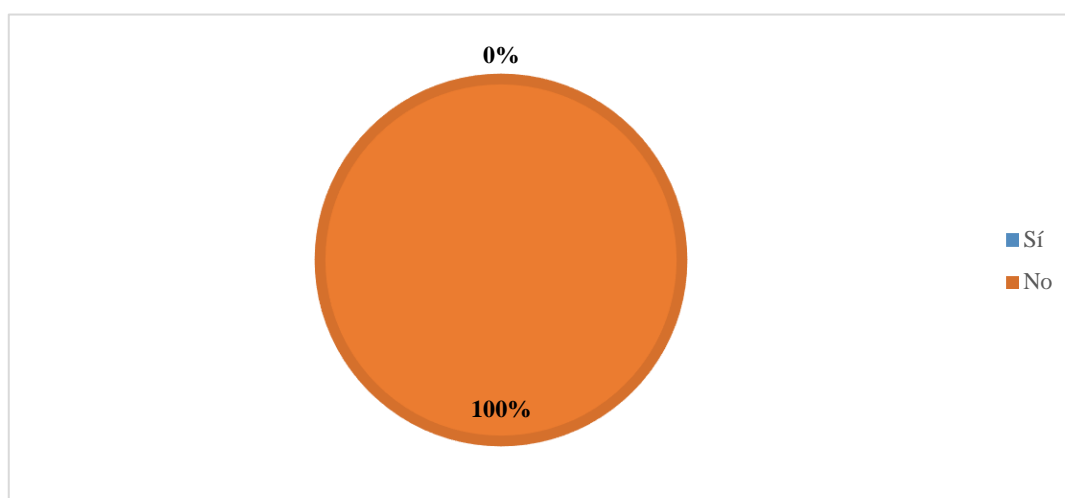
**Pregunta 7.-** ¿Industrial Marco cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que le permita optimizar sus recursos económicos y financieros de la empresa?

**Tabla 12-3:** Industrial Marco cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que le permita optimizar sus recursos

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 9-3.** Industrial Marco cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que le permita optimizar sus recursos

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% de los trabajadores indica que la empresa Industrial Marco no cuenta con un modelo de gestión financiera que le permita optimizar sus recursos económicos y financieros de la empresa.

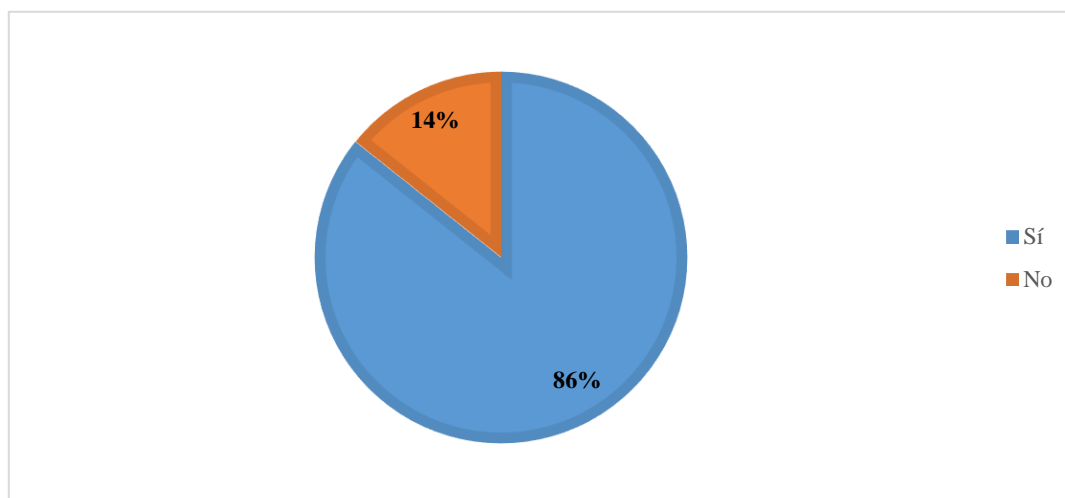
Se considera que la empresa no cuenta con un modelo de gestión financiero o demás herramientas financieras que le permitan mejorar su gestión y control de los recursos, y con ello, no considera lo antes mencionados al momento de tomar una decisión, provocando que las diferentes áreas de la empresa, tales como operación y administración principalmente, se van afectadas.

**Pregunta 8.-** ¿Considera usted que el diseño de un modelo de gestión financiera permitirá optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa?

**Tabla 13-3:** Considera usted que el diseño de un modelo de gestión financiera permitirá optimizar los recursos

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Sí	6	14%
No	1	86%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021  
Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 10-3.** Considera usted que el diseño de un modelo de gestión financiera permitirá optimizar los recursos

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021  
Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** En esta interrogante, el 86% de los encuestados considera que el diseño de un modelo de gestión financiera permitirá optimizar sus recursos económicos y financieros de la empresa, mientras que el 14% considera que el modelo de gestión financiera no es necesario.

Se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores considera que es necesario el diseño de un modelo de gestión financiera, puesto que el mismo comprende un conjunto de actividades que en conjunto con diversas herramientas financieras permiten generar políticas y estratégicas con el fin de optimizar los recursos económicos y financieros.

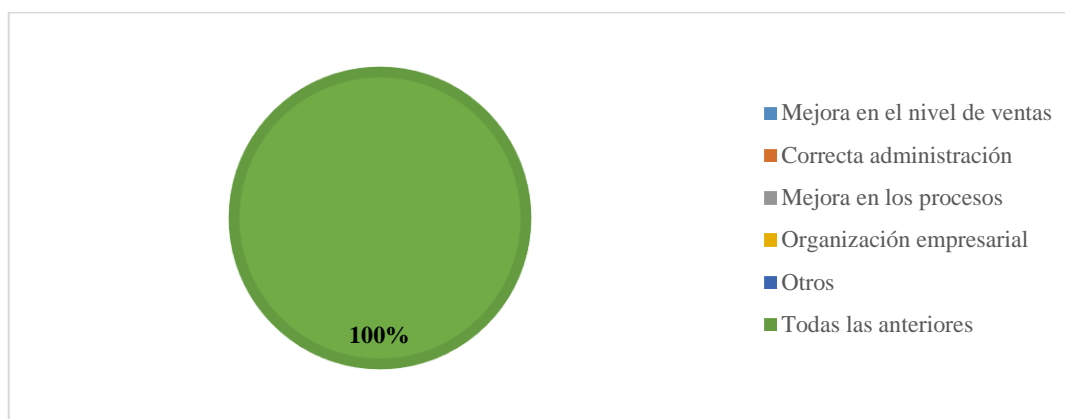
**Pregunta 9.-** ¿Qué impacto cree que generará el diseño de un modelo de gestión financiera en la empresa?

**Tabla 14-3:** Impacto cree que generará el diseño de un modelo de gestión financiera en la empresa

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Mejora en el nivel de ventas	0	0%
Correcta administración	0	0%
Mejora en los procesos	0	0%
Organización empresarial	0	0%
Otros	0	0%
Todas las anteriores	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 11-3.** Impacto cree que generará el diseño de un modelo de gestión financiera en la empresa

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** Se analiza que el 100% de los encuestados considera que el impacto que generara el diseño de un modelo de gestión está enfocado en mejorar el nivel de ventas, una correcta administración, mejora en los procesos, en la organización empresarial y demás aspectos de la empresa.

Se evidencia que el impacto del diseño del modelo de gestión financiera comprende una mejora en diversos aspectos del funcionamiento empresarial, ya que se ha mencionado con anterioridad que Industrial Marco toma decisiones de forma empírica, a si con este modelo se considera el progreso en temas de ventas, administración, procesos con mejor desempeño, entre otros efectos positivos en beneficio de trabajadores, área administrativa, así como de la empresa en general.

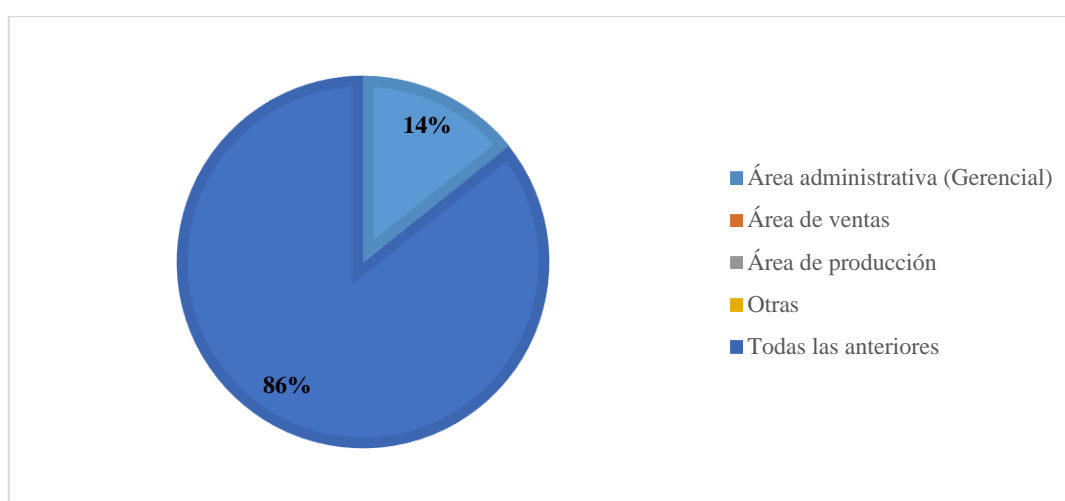
**Pregunta 10.-** ¿A qué área cree usted que beneficiara el diseño del modelo de gestión financiera?

**Tabla 15-3:** Área que se beneficiara el diseño del modelo de gestión financiera

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Área administrativa (Gerencial)	1	14%
Área de ventas	0	0%
Área de producción	0	0%
Otras	0	0%
Todas las anteriores	6	86%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 12-3.** Área que se beneficiara el diseño del modelo de gestión financiera

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación y análisis:** Del total de encuestados, el 86% de los encuestados considera el diseño del modelo de gestión financiera beneficia a todas las áreas de la empresa, mientras que el 14% señala que el beneficio es principalmente para el área administrativa o gerencial.

Se evidencia que gran parte de los encuestados concuerda que el diseño del modelo de gestión financiera conlleva un cambio positivo en todas las áreas, ya que, al existir inconvenientes en éstas, así como en las decisiones tomadas a lo largo del tiempo por parte del área administrativa y gerencial más específicamente, se considera oportuno un modelo que analice cuan efectiva o necesaria puede ser una iniciativa.

### **3.1.2. Análisis de la entrevista al gerente de Industrial Marco**

**Nombre:** Sr. Marco Antonio Santillán Garay

**Fecha:** 28/01/2022

**Lugar:** Empresa Industrial Marco

#### **1. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas que tiene la empresa en el mercado en que se desenvuelve?**

Entre las ventajas que ha tenido nuestra empresa ha sido que es una de las pioneras en la fabricación de partes metálicas, así como la reparación de maquinarias y equipos, y todos los productos y servicios derivados de esta actividad en la Ciudad del Coca, y entre, los desventajas que se han presentado son principalmente las deudas adquiridas en 2015 que fueron algo exorbitantes, y las mismas que sigo pagando hoy en día.

#### **2. En caso de problemáticas, ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la empresa para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?**

No hacemos uso de alguna herramienta de gestión financiera.

#### **3. Para el desarrollo de sus operaciones, ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?**

Por el momento y por deudas que había adquirido y la falta de pago que tuve en los bancos y cooperativas, no he podido acceder al financiamiento de su parte, así que manejo todo con el dinero de los trabajos que realizo.

#### **4. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?**

No se ha realizado el análisis de los estados financieros.

#### **5. ¿Usted como Gerente en que aspectos se basa para tomar decisiones adecuadas en su empresa?**

Como gerente tomo decisiones conforme a las necesidades que se presentan, por ejemplo, si se daña una maquinaria, me dispongo de conseguir quien la repara y todos los repuestos que se requieran.



**6. ¿Cuáles el procedimiento que se lleva a cabo para la compra de mercadería y pago a proveedores?**

No contamos con un procedimiento en específico, pues para seleccionar una mercancía hago el pedido y si veo que resulta sigo comprándole al mismo proveedor, sino cambio, y en cuanto al pago se los hago al momento de adquirir el producto o servicio, aunque hay excepciones, pues ciertos proveedores con los que trabajo bastante tiempo me ofrecen crédito de hasta máximo 15 días o les pago con algún trabajo en la rama en la me desempeño, es decir, como cruce de cuentas.

**7. ¿Cuáles son las políticas de cobro a clientes?**

No existe políticas, por ahora no se otorga crédito a muchos de los clientes, y a quienes si se les ofrece es porque se trabaja con ellos desde hace cinco años o más, pero este crédito es de 1 a 3 meses máximo.

**8. Las tareas asignadas a los empleados, ¿Son de carácter permanente o varían de acuerdo con las necesidades?**

En este caso los trabajadores, debido a la crisis y escases del personal, realizan actividades que van más allá de los corresponde, pues esto lo hago con el fin de realizar los trabajos en el menor tiempo posible para entregarlos y cobrarlos, para de este modo continuar y realizar pagos al personal, los proveedores, y hacerles frente a las obligaciones del día a día.

**9. ¿Cómo visualiza a su empresa después de 5 años?**

Me gustaría que aun sigamos en pie y laborando en este sector, pues quiero seguir otorgando plazas de trabajo en la ciudad del Coca, además de mejorar y realizar mayores cambios en las maquinas que empleo, con otras de tecnología más sofisticada, así como contratar personal que me ayude a dirigir de mejor manera y no cometer más errores.

**10. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera en la empresa? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiero?**

Por el momento, no contamos con ningún modelo de gestión financiera y la verdad es que no tengo conocimiento de este, pero si es de ayuda para la administración y el gerente, considero que se debe realizar lo antes posible para poder mejorar y continuar con el funcionamiento.

### **3.1.3. Comprobación de las Interrogantes de estudio – idea a defender**

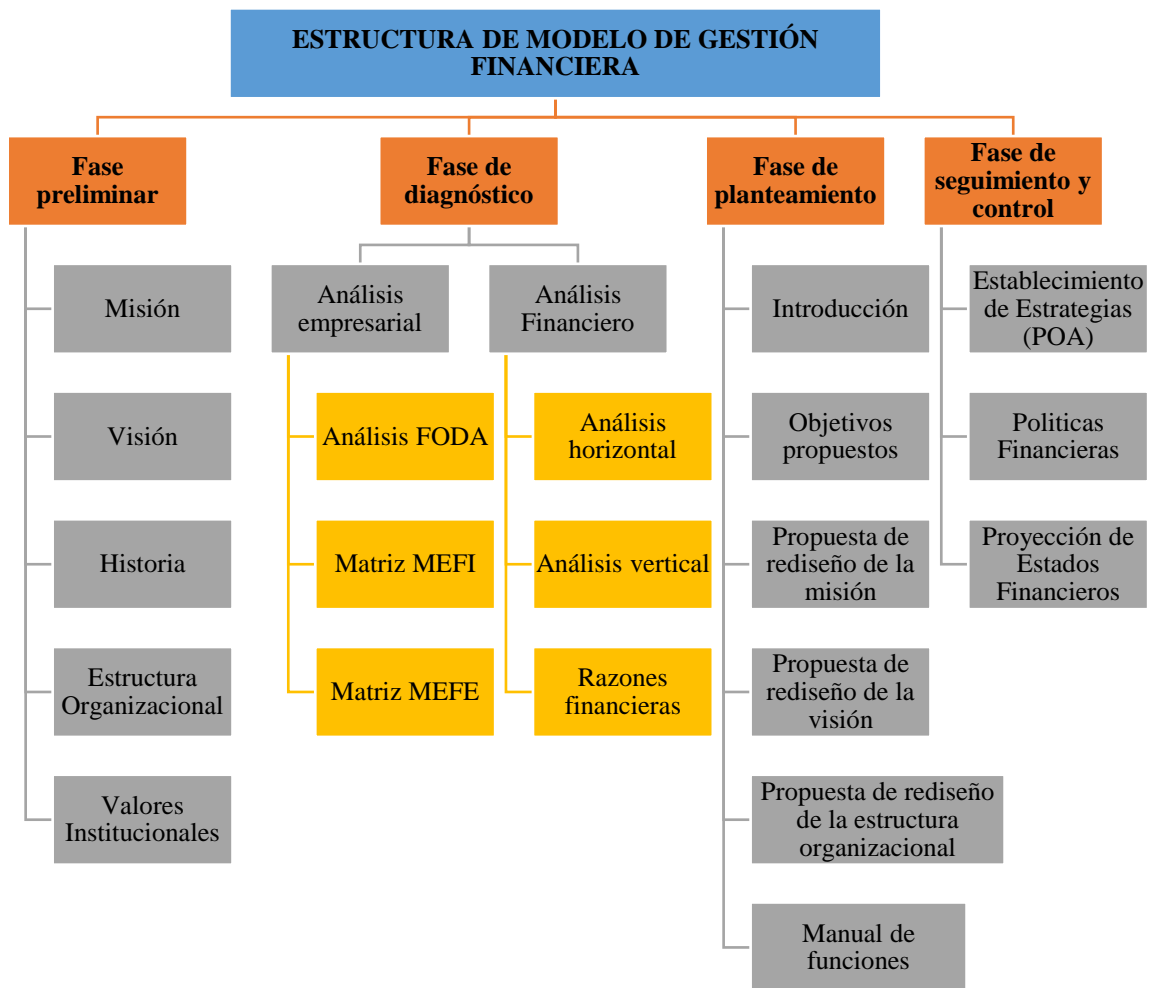
Mediante la encuesta realizada a los trabajadores, las preguntas 7, 8, 9 y 10 son aquellas que orientan a que se diseñe un Modelo de Gestión Financiero para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Industrial Marco, puesto que la organización no cuenta con modelo alguno, además consideran que proponer el modelo generará mayores beneficios tanto a la administración como a las demás áreas.

En la entrevista realizada al Sr. Marco Santillán, se puede recalcar que los trabajadores realizan actividades que no siempre están dentro de sus obligaciones debido a que el personal es reducido, razón por la cual, existe inconformidades de los empleados, de igual forma, se indicó que no se tiene conocimiento de lo que es un modelo de gestión financiera o de alguna herramienta en la que se apoye para tomar decisiones. Finalmente, debido a la serie de inconvenientes que ha enfrentado a lo largo del tiempo, el gerente está dispuesto a considerar estrategias o mecanismos que le permitan mejorar su situación actual.

### **3.2. Propuesta**

El presente trabajo realiza su modelo de gestión financiera en base al autor Terrazas, R. (2009), mismo que propone cuatro fases:

- **Fase preliminar:** Filosofía e información empresarial.
- **Fase de diagnóstico:** Análisis empresarial y financiero.
- **Fase de planteamiento:** Propuesta del modelo de gestión financiera.
- **Fase de seguimiento y control:** Herramientas de control financiero.



**Gráfico 13-3.** Propuesta del modelo de gestión financiera

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021.

### 3.2.1. Fase preliminar

#### 3.2.1.1. Información de la empresa



**Figura 1-3.** Logo de Industrial Marco

Fuente: Industrial Marco, 2021.

**Nombre Comercial:** Industrial Marco

**RUC:** 1712039237001

**Representante Legal:** Marco Antonio Santillan Garay

**Dirección:** Av. Alejandro Labaka y Lotización Rivera del Payamino, Coca – Orellana – Ecuador.

**Teléfono:** 0999461972 – 062860312

#### 3.2.1.2. *Misión*

INDUSTRIAL MARCO proporciona los servicios industriales de manera profesional a todos nuestros clientes internos y externos, con productos de calidad y brindando el mejor servicio.

#### 3.2.1.3. *Visión*

INDUSTRIAL MARCO proyecta su visión en convertirse en la empresa líder en la prestación de servicios en el sector industrial brindando servicios de calidad.

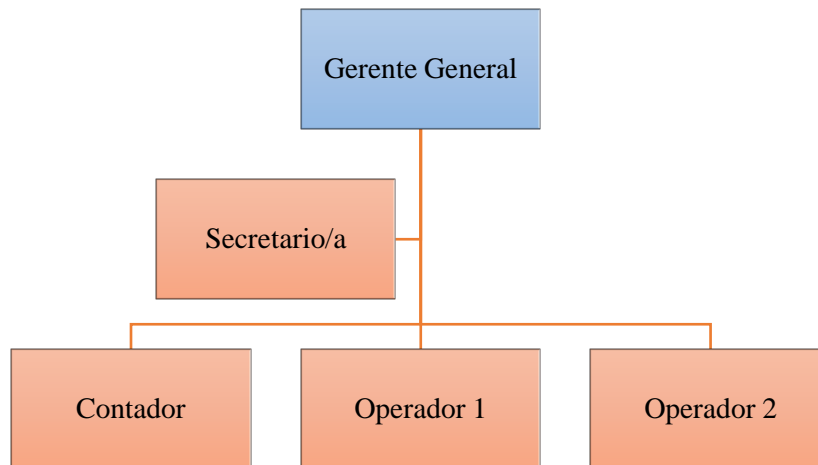
#### 3.2.1.4. *Historia*

Industrial Marco inició sus actividades el 01 de enero de 2000, en la provincia de Orellana en la ciudad del Coca, en las calles de la avenida Alejandro Labaka y Lotización Rivera del Payamino. El Sr. Marco Santillan después de haber trabajado arduamente en el sector industrial y al obtener gran experiencia decidió abrir su propia empresa, con la que nace Industrial Marco que se encarga de prestar los servicios de construcción, mantenimiento y reparación de productos de contenido metálico para la industria a nivel local y nacional.

#### 3.2.1.5. *Estructura organizacional*

Dentro de la estructura organizacional se tiene los siguientes cargos:

- Gerente general: Se encarga de tomar las decisiones de la organización.
- Secretario/a: Realiza el registro de documentos de compra y venta, recepción de órdenes de compra, revisa el cumplimiento de obligaciones tributarias y patronales, además de mantener informado al gerente sobre situaciones de intereses.
- Contador: Realiza las declaraciones tributarias mensuales, semestrales y anuales conforme a la normativa y estatutos legales ecuatorianos.
- Operadores: Se encargan de la recepción de trabajos, así como de su cumplimiento y posterior entrega a los clientes.



**Gráfico 14-3.** Estructura orgánica

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

#### 3.2.1.6. *Valores institucionales*

Entre los valores que destaca la empresa se encuentran:

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Empatía
- Lealtad
- Compromiso

#### 3.2.2. *Fase de diagnóstico*

##### 3.2.2.1. *Análisis empresarial*

- **Análisis FODA**

Para el presenta Análisis FODA de la empresa Industrial Marco se tiene en consideración los aspectos y características tanto internas y extras de la empresa y que se detallan a continuación:

**Tabla 16-3:** Análisis FODA de Industrial Marco

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresa con trayectoria en el mercado.</li><li>- Ubicación estratégica de la empresa.</li><li>- Amplia gama de productos y servicios.</li><li>- Infraestructura adecuada.</li><li>- Servicios y productos de calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Disminución en ventas.</li><li>- Inexistencia de un control de inventarios.</li><li>- Carencia de políticas de cobros y pagos.</li><li>- Procesos empíricos.</li><li>- Falta de manual de funciones.</li><li>- Falta de capacitaciones.</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovación de equipos y maquinaria.</li><li>- Mejora continua en proceso de producción.</li><li>- Crecimiento del mercado industrial y petrolero</li><li>- Mayor captación de clientes.</li><li>- Acceso a fuentes de financiamiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inestabilidad económica del país.</li><li>- Aumento de precio de insumos y materias primas.</li><li>- Incertidumbre frente a las reformas tributarias y políticas económicas del país.</li><li>- Aumento de competencia local y en cantones aledaños.</li><li>- Inesperado receso industrial</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021.

Una vez realizada la matriz FODA se procede con la matriz MEFE, y se considera lo siguiente:

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0. Ponce, H. (2007)
- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. Ponce, H. (2007)
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad. Ponce, H. (2007)
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Ponce, H. (2007)
- El valor derivado se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos. Ponce, H. (2007)

- **Matriz MEFI**

En la siguiente matriz de la evaluación de factores internos se exponen tanto fortalezas como debilidades con el fin de evaluar su relación en la empresa Industrial Marco, dando como resultado lo siguiente:

**Tabla 17-3:** Matriz MEFI de Industrial Marco

<b>FACTORES</b>	<b>PESO.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>RESULT.</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Empresa con trayectoria en el mercado.	0,12	3	0,36
Ubicación estratégica de la empresa.	0,10	3	0,30
Amplia gama de productos y servicios.	0,11	4	0,44
Infraestructura adecuada.	0,07	3	0,21
Servicios y productos de calidad.	0,09	4	0,36
<b>Subtotal fortalezas</b>	<b>0,49</b>		<b>1,67</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Disminución en ventas.	0,09	1	0,09
Inexistencia de un control de inventarios.	0,10	2	0,20
Carencia de políticas de cobros y pagos.	0,11	1	0,11
Procesos empíricos.	0,07	1	0,07
Falta de manual de funciones.	0,08	1	0,08
Falta de capacitaciones.	0,06	2	0,12
<b>Subtotal debilidades</b>	<b>0,51</b>		<b>0,67</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,34</b>
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>Fortaleza mayor</b>	<b>Debilidad mayor</b>
		<b>4</b>	<b>1</b>
		<b>Fortaleza menor</b>	<b>Debilidad menor</b>
		<b>3</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021.

**Análisis e interpretación:** Se puede analizar que el análisis a los factores internos de la empresa Industrial Marco indica que las fortalezas de la empresa tienen un mayor grado de incidencia frente a sus debilidades y teniendo como resultado de 1,67 y 0,67 respectivamente.

La matriz MEFI mostró un resultado ponderado total correspondiente a 2,36 este valor es menor a la media establecida de 2,50, por lo que se puede decir que la estructura interna de la entidad es débil e inestable, pese a tener mayor una incidencia mayor en sus fortalezas.

- **Matriz MEFE**

Para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se analiza tanto las oportunidades como las amenazas y cuyos resultados se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 18-3:** Matriz MEFE de Industrial Marco

<b>FACTORES</b>	<b>PES O.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>RESUL T.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Innovación de equipos y maquinaria.	0,13	3	0,39
Mejora continua en proceso de producción.	0,11	4	0,44
Crecimiento del mercado industrial y petrolero	0,10	4	0,40
Mayor captación de clientes.	0,09	4	0,36
Acceso a fuentes de financiamiento.	0,08	3	0,24
<b>Subtotal oportunidades</b>	<b>0,51</b>		<b>1,83</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad económica del país.	0,09	1	0,09
Aumento de precio de insumos y materias primas.	0,12	1	0,12
Incertidumbre frente a las reformas tributarias y políticas económicas del país.	0,11	2	0,22
Aumento de competencia local y en cantones aledaños.	0,09	1	0,09
Inesperado receso industrial	0,08	2	0,16
<b>Subtotal amenazas</b>	<b>0,49</b>		<b>0,68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,51</b>
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>Oportuni dad mayor 4</b>	<b>Amena za mayor 1</b>
		<b>Oportuni dad menor 3</b>	<b>Amena za menor 2</b>

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021.

**Análisis e interpretación:** Al realizarse la debida evaluación de factores externos de la empresa Industrial Marco se puede decir que existe mayor incidencia en oportunidades frente a amenazas, pues se obtuvo una ponderación equivalente a 1,83 y 0,68 respectivamente.

De igual forma, la matriz de evaluación de los factores internos (MEFE) indicó un resultado final de 2,51, dicho valor está por encima de la media que es el 2,50 y por ende nos indica que la empresa tiene oportunidades que deben ser tomadas en consideración para su crecimiento, aunque



las amenazas antes especificadas representan una minoría aún son un riesgo que debe considerar medidas.

#### 3.2.2.2. *Análisis financiero*

Este análisis se fundamenta en el análisis de los estados financieros de los años 2018, 2019 y 2020 de la empresa Industrial Marco con el fin de obtener información de interés para el desarrollo del modelo de gestión financiera.

Para su desarrollo se utilizó lo siguientes métodos y herramientas:

- Método del análisis horizontal
- Método del análisis vertical
- Razones financieras

- **Análisis horizontal**

### Análisis horizontal del balance general

**Tabla 19-3:** Análisis horizontal del balance general

<b>INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN</b>							
<b>BALANCE GENERAL</b>							
<b>2018-2020</b>							
<b>CUENTAS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>			
				<b>2018-2019</b>		<b>2019-2020</b>	
				<b>Variación Absoluta (\$)</b>	<b>Variación Relativa (%)</b>	<b>Variación Absoluta (\$)</b>	<b>Variación Relativa (%)</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>648.180,03</b>	<b>313.528,94</b>	<b>261.530,20</b>	-334.651,09	-51,63%	-51.998,74	-16,58%
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	401.523,10	66.872,00	14.873,26	-334.651,10	-83,35%	-51.998,74	-77,76%
Bancos	22,11	1.872,00	160,38	1.849,89	8366,76%	-1.711,62	-91,43%
Cuentas por Cobrar Clientes	210.852,68	65.000,00	14.712,88	-145.852,68	-69,17%	-50.287,12	-77,36%
Cuentas por Cobrar Terceros	190.648,31	0,00	0,00	-190.648,31	-100,00%	0,00	-
<u>ACTIVO FIJO</u>	570.540,15	570.540,15	570.540,15	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Muebles y Enseres	2.160,00	2.160,00	2.160,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Equipo de Oficina	5.925,29	5.925,29	5.925,29	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Equipos de computación	2.794,79	2.794,79	2.794,79	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Maquinaria	168.778,11	168.778,11	168.778,11	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Construcciones	157.211,96	157.211,96	157.211,96	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Vehículo	78.120,00	78.120,00	78.120,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Terrenos	155.550,00	155.550,00	155.550,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<u>DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS</u>	323.883,21	323.883,21	323.883,21	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deprec. Acum. Muebles y Enseres	2.160,00	2.160,00	2.160,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deprec. Acum. Equipo de Oficina	3.581,59	3.581,59	3.581,59	0,00	0,00%	0,00	0,00%

Deprec. Acum. Equipo de Computación	2.794,79	2.794,79	2.794,79	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deprec. Acum. Maquinaria	136.230,53	136.230,53	136.230,53	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deprec. Acum. Construcción	133.944,30	133.944,30	133.944,30	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deprec. Acum. Vehículo	45.172,00	45.172,00	45.172,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>PASIVO</b>	<b>538.954,77</b>	<b>298.569,30</b>	<b>203.784,88</b>	-240.385,47	-44,60%	-94.784,42	-31,75%
<b>CORRIENTE</b>	<b>294.446,69</b>	<b>108.009,35</b>	<b>115.705,00</b>	-186.437,34	-63,32%	7.695,65	7,12%
Cuentas Por Pagar Diferentes Proveedores	146.572,02	88.009,35	90.000,00	-58.562,67	-39,95%	1.990,65	2,26%
IESS x pagar	58.565,32	15.000,00	15.855,00	-43.565,32	-74,39%	855,00	5,70%
Sueldos x pagar	89.309,35	5.000,00	9.850,00	-84.309,35	-94,40%	4.850,00	97,00%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>244.508,08</b>	<b>190.559,95</b>	<b>88.079,88</b>	<b>-53.948,13</b>	<b>-22,06%</b>	<b>102.480,07</b>	<b>-53,78%</b>
Cuentas Por Pagar Instituciones Financieras	6.531,06	0,00		-6.531,06	-100,00%	0,00	
Cuentas por pagar a Diferentes Proveedores a largo plazo	38.246,13	188.559,95		150.313,82	393,02%	188.559,95	-100,00%
Documentos por Pagar a la Largo Plazo	199.730,89	2.000,00	88.079,88	-197.730,89	-99,00%	86.079,88	4303,99%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>109.225,26</b>	<b>14.959,64</b>	<b>57.745,32</b>	<b>-94.265,61</b>	<b>-86,30%</b>	<b>42.785,68</b>	<b>286,01%</b>
<b>CAPITAL</b>							
Capital Social	79.543,39	0,00	55.500,00	-79.543,39	-100,00%	55.500,00	-
Reserva Legal	0,00	0,00	336,80	0,00	-	336,80	-
Utilidad del ejercicio	29.681,87	14.959,64	1.908,52	-14.722,22	-49,60%	-13.051,12	-87,24%
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>648.180,03</b>	<b>313.528,94</b>	<b>261.530,20</b>	<b>-334.651,08</b>	<b>-51,63%</b>	<b>-51.998,74</b>	<b>-16,58%</b>

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021.

## **Interpretación:**

Una vez realizado el análisis horizontal al balance general de la empresa Industrial Marco correspondiente a los años 2018, 2019 y 2020 se pudo evidenciar cambios en el Activo, Pasivo y Patrimonio, que se detallan a continuación:

### **Activo**

La empresa Industrial Marco en el activo total para el año 2019 tuvo una variación porcentual negativa 51,63% lo que equivale a una disminución de \$334.651,09 con respecto al año 2018; de igual forma para el año 2020 tuvo un decremento del activo con un de 16,58%, es decir, disminuye \$51.998,74 en relación con el año 2019. La cuenta de activo se divide en activo corriente y activo fijo.

- El activo corriente en el año 2019 tuvo una variación de -83,35% con respecto al año 2018, es decir, una disminución de \$334.651,09. De igual manera, entre el año 2018 y 2019, la cuenta con mayor incremento fue la cuenta Bancos, ya que tuvo un incremento porcentual de 8.366,76%, es decir, aumentó \$1.849,89; seguida de cuentas por cobrar a terceros con una variación negativa del 100% (-\$190.648,31) y su última cuenta que corresponde a cuentas por cobrar a clientes esta una disminución de 69,17% (-\$145.852,68). El activo corriente, para 2020 tuvo una disminución de 77,76% (-\$51.998,74) con respecto a 2019, así entre 2019 y 2020, la cuenta de bancos disminuyó en 91,43% (-\$1.711,62) y las cuentas por cobrar a terceros disminuyó en 77,36%, es decir, disminuyó en \$50.287,12.

Esto quiere decir, que en el activo corriente existen grandes fluctuaciones notables año a año en la cuenta bancos, y de igual forma, las cuentas por cobrar tanto a clientes como a terceros se ha disminuido significativamente, lo que demuestra una recuperación de cartera.

- En cuanto al activo fijo, mediante el presente análisis se puede notar que no existe variación alguna de entre los años 2018, 2019 y 2020, es decir, es una variación nula tanto en muebles y enseres, equipo de oficina, equipos de computación, maquinaria, construcciones, vehículos y demás.

### **Pasivo**

En cuanto a la cuenta de pasivos en 2019 esta ha tenido una variación negativa de 44,60%, es decir, ha disminuido \$240.385,47 con respecto al 2018, y en 2020 de igual forma, tuvo una

disminución de 31,63%, es decir, disminuyó \$94.447,62 con respecto a 2019. Esta cuenta se divide tanto en activo corriente como en no corriente:

- En el pasivo corriente, ha tenido una variación negativa de 63,32% en 2019, es decir, ha decaído en \$186.437,34 con respecto a 2018, de igual forma la cuenta mayor recisión durante 2018 a 2019 ha sido la cuenta sueldos por pagar, con una variación negativa de 94,40%, pues esta disminuyó en \$84.309,35, lo que indica que la empresa durante 2018 acumuló los sueldos a sus empleados, debido a su incapacidad de pagos, y pese a que hubo una reducción de sueldos por pagar en 2019, para 2020 se volvió a incrementar estos sueldos por pagar en 97%, es decir, incrementó en \$4.850.

Con relación a otras cuentas con similar comportamiento, es la cuenta de IESS por pagar, ya que durante 2018 a 2019 tuvo una reducción de 74,39%, es decir, disminuyó en \$43.565,32, aunque para 2020 tuvo un incremento de 5,70% con respecto a 2019, es decir, incrementó con \$855,00.

- En cuanto al pasivo no corriente, en 2019 tuvo una disminución de 22,06% con respecto de 2018, es decir, disminuyó en \$53.948,13, cuya cuenta con mayor variación pertenece a cuentas por pagar a Diferentes Proveedores a largo plazo, pues incrementó 393,02%, es decir, incrementó \$150.313,82 con respecto a 2018-2019. Igualmente, el pasivo no corriente disminuyó en 53,78% en relación con 2019-2020, que en valor monetario disminuyó en \$102.480,07, cabe destacar que la cuenta que ha presentado mayor variación ha sido la de Documentos por Pagar a la Largo Plazo, que incrementó en 4303,99%, es decir, aumentó en 86.079,88, lo que indica que ha empresa ha adquirido durante el último periodo obligaciones con terceros con un periodo de pago mayor a un año.

## **Patrimonio**

Dentro del patrimonio, se observa que 2018 a 2019 este disminuyó en 86,30%, es decir, decreció en \$94.265,61, de igual forma en este periodo se presentó una disminución del 100% de su capital social, pues para 2019 este disminuyó en su totalidad que fue de \$79.543,39, en cuanto a la utilidad durante este mismo periodo esta disminuyó en 49,60%, es decir, en \$14.722,22.

Por último, durante el periodo de 2019 a 2020, hubo un incremento del patrimonio de 286,01%, es decir, aumentó en \$42.785,68, esto se debe al incremento del capital social por un valor de 55.500,00 con respecto a 2020, pues en el caso de la utilidad esta ha decaído en 87,24%, es decir, decreció en \$13.051,12.

### Análisis horizontal del estado de resultados

**Tabla 20-3:** Análisis horizontal del estado de resultados

INDUSTRIAL MARCO							
ESTADO DE RESULTADOS							
AÑO 2018-2020				ANÁLISIS HORIZONTAL			
CUENTAS	2018	2019	2020	2018-2019		2019-2020	
				Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)
<b>INGRESOS</b>	<b>301.921,45</b>	<b>231.620,78</b>	<b>111.531,99</b>	-70.300,67	-23,28%	-120.088,79	-51,85%
OPERACIONALES (VENTAS)	301.921,45	231.620,78	111.531,99	-70.300,67	-23,28%	-120.088,79	-51,85%
<b>COSTOS Y GASTOS</b>							
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>166.595,64</b>	<b>91.754,00</b>	<b>64.959,29</b>	-74.841,64	-44,92%	-26.794,71	-29,20%
SUELDOS, SALARIOS Y OTRAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IEES	131.129,78	71.757,32	45.771,16	-59.372,46	-45,28%	-25.986,16	-36,21%
IEES DEL 9,45% Y 11,15%	11.544,39	14.782,01	9.428,86	3.237,61	28,04%	-5.353,15	-36,21%
DECIMO TERCER SUELDO + DECIMO CUARTO SUELDO + FONDOS DE RESERVAS	22.713,70	5.214,67	6.902,73	-17.499,03	-77,04%	1.688,06	32,37%
BONIFICACION DE DESAHUCIO Y DESVINCULACION LABORAL	1.207,77	0,00	2.856,54	-1.207,77	-100,00%	2.856,54	
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>77.927,75</b>	<b>85.551,01</b>	<b>44.327,38</b>	<b>7.623,26</b>	<b>9,78%</b>	<b>-41.223,63</b>	<b>-48,19%</b>
SERVICIOS PROFESIONALES	4200,00	6.490,00	2.600,00	2.290,00	54,52%	-3.890,00	-59,94%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	2.640,10	3.286,82		646,72	24,50%	-3.286,82	-100,00%
SUMINISTROS Y MATERIALES	32.220,22	22,10	5.682,92	-32.198,12	-99,93%	5.660,82	25614,57%
TRANSPORTE	10.850,99	1.444,00	278,34	-9.406,99	-86,69%	-1.165,66	-80,72%
IMPUESTOS, INTERESES, COMISIONS, ADMINISTRATIVOS, IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	13.775,66	9.098,08	90,91	-4.677,58	-33,96%	-9.007,17	-99,00%
GASTOS DE ALIMENTACION	940,20	901,92	830,52	-38,28	-4,07%	-71,40	-7,92%
GASTOS NOTARIOS	34,74	14,00	10,74	-20,74	-59,70%	-3,26	-23,29%
GASTOS PAPELERIA	470,52	267,61	1.061,92	-202,91	-43,12%	794,31	296,82%
SERVICIOS BASICOS (TELEFONO, ENERGIA, AGUA)	5.430,81	4.268,83	6.276,56	-1.161,98	-21,40%	2.007,73	47,03%
GASTOS MEDICINA	2678,98	528,32	519,26	-2.150,66	-80,28%	-9,06	-1,71%
GASTOS DONACION	1154,36	527,87	434,37	-626,49	-54,27%	-93,50	-17,71%

GASTOS ADMINI- COBRANZAS	578,43	76,39	8.483,00	-502,04	-86,79%	8.406,61	11004,86%
MATERIALES DE ASEO Y MANTENIMIENTO	207,80	1.284,06	10.000,39	1.076,26	517,93%	8.716,33	678,81%
SERVICIO MANTENIMIENTO VEHICULOS Y REPUESTOS	2657,77	44.773,33	7.512,07	42.115,56	1584,62%	-37.261,26	-83,22%
SERVICIO MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y REPUESTOS	63,96			-63,96	-100,00%	0,00	
SERVICIO MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION	23,21	12.567,68	11,16	.12.544,47	54047,69%	-12.556,52	-99,91%
OTROS GASTOS			535,22	0,00		535,22	
<b>GASTOS DEPRECIACIONES</b>	27.716,19	36.716,19	0,00	9.000,00	32,47%	-36.716,19	-100,00%
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS	27.716,19	36.716,19	0,00	9.000,00	32,47%	-36.716,19	-100,00%
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADOS	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
<b>UTILIDAD</b>	<b>29.681,87</b>	<b>17.599,58</b>	<b>2.245,32</b>	-12.082,29	-40,71%	-15.354,26	-87,24%
15% A LOS TRABAJADORES	4.452,28	2.639,94	336,80	-1.812,34	-40,71%	-2.303,14	-87,24%
UTILIDAD GRAVABLE	25.229,59	14.959,64	1.908,52	-10.269,94	-40,71%	-13.051,12	-87,24%
IMPUESTO A LA RENTA	1.497,94	0,00	0,00	-1.497,94	-100,00%	0,00	-
MENOS RETENCIONES HECHAS	3.422,96	1.208,34	1.361,11	-2.214,62	-64,70%	152,77	12,64%
<b>SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE</b>	2.172,73	0,00	0,00	-2.172,73	-100,00%	0,00	-

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021.

### **Interpretación:**

En el presente análisis horizontal de estado de resultados de la empresa Industrial Marco, se puede decir que, la empresa tuvo una decaída en sus ingresos operacionales de entre 2018 a 2019, pues sus ventas decayeron en un 23,28%, es decir, decreció en \$70.300,67, asimismo en el siguiente periodo que corresponde a 2019 a 2020 incidió en variación relativa negativa de 51,85%, es decir, \$120.088,79, durante este último periodo el decremento de las ventas se atribuye al receso económico a nivel mundial por motivo de la pandemia, paralizando así operaciones y prevaleciendo en especial servicios y productos de primera necesidad como alimentación y salud.

En cuanto a los costos y gastos, en los gastos administrativos 2019 se registró una disminución de 44,92%, es decir, decreció en \$74.841,64 con respecto a 2018, durante este mismo periodo los sueldos, salarios y otras remuneraciones disminuyeron en 45,28%, lo que constituye una disminución de \$59.372,46, en la misma medida, se presentó una reducción en temas de décimos y fondos de reservas en un 77,04%, es decir, disminuyó en 17.499,03, lo que se debe en gran medida a la reducción de personal en la empresa.

Por otra parte, en la cuenta de suministros y materiales disminuyó en 99,93% en 2019 con respecto 2018, es decir, disminuyó en \$32.198,12, sin embargo, en el periodo de 2019-2020 aumentó en 25.614,57%, ya que aumentó en \$5.660,82. En la cuenta de servicio de mantenimiento de vehículos y repuestos, esta aumentó en 1.584,62% en 2019, es decir, aumentó en \$42.115,56 con respecto a 2018. Este comportamiento en parte se debe a que, durante años anteriores por la situación de la empresa, los gastos de operaciones se redujeron significativamente, aunque para 2020 significaría una recuperación, por efectos de la pandemia, esto no pudo ser posible.

Por último, en cuanto a la utilidad en 2018 a 2019, decreció en un 40,71%, es decir, disminuyó en \$12.082,29, y este mismo patrón se observa en el año 2019 a 2020, ya que decreció en un 87,24%, es decir, tuvo una disminución en su utilidad de \$15.354,26. Considero que, el periodo previo a la pandemia la empresa, tuvo una reducción en sus ventas que impactó a nivel de empresa, considerando así, la reducción de personal, atrasos en obligaciones patronales, entre otras situaciones, aunque el panorama denotaba mejorías para el sector y la empresa, durante el periodo de pandemia, tuvo un baja en sus operaciones, ya que sus principales clientes a igual que muchas personas e instituciones prescindieron de sus operaciones, hasta nuevas disposiciones, lo que generó grandes pérdidas.



- **Análisis vertical**

Análisis vertical del balance general

**Tabla 21-3:** Análisis vertical del balance general

<b>INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>2018-2020</b>						
<b>CUENTA</b>	<b>2018</b>	<b>Análisis vertical</b>	<b>2019</b>	<b>Análisis vertical</b>	<b>2020</b>	<b>Análisis vertical</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>648.180,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>313.528,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>261.530,20</b>	<b>100,00%</b>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	401.523,10	61,95%	66.872,00	21,33%	14.873,26	5,69%
Bancos	22,11	0,00%	1.872,00	0,60%	160,38	0,06%
Cuentas por Cobrar Clientes	210.852,68	32,53%	65.000,00	20,73%	14.712,88	5,63%
Cuentas por Cobrar Terceros	190.648,31	29,41%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<u>ACTIVO FIJO</u>	246.656,94	38,05%	246.656,94	78,67%	246.656,94	94,31%
Muebles y Enseres	2.160,00	0,33%	2.160,00	0,69%	2.160,00	0,83%
Deprec. Acum. Muebles y Enseres	-2.160,00	-0,33%	-2.160,00	-0,69%	-2.160,00	-0,83%
Equipo de Oficina	5.925,29	0,91%	5.925,29	1,89%	5.925,29	2,27%
Deprec. Acum. Equipo de Oficina	-3.581,59	-0,55%	-3.581,59	-1,14%	-3.581,59	-1,37%
Equipos de computación	2.794,79	0,43%	2.794,79	0,89%	2.794,79	1,07%
Deprec. Acum. Equipo de Computación	-2.794,79	-0,43%	-2.794,79	-0,89%	-2.794,79	-1,07%
Maquinaria	168.778,11	26,04%	168.778,11	53,83%	168.778,11	64,53%
Deprec. Acum. Maquinaria	-136.230,53	-21,02%	-136.230,53	-43,45%	-136.230,53	-52,09%
Construcciones	157.211,96	24,25%	157.211,96	50,14%	157.211,96	60,11%
Deprec. Acum. Construcción	-133.944,30	-20,66%	-133.944,30	-42,72%	-133.944,30	-51,22%
Vehículo	78.120,00	12,05%	78.120,00	24,92%	78.120,00	29,87%
Deprec. Acum. Vehículo	-45.172,00	-6,97%	-45.172,00	-14,41%	-45.172,00	-17,27%
Terrenos	155.550,00	24,00%	155.550,00	49,61%	155.550,00	59,48%
<b>PASIVO</b>	<b>538.954,77</b>	<b>83,15%</b>	<b>298.569,30</b>	<b>95,23%</b>	<b>203.784,88</b>	<b>77,92%</b>

CORRIENTE	294.446,69	45,43%	108.009,35	34,45%	115.705,00	44,24%
Cuentas Por Pagar Diferentes Proveedores	146.572,02	22,61%	88.009,35	28,07%	90.000,00	34,41%
IESS x pagar	58.565,32	9,04%	15.000,00	4,78%	15.855,00	6,06%
Sueldos x pagar	89.309,35	13,78%	5.000,00	1,59%	9.850,00	3,77%
NO CORRIENTE	244.508,08	37,72%	190.559,95	60,78%	88.079,88	33,68%
Cuentas Por Pagar Instituciones Financieras	6.531,06	1,01%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por pagar a Diferentes Proveedores a largo plazo	38.246,13	5,90%	188.559,95	60,14%	0,00	0,00%
Documentos por Pagar a la Largo Plazo	199.730,89	30,81%	2.000,00	0,64%	88.079,88	33,68%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>109.225,26</b>	<b>16,85%</b>	<b>14.959,64</b>	<b>4,77%</b>	<b>57.745,32</b>	<b>22,08%</b>
CAPITAL		0,00%		0,00%		0,00%
Capital Social	79.543,39	12,27%	0,00	0,00%	55.500,00	21,22%
Reserva Legal	0,00	0,00%	0,00	0,00%	336,80	0,13%
Utilidad del ejercicio	29.681,87	4,58%	14.959,64	4,77%	1.908,52	0,73%
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>648.180,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>313.528,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>261.530,20</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021.

### **Interpretación del Activo:**

En la empresa Industrial Marco durante el año 2018 el activo corriente representó una proporción del 61,95% del total del activo. Es decir, en la empresa los activos necesarios para la actividad económica están distribuidos principalmente por cuentas por cobrar a clientas y cuentas por cobrar a terceros, que representan el 32,53% y 29,41% respectivamente. En cuanto al activo fijo, este tiene una proporción del 38,05% con respecto al activo total.

En el año 2019, al activo corriente representa el 21,33% con respecto al activo total y está distribuido entre Bancos con el 0,60% y Cuentas por Cobrar Clientes con 20,73%, el activo fijo representa el 78,67% de su total en este periodo. Durante 2020, el activo corriente representa el 5,69% del activo total, que corresponde el 0,06% a bancos, y el 5,63% a Cuentas por Cobrar Clientes, el activo fijo representa el 94,31% del activo en el periodo 2020.

Como se puede evidenciar la empresa en el activo corriente, tiene mayor participación en las cuentas por cobrar a clientes y a terceros que conforme avanza año a año va disminuyendo dicho valor, sin embargo, no existe una cuenta de inventarios, puesto que no cuenta con un sistema de gestión y control de mismos ante las compras de productos, generando así ciertas mercaderías sin rotación, desabastecimiento de mercaderías para fabricación de piezas, además de clientes insatisfechos debido al tiempo de entrega del producto se extiende.

### **Interpretación del Pasivo:**

En Industrial Marco, el pasivo corriente y el pasivo no corriente en el año 2018 presentaron una proporción del 45,43% y 37,72% frente al total del pasivo y patrimonio en base a estos porcentajes se puede decir que las cuentas que han tenido mayor participación son documentos por pagar a largo plazo, cuentas por pagar a diferentes proveedores, sueldos por pagar e IESS por pagar, con una concentración de 30,81%, 22,61%, 13,78% y 9,04% respectivamente.

En 2019, el pasivo corriente y el pasivo no corriente mostró una proporción del 34,45% y 60,78% frente al total del pasivo y patrimonio, las cuentas de mayor participación son cuentas por pagar a diferentes proveedores a largo plazo, cuentas por pagar diferentes proveedores y IESS por pagar, con una concentración de 60,14%, 28,07% y 4,78% respectivamente.

En 2020, el pasivo corriente y el pasivo no corriente muestra una proporción del 44,24% y 33,68% frente al total del pasivo y patrimonio, y las cuentas de mayor participación son documentos por

pagar a largo plazo, cuentas por pagar a diferentes proveedores e IESS por pagar, con una concentración de 33,68%, 34,41% y 6,06% respectivamente.

Se puede decir, que entre las cuentas con mayor representación en el pasivo corriente se encuentra la de cuentas por pagar a proveedores, que aunque ha tenido una baja durante en 2019, al siguiente periodo, en 2020, registra un mayor concentración en la misma al aumentar el valor adeudado a proveedores, pese a la recuperación de cartera, de igual forma el valor correspondiente a sueldos por pagar e IESS por pagar ha tenido una mayor concentración durante el periodo 2019-2020, puesto que, la empresa debido a su situación económica y la del país, no pudo cancelar en su totalidad el valor que correspondía a sus empleados por la prestación de sus servicios. De igual forma, esta misma situación ha ocasionado que se genere mayor endeudamiento a largo plazo en los últimos periodos, como respuesta a la falta de recursos para responder a las diferentes necesidades de la empresa.

#### **Interpretación del Patrimonio:**

De la estructura del patrimonio se tiene que en el año 2018 se obtuvo una proporción de 16,85% del total del pasivo y patrimonio, en donde las principales cuentas interventoras son capital social representó que representó el 12,27% y el resultado del ejercicio representa un 4,58% detallando que Industrial Marco obtuvo ganancias durante este periodo.

Para el año 2019 se evidenció una participación del 4,77% frente al total del pasivo y patrimonio mismo porcentaje que representa la utilidad de su ejercicio. Por último, en el año 2020 el patrimonio obtuvo una proporción de 22,08% del total del pasivo y patrimonio, cuya cuenta interventora de mayor proporción fue la de capital social con el 21,22%, seguida de la utilidad con 0,73% y una reserva legal de 0,13% en su reserva legal, lo que indica una pérdida significativa.

Se deduce que en el año 2018 el pasivo representó el 83,15% mientras que el patrimonio el 16,85% lo que nos muestra que Industrial Marco tuvo una alta concentración en pasivos, que son deudas a corto plazo, como proveedores, IESS por Pagar y sueldos por pagar, y a largo plazo, instituciones financieras y otros documentos a largo plazo. Para el año 2019, este escenario se repite, con una mayor concentración en pasivos, ya que tuvo el 95,23%, y en patrimonio el 4,77% y en 2020 aunque su concentración de pasivos disminuyó con respecto al año anterior, al tener un 77,92%, el patrimonio tuvo una concentración del 22,08%, pero centrado más en su capital social

De la relación entre pasivo y patrimonio es evidente que en los últimos periodos que a la empresa pese a recurrir a endeudamientos con instituciones y con terceros no genera mayor progreso en sus utilidades, provocando una estructura patrimonial inestable, que requieren de medidas que generen mayor ingresos y rentabilidad.

Análisis vertical del estado de resultados

**Tabla 22-3:** Análisis vertical del estado de resultados

<b>INDUSTRIAL MARCO</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>2018-2020</b>						
	<b>2018</b>	<b>Análisis vertical</b>	<b>2019</b>	<b>Análisis vertical</b>	<b>2020</b>	<b>Análisis vertical</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>301.921,45</b>	100,00%	<b>231.620,78</b>	100,00%	<b>111.531,99</b>	100,00%
OPERACIONALES (VENTAS)	301.921,45	100,00%	231.620,78	100,00%	111.531,99	100,00%
<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>166.595,64</b>	55,18%	<b>91.754,00</b>	39,61%	<b>64.959,29</b>	58,24%
SUELDOS, SALARIOS Y OTRAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	131.129,78	43,43%	71.757,32	30,98%	45.771,16	41,04%
IESS DEL 9,45% Y 11,15%	11.544,39	3,82%	14.782,01	6,38%	9.428,86	8,45%
DECIMO TERCER SUELDO + DECIMO CUARTO SUELDO + FONDOS DE RESERVAS	22.713,70	7,52%	5.214,67	2,25%	6.902,73	6,19%
BONIFICACION DE DESAHUCIO Y DESVINCULACION LABORAL	1.207,77	0,40%	0,00	0,00%	2.856,54	2,56%
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>77.927,75</b>	25,81%	<b>85.551,01</b>	36,94%	<b>44.327,38</b>	39,74%
SERVICIOS PROFESIONALES	4.200,00	1,39%	6.490,00	2,80%	2.600,00	2,33%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	2.640,10	0,87%	3.286,82	1,42%		0,00%
SUMINISTROS Y MATERIALES	32.220,22	10,67%	22,10	0,01%	5.682,92	5,10%
TRANSPORTE	10.850,99	3,59%	1.444,00	0,62%	278,34	0,25%
IMPUESTOS, INTERESES, COMISIONS, ADMINISTRATIVOS, IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	13.775,66	4,56%	9.098,08	3,93%	90,91	0,08%
GASTOS DE ALIMENTACION	940,20	0,31%	901,92	0,39%	830,52	0,74%
GASTOS NOTARIOS	34,74	0,01%	14,00	0,01%	10,74	0,01%
GASTOS PAPELERIA	470,52	0,16%	267,61	0,12%	1.061,92	0,95%
SERVICIOS BASICOS (TELEFONO, ENERGIA, AGUA)	5.430,81	1,80%	4.268,83	1,84%	6.276,56	5,63%
GASTOS MEDICINA	2678,98	0,89%	528,32	0,23%	519,26	0,47%
GASTOS DONACION	1154,36	0,38%	527,87	0,23%	434,37	0,39%

GASTOS ADMINI- COBRANZAS	578,43	0,19%	76,39	0,03%	8.483,00	7,61%
MATERIALES DE ASEO Y MANTENIMIENTO	207,80	0,07%	1.284,06	0,55%	10.000,39	8,97%
SERVICIO MANTENIMIENTO VEHICULOS Y REPUESTOS	2657,77	0,88%	44.773,33	19,33%	7.512,07	6,74%
SERVICIO MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y REPUESTOS	63,96	0,02%		0,00%		0,00%
SERVICIO MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION	23,21	0,01%	12.567,68	5,43%	11,16	0,01%
OTROS GASTOS		0,00%		0,00%	535,22	0,48%
<b>GASTOS DEPRECIACIONES</b>	27.716,19	9,18%	36.716,19	15,85%	0,00	0,00%
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS	27.716,19	9,18%	36.716,19	15,85%	0,00	0,00%
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>UTILIDAD</b>	<b>29.681,87</b>	<b>9,83%</b>	<b>17.599,58</b>	<b>7,60%</b>	<b>2.245,32</b>	<b>2,01%</b>
15% A LOS TRABAJADORES	4.452,28	1,47%	2.639,94	1,14%	336,80	0,30%
UTILIDAD GRAVABLE	25.229,59	8,36%	14.959,64	6,46%	1.908,52	1,71%
SUBTOTAL A PAGAR AL SRI	1.497,94	0,50%	0	0,00%	0,00	0,00%
MENOS RETENCIONES HECHAS	3.422,96	1,13%	1.208,34	0,52%	1.361,11	1,22%
<b>SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE</b>	<b>2.172,73</b>	<b>0,72%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021.

### **Interpretación:**

En el año 2018 los ingresos por ventas fueron de \$301.921,45, mientras que en el 2019 de \$231.620,78 y en 2020 fue de \$111.531,99, dichos valores representan el 100 % del total de los ingresos por su actividad económica.

Entre los gastos se encuentran los gastos de administración que en 2018 representaron el 55,18%, el 2019 fue de 39,61% y en 2020 fue de 58,24%, mismos que durante el último periodo han sido aún mayor, pues ha aumentado en 18,63%.

En los gastos administrativos en 2018 se tuvo una alta concentración en lo que se refiere sueldos, salarios y otras remuneraciones gravadas del IESS, teniendo así el 43,43% con respecto a las ventas, en 2019 también se tuvo una concentración mayoritaria en sueldos y salarios que fue del 30,98% y finalmente en 2020 su concentración en la cuenta antes especificada fue del 41,04%. Lo que indica que gran parte de los ingresos percibidos están destinados al pago de sueldos y salarios de quienes laboran en la empresa Industrial Marco.

En cuanto a los gastos generales estos tuvieron una concentración del 25,81% en 2018, en 2019 tuvo un 36,94% y finalmente en 2020 esta fue del 39,74%. Se puede que en gastos generales en 2018 su cuenta con mayor concentración fue la de suministros y materiales con el 10,67%, puesto que estos son los materiales adquiridos para llevar a cabo ciertos trabajos a los clientes que así lo deseen. En 2019 su concentración más notable es los servicios de mantenimiento de vehículos y repuestos con el 19,33%, puesto que también se encarga de la reparación de vehículos y maquinarias como actividad económica y finalmente en 2020 se puede observar la concentración en cuentas como materiales de aseo y mantenimiento con el 8,97%, gastos administrativos y de cobranza con el 7,61% y finalmente los servicios de mantenimiento de vehículos y repuestos con el 6,74%.

En cuanto a su utilidad, en 2018 esta tuvo una concentración del 9,83%, en 2019 tuvo el 7,60% y finalmente en 2020 tuvo tanto solo el 2,01% en relación con las ventas efectuadas, misma que ha reducido notablemente debido al bajo índice de ventas, y que en 2020, se vieron mayormente comprometidas debido al COVID-19, ocasionando una paralización y retroceso en sus actividades, ya que la población anteponía la adquisición de productos de primera necesidad, como alimentos y productos de salud, y afectando a empresas a nivel local, nacional y mundial, en las que se encuentran empresas industriales como Industrial Marco.



### 3.2.2.3. Razones financieras

También conocida como ratios o indicadores financieros, estos evalúan la situación de la empresa Industrial Marco mediante el análisis de sus cuentas a través de los estados financieros, tales como, el estado de situación financiera o balance general y estado de resultados que se muestran a continuación:

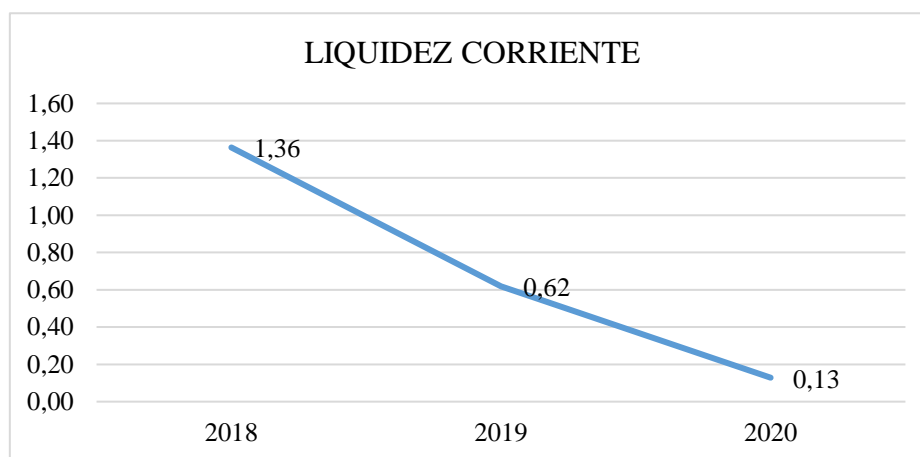
- **Razones de liquidez**
- **Liquidez Corriente**

**Tabla 23-3:** Liquidez Corriente

Fórmula	Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,36	0,62	0,13

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 15-3.** Liquidez Corriente

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Industrial Marco presenta una liquidez corriente de 1,36 en 2018, en 2019 esta es de 0,62 y finalmente en 2020 esta es de 0,13, lo que indica que en 2018 por cada dólar que la empresa requiera en sus obligaciones a corto plazo poseía 1,36 para hacer frente a estas, sin embargo, en 2019 esta decreció en 0,74, y llegando a 2020 en donde esta es tan solo del \$0,13 para hacer frente a estas obligaciones, lo que indica iliquidez de la entidad para cubrir sus compromisos de manera óptima.

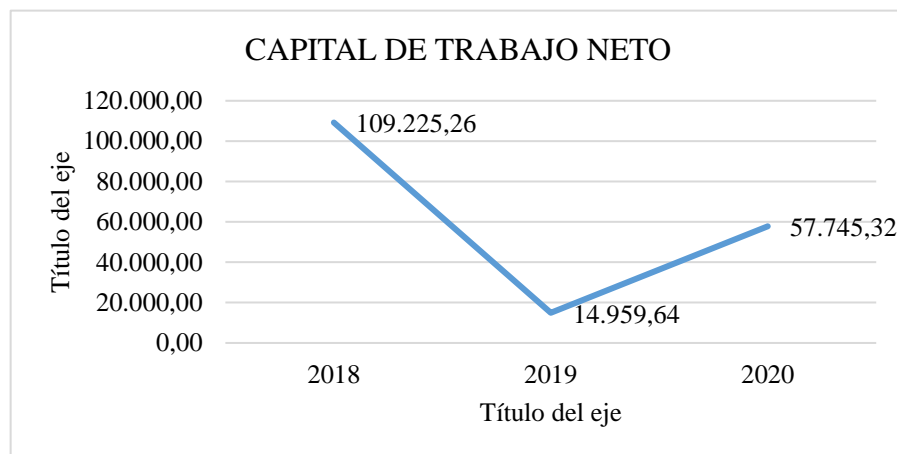
- **Capital de trabajo neto**

**Tabla 24-3:** Capital de trabajo neto

<b>Fórmula</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
<i>Activo Corriente</i> <i>– Pasivo Corriente</i>	109.225,26	14.959,64	57.745,32

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 16-3.** Capital de trabajo neto

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** El capital de trabajo neto de 2018 indica que posee \$109.225,26, en 2019 este fue de \$14.959,64 y finalmente en 2020 este ascendió a \$57.745,32, lo que indica que la empresa posee liquidez para las actividades de operación, sin embargo, esta ha disminuido, puesto que las ventas de igual forma se han reducido y por ende su activo circulante también se ve afectado por ello.

- **Razones de actividad**

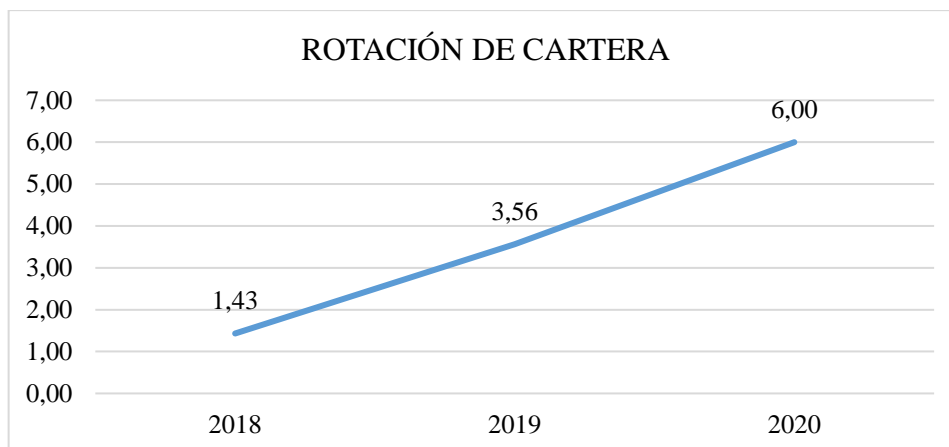
- **Rotación de cartera**

**Tabla 25-3:** Rotación de cartera

<b>Fórmula</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cuentas por Cobrar}}$	1,43	3,56	6,00

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 17-3.** Rotación de cartera

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este indicador señala que las cuentas por cobrar en 2018 se hicieron efectivas 1,43 sola vez al año, en 2019 indica que estas rotaron al menos 3,56 veces al año y en 2020 lo hicieron un total de 6 veces anualmente, lo que indica que, pese a su aumento, la empresa Industrial Marco aún posee un ineficiente sistema de gestión de cobros a sus clientes.

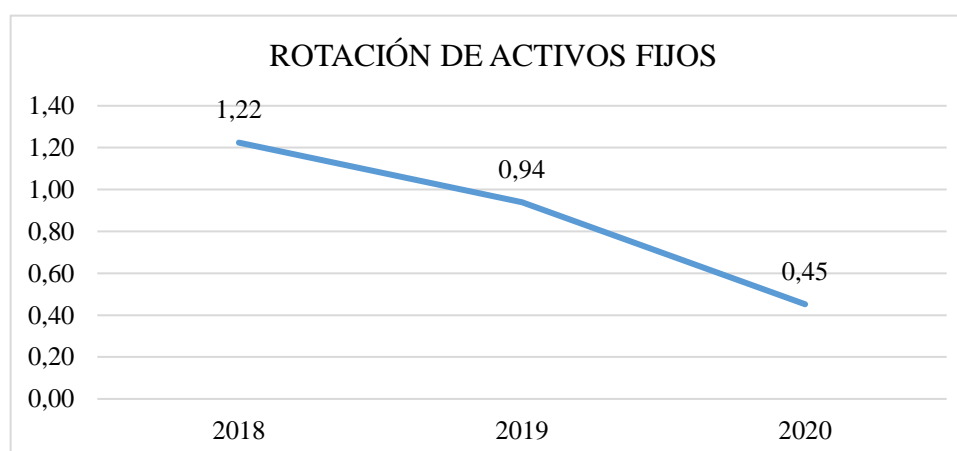
- **Rotación de activo fijo**

**Tabla 26-3:** Rotación de activo fijo

Fórmula	Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{Ventas}{Activo Fijo}$	1,22	0,94	0,45

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 4-3.** Rotación de activo fijo

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este indicador señala que por cada dólar invertido en activos fijos en 2018 se ha obtenido 1,22, en 2019 este valor desciende a 0,94 y en 2020 vuelve a tener una disminución de 0,45, por lo tanto, su constante disminución indica que la empresa Industrial Marco no obtiene beneficio por cada dólar invertido en sus activos fijos.

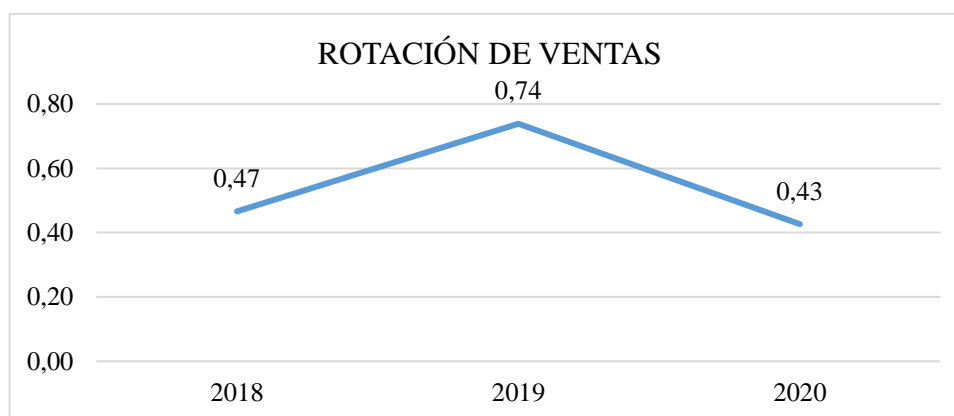
- Rotación de Ventas

**Tabla 27-3:** Rotación de Ventas

<b>Fórmula</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$	0,47	0,74	0,43

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 18-3.** Rotación de Ventas

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este indicador detalla la eficiencia de utilización de los activos, de este modo, se puede decir que en 2018 los activos tuvieron una rotación de 0,47 veces para poder ejecutar las ventas, en 2019 incrementó a 0,74 veces al año y finalmente en 2020 decreció a 0,43 veces, por lo que se puede deducir que la empresa tiene una ineficiente administración de sus activos para poder ejecutar sus ventas.

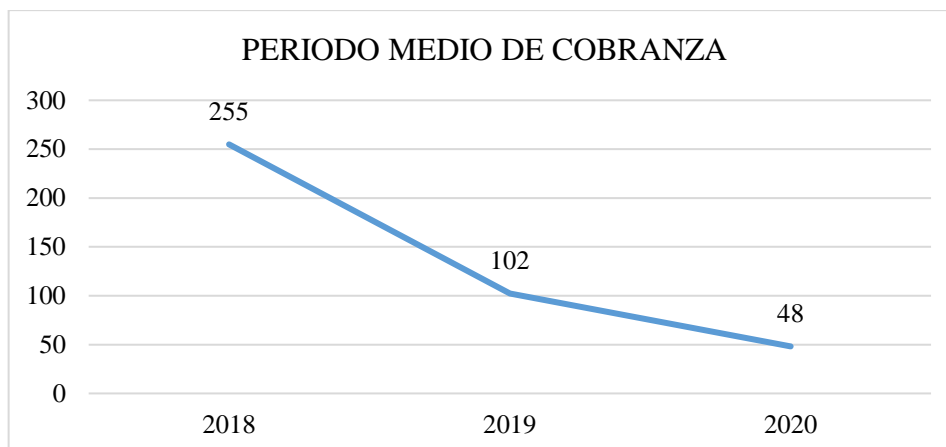
- Periodo Medio de Cobranza

**Tabla 28-3:** Periodo Medio de Cobranza

<b>Fórmula</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
$\frac{(Cuentas\ por\ Cobrar * 365)}{Ventas}$	255	102	48

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 19-3.** Periodo medio de cobranza

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Industrial Marco en 2018 tuvo un periodo medio de cobranzas de 255 días, que indica que las políticas de cobro no fueron las más acertadas durante este periodo, sin embargo, para 2019 esta disminuyó a 102 días y para 2020 es de tan solo 48 días, se puede decir que, aunque este indicador tiende a decrecer, aún no posee una gestión eficiente pues el tiempo en que se tarda la empresa para recuperar las cuentas por cobrar debe ser el menor posible, con fin de evitar la problemas de liquidez.

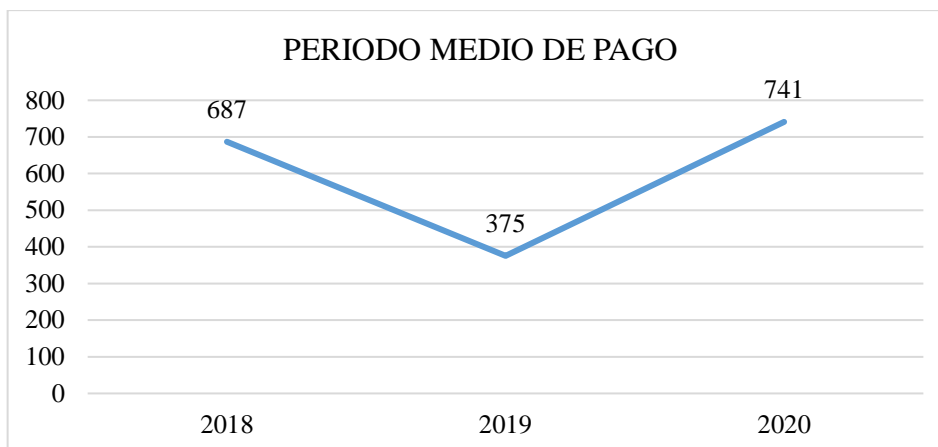
- **Periodo Medio de Pago**

**Tabla 29-3:** Periodo Medio de Pago

<b>Fórmula</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
$\frac{(Cuentas\ y\ Documentos\ por\ Pagar * 365)}{Compras}$	687	375	741

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 20-3.** Periodo medio de pago

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Industrial Marco presentó un periodo medio de pago para el año 2018 de 687 días, para el año 2019 fue de 375 días y finalmente para el año 2020 este aumentó en 366 días, teniendo como resultado que el tiempo que tardo la empresa en efectuar sus pagos a sus proveedores por es de aproximadamente 741 días.

De esta manera se puede afirmar que el principio de este indicador señala que se debe negociar con los proveedores para obtener el mayor tiempo posible para poder hacer frente a estas obligaciones, tal y como lo ha hecho la empresa, sin embargo, esto puede conllevar consecuencias como son proveedores insatisfechos, ya que el plazo de pago puede estar relacionado a la falta de liquidez de la empresa al poseer otras obligaciones a largo plazo, sueldos e IESS pendientes de pago.

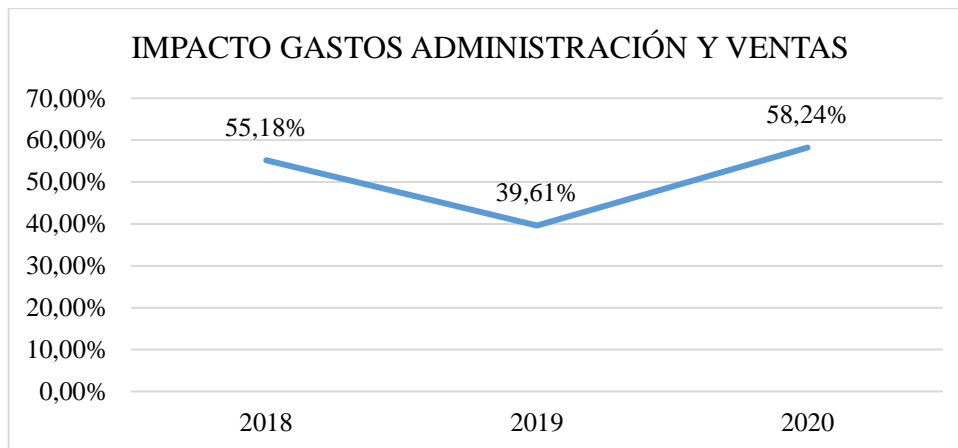
- Impacto Gastos Administración y Ventas

**Tabla 30-3:** Impacto gastos administración y ventas

Fórmula	Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$	83,15%	95,23%	77,92%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 21-3.** Impacto gastos administración y ventas

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este ratio financiero permite identificar en grado de participación de los gastos operacionales en función a las ventas, se obtuvo así que el año 2018 fue de 55,18%, para el año 2019 fue de 39,61% y para el año 2020 este fue de 58,24%. Se puede decir que estos valores han aumentado y más aun considerando el último periodo, señalando que Industrial Marco presenta gastos operacionales ciertamente elevados que impiden el fortalecimiento de su patrimonio y por tanto merma sus utilidades.

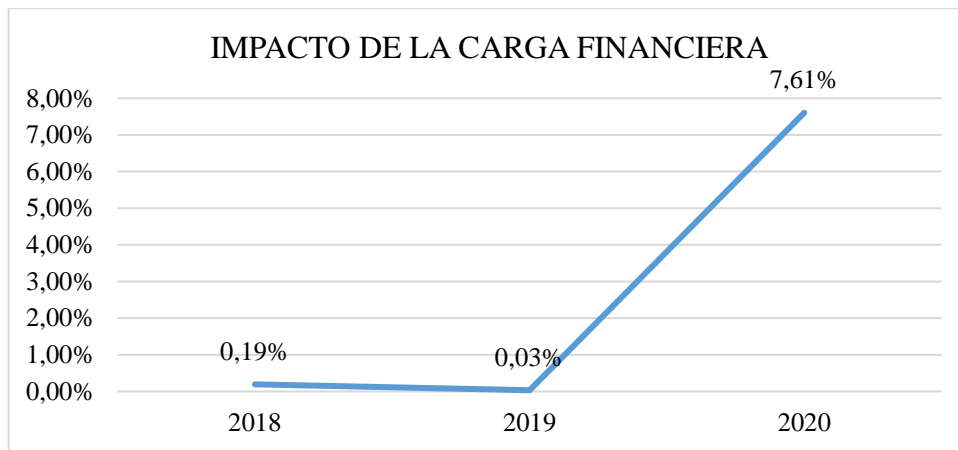
- Impacto de la Carga Financiera

**Tabla 31-3:** Impacto de la carga financiera

Fórmula	Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	0,19%	0,03%	7,61%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 22-3.** Impacto de la carga financiera

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este indicador financiero permite identificar el nivel de incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa, se obtuvo así que el año 2018 fue de 0,19%, para el año 2019 este obtuvo el 0,03% y para el 2020 este tuvo una representación del 7,61%, indicando un aumento notable con respecto al periodo anterior, sin embargo, este no excede el 10% que es lo recomendable y por ende los gastos financieros no tienen mayor impacto sobre las ventas o utilidad de la empresa.

- **Razones de endeudamiento**
- **Endeudamiento del Activo**

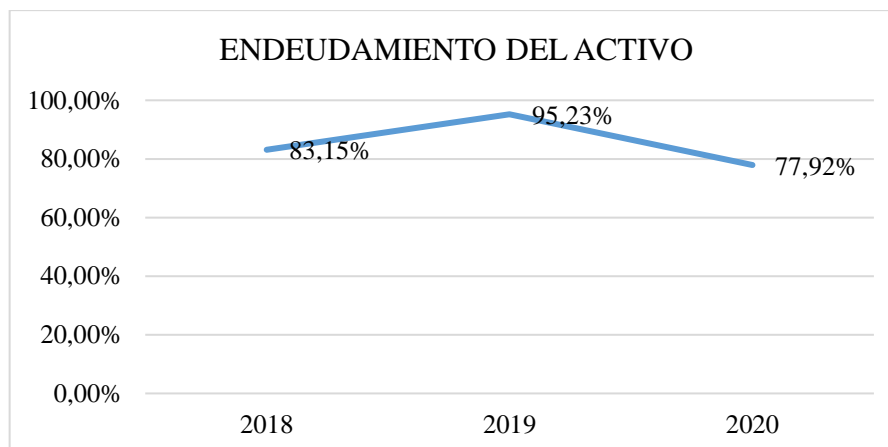
**Tabla 32-3:** Endeudamiento del activo

<b>Fórmula</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$	83,15%	95,23%	77,92%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021





**Gráfico 23-3.** Endeudamiento del activo

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** El indicador de endeudamiento del activo determina el nivel de autonomía financiera de la empresa, así los resultados muestran que en el año 2018 fue del 83,15%, es decir, que por cada dólar invertido en activos \$0,83 son financiados por terceros; para el 2019 se presentó un aumento siendo el 95,23 pues \$0,95 de cada dólar proviene de terceros, y para el 2020 disminuyó y fue de 77,92% indicando que \$0,77 de cada dólar proviene de financiamiento de terceros, así se puede decir, que al poseer un alto índice de endeudamiento del activo, la empresa Industrial Marco mantiene una gestión empresarial con gran dependencia a sus acreedores provocando así su descapitalización.

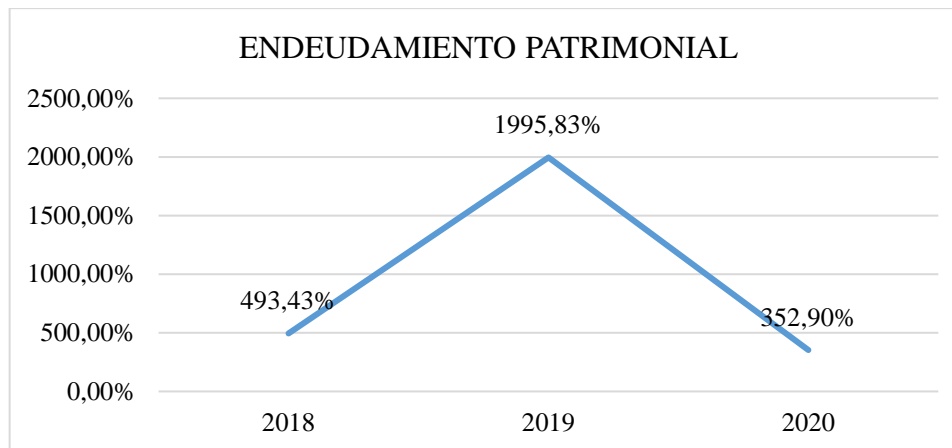
- **Endeudamiento Patrimonial**

**Tabla 33-3:** Endeudamiento patrimonial

<b>Fórmula</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	493,43%	1995,83%	352,90%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 24-3.** Endeudamiento patrimonial

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este ratio indica el nivel de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa; con lo que se obtuvo que para 2018 fue de 493,43%, es decir, por cada dólar que el o los socios los acreedores han aportado \$4,93, por otra parte en el año 2019 fue de 1995,83%, resultando que los acreedores han aportado alrededor de \$19,96 por cada unidad de dólar que la empresa posee por parte de los accionistas, y para el año 2020 fue de 352,90%; de esta modo se puede decir que el patrimonio de Industrial Marco durante el año 2019 tuvo mayor compromiso con los acreedores en comparación con 2018 y 2019, pese a su baja para 2020 este aun muestra que quienes han aportado financiamiento a la empresa han sido los acreedores.

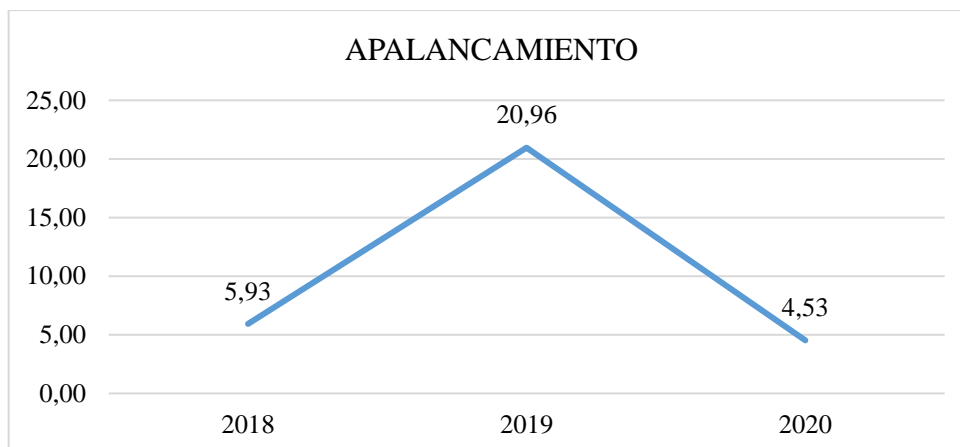
- **Apalancamiento**

**Tabla 34-3:** Apalancamiento

<b>Fórmula</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	5,93	20,96	4,53

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 25-3.** Apalancamiento

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Esta razón financiera indica el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros, y se tuvo que en 2018 por cada unidad monetaria del patrimonio se tuvo obligaciones de 5,93, en el año 2019 las deudas fueron de 20,96 por cada dólar del patrimonio y para el año 2020 por cada unidad monetaria del patrimonio se tuvo endeudamientos con terceros de 4,53. De esta manera se puede determinar que se efectúa un apoyo de los recursos propios de la empresa ante las obligaciones de la empresa Industrial Marco.

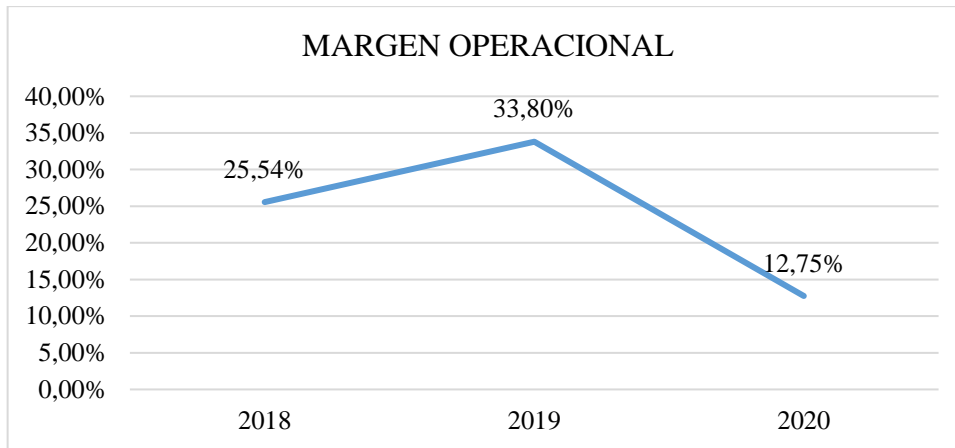
- **Razones de rentabilidad**
- **Margen Operacional**

**Tabla 35-3:** Margen operacional

• Fórmula	Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	25,54%	33,80%	12,75%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 26-3.** Margen operacional

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este indicador financiero indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado, Industrial Marco para el año 2018 obtuvo que tuvo una margen operacional de 25,54%, en el año 2019 este incrementó y fue de 33,80%, y por último para 2020 disminuyó llegando al 12,75%, lo que indica que pese a las disminución en ventas y teniendo en consideración la situación de la pandemia, la empresa ha generado un nivel de rentabilidad aun aceptable, ya que no existe valores negativos de la misma.

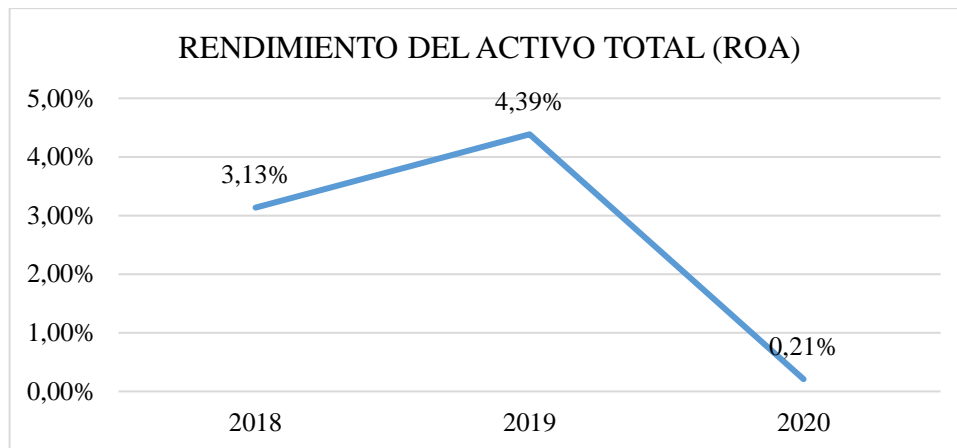
- **Rendimiento del Activo (ROA)**

**Tabla 36-3:** Rendimiento del Activo (ROA)

Fórmula	Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	3,13%	4,39%	0,21%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 27-3.** Rendimiento del Activo (ROA)

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este indicador financiero muestra la capacidad del activo para producir utilidades, e indica que en 2018 esta fue de 3,13%, en 2019 tuvo un leve aumento llegando al 4,39% y para 2020 tuvo un descenso pues llegó al 0,21% lo que indica el valor más bajo antes registrado, asociado mayormente a la pandemia por COVID-19 generando que sus ventas ser vieran reducidas y afectando así su utilidad.

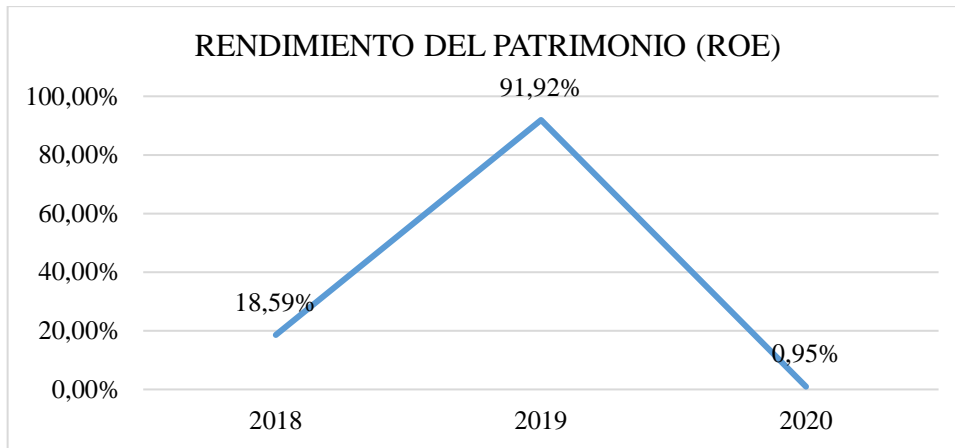
- **Rendimiento del patrimonio (ROE)**

**Tabla 37-3:** Rendimiento del patrimonio (ROE)

Fórmula	Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	18,59%	91,92%	0,95%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 28-3.** Rendimiento del patrimonio (ROE)

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este indicador financiero mide el beneficio neto generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa, así Industrial Marco señala que en 2018 esta fue de 18,59%, en 2019 fue de 91,92% y para 2020 descendió hasta el 0,95%, este último periodo tuvo una baja radical pues por cada dólar que el propietario invirtió en la empresa generó un rendimiento de \$0,0095 y que asocia a la situación global que ha afectado a muchos sectores de la economía.

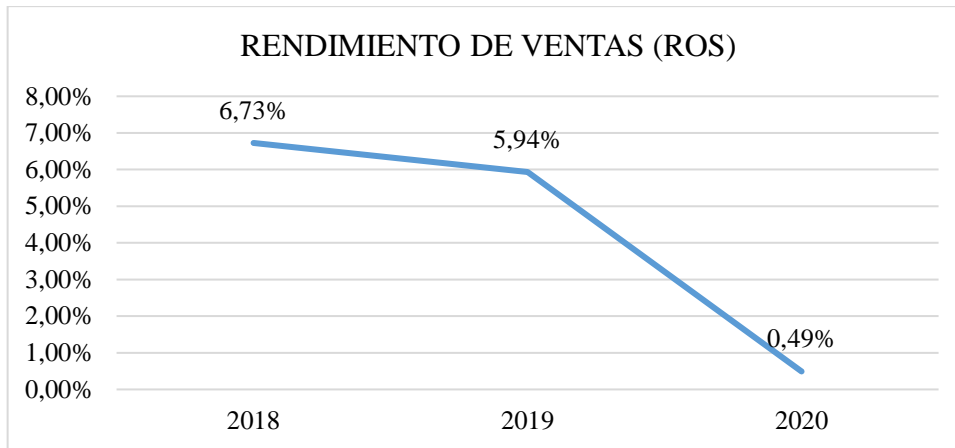
- **Rendimiento neto de ventas (ROS)**

**Tabla 38-3:** Rendimiento neto de ventas (ROS)

Fórmula	Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	6,73%	5,94%	0,49%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



**Gráfico 29-3.** Rendimiento neto de ventas (ROS)

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Interpretación:** Este indicador financiero muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta, es decir que en 2018 por cada dólar en ventas se obtuvo una utilidad de \$0,0673, en 2019 se generó un rendimiento del \$0,0594 sobre las ventas y en 2020 esta tuvo una utilidad \$0,0049 con respecto a las ventas.

### 3.2.3. Fase de planteamiento

#### 3.2.3.1. Introducción

En el presente modelo de gestión financiera se ha planteado a partir de los resultados obtenidos a en los capítulos anteriores de la empresa Industrial Marco, de igual forma, el análisis e interpretaciones a los estados financieros proporcionados han sido fundamental para determinar la situación real de la empresa y con ello, proponer estrategias en aspectos como compras, ventas y demás que permitan un adecuado manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa. Cabe recalcar, que este modelo de gestión financiera es una herramienta que serviría de base en la toma de decisiones de la empresa, y que pretende beneficiar tanto al área administrativa como a las demás áreas, y de ese modo mejorar su desempeño.

### 3.2.3.2. *Objetivos de la propuesta*

#### Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa Industrial Marco, ubicado en el cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, año 2021.

#### Objetivos específicos

- Rediseñar la filosofía empresarial, organigrama y manual de funciones de la empresa Industrial Marco.
- Realizar un análisis situacional a partir de los estados financieros proporcionados por la empresa con el fin de determinar la situación real de la empresa.
- Plantear un plan operativo con estrategias enfocadas en mejorar la situación económica y financiera de la empresa Industrial Marco.
- Realizar proyecciones financieras en base a las políticas planteadas con el fin de demostrar la aplicación del modelo de gestión financiero.

### 3.2.3.3. *Rediseño de la misión*

Industrial Marco es una empresa que ofrece servicios industriales de construcción, reparación, mantenimiento en estructuras y equipos de naturaleza metalmecánica, haciendo uso de productos y suministros de calidad y a precios accesibles, además de que cuenta con personal especializado en las diferentes áreas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### 3.2.3.4. *Rediseño de la visión*

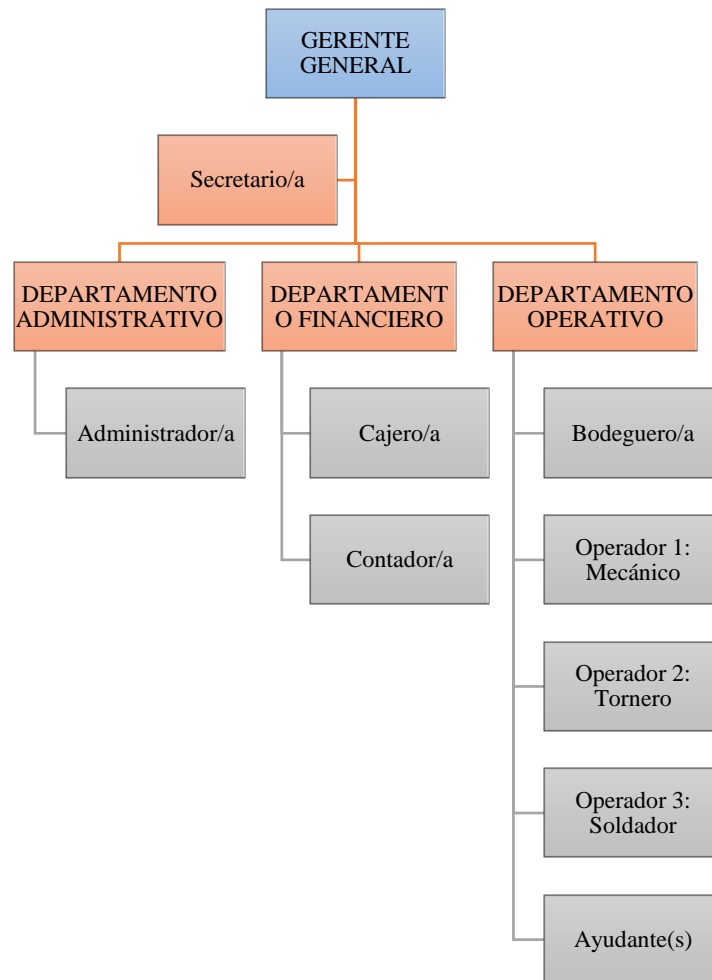
Industrial Marco en 2026 se convertirá en una de las empresas líderes en la prestación de servicios industriales, con estándares de calidad en los productos y servicios que se ofrecen para cubrir las expectativas y necesidades que nuestros clientes, mediante un proceso de innovación continua a fin de contribuir en la mejora empresarial, así como a nivel local, regional y nacional.

### 3.2.3.5. *Rediseño de la estructura organizacional*

La estructura organizacional es de suma importancia, puesto que en ella se detallan los niveles jerárquicos de la empresa, pues de este modo se evidencian los distintos departamentos, cargos,



así como las responsabilidades de estos, con el fin de que haya cierta coordinación en el desempeño de sus actividades de la empresa, mismo que se detalla a continuación



**Gráfico 30-3.** Rediseño de la estructura organizacional

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021


### 3.2.3.6. *Manual de funciones*

En esta sección se detalla el manual de funciones con la debida descripción relacionada con el puesto de trabajo, con el fin de que sean de guía para realizar las diferentes actividades de manera eficiente y permitiendo mejoras en los diferentes departamentos de la empresa.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<b>CARGO:</b> GERENTE GENERAL			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Dirigir la gestión administrativa, financiera y operativa conforme a lo establecido por la ley, así como principios y reglamento de la empresa.			
<b>Aptitudes:</b>		Capacidad para inspirar y motivar	
Liderazgo		Respeto	
Responsabilidad		Tolerancia	
Trabajo en equipo		Integridad ética y moral	
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo, jurídico y legal.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la Institución.</li> <li>• Evaluar y realizar procesos de contratación de personal.</li> <li>• Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.</li> <li>• Vigilar, controlar y aprobar gastos y asegurar el uso adecuado de los recursos.</li> <li>• Debe mantenerse informado de nuevas técnicas, normas tributarias y de carácter legal, concerniente a la empresa y su función.</li> <li>• Cumple y hace cumplir las normas y procedimientos establecidos por la Empresa.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b>		<b>Relaciones externas:</b>	
Toda la organización		Clientes, proveedores y terceros.	
<b>Supervisado por:</b>		<b>Supervisa a:</b>	
Ninguno		Departamento administrativo, financiero y operativo.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	
Soledispa Yeislin.	Gerente general.	Gerente general.	


Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<b>CARGO:</b> SECRETARIA/O			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Gestionar todo lo relacionado a las actividades de organización, registro, planificación de reuniones, redacción de correspondencia, entre otras responsabilidades.			
<b>Aptitudes:</b> Organización Responsabilidad Respeto		Buena comunicación Tolerancia Competitivo Integridad ética y moral	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una atención cordial, oportuna y efectiva al público que lo requiera.</li> <li>• Informa al gerente sobre las novedades o actividades que requieran su atención.</li> <li>• Mantener actualizada la agenda de su jefe con los compromisos laborales y personales para poder llevar una buena organización diaria.</li> <li>• Recibir, gestionar, redactar y responder llamadas telefónicas, correspondencia, emails, avisos o cartas recibidas.</li> <li>• Recibir, organizar y mantener actualizada la documentación empresarial para un manejo más eficiente.</li> <li>• Revisar roles y velar por el pago oportuno de las obligaciones salariales a los trabajadores.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b> Gerente general, trabajadores y administrador.		<b>Relaciones externas:</b> Clientes, proveedores y terceros.	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General		<b>Supervisa a:</b> Ninguno.	
<b>Elaborado por:</b> Soledispa Yeislin.	<b>Revisado por:</b> Gerente general.	<b>Autorizado por:</b> Gerente general.	


Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>CARGO:</b> ADMINISTRADOR/A			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Programar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las funciones y actividades de la administración, en concordancia con los lineamientos de la Alta Dirección.			
<b>Aptitudes:</b> Responsabilidad Respeto Relaciones interpersonales		Innovador y creativo Capacidad de inspirar y motivar Competitivo Integridad ética y moral	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al gerente en la toma de decisiones oportunas para la empresa.</li> <li>• Resolver problemas administrativos y de funcionamiento.</li> <li>• Atender y solucionar inconvenientes ocurridos tanto de los clientes como de los proveedores.</li> <li>• Supervisar, motivar y mantener comunicados a los trabajadores de los diferentes departamentos o niveles de la organización.</li> <li>• Coordinar, evaluar y apoyar al gerente general en los procesos de contratación de personal.</li> <li>• Reportar el desempeño del personal a la gerencia para su revisión y como base para el mejoramiento continuo.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b> Toda la organización		<b>Relaciones externas:</b> Clientes, proveedores y terceros.	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General		<b>Supervisa a:</b> Departamento financiero y operativo.	
<b>Elaborado por:</b> Soledispa Yeislin.	<b>Revisado por:</b> Gerente general.	<b>Autorizado por:</b> Gerente general.	


Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<b>CARGO:</b> CAJERO/A			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Recaudar, custodiar y entregar el dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor ingresados por la actividad que realiza la institución.			
<b>Aptitudes:</b>		Planificación	
Responsabilidad		Organización	
Honestidad		Tolerancia	
Trabajo en equipo		Integridad ética y moral	
Comunicación			
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención cordial, oportuna y efectiva a los clientes.</li> <li>• Administración de caja.</li> <li>• Recepción de efectivo, cheques u otros documentos de pagos.</li> <li>• Elaboración y recepción de órdenes de compra.</li> <li>• Realizar y registrar las respectivas facturas y retenciones a las diferentes empresas.</li> <li>• Realizar gestión de cobranzas y retiro de retenciones según sea el caso.</li> <li>• Ordenar y mantener limpia el área de trabajo.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b>		<b>Relaciones externas:</b>	
Toda la organización		Clientes y proveedores.	
<b>Supervisado por:</b>		<b>Supervisa a:</b>	
Gerente General y secretaria.		Ninguno.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	
Soledispa Yeislin.	Gerente general.	Gerente general.	

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<b>CARGO:</b> CONTADOR/A			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Realizar el registro, análisis e interpretación la información contable de la empresa bajo los principios y normas tributarias vigentes con la finalidad de reflejar la situación real de Industrial Marco.			
<b>Aptitudes:</b> Responsabilidad Honestidad Comunicación		Organización Diligencia Habilidad numérica Integridad ética y moral	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar libros, registros y demás instrumentos necesarios para reflejar la realidad financiera de la empresa.</li> <li>• Comprobar y revisar el registro de la información contable mensual.</li> <li>• Realizar declaraciones de impuestos, anexos y demás transacciones ya sea de forma mensual, semestral o anual.</li> <li>• Gestión de nómina y roles de pagos mensuales.</li> <li>• Planificar, coordinar y elaborar los Estados Financieros bajo los estándares de la normativa para presentar a la gerencia y entidades que lo requieran.</li> <li>• Colaborar con el departamento administrativo y financiero para mantener establecer las mejoras prácticas contables.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b> Toda la organización		<b>Relaciones externas:</b> Clientes, proveedores y auditores.	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General y secretaria.		<b>Supervisa a:</b> Ninguno.	
<b>Elaborado por:</b> Soledispa Yeislin.	<b>Revisado por:</b> Gerente general.	<b>Autorizado por:</b> Gerente general.	


Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<b>CARGO:</b> BODEGUERO/A			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Manejar, almacenar y administrar eficientemente los materiales, equipos y herramientas de bodega bajo las normas pertinentes.			
<b>Aptitudes:</b>		Planificación	
Responsabilidad		Organización	
Honestidad		Tolerancia	
Comunicación oral		Integridad ética y moral	
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de requerimientos y despacho de estos.</li> <li>• Controlar, archivar y verificar documentación de bodega.</li> <li>• Colaborar en la recepción de equipos y partes del cliente, mediante la Orden de Trabajo.</li> <li>• Colaborar con las distintas secciones de producción.</li> <li>• Identificar proveedores de repuestos inexistentes en el mercado local.</li> <li>• Apoyar con el departamento financiero en la elaboración de facturas.</li> <li>• Cumplir con las responsabilidades propias del cargo.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b>		<b>Relaciones externas:</b>	
Toda la organización		Clientes y proveedores.	
<b>Supervisado por:</b>		<b>Supervisa a:</b>	
Gerente General, secretaria y administrador.		Ninguno.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	
Soledispa Yeislin.	Gerente general.	Gerente general.	

Fuente: Industrial Marco.


Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<b>CARGO:</b> MECÁNICO/A			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Controlar, revisar y reparar toda la maquinaria y equipo de clientes y propiedad de la empresa.			
<b>Aptitudes:</b>		Planificación	
Responsabilidad		Organización	
Honestidad		Tolerancia	
Comunicación oral		Integridad ética y moral	
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento preventivo y correctivo de todas las maquinarias y trabajos realizados.</li> <li>• Planificar y controlar las tareas diarias a ser ejecutadas que permitan terminar los proyectos en los tiempos estimados.</li> <li>• Control y revisión técnica en operación de maquinaria y herramientas.</li> <li>• Apoyar en el mantenimiento y limpieza de los trabajos.</li> <li>• Revisar, verificar y analizar cambios o arreglos de las partes y piezas.</li> <li>• Controlar que se cumplan las especificaciones técnicas definidas en los planos físicos.</li> <li>• Cuidar y mantener un buen uso de la maquinaria, los materiales, repuestos y accesorios.</li> <li>• Realizar el mantenimiento y limpieza del área física de trabajo para operar en óptimas condiciones.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b>		<b>Relaciones externas:</b>	
Toda la organización		Clientes y proveedores.	
<b>Supervisado por:</b>		<b>Supervisa a:</b>	
Gerente General y administrador.		Tornero, soldador y ayudantes.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	
Soledispa Yeislin.	Gerente general.	Gerente general.	

Fuente: Industrial Marco.


Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<b>CARGO:</b> TORNERO/A			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Realizar los trabajos de torno requeridos por el cliente en forma eficiente y optimizando los recursos.			
<b>Aptitudes:</b>		Planificación	
Responsabilidad		Organización	
Honestidad		Tolerancia	
Comunicación oral		Integridad ética y moral	
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee e interpreta ilustraciones, croquis, diseños, diagramas y planos.</li> <li>• Fabrica partes y piezas de acuerdo con las especificaciones que se le soliciten.</li> <li>• Rectifica las piezas y los componentes mecánicos necesarios para los equipos de acuerdo con las especificaciones indicadas en el área.</li> <li>• Pule, taladra, ajusta y forma a piezas en diferentes tipos de materiales.</li> <li>• Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</li> <li>• Recibir y aceptar órdenes de la gerencia, en temas que propendan por el mejoramiento de los diferentes procesos en la empresa.</li> <li>• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b>		<b>Relaciones externas:</b>	
Toda la organización		Clientes y proveedores.	
<b>Supervisado por:</b>		<b>Supervisa a:</b>	
Gerente General y administrador.		Ayudantes.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	
Soledispa Yeislin.	Gerente general.	Gerente general.	


Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<b>CARGO:</b> SOLDADOR/A			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Realizar los trabajos de suelda requeridos por el cliente en forma eficiente y optimizando los recursos.			
<b>Aptitudes:</b>		Planificación	
Responsabilidad		Organización	
Honestidad		Tolerancia	
Comunicación oral		Integridad ética y moral	
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee e interpreta ilustraciones, croquis, diseños, diagramas y planos.</li> <li>• Preparación de equipo para el desarrollo de labor asignada.</li> <li>• Selección de soldadura adecuada para el trabajo.</li> <li>• Soldar prefabricaciones y fabricaciones.</li> <li>• Mantenimiento de los equipos en uso.</li> <li>• Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</li> <li>• Recibir y aceptar órdenes de la gerencia, en temas que propendan por el mejoramiento de los diferentes procesos en la empresa.</li> <li>• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b>		<b>Relaciones externas:</b>	
Toda la organización		Clientes y proveedores.	
<b>Supervisado por:</b>		<b>Supervisa a:</b>	
Gerente General y administrador.		Ayudantes.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	
Soledispa Yeislin.	Gerente general.	Gerente general.	

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

		<b>MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIAL MARCO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>CARGO:</b> AYUDANTE(S)			
<b>Naturaleza del cargo:</b> Realizar los trabajos de suelda requeridos por el cliente en forma eficiente y optimizando los recursos.			
<b>Aptitudes:</b> Responsabilidad Honestidad Comunicación oral		Planificación Organización Tolerancia Integridad ética y moral	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a los técnicos y mecánicos en la ejecución de las labores inherentes al proceso durante la jornada.</li> <li>• Comunicar a superiores cualquier novedad que encuentre en el desarrollo del trabajo.</li> <li>• Cuidar y mantener la maquinaria, piezas, materiales, repuestos y accesorios.</li> <li>• Realizar la limpieza de las partes y componentes propiedad del cliente o de la empresa.</li> <li>• Realizar trabajos de soldadura, torneado o reparación cuando le sea indicado.</li> <li>• Mantener orden y limpieza en su sitio de trabajo.</li> <li>• Recibir y aceptar órdenes de la gerencia, en temas que propendan por el mejoramiento de los diferentes procesos en la empresa.</li> <li>• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización.</li> </ul>			
<b>Relaciones internas:</b> Toda la organización		<b>Relaciones externas:</b> Clientes y proveedores.	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General, administrador, Operador 1.		<b>Supervisa a:</b> Ninguno	
<b>Elaborado por:</b> Soledispa Yeislin.	<b>Revisado por:</b> Gerente general.	<b>Autorizado por:</b> Gerente general.	

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

### 3.2.4. Fase de seguimiento y control

#### 3.2.4.1. Plan operativo anual

**Tabla 39-3:** Plan operativo anual

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	PERIODO	RESPONSABLE	META
Incrementar ventas	Aumentar el nivel de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar políticas y actividades propuestas.</li> <li>- Fijar precios competitivos teniendo en consideración la situación actual de la empresa.</li> <li>- Fidelizar a los clientes.</li> <li>- Establecer mecanismos de la publicidad de la empresa, tales como pancartas, anuncios en televisión o medios de difusión local, portales y redes sociales.</li> <li>- Reducir gastos innecesarios en la empresa.</li> <li>- Ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.</li> <li>- Mejorar la atención al cliente.</li> </ul>	\$ 500,00	Enero – diciembre 2021	Gerente General, Departamento administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ventas para el año 2021 crecerán en un 5% y a partir del año 2022 será del 6,5%.</li> <li>- Realizar un monitoreo quincenal de las ventas.</li> </ul>

Incrementar el activo fijo	Implementación de maquinaria con la más alta tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer proformas y presupuestos de maquinarias y equipos.</li> <li>- Verificar cotizaciones para determinar la inversión más eficiente.</li> <li>- Capacitar al operador(es) que manejarán la maquinaria.</li> </ul>	\$18.350,00	Enero – diciembre 2021	Gerente General, Departamento administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión de un equipo de cómputo de \$3.500,00.</li> <li>- Inversión de un torno de \$10.000,00</li> <li>- Inversión de muebles y enseres por un valor de \$5.000,00</li> </ul>
Recuperar la cartera vencida	Establecer un sistema de recuperación de cuentas por cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer plazos de pago de clientes con un máximo de 30 días una vez otorgado su producto o servicio.</li> <li>- Adoptar medidas en caso de que registre morosidad de forma persistente en algún cliente, de ser necesario proceder a cobros judiciales.</li> <li>- Realizar llamadas telefónicas, enviar emails, mensajes de texto o WhatsApp, y demás, con el fin de notificar a los</li> </ul>	\$50,00	Enero – diciembre 2021	Gerente General, Departamento financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el periodo de cobro a 30 días.</li> <li>- Monitoreo quincenal de las cuentas por pagar.</li> <li>- Establecer políticas de crédito cada 6 meses.</li> </ul>

		clientes los valores pendientes de pago.				
Disminuir fluctuación en la cuenta proveedores y cuentas por pagar.	Renegociar con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimizar costos tanto de comercialización como de distribución.</li> <li>- Establecer políticas de pago a proveedores.</li> <li>- Indagar nuevas formas de renegociación con proveedores.</li> <li>- Realizar el pago respectivo de sueldos e IESS por pagar.</li> </ul>	\$40.705,00	Enero – diciembre 2021	Gerente General, Departamento administrativo y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renegociar los plazos con los proveedores para que el promedio de pago sea de 600 días en el 2021 y evitar mayores sanciones, así como procesos judiciales por incumplimiento.</li> <li>- Realizar el pago de \$15.855,00 y \$9.850,00 que corresponden a sueldos por pagar e IESS por pagar para 2025.</li> <li>- Disminuir la cuenta Documentos por Pagar a la Largo Plazo cancelando un valor de \$15.000,00 en 2021 y se reducirá en un 25% en los próximos años.</li> </ul>

Gestión de inventarios	Establecer un sistema de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificar y ordenar productos de bodega.</li> <li>- Adquisición de un sistema contable.</li> <li>- Elaborar un registro de productos mediante un sistema de control KARDEX sistematizado.</li> <li>- Contratar un encargado de bodega.</li> </ul>	\$10.000,00	Enero – diciembre 2021	Gerente General, Departamento administrativo y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la cuenta inventarios por el valor de \$10.000,00 para 2021 con un crecimiento del 5% anualmente</li> <li>- Monitoreo y control mensual de los inventarios.</li> </ul>
Incrementar el efectivo de la cuenta caja y bancos.	Determinar políticas del manejo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de efectivo suficiente en caja</li> <li>- Mantener los movimientos de caja en sistema de control contable.</li> <li>- Contratar un cajero/a para recepción y facturación.</li> </ul>	\$500,00	Enero – diciembre 2021	Gerente General, Departamento administrativo y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el valor de caja en 5%</li> <li>- Mantener un valor mínimo de hasta \$500,00 en bancos en 2021 e incrementar un 15% anualmente.</li> </ul>
Desarrollar capacitaciones	Realizar capacitaciones en función de temas de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer capacitaciones en administración y finanzas</li> <li>- Capacitar al personal de secretariado, caja y de bodega en el sistema contable.</li> </ul>	\$250,00	Enero – diciembre 2021	Gerente General, Departamento administrativo, financiero y operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar capacitaciones sobre administración.</li> <li>- Capacitar al personal de bodega sobre control de inventarios.</li> </ul>

	de los diferentes departamentos.					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a caja y secretariado el manejo del sistema contable</li> <li>- Mejoramiento de las finanzas personales de cada uno de los empleados.</li> </ul>
Implementar el modelo de gestión financiera	Diseñar un modelo de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar todas las actividades y estrategias propuestas.</li> <li>- Aplicar el modelo de gestión propuesto.</li> </ul>	\$0,00	Enero – diciembre 2021	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar recursos económicos y financieros de la empresa</li> </ul>

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021



#### 3.2.4.2. *Políticas*

A continuación, se detallan las políticas para la empresa Industrial Marco con la finalidad de asegurar un manejo eficiente de los recursos económicos y financieros de la empresa, y de igual forma mejorar la liquidez de empresa, mediante la normativa detallada a continuación:

##### **Políticas de Pago**

- Se establece un acuerdo de pago con proveedores de hasta un máximo de 600 días, posterior a la entrega de mercancías.
- Se efectuará pagos a contado en caso de existir promociones, descuentos y cupones por ello, y previo a su adquisición será verificada las existencias que se desean adquirir en bodega.
- En el caso de deudas con proveedores de mayor antigüedad se realizará renegociaciones de estas para ser canceladas en pagos mensuales.
- Si de halla insumos y materiales con fallas e inconsistencias, no se efectuará su pago por la adquisición y se notificará inmediatamente al proveedor para su devolución.
- En caso de efectuarse retrasos en la entrega de materiales se aplicará una sanción a los proveedores implicados que incluye un retraso de su pago.
- Al presentarse variaciones de costos, se sugiere la búsqueda de diferentes proveedores de mercancías teniendo en consideración precio y calidad.

##### **Políticas de cobro**

- Monitorear cada 15 días mediante el sistema contable, las cuentas pendientes de pago de los clientes para realizar los cobros respectivos.
- Notificar a sus deudores los pagos pendientes mediante email, mensajes de texto y WhatsApp, llamadas telefónicas y demás sistemas de comunicación.
- En caso de que un cliente incurra en morosidad, se realizará renegociaciones para tratar de recuperar los valores vencidos, caso contrario, se realizará al menos tres avisos notificando la cancelación en brevedad posible y que en ultima instancia llevará a cobro por proceso judicial.

##### **Políticas de crédito**

- Solicitar información primaria del cliente, así como referencias de quién desee ser sujeto a crédito.
- Realizar un seguimiento y gestionar la documentación pertinente a los clientes que deseen obtener crédito en la empresa.

- Verificar si el cliente no posee valores pendientes de pago en el sistema contable.
- Asegurarse que el cliente sujeta a crédito sea un comprador o consumidor habitual de la empresa.
- Al aprobarse un cliente como sujeto de crédito se firmará un documento por escrito especificando las partes intervinientes, beneficios, obligaciones y sanciones.
- Al inicio de crédito se cancelará el 10% de anticipo del trabajo y se otorgará de 8 hasta 15 días para efectuar el pago correspondiente.
- Se ampliará el periodo de crédito conforme al pago oportuno de las obligaciones pendientes y según se considere oportuno.
- En caso de incumplimiento del cliente de más de 45 días se cobrará un recargo del 10% sobre el valor de factura.

#### **Políticas de caja, efectivo y bancos.**

- Disponer de efectivo suficiente en caja.
- En la caja se realiza la recepción de entradas y se gestiona las salidas tanto de efectivo como de otros documentos de pago.
- Se realiza el registro de los movimientos de caja y arqueo diario en el sistema contable.
- Mantener un valor mínimo de hasta \$100,00 en la caja y \$500,00 en bancos.
- Si el valor recaudado excede los \$1.000,00 se notificará al gerente y secretariado para proceder al depositar y salvaguardar dichos valores.
- En caso de efectuarse pagos que excedan los \$1.000,00 se debe obtener una previa autorización del gerente general o administrador.

#### **Políticas de inventarios**

- Efectuar un sistema contable para el control de inventarios
- Establecer las cantidades tanto mínimas como máximas de cada existencia.
- Analizar indicadores de gestión de inventarios con el fin de identificar a tiempo las problemáticas y solucionar eficientemente las mismas.
- Monitoreo y control mensual de los inventarios.

## Políticas Financieras

Para la elaboración de las proyecciones de estado financieros de la empresa Industrial Marco se tomará como base el año 2020 y se realizará su proyección de 5 años, considerando las siguientes políticas:

**Tabla 40-3:** Políticas Financieras

N°	Política
1	Incrementar las ventas en un 5% para 2021 y a partir del 2022 crecerá en un 6,5%
2	Invertir en \$3.500,00 en equipo de cómputo, \$10.000,00 en un equipo de torno, \$5.000,00 en muebles y enseres para 2021.
3	Reducir el periodo de cobro a clientes en 45 días para 2021 y 2022.
4	Realizar los pagos a proveedores en un máximo de 600 días, y realizar renegociaciones para cumplir con valores pendientes.
5	Cubrir los valores de sueldos por pagar e IESS por pagar para 2025.
6	Disminuir la cuenta Documentos por Pagar a la Largo Plazo cancelando un valor de \$15.000,00 en 2021 y se reducirá en un 25% en los próximos años.
7	Establecer la cuenta inventarios por el valor de \$10.000,00 para 2021 con un crecimiento del 5% anualmente
8	Incrementar en valor de caja en 5% anualmente, mantener un valor \$500,00 en la cuenta bancos en 2021 con un incremento del 15% anualmente.
9	Disminuir en un 5% los gastos administrativos y de cobranza, y otros gastos.
10	Las reservas aumentarán en un 25% de la utilidad de cada año.

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

De este modo a continuación se detalla el resultado generado en cada una de las políticas en los diferentes estados financieros:

### Política 1

**Tabla 41-3:** Política 1

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	111.531,99	117.108,59	124.720,65	132.827,49	141.461,28	150.656,26

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** La proyección de ventas incrementará las ventas en un 5% para 2021 y a partir del 2022 crecerá en un 6,5%, teniendo como resultado un crecimiento de ventas de 2021 a 2025 de 150.656,26 lo que significa una mejora en sus ventas.

## Política 2

**Tabla 42-3:** Política 2

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Equipo de computación	2.794,79	6.294,79	6.494,79	6.694,79	6.894,79	7.094,79
Maquinaria	168.778,11	178.778,11	180.778,11	185.003,58	188.927,56	193.150,03
Muebles y Enseres	2.160,00	7.160,00	7.160,00	7.160,00	7.160,00	7.160,00

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política se sugirió la inversión en \$3.500,00 en equipo de cómputo, \$10.000,00 en un equipo de torno, \$5.000,00 en muebles y enseres para 2021, todo ello se propuso por motivo de que dichos equipos y enseres tienen un tiempo prolongado en uso, y es por ello, que se han dado múltiples averías y se recurre constantemente a reparaciones.

## Política 3

**Tabla 43-3:** Política 3

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Periodo medio de cobro	48	45	45	44	44	44

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política para el año 2021 y 2022 se estimó un periodo de cobro de 45 días, y para 2023 a 2025 este disminuye a 44 días lo que indica que es necesario el decremento de días para el cobro a clientes con el fin de recuperar en la brevedad posible valores vencidos, y que a su vez debe apoyarse en una serie de políticas que agilice y haga más eficiente este proceso.

## Política 4

**Tabla 44-3:** Política 4

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Periodo medio de pago	741	581	601	622	643	664

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política se propuso un periodo de pago a proveedores de 600 días, teniendo en consideración que 2021 este fue de 741, así para 2021 en base a las proyecciones resulta un total de 581 días, cabe señalar que este periodo tan extenso de días de pago se debe en gran medida a la forma en la que operan las empresas petroleras a las que Industrial Marco les presta servicios.

## Política 5

**Tabla 45-3:** Política 5

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
IESS x pagar	15.855,00	12.684,00	9.513,00	6.342,00	3.171,00	0,00
Sueldos x pagar	9.850,00	7.880,00	5.910,00	3.940,00	1.970,00	0,00

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política se propuso cubrir los valores de sueldos por pagar e IESS por pagar para 2025, de este modo para 2025 se habrán cancelador en su totalidad estos valores pendientes, haciendo así frente a sus obligaciones y evitando así mayores inconvenientes tanto con empleados como con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

## Política 6

**Tabla 46-3:** Política 6

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Documentos por Pagar a la Largo Plazo	88.079,	73.079,	54.809,	41.107,	30.830,	23.122,
	88	88	91	43	57	93

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política se estableció disminuir la cuenta Documentos por Pagar a la Largo Plazo cancelando un valor de \$15.000,00 en 2021 y a partir de 2022 esta se reducirá en un 25%, tal y como se muestra a continuación, todo ello con la finalidad de cumplir con las obligaciones pendientes.

## Política 7

**Tabla 47-3:** Política 7

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inventarios	0,00	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política se estableció la cuenta inventarios por el valor de \$10.000,00 para 2021 con un crecimiento del 5% anualmente, obtenido así para 2025 en valor de \$12.155,06, esta política se implementó debido a la necesidad de la empresa de adquirir material para cumplir con las especificaciones del cliente.

## Política 8

**Tabla 48-3:** Política 8

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja	0,00	500,00	600,00	720,00	864,00	1.036,80
Bancos	160,38	500,00	575,00	661,25	760,44	874,50

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política se propuso el incremento un valor de caja en 5% anualmente teniendo en 2025 \$1.036,80, por otra parte, se estableció un incremento del 15% en la cuenta bancos teniendo para 2025 \$874,50, todo ello, con el fin de poseer un mínimo de efectivo para poder cubrir obligaciones.

## Política 9

**Tabla 49-3:** Política 9

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
GASTOS ADMINI- COBRANZAS	8.483,00	8.058,85	7.655,91	7.273,11	6.909,46	6.563,98

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política se propuso la disminución de los gastos administrativos y de cobranza, en un 5% con el fin de disminuir este rubro y en consecuencia se destinado a otras actividades que ayuden a generar mayor rentabilidad en la empresa Industrial Marco.

## Política 10

**Tabla 50-3:** Política 10

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Reserva Legal	336,80	863,61	2.070,47	3.365,45	4.755,28	6.247,08

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Análisis:** En esta política se planteó que las reservas aumentarán en un 25% de la utilidad de cada año, todo ello con el fin de que la empresa tenga un valor adicional para poder hacer frente a acontecimientos imprevistos que afecten su operatividad, logrando para 2025 un valor de \$6.247,08.

3.2.4.3. *Proyección de estados financieros*

**Tabla 51-3:** Proyección del balance general 2020-2025

<b>INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>PROYECCIÓN 2020-2025</b>						
<b>CUENTA</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>261.530,20</b>	<b>277.778,67</b>	<b>280.488,95</b>	<b>283.232,41</b>	<b>286.013,69</b>	<b>288.837,95</b>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	14.873,26	15.948,52	17.027,68	18.183,35	19.421,48	20.748,51
Caja	0,00	500,00	600,00	720,00	864,00	1.036,80
Bancos	160,38	500,00	575,00	661,25	760,44	874,50
Cuentas por Cobrar Clientes	14.712,88	15.448,52	16.452,68	17.522,10	18.661,04	19.874,01
Cuentas por Cobrar Terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventarios	0,00	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06
<u>ACTIVO FIJO</u>	246.656,94	261.830,15	263.461,28	265.049,06	266.592,22	268.089,44
Muebles y Enseres	2.160,00	7.160,00	7.160,00	7.160,00	7.160,00	7.160,00
Deprec. Acum. Muebles y Enseres	-2.160,00	-2.860,00	-3.360,00	-4.160,00	-4.760,00	-5.560,00
Equipo de Oficina	5.925,29	6.425,29	7.125,29	7.825,29	8.525,29	9.225,29
Deprec. Acum. Equipo de Oficina	-3.581,59	-3.781,59	-3.981,59	-4.181,59	-4.381,59	-4.581,59
Equipos de computación	2.794,79	6.294,79	6.494,79	6.694,79	6.894,79	7.094,79
Deprec. Acum. Equipo de Computación	-2.794,79	-3.094,79	-3.594,79	-4.094,79	-4.494,79	-4.994,79
Maquinaria	168.778,11	178.778,11	180.778,11	185.003,58	188.927,56	193.150,03
Deprec. Acum. Maquinaria	-136.230,53	-137.502,16	-138.102,16	-138.702,16	-139.302,16	-139.902,16
Construcciones	157.211,96	157.211,96	157.211,96	157.211,96	157.211,96	157.211,96
Deprec. Acum. Construcción	-133.944,30	-133.944,30	-133.944,30	-133.944,30	-133.944,30	-133.944,30
Vehículo	78.120,00	78.120,00	80.046,94	80.046,94	80.046,94	80.046,94
Deprec. Acum. Vehículo	-45.172,00	-46.527,16	-47.922,97	-49.360,66	-50.841,48	-52.366,73
Terrenos	155.550,00	155.550,00	155.550,00	155.550,00	155.550,00	155.550,00
<b>PASIVO</b>	<b>203.784,88</b>	<b>193.143,88</b>	<b>174.707,91</b>	<b>161.088,18</b>	<b>151.155,26</b>	<b>144.065,80</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>115.705,00</b>	<b>115.064,00</b>	<b>114.648,00</b>	<b>114.468,25</b>	<b>114.536,56</b>	<b>114.865,34</b>



Cuentas Por Pagar Diferentes Proveedores	90.000,00	94.500,00	99.225,00	104.186,25	109.395,56	114.865,34
IESS x pagar	15.855,00	12.684,00	9.513,00	6.342,00	3.171,00	0,00
Sueldos x pagar	9.850,00	7.880,00	5.910,00	3.940,00	1.970,00	0,00
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>88.079,88</b>	<b>78.079,88</b>	<b>60.059,91</b>	<b>46.619,93</b>	<b>36.618,70</b>	<b>29.200,46</b>
Cuentas Por Pagar Intitucions Financieras	0,00	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
Cuentas por pagar a Diferenes Proveedores a largo plazo	0,00	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Documentos por Pagar a la Largo Plazo	88.079,88	73.079,88	54.809,91	41.107,43	30.830,57	23.122,93
<b>PATRIMONIO</b>	<b>57.745,32</b>	<b>84.634,79</b>	<b>105.781,04</b>	<b>122.144,23</b>	<b>134.858,43</b>	<b>144.772,15</b>
<b>CAPITAL</b>						
Capital Social	55.500,00	80.316,72	95.428,69	105.316,97	111.082,06	113.536,76
Reserva Legal	336,80	863,61	2.070,47	3.365,45	4.755,28	6.247,08
Utilidad del ejercicio	1.908,52	3.454,46	8.281,88	13.461,81	19.021,10	24.988,31
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>261.530,20</b>	<b>277.778,67</b>	<b>280.488,95</b>	<b>283.232,41</b>	<b>286.013,69</b>	<b>288.837,95</b>

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

**Tabla 52-3:** Proyección del estado de resultados 2020-2025

<b>INDUSTRIAL MARCO</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>PROYECCIÓN 2020-2025</b>						
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>111.531,99</b>	<b>117.108,59</b>	<b>124.720,65</b>	<b>132.827,49</b>	<b>141.461,28</b>	<b>150.656,26</b>
OPERACIONALES	111.531,99	117.108,59	124.720,65	132.827,49	141.461,28	150.656,26
<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>64.959,29</b>	<b>66.511,86</b>	<b>68.103,24</b>	<b>69.734,41</b>	<b>71.406,36</b>	<b>73.120,10</b>
SUELDOS, SALARIOS Y OTRAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	45.771,16	46.915,44	48.088,33	49.290,53	50.522,80	51.785,87
IESS DEL 9,45% Y 11,15%	9.428,86	9.664,58	9.906,20	10.153,85	10.407,70	10.667,89
DECIMO TERCER SUELDO + DECIMO CUARTO SUELDO + FONDOS DE RESERVAS	6.902,73	7.075,30	7.252,18	7.433,49	7.619,32	7.809,81
BONIFICACION DE DESAHUCIO Y DESVINCULACION LABORAL	2.856,54	2.856,54	2.856,54	2.856,54	2.856,54	2.856,54
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>44.327,38</b>	<b>46.532,66</b>	<b>46.874,01</b>	<b>47.255,66</b>	<b>47.677,15</b>	<b>48.138,14</b>
SERVICIOS PROFESIONALES	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
SUMINISTROS Y MATERIALES	5.682,92	5.796,58	5.912,51	6.030,76	6.151,38	6.274,40
TRANSPORTE	278,34	283,91	289,58	295,38	301,28	307,31
IMPUESTOS, INTERESES, COMISIONS, ADMINISTRATIVOS, IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	90,91	92,73	94,58	96,47	98,40	100,37
GASTOS DE ALIMENTACION	830,52	847,13	864,07	881,35	898,98	916,96
GASTOS NOTARIOS	10,74	10,95	11,17	11,40	11,63	11,86
GASTOS PAPELERIA	1.061,92	1.083,16	1.104,82	1.126,92	1.149,46	1.172,45
SERVICIOS BASICOS (TELEFONO, ENERGIA, AGUA)	6.276,56	6.402,09	6.530,13	6.660,74	6.793,95	6.929,83
GASTOS MEDICINA	519,26	529,65	540,24	551,04	562,06	573,30

GASTOS DONACION	434,37	443,06	451,92	460,96	470,18	479,58
GASTOS ADMINI- COBRANZAS	8.483,00	8.058,85	7.655,91	7.273,11	6.909,46	6.563,98
MATERIALES DE ASEO Y MANTENIMIENTO	10.000,39	10.200,40	10.404,41	10.612,49	10.824,74	11.041,24
SERVICIO MANTENIMIENTO VEHICULOS Y REPUESTOS	7.512,07	7.662,31	7.815,56	7.971,87	8.131,31	8.293,93
SERVICIO MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y REPUESTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVICIO MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION	11,16	13,39	16,07	19,28	23,14	27,77
OTROS GASTOS	535,22	508,46	483,04	458,88	435,94	414,14
<b>UTILIDAD</b>	<b>2.245,32</b>	<b>4.064,07</b>	<b>9.743,39</b>	<b>15.837,42</b>	<b>22.377,77</b>	<b>29.398,01</b>
15% A LOS TRABAJADORES	336,80	609,61	1.461,51	2.375,61	3.356,66	4.409,70
UTILIDAD DESUES DEL 15%	1.908,52	3.454,46	8.281,88	13.461,81	19.021,10	24.988,31
SUBTOTAL PARA PAGAR AL SRI	0,00	69,09	165,64	269,24	380,42	499,77
MENOS RETENCIONES HECHAS	1.361,11	1.388,33	1.416,10	1.444,42	1.473,31	1.502,77
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>547,41</b>	<b>1.997,04</b>	<b>6.700,15</b>	<b>11.748,15</b>	<b>17.167,37</b>	<b>22.985,77</b>

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

Razones financieras de proyecciones

**Tabla 53-3:** Razones Financieras de proyecciones de estados financieros de 2020-2025

INDUSTRIAL MARCO						
RAZONES FINANCIERAS PROYECCIONES						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
LIQUIDEZ CORRIENTE	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17	0,13
CAPITAL DE TRABAJO NETO	57.745,32	84.634,79	105.781,04	122.144,23	134.858,43	144.772,15
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	77,92%	69,53%	62,29%	56,87%	52,85%	49,88%
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	352,90%	228,21%	165,16%	131,88%	112,08%	99,51%
APALANCAMIENTO	4,53	3,28	2,65	2,32	2,12	2,00
ROTACIÓN DE CARTERA	6,00	7,58	7,58	7,58	7,58	7,58
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	0,45	0,45	0,47	0,50	0,53	0,56
ROTACIÓN DE VENTAS	0,43	0,42	0,44	0,47	0,49	0,52
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	48	45	45	44	44	44
PERIODO MEDIO DE PAGO	741	581	601	622	643	664
IMPACTO GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	58,24%	56,80%	54,60%	52,50%	50,48%	48,53%
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	7,61%	6,88%	6,14%	5,48%	4,88%	4,36%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROA)	0,21%	0,72%	2,39%	4,15%	6,00%	7,96%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE)	0,95%	2,36%	6,33%	9,62%	12,73%	15,88%
RENDIMIENTO DE VENTAS (ROS)	0,49%	1,71%	5,37%	8,84%	12,14%	15,26%

Fuente: Industrial Marco.

Elaborado por: Soledispa Yeislin, 2021

Al haber realizado el respectivo cálculo de las razones financieras de las proyecciones de los estados financieros, en base a las políticas planteadas, se puede decir que se evidencia mejoría, teniendo una optimización de los recursos en la empresa Industrial Marco.

## CONCLUSIONES

- Se puede concluir que en el presente trabajo investigativo se identificó, analizó e indagó sobre los temas más importantes y pertinentes con respecto al modelo de gestión financiera, realizados en concordancia con las normas APA cumpliendo así con los parámetros requeridos para su desarrollo, además de lograr una mejor comprensión del tema a tratar.
- Se realizó un diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa, mediante el uso de diferentes métodos y herramientas de investigación, en las que se destaca el análisis FODA, Matriz MEFE Y MEFI, así como la encuesta y entrevista y en cuyo resultado se dio a conocer la inexistencia de un modelo de gestión, falta de un manual de funciones, así como de políticas que efectuaran un mayor crecimiento de la empresa, adicional a ello, mediante la aplicación de ratios financieros se da a conocer principalmente la iliquidez que posee la empresa para cumplir con sus obligaciones tanto con trabajadores como con sus proveedores, sumado a problemas como el alto índice de endeudamiento, baja de rentabilidad y debido el ineficaz control de sus recursos económicos y financieros conduce a inconvenientes aún mayores. Es por ello por lo que se planteó el desarrollo de un modelo de gestión como repuesta ante la necesidad de mejorar el manejo de sus recursos.
- Finalmente se concluye que se planteó un modelo de gestión financiera para la empresa Industrial Marco mediante el cual se realizó el rediseño de la misión y visión de la empresa, la estructuración del organigrama, seguido de su manual de funciones, diseño del POA en el que se especifica objetivos, estrategias, metas y presupuestos, además del planteamiento de políticas, así como la proyección de los estados financieros de los siguientes 5 años, con el fin de que sean de guía para el gerente propietario de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda, que el presente modelo de gestión financiera para la empresa Industrial Marco sea aplicado, puesto que está sustentado en diferentes fuentes teóricas y bibliográficas confiables y con un enfoque a la optimización de los recursos económicos y financieros de la entidad.
- Además, se recomienda la realización de evaluaciones de naturaleza económica y financiera en cada periodo, puesto que de este modo se puede monitorear el comportamiento de las diferentes cuentas e identificar las irregularidades que se presentan para tomar las acciones correctivas en la brevedad posible. De igual forma, se considera esencial la aplicación de las diferentes políticas de cobros, pagos, el pago de obligaciones pendientes con sus empleados, así como la cancelación a tiempo de obligaciones patronales y tributarias, para evitar sanciones impuestas por estos organismos de control, así como todas las demás especificaciones antes detalladas en el modelo propuesto, todo ello con el fin de mejorar progresivamente la situación de la empresa.
- Finalmente se recomienda al gerente propietario de la empresa Industrial Marco considerar el presente modelo de gestión propuesto en este trabajo investigativo, puesto que partió un análisis empresarial y financiero detallado, enfocado en mejorar la liquidez de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Activosm, (2020). *La filosofía empresarial*. Obtenido de: <https://activosm.com/la-filosofia-empresarial/>
- Alvarado, M. (2001). *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Barrionuevo, J. (2016). *La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Medylens de la ciudad de Quito período 2014*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22942/1/T3626ig.pdf>
- Bartolomei, S. (2004). *Cómo preparar una propuesta*. Obtenido de: <https://support.microsoft.com/es-es/office/tareas-b%3%A1sicas-para-crear-una-presentaci%C3%B3n-de-powerpoint-efbbc1cd-c5f1-4264-b48e-c8a7b0334e36>
- Cabezas et al., (2018). *Investigación científica*. México. Editorial McGRAW-HILL
- Caminos et al. (2018): “*Modelo de gestión financiera, herramienta para la toma de decisiones gerenciales*.” Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/gestion-financiera.html>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. Mexico: McGraw Hill. Recuperado de: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera. 1a. edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Davalos, L. (2016). *Planificación estratégica*. Obtenido de: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Delgado, G. (2015). *La gestión financiera y la toma de decisiones en la estación de servicios “Virgen de la elevación” de la parroquia Santa Rosa*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato.). Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17243/1/T3236ig.pdf>
- El comercio. (2018). *Petróleo, agro y servicios apalancan su economía*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/pages/economia-provincia-orellana.html>.
- Fajardo, M. & Soto, C. (2017). *Gestión financiera empresarial*. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Fierro, Á. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Lesmes, F. (2021). *Cómo hacer proyecciones financieras para tu pyme*. Obtenido de: <https://blog.nubox.com/como-hacer-proyecciones-financieras>
- Hernández, J. (2015). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGRAW-HILL.
- Lopez, J. (2020). *Empresa industrial*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/empresa-industrial.html>
- Marco et al. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones*. Obtenido de: <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Mejía, J. (2017). *Políticas de financiamiento: Perspectivas y enfoque de las pequeñas empresas del municipio Riohacha*. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.17981/econuc.38.2.2017.07>
- Molina, R. (2013). *NIIF para las PYMES: ¿La solución al problema para la aplicación de la normativa internacional? Contabilidad Y Negocios*. Obtenido de: <http://doi.org/1992-1896>
- Orejuela, M. (2016). *Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos financieros de la Microempresa Servicios Industriales Metalmecánicos Orejuela (SEIMCO), en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el periodo 2016*. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/7521>
- Peñafiel, J. (2020). *Modelo de gestión financiera para la Empresa Produalba Cía. Ltda, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/13678>
- Ponce, H. (2007). *Enseñanza e Investigación en Psicología*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Revista Ekos. (2015). *La industria en Ecuador*. Obtenido de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/la-industria-en-ecuador>
- Revista Ekos. (2019). *Industria: El sector que genera mayor valor agregado*. Obtenido de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-el-sector-que-genera-mayor-valor-agregado#:~:text=La%20industria%20manufacturera%20es%20el,de%20las%20empresas%20del%20pa%C3%ADs.&text=La%20industria%20genera%20el%2010,el%2049%25%20es%20empleo%20adecuado>
- Ruiz, M. (2021). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Obtenido de: <https://milagro.ruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Supercias. (2011). *Superintendencia de Compañías. Tabla de indicadores*. Obtenido de: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Terrazas, R. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- UNED, (2022). *Plan Operativo Anual*. Obtenido de: <https://www.uned.ac.cr/viplan/cppi/poa>



Wild et al, (2007). *Análisis de estados financieros*. Obtenido de: <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/An%C3%A1lisis-de-estados-financieros-9na-Edici%C3%B3n-John-J.-Wild.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA



**Certificado**  
Registro Único de Contribuyentes

<b>Apellidos y nombres</b> SANTILLAN GARAY MARCO ANTONIO		<b>Número RUC</b> 1712039237001
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN MICROEMPRESARIAL	
<b>Inicio de actividades</b> 01/01/2000	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra
<b>Jurisdicción</b> ZONA 2 / ORELLANA / ORELLANA		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI
<b>Tipo</b> PERSONAS NATURALES		<b>Agente de retención</b> SI

#### Domicilio tributario

##### Ubicación geográfica

**Provincia:** ORELLANA **Cantón:** ORELLANA **Parroquia:** PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA)

##### Dirección

**Calle:** AV. ALEJANDRO LABAKA **Número:** S/N **Intersección:** LOTIZACIÓN RIVERA DEL PAYAMINO **Kilómetro:** 3 **Referencia:** JUNTO A LA COMPAÑIA DE TRANSPORTES OCAÑA

#### Actividades económicas

- C25110101 - FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS DE METAL MARCOS O ARMAZONES PARA CONSTRUCCIÓN Y PARTES DE ESAS ESTRUCTURAS: TORRES, MÁSTILES, ARMADURAS, PUENTES, ETCÉTERA; MARCOS INDUSTRIALES DE METAL: MARCOS PARA ALTOS HORNOS, EQUIPOS DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN, ETCÉTERA.
- C33129901 - SERVICIOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL DE LA DIVISIÓN 28 (FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.): EQUIPO DE MANIPULACIÓN DE MATERIALES (EQUIPO DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN, CARGA Y DESCARGA) Y OTRAS HERRAMIENTAS DE MANO MOTORIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
- A01500001 - EXPLOTACIÓN MIXTA DE CULTIVOS Y ANIMALES SIN ESPECIALIZACIÓN EN NINGUNA DE LAS ACTIVIDADES. EL TAMAÑO DEL CONJUNTO DE LA EXPLOTACIÓN AGRÍCOLA NO ES UN FACTOR DETERMINANTE. SI EL CULTIVO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS O LA CRÍA DE ANIMALES REPRESENTAN EN UNA UNIDAD DETERMINADA UNA PROPORCIÓN IGUAL O SUPERIOR AL 66% DE LOS MÁRGENES BRUTOS CORRIENTES, LA ACTIVIDAD MIXTA NO DEBE CLASIFICARSE EN ESTA CLASE, SINO ENTRE LOS CULTIVOS O LAS ACTIVIDADES DE CRÍA DE ANIMALES.
- C33121202 - SERVICIOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
- C25920401 - ACTIVIDADES DE SERVICIO DE MAQUINADO DE METALES: TALADRADO, TORNEADO, FRESADO, EROSIÓN, ALISADO, LAPIDADO, BROCHADO, APLANADO, ASERRADO, ESMERILADO, AFILADO, SOLDADURA, EMPALME, CORTADO, GRABADO, ETCÉTERA, DE PIEZAS DE METAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
- C28240601 - SERVICIOS DE APOYO A LA FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.

#### Establecimientos

<b>Abiertos</b>	<b>Cerrados</b>
1	1

**Apellidos y nombres**

SANTILLAN GARAY MARCO ANTONIO

**Número RUC**

1712039237001

**Obligaciones tributarias**

- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1024 IMPUESTO A LA RENTA REGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS



Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

**Números del RUC anteriores**

No registra



Código de verificación:

CATRCR2021001610111

Fecha y hora de emisión:

25 de junio de 2021 16:07

Dirección IP:

10.1.2.142

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

**ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA.**

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

La presente encuesta está dirigida a los trabajadores de la empresa Industrial Marco

Objetivo: Conocer la información necesaria sobre la empresa Industrial Marco, mediante la presente encuesta con el fin de elaborar un modelo de gestión financiera.

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Gerente	
Secretario	
Operador	
Otro:	

2. ¿Conoce usted cual es la filosofía de le empresa Industrial Marco?

Misión	
Visión	
Estructura organizacional	
Valores institucionales	
Reglamento interno	

3. ¿Considera que Industrial Marco mantiene una adecuada dirección y control de los recursos económicos y financieros?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que Industrial Marco aplica indicadores económicos y financieros?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. De los siguientes aspectos, ¿cuál considera que sea la mayor debilidad de la empresa Industrial Marco?

Falta de comunicación	
Retraso en pagos	
Mala administración	
Mal despacho del producto	
Otros	
Todas las anteriores	

6. ¿Cómo califica el proceso de capacitación al personal para el efectivo desarrollo de actividades?

Eficiente \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_ No realiza \_\_\_\_\_

7. ¿Industrial Marco cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que le permita optimizar sus recursos económicos y financieros de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Considera usted que el diseño de un modelo de gestión financiera permitirá optimizar sus recursos económicos y financieros de la empresa?

9. ¿Qué impacto cree que generará el diseño de un modelo de gestión financiera en la empresa?

Mejora en el nivel de ventas	
Correcta administración	
Mejora en los procesos	
Organización empresarial	
Otros	
Todas las anteriores	

10. ¿A qué área cree usted que beneficiara el diseño del modelo de gestión financiera?

Área administrativa (Gerencial)	
Área de ventas	
Área de producción	
Otras	
Todas las anteriores	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE INDUSTRIAL MARCO**

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

La presente entrevista está dirigida al gerente de la empresa Industrial Marco

Objetivo: Conocer la información necesaria sobre la empresa Industrial Marco, mediante la presente entrevista con el fin de elaborar un modelo de gestión financiera.

#### **PREGUNTAS**

1. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas que tiene la empresa en el mercado en que se desenvuelve?
2. En caso de problemáticas, ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la empresa para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?
3. Para el desarrollo de sus operaciones, ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?
4. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?
5. ¿Usted como Gerente en que aspectos se basa para tomar decisiones adecuadas en su empresa?
6. ¿Cuáles el procedimiento que se lleva a cabo para la compra de mercadería y pago a proveedores?
7. ¿Cuáles son las políticas de cobro a clientes?
8. Las tareas asignadas a los empleados, ¿Son de carácter permanente o varían de acuerdo con las necesidades?
9. ¿Cómo visualiza a su empresa después de 5 años?
10. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera en la empresa? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiero?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO D: BALANCE GENERAL 2018

**INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN  
BALANCE GENERAL  
AL : 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

<b>ACTIVO</b>			<b>\$ 648,180.03</b>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		\$ 401,523.09	
Bancos	\$ 22.11		
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 210,852.68		
Cuentas por Cobrar Terceros	\$ 190,648.31		
 <u>ACTIVO FIJO</u>		 \$ 570,540.15	
Muebles y Enseres	\$ 2,160.00		
Equipo de Oficina	\$ 5,925.29		
Equipos de computacion	\$ 2,794.79		
Maquinaria	\$ 168,778.11		
Construcciones	\$ 157,211.96		
Vehiculo	\$ 78,120.00		
Terrenos	\$ 155,550.00		
 <u>DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS</u>		 \$ 323,883.21	
Deprec. Acum. Muebles y Enseres	\$ 2,160.00		
Deprec. Acum. Equipo de Oficina	\$ 3,581.59		
Deprec. Acum. Equipo de Computacion	\$ 2,794.79		
Deprec. Acum. Maquinaria	\$ 136,230.53		
Deprec. Acum. Construccion	\$ 133,944.30		
Deprec. Acum. Vehiculo	\$ 45,172.00		
 <b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>		\$ 538,954.77	
Cuentas Por Pagar Diferentes Proveedores	\$ 146,572.02		
Cuentas Por Pagar Intituciones Finnacieras	\$ 6,531.06		
Documentos por Pagar a la Largo Plazo	\$ 199,730.89		
IESS x pagar	\$ 58,565.32		
Sueldos x pagar	\$ 89,309.35		
Cuentas por pagar a Diferenes Proveedores a largc	\$ 38,246.13		
 <b>PATRIMONIO</b>		 \$ 109,225.26	
<b>CAPITAL</b>			
Capital Social	\$ 79,543.39		
Reserva Legal	\$ -		
Utilidad del ejercicio	\$ 29,681.87		
 <b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			 <b>\$ 648,180.03</b>

**ANEXO E: BALANCE GENERAL 2019**

**INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN  
BALANCE GENERAL  
AL : 31 DE DICIEMBRE DEL 2019**

<b>ACTIVO</b>			<b>\$ 313,528.94</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 66,872.00</b>	
Bancos	\$ 1,872.00		
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 65,000.00		
Cuentas por Cobrar Terceros	\$ -		
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>\$ 570,540.15</b>	
Muebles y Enseres	\$ 2,160.00		
Equipo de Oficina	\$ 5,925.29		
Equipos de computacion	\$ 2,794.79		
Maquinaria	\$ 168,778.11		
Construcciones	\$ 157,211.96		
Vehiculo	\$ 78,120.00		
Terrenos	\$ 155,550.00		
<b>DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS</b>		<b>\$ 323,883.21</b>	
Deprec. Acum. Muebles y Enseres	\$ 2,160.00		
Deprec. Acum. Equipo de Oficina	\$ 3,581.59		
Deprec. Acum. Equipo de Computacion	\$ 2,794.79		
Deprec. Acum. Maquinaria	\$ 136,230.53		
Deprec. Acum. Construccion	\$ 133,944.30		
Deprec. Acum. Vehiculo	\$ 45,172.00		
<b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>		<b>\$ 298,569.30</b>	
Cuentas Por Pagar Diferentes Proveedores	\$ 88,009.35		
Cuentas Por Pagar Intitucions Finnacieras	\$ -		
Docuementos por Pagar a la Largo Plazo	\$ 2,000.00		
IESS x pagar	\$ 15,000.00		
Sueldos x pagar	\$ 5,000.00		
Cuentas por pagar a Diferenes Proveedores a largc	\$ 188,559.95		
<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$ 14,959.64</b>	
<b>CAPITAL</b>			
Capital Social	\$ -		
Reserva Legal	\$ -		
Utilidad del ejercicio	\$ 14,959.64		
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			<b>\$ 313,528.94</b>



## ANEXO F: BALANCE GENERAL 2020

**INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL : 31 DE DICIEMBRE DEL 2020**

<b>ACTIVO</b>			<b>\$ 261,530.20</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 14,873.26</b>	
Bancos	\$ 160.38		
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 14,712.88		
Cuentas por Cobrar Terceros	\$ -		
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>\$ 570,540.15</b>	
Muebles y Enseres	\$ 2,160.00		
Equipo de Oficina	\$ 5,925.29		
Equipos de computacion	\$ 2,794.79		
Maquinaria	\$ 168,778.11		
Construcciones	\$ 157,211.96		
Vehiculo	\$ 78,120.00		
Terrenos	\$ 155,550.00		
<b>DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS</b>		<b>\$ 323,883.21</b>	
Deprec. Acum. Muebles y Enseres	\$ 2,160.00		
Deprec. Acum. Equipo de Oficina	\$ 3,581.59		
Deprec. Acum. Equipo de Computacion	\$ 2,794.79		
Deprec. Acum. Maquinaria	\$ 136,230.53		
Deprec. Acum. Construccion	\$ 133,944.30		
Deprec. Acum. Vehiculo	\$ 45,172.00		
<b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>		<b>\$ 203,784.88</b>	
Cuentas Por Pagar Diferentes Proveedores	\$ 90,000.00		
Cuentas Por Pagar Intitucions Finncieras			
Docuementos por Pagar a la Largo Plazo	\$ 88,079.88		
IESS x pagar	\$ 15,855.00		
Sueldos x pagar	\$ 9,850.00		
Cuentas por pagar a Diferenes Proveedores a largo plazo			
Cunetas pagar a Trabajadores	\$ -		
<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$ 57,745.32</b>	
<b>CAPITAL</b>			
Capital Social	\$ 55,500.00		
Reserva Legal	\$ 336.80		
Utilidad del ejercicio	\$ 1,908.52		
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			<b>\$ 261,530.20</b>

**ANEXO G: ESTADOS DE RESULTADOS 2018**

**INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL : 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

<b>( + ) INGRESOS</b>			<b>301,921.45</b>
OPERACIONALES		<u>301,921.45</u>	
6011 Ventas Tarifa 12%	256,421.45		
	45,500.00		
6021 Ventas Tarifa 0%	<u>0.00</u>		
<b>( - ) COSTOS Y GASTOS</b>			<b>272,239.58</b>
<b>GATOS DE ADMINISTRACION</b>		166,595.64	
SUELDOS, SALARIOS Y OTRAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN			
7132 MATERIA GRAVADA DEL IESS	131,129.78		
IESS DEL 9,35% Y 11,15%	11,544.39		
DECIMO TERCER SUELDO + DECIMO CUARTO SUELDO + FONDOS DE RESERVAS	22,713.70		
BONIFICACION DE DESAHUCIO Y DESVINCULACION LABORAL	1,207.77		
<b>GASTOS GENERALES</b>		77,927.75	
7162 SERVICIOS PROFESIONALES	4200.00		
7202 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	2,640.10		
7192 SUMINISTROS Y MATERIALES	32,220.22		
7231 TRANSPORTE	10,850.99		
IMPUESTOS, INTERESES, COMISIONS, ADMINISTRATIVOS, IMPUESTOS Y			
7472 CONTRIBUCIONES	13,775.66		
7061 GASTOS DE ALIMENTACION	940.20		
GASTOS NOTARIOS	34.74		
GASTOS PAPELERIA	470.52		
SERVICIOS BASICOS (TELEFONO, ENERGIA, AGUA)	5,430.81		
GASTOS MEDICINA	2678.98		
GASTOS DONACION	1154.36		
GASTOS ADMINI- COBRANZAS	578.43		
MATERIALES DE ASEO Y MANTENIMIENTO	207.80		
SERVICIO MANTENIMIENTO VEHICULOS Y REPUESTOS	2657.77		
SERVICIO MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y REPUESTOS	63.96		
SERVICIO MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION	23.21		
<b>GASTOS DEPRECIACIONES</b>		27,716.19	
7402 DEPRECIACIONES DE ACTIVOS	27,716.19		
7502 PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADOS	0.00		
<b>( = ) UTILIDAD</b>			<b>29,681.87</b>
811 15% A LOS TRABAJADORES		4,452.28	
829 UTILIDAD GRAVABLE		25,229.59	
539 SUBTOTAL A PAGAR AL SRI		1,497.94	
569 MENOS RETENCIONES HECHAS		3,422.96	
849 <b>SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE</b>		<u>2,172.73</u>	

## ANEXO H: ESTADOS DE RESULTADOS 2019

### INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN ESTADO DE RESULTADOS AL : 31 DE DICIEMBRE DEL 2019

( + )	<b>INGRESOS</b>			<b>231,620.78</b>
	OPERACIONALES		<u>231,620.78</u>	
	6011 Ventas Tarifa 12%	186,120.78		
		45,500.00		
	6021 Ventas Tarifa 0%	<u>0.00</u>		
( - )	<b>COSTOS Y GASTOS</b>			<b>214,021.20</b>
	<b>GATOS DE ADMNISTRACION</b>		91,754.00	
	SUELDOS, SALARIOS Y OTRAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA			
	7132 GRAVADA DEL IESS	71,757.32		
	IESS DEL 9,35% Y 11,15%	14,782.01		
	DECIMO TERCER SUELDO + DECIMO CUARTO SUELDO + FONDOS DE RESERVAS	5,214.67		
	BONIFICACION DE DESAHUCIO Y DESVINCULACION LABORAL	0.00		
	<b>GASTOS GENERALES</b>		85,551.01	
	7162 SERVICIOS PROFESIONALES	6490.00		
	7202 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	3,286.82		
	7192 SUMINISTROS Y MATERIALES	22.10		
	7231 TRANSPORTE	1,444.00		
	IMPUESTOS, INTERESES, COMISIONES, ADMINISTRATIVOS, IMPUESTOS Y			
	7472 CONTRIBUCIONES	9,098.08		
	7061 GASTOS DE ALIMENTACION	901.92		
	GASTOS NOTARIOS	14.00		
	GASTOS PAPELERIA	267.61		
	SERVICIOS BASICOS (TELEFONO, ENERGIA, AGUA)	4,268.83		
	GASTOS MEDICINA	528.32		
	GASTOS DONACION	527.87		
	GASTOS ADMINI- COBRANZAS	76.39		
	MATERIALES DE ASEO Y MANTENIMIENTO	1284.06		
	SERVICIO MANTENIMIENTO VEHICULOS Y REPUESTOS	44773.33		
	SERVICIO MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION	12567.68		
	<b>GASTOS DEPRECIACIONES</b>		36,716.19	
	7402 DEPRECIACIONES DE ACTIVOS	36,716.19		
	7502 PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADOS	0.00		
( = )	<b>UTILIDAD</b>			<b>17,599.58</b>
	811 15% A LOS TRABAJADORES			2,639.94
	829 UTILIDAD GRAVABLE			14,959.64
	539 SUBTOTAL A PAGAR AL SRI			0.00
	569 MENOS RETENCIONES HECHAS			1,208.34
	849 <b>SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE</b>			<u>0.00</u>

## ANEXO I: ESTADOS DE RESULTADOS 2020

### INDUSTRIAL MARCO SANTILLAN ESTADO DE RESULTADOS AL : 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

( + )	<b>INGRESOS</b>			<b>111,531.99</b>
	OPERACIONALES		<u>111,531.99</u>	
	6011 Ventas Tarifa 12%	66,031.99		
		45,500.00		
	6021 Ventas Tarifa 0%	<u>0.00</u>		
( - )	<b>COSTOS Y GASTOS</b>			<b>109,286.67</b>
	<b>GATOS DE ADMNISTRACION</b>		64,959.29	
	SUELDOS, SALARIOS Y OTRAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA			
	7132 GRAVADA DEL IESS	45,771.16		
	7142 IESS DEL 9,35% Y 11,15% DECIMO TERCER SUELDO + DECIMO CUARTO	9,428.86		
	7152 SUELDO + FONDOS DE RESERVAS BONIFICACION DE DESAHUCIO	6,902.73		
	7252 YDESVINCULACION LABORAL	2,856.54		
	<b>GASTOS GENERALES</b>		44,327.38	
	7162 SERVICIOS PROFESIONALES	2600.00		
	7202 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES			
	7222 SUMINISTROS Y MATERIALES	5,682.92		
	7232 TRANSPORTE	278.34		
	IMPUESTOS, INTERESES, COMISIONS, ADMINISTRATIVOS, IMPUESTOS Y			
	7462 CONTRIBUCIONES	90.91		
	7192 GASTOS DE ALIMENTACION	830.52		
	7192 GASTOS NOTARIOS	10.74		
	7192 GASTOS PAPELERIA	1061.92		
	SERVICIOS BASICOS (TELEFONO, ENERGIA, AGUA)	6,276.56		
	7192 GASTOS MEDICINA	519.26		
	7192 GASTOS DONACION	434.37		
	7192 GASTOS MANO DE OBRA	8483.00		
	7192 MATERIALES DE MANTENIMIENTO	10000.39		
	SERVICIO MANTENIMIENTO VEHICULOS Y			
	7192 REPUESTOS	7512.07		
	SERVICIO MANTENIMIENTO EQUIPO			
	7192 COMPUTACION	11.16		
	7192 OTROS GASTOS	535.22		
	<b>GASTOS DEPRECIACIONES</b>		0.00	
	7402 DEPRECIACIONES DE ACTIVOS	0.00		
	7502 PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADOS	0.00		
( = )	<b>UTILIDAD</b>			<b>2,245.32</b>
	811 15% A LOS TRABAJADORES			336.80
	829 UTILIDAD GRAVABLE			1,908.52
	539 SUBTOTAL A PAGAR AL SRI			0.00
	569 MENOS RETENCIONES HECHAS			1,361.11
	849 <b>SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE</b>			<b>0.00</b>