



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA
DE LÁCTEOS "DARILAC", CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE
COTOPAXI, PERÍODO 2022 - 2026.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

LISBETH ISABEL VARGAS BAQUE

Riobamba – Ecuador

2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA
DE LÁCTEOS "DARILAC", CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE
COTOPAXI, PERÍODO 2022 - 2026.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTOR: LISBETH ISABEL VARGAS BAQUE

DIRECTOR: ING. ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Lisbeth Isabel Vargas Baque

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, Lisbeth Isabel Vargas Baque, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como 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, 21 de marzo de 2023

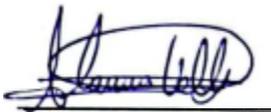
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lisbeth Vargas Baque', is written over a yellow rectangular highlight.

Lisbeth Isabel Vargas Baque

C.I: 095104021-1

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS "DARILAC", CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2022 - 2026.**”, realizado por la señorita: **LISBETH ISABEL VARGAS BAQUE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|---|--|--------------|
| Ing. Francisco Eduardo Toscano Guerrero PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 2023-03-21 |
| Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 2023-03-21 |
| Lcda. Carina Fernanda Vallejo Barreno MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 2023-03-21 |

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mi madre por ser un pilar importante en mi vida y siempre hacer lo posible para culminar con éxitos mi amada carrera, por nunca desampararme a pesar de enfrentar diversos obstáculos a lo largo de los años, de igual manera le dedico a mi padre, hermanos, a mis abuelitos Neris Vargas y Manuel Baque quiénes desde el cielo me han protegido de todo mal, a mis abuelitas Gloria Lascano y Colombia Delgado por brindarme su amor incondicional y por incentivar me a seguir adelante y finalmente a mi segunda madre Azucena Vargas y a mi prima Mikaela Villacis.

Lisbeth

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios por llenarme de bendiciones; al Príncipe San Miguel a quién me encomendé para que me ayudará en mi carrera universitaria brindándome sabiduría para enfrentar cada uno de los retos que se me presentaran en el camino; a mi madre Santa Baque por trabajar todos los días sin descansar para poder cubrir ciertos gastos de educación; a mi padre Luis Vargas por motivarme a seguir adelante y superarme; de igual manera a mis hermanos Luis e Ivan Vargas Baque por ayudarme en cada una de las adversidades; también quiero agradecer a mi tíos Azucena Vargas, Carlos Izquierdo, Lucia Baque y a mis primos Mikaela Villacis y Carlos Izquierdo por siempre brindarme su amor y apoyarme en cada una de mis metas, por otro lado, agradezco a cada uno de mis familiares y amigos por su apoyo incondicional, y finalmente agradezco a los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por impartir sus conocimientos e incentivarne a ser mejor persona.

Lisbeth

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|------------------------------|-------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xiii |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | xv |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xvi |
| RESUMEN..... | xvii |
| ABSTRACT | xviii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

| | | |
|-------|---|---|
| 1. | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 2 |
| 1.1 | Planteamiento del Problema | 2 |
| 1.2 | Objetivos | 3 |
| 1.2.1 | <i>General</i> | 3 |
| 1.2.2 | <i>Específicos</i> | 3 |
| 1.3 | Justificación | 3 |
| 1.3.1 | Justificación teórica | 3 |
| 1.3.2 | <i>Justificación metodológica</i> | 3 |
| 1.3.3 | <i>Justificación práctica</i> | 3 |
| 1.4 | Idea a defender | 4 |

CAPÍTULO II

| | | |
|---------|---------------------------------------|---|
| 2. | MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1 | Antecedentes de la investigación..... | 5 |
| 2.2 | Fundamentación teórica | 6 |
| 2.2.1 | Empresa | 6 |
| 2.2.2 | Empresa industrial..... | 6 |
| 2.2.3 | Recursos de las empresas..... | 6 |
| 2.2.4 | Origen de la administración..... | 7 |
| 2.2.5 | Modelo..... | 7 |
| 2.2.6 | Gestión..... | 8 |
| 2.2.7 | Gestión administrativa | 8 |
| 2.2.7.1 | <i>Propósito</i> | 8 |

| | | |
|---------------|--|-----------|
| 2.2.8 | Gestión contable | 8 |
| 2.2.9 | Gestión administrativa y financiera | 9 |
| 2.2.10 | Modelo de gestión administrativa | 9 |
| 2.2.11 | Administración | 10 |
| 2.2.11.1 | <i>Funciones de la administración</i> | 11 |
| 2.2.12 | Estudio administrativo | 12 |
| 2.2.12.1 | <i>Misión</i> | 12 |
| 2.2.12.2 | <i>Visión</i> | 12 |
| 2.2.12.3 | <i>Objetivos</i> | 12 |
| 2.2.12.4 | <i>Valores</i> | 12 |
| 2.2.13 | Estructura organizacional | 13 |
| 2.2.14 | Diagrama de flujo | 13 |
| 2.2.15 | Matriz FODA | 14 |
| 2.2.15.1 | <i>Fortaleza</i> | 15 |
| 2.2.15.2 | <i>Oportunidades</i> | 15 |
| 2.2.15.3 | <i>Amenazas</i> | 16 |
| 2.2.15.4 | <i>Debilidades</i> | 16 |
| 2.2.16 | Administración estratégica | 16 |
| 2.2.16.1 | <i>Importancia</i> | 16 |
| 2.2.16.2 | <i>Proceso</i> | 16 |
| 2.2.17 | Estrategia | 17 |
| 2.2.17.1 | <i>Estrategia defensiva</i> | 17 |
| 2.2.17.2 | <i>Estrategia ofensiva</i> | 18 |
| 2.2.17.3 | <i>Estrategia de reorientación</i> | 18 |
| 2.2.17.4 | <i>Estrategia de supervivencia</i> | 18 |
| 2.2.18 | Cadena de valor | 18 |
| 2.2.19 | Toma de decisiones | 18 |
| 2.2.20 | Contabilidad | 18 |
| 2.2.21 | Administración financiera | 19 |
| 2.2.22 | Gestión financiera | 19 |
| 2.2.23 | Modelo de gestión financiera | 19 |
| 2.2.24 | Estados financieros | 20 |
| 2.2.24.1 | <i>Estado de situación financiera</i> | 20 |
| 2.2.24.2 | <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> | 21 |
| 2.2.25 | Métodos de análisis financiero | 22 |
| 2.2.25.1 | <i>Análisis vertical</i> | 22 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.2.25.2 | <i>Análisis horizontal</i> | 22 |
| 2.2.26 | Indicadores financieros | 23 |
| 2.2.26.1 | <i>Indicadores de rentabilidad</i> | 23 |
| 2.2.26.2 | <i>Indicadores de liquidez</i> | 23 |
| 2.2.26.3 | <i>Indicadores de endeudamiento</i> | 25 |

CAPÍTULO III

| | | |
|------------|--|-----------|
| 3. | MARCO METODOLÓGICO | 26 |
| 3.1 | Enfoque de la investigación | 26 |
| 3.1.1 | <i>Cuantitativo</i> | 26 |
| 3.1.2 | <i>Cualitativo</i> | 26 |
| 3.2 | Alcance de la investigación | 26 |
| 3.2.1 | <i>Descriptivo</i> | 26 |
| 3.2.2 | <i>Explicativo</i> | 27 |
| 3.3 | Diseño de la investigación | 27 |
| 3.3.1 | <i>No experimental</i> | 27 |
| 3.4 | Según las intervenciones en el trabajo de campo | 27 |
| 3.4.1 | <i>Transversal</i> | 27 |
| 3.5 | Método de investigación | 28 |
| 3.5.1 | <i>Deductivo</i> | 28 |
| 3.5.2 | <i>Analítico</i> | 28 |
| 3.6 | Tipo de investigación | 28 |
| 3.6.1 | <i>Documental</i> | 28 |
| 3.7 | Técnicas de investigación | 29 |
| 3.7.1 | <i>Encuesta</i> | 29 |
| 3.7.2 | <i>Entrevista</i> | 29 |
| 3.8 | Instrumentos de investigación | 29 |
| 3.8.1 | <i>Guía de la entrevista</i> | 29 |
| 3.8.2 | <i>Cuestionario</i> | 29 |
| 3.9 | Población y muestra | 30 |
| 3.9.1 | <i>Poblaciones finitas</i> | 30 |

CAPÍTULO IV

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4. | MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 31 |
|-----------|---|-----------|

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Procesamiento, análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los trabajadores | 31 |
| 4.2 | Entrevista Gerente – Propietario de la Empresa Productora y Comercializadora “DARILAC” | 41 |
| 4.3 | Entrevista – Contador de la Empresa Productora y Comercializadora “DARILAC” | 44 |

CAPÍTULO V

| | | |
|---------|--|----|
| 5. | MARCO PROPOSITIVO | 46 |
| 5.1 | Propuesta y contenido..... | 46 |
| 5.1.1 | <i>Tema de la propuesta</i> | 46 |
| 5.1.2 | <i>Objetivos de la propuesta</i> | 46 |
| 5.2 | Modelo de la propuesta..... | 47 |
| 5.3 | Fase 1: Información Preliminar..... | 48 |
| 5.3.1 | <i>Antecedentes de la empresa</i> | 48 |
| 5.3.2 | <i>Ubicación</i> | 48 |
| 5.4 | Propuesta gestión administrativa | 48 |
| 5.4.1 | <i>Misión</i> | 48 |
| 5.4.2 | <i>Visión</i> | 49 |
| 5.4.3 | <i>Principios empresariales</i> | 50 |
| 5.4.4 | <i>Valores empresariales</i> | 50 |
| 5.4.5 | <i>Objetivos institucionales</i> | 51 |
| 5.4.6 | <i>Organigrama estructural</i> | 51 |
| 5.4.7 | <i>Políticas de la empresa DARILAC</i> | 52 |
| 5.4.7.1 | <i>Políticas respecto al gerente de la empresa</i> | 52 |
| 5.4.7.2 | <i>Políticas respecto a los trabajadores</i> | 52 |
| 5.4.7.3 | <i>Políticas respecto a los clientes</i> | 52 |
| 5.4.7.4 | <i>Políticas respecto a la higiene</i> | 52 |
| 5.4.8 | <i>Manual de funciones</i> | 53 |
| 5.4.8.1 | <i>Manual de funciones – Gerente</i> | 53 |
| 5.4.8.2 | <i>Manual de funciones – Contador</i> | 54 |
| 5.4.8.3 | <i>Manual de funciones – Jefe de producción</i> | 55 |
| 5.4.8.4 | <i>Manual de funciones – Operarios</i> | 56 |
| 5.4.8.5 | <i>Manual de funciones – Vendedor</i> | 57 |

| | | |
|---------------|--|------------|
| 5.4.9 | Flujograma de procesos | 58 |
| 5.4.9.1 | Contratación de personal..... | 58 |
| 5.4.9.2 | Remuneración del personal..... | 60 |
| 5.4.9.3 | Compra y revisión de materia prima | 62 |
| 5.4.9.4 | Venta de productos..... | 64 |
| 5.4.9.5 | Elaboración de quesos | 66 |
| 5.4.10 | Análisis Externo – Factores del Macroentorno | 68 |
| 5.4.11 | Análisis interno – Factores del Microentorno | 70 |
| 5.4.11.1 | Stakeholders..... | 70 |
| 5.4.12 | Matriz de factores internos | 72 |
| 5.4.13 | Matriz de factores externos | 73 |
| 5.4.14 | Determinación factores claves | 73 |
| 5.4.14.1 | Ponderación de factores internos | 74 |
| 5.4.14.2 | Ponderación de factores externos..... | 75 |
| 5.4.15 | Matriz FODA..... | 77 |
| 5.4.16 | Matriz de estrategias | 78 |
| 5.5 | Propuesta modelo financiero..... | 82 |
| 5.5.1 | Manual contable..... | 82 |
| 5.5.1.1 | Principios de contabilidad generalmente aceptados | 82 |
| 5.5.1.2 | Clasificación de cuentas | 83 |
| 5.5.1.3 | Plan de cuentas | 83 |
| 5.5.2 | Libro diario..... | 86 |
| 5.5.3 | Estados Financieros..... | 86 |
| 5.5.3.1 | Análisis Horizontal - Estado de Situación Financiera 2021-2022 | 89 |
| 5.5.3.2 | Análisis Horizontal – Estado de Pérdidas y Ganancias 2021-2022 | 91 |
| 5.5.3.3 | Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera 2021-2022 | 93 |
| 5.5.3.4 | Análisis Vertical – Estado de Pérdidas y Ganancias 2021-2022 | 95 |
| 5.5.4 | Indicadores financieros | 97 |
| 5.5.4.1 | Indicadores de liquidez | 97 |
| 5.5.4.2 | Indicadores de solvencia..... | 98 |
| 5.5.4.3 | Indicadores de Gestión | 99 |
| 5.5.4.4 | Indicadores de Rentabilidad | 102 |
| 5.5.5 | Políticas de financiamiento..... | 104 |
| 5.5.6 | Políticas cuentas por cobrar | 104 |
| 5.5.7 | Políticas cuentas por pagar..... | 105 |
| 5.5.8 | Políticas de inventarios | 106 |

| | | |
|-------------------------------|--|------------|
| 5.5.9 | <i>Proyección Financiera</i> | 107 |
| 5.5.9.1 | <i>Estado de Situación financiera Proyectado</i> | 107 |
| 5.5.9.2 | <i>Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado</i> | 107 |
| 5.5.10 | <i>Balanced Score Card</i> | 117 |
| 5.5.10.1 | <i>Semáforo del Cuadro de Mando Integral</i> | 118 |
| CONCLUSIONES | | 120 |
| RECOMENDACIONES | | 121 |
| BIBLIOGRAFÍA | | |
| ANEXOS | | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 1-2: | Diagrama de flujo | 13 |
| Tabla 1-3: | Trabajadores de la Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” | 30 |
| Tabla 1-4: | Misión, visión, objetivos, normas y políticas de calidad | 31 |
| Tabla 2-4: | Modelo de gestión administrativo financiero | 32 |
| Tabla 3-4: | Optimizar procesos | 33 |
| Tabla 4-4: | Rendimiento de la producción | 34 |
| Tabla 5-4: | Manual de funciones | 35 |
| Tabla 6-4: | Clima laboral | 36 |
| Tabla 7-4: | Capacitaciones | 37 |
| Tabla 8-4: | Calidad de los productos | 38 |
| Tabla 9-4: | Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social | 39 |
| Tabla 10-4: | Aspectos para mejorar la empresa | 40 |
| Tabla 1-5: | Construcción de la misión | 49 |
| Tabla 2-5: | Construcción de la visión | 49 |
| Tabla 3-5: | Manual de funciones – Gerente | 53 |
| Tabla 4-5: | Manual de funciones – Contador | 54 |
| Tabla 5-5: | Manual de funciones – Jefe de producción | 55 |
| Tabla 6-5: | Manual de funciones – Operarios | 56 |
| Tabla 7-5: | Manual de funciones – Vendedor | 57 |
| Tabla 8-5: | Descripción de procedimientos – Contratación de personal | 58 |
| Tabla 9-5: | Descripción de procedimientos – Remuneración del personal | 60 |
| Tabla 10-5: | Descripción de procedimientos – Compra y revisión de materia prima | 62 |
| Tabla 11-5: | Descripción de procedimientos – Venta de productos | 64 |
| Tabla 12-5: | Descripción de procedimientos – Elaboración de quesos | 66 |
| Tabla 13-5: | Factores claves del macroentorno | 68 |
| Tabla 14-5: | Stakeholders | 70 |
| Tabla 15-5: | Factores claves del microentorno | 71 |
| Tabla 16-5: | Matriz de factores internos | 72 |
| Tabla 17-5: | Matriz de factores externos | 73 |
| Tabla 18-5: | Puntuación factores claves | 73 |
| Tabla 19-5: | Ponderación de factores internos | 74 |
| Tabla 20-5: | Ponderación de factores externos | 75 |
| Tabla 21-5: | Matriz FODA - Priorizada | 77 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 22-5: Matriz de prioridades | 78 |
| Tabla 23-5: Clasificación de cuentas | 83 |
| Tabla 24-5: Plan de cuentas | 83 |
| Tabla 25-5: Análisis Horizontal – Estado de Situación Financiera 2021-2022 | 89 |
| Tabla 26-5: Análisis Horizontal – Estado de Pérdidas y Ganancias 2021-2022..... | 91 |
| Tabla 27-5: Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera 2021-2022 | 93 |
| Tabla 28-5: Análisis Vertical – Estado de Pérdidas y Ganancias 2021-2022..... | 95 |
| Tabla 29-5: Razón corriente..... | 97 |
| Tabla 30-5: Prueba ácida..... | 97 |
| Tabla 31-5: Endeudamiento del activo | 98 |
| Tabla 32-5: Endeudamiento patrimonial..... | 98 |
| Tabla 33-5: Apalancamiento | 98 |
| Tabla 34-5: Apalancamiento financiero..... | 99 |
| Tabla 35-5: Rotación de cartera | 99 |
| Tabla 36-5: Rotación de ventas..... | 100 |
| Tabla 37-5: Rotación de inventarios | 100 |
| Tabla 38-5: Período medio de cobranza | 100 |
| Tabla 39-5: Período medio de pago | 101 |
| Tabla 40-5: Período medio de inventario..... | 101 |
| Tabla 41-5: Rentabilidad neta del activo (Du Pont)..... | 102 |
| Tabla 42-5: Margen bruto | 102 |
| Tabla 43-5: Margen operacional | 102 |
| Tabla 44-5: Rentabilidad neta de ventas | 103 |
| Tabla 45-5: Rentabilidad sobre el patrimonio..... | 103 |
| Tabla 46-5: Plazos de cobro..... | 104 |
| Tabla 47-5: Solicitud de crédito..... | 105 |
| Tabla 48-5: Calendario de pagos | 106 |
| Tabla 49-5: Modelo Kardex..... | 106 |
| Tabla 50-5: Estado de Situación Financiera Proyectado..... | 109 |
| Tabla 51-5: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado | 112 |
| Tabla 52-5: Indicadores financieros proyectados | 114 |
| Tabla 53-5: Perspectiva Financiera..... | 117 |
| Tabla 54-5: Perspectiva Clientes..... | 117 |
| Tabla 55-5: Perspectiva Procesos Internos | 118 |
| Tabla 56-5: Semaforización Cuadro de Mando Integral..... | 118 |
| Tabla 57-5: Semáforo del Balanced Score Card..... | 119 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | | |
|--------------------------|--|-----|
| Ilustración 1-2: | Modelo de gestión administrativa..... | 10 |
| Ilustración 2-2: | Funciones de la administración..... | 11 |
| Ilustración 3-2: | Elementos Matriz FODA | 15 |
| Ilustración 4-2: | Proceso Administración Estratégica | 17 |
| Ilustración 5-2: | Modelo de gestión financiera..... | 20 |
| Ilustración 1-4: | Misión, visión, objetivos, normas y políticas de calidad | 31 |
| Ilustración 2-4: | Modelo de gestión administrativo financiero..... | 32 |
| Ilustración 3-4: | Optimizar procesos | 33 |
| Ilustración 4-4: | Rendimiento de la producción | 34 |
| Ilustración 5-4: | Manual de funciones | 35 |
| Ilustración 6-4: | Clima laboral..... | 36 |
| Ilustración 7-4: | Capacitaciones | 37 |
| Ilustración 8-4: | Calidad de los productos..... | 38 |
| Ilustración 9-4: | Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social..... | 39 |
| Ilustración 10-4: | Aspectos para mejorar la empresa | 40 |
| Ilustración 1-5: | Modelo de la propuesta..... | 47 |
| Ilustración 2-5: | Valores empresariales | 50 |
| Ilustración 3-5: | Organigrama estructural | 51 |
| Ilustración 4-5: | Flujograma – Contratación de personal | 59 |
| Ilustración 5-5: | Flujograma – Remuneración del personal | 61 |
| Ilustración 6-5: | Flujograma – Compra y revisión de materia prima | 63 |
| Ilustración 7-5: | Flujograma – Ventas | 65 |
| Ilustración 8-5: | Flujograma – Elaboración de quesos | 67 |
| Ilustración 9-5: | Matriz de estrategias | 81 |
| Ilustración 10-5: | Principios de contabilidad generalmente aceptados..... | 82 |
| Ilustración 11-5: | Modelo libro diario | 86 |
| Ilustración 12-5: | Modelo Estado de situación financiera..... | 87 |
| Ilustración 13-5: | Modelo Estado de Resultados | 88 |
| Ilustración 14-5: | Utilidad del ejercicio..... | 116 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC”

ANEXO B: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC”

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC”

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseñar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos "DARILAC", con el fin de incrementar la rentabilidad utilizando de manera eficiente los recursos administrativos y financieros. La metodología utilizada se basó en un enfoque cuantitativo y cualitativo, además de la aplicación de encuestas y entrevistas que fueron fundamentales para la recopilación de información, por otro lado; se efectuó un análisis del macro y micro entorno por medio de una matriz FODA, donde se pudo determinar las falencias que tiene la empresa, también se aplicó un análisis horizontal y vertical, así como el uso de los indicadores financieros. Es por ello, que se pudo evidenciar ciertos problemas como un exceso de liquidez en el corto plazo, falta de políticas de cobro y de pago, bajo nivel de rotación de los inventarios, bajo nivel de rentabilidad, entre otros. Por lo tanto, el presente modelo de gestión administrativo financiero contribuirá a llevar un mejor control en la empresa, además que permitirá incrementar la rentabilidad y reducir el tiempo de rotación de inventarios, en los próximos años por medio de las estrategias y políticas planteadas en el modelo. Debido a esto, se recomienda que la empresa implemente este modelo dentro de sus actividades para mejorar su gestión y tomar decisiones acertadas en beneficio de la organización.

Palabras clave: <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <MATRIZ FODA>, <INDICADORES FINANCIEROS>, <RENTABILIDAD>, <BALANCED SCORECARD>.



03-04-2023

0640-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This research aimed to design a Financial Administrative Management Model for the Dairy Producer and Marketer Company "DARILAC" to increase profitability by efficiently using administrative and financial resources. The methodology for this research involved a quantitative and qualitative approach, in addition to applying surveys and interviews that were essential for data collection. On the other hand, the SWOT matrix was necessary to analyze the macro and micro-environment. This analysis helped determine the company's shortcomings. A horizontal and vertical analysis was also applied, as well as the use of financial indicators. As a result, certain problems could be evidenced, such as excess liquidity in the short term, lack of collection and payment policies, low level of inventory turnover, and low level of profitability, among others. Therefore, this model of financial and administrative management will contribute to better control in the company and increase profitability and reduce inventory turnover time in the coming years through the strategies and policies proposed in the model. Due to this, it is recommended that the company implement this model in its activities to improve its management and make sound decisions for the organization's benefit.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <SWOT MATRIX>, <FINANCIAL INDICATORS>, <PROFITABILITY>, <BALANCED SCORECARD>.



Lic. Mónica Logroño Becerra

060274953-3

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC”; instrumento que contribuirá a la solución de problemas que existan dentro de la organización, a través de diferentes estrategias en cada una de las áreas críticas, de este modo se optimizarán cada uno de los recursos de la empresa y será más productiva incrementando su rentabilidad. El desarrollo de este trabajo de investigación estará compuesto por cinco capítulos, además de conclusiones, recomendaciones y anexos.

El primer capítulo, está constituido por el planteamiento del problema donde se detalla el por qué es necesario incrementar este modelo dentro de la organización; además, justica la importancia del instrumento y finalmente se detallan cada uno de los objetivos que se desean alcanzar a través de esta investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, pieza fundamental para el diseño del modelo de gestión administrativo financiero, en este apartado se mencionan: antecedentes investigativos, además, de bases teóricas sobre: Modelos Administrativos, Modelos Financieros, Matriz DAFO, Plan de Cuentas, Estados Financieros, Indicadores, Rentabilidad Financiera y Económica, entre otros.

El tercer capítulo, consta del marco metodológico con el que se desarrolla la investigación, así como, cada uno de los instrumentos que serán aplicados para obtener información primordial para el desarrollo del modelo.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores de la empresa; de igual manera se realiza un análisis de los resultados conseguidos para establecer estrategias.

En el quinto capítulo se desarrolla la propuesta del modelo de gestión administrativo financiero, iniciando con la propuesta de misión, visión, políticas, objetivos y valores institucionales; además, se realizó un análisis del macro y micro entorno; mismo que contribuyo a generar estrategias en beneficio de la organización, por otro lado, se elaboró un plan de cuentas, estados financieros, análisis horizontal y vertical, y posterior se aplicó indicadores financieros, para establecer estrategias que contribuyan al crecimiento de la rentabilidad de la empresa y finalmente se efectuaron conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, las PYMES que se encuentran en el mercado se presentan en todas las formas y dimensiones; pudiendo existir con un solo propietario, con libertad de desarrollar diversas actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, con la finalidad de alcanzar utilidad económica.

De acuerdo con el Estudio de Gestión Competitiva de las PYMES las unidades productivas en el Ecuador representan un 95%. Existen estudios que demuestran que en el Ecuador a pesar de que el sector comercial mantiene un indicador alto de la producción y el comercio su evolución estructural y funcional no presenta avances (Rodríguez & Aviles, 2020).

En el país los problemas que tienen los negocios empíricos, es que no cuentan con un sistema adecuado de información financiera necesaria para la toma de decisiones, por lo cual; no se conoce con certeza, que tan productivo y competitivo está siendo dicho negocio.

Los modelos de gestión administrativa financiera son considerados como instrumentos fundamentales para alcanzar el éxito dentro de una institución, debido a que; sus principales objetivos son: planificar, organizar, dirigir y controlar los distintos recursos materiales y financieros, conjuntamente con el equipo de talento humano que posee la organización, a fin de lograr un trabajo eficiente y reducir el riesgo.

DARILAC, es una empresa familiar que nace el 15 de febrero del 2011, está ubicado en el Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos. Actualmente, cuenta con dos productos el queso pasteurizado y el manjar, productos que son distribuidos en el cantón Salcedo y en otras ciudades como Quito, Puyo, La Maná y Ambato. La Productora y Comercializadora “DARILAC” en su mayoría está constituida por miembros de la misma familia; los cuales son los responsables de la administración, producción y distribución de lácteos. Sin embargo, debido a la experiencia y al manejo empírico de la empresa no se lleva un control apropiado de los procesos que implica la misma. Por lo tanto, es indispensable generar un modelo de gestión administrativo - financiero que mejore la rentabilidad del negocio permitiendo su crecimiento económico y posicionamiento dentro del mercado.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos "DARILAC", cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2022 - 2026.

1.2.2 Específicos

- Fundamentar teóricamente los modelos de gestión, utilizando información relevante que aporte al desarrollo de la investigación.
- Realizar un estudio de la situación actual de la empresa para determinar el funcionamiento y el manejo administrativo – financiero.
- Proponer un modelo de gestión administrativo – financiero que contribuya a la optimización de recursos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

En el presente trabajo se desarrollarán investigaciones con el sustento de libros, artículos científicos, revistas, tesis, etc., con el fin de obtener información relevante y veraz, que sirva de guía para el diseño de un modelo de gestión administrativa – financiera.

1.3.2 Justificación metodológica

En la presente investigación se pondrá en práctica distintas técnicas, metodologías e instrumentos que nos ayuden a realizar análisis y diagnósticos de los principales problemas que abarca la empresa con el fin de plantear posibles soluciones.

1.3.3 Justificación práctica

La provincia de Cotopaxi se distingue en su mayoría por sus actividades ganaderas, como base para la producción y comercialización de lácteos siendo esta su principal fuente de ingresos. En el caso de la Productora y Comercializadora “DARILAC” obtiene su materia prima de los

distintos ganaderos de las comunas del cantón Salcedo. Al desarrollar un modelo de gestión administrativo – financiero se pretende optimizar distintos procesos que ayuden a incrementar su rentabilidad y a su vez la producción con el propósito de que el negocio sea más competitivo en el mercado.

1.4 Idea a defender

¿Cómo un modelo de gestión administrativo – financiero maximizara la rentabilidad de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos DARILAC, del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2022 – 2026?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

El objetivo de este capítulo es recopilar información relevante de investigaciones similares sobre modelos de gestión administrativo – financiero. Por lo tanto, para desarrollar el presente trabajo de titulación, se ha recopilado información de diferentes tesis de pregrado y posgrado, que serán utilizadas de referencia para realizar nuestro marco teórico del modelo de gestión administrativo financiero.

Pesantez (2018) tesis titulada: “Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la Empresa PRASOL-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”. Según, Pesantez en la investigación planteada se tiene como finalidad mejorar la gestión financiera de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán recopilando información dentro de la institución a través de encuestas a los miembros de la institución.

Aguilar (2015) tesis titulada: “Elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera en la empresa Alma Natura de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad financiera, en el periodo marzo-diciembre 2013.” En el trabajo de investigación el autor menciona que el proyecto tiene como finalidad determinar las condiciones de cómo opera la empresa para identificar las áreas críticas de la misma, con el fin de incorporar un modelo de gestión administrativa y financiera.

Catagña (2019) tesis titulada: “Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”. El autor menciona, que el objetivo de este trabajo estaba enfocado en diseñar un modelo de gestión administrativa – financiera, a través de la reestructuración filosófica, institucional y financiera para mejorar los procesos administrativos financieros.

Andrade (2014) tesis titulada: “Modelo de gestión administrativo financiero para PJM Corporation CIA.LTDA. de la ciudad de Esmeraldas”. Andrade manifiesta que la investigación parte de la necesidad de incorporar en la compañía PJM CORPORATION CIA. LTDA., un modelo de gestión administrativo financiero para desarrollar sus actividades de manera eficiente, ya que presenta necesidades de orden administrativo y financiero.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Empresa

Se puede definir a la empresa como una organización que está legalmente constituida por un conjunto de personas, leyes, normas, etc., que son de gran utilidad para el óptimo funcionamiento de organización, la mayoría de empresas por lo general buscan obtener una rentabilidad por el giro del negocio, pero cabe recalcar que también existen instituciones que buscan el beneficio de las personas sin obtener un incentivo económico.

2.2.2 Empresa industrial

Las empresas industriales son aquellas que se dedican a obtener materia prima, con el fin de transformar y convertir en un producto terminado, esto se lleva a cabo a través de un proceso sistematizado teniendo en cuenta varios aspectos sanitarios. Un ejemplo de esto es una empresa de lácteos ya que al obtener la materia prima (leche) y transformarla se obtienen derivados lácteos como el queso pasteurizado, manjar, yogurt, entre otros.

2.2.3 Recursos de las empresas

Toda empresa posee diferentes recursos que permiten alcanzar las metas y objetivos planteados por la institución, a continuación, se menciona cada uno de ellos:

- **Recurso humano:** También conocido como talento humano, es parte fundamental dentro de las instituciones, ya que son ellos quienes permiten que la empresa siga funcionando y produciendo de manera efectiva;
- **Recursos financieros:** Dentro de los recursos financieros que posee la empresa, se puede encontrar el dinero en efectivo que posee, la utilidad generada por las ventas y a su vez los créditos que se mantienen con entidades financieras, ya que esto contribuye al crecimiento de la organización;
- **Recursos materiales:** Los recursos materiales son los instrumentos que permiten al talento humano realizar las actividades del giro de la empresa, aquí se puede mencionar la maquinaria, vehículos, insumos, entre otros;
- **Recursos técnicos:** Son recursos de naturaleza intangible; sin embargo, sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos. Ejemplos de este tipo de recursos son: sistemas de producción, ventas, finanzas, entre otros. (Guerrero y Galindo, 2015, p.38)

2.2.4 Origen de la administración

(Mero, 2018) menciona que: fue desarrollado por Henri Fayol en el año 1916, constituyéndose en un paradigma del proceso administrativo y de las áreas funcionales; aunque actualmente se discuta si la administración es una ciencia o, es arte, desde una perspectiva donde predomina la funcionabilidad se afirma que la función básica de la administración es la de seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia su logro; por tanto, implica definir la administración como un proceso que, como tal, requiere de la ejecución de una serie de funciones. Fayol magistralmente describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; otros la denominan fases o etapas. (p.90)

2.2.5 Modelo

A continuación, se mencionan diferentes conceptos de modelo, establecido por diferentes autores:

(Moreno, 2019) manifiesta que: un modelo es un patrón que sirve de guía para que las empresas e instituciones públicas y privadas puedan desarrollar sus diversas actividades, tareas, planes, programas y proyectos, buscando la mayor optimización de sus recursos, esto es disminuir sus gastos y maximizar sus beneficios, para el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. (p.18)

(Mujica y Rincón, 2011) mencionan que: un modelo es una estructura conceptual que sugiere un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas. Cumple esta función en virtud de que une de manera inferencial, las proposiciones que afirman algo sobre los fenómenos que en él se integran. De esta manera, su estructura es diferente de la que se supone existe en el conjunto de fenómenos de la naturaleza. El modelo concebido en esta forma, impulsa la inteligibilidad y ayuda a la comprensión de los fenómenos, ya que proporciona los canales de interconexión entre hechos que, sin la existencia de los lazos inferenciales, podrían permanecer aislados e independientes unos de otros. (p.55)

Según (Carvajal, 2002) el modelo puede considerarse como una especie de descripción o representación de la realidad (hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras y sistemas, entre otros), que, por lo general, está en función de unos supuestos teóricos o de una teoría. Dicha representación es una construcción racional de un campo de estudio concreto, y suele presentarse en diferentes grados de abstracción. En consecuencia, se trata de: una idealización, en cuanto que muestra las condiciones perfectas en las que se produce el fenómeno o el sistema; y una aproximación esquematizada de este campo de estudio; es decir, no intenta representar la realidad como tal, sino sólo aquellos aspectos o variables más importantes y significativos. (p.9)

Por ello, se puede deducir que un modelo es una guía que permite a las organizaciones públicas o privadas tener un horizonte claro de las actividades que desean realizar en torno al beneficio y

crecimiento de la institución de manera eficiente, con la ayuda de los diferentes miembros de la empresa.

2.2.6 Gestión

Para (Criollo, 2014) la gestión es un proceso sistemático que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los administradores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización, también se puede mencionar, que la gestión contribuye en regularizar las funciones de los colaboradores para cumplir objetivos planteados por la organización de manera eficaz y eficiente. (p.12)

2.2.7 Gestión administrativa

La gestión administrativa cumple un rol importante dentro de las diversas instituciones públicas o privadas; debido a que, proporciona alternativas para las áreas funcionales de la empresa con el objetivo de que sus procesos sean más productivos y eficientes, de este modo generar valor empresarial y optimizar recursos dentro de la organización.

2.2.7.1 Propósito

(Martínez, 2018) menciona que: los propósitos de la gestión administrativa son: proporcionar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica), anticipar las necesidades financieras de financiación de la empresa y a la vez, seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las necesidades de la forma más eficiente, así como analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la organización en cuanto a aspectos tales como inversiones, políticas comerciales, precios de los productos o servicios que ofrece, entre otros. (p.32)

2.2.8 Gestión contable

Según (Criollo, 2014) “la gestión contable permite registrar la documentación generada en las operaciones diarias, clasificándola de acuerdo a los gastos y archivarla, para luego resumir de manera significativa y en términos monetarios, emitiendo los estados financieros y los reportes gerenciales.”

2.2.9 *Gestión administrativa y financiera*

Según (Criollo,2014) La gestión administrativa y financiera es uno de los procesos sumamente muy importantes en la parte interna de una entidad debido a que es la parte principal que todo administrador o gerente debe cumplir para direccionar de manera correcta sus funciones y de la misma forma la gestión financiera debe ser realizada de manera eficiente, porque de tal forma podemos obtener información adecuada y realizar un análisis; posteriormente permitirá obtener resultados para la toma de decisiones óptimas. (p.14)

2.2.10 *Modelo de gestión administrativa*

Para (Zurita, Medina, Sailema, y Quispe, 2017) la base del modelo de gestión administrativo se fundamenta en: Análisis externo e interno, Principios, Objetivos, Características, y Planificación para su diseño e implementación. El modelo hace hincapié en el enfoque estratégico, que considera la estrategia empresarial y sus niveles de gestión (estratégico, táctico y operativo).

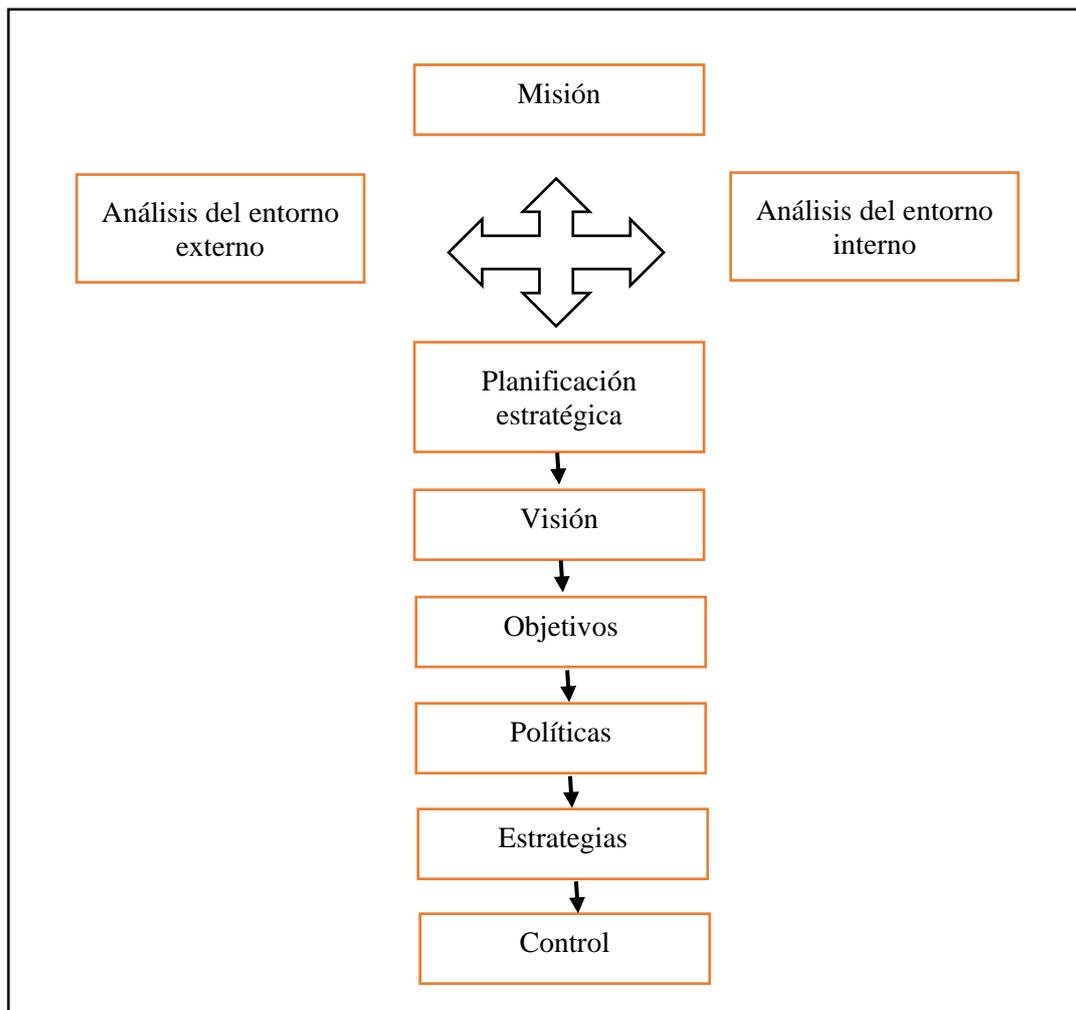


Ilustración 1-2: Modelo de gestión administrativa.

Fuente: Altamirano, Chicaiza, Torres, & García, 2017.

Realizado por: Vargas, L. (2022).

2.2.11 Administración

Para (Sánchez, 2015) menciona que: la administración se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (p.55)

Se puede deducir que, la administración es un conjunto de procesos sistemáticos que permiten a la empresa funcionar de manera óptima y eficiente, con el propósito de ser más productivos y optimizar los recursos que posee la institución.

2.2.11.1 Funciones de la administración

Se considera que las funciones de la administración son 4: planificar, organizar, dirigir y controlar que resultan muy importante dentro de las organizaciones.

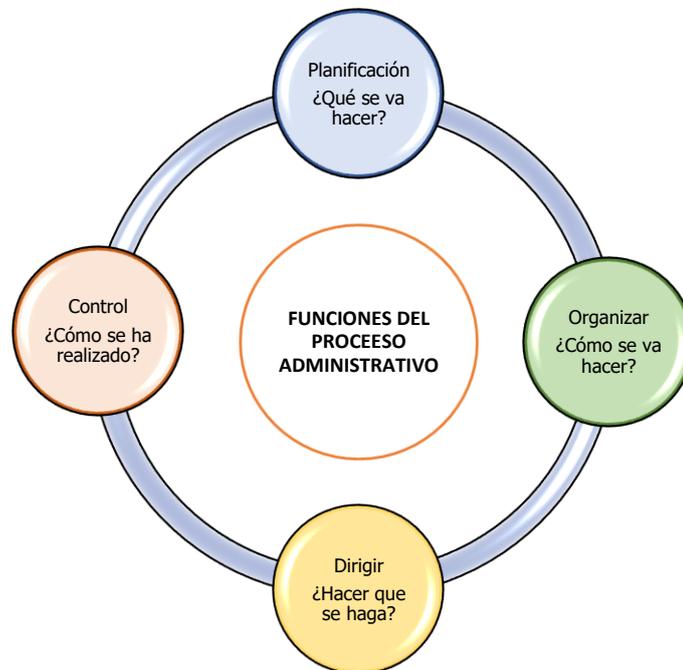


Ilustración 2-2: Funciones de la administración

Fuente: Vélez, 2018.

Realizado por: Vargas, L. (2022).

- **Planificar:** La planificación es lo primero que se debe realizar en el proceso administrativo, ya que se debe detallar lo que se desea hacer en el transcurso de la gestión, en este punto se establecen los objetivos, estrategias empresariales, metas, etc., si dentro de la organización se planifica de manera correcta es muy probable que la empresa funcione bien y esté alerta ante algún cambio interno o externo que se dé;
- **Organizar:** La organización en cualquier ámbito es punto muy importante ya que trata de que todos los procesos se lleven de manera eficiente, distribuyendo las actividades con el fin de que cada una de las áreas funcionales de la institución cumplan sus objetivos;
- **Dirigir:** Dentro de las organizaciones el talento humano es el apoyo que tiene la institución para desarrollar sus actividades, es por ello que se debe dirigir, incentivar, motivar, etc. a los empleados para desarrollar los procesos de forma óptima y también hacerles sentir parte de la empresa con el fin de alcanzar nuevas metas;
- **Controlar:** El control es el último paso dentro de las funciones, sin embargo, no el menos importante, una vez que se hayan ejecutado las actividades que se planificaron con anterioridad hay que hacer un

seguimiento para verificar que tanto se ha cumplido el objetivo propuesto, y detectar los fallos para mejorar en el siguiente proceso. (Mero, 2018, p.91-94)

2.2.12 Estudio administrativo

Según (Guerrero y Santacruz, 2016) menciona que: un estudio administrativo proporciona las herramientas necesarias para administrar adecuadamente una empresa; cuando esta última se encuentra ya en funcionamiento y si aún no se inician las actividades de la misma, marca el rumbo a seguir en su administración. Este estudio es de suma importancia; debido a que, este describe lo que la empresa desea alcanzar en un futuro, todo esto plasmado en la misión, visión y objetivos. Además, de tener en cuenta los valores y principios administrativos. (p.26)

2.2.12.1 Misión

Para (Leal y Neira, 2017) la misión “representa lo que en concreto se quiere ser y hacer, en que consiste la actividad del proyecto, porque existe, a quien le sirve y los principios y valores en el que intenta funcionar.” (p.32)

2.2.12.2 Visión

Este representa el propósito estratégico, la proyección de las expectativas de la organización sobre lo que quiere ser y hacer, sobre la naturaleza de la organización, su política general o filosofía que le permitirá en el futuro sobrellevar a cabo sus actividades, tener oportunidades y descartar amenazas. (Leal y Neira, 2017, p.31)

2.2.12.3 Objetivos

Según (Leal y Neira, 2017), “el objetivo es la expresión concreta y operativa de lo que el proyecto quiere alcanzar y la acción es el objetivo con un tiempo determinado y unas acciones a tomar para alcanzarlo.” (p.32)

2.2.12.4 Valores

Para (Ramírez y Tejada, 2020) los valores se relacionan con cosas como un tratamiento justo, integridad, conducta ética, sentido de innovación, trabajo de equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad, social y ciudadanía en la comunidad. Los valores se establecen según los criterios que mantenga la institución en beneficio del establecimiento y de sus involucrados. (p.39-40)

2.2.13 Estructura organizacional

La estructura es fundamental en una organización, sea grande o pequeña ya que a través de la aplicación de las estrategias se puede alcanzar resultados que marquen la diferencia. Se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización. (Bastidas, 2018, p.22)

Dentro del ámbito empresarial, las grandes, medianas y pequeñas empresas poseen un organigrama estructural, el cual es un esquema donde se detallan los departamentos que existen dentro de la misma, además, debe tener un orden jerárquico que permita establecer las funciones y actividades que realizan cada uno de los trabajadores. De este modo, fomentará que la institución sea más ordenada y así alcanzar los objetivos de cada una de las secciones.

2.2.14 Diagrama de flujo

Según (Bastidas, 2018) el diagrama de flujo “es un diagrama que describe un proceso, su utilización es para documentar, planificar, mejorar y comunicar procesos, viene a ser una representación simbólica de un procedimiento administrativo.” (p.32)

Tabla 1-2: Diagrama de flujo

| <i>Símbolo</i> | <i>Significado</i> | <i>Instrucción</i> |
|---|----------------------|---|
|  | Operación, actividad | Describir una acción o actividad que se va a desarrollar. |
|  | Decisión | Mencionar la acción sobre la cual se va a decidir. |
|  | Transporte | Indicar el proceso o actividad al cual se traslada. |
|  | Documento impreso | Anotar el nombre del documento que se genera. |
|  | Inicio, fin | Indica el inicio y fin de un proceso. |

| | | |
|--|-------------------------------|--|
|  | Conector | Indica el traslado del proceso. |
|  | Almacenamiento, archivo | Anotar el nombre o lugar del archivo. |
|  | Demora, espera | Da a conocer que un proceso tardara un poco. |
|  | Inspección, control | Indica que se revisa una actividad. |
|  | Sentido de flujo | Permite indicar el sentido. |
|  | Remisión electrónica de datos | Indica a donde va. |

Fuente: Espinosa, 2018.

Realizado por: Vargas, L. (2022).

2.2.15 Matriz FODA

La matriz FODA, es un instrumento donde se pueden detallar las fortalezas, debilidades (factores internos), amenazas y oportunidades (factores externos) que tiene la empresa, con el fin de establecer estrategias y saber cómo afrontar los aspectos negativos existentes.

Es importante mencionar que las fortalezas son todos aquellos sucesos o elementos que posee nuestra empresa y nos hace diferentes; las debilidades son los sucesos o elementos que nos limitan o impiden crecer; las oportunidades son todos aquellos sucesos o elementos externos que pueden beneficiar a la empresa y las amenazas son todos aquellos sucesos o elementos externos que pueden dañar a la empresa. (Ramírez y Tejada, 2020, p.61)

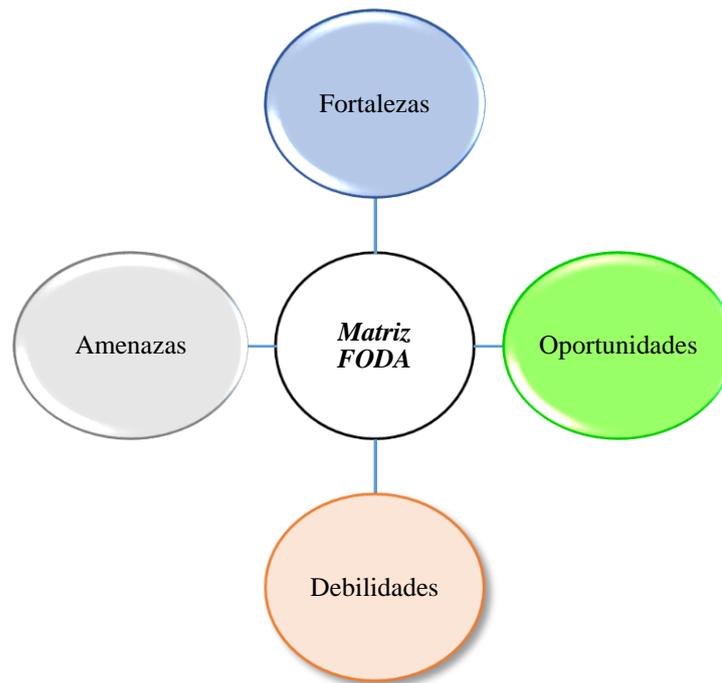


Ilustración 3-2: Elementos Matriz FODA

Fuente: Ramírez y Betancourt, 2020.

2.2.15.1 Fortaleza

Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc. (Ramírez, 2017, p.55)

2.2.15.2 Oportunidades

Las oportunidades son un factor presente dentro del ámbito empresarial, lo que es muy importante para el funcionamiento de la misma y es de suma importancia saber aprovecharlas de la mejor manera. La mayor parte de las compañías, y sin duda las grandes, no cesan de encontrar infinidad de oportunidades. (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2015, p.69)

2.2.15.3 Amenazas

(Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2015, p.70) mencionan que: “Una amenaza es una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía para lograr la competitividad estratégica.”

2.2.15.4 Debilidades

Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. (Ramírez, 2017, p.55)

2.2.16 Administración estratégica

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. Un concepto que suele utilizarse en la administración estratégica es el de modelo de negocios, mismo que hace referencia al conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos. (Robbins y Coulter, 2014, p.240)

2.2.16.1 Importancia

La administración estratégica es muy importante por diversos factores, uno de ellos es el riesgo que se encuentra presente en el mercado, es por esto, que se deben establecer estrategias que permitan contrarrestar este factor. Sin embargo, de aquello depende que una organización siga creciendo, o a su vez que esta quiebre, debido a que un correcto funcionamiento en la administración es vital en todo tipo de establecimiento.

2.2.16.2 Proceso

Las estrategias se deben plantear de acuerdo a la situación de cada empresa, sin embargo, es importante tomar en cuenta estos aspectos:

- Identificar la misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la empresa: Es importante identificar cada uno de estos puntos ya que en ellos se menciona la razón de ser de la empresa y a que se quiere llegar.

- Realizar un análisis externo: Desarrollar un análisis es fundamental ya que en este punto se analizan cada uno de los factores externos que de alguna manera influyen en el buen funcionamiento de la institución.
- Realizar un análisis interno: Dentro de los factores de internos se pueden mencionar a los clientes, trabajadores, proveedores; cada uno de ellos tienen relevancia dentro de la industria ya que al realizar un estudio de ello se puede saber sus habilidades, destrezas y debilidades.
- Formular estrategias: Una vez revisado los puntos anteriores, se procede a realizar estrategias en beneficio de la empresa, esto se puede hacer con la ayuda de un análisis FODA ya que ahí se detalla lo bueno y malo de la empresa y nos permite formular estrategias para la toma de decisiones.
- Evaluar resultados: Después de implementar las estrategias se debe evaluar los resultados que estas generaron ya sean positivos o negativos ya que en base a esto se puede mejorar los procesos.

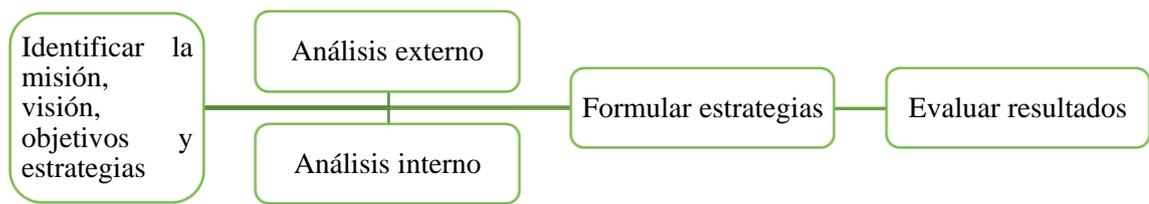


Ilustración 4-2: Proceso Administración Estratégica

Fuente: Robbins y Coulter, 2014.

Realizado por: Vargas, L. (2022).

2.2.17 Estrategia

Las estrategias son aquellas opciones que se establecen para solucionar o mitigar algún problema existente dentro de la organización; por lo general, estas estrategias son formuladas por el gerente encargado. Además, estas parten de las fortalezas y oportunidades del establecimiento.

2.2.17.1 Estrategia defensiva

“Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (por ejemplo: evitar perder cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.” (Sánchez, 2020, p.33)

2.2.17.2 Estrategia ofensiva

“Buscan mejorar nuestra situación actual (por ejemplo: ganar cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas.” (Sánchez, 2020, p.34)

2.2.17.3 Estrategia de reorientación

“Buscan transformar la situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.” (Sánchez, 2020, p.34)

2.2.17.4 Estrategia de supervivencia

(Sánchez, 2020) menciona que la estrategia de supervivencia “busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.” (p.34)

2.2.18 Cadena de valor

Según (Peñaloza, 2021) la cadena de valor es una herramienta que tiene por objetivo construir un modelo propio que contempla las principales actividades de la asociación que generan valor al socio. Por lo ante expuesto, es de suma importancia la cadena de valor ya que permite a la empresa ser más competitiva en el mercado, por medio de un manejo eficiente de los recursos. (p.46)

2.2.19 Toma de decisiones

La toma de decisiones “es aquellas que nos permite elegir una alternativa entre varias opciones con la única finalidad de resolver situaciones o mejorarlas acorde a la situación que se presenta, puede ser en el ámbito empresarial, laboral, personal o familiar.” (Chiriguayo, 2022, p.8)

2.2.20 Contabilidad

La contabilidad es un sistema de información económica que, con una metodología propia y específica, persigue el conocimiento comparable del presente, pasado y futuro de la realidad económico-financiera de la entidad descrita, suministrando una información, en términos cualitativos (elementos registrados) y

cuantitativo-monetarios (elementos valorados) útil para la toma de decisiones de la institución. (Navarro, 2022, p. 57)

2.2.21 Administración financiera

La administración financiera es un conjunto de actividades que se desarrollan por parte del gerente o administrador financiero de la organización, estas acciones son relevantes para el manejo adecuado de los recursos financieros, las funciones que realiza el encargado de esta área son las siguientes:

- El presupuesto para determinar el nivel de cumplimiento en cada una de las áreas funcionales de la organización.
- La recaudación de los ingresos o ventas.
- Pagos a proveedores, trabajadores, instituciones públicas.
- Impuesto a la renta, IVA, ICE.
- Autorización de créditos a clientes.

Es importante analizar todos estos factores para tomar decisiones acertadas en beneficio del negocio, además, es importante mencionar que hay que tomar en cuenta ciertos factores externos que se ven altamente relacionados con el negocio; como, el creciente conflicto financiero que se dio por la crisis sanitaria que perjudicó a la economía global, misma que se está empezando a recuperar de manera ralentizada.

2.2.22 Gestión financiera

La gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización. (Terrazas, 2009, p.57)

2.2.23 Modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera aportará a los indicadores de desempeño en la perspectiva financiera, políticas que permitan la maximización del uso de los recursos financieros que posee la empresa, potencializando su eficiencia y eficacia en el desempeño y uso de los recursos, que posibilite a la empresa afrontar los cambios que se presenten en el entorno y que genere información veraz y oportuna que agilite

la adecuada toma de decisiones y que facilite medir el grado de cumplimiento de objetivos. (Elejalde, 2013, pág. 209)

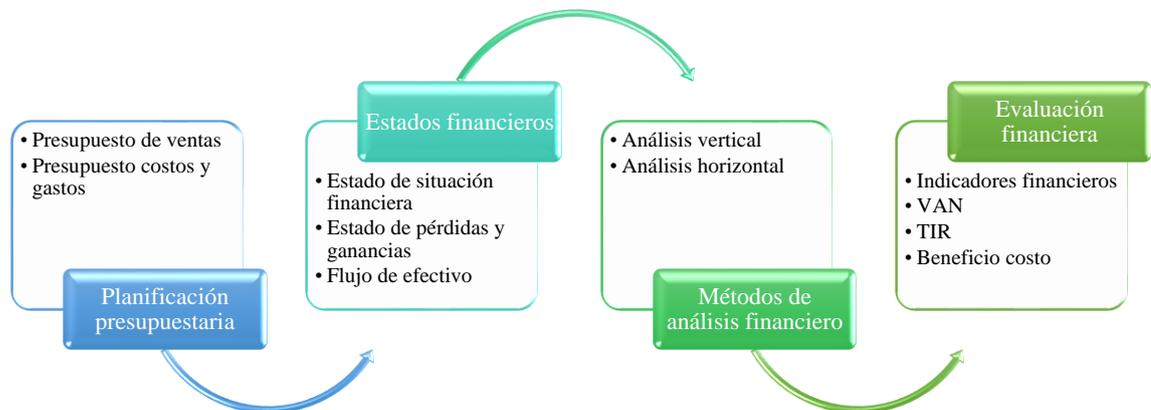


Ilustración 5-2: Modelo de gestión financiera

Fuente: Cuvi, 2013.

Realizado por: Vargas, L. (2022).

2.2.24 Estados financieros

Los estados financieros dentro de la empresa son de suma importancia ya que a través de estos podemos determinar la situación económica – financiera de la empresa. Además, a través de los distintos indicadores financieros se puede determinar qué tan solvente es la empresa.

2.2.24.1 Estado de situación financiera

“El balance muestra la situación financiera porque mediante la comparación de lo que tiene (en el Activo) con lo que se debe (en el Pasivo), se puede determinar la capacidad de pago.” (Espinosa, 2020, p.40)

Según (Fernández, 2018) “el estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.” (p.17)

- Activo

Según (Espinosa, 2020) menciona que son: “todos los recursos o bienes, tangibles o intangibles, controlados por la entidad como resultado de eventos pasados y de los que se esperan obtener, en el futuro, beneficios económicos.” (p.37)

- Pasivo

(Espinosa, 2020) menciona que los pasivos son “obligaciones presentes de la entidad como resultado de eventos pasados, al vencimiento de las cuales, y para cancelarlas, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.” (p.37)

- Patrimonio

Para (Manríquez, 2020) el patrimonio es la parte residual de los Activos de la empresa, una vez deducidos todos sus Pasivos. Desde el punto de vista de los propietarios, constituyen sus aportes directos e indirectos a la empresa. Desde el punto de vista de la empresa, constituyen una obligación hacia los dueños por los aportes directos (capital) e indirectos (Utilidades retenidas). (p.37-38)

2.2.24.2 Estado de pérdidas y ganancias

Según (Fernández, 2018) un estado de resultados, también llamado estado de pérdidas y ganancias, permite a una empresa conocer los resultados de todas las operaciones efectuadas en un periodo; se obtiene al restar de los ingresos recibidos, todos los costos y gastos en los cuales incurrió. Así, un primer paso es deducir de las ventas netas el costo de los bienes vendidos para determinar el subtotal de utilidad bruta. Como segundo paso, los gastos de operación se deducen para obtener un subtotal llamado utilidad operacional (o utilidad de operaciones). A la utilidad operacional se le agregan los ingresos no operacionales y se le restan los gastos no operacionales, arrojando como resultado la utilidad antes de impuestos. Como paso final, se descuenta la provisión del impuesto sobre la renta y sobre trabajadores para llegar a la utilidad neta del ejercicio, en la cual se puede conocer cuál ha sido el resultado sobre ventas en el año. (p.21)

- Ingreso

Es el entrante de dinero que obtiene la institución por la venta de algún bien, servicio, o su vez se produce por arrendar algún bien propio de la empresa. Todo esto se puede considerar como ingresos.

- Costo

Un costo “es una erogación que una empresa hace y que tiene que ver de manera directa con la producción de sus bienes o la prestación de sus servicios; ejemplo: materia prima, la mano de obra directa.” (Fernández, 2018, p.22)

- Gastos

“Es una erogación que una empresa hace que no tiene que ver de manera directa con la producción de sus bienes o la prestación de sus servicios; ejemplo: arrendamientos, salarios de personal administrativo, seguros, gastos de ventas.” (Fernández, 2018, p.22)

2.2.25 Métodos de análisis financiero

“Son técnicas mediante las cuales se realiza el estudio financiero de las empresas. Una de las cualidades de los métodos de análisis financiero es suplicar y reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los Estados Financieros.” (Criollo, 2014, p.20)

2.2.25.1 Análisis vertical

Según (Fajardo y Loja, 2012) en el análisis vertical se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados de un periodo económico, comparando las cifras en forma vertical, mediante la utilización del procedimiento de porcentajes integrales que consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas. (p.21)

2.2.25.2 Análisis horizontal

Para (Fajardo y Loja, 2012) es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha. (p.21)

2.2.26 Indicadores financieros

2.2.26.1 Indicadores de rentabilidad

Mide 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, 2012, p.105)

- Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera relaciona el beneficio económico con los recursos para obtenerlo, además determina el proceso de inversión para conseguir un beneficio a través de los ingresos. La rentabilidad financiera se calcula de la siguiente manera y se expresa en porcentaje. (Sánchez, 2016, p.18)

$$\text{Rentabilidad financiera (ROE)} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios}} (100)$$

Para decir que la ROE es apropiado para el negocio el resultado debería ser lo más prominente posible.

- Rentabilidad económica

La rentabilidad económica se calcula sumando el resultado de las actividades ordinarias más los gastos financieros y dividiendo esta cantidad entre el activo real que se define como el activo total minorado en los gastos de establecimiento, los gastos a distribuir en varios ejercicios, y las provisiones para riesgos y gastos y para otras operaciones de tráfico. (Sánchez, 2016, p.18)

$$ROI = \frac{(\text{Resultado de las actividades ordinarias} + \text{gastos financieros})}{\text{Activos}}$$

2.2.26.2 Indicadores de liquidez

Son aquellas que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo. Las razones de liquidez reflejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. (Córdoba, 2012, p.100)

- Índice de liquidez

“Determina cuántos dólares de activos corrientes hay por cada dólar que se debe que pagar en un año. Si se compara este índice a nivel de sector empresarial, se puede analizar el nivel de inversión requerido y el grado de competitividad.” (Fernández, 2018, p.30)

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- Prueba ácida

“Nos dice cuántos dólares de pasivo corriente tenemos por cada dólar en nuestro activo corriente. Entre más alto sea este indicador mayor es su capacidad de pago.” (Fernández, 2018, p.30)

$$\text{Prueba ácida} = \frac{(\text{Activo circulante} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo circulante}}$$

- Capital de trabajo

“El capital de trabajo se refiere a los activos circulantes, es la inversión que una empresa hace en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar.” (Córdoba, 2012, p.101)

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

- Indicadores de actividad

“Establecen la efectividad con la que se usan los recursos de la empresa, también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una organización emplea las categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones.” (Córdoba, 2012, p.102)

- Rotación de inventarios

“Mide la actividad o liquidez de inventario de una empresa, señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un periodo de tiempo.” (Córdoba, 2012, p.102)

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

- Rotación de cartera

Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un período determinado.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

2.2.26.3 Indicadores 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, 2012, p.104)

- Nivel de endeudamiento

“Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.” (Córdoba, 2012, p.105)

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- Razón pasivo o capital

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.” (Córdoba, 2012, p.105)

$$\text{Razón pasivo a capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

3.1.1 *Cuantitativo*

El enfoque cuantitativo dentro de una investigación se centra en técnicas más elaboradas ya que busca medir y calcular ciertas variables previamente establecidas. Dentro del presente trabajo de titulación se establecerá este enfoque debido a que se va a trabajar con los estados financieros de la empresa para determinar ciertos indicadores financieros que nos permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

3.1.2 *Cualitativo*

Según (López & Sandoval, 2016) la investigación cualitativa es la que produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable para recoger datos.”

Se utilizará el enfoque cualitativo dado que se recopilará información a través del gerente y los trabajadores de la institución, quiénes darán a conocer la realidad y problemas que existen dentro de la organización.

3.2 Alcance de la investigación

3.2.1 *Descriptivo*

Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2017) el alcance descriptivo, consiste en detallar fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Se utilizará el nivel de investigación descriptiva, al momento de detallar los procesos que se realizan dentro de la organización, mismos que se verán plasmados en la elaboración de un organigrama estructural, manual de funciones, etc.

3.2.2 Explicativo

Según (Galarza, 2020) en este alcance de la investigación se busca una explicación y determinación de los fenómenos. En este nivel de investigación es obligatorio el planteamiento de hipótesis de investigación que busquen determinar los elementos de causa y efecto de los fenómenos de interés para el investigador.

El trabajo tendrá un alcance explicativo, debido que se utilizará información obtenida por los colaboradores de la empresa, por otro lado, los estados financieros permitirán observar los resultados económicos y de este modo plantear el modelo de gestión administrativo – financiero que permita incrementar la rentabilidad.

3.3 Diseño de la investigación

3.3.1 No experimental

Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Escamilla, 2010)

Dentro de la investigación el diseño a aplicarse es el no experimental, puesto que no se va a alterar ninguna variable dentro de los estados financieros de la empresa, sino se investigará sus actividades para recopilar información relevante.

3.4 Según las intervenciones en el trabajo de campo

3.4.1 Transversal

La investigación va a permitir realizar un diagnóstico a la empresa a través de indicadores financieros, mismos que contribuirán al desarrollo del modelo de gestión administrativo – financiero y se enfoca en el tipo de estudio transversal, debido que; se aplicará encuestas a su equipo de colaboradores.

3.5 Método de investigación

3.5.1 *Deductivo*

El método deductivo que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer, está basado en el razonamiento y sus cimientos en fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares. (Castellanos, 2017)

Este método, indica que es un proceso que parte desde datos generales, hacia lo particular, es decir, que se partirá con información general, que permitirá conocer de qué manera los modelos de gestión han favorecido a la evolución de las empresas, con el fin establecer un modelo acorde al tipo de empresa en la cual se enfoca.

3.5.2 *Analítico*

El método analítico es una de las metodologías que se va a utilizar dentro del proyecto de titulación, debido a que se va a realizar análisis de los ingresos y gastos que realiza la empresa, con el fin de crear una propuesta para optimizar sus recursos e incrementar su rentabilidad.

3.6 Tipo de investigación

3.6.1 *Documental*

Es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos, resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros. (Alvarado & Ruiz, 2020)

El tipo de investigación será de carácter documental, ya que; se manejará información teórica recopilada de libros, tesis, artículos científicos, etc., además, de documentos administrativos y contables que sustenten los resultados económicos de la empresa.

3.7 Técnicas de investigación

3.7.1 Encuesta

La encuesta, será aplicada a los trabajadores del negocio, dado que es importante conocer si el personal reconoce aspectos fundamentales de la organización como es la misión, visión y políticas que maneja la empresa.

3.7.2 Entrevista

Según (Avila, González, & Licea, 2020) la entrevista se define como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema.

La entrevista es una de las técnicas que se utilizarán dentro del presente trabajo, dado que es fundamental para recabar información destacada del manejo de la empresa, misma que se llevará a cabo con el administrador y contador del negocio.

3.8 Instrumentos de investigación

3.8.1 Guía de la entrevista

Según (Avila, González, y Licea, 2020) la guía de la entrevista constituye el instrumento metodológico que permite la aplicación del método en la práctica. Es frecuente obviar el hecho de que, lo que se aplica en la práctica directamente, no es el método, como abstracción teórica, sino su guía, por su carácter metodológico. (p.69)

3.8.2 Cuestionario

Dentro de la encuesta, el cuestionario constituye un conjunto de preguntas abiertas o cerradas que estarán relacionadas con el tema que se desea investigar para entender o determinar ciertos factores.

3.9 Población y muestra

La población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. Por esa razón, entre la población y la muestra existe un carácter inductivo (de lo particular a lo general), esperando que la parte observada (en este caso la muestra) sea representativa de la realidad (entiéndase aquí a la población); para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio. (León, 2017)

3.9.1 Poblaciones finitas

Según (López & Fachelli, 2015) la fórmula de la población finita es la siguiente:

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

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la población o universo

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Dado el tema de investigación no se realizará el cálculo de la muestra; debido a que al ser un modelo de gestión administrativo – financiero se deberá realizar la respectiva encuesta a los trabajadores de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos DARILAC.

Tabla 1-3: Trabajadores de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC”

| <i>Área</i> | <i>Número de trabajadores</i> |
|----------------------------|-------------------------------|
| Administración | 1 |
| Área de producción | 2 |
| Área de venta y transporte | 1 |
| Área contable | 1 |
| Total | 5 |

Fuente: Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC”, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Procesamiento, análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los trabajadores

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que poseen los trabajadores sobre las distintas funciones que desarrolla la empresa productora y comercializadora de lácteos DARILAC

1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, normas y políticas de calidad?

Tabla 1-4: Misión, visión, objetivos, normas y políticas de calidad

| | |
|--------------|----------|
| Sí | 0 |
| No | 3 |
| Desconozco | 1 |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

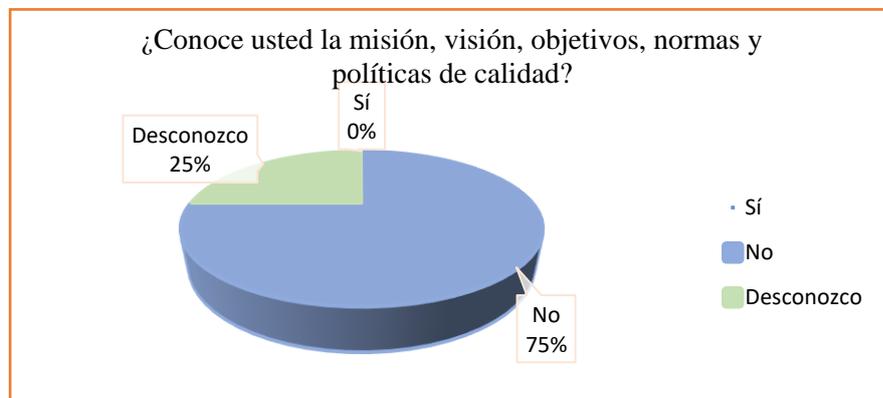


Ilustración 1-4: Misión, visión, objetivos, normas y políticas de calidad

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

Como se puede observar en el gráfico, el 75% de los trabajadores no conocen la misión, visión, objetivos, normas y políticas de calidad mientras que el 25% desconoce si la empresa cuenta con todos estos parámetros, sin embargo, es necesario que cada uno de los trabajadores conozcan estos aspectos que son fundamentales dentro de una empresa para que se puedan cumplir los objetivos y metas que mantiene la institución.

2. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un modelo de Gestión Administrativo Financiero?

Tabla 2-4: Modelo de gestión administrativo financiero

| | |
|--------------|----------|
| Sí | 1 |
| No | 3 |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

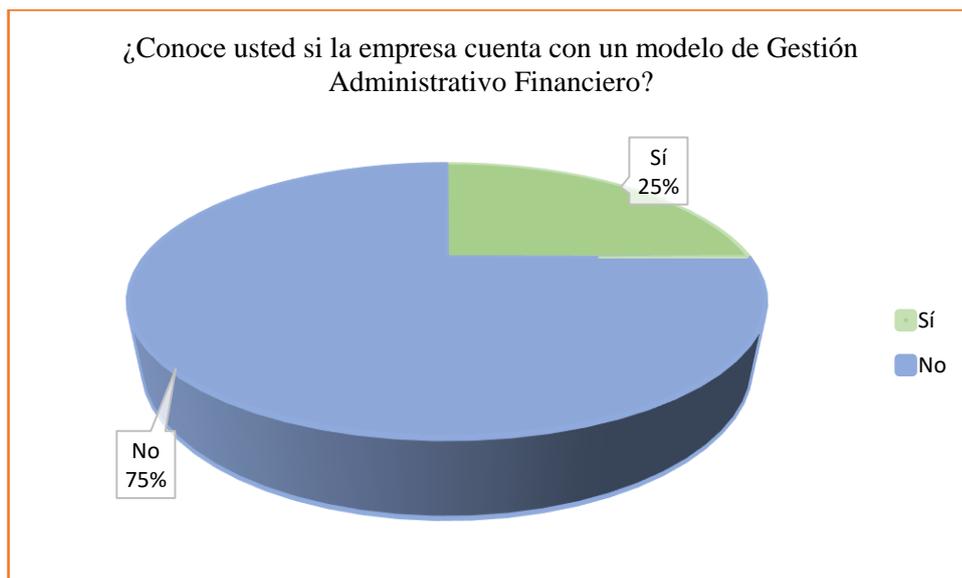


Ilustración 2-4: Modelo de gestión administrativo financiero

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e Interpretación:

A través de la siguiente gráfica se puede observar que el 75% de los trabajadores no conocen si la empresa cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo Financiero mientras que solo un 25% afirma que la institución si cuenta con este instrumento, mismo que es fundamental para el funcionamiento de toda organización así sea un negocio pequeño. Es por ello, que es importante poner en conocimiento a todos los miembros de la organización si la empresa cuenta con este modelo y de qué manera ellos podrían aportar con el cumplimiento del Modelo de Gestión Administrativo Financiero.

3. ¿Considera usted que es importante que la empresa cuente con un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para optimizar sus procesos?

Tabla 3-4: Optimizar procesos

| | |
|--------------------------|----------|
| Totalmente de acuerdo | 1 |
| De acuerdo | 3 |
| En desacuerdo | 0 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

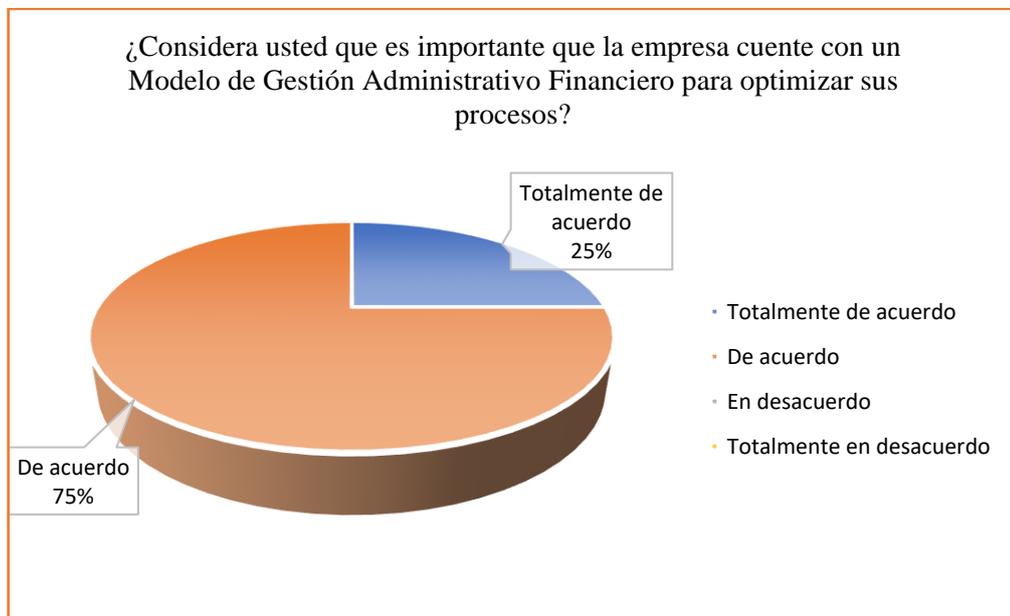


Ilustración 3-4: Optimizar procesos

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

Se puede observar que el 75% de los miembros de la empresa, consideran que se podría optimizar sus procesos a través de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero y el 25% está totalmente de acuerdo con aquello. Pero es necesario dar a conocer todo lo que con lleva este modelo debido a que varios trabajadores no tienen claro lo que significa y en que aporta este instrumento dentro de una organización.

4. ¿Considera usted que el rendimiento de la producción de la empresa es eficiente?

Tabla 4-4: Rendimiento de la producción

| | |
|--------------------------|----------|
| Totalmente de acuerdo | 1 |
| De acuerdo | 2 |
| En desacuerdo | 1 |
| Totalmente en desacuerdo | - |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

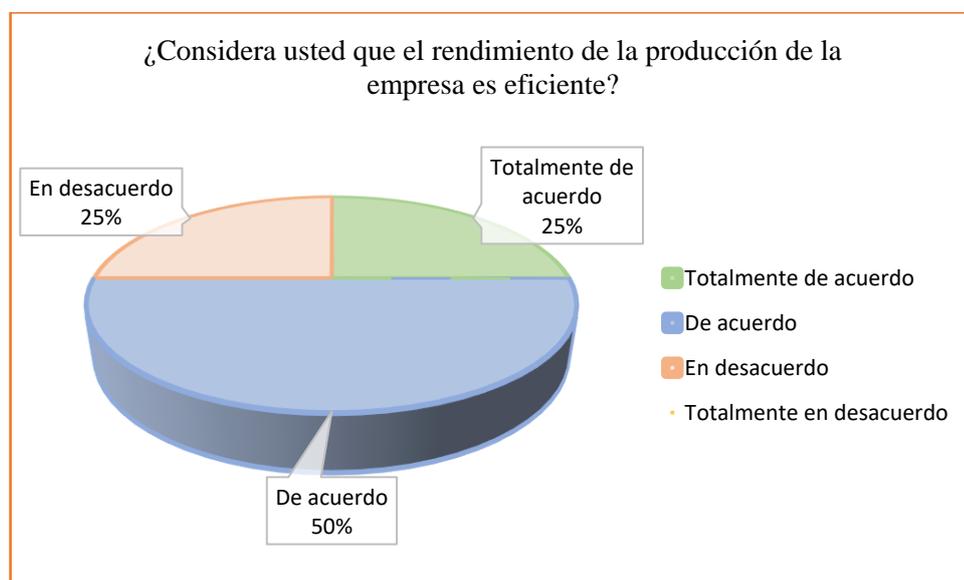


Ilustración 4-4: Rendimiento de la producción

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

Por medio de la siguiente gráfica se puede observar que el 50% de los trabajadores consideran que el rendimiento de la producción es eficiente; sin embargo, el 25% piensa lo contrario ya que se encuentra en desacuerdo sobre lo planteado, el 25% restante está totalmente de acuerdo en la pregunta establecida. Por ello, se puede concluir en que se debe corregir ciertos procesos de producción ya que no todos los miembros de la organización consideran que este es eficiente.

5. ¿Conoce usted el manual de funciones de su puesto de trabajo?

Tabla 5-4: Manual de funciones

| | |
|--------------|----------|
| Sí | 1 |
| No | 1 |
| Desconozco | 2 |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

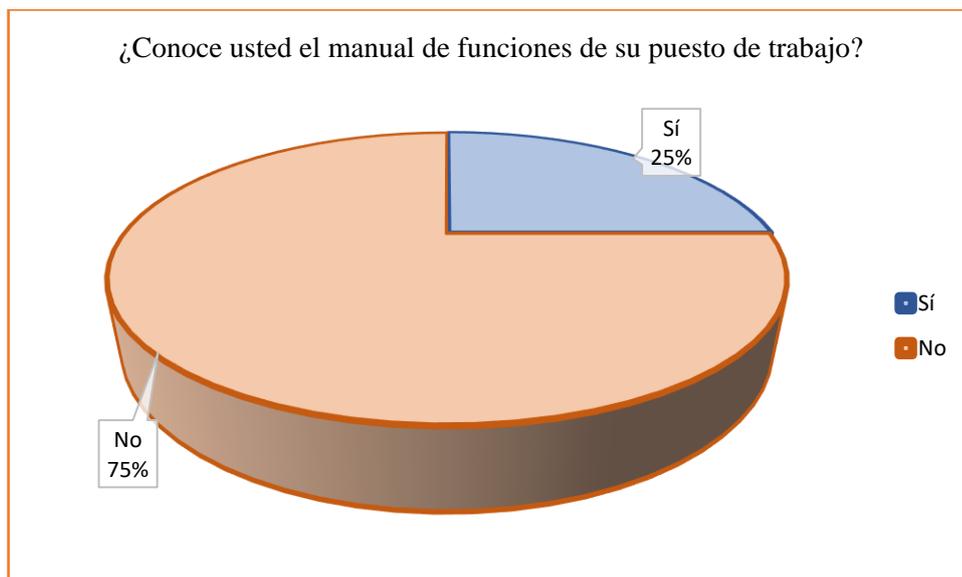


Ilustración 5-4: Manual de funciones

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

A través de la siguiente gráfica se puede observar que el 75% de los trabajadores no conocen sobre el manual de funciones que tiene la empresa, mientras que el 25% si conoce las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo. Por lo tanto, es necesario dar a conocer a cada una de las personas que trabajan dentro de la institución todas las actividades que deben realizar con el fin de que se optimice el tiempo de producción.

6. ¿Considera usted que la administración por mantener un buen clima laboral?

Tabla 6-4: Clima laboral

| | |
|--------------|----------|
| Sí | 3 |
| No | 1 |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

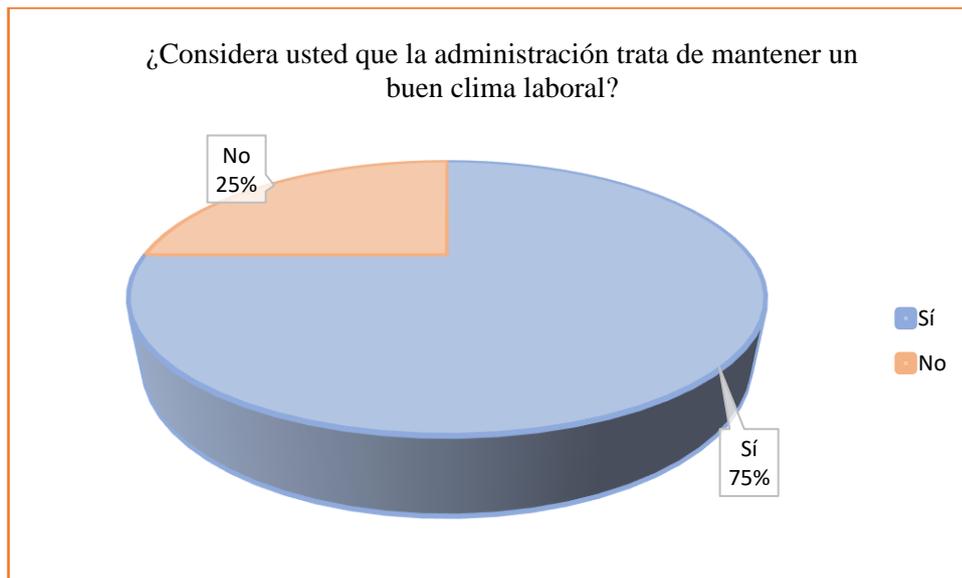


Ilustración 6-4: Clima laboral

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

A través de la siguiente gráfica se puede observar que el 75% de los trabajadores consideran que la administración mantiene un buen clima laboral entre sus trabajadores y el 25% restante considera que no; ya que, en ciertos lapsos de tiempo existen conflictos en el área de producción al momento de la elaboración de los productos debido a la falta de designación de las funciones.

7. ¿Recibe usted capacitaciones para desempeñarse en su puesto de trabajo?

Tabla 7-4: Capacitaciones

| | |
|--------------|----------|
| Sí | 1 |
| No | 3 |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

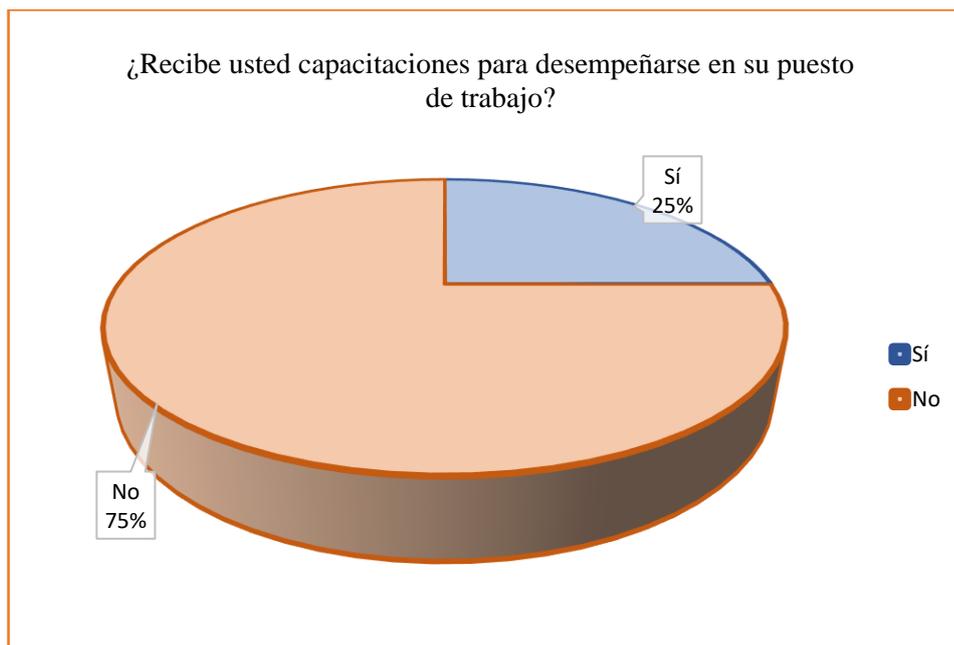


Ilustración 7-4: Capacitaciones

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

Por medio de la siguiente gráfica se puede observar que el 75% de los trabajadores no han recibido capacitaciones para poder desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo y solo el 25% se ha capacitado. En consecuencia, se puede acotar que es necesario realizar al menos una capacitación por año a todos los trabajadores para que puedan desarrollar sus actividades de manera adecuada.

8. ¿Cómo considera la calidad de los productos?

Tabla 8-4: Calidad de los productos

| | |
|--------------|----------|
| Muy buena | 1 |
| Buena | 3 |
| Mala | - |
| Muy mala | - |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

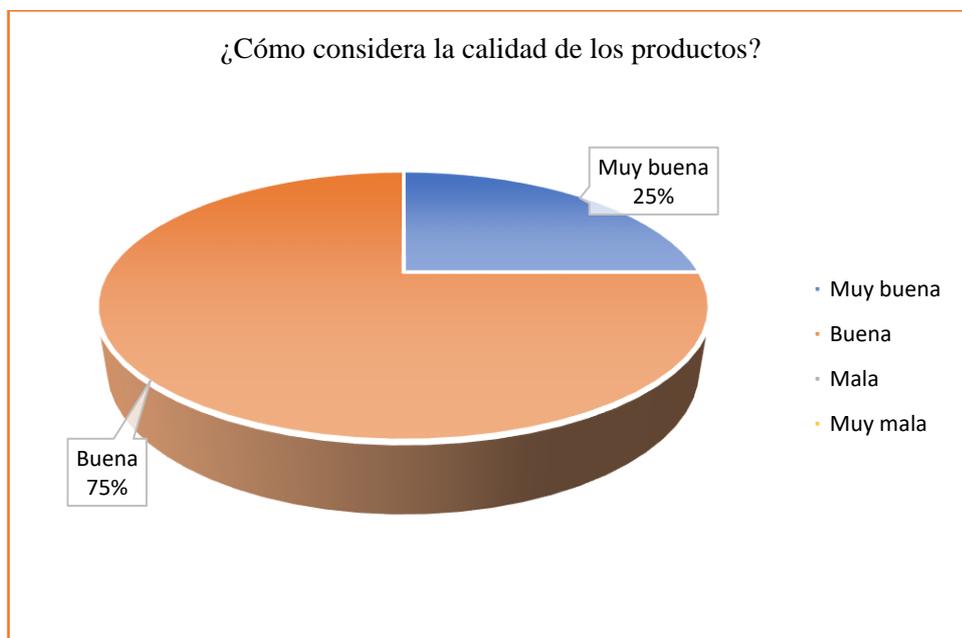


Ilustración 8-4: Calidad de los productos

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

Por medio de la siguiente gráfica, se puede observar que el 75% de los trabajadores consideran que la calidad de los productos es muy buena y el 25% restante considera que solo es buena, ya que los trabajadores manifestaron que ciertos insumos son de calidad media por ende para llegar a obtener un producto de muy buena calidad se debe de mejorar la adquisición de suministros.

9. ¿Se encuentra asegurado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) por la empresa?

Tabla 9-4: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

| | |
|--------------|----------|
| Sí | 1 |
| No | 3 |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

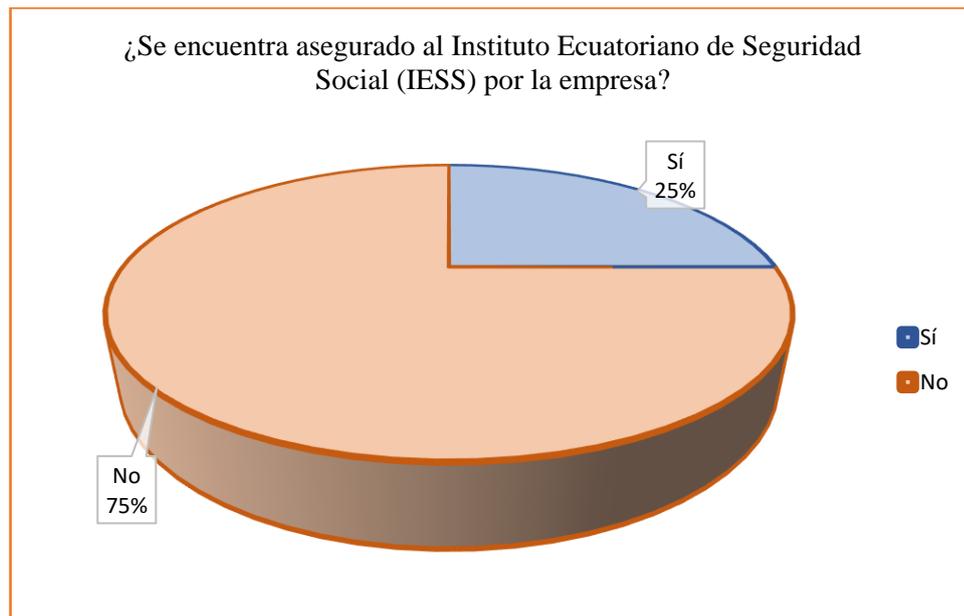


Ilustración 9-4: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

A través de la siguiente gráfica podemos observar que dentro de la empresa el 75% de los trabajadores se encuentran asegurados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mientras que el 25% restante no lo está. Según los datos arrojados de la encuesta aquel pequeño porcentaje no se encuentra asegurado ya que solo trabaja por horas; sin embargo, es necesario que todos los trabajadores se encuentren afiliados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, debido a que, es un derecho establecido en el código de trabajo, caso contrario se podría tener problemas legales.

10. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en la empresa?

Tabla 10-4: Aspectos para mejorar la empresa

| | |
|------------------------|----------|
| Maquinaria | 2 |
| Trato laboral | - |
| Trabajo en equipo | 1 |
| Procesos de producción | 1 |
| Total | 4 |

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

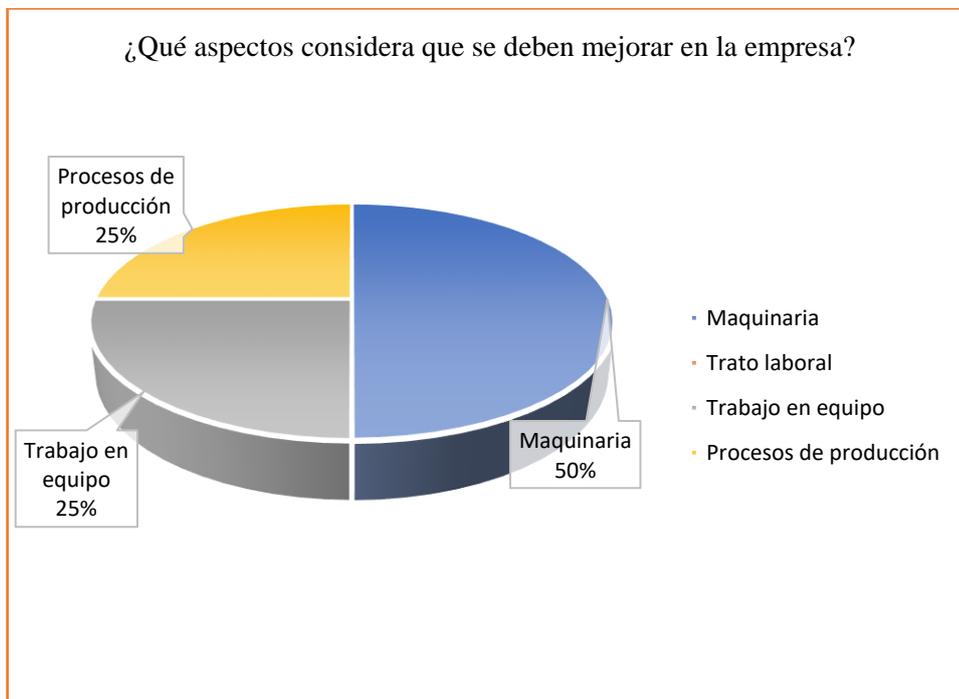


Ilustración 10-4: Aspectos para mejorar la empresa

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis e interpretación:

Según los resultados que se pueden observar en la gráfica, se evidencia que el 50% de los trabajadores consideran que se debe mejorar la maquinaria de la empresa; por otro lado, el 25% menciona que es necesario corregir los procesos de producción y el último 25% indica que el trabajo en equipo debe ser más eficiente. Los colaboradores de la empresa mencionan que no se puede trabajar de manera correcta y eficiente debido a que la maquinaria que posee la empresa no se encuentra en condiciones óptimas lo cual es causante de que los procesos y el tiempo de producción no sea el más adecuado.

4.2 Entrevista Gerente – Propietario de la Empresa Productora y Comercializadora “DARILAC”

Objetivo: Obtener información del gerente propietario de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” sobre la gestión administrativa financiera a través de la entrevista con el fin de tener una base para establecer estrategias que busquen establecer las diferentes áreas de la empresa.

1. ¿Usted como propietario de la empresa que actividades realiza dentro de la misma?

Bueno al ser un negocio pequeño y familiar realizo diferentes funciones, pero la principal es estar encargado de la administración del negocio y buscar nuevos clientes con la finalidad de incrementar nuestros ingresos ya que debido a la falta de empleo esta es la única fuente de ingresos que mantiene mi familia, por otro lado, también estoy involucrado en la producción ya que de este modo no se ahorra en el pago de otros salarios y la ganancia es mayor.

2. ¿En qué año empezó a funcionar la empresa de lácteos?

Bueno, nosotros al ser una familia una familia numerosa y dedicada a la ganadería que tiene conocimiento en la producción de queso como producto principal, se tomó la decisión de abrir un pequeño negocio donde se empieza a vender a gran escala nuestros quesos, de este modo el 15 de febrero del 2011 empezó a funcionar nuestro negocio familiar de producción y comercialización de lácteos DARILAC.

3. ¿Para empezar con el negocio, usted se financió a través de una entidad financiera o por capital propio?

Cuando recién empecé con la idea de tener mi propio negocio no tenía el dinero suficiente para poder iniciar con las actividades de producción, es por ello que tuve que realizar un crédito con la entidad financiera del Banco de Pichincha, donde obtuve un crédito de cerca de \$7.500,00 dólares para poder comprar la maquinaria y demás materiales que son primordiales para la producción de queso. Con el pasar del tiempo el negocio fue creciendo y para poder distribuir los productos se realizó otro crédito de \$19.000,00 dólares para la compra de un vehículo, préstamo que se sigue pagando en la actualidad.

4. ¿Actualmente, cuántos productos oferta la empresa y dónde vende sus productos?

A pesar de tener 10 años el negocio solo ofrecemos 2 productos a nuestros clientes, como el queso pasteurizado mismo que cuenta con el respectivo registro sanitario y por otro lado hemos empezado con la producción de manjar que por el momento solo se vende a las diferentes panaderías del cantón.

5. ¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y políticas?

Por el momento el negocio no cuenta con ninguno de esos parámetros ya que no lo eh considerado muy importante ya que solo nos enfocamos en producir y vender nuestro producto que es lo esencial para poder generar ingresos y poder seguir con el negocio.

6. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa y cuáles son sus funciones?

Actualmente la empresa cuenta con 4 trabajadores que se encargan de diferentes funciones como la producción, distribución, limpieza y la contabilidad, ya que a pesar de ser un negocio pequeño tenemos la responsabilidad de declarar impuestos y para ello se necesita el apoyo de un contador.

7. ¿Existe un manual de funciones de cada uno de los puestos de trabajo?

Como tal no existe un manual de funciones por cada puesto de trabajo, pero al contratar personal se da a conocer las actividades que deben desarrollar dentro del negocio y de igual manera se les explica el uso y funcionamiento de cada maquina con la finalidad de que no se generen problemas.

8. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

No cuenta con ningún organigrama ya que cada una de las funciones están previamente establecidas y no lo consideraba como algo fundamental dentro de mi negocio.

9. ¿Lleva un control adecuado de las ventas que realizan?

El control que llevamos de las ventas es netamente empírico ya que todo se basa en el volumen de ventas e ingresos que se perciban mensualmente y hasta el día de hoy nos ha funcionado bien.

10. ¿De dónde obtienen la materia prima para desarrollar sus productos?

Como le mencione anteriormente nosotros realizábamos actividades ganaderas por lo cual conocemos a muchas personas de la zona rural oriental del cantón Salcedo, y son ellos los que nos proveen la materia prima para la elaboración de los diferentes productos, además de eso la materia prima no es muy costosa.

11. ¿Dentro de los últimos 5 años se han incrementado las ventas?

De cierta manera no se han incrementado las ventas debido a que en los 2 años y medio de pandemia se tuvo que reducir significativamente la producción, ya que existían ciertas restricciones por las cuales no se podía distribuir el producto con normalidad y además de eso cuando recién se estaba volviendo a reactivar el negocio se produjo el paro nacional lo cual nos perjudico bastante, por todo esto no se puede decir que las ventas han incrementado.

12. ¿Cuáles son sus competidores potenciales?

Dentro del cantón existen dos negocios grandes (El Ranchito y Paraíso) que se dedican a la misma actividad, los cuales son considerados como nuestros competidores potenciales ya que abarcan la distribución y venta del producto en el cantón y a nivel nacional debido a que ofrecen mayor cantidad de productos lo cual a nosotros nos pone en desventaja.

13. ¿Cuenta usted con experiencia y conocimiento y financiero?

Como lo mencione anteriormente hasta el día de hoy todo lo eh realizado de manera empírica ya que no poseo experiencia ni conocimiento financiero, pero considero que me ha funcionado de buena manera caso contrario ya se hubiera cerrado el negocio.

14. ¿En base a qué toma las decisiones en beneficio de la empresa?

Lo hago en base a las ventas que se realizan en el mes y tomo alguna decisión ya sea producir más para que las ventas del próximo mes incrementen o por ejemplo si en el mes pasado las ventas no fueron tan buenas trato de buscar la manera de que mis clientes me compren mayor cantidad de productos ofreciéndoles algún tipo de oferta.

4.3 Entrevista – Contador de la Empresa Productora y Comercializadora “DARILAC”

Objetivo: Obtener información del contador de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” sobre la gestión financiera a través de la entrevista con el fin de tener una base para establecer estrategias que busquen incrementar la rentabilidad y optimizar los recursos financieros.

1. ¿Lleva usted un control adecuado de los ingresos y gastos que realiza la empresa?

Trato de llevar un control adecuado y realista de los ingresos y gastos que realiza la empresa, sin embargo, no es del todo posible ya que hay gastos que el propietario no considera o menciona y es por ello que no se sabe con certeza el ingreso neto mensual.

2. ¿Cuenta la empresa con estados financieros; en caso de no contar con ellos mencione el por qué?

La empresa solo lleva un control básico de los ingresos y gastos financieros que mantiene por el giro del negocio, pero no cuenta como tal con los estados financieros, donde se puede observar realmente todos los activos pertenecientes y aquellas obligaciones que mantengan con terceros y debido a esto no se pueden tomar decisiones certeras en beneficio del negocio.

3. ¿Mensualmente cuánto percibe la empresa por ventas?

Los ingresos que percibe el negocio son variantes, por ejemplo, en el mes de septiembre se tuvo ventas de \$2.000,00 por otro lado en el mes de octubre estas incrementaron a \$4.000,00 y en el mes de noviembre se redujeron a \$3.000,00 dólares.

4. ¿Realiza la empresa las declaraciones al SRI?

La empresa si realiza las respectivas declaraciones al Servicio de Rentas Internas con la finalidad de caer en multas e infracciones con la administración tributaria.

5. ¿Se aplican indicadores financieros para la toma de decisiones?

Debido a que no se realizan estados financieros, no se aplican indicadores financieros ya que el propietario del negocio lo maneja de manera empírica y no se ha enfocado en realizar estos aspectos que son fundamentales para la toma de decisiones.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Propuesta y contenido

5.1.1 *Tema de la propuesta*

Modelo de gestión administrativo - financiero para la empresa productora y comercializadora de lácteos "DARILAC", cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2022 - 2026.

5.1.2 *Objetivos de la propuesta*

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativo - financiero para la empresa productora y comercializadora de lácteos "DARILAC", cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2022 - 2026.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los modelos de gestión, utilizando información relevante que aporte al desarrollo de la investigación.
- Realizar un estudio de la situación actual de la empresa para determinar el funcionamiento y manejo administrativo – financiero.
- Proponer un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero que contribuya a la optimización de recursos y aumentar la rentabilidad de la empresa

5.2 Modelo de la propuesta

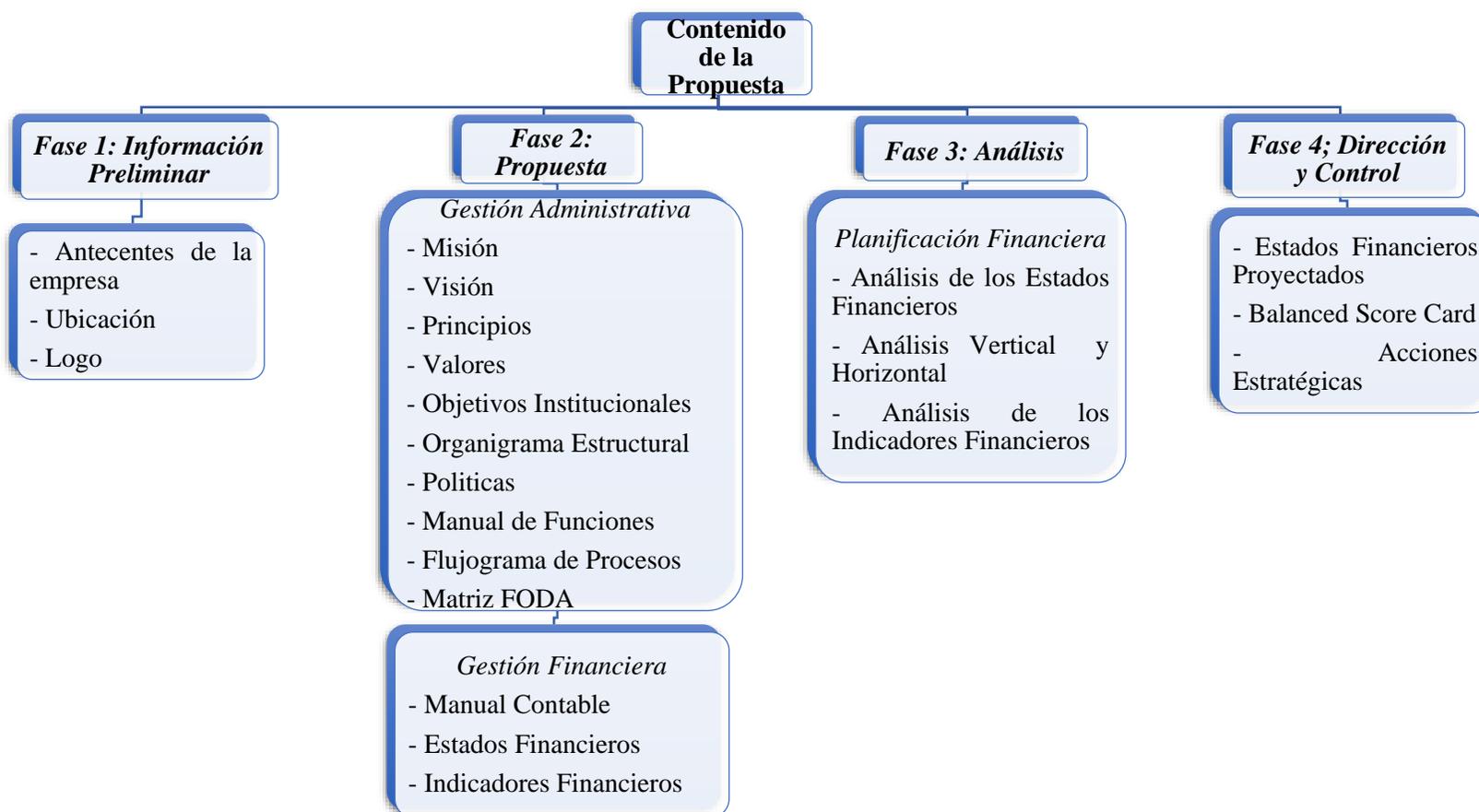


Ilustración 1-5: Modelo de la propuesta

Fuente: Pesantez, 2018.

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.3 Fase 1: Información Preliminar

5.3.1 Antecedentes de la empresa

DARILAC, es un negocio familiar que nace el 15 de febrero del 2011, ante la necesidad de falta de empleo en el país, es por esto que el Sr. Gilberto Minta decide emprender con su familia un nuevo negocio que les permita generar ingresos, actualmente se encuentra ubicado en el Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, la empresa se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos, hasta el día de hoy ofertan dos productos el queso pasteurizado y el manjar, productos que se distribuyen dentro del cantón y en otras ciudades como Quito, Puyo, La Maná y Ambato.

Para el correcto funcionamiento de la empresa es necesario contar con personal optimo y eficiente que conozco del proceso de la producción de lácteos, es por esto que es necesario contar con ingeniero en alimentos, personal de limpieza, mantenimiento, administrativo, etc.

La materia prima que se utiliza es la leche ya que es la fuente principal de la cual se derivan los productos, la empresa se abastece de este producto por medio de los ganaderos de la localidad, por lo general obtienen más de 2000 litros diarios para su producción, para la elaboración de sus productos los principales bienes que se utilizan son: maquina pasteurizadora, aros, selladora, etc.

5.3.2 Ubicación

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo

Parroquia: San Miguel

5.4 Propuesta gestión administrativa

5.4.1 Misión

La Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” elabora y comercializa productos lácteos con materia prima que cumple con los más altos estándares de calidad, además, posee infraestructura adecuada, teniendo en cuenta los valores de responsabilidad social, humanidad y respeto para satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes, con la ayuda de nuestros proveedores y colaboradores.

Tabla 1-5: Construcción de la misión

| | |
|--------------------|--|
| ¿Qué hace? | Elaborar y comercializar productos lácteos. |
| ¿Cómo lo hace? | Con materia prima que cumple con los más altos estándares de calidad e infraestructura adecuada. |
| ¿Con qué valores? | Con valores de responsabilidad, humanidad y respeto |
| ¿Para qué lo hace? | Para satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes. |
| ¿Con qué lo hace? | Con la ayuda de nuestros proveedores y colaboradores. |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.2 Visión

Ser la empresa líder en producción y comercialización de lácteos con posicionamiento en todo el territorio nacional, ofreciendo una alta variedad de productos para satisfacer las necesidades del consumidor, con tecnología y maquinaria de punta, además, de ofrecer atención personalizada y una gama de productos en beneficio de la salud del consumidor, con personal altamente capacitado que contribuya a la mejora constante.

Tabla 2-5: Construcción de la visión

| | |
|--|--|
| Si los factores determinantes para el éxito se comportan favorablemente, ¿cómo sería la empresa dentro de 3 -5 años? | Ser la empresa líder en producción y comercialización de lácteos. |
| ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años? | Posicionamiento en todo el territorio nacional. |
| ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa u organización? | Ofreciendo una alta variedad de productos para satisfacer las necesidades del consumidor |
| ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse? | Con tecnología y maquinaria de punta |
| ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, dentro de 3 – 5 años? | Ofrecer atención personalizada y una gama de productos en beneficio de su salud. |

| | |
|---|--|
| <p>¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su unidad de gestión dentro de 3 – 5 años?</p> | <p>Personal altamente capacitado que contribuya a la mejora constante.</p> |
|---|--|

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.3 Principios empresariales

Los principios institucionales son:

- **Excelencia y mejora continua:** Nuestro equipo de trabajo, conocedores de su área de trabajo velará por brindar un producto de calidad a sus clientes.
- **Atención al cliente:** Ofrecer atención personalizada a nuestros clientes priorizando un ambiente de confianza.

5.4.4 Valores empresariales

Los valores de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos DARILAC son los siguientes:

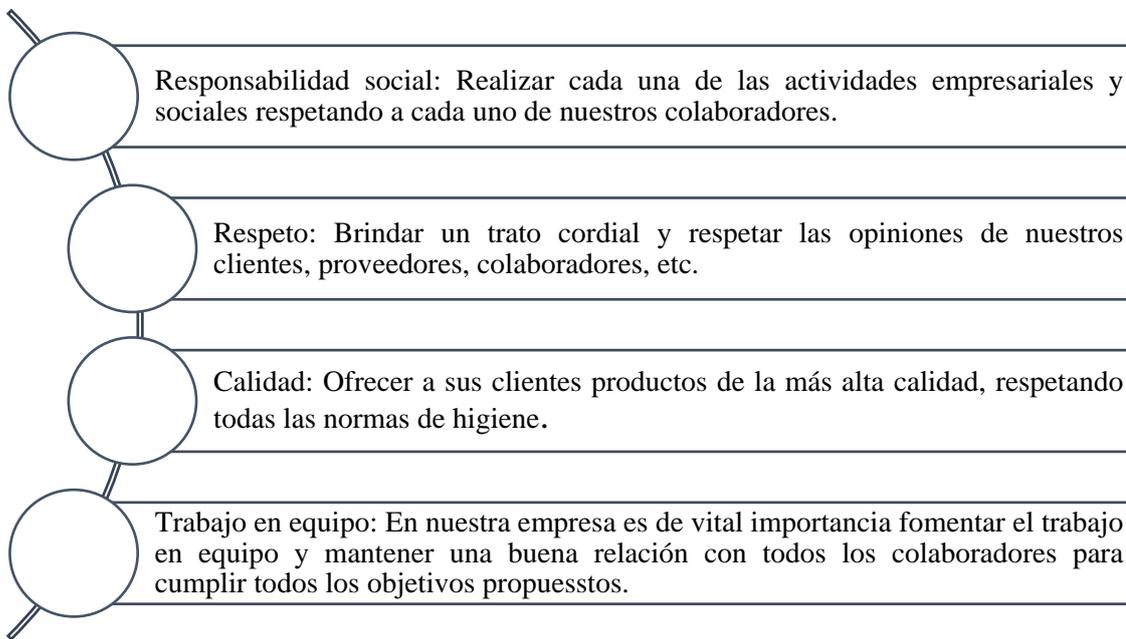


Ilustración 2-5: Valores empresariales

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.5 *Objetivos institucionales*

Objetivo General

Expandir la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos DARILAC, a nivel nacional, brindando calidad en sus productos y garantizando un trato cordial a sus clientes.

Objetivos específicos

- Establecer estrategias que garanticen eficiencia dentro de los procesos administrativos y financieros.
- Incrementar las ventas de la empresa para que aporte al crecimiento local.
- Garantizar productos de calidad a precios accesibles.

5.4.6 *Organigrama estructural*

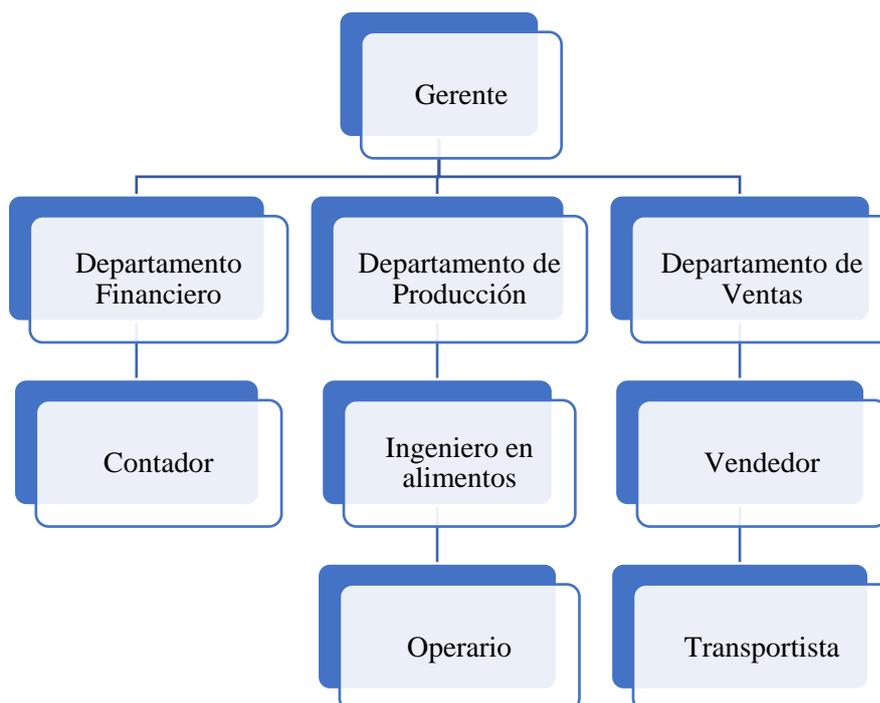


Ilustración 3-5: Organigrama estructural

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.7 Políticas de la empresa DARILAC

Las políticas institucionales de la empresa DARILAC es una guía para todos los trabajadores de la institución en donde se dan a conocer los lineamientos que se deben respetar para realizar alguna acción dentro de la empresa, las políticas son establecidas y revisadas por el gerente encargado quien será el responsable de verificar el cumplimiento de las mismas. Este instrumento involucra y relaciona a todo el equipo de trabajo por ser parte activa dentro de la institución; lo que genera que cada una de las actividades se desarrollen de manera adecuada llevando un control más preciso y seguro para dar cumplimiento con los objetivos de la empresa.

5.4.7.1 Políticas respecto al gerente de la empresa

- Promover un ambiente laboral adecuado a los trabajadores para que desempeñen de manera eficiente en las actividades laborales.
- Utilizar materia prima de la más alta calidad para ofrecer un producto que satisfaga a los clientes.
- Mantener normas y valores que permitan generar confianza entre todos los colaboradores.

5.4.7.2 Políticas respecto a los trabajadores

- Conocer la filosofía empresarial que maneja la institución.
- No podrán asistir a su puesto de trabajo en estado etílico.
- Respetar el horario de trabajo.

5.4.7.3 Políticas respecto a los clientes

- Atender las inquietudes y reclamos para ser solucionados de forma inmediata.
- Brindar a los clientes un trato confiable y respetuoso para cumplir las expectativas de los consumidores.

5.4.7.4 Políticas respecto a la higiene

- Respetar las normas de higiene personal para obtener productos de calidad.
- Mantener limpia el área de producción y desinfectar las maquinas que son utilizadas para los procesos de elaboración del producto.

5.4.8 Manual de funciones

5.4.8.1 Manual de funciones – Gerente

Tabla 3-5: Manual de funciones – Gerente

| | |
|--|---|
| | EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC” Manual de Funciones |
| Información del cargo | |
| Nombre del cargo: | Gerente |
| Departamento: | Gerencia |
| Número de cargos: | 1 |
| Objetivo del cargo | |
| Dirigir y controlar cada una de las actividades administrativas y financieras para optimizar recursos. | |
| Funciones principales | |
| Ser el representante legal de la empresa. Planificar anualmente las actividades administrativas y financieras Designar funciones al personal de la empresa. Capacitar al personal. Analizar los estados financieros para tomar decisiones acertadas. Realizar convenios con proveedores. Administrar correctamente los recursos de la empresa. Realizar órdenes de compra. Aprobar rol de pagos. | |
| Perfil | |
| Nivel académico Título Universitario en Administración de Empresas | |
| Experiencia Mínimo 3 años en cargos similares | |

Realizado por: Vargas, L. (2022)

5.4.8.2 *Manual de funciones – Contador*

Tabla 4-5: Manual de funciones – Contador

| | |
|--|---|
| | EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC” Manual de Funciones |
| Información del cargo | |
| Nombre del cargo: | Contador |
| Departamento: | Financiero |
| Número de cargos: | 1 |
| Objetivo del cargo | |
| Llevar un registro adecuado de las operaciones financieras, orientado a la obtención e interpretación de los estados financieros. | |
| Funciones principales | |
| Elaborar estados financieros. Llevar un control de ingresos y gastos. Realizar la declaración del impuesto a la renta. Elaborar el rol de pagos y comprobantes de pago. Realizar las aportaciones al IESS de los empleados. Mantener un control sobre los inventarios. Realizar arqueos de caja. | |
| Perfil | |
| Nivel académico | |
| Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría | |
| Experiencia | |
| Mínimo 2 años en cargos similares | |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.8.3 *Manual de funciones – Jefe de producción*

Tabla 5-5: Manual de funciones – Jefe de producción

| | |
|---|---|
| | EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC” Manual de Funciones |
| Información del cargo | |
| Nombre del cargo: | Jefe de producción |
| Departamento: | Producción |
| Número de cargos: | 1 |
| Objetivo del cargo | |
| Gestionar y controlar las actividades del departamento de producción, además de verificar que los productos sean de calidad. | |
| Funciones principales | |
| Designar y supervisar las actividades de los operarios. Planificar y monitorear el proceso de producción. Innovar el proceso de producción. Receptar la materia prima y controlar el inventario. Control de calidad del producto final. | |
| Perfil | |
| Nivel académico | |
| Título Universitario, Ingeniería en alimentos | |
| Experiencia | |
| Mínimo 3 años en cargos similares | |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.8.4 *Manual de funciones – Operarios*

Tabla 6-5: Manual de funciones – Operarios

| | |
|--|---|
| | EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC” Manual de Funciones |
| Información del cargo | |
| Nombre del cargo: | Operarios |
| Departamento: | Producción |
| Número de cargos: | 2 |
| Objetivo del cargo | |
| Cumplir adecuadamente el proceso de elaboración de los productos respetando las normas de higiene y salubridad. | |
| Funciones principales | |
| Clasificar los productos lácteos de acuerdo a las órdenes de pedidos. Empacar los productos lácteos Almacenar los productos para garantizar su conservación. Realizar las actividades de producción respetando las normas de higiene. Aprovechar la materia prima de manera eficiente. | |
| Perfil | |
| Nivel académico | |
| Bachiller o Auxiliar en Producción | |
| Experiencia | |
| Mínimo 1 año 6 meses en cargos similares | |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.8.5 Manual de funciones – Vendedor

Tabla 7-5: Manual de funciones – Vendedor

| | |
|--|---|
| | EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC” Manual de Funciones |
| Información del cargo | |
| Nombre del cargo: | Vendedor |
| Departamento: | Ventas |
| Número de cargos: | 1 |
| Objetivo del cargo | |
| Brindar un trato amable a los clientes y comercializar los productos lácteos a las distintas ciudades del país. | |
| Funciones principales | |
| Captar nuevos clientes. Mantener un trato cordial con los clientes. Distribuir los productos a los clientes de las diferentes ciudades. Llevar un control de ventas. Receptar pedidos, especificando cada uno de los requerimientos. | |
| Perfil | |
| Nivel académico | |
| Bachiller o Auxiliar en Ventas | |
| Experiencia | |
| Mínimo 1 año en cargos similares | |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.9 Flujograma de procesos

5.4.9.1 Contratación de personal

Tabla 8-5: Descripción de procedimientos – Contratación de personal

| Descripción de Procedimientos | | |
|--|---|--------------------|
| Proceso: Gestión de Talento Humano Subproceso: Contratación de Personal | | Área: Gerencia |
| N.º | Actividades | Responsable |
| 1 | Se realiza una convocatoria a puestos de trabajo por los diferentes medios de comunicación (radio, redes sociales, prensa escrita). | Gerente |
| 2 | Receptar carpetas de los diferentes aspirantes al puesto. | |
| 3 | Revisión de carpetas. | |
| 4 | Entrevista a los postulantes. | |
| 5 | Informe de las entrevistas. | |
| 6 | ¿Es apto para el puesto de trabajo? Sí: Continúa en el proceso No: Finaliza el proceso | Jefe de área |
| 7 | Realizar el contrato correspondiente. | Gerente |
| 8 | Ingreso al IESS. | Contador |
| 9 | Incorporarse al puesto de trabajo | Empleado |

Fuente: Productora y Comercializadora de Lácteos "DARILAC", (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

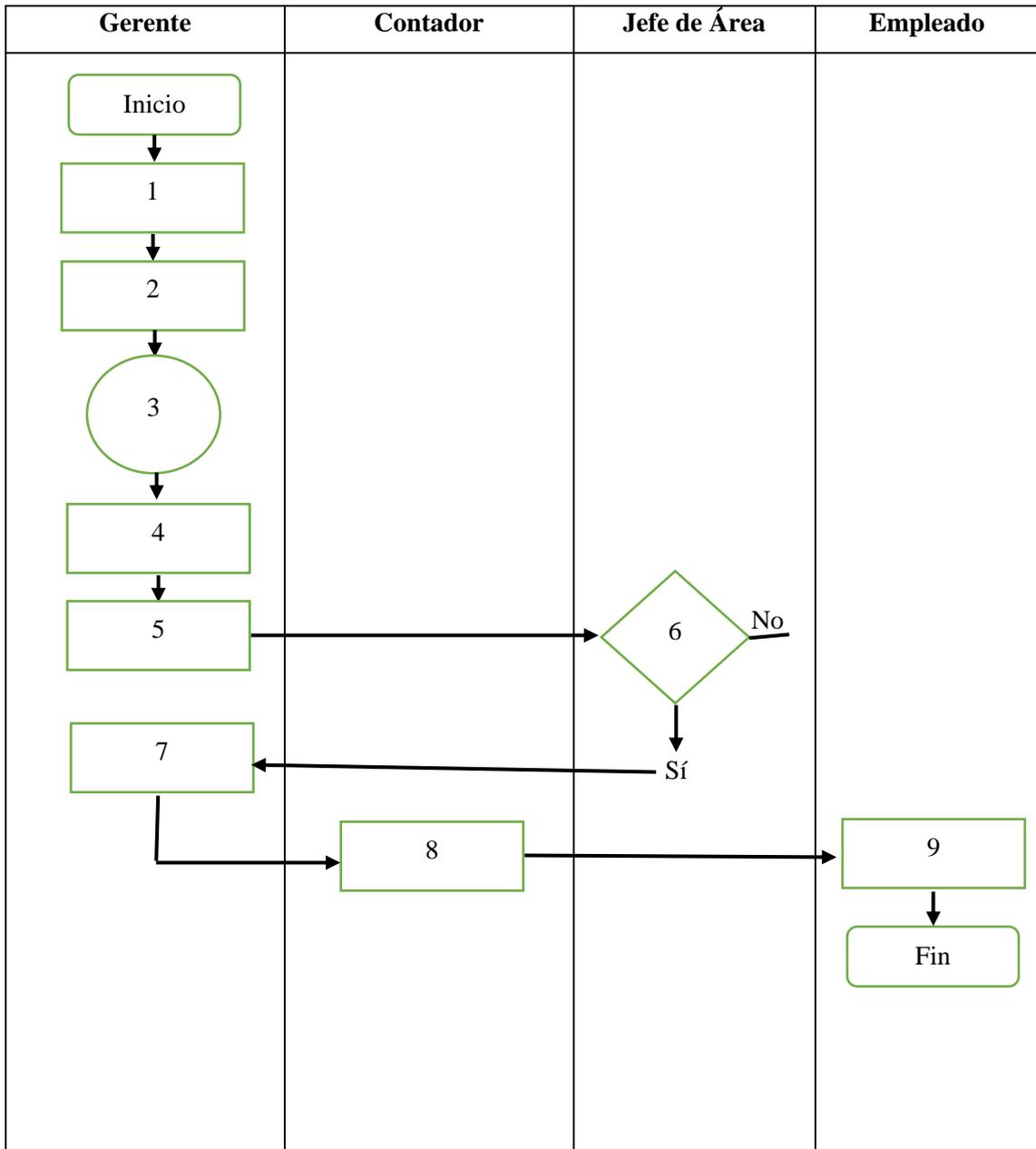


Ilustración 4-5: Flujograma – Contratación de personal

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.9.2 Remuneración del personal

Tabla 9-5: Descripción de procedimientos – Remuneración del personal

| Descripción de Procedimientos | | |
|--|---|----------------|
| Proceso: Contable Subproceso: Remuneración del personal | | Área: Contable |
| N.º | Actividades | Responsable |
| 1 | Revisión del registro de asistencia de los trabajadores. | Contador |
| 2 | Registrar los descuentos de anticipos de sueldo de alguna otra actividad. | |
| 3 | Realizar los roles de pago | |
| 4 | Realizar el rol de provisiones | |
| 5 | ¿Está de acuerdo con el rol de pagos? Sí: Revisan y firman el rol de pagos No: Devuelven a la contadora | Empleados |
| 6 | Aprueba el rol de pagos | Gerente |
| 7 | Realiza los asientos contables | Contador |
| 8 | Ingresar las transferencias a los empleados al banco | |
| 9 | Aprobación de las transferencias bancarias | Gerente |
| 10 | Archivar los documentos que sustenten los procesos de pago | Contador |

Fuente: Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC”, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

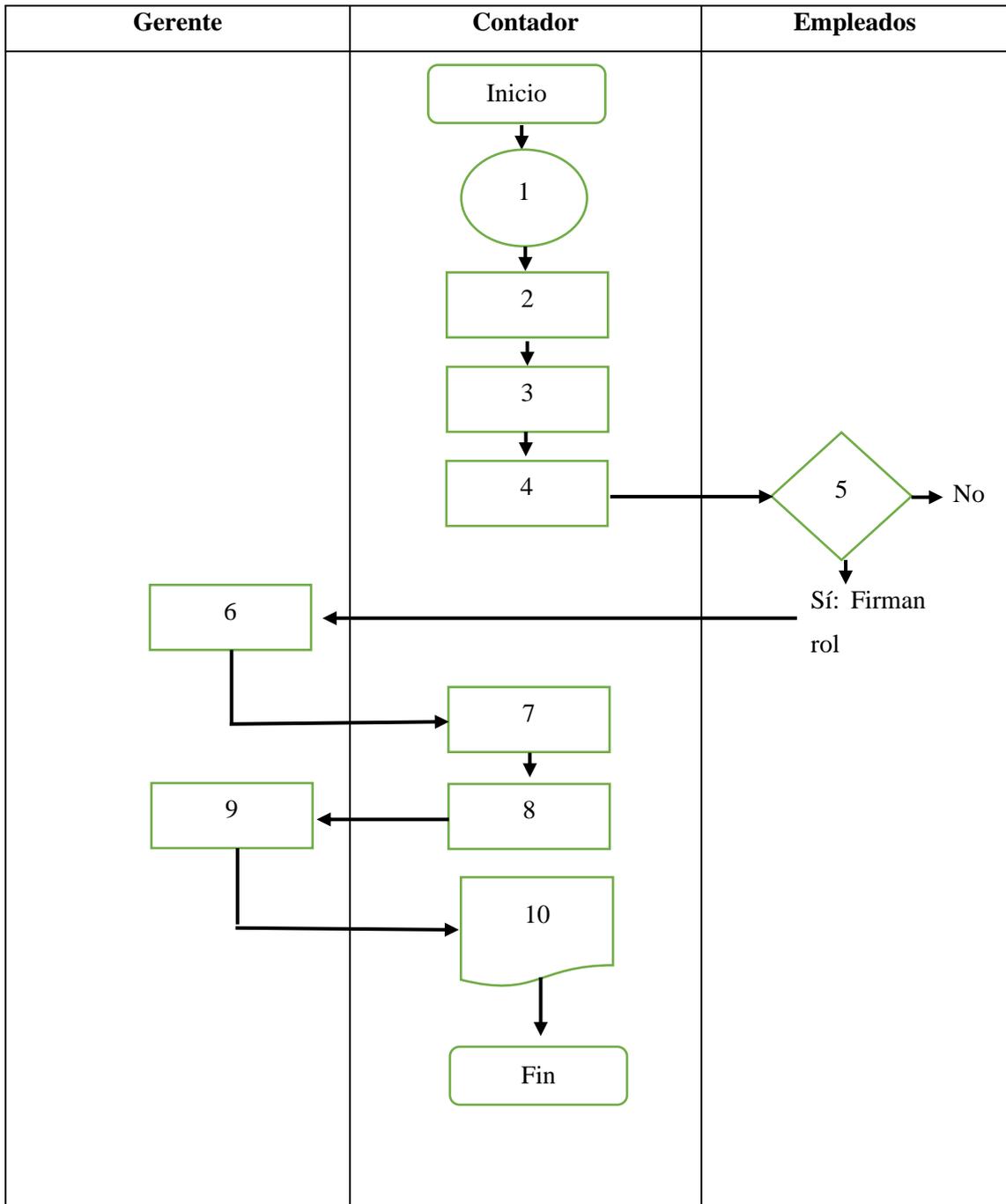


Ilustración 5-5: Flujograma – Remuneración del personal

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.9.3 Compra y revisión de materia prima

Tabla 10-5: Descripción de procedimientos – Compra y revisión de materia prima

| Descripción de Procedimientos | | |
|---|---|--------------------|
| Proceso: Producción Subproceso: Compra y revisión de materia prima | | Área: Producción |
| N.º | Actividades | Responsable |
| 1 | Realizar el pedido de la materia prima a los proveedores. | Gerente |
| 2 | Traslado de la materia prima por parte de los proveedores. | Proveedor |
| 3 | Recepta la materia prima. | Operario |
| 4 | Realizar un control de calidad a la leche. | Jefe de Producción |
| 5 | ¿Está de acuerdo con la calidad de la materia prima adquirida? Sí: Continuar con el proceso No: Devolver la materia prima | |
| 6 | Registrar la cantidad de materia prima recibida en notas de venta. | Operario |
| 7 | Sellar y entregar una copia de la nota de venta al proveedor. | |
| 8 | Almacenar la materia prima en los tanques correspondientes. | |
| 9 | Enviar la nota venta para su registro y pago. | |
| 10 | Recibir el comprobante de venta y registrar en el libro diario | Contador |
| 11 | Cancelar la compra de materia prima. | |

Fuente: Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC”, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

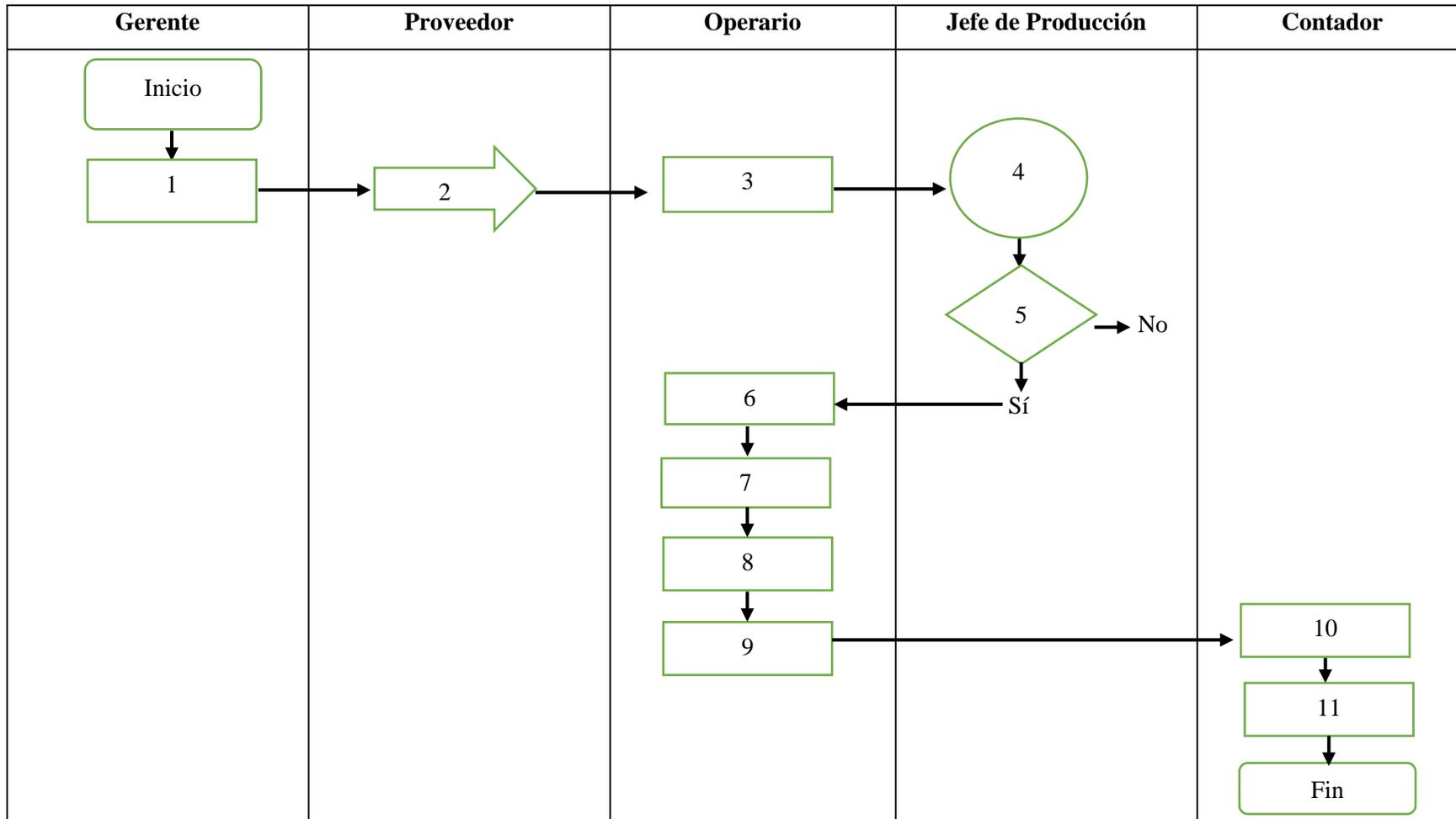


Ilustración 6-5: Flujograma – Compra y revisión de materia prima

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.9.4 Venta de productos

Tabla 11-5: Descripción de procedimientos – Venta de productos

| Descripción de Procedimientos | | |
|---|---|--------------|
| Proceso: Ventas Subproceso: Venta de productos | | Área: Ventas |
| N.º | Actividades | Responsable |
| 1 | Cliente solicita el pedido. | Cliente |
| 2 | ¿Dispone de los productos? Sí: Ingresa al sistema los productos. | Vendedor |
| 3 | No: Solicita los productos que tengan en stock. | Cliente |
| 4 | Consulta con el cliente los productos a vendedor. | Vendedor |
| 5 | Revisar los productos antes de entregar al cliente. | |
| 6 | Entregar los productos. | |
| 7 | Cobra el total de la venta de productos. | |
| 8 | Realizar el comprobante de venta | |
| 9 | Entrega factura al cliente | |
| 10 | Enviar el comprobante de venta para su registro y pago. | Contador |
| 11 | Recibir el comprobante de venta Registrar el asiento contable | |
| 12 | Registrar el asiento contable | |
| 13 | Archivar los comprobantes de venta | |

Fuente: Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC”, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

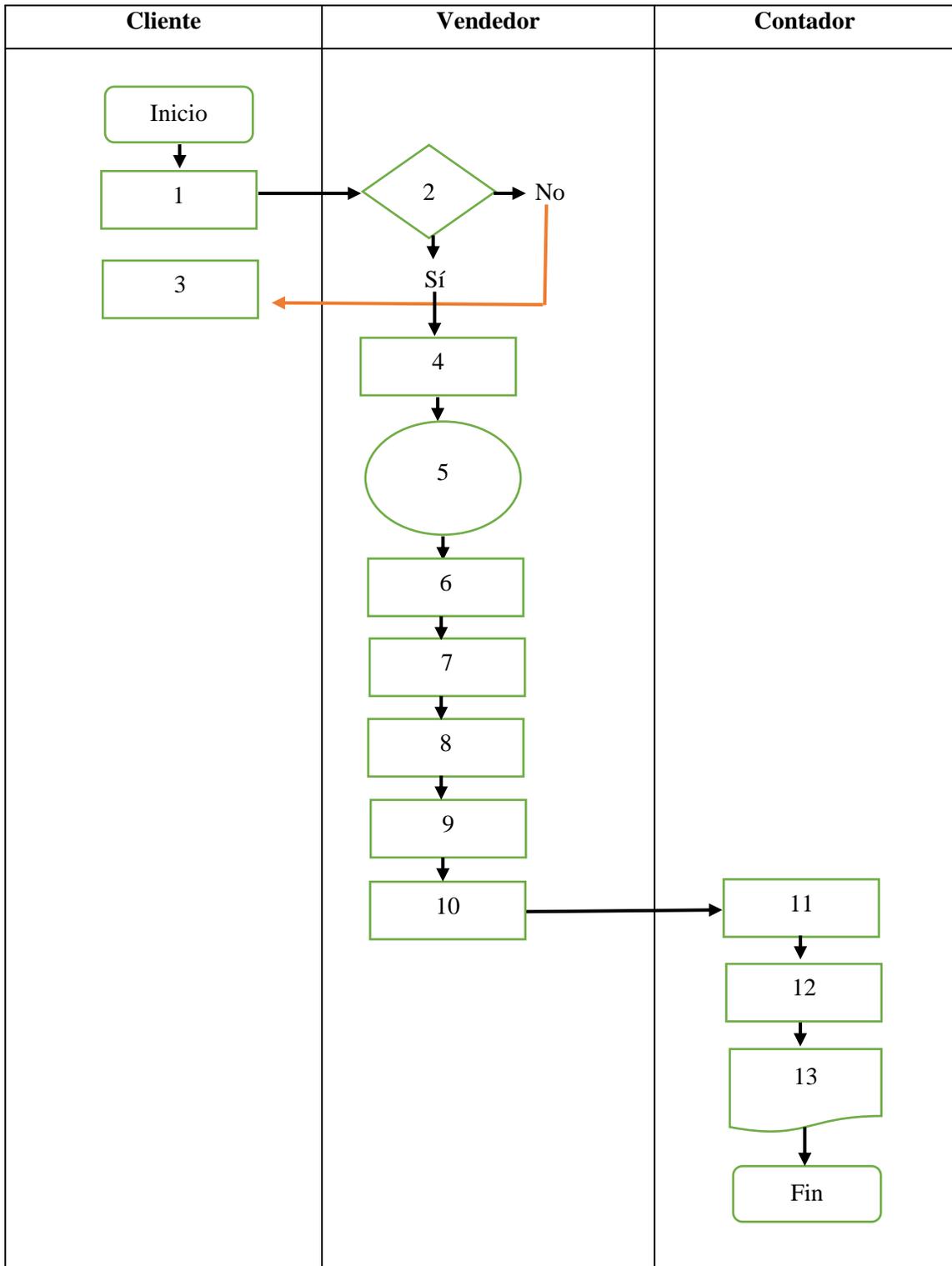


Ilustración 7-5: Flujograma – Ventas

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.9.5 *Elaboración de quesos*

Tabla 12-5: Descripción de procedimientos – Elaboración de quesos

| Descripción de Procedimientos | | |
|--|---|--------------------|
| Proceso: Producción Subproceso: Elaboración de quesos | | Área: Producción |
| N.º | Actividades | Responsable |
| 1 | Revisar los pedidos y ordenes de producción. | Jefe de producción |
| 2 | Materia prima pasteurizada para iniciar la producción. | |
| 3 | Enfriar la materia prima hasta obtener una temperatura de 43°C. | |
| 4 | Colocar el cuajo depende la cantidad que se vaya a producir. | Operarios |
| 5 | Cortada del cuajo por 40 minutos. | |
| 6 | Retirar el suero del queso. | |
| 7 | Lavar la cuajada. | |
| 8 | Moldeado y prensado del producto. | |
| 9 | Colocar el queso fresco en la salmuera por un tiempo de 1 hora 25 minutos. | |
| 10 | Orear el queso por un tiempo de 40 minutos. | |
| 11 | Control de calidad del producto. | Jefe de producción |
| 12 | Almacenar en el cuarto frio | Operarios |
| 13 | Registrar la cantidad de queso producida | |

Fuente: Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC”, (2022).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

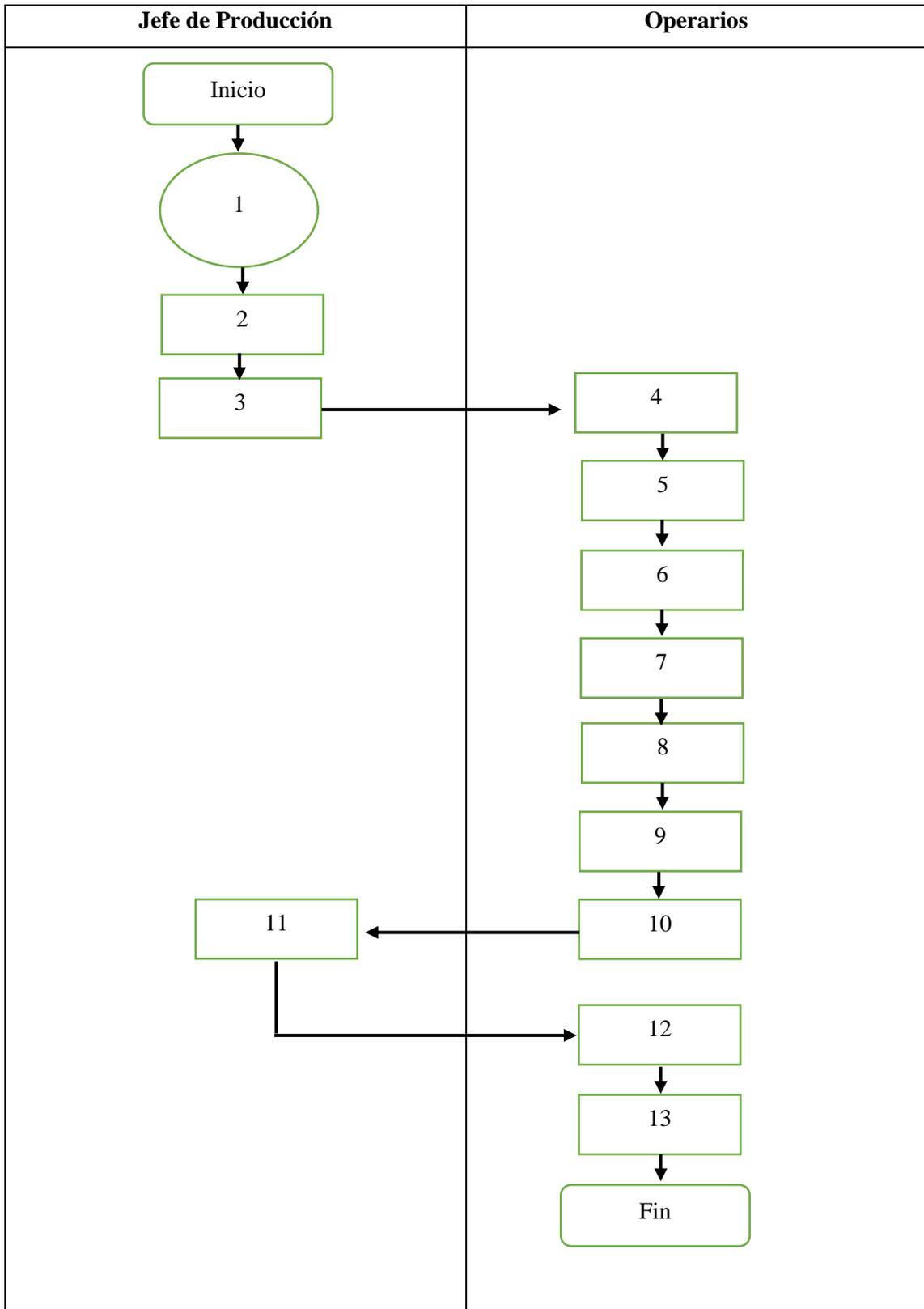


Ilustración 8-5: Flujograma – Elaboración de quesos

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.10 Análisis Externo – Factores del Macroentorno

El análisis externo está involucrado con factores del macro entorno; es decir que, se contemplarán varios factores relacionados directa o indirectamente con el funcionamiento de la empresa; ya sea a nivel regional, nacional o internacional. Con este análisis se podrá conocer que tan involucrada esta la empresa en relación a los factores evidenciados en la Tabla 13-5 ya sea de forma positiva o negativa.

Tabla 13-5: Factores claves del macroentorno

| IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO | | | |
|---|---|---|---|
| <i>Factores y sus dimensiones</i> | <i>Comportamiento</i> | <i>Impacto en la empresa</i> | <i>Implicados</i> |
| Dimensión Económica | | | |
| E1. Inflación | Ascendente | Precios altos en la materia prima, lo que provocaría descapitalización en la empresa. | Proveedores Clientes Competencia |
| E2. Desempleo | Debido a la pandemia el desempleo aumentó y más del 50% no cuenta con empleo pleno. | Despidos masivos por falta de ingresos en la organización. | Estado Proveedores Clientes |
| E3. Tasas de interés | Los créditos para negocios pequeños mantienen tasas de interés muy altas. | Imposibilita a la empresa poder endeudarse para seguir innovando en maquinaria e infraestructura. | Estado Entidades Financieras Competencia |
| Dimensión Político – Legal | | | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <i>PL1. Régimen Simplificado para emprendedores y negocios populares</i> | Actualización de la tabla a pagar por los ingresos gravados | En vigencia de la tabla del RISE la empresa pagaba un valor de \$103,08 dólares americanos y actualmente solo cancela \$60 dólares americanos lo que es positivo para el negocio | Gobierno |
| Dimensión Socio – Cultural | | | |
| <i>SC1. Empleo</i> | Inestable | Los trabajadores procuran realizar sus labores de manera eficiente para conservar su empleo ante el aumento de desempleo existente en el país. | Estado Competencia Clientes Proveedores |
| <i>SC2. Pobreza</i> | Aumenta | La demanda no tiene gran capacidad adquisitiva para poder adquirir los productos. | Estado Clientes Proveedores |
| Dimensión Tecnológica | | | |
| <i>T1. Sistematización por medio de procesos tecnológicos</i> | Baja | La eficiencia productiva es baja, debido a que no se produce lo necesario debido a la falta de sistematización tecnológica. | Competencia Clientes Empresa |

| | | | |
|--|------|---|---------------------|
| Dimensión Medioambiental | | | |
| <i>MAI. Contaminación por desechos plásticos</i> | Alta | Aplicación de medidas preventivas con el impacto al medio ambiente. | Gobierno Empresa |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.11 Análisis interno – Factores del Microentorno

Los factores del microentorno son aquellos que afectan a la empresa e influyen en ella, un ejemplo de esto son los elementos internos como la competencia, los proveedores y clientes ya que estos factores no son controlables; pero se pueden instaurar estrategias para minimizar el impacto. Por lo tanto, con este análisis se establecen factores claves para la Matriz FODA, como las fortalezas y debilidades de la empresa.

5.4.11.1 Stakeholders

Tabla 14-5: Stakeholders

| <i>Implicados</i> | <i>Criterios</i> |
|---------------------|--|
| Proveedores | Ganaderos de la zona oriental del cantón |
| Clientes | La Maná Ambato Salcedo Quito Puyo |
| Competidores | El Ranchito El Paraíso Lácteos el Galpón |
| Empleados | Gerente Vendedor Operarios Contador |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Tabla 15-5: Factores claves del microentorno

| IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO | | | |
|---|--|---|--|
| <i>Factores y sus dimensiones</i> | <i>Comportamiento</i> | <i>Impacto en la empresa</i> | <i>Implicados</i> |
| Competidores actuales | | | |
| <i>CAI. Oferta y promoción de los productos</i> | Alto | Declive en la venta de productos debido a las ofertas de la competencia. | Competencia Clientes Empresa |
| Competidores potenciales | | | |
| <i>CPI. Presencia de nuevos negocios.</i> | Medio | Competencia directa con el negocio lo que puede generar menor cantidad de ingresos. | Competencia Clientes Proveedores |
| Productos sustitutos | | | |
| <i>PSI. Nuevos productos de alto costo.</i> | Productos especiales que generan mayores costos de producción. | Productos que no poseen reconocimiento en el mercado benefician a la empresa a mantener sus clientes potenciales. | Competencia Clientes |
| Clientes | | | |
| <i>CI. Incremento en la demanda</i> | Seguimiento a la atención de la demanda. | Fidelidad de sus clientes | Clientes potenciales |
| Proveedores | | | |

| | | | |
|--|---------|--|------------------------------------|
| PI. Proveedores de la localidad rural de la empresa | Aumento | Aumento en los precios de materia prima, lo que provoca que el costo de producción se eleve. | Empresa Proveedores Clientes |
| Marketing | | | |
| MI. Falta de promoción y publicidad. | Débil | La falta de publicidad hace que el producto no sea muy conocido, lo que genera un gran impacto negativo. | Clientes Empresa |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.12 Matriz de factores internos

Es necesario enlistar los factores internos que tiene la empresa para determinar las fortalezas y debilidades las cuales serán evaluadas para la elaboración de la matriz FODA.

Tabla 16-5: Matriz de factores internos

| N.º | | Fortalezas |
|-----|--|---|
| 1 | | Planta de producción propia. |
| 2 | | Personal con experiencia. |
| 3 | | Talento humano motivado. |
| 4 | | Transporte de distribución adecuado. |
| 5 | | Trato cordial a los clientes. |
| 6 | | Precios accesibles al consumidor. |
| 7 | | Productos de calidad. |
| 8 | | Cumplimiento en tiempo de entregas de productos |
| N.º | | Debilidades |
| 1 | | Aumento en el precio de la materia prima. |
| 2 | | Disminución de ventas. |
| 3 | | Publicidad nula. |
| 4 | | Falta de políticas de cobranza. |
| 5 | | Falta de aplicación de estados financieros. |
| 6 | | Falta de diversificación de productos. |

Realizado por: Vargas, L. (2022)

5.4.13 Matriz de factores externos

Es necesario identificar los factores externos que tiene la empresa, para determinar las oportunidades y amenazas, para la construcción de la matriz FODA.

Tabla 17-5: Matriz de factores externos

| N.º | | Oportunidades |
|-----|--|--|
| 1 | | Productos sustitutos a precios más altos. |
| 2 | | Alianzas con nuevos clientes. |
| 3 | | Posicionamiento en el mercado. |
| 4 | | Incremento en la demanda. |
| 5 | | Apertura de una nueva línea de productos. |
| N.º | | Amenazas |
| 1 | | Alta competencia. |
| 2 | | Inestabilidad política en el país. |
| 3 | | Competencia con maquinaria de punta. |
| 4 | | Aumento de desempleo. |
| 5 | | Cambios en las normas tributarias y contables. |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.14 Determinación factores claves

Los factores internos y externos serán evaluados para determinar los componentes potenciales que formarán parte en la elaboración de la Matriz FODA.

Para el desarrollo de esta matriz se ha establecido los siguientes rangos:

Tabla 18-5: Puntuación factores claves

| | |
|-----------------|---|
| Alto | 5 |
| Sobre lo normal | 4 |
| Normal | 3 |
| Bajo lo normal | 2 |
| Pobre | 1 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.14.1 Ponderación de factores internos

Tabla 19-5: Ponderación de factores internos

| Factores | Peso del impacto | | Valor de la calificación de respuesta | Valor ponderado de la respuesta |
|--|-----------------------|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| | Importancia ponderada | Peso específico | | |
| Fortalezas | | | | |
| Planta de producción propia. | 5 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Personal con experiencia. | 4 | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Talento humano motivado. | 3 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Transporte de distribución adecuado. | 3 | 0.05 | 4 | 0.20 |
| Buen trato con los clientes. | 5 | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Precios accesibles al consumidor. | 5 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Productos de calidad. | 5 | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Cumplimiento en tiempo de entregas de productos. | 5 | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Debilidades | | | | |
| Aumento en los precios de la materia prima. | 4 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Disminución de ventas. | 5 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Publicidad nula. | 5 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Falta de políticas de cobranza. | 5 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Falta de aplicación de estados financieros. | 5 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Falta de diversificación de productos. | 4 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Total | 63 | 1.00 | - | 2,47 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.4.14.2 Ponderación de factores externos

Tabla 20-5: Ponderación de factores externos

| Factores | Peso del impacto | | Valor de la calificación de respuesta | Valor ponderado de la respuesta |
|--|-----------------------|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| | Importancia ponderada | Peso específico | | |
| Oportunidades | | | | |
| Productos sustitutos a precios más altos. | 4 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Alianzas con nuevos clientes. | 5 | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Posicionamiento en el mercado. | 5 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Incremento en la demanda. | 4 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Apertura de una nueva línea de productos. | 5 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Amenazas | | | | |
| Alta competencia. | 4 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Inestabilidad política en el país. | 4 | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Competencia con maquinaria de punta. | 5 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Aumento de desempleo. | 5 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Altas tasas de interés. | 5 | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Cambios en las normas tributarias y contables. | 4 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Total | 48 | 1.00 | - | 2,10 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Peso específico: Para determinar este valor se procedió a dividir cada una de las cifras de los factores por el total del peso específico, de este modo el valor total de este ítem debe ser igual a 1.

Valor de calificación de respuesta: En este ítem se procede a dar una calificación a cada factor, misma que estará compuesta con la siguiente escala. 5 – Alto; 4 – Sobre lo normal; 3 – Normal; 2 – Bajo lo normal; 1 – Pobre

Valor ponderado de la respuesta: Para determinar este valor, se procede a multiplicar el valor de la calificación de respuesta por el peso específico, la suma total corresponde a la capacidad de respuesta de la empresa.

Análisis: A través de la Matriz de Ponderación de Factores Internos y Externos (Tabla 20-5), se observa que la capacidad de respuesta de la empresa en base a los factores externos es de 2,10 que corresponde al rango “bajo lo normal”; esto se debe a que la empresa no puede controlar factores como el desempleo y la inestabilidad política en el país. El resultado de los factores internos es de 2,47 es decir que también se encuentra en la categoría bajo lo normal puesto que la empresa enfrenta un aumento constante en los precios de la materia prima, así como la falta de aplicación de estados financieros. En consecuencia, es necesario plantear la matriz FODA con los factores más relevantes para establecer estrategias óptimas que mejoren el desempeño de la empresa.

5.4.15 Matriz FODA

Para realizar la matriz FODA de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” se tomará en consideración los aspectos de la matriz de Factores Externos e Internos, de los cuales surgieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 21-5: Matriz FODA - Priorizada

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| F1. Planta de producción propia. | D1. Aumento en los precios de la materia prima. |
| F2. Transporte de distribución adecuado. | D2. Disminución de ventas. |
| F3. Buen trato con los clientes. | D3. Publicidad nula. |
| F4. Precios accesibles al consumidor. | D4. Falta de políticas de cobranza. |
| F5. Productos de calidad. | D5. Falta de aplicación de estados financieros. |
| F6. Cumplimiento en tiempo de entregas de productos. | D6. Falta de diversificación de productos. |
| Oportunidades | Amenazas |
| O1. Productos sustitutos a precios más altos. | A1. Alta competencia. |
| O2. Alianzas con nuevos clientes. | A2. Inestabilidad política en el país. |
| O3. Posicionamiento en el mercado. | A3. Competencia con maquinaria de punta. |
| O4. Incremento en la demanda. | A4. Aumento de desempleo. |
| O5. Apertura de una nueva línea de productos. | A5. Cambios en las normas tributarias y contables. |
| | A6. Altas tasas de interés. |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Una vez establecida la Matriz FODA, se realizará la Matriz de Estrategias, donde las fortalezas y oportunidades identificadas previamente brindarán a la empresa estrategias para reducir el impacto de las amenazas y debilidades que actualmente mantiene el establecimiento.

5.4.16 Matriz de estrategias

Tabla 22-5: Matriz de prioridades

| <i>Factores Internos</i> y <i>Factores Externos</i> | Fortalezas | Debilidades |
|---|---|--|
| | F1. Precios accesibles al consumidor. | D1. Aumento en los precios de la materia prima. |
| | F2. Transporte de distribución adecuado. | D2. Disminución de ventas. |
| | F3. Buen trato con los clientes. | D3. Publicidad nula. |
| | F4. Productos de calidad. | D4. Falta de políticas de cobranza. |
| | F5. Planta de producción propia. | D5. Falta de aplicación de estados financieros. |
| | F6. Cumplimiento en tiempo de entregas de productos. | D6. Falta de diversificación de productos. |
| Oportunidades | Fortalezas – Oportunidades | Debilidades – Oportunidades |
| O1. Productos sustitutos a precios más altos. | F1.O1. Los precios prestablecidos para la venta de productos que oferta la empresa son accesibles al consumidor lo que permite que estos sean más atractivos hacia el consumidor. | D1.O1. Se podría optar por buscar nuevos proveedores que oferten la materia prima a un costo menor siempre y cuando este sea de calidad, con esto la empresa se vería beneficiada, dado que sus costos de producción serían menores. |
| O2. Posicionamiento en el mercado. | F2.O2. La empresa cuenta con transporte óptimo para la distribución de productos, lo que es muy | D5.O2. La empresa debe aplicar el uso de estados financieros para poder verificar por |

| | | |
|---|--|--|
| | bueno ya que si se posiciona en el mercado puede distribuir sus productos a diferentes lugares sin ningún problema. | medio de indicadores financieros que capital posee para posicionarse de mejor manera en el mercado. |
| O3. Alianzas con nuevos clientes. | F3.O3. Al tener un trato cordial y confianza con los clientes, permitirá tener una cartera de clientes más amplia generando contratos de venta en beneficio de ambas partes. | D3.O3. Es necesario generar publicidad por parte de la empresa, a través de los diferentes medios de comunicación como redes sociales, radio, carteles informativos, para que nuevos clientes conozcan de los productos. |
| O4. Incremento en la demanda. | F4.O4. Es necesario mantener un precio apropiado en los productos, debido que; si la demanda sigue incrementando, esta podría optar por adquirir otros productos de calidad a mejores precios. | D4.O4. Al incrementarse la demanda se va ampliar los destinos de distribución de los productos, por lo cual, es necesario implementar políticas de cobranza para no tener un desbalance con el pago a proveedores. |
| O5. Apertura de una nueva línea de productos. | F6.O5. La empresa al cumplir a tiempo con sus órdenes de pedido, ha ganado reconocimiento por parte de sus clientes lo que posibilita que si la empresa amplía su línea de productos existe una gran posibilidad de que sus clientes la adquieran. | D6O5. La competencia en este sector es muy marcada, es por esto; que la empresa debe ampliar su gama de productos ya que de este modo podría ser más competitiva en el mercado. |
| Amenazas | Fortalezas – Amenazas | Debilidades – Amenazas |

| | | |
|--|---|---|
| A1. Alta competencia. | F1.A1. Implementar promociones y mantener precios al alcance del consumidor para minimizará el impacto que se mantiene con la competencia. | D1.A1. Al existir una competencia extensa es necesario buscar un convenio con proveedores para adquirir materia prima a un costo menor. |
| A2. Inestabilidad política en el país. | F1.A2. Ante los constantes sucesos políticos los negocios han sido los principales afectados, por ello es necesario tratar de mantener los mismos precios en los productos, ya que en esos eventos la economía de los consumidores se ve afectada por la paralización de trabajo. | D2.A2. Con los inconvenientes que se han suscitado en el país las ventas han disminuido, por lo cual, es necesario que se genere un fondo de reserva que permita hacer frente ante algún evento externo. |
| A3. Competencia con maquinaria de punta. | F6.A3. A pesar de que la competencia posea maquinaria de punta, la empresa ha realizado la entrega de sus productos en los plazos establecidos a sus clientes, sin embargo; sería conveniente adquirir nueva maquinaria para estar a la par de la competencia. | D6.A3. La competencia es más eficiente en cuanto a producción, debido a que posee maquinaria con tecnología de punta lo que afecta a la empresa, por eso es necesario innovar en maquinaria y diversificar su línea de productos. |
| A4. Aumento de desempleo | F4.A4. Si la empresa opta en seguir invirtiendo en el desarrollo de la misma, se obtendrá productos de calidad optimizando varios recursos lo cual generaría productos a precios económicos, mismos que estarían al alcance de los clientes. | D2.A4. Ante el incremento del desempleo en el país, muchos clientes han reducido sus órdenes de pedidos, por lo cual es necesario fidelizar al cliente a través de ofertas o promociones atractivas para ellos. |

| | | |
|---|--|--|
| <p>A5. Altas tasas de interés.</p> | <p>F5.A5. La empresa al contar con la planta de producción propia se ahorra una notable cantidad de dinero, por lo cual puede realizar créditos a tasas de interés más óptimas para invertir en maquinaria e insumos.</p> | <p>D5.A5. Las tasas de interés para las microempresas son muy altas y al no contar con estados financieros no se puede saber con exactitud qué tan rentable es endeudarse. Por lo cual es necesario su aplicación y buscar entidades financieras públicas que otorguen créditos a tasas de interés más convenientes.</p> |
| <p>A6. Cambios en las normas tributarias y contables.</p> | <p>F6.A6. El área contable de la empresa debe estar informado de los constantes cambios que realiza la administración tributaria para no caer en alguna sanción o clausura del local lo que perjudicaría en la entrega de productos.</p> | <p>D5.A5. Es necesario realizar estados financieros para poder reflejar los movimientos económicos – financieros que realiza la institución y de este modo no tener problemas futuros con la administración tributaria.</p> |

Ilustración 9-5: Matriz de estrategias

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.5 Propuesta modelo financiero

5.5.1 Manual contable

La Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” no cuenta con un modelo de Gestión Financiera, por ello es necesario realizar un manual contable, instrumento que permitirá llevar un control de las actividades económicas – financieras que se realiza en cada uno de los departamentos de la empresa; para manejar de manera eficiente los recursos económicos.

5.5.1.1 Principios de contabilidad generalmente aceptados

1. Equidad. - En las operaciones y estados financieros se debe reflejar las acciones contables de manera equitativa sin perjudicar el interés de los trabajadores y de la empresa.
2. Partida doble. - Siempre que se realice un registro contable, debe registrarse en el "DEBE" y "HABER" de manera igualitaria.
3. Ente. - El patrimonio de la empresa se independiza del patrimonio personal del propietario.
4. Bienes económicos. - Se tendrán en consideración todos los bienes económicos ya sean tangibles e intangibles.
5. Moneda común denominador. - Se tendrá en consideración la moneda que se utilice en cada país, en este caso es el dólar de los Estados Unidos de América.
6. Empresa en marcha . - Las actividades de la Empresa de Lácteos "DARILAC" se seguirán realizando de manera indefinida.
7. Ejercicio o período . - En Ecuador el ejercicio o período fiscal comprende de 12 meses, por lo cual; ese es el período que se tendrá en cuenta para su valoración.
8. Valuación al costo. - Todos los activos o bienes de venta de la empresa serán evaluados al costo de adquisición tomando en cuenta los desembolsos para adquirirlo.
9. Devengado. - Se registrará los ingresos o gastos en el período que corresponda.
10. Objetividad. - Toda operación debe ser registrada de manera correcta para presentar estados financieros fáciles de analizar.
11. Realización. - Las operaciones de compra o venta serán registrados cuando la actividad es realizada.
12. Prudencia. - El contador no deberá sobre estimar los hechos económicos que se van a contabilizar, cuando existan dos montos para aplicar se optará por el que indique un valor menor.
13. Uniformidad. - Los principios que se tendrán en cuenta para realizar los estados financieros, serán aplicados de manera uniforme uniformemente teniendo en cuenta de un periodo a otro.
14. Materialidad. - Las transacciones de poco valor no serán tomadas en cuenta en sus estados financieros ya que no lo alteran.
15. Exposición. - Los estados financieros tendrán la información necesaria, además será clara y consisa para que se pueda interpretar los involucrados además para la toma de decisiones.

Ilustración 10-5: Principios de contabilidad generalmente aceptados

Fuente: Catagña J. (2019).

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.5.1.2 Clasificación de cuentas

El plan de cuentas está conformado por 4 grupos: Activo, Pasivo, Ingresos y Gastos; a su vez cada uno de estos poseen subgrupos y deberán contener una codificación correcta para que se facilite la elaboración de los registros contables y deben tener la siguiente estructura:

Tabla 23-5: Clasificación de cuentas

| Código | Grupo | Clasificación |
|---------------|------------------------------------|---------------|
| 1. | Activo | Grupo |
| 1.01. | Activo corriente | Subgrupo |
| 1.01.01. | Efectivo y equivalente al efectivo | Cuenta |
| 1.01.01.01 | Caja | Subcuenta |
| 1.01.01.01.01 | Caja chica | Auxiliar |

Fuente: Catagña (2022).

5.5.1.3 Plan de cuentas

Tabla 24-5: Plan de cuentas

| Código | Nombre de cuenta | Deudor | Acreedor |
|----------------|--|--------|----------|
| 1 | Activo | | |
| 1.01 | Activo Corriente | | |
| 1.01.01 | Efectivo y equivalente al efectivo | D | |
| 1.01.01.01 | Caja | D | |
| 1.01.01.01.01 | Caja general | D | |
| 1.01.01.01.02 | Caja chica | D | |
| 1.01.01.02 | Bancos | D | |
| 1.01.01.02.01 | Banco Pichincha | D | |
| 1.01.01.02.02 | Banco Guayaquil | D | |
| 1.01.01.02.03. | BanEcuador | D | |
| 1.01.02.05 | Documentos y cuentas por cobrar | D | |
| 1.01.02.05.01 | Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados | D | |
| 1.01.03 | Inventarios | D | |
| 1.01.03.01 | Inventario de materia prima | D | |
| 1.01.03.01.01 | Inventario leche | D | |
| 1.01.03.01.02 | Inventario cuajo | D | |

| | | | |
|---------------|---|---|---|
| 1.01.03.02 | Inventario productos en proceso | D | |
| 1.01.03.02.01 | Producto 1 (Queso) | D | |
| 1.01.03.02.02 | Producto 2 (Manjar) | D | |
| 1.01.03.03 | Inventarios de suministros o materiales a ser consumidos en el proceso de producción. | D | |
| 1.01.03.03.01 | Ollas | D | |
| 1.01.03.03.02 | Aros de queso | D | |
| 1.01.03.03.03 | Moldes | D | |
| 1.01.03.05 | Inventarios de productos terminados en almacén producidos por la compañía | D | |
| 1.01.03.05.01 | Producto 1 (Queso) | D | |
| 1.01.03.05.02 | Producto 2 (Manjar) | D | |
| 1.01.04.03 | Anticipo a proveedores | D | |
| 1.01.04.03.01 | Anticipo a proveedores | D | |
| 1.01.04.03.02 | Anticipo salarios | D | |
| 1.01.05.01 | Crédito tributario a favor de la empresa IVA | D | |
| 1.01.05.01.03 | Retención del IVA 30% | D | |
| 1.01.05.01.04 | Retención del IVA 70% | D | |
| 1.01.05.03 | Crédito tributario a favor de la empresa IR | D | |
| 1.01.05.03.03 | Retención a la fuente 1% | D | |
| 1.01.05.03.04 | Retención a la fuente 2% | D | |
| 1.02 | Activo Fijo | | |
| 1.02.01 | Propiedad, plata y equipo | D | |
| 1.02.01.01 | Edificio | D | |
| 1.02.01.05.01 | Muebles y enseres | D | |
| 1.02.01.06.01 | Maquinaria y equipo | D | |
| 1.02.01.08.01 | Equipo de computo | D | |
| 1.02.01.09.01 | Vehículos | D | |
| 1.02.01.12 | Depreciación acumulada propiedades planta y equipo | | A |
| 1.02.01.12.01 | Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo | | A |
| 1.02.01.12.02 | Depreciación acumulada edificio | | A |
| 1.02.01.12.03 | Depreciación acumulada muebles y enseres | | A |
| 1.02.01.12.04 | Depreciación acumulada maquinaria y equipo | | A |

| | | | |
|---------------|---|--|---|
| 1.02.01.12.05 | Depreciación acumulada equipo de computo | | A |
| 1.02.01.12.06 | Depreciación acumulada vehículos | | A |
| 2. | Pasivo | | |
| 2.01 | Pasivo Corriente | | A |
| 2.01.03.01 | Cuentas y documentos por pagar | | A |
| 2.01.03.01.01 | Proveedores locales | | A |
| 2.01.07.01 | Con la administración tributaria | | A |
| 2.01.07.02.01 | Impuesto a la renta por pagar | | A |
| 2.01.07.02.02 | IVA en ventas por pagar | | A |
| 2.01.07.03 | Obligaciones con el IESS | | A |
| 2.01.07.03.01 | Aporte patronal | | A |
| 2.01.07.03.02 | Aporte personal | | A |
| 2.01.07.04 | Por beneficios de ley a empleados | | A |
| 2.01.07.04.01 | Sueldos por pagar | | A |
| 2.01.07.04.02 | XIII sueldo por pagar | | A |
| 2.01.07.04.03 | XIV sueldo por pagar | | A |
| 2.01.07.04.04 | Vacaciones por pagar | | A |
| 2.02 | Pasivo no corriente | | A |
| 2.02.03 | Obligaciones con instituciones financieras | | A |
| 2.02.03.01 | Locales | | A |
| 2.02.03.01.01 | Banco Pichincha | | A |
| 3 | Patrimonio neto | | |
| 3.01 | Capital | | A |
| 3.01.01 | Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería | | A |
| 3.06 | Resultados acumulados | | A |
| 3.06.01.01 | Ganancias acumuladas | | A |
| 3.06.01.02 | Pérdidas acumuladas | | A |
| 3.07 | Resultados del ejercicio | | A |
| 3.07.01.01 | Ganancia neta del período | | A |
| 3.07.01.02 | Pérdida neta del período | | A |
| 4 | Ingresos | | |
| 4.01 | Ingresos de actividad | | A |
| 4.01.01 | Ventas | | A |
| 4.01.01.01 | Venta de productos 12% | | A |
| 4.01.01.02 | Venta de productos 0% | | A |

| | | | |
|---------------|--|---|--|
| 5 | Gastos | | |
| 5.01.04.06 | Mantenimiento y reparaciones de equipos | D | |
| 5.01.04.06.01 | Mantenimiento y reparaciones maquinaria | D | |
| 5.01.04.06.02 | Mantenimiento y reparaciones vehículos | D | |
| 5.02.01.01 | Sueldos, salarios y demás remuneraciones | D | |
| 5.02.01.01.01 | Sueldo personal | D | |
| 5.02.01.01.02 | Horas extras | D | |
| 5.02.01.01.03 | Aporte patronal | D | |
| 5.02.01.01.04 | Fondos de reserva | D | |
| 5.02.01.01.05 | XIII Sueldo | D | |
| 5.02.01.01.06 | XIV Sueldo | D | |
| 5.02.01.01.07 | Vacaciones | D | |
| 5.02.01.18 | Agua, energía, luz y telecomunicaciones | D | |
| 5.02.01.18.01 | Telefonía fija | D | |
| 5.02.01.18.02 | Energía eléctrica | D | |
| 5.02.01.18.03 | Internet | D | |
| 5.02.01.18.04 | Agua Potable | D | |
| 5.02.01.18.05 | Combustible | D | |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.5.2 Libro diario

El libro diario es un instrumento que permitirá a la empresa llevar un control diario de las actividades económicas que realice, teniendo en consideración el principio de partida doble. Al no contar la empresa con este instrumento contable se presenta la siguiente plantilla.

| <i>Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos "DARILAC"</i> | | | |
|---|--------------------------------|------|-------|
| <i>Libro diario</i> | | | |
| <i>Al 31 de diciembre del 20__</i> | | | |
| Fecha | Detalle | Debe | Haber |
| | -----01----- | | |
| xx-xx-xx | Caja | Xxxx | |
| | Documentos por cobrar clientes | Xxxx | |
| | Ventas de bienes 0% | | xxxx |
| | P/R venta de bienes 0% | | |

Ilustración 11-5: Modelo libro diario

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.5.3 Estados Financieros

La aplicación de estados financieros dentro de una empresa es de suma importancia; debido a que, contribuyen en la toma de decisiones en beneficio de la institución; sin embargo, “DARILAC” no cuenta con estos balances, por lo cual se plantea los modelos Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados.

| Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” | | | | |
|---|---------------|--|----------------------------------|---------------|
| Estado de Situación financiera | | | | |
| Al 31 de diciembre del 20__ | | | | |
| | | | | |
| ACTIVO | | | PASIVO | |
| <i>Activo Corriente</i> | | | <i>Pasivo Corriente</i> | |
| Caja | xxx,xx | | Proveedores | xxx,xx |
| Bancos | xxx,xx | | Sueldos por pagar | xxx,xx |
| Inventarios | xxx,xx | | Total Pasivo Corriente | xxx,xx |
| Total Activo Corriente | xxx,xx | | | |
| | | | <i>Pasivo No Corriente</i> | |
| <i>Activo Fijo</i> | | | Préstamo largo plazo | xxx,xx |
| Edificios | xxx,xx | | Total Pasivo No Corriente | xxx,xx |
| Maquinaria y equipos | xxx,xx | | | |
| Equipo de cómputo | xxx,xx | | PATRIMONIO | |
| Total Activo Fijo | xxx,xx | | Capital Social | xxx,xx |
| | | | Total Patrimonio | xxx,xx |
| | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | xxx,xx | | TOTAL PATRIMONIO + PASIVO | xxx,xx |

Ilustración 12-5: Modelo Estado de situación financiera

Realizado por: Vargas, L. (2022).

| Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” Estado de Pérdidas y Ganancias Al 31 de diciembre del 20__ | |
|--|--------|
| INGRESOS | |
| Ventas | xxx,xx |
| Costo de producción | xxx,xx |
| Utilidad Bruta | xxx,xx |
| GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN | |
| Gastos administrativos | xxx,xx |
| Gastos de venta | xxx,xx |
| Gastos de publicidad | xxx,xx |
| <i>Total Gastos</i> | xxx,xx |
| UTILIDAD OPERATIVA | xxx,xx |
| Gastos financieros | xxx,xx |
| UTILIDAD NETA | xxx,xx |

Ilustración 13-5: Modelo Estado de Resultados

Realizado por: Vargas, L. (2022).

En una organización es primordial realizar una evaluación de los estados financieros, es por ello; que dentro de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” se realizará un análisis de cada una de las cuentas para determinar las áreas críticas y de este modo establecer estrategias que permitan mejorar el desempeño de la organización y optimizar cada uno de los recursos.

A través, de un análisis horizontal y vertical se examinará el Estado de Situación Financiera y el Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2021 y 2022 de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” para conocer su situación actual.

5.5.3.1 Análisis Horizontal - Estado de Situación Financiera 2021-2022

Tabla 25-5: Análisis Horizontal – Estado de Situación Financiera 2021-2022

| Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” | | | | |
|---|------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Estado de Situación Financiera | | | | |
| Análisis Horizontal | | | | |
| <i>Cuentas</i> | <i>Años</i> | | <i>Variación Absoluta</i> | <i>Variación Relativa</i> |
| | <i>2021</i> | <i>2022</i> | | |
| Activos | | | | |
| Activo Corriente | | | | |
| Disponible | 20.980,00 | 23.910,00 | 2.930,00 | 13,97% |
| Caja general | 1.830,00 | 2.120,00 | 290,00 | 15,85% |
| Caja chica | 560,00 | 560,00 | - | 0,00% |
| Bancos | 18.590,00 | 21.230,00 | 2.640,00 | 14,20% |
| Exigible | 7.625,63 | 8.125,00 | 499,38 | 6,55% |
| Cuentas por cobrar | 7.625,63 | 8.125,00 | 499,38 | 6,55% |
| Realizable | 13.593,00 | 12.240,00 | -1.353,00 | -9,95% |
| Inv. Materia prima | 3.528,00 | 3.280,00 | -248,00 | -7,03% |
| Inv. Productos terminados | 10.065,00 | 8.960,00 | -1.105,00 | -10,98% |
| Total activos corrientes | 42.198,63 | 44.275,00 | 2.076,38 | 4,92% |
| Activos Fijos | | | | |
| Edificio | 48.000,00 | 48.000,00 | - | 0,00% |
| Depreciación acumulada edificio | - | - | - | - |
| Vehículos | 28.000,00 | 28.000,00 | - | 0,00% |
| Depreciación acumulada vehículos | - | - | - | - |
| Maquinaria y equipos | 57.625,00 | 58.000,00 | 375,00 | 0,65% |
| Depreciación acumulada maquinaria y equipos | - | - | - | - |
| Equipo de cómputo | 870,00 | 1.170,00 | 300,00 | 34,48% |
| Depreciación acumulada equipo de cómputo | - | - | - | - |
| Muebles y enseres | 1.250,00 | 1.250,00 | - | 0,00% |
| Depreciación acumulada muebles y enseres | - | - | - | - |

| | | | | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Total activos fijos | 135.745,00 | 136.420,00 | 675,00 | 0,50% |
| Total Activos | 177.943,63 | 180.695,00 | 2.751,38 | 1,55% |
| Pasivos | | | | |
| Pasivo Corriente | | | | |
| Proveedores | 7.979,00 | 8.175,00 | 196,00 | 2,46% |
| Obligaciones con la administración tributaria | 735,00 | 970,00 | 235,00 | 31,97% |
| Total Pasivo Corriente | 8.714,00 | 9.145,00 | 431,00 | 4,95% |
| Pasivo No Corriente | | | | |
| Préstamo | 50.369,45 | 45.006,50 | -5.362,95 | -10,65% |
| Total Pasivo No Corriente | 50.369,45 | 45.006,50 | -5.362,95 | -10,65% |
| Total Pasivos | 59.083,45 | 54.151,50 | -4.931,95 | -8,35% |
| Patrimonio | | | | |
| Capital Social | 114.740,46 | 119.819,26 | 5.098,80 | 4,44% |
| Resultados del ejercicio | 4.119,72 | 6.704,24 | 2.584,52 | 62,74% |
| Total Patrimonio | 118.860,18 | 127.543,50 | 7.683,33 | 6,46% |
| Total Pasivo + Patrimonio | 177.943,63 | 180.695,00 | 2.751,38 | 1,55% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis:

En el Estado de Situación Financiera se observa que dentro del activo corriente la cuenta que ha tenido mayor variación es Caja General con un valor de 15,85%; es decir, que esta cuenta aumentó su valor del año 2021 al 2022 se ha evidenciado una variación absoluta de \$290 dólares de los Estados Unidos de incremento; por otro lado, la cuenta Bancos también ha tenido un alza considerable del 14,20%; es decir que su dinero está legalmente asegurado. Sin embargo, las cuentas por cobrar han crecido en un 6,55% de este modo se puede evidenciar que es necesario desarrollar políticas de cobro para tratar de reducir este valor y así no siga incrementando; en cuanto a Inventarios estos han reducido su valor, obteniendo en Inventario de Materia Prima un valor porcentual negativo de -7,03% y en Inventarios de Productos Terminados un valor negativo de -10,98%, es decir que al haber reducido el valor de la Materia Prima no se logró producir mayor cantidad de Productos Terminados, por lo cual es necesario llevar un control de Inventarios por medio de Kardex. En cuanto a Activos Fijos solo existió un alza mínima del 0,50%, esto se debe a que la empresa adquirió Equipo de Cómputo y Maquinaria, por lo cual el crecimiento de esta cuenta ha sido mínimo.

Por otra parte, en las cuentas del pasivo se observa que la cuenta de Proveedores ha tenido una variación del 2,46%; es decir que a pesar de ser un valor mínimo es necesario incrementar políticas o estrategias para no tener complicaciones en un futuro, además; otra de las obligaciones que mantiene la empresa con terceros es Préstamos a largo plazo en la cual se obtuvo una variación de -10,65%, lo que es positivo para la institución debido a que se está cumplido con esta obligación.

Por último, el Patrimonio está compuesto por las cuentas de Capital social y Resultados del Ejercicio, ambas cuentas dan a conocer que han tenido un incremento. En cuanto a Capital Social ha crecido en un 4,44% y resultados del ejercicio en un 62,74% lo que quiere decir que las utilidades del ejercicio al 2022 aumentaron.

5.5.3.2 Análisis Horizontal – Estado de Pérdidas y Ganancias 2021-2022

Tabla 26-5: Análisis Horizontal – Estado de Pérdidas y Ganancias 2021-2022

| Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Estado de Pérdidas y Ganancias | | | | |
| Análisis Horizontal | | | | |
| <i>Cuentas</i> | <i>Años</i> | | <i>Variación</i> | <i>Variación</i> |
| | <i>2021</i> | <i>2022</i> | <i>Absoluta</i> | <i>Relativa</i> |
| <i>Ingresos</i> | | | | |
| <i>Ventas</i> | 78.781,00 | 99.560,00 | 20.779,00 | 26,38% |
| Costo de ventas | 51.207,65 | 66.705,20 | 15.497,55 | 30,26% |
| <i>Utilidad Bruta</i> | 27.573,35 | 32.854,80 | 5.281,45 | 19,15% |
| <i>Gastos Generales de Operación</i> | 18.730,00 | 21.970,00 | 3.240,00 | 17,30% |
| <i>Gastos Administrativos</i> | 15.940,00 | 18.130,00 | 2.190,00 | 13,74% |
| Sueldos y salarios | 12.660,00 | 14.160,00 | 1.500,00 | 11,85% |
| Servicios básicos | 2.760,00 | 3.300,00 | 540,00 | 19,57% |
| Otros gastos | 520,00 | 670,00 | 150,00 | 28,85% |
| <i>Gastos de Venta</i> | 2.790,00 | 3.840,00 | 1.050,00 | 37,63% |
| Combustible | 2.340,00 | 3.280,00 | 940,00 | 40,17% |
| Mantenimiento de vehículos | 450,00 | 560,00 | 110,00 | 24,44% |
| <i>Gastos de Publicidad</i> | - | - | . | - |
| Publicidad | - | - | - | - |
| <i>Utilidad Operativa</i> | 8.843,35 | 10.884,80 | 2.041,45 | 23,08% |

| | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Gastos Financieros | 4.723,63 | 4.180,56 | -543,07 | -11,50% |
| Interés | 4.723,63 | 4.180,56 | -543,07 | -11,50% |
| Utilidad antes de Impuestos | 4.119,72 | 6.704,24 | 2.584,52 | 62,74% |
| 15% trabajadores | 617,96 | 1.005,64 | 387,68 | 62,74% |
| Utilidad antes del Impuesto a la Renta | 3.501,76 | 5.698,60 | 2.196,84 | 62,74% |
| 25% Impuesto a la Renta | 875,44 | 1.424,65 | 549,21 | 62,74% |
| Utilidad del ejercicio | 2.626,32 | 4.273,95 | 1.647,63 | 62,74% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis:

Las ventas registradas por la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” registran un incremento del 26,38% al año 2022, esto se debe a la reactivación económica tras la pandemia del COVID-19, además, de haber realizado ventas en nuevos mercados; por otro lado, el Costo de Venta aumentó en un 30,26% esto se debe a que al tener más ventas se incurrió en nuevos gastos como implementar nuevos trabajadores. En cuanto a la Utilidad Bruta se obtuvo un valor de 19,15% es decir existió una variación absoluta de USD 3.240,00 dólares de los Estados Unidos.

Por otra parte, los gastos administrativos tuvieron un incremento del 13,74%; así mismo, los Gastos de Ventas aumentaron considerablemente debido al alza del precio del combustible, es por ello, que se obtuvo un valor del 37,63%; en cuanto a Gastos de Publicidad se tiene un valor de 0% debido a que no se ha incurrido en gastos de esta índole. En consecuencia, de aquello se obtuvo en Gastos Generales de Operación un crecimiento del 17,30%.

En Utilidad Operativa de la empresa se obtuvo un valor porcentual del 23,08% es decir esto después de restarle los Gastos Operativos, en cuanto a la Utilidad Antes de Impuestos se alcanzó una variación del 62,74% y finalmente la Utilidad del Ejercicio después de descontar los gastos y obligaciones se obtuvo una variación absoluta de USD1.647,63 dólares de los Estados Unidos; sin embargo, es necesario reducir ciertos gastos para obtener una utilidad mayor.

5.5.3.3 *Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera 2021-2022*

Tabla 27-5: Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera 2021-2022

| Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” | | | | |
|---|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
| Estado de Situación Financiera | | | | |
| Análisis Vertical | | | | |
| <i>Cuentas</i> | <i>Años</i> | | | |
| | <i>2021</i> | <i>Variación %</i> | <i>2022</i> | <i>Variación %</i> |
| <i>Activos</i> | | | | |
| <i>Activo Corriente</i> | | | | |
| <i>Disponible</i> | 20.980,00 | 11,79% | 23.910,00 | 13,23% |
| Caja general | 1.830,00 | 1,03% | 2.120,00 | 1,17% |
| Caja chica | 560,00 | 0,31% | 560,00 | 0,31% |
| Bancos | 18.590,00 | 10,45% | 21.230,00 | 11,75% |
| <i>Exigible</i> | 7.625,63 | 4,29% | 8.125,00 | 4,50% |
| Cuentas por cobrar | 7.625,63 | 4,29% | 8.125,00 | 4,50% |
| <i>Realizable</i> | 13.593,00 | 7,64% | 12.240,00 | 6,77% |
| Inv. Materia prima | 3.528,00 | 1,98% | 3.280,00 | 1,82% |
| Inv. Productos terminados | 10.065,00 | 5,66% | 8.960,00 | 4,96% |
| <i>Total activos corrientes</i> | 42.198,63 | 23,71% | 44.275,00 | 24,50% |
| <i>Activos Fijos</i> | | | | |
| Edificio | 48.000,00 | 26,97% | 48.000,00 | 26,56% |
| Depreciación acumulada edificio | - | 0,00% | - | 0,00% |
| Vehículos | 28.000,00 | 15,74% | 28.000,00 | 15,50% |
| Depreciación acumulada vehículos | - | 0,00% | - | 0,00% |
| Maquinaria y equipos | 57.625,00 | 32,38% | 58.000,00 | 32,10% |
| Depreciación acumulada maquinaria y equipos | - | 0,00% | - | 0,00% |
| Equipo de cómputo | 870,00 | 0,49% | 1.170,00 | 0,65% |
| Depreciación acumulada equipo de cómputo | - | 0,00% | - | 0,00% |
| Muebles y enseres | 1.250,00 | 0,70% | 1.250,00 | 0,69% |

| | | | | |
|---|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Depreciación acumulada muebles y enseres | - | 0,00% | - | 0,00% |
| Total activos fijos | 135.745,00 | 76,29% | 136.420,00 | 75,50% |
| Total Activos | 177.943,63 | 100,00% | 180.695,00 | 100,00% |
| Pasivos | | | | |
| Pasivo Corriente | | | | |
| Proveedores | 7.979,00 | 4,48% | 8.175,00 | 4,52% |
| Obligaciones con la administración tributaria | 735,00 | 0,41% | 970,00 | 0,54% |
| Total Pasivo Corriente | 8.714,00 | 4,90% | 9.145,00 | 5,06% |
| Pasivo No Corriente | | | | |
| Préstamo | 50.369,45 | 28,31% | 45.006,50 | 24,91% |
| Total Pasivo No Corriente | 50.369,45 | 28,31% | 45.006,50 | 24,91% |
| Total Pasivos | 59.083,45 | 33,20% | 54.151,50 | 29,97% |
| Patrimonio | | | | |
| Capital Social | 118.860,18 | 64,48% | 119.839,26 | 66,32% |
| Resultados del ejercicio | 4.119,72 | 2,32% | 6.704,24 | 3,71% |
| Total Patrimonio | 118.860,18 | 66,80% | 126.543,50 | 70,03% |
| Total Pasivo + Patrimonio | 177.943,63 | 100,00% | 180.695,00 | 100,00% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis:

Dentro del análisis vertical en el Estado de Situación Financiera se toma como referencia el valor del Total de Activos, por ello; se puede observar que la cuenta de Caja General en el 2021 tuvo un valor de 1,03% y en el año 2022 fue de 1,17% lo que quiere decir que se incrementó el valor para cubrir ciertos gastos corrientes; de igual manera en la cuenta de Bancos se ve reflejado que al 2022 este aumentó en 1,30% esto se debe al alza en las ventas; por otra parte, las Cuentas por Cobrar han tenido un crecimiento en su valor, a pesar de no ser tan alto hay que llevar un control adecuado para no tener repercusiones en un futuro. Así mismo, se puede observar en las Cuentas de Inventarios que estas redujeron su valor ya que al tener menos materia prima por ende no se podrá producir mayor cantidad de productos. En cuanto a, Activos Fijos solo existió un aumento mínimo en la cuenta de Equipo de Cómputo del 0,65%, esto se debe a que la empresa adquirió nuevos productos.

Por otra parte, en las cuentas del Pasivo Corriente se puede observar que a comparación del año 2021 está incrementó, debido a que en el 2021 se obtuvo un valor de 4,90% y en el 2022 fue de 5,06%; esto se debe a que aumentó el valor de las obligaciones que se mantiene con los Proveedores, y por último en los Pasivos No Corrientes se redujo el valor ya que al 2022 se obtuvo un valor de 24,91%, es decir casi 4 puntos porcentuales menos que el 2021.

En el año 2021 se obtuvo un valor del 64,48% en la cuenta de Capital Social y al 2022 fue de 66,32%. Además, el Resultado del Ejercicio aumentó debido a que las ventas fueron positivas; por ello al 2022 se obtuvo un valor del 3,71%. Consecuentemente, el total de patrimonio tuvo un alza al 2022 obteniendo como resultado un 70,03%.

5.5.3.4 Análisis Vertical – Estado de Pérdidas y Ganancias 2021-2022

Tabla 28-5: Análisis Vertical – Estado de Pérdidas y Ganancias 2021-2022

| Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” | | | | |
|---|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
| Estado de Pérdidas y Ganancias | | | | |
| Análisis Vertical | | | | |
| Cuentas | Años | | | |
| | 2021 | Variación % | 2022 | Variación % |
| Ingresos | | | | |
| Ventas | 78.781,00 | 100,00% | 99.560,00 | 100,00% |
| Costo de ventas | 51.207,65 | 65,00% | 66.705,20 | 67,00% |
| Utilidad Bruta | 27.573,35 | 35,00% | 32.854,80 | 33,00% |
| Gastos Generales de Operación | 18.730,00 | 23,77% | 21.970,00 | 22,07% |
| Gastos Administrativos | 15.940,00 | 20,23% | 18.130,00 | 18,21% |
| Sueldos y salarios | 12.660,00 | 16,07% | 14.160,00 | 14,22% |
| Servicios básicos | 2.760,00 | 3,50% | 3.300,00 | 3,31% |
| Otros gastos | 520,00 | 0,66% | 670,00 | 0,67% |
| Gastos de Venta | 2.790,00 | 3,54% | 3.840,00 | 3,86% |
| Combustible | 2.340,00 | 2,97% | 3.280,00 | 3,29% |
| Mantenimiento de vehículos | 50,00 | 0,57% | 560,00 | 0,58% |
| Gastos de Publicidad | - | - | - | - |
| Publicidad | - | - | - | - |
| Utilidad Operativa | 8.843,35 | 11,23% | 10.884,80 | 10,93% |
| Gastos Financieros | 4.723,63 | 6,00% | 4.180,56 | 4,20% |

| | | | | |
|---|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| Interés | 4.723,63 | 6,00% | 4.180,56 | 4,20% |
| Utilidad antes de Impuestos | 4.119,72 | 5,23% | 6.704,24 | 6,77% |
| 15% trabajadores | 617,96 | 0,78% | 1.005,64 | 1,01% |
| Utilidad antes del Impuesto a la Renta | 3.501,76 | 4,44% | 5.698,60 | 5,72% |
| 25% Impuesto a la Renta | 875,44 | 1,11% | 1.424,65 | 1,43% |
| Utilidad del ejercicio | 2.626,32 | 3,33% | 4.273,95 | 4,29% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Análisis:

En el análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias se toma como referencia el valor del Total de Ingresos para determinar el grado de participación de cada una de las cuentas de este estado, se puede observar que las ventas registradas por la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” en el año 2021 fueron de USD 78.781,00 dólares de los Estados Unidos y en el año 2022 de USD 99.560,00 dólares de los Estados Unidos. Por otra parte, el Costo de Venta incrementó su valor, debido a que en el 2021 fue del 65% y al 2022 se obtuvo un valor del 67% esto se debe a que al generar mayor cantidad de ventas se generaron nuevos gastos. Es por esto, que la Utilidad Bruta al 2022 se redujo arrojando un valor porcentual de 33% esto se debe a que los costos de venta incrementaron.

Los Gastos Administrativos en el 2021 fueron de USD 15.940,00 dólares de los Estados Unidos (20,23%) y al 2022 de USD 18.130,00 dólares de los Estados Unidos (18,21%), dentro de este grupo la cuenta más significativa fue la de Sueldos y Salarios debido a que se contrató nuevo personal; por otra parte, el Gasto de Ventas en el año 2021 fue de 3,54% y al 2022 de 3,86% debido al incremento en el precio del combustible.

En Utilidad Operativa de la empresa se obtuvo un valor porcentual del 11,23% en el año 2021 y al 2022 se obtuvo un valor del 10,93% es decir esto después de restarle los Gastos Operativos, en cuanto a la Utilidad Antes de Impuestos al año 2022 aumentó, obteniendo un valor del 6,77%, además, la Utilidad Antes del Impuesto a la renta en el año 2021 se obtuvo un valor del 4,44% y al 2022 fue de 5,72% esto quiere decir que ha crecido, y finalmente la Utilidad del Ejercicio en el año 2021 fue de 3,33% y al año 2022 de 4,29%; a pesar de incrementarse la Utilidad del Ejercicio es necesario implementar estrategias que permitan obtener una utilidad superior.

5.5.4 Indicadores financieros

5.5.4.1 Indicadores de liquidez

- Razón Corriente

Tabla 29-5: Razón corriente

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|------|------|
| $\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | 4,84 | 4,84 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Según los datos obtenidos por este indicador, se puede deducir que en el año 2021 la empresa por cada \$1 de deuda que mantenga a corto plazo cuenta con \$4,84 para hacer frente a sus obligaciones; por otra parte, al año 2022 la liquidez a corto plazo no aumentó sino se mantuvo en \$4,84. Sin embargo, a pesar de tener la capacidad de hacer frente a las obligaciones a corto plazo se puede observar que el indicador es muy alto, lo que quiere decir que existe un exceso de liquidez a corto plazo.

- Prueba Ácida

Tabla 30-5: Prueba ácida

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|------|------|
| $\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$ | 3,28 | 3,50 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Se puede observar que, a pesar de no incluir el valor de inventarios, se puede hacer frente a las obligaciones a corto plazo, ya que en el año 2021 por cada \$1 de deuda posee \$3,28 para cubrir sus obligaciones; en el año 2022 este valor incrementó, por lo que se puede decir que ahora la empresa tiene \$3,50 para hacer frente a sus deudas.

5.5.4.2 Indicadores de solvencia

- Endeudamiento del activo

Tabla 31-5: Endeudamiento del activo

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|---|--------|--------|
| $\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ | 33,20% | 29,97% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Según datos obtenidos por este indicador se puede deducir que la participación de los acreedores dentro de la empresa es baja, debido a que en el año 2021 se obtuvo un valor de 33,20% y al 2022 decreció obteniendo un valor de 29,97%.

- Endeudamiento Patrimonial

Tabla 32-5: Endeudamiento patrimonial

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|--------|--------|
| $\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ | 49,71% | 42,79% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Este indicador permite conocer en que magnitud la empresa puede hacer frente a las obligaciones con recursos propios de la institución, en el año 2021 se encuentra comprometido el 49,71% para pagos a terceros y al año 2022 este valor se redujo y se obtuvo un 42,79%.

- Apalancamiento

Tabla 33-5: Apalancamiento

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|---|------|------|
| $\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ | 1,50 | 1,43 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Este indicador menciona que en el año 2021 la porción de Activos que está siendo financiada por el Patrimonio fue de 1,50 y al 2022 de 1,43; por ello se puede mencionar que los activos son financiados por el patrimonio.

- Apalancamiento Financiero

Tabla 34-5: Apalancamiento financiero

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|---|-------------|-------------|
| $\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{UAI} * \text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio} * \text{UAI}}$ | 1,76 | 1,68 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Según los resultados obtenidos por este indicador, se puede decir que a la empresa en caso de necesitar financiarse lo podría hacer a través de créditos con terceros, debido a que los valores obtenidos son superiores a 1 en ambos años, puesto que en el año 2021 fue de 1,76 y al 202 de 1,68.

5.5.4.3 Indicadores de Gestión

- Rotación de Cartera

Tabla 35-5: Rotación de cartera

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|-------------|-------------|
| $\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ | 10,33 | 12,25 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Por medio de los resultados obtenidos por este indicador, se puede mencionar que las cuentas por cobrar en el año 2021 rotaron 10,33 veces y al 2022 12,25 veces; lo que quiere decir que a la empresa le toma tiempo cobrar sus ventas a crédito.

- Rotación de Ventas

Tabla 36-5: Rotación de ventas

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|---|------|------|
| $\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ | 0,44 | 0,55 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Este indicador menciona cuántas veces en el año rotaron las ventas con la gestión del activo, para el año 2021 se obtuvo un valor de 0,44 y al 2022 fue de 0,55; por lo que se puede determinar que las ventas han crecido, sin embargo; es necesario seguir incrementando los resultados.

- Rotación de inventario

Tabla 37-5: Rotación de inventarios

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|------|------|
| $\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarios}}$ | 3,77 | 5,45 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

A través de los resultados obtenidos por este indicador, se puede mencionar que los inventarios en el año 2021 rotaron 3,77 veces y al 2022 5,45 veces; lo que quiere decir que a la empresa le toma tiempo convertir sus inventarios en efectivo.

- Período medio de cobranza

Tabla 38-5: Período medio de cobranza

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|---|-------|-------|
| $P. \text{ medio de cobranza} = \frac{365}{\text{Rotación cuentas por cobrar}}$ | 35,33 | 29,79 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Por medio de este indicador, se puede observar que las cuentas por cobrar a clientes en el año 2021 se recuperaron en 35 días y para el año 2022 redujo a 29 días, lo que es bueno para la empresa dado que está generando liquidez en menor tiempo.

- Período medio de pago

Tabla 39-5: Período medio de pago

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|---|-------------|-------------|
| $\text{Per. medio de pago} = \frac{(\text{Cuentas por pagar} * 365)}{\text{Compras}}$ | 56,09 | 44,12 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Según este indicador, se puede observar que las cuentas por pagar a proveedores en el año 2021 se realizaron en 56 días y para el año 2022 se ha reducido a 44 días, lo que es bueno para la empresa debido que esto genera mayor confianza con los proveedores.

- Período medio de inventario

Tabla 40-5: Período medio de inventario

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|---|-------------|-------------|
| $\text{Per. medio de inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$ | 97 | 67 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

A través de este indicador, se puede observar cuanto tiempo tardan los inventarios en ser vendidos, en el año 2021 se tardó 97 días y al 2022 fue de 67 días. A pesar de haber reducido el tiempo es necesario implementar estrategias que agilicen el movimiento de los inventarios.

5.5.4.4 Indicadores de Rentabilidad

- Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)

Tabla 41-5: Rentabilidad neta del activo (Du Pont)

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|-------|-------|
| $Rent.\ neta\ del\ activo = \frac{Utilidad\ Neta}{Total\ Activos}$ | 1,48% | 2,37% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Por medio de este indicador, se puede observar que en el año 2021 la capacidad que mantiene el activo para obtener utilidades fue de 1,48% y al año 2022 fue de 2,37%; lo que quiere decir que este valor está capacidad es muy reducida.

- Margen Bruto

Tabla 42-5: Margen bruto

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|------|------|
| $Margen\ Bruto = \frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}$ | 35% | 33% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

El Margen Bruto de la empresa en el año 2021 fue del 35% y al 2022 este disminuyó y se obtuvo un margen bruto del 33%; esta reducción del 2% se debe por el alza en los Costos de Venta, por lo que hay que mejorar e incrementar la rentabilidad.

- Margen Operacional

Tabla 43-5: Margen operacional

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|--------|--------|
| $Margen\ Operacional = \frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$ | 11,23% | 10,93% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Por medio de este indicador, se puede decir que en la empresa se ha generado \$0,11 centavos de dólar en el año 2021 mientras que al 2022 este valor se redujo y se obtuvo un valor de \$0,10 centavos de dólar; por ello se puede determinar que después de restarle los gastos de operación la utilidad disminuyó.

- Rentabilidad Neta de Ventas (ROS)

Tabla 44-5: Rentabilidad neta de ventas

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|---|-------|-------|
| $\text{Rentabilidad neta de ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ | 3,33% | 4,29% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Según los resultados obtenidos, se puede determinar que en el año 2021 la rentabilidad neta de ventas fue del 3,33%; al 2022 este valor aumentó y se obtuvo un valor de 4,29% lo cual es positivo para la empresa.

- Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

Tabla 45-5: Rentabilidad sobre el patrimonio

| Fórmula | 2021 | 2022 |
|--|-------|-------|
| $\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ | 2,21% | 3,38% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Por medio de este indicador, se puede observar que la rentabilidad sobre el patrimonio año con año ha ido incrementando; en el 2021 se obtuvo un valor del 2,21% y para el 2022 el valor fue de 3,38%; esto se debe al incremento de las ventas.

Análisis:

Después de haber realizado los análisis e indicadores financieros de los estados financieros de la empresa, se pudo evidenciar ciertas falencias que existen dentro de la organización, mismas que perjudican al correcto funcionamiento de la institución. Dentro de la Empresa DARILAC los problemas que se han encontrado son los siguientes:

- No realizan estados financieros que permitan tomar decisiones óptimas en beneficio de la empresa.
- No se elaboran presupuestos que permitan una correcta distribución de los recursos económicos.
- Exceso de liquidez a corto plazo.
- No realizan la aplicación de la depreciación de sus activos fijos.
- Incremento en los gastos.
- Bajo nivel de cuentas por cobrar a clientes.
- No existen políticas de pago a proveedores.
- Bajo nivel de ventas.
- No existe un control de inventarios.

5.5.5 Políticas de financiamiento

- Cada año realizar los estados financieros correspondientes, para poder aplicar los respectivos indicadores y de esta manera poder determinar cuál es la mejor manera en la que se puede financiar la empresa.
- Solicitar créditos a entidades financieras que posean tasas de interés bajas, lo que permitirá a la empresa no incurrir en un gasto financiero mayor.
- La empresa financiara sus obligaciones a corto plazo con fondos propios del activo corriente.

5.5.6 Políticas cuentas por cobrar

La empresa no cuenta con políticas de cobro a sus clientes, además de aquello no existe un encargado que lleve un control minucioso de aquellos clientes que sobrepasaron el tiempo límite pago, por ello; se establecen las siguientes estrategias:

- Según el monto de crédito se otorgarán los plazos de pago; a continuación, se detallan

Tabla 46-5: Plazos de cobro

| Monto (\$) | Plazo (días) |
|-------------------|---------------------|
| 0 a 500 | 6 días |
| 501 a 1000 | 12 días |
| 1001 a 2000 | 15 días |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

- Se deberá cancelar el 45% al contado y la diferencia será a crédito para clientes antiguos y para los nuevos clientes el pago al contado será del 60% y el 40% a crédito.
- Se efectuará un descuento del 4% a los clientes que realicen sus pagos al contado.
- Verificar constantemente las cuentas que estén por vencer.
- Realizar un formulario de solicitud de crédito.

Tabla 47-5: Solicitud de crédito

| Solicitud de Crédito | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------|--|
| Empresa de Lácteos DARILAC | | | |
| Fecha: | | N.º Formulario: | |
| <i>DATOS DEL SOLICITANTE</i> | | | |
| Nombre o Razón Social: | | | |
| Cédula o RUC: | | | |
| Dirección: | | | |
| N.º de celular: | | | |
| Monto del crédito: | | Plazo de pago: | |
| <i>GARANTÍAS</i> | | | |
| Pagaré: | | | |
| Letra de cambio: | | | |
| <i>CRÉDITO Y COBRO</i> | | | |
| Aprobado: | | Rechazado: | |
| Días de crédito: | | Límite de crédito: | |
| Observaciones: | | | |
| | | | |
| Firma del solicitante de crédito | | Lácteos DARILAC | |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.5.7 Políticas cuentas por pagar

- El plazo de pago a proveedores será de **30** días a partir de la fecha de entrega y se realizará el pago del 55% al contado.
- Al momento de realizar contratos con los proveedores se gestionarán alternativas para establecer convenios de promociones o descuentos por el pago al contado de la materia prima.

- En caso de existir problemas recurrentes en la entrega de los productos se procederá a buscar nuevos proveedores.
- Llevar un control de los pagos para mantener un control adecuado de las obligaciones con los proveedores, a través de un calendario.

Tabla 48-5: Calendario de pagos

| Calendario de Pagos | | | | | |
|---------------------|-----------------|-------|----------|-------|---------------|
| Proveedor | Fecha de inicio | Monto | Anticipo | Saldo | Fecha de pago |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.5.8 Políticas de inventarios

- Reducir los costos de productos e insumos utilizados para la elaboración de productos, siempre y cuando sean productos de calidad.
- Llevar un registro de los inventarios, por medio de un Kardex.

Tabla 49-5: Modelo Kardex

| Kardex de Inventario | | | | | | | | |
|----------------------|---------|----------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| Producto: | | | | | | | | |
| | | | Entrada | | Salida | | Saldo | |
| Fecha | Detalle | Valor unitario | Cantidad | Total | Cantidad | Total | Cantidad | Total |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.5.9 Proyección Financiera

5.5.9.1 Estado de Situación financiera Proyectado

Para realizar la proyección de este estado se tomó en consideración ciertos aspectos claves:

- En las cuentas de caja general se tendrá un incremento del 3% y en bancos del 15%; para no generar exceso de liquidez a corto plazo.
- El excedente de liquidez del año 2022 se utilizará para cubrir las obligaciones con la administración tributaria, la adquisición de nueva maquinaria y para cubrir los gastos de publicidad.
- Las cuentas por cobrar se realizarán en un tiempo límite de 15 días laborables.
- Los inventarios tendrán un incremento del 12% y 5% debido al crecimiento de las ventas.
- Por otro lado, los activos fijos tendrán una variación en estos 5 años: en el año 2023 se adquirirá una maquina pasteurizadora de 500 litros por un valor de \$8.500,00 dólares; al año 2024 se invertirá \$1.500,00 en una máquina selladora y \$800,00 en muebles y enseres; para el año 2025 se invertirá en la compra de equipos de cómputo por un valor de \$750,00 y finalmente en el año 2026 ampliará la planta por un valor de \$53.000,00
- La depreciación de los activos fijos ser realizará con el método de línea recta.
- El préstamo a largo plazo será cancelado en el tiempo establecido y el capital social no sufrirá cambios.

5.5.9.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Para realizar la proyección de este estado se tomó en consideración ciertos aspectos claves:

- La empresa tiene como objetivo incrementar sus ventas para el año 2023 en un 25%, porcentaje establecido por la relación del año 2021 y 2022 a través del análisis horizontal.
- El costo de ventas será proyectado con el porcentaje del 24% en relación al incremento de las ventas.
- Para el año 2023 existirá un incremento en los gastos administrativos, debido al aumento del 5,8% al salario básico unificado.
- Los gastos de venta serán proyectados con un 10%; esto por la constante variación en el precio de la gasolina
- En el año 2023 se tendrá un valor de \$420,00 por gastos publicitarios que se irá proyectando en un 8% para los próximos periodos.

- Para los gastos financieros se tomará en cuenta el valor de los intereses financieros del crédito.
- Se trabajará con el impuesto a la renta del 25%

Tabla 50-5: Estado de Situación Financiera Proyectado

| Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Estado de Situación Financiera | | | | | |
| <i>Cuentas</i> | <i>Años</i> | | | | |
| | <i>2022</i> | <i>2023</i> | <i>2024</i> | <i>2025</i> | <i>2026</i> |
| Activos | | | | | |
| Activo Corriente | | | | | |
| Disponible | 23.910,00 | 25.628,10 | 28.113,80 | 30.854,85 | 33.878,35 |
| Caja general | 2.120,00 | 2.183,60 | 2.249,11 | 2.316,58 | 2.386,08 |
| Caja chica | 560,00 | - | - | - | - |
| Bancos | 21.230,00 | 23.444,50 | 25.864,70 | 28.538,27 | 31.492,27 |
| Exigible | 8.125,00 | 8.775,00 | 9.477,00 | 10.235,16 | 11.053,97 |
| Cuentas por cobrar | 8.125,00 | 8.775,00 | 9.477,00 | 10.235,16 | 11.053,97 |
| Realizable | 12.240,00 | 13.081,60 | 13.992,83 | 14.980,48 | 16.052,08 |
| Inv. Materia prima | 3.280,00 | 3.673,60 | 4.114,43 | 4.608,16 | 5.161,14 |
| Inv. Productos terminados | 8.960,00 | 9.408,00 | 9.878,40 | 10.372,32 | 10.890,94 |
| Total activos corrientes | 44.275,00 | 47.484,70 | 51.583,64 | 56.070,49 | 60.984,40 |
| Activos Fijos | | | | | |
| Edificio | 48.000,00 | 48.000,00 | 38.400,00 | 28.800,00 | 72.200,00 |
| Depreciación acumulada edificio | - | 9.600,00 | 9.600,00 | 9.600,00 | 9.600,00 |

| | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Vehículos | 28.000,00 | 28.000,00 | 26.600,00 | 25.200,00 | 23.800,00 |
| Depreciación acumulada vehículos | - | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 |
| Maquinaria y equipos | 58.000,00 | 66.500,00 | 59.850,00 | 53.200,00 | 46.550,00 |
| Depreciación acumulada maquinaria y equipos | - | 6.650,00 | 6.650,00 | 6.650,00 | 6.650,00 |
| Equipo de cómputo | 1.170,00 | 1.170,00 | 780,00 | 1.569,00 | 1.647,45 |
| Depreciación acumulada equipo de cómputo | - | 390,00 | 390,00 | 390,00 | 390,00 |
| Muebles y enseres | 1.250,00 | 1.250,00 | 833,33 | 1.216,67 | 800,00 |
| Depreciación acumulada muebles y enseres | - | 416,67 | 416,67 | 416,67 | - |
| Total activos fijos | 136.420,00 | 126.463,33 | 108.006,67 | 91.529,00 | 126.957,45 |
| Total Activos | 180.695,00 | 173.948,03 | 159.590,30 | 147.599,49 | 187.941,85 |
| Pasivos | | | | | |
| Pasivo Corriente | | | | | |
| Proveedores | 8.175,00 | 9.646,50 | 11.382,87 | 13.431,79 | 15.849,51 |
| Aporte patronal 11,15% | - | 1.670,41 | 1.767,30 | 1.869,80 | 1.978,25 |
| Obligaciones con la administración tributaria | 970,00 | - | - | - | - |
| Total Pasivo Corriente | 9.145,00 | 11.316,91 | 13.150,17 | 15.301,59 | 17.827,76 |
| Pasivo No Corriente | | | | | |
| Préstamo | 45.006,50 | 39.096,06 | 32.582,25 | 25.403,46 | 17.491,81 |
| Total Pasivo No Corriente | 45.006,50 | 39.096,06 | 32.582,25 | 25.403,46 | 17.491,81 |
| Total Pasivos | 54.151,50 | 50.412,97 | 45.732,42 | 40.705,05 | 35.319,57 |

| | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Patrimonio</i> | | | | | |
| <i>Capital Social</i> | 119.819,26 | 114.310,39 | 97.764,90 | 82.342,61 | 117.850,38 |
| Resultados del ejercicio | 6.704,24 | 9.224,67 | 16.092,98 | 24.551,84 | 34.771,90 |
| Total Patrimonio | 127.543,50 | 123.535,06 | 113.857,89 | 106.894,45 | 152.622,28 |
| Total Pasivo + Patrimonio | 180.695,00 | 173.948,03 | 159.590,30 | 147.599,49 | 187.941,85 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Tabla 51-5: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

| Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” | | | | | |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Estado de Pérdidas y Ganancias | | | | | |
| <i>Cuentas</i> | <i>Años</i> | | | | |
| | <i>2022</i> | <i>2023</i> | <i>2024</i> | <i>2025</i> | <i>2026</i> |
| <i>Ingresos</i> | | | | | |
| <i>Ventas</i> | 99.560,00 | 124.450,00 | 155.562,50 | 194.453,13 | 243.066,41 |
| Costo de ventas | 66.705,20 | 82.714,45 | 95.888,73 | 119.860,91 | 158.977,17 |
| <i>Utilidad Bruta</i> | 32.854,80 | 41.735,55 | 52.996,58 | 67.271,39 | 84.089,24 |
| <i>Gastos Generales de Operación</i> | 21.970,00 | 23.683,42 | 25.076,42 | 26.563,21 | 28.150,72 |
| <i>Gastos Administrativos</i> | 18.130,00 | 19.050,62 | 20.021,83 | 21.046,51 | 22.127,66 |
| Sueldos y salarios | 14.160,00 | 14.981,28 | 15.850,19 | 16.769,51 | 17.742,14 |
| Servicios básicos | 3.300,00 | 3.399,00 | 3.500,97 | 3.606,00 | 3.714,18 |
| Otros gastos | 670,00 | 670,34 | 670,67 | 671,01 | 671,34 |
| <i>Gastos de Venta</i> | 3.840,00 | 4.212,80 | 4.621,98 | 5.071,12 | 5.564,12 |
| Combustible | 3.280,00 | 3.608,00 | 3.968,80 | 4.365,68 | 4.802,25 |
| Mantenimiento de vehículos | 560,00 | 604,80 | 653,18 | 705,44 | 761,87 |
| <i>Gastos de Publicidad</i> | - | 420,00 | 432,60 | 445,58 | 458,95 |
| Publicidad | - | 420,00 | 432,60 | 445,58 | 458,95 |

| | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Utilidad Operativa | 10.884,80 | 18.052,14 | 27.920,17 | 40.708,18 | 55.938,51 |
| <i>Gastos Financieros</i> | <i>4.180,56</i> | <i>3.582,06</i> | <i>2.676,27</i> | <i>2.195,49</i> | <i>1.394,35</i> |
| Interés | 4.180,56 | 3.582,06 | 2.676,27 | 2.195,49 | 1.394,35 |
| Utilidad antes de Impuestos | 6.704,24 | 14.470,08 | 25.243,90 | 38.512,69 | 54.544,16 |
| 15% trabajadores | 1.005,64 | 2.170,51 | 3.786,58 | 5.776,90 | 8.181,62 |
| Utilidad antes del Impuesto a la Renta | 5.698,60 | 12.299,57 | 21.457,31 | 32.735,79 | 46.362,54 |
| 25% Impuesto a la Renta | 1.424,65 | 3.074,89 | 5.364,33 | 8.183,95 | 11.590,63 |
| Utilidad del ejercicio | 4.273,95 | 9.224,67 | 16.092,98 | 24.551,84 | 34.771,90 |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Tabla 52-5: Indicadores financieros proyectados

| Ratio | Fórmula | Años | | | | |
|---------------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| <i>Índice de liquidez</i> | | | | | | |
| Razón Corriente | $Razón\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$ | 4,84 | 4,20 | 3,92 | 3,66 | 3,42 |
| Prueba Ácida | $Prueba\ Ácida = \frac{(Activo\ Corriente - Inventarios)}{Pasivo\ Corriente}$ | 3,50 | 3,04 | 2,86 | 2,69 | 2,52 |
| <i>Indicadores de solvencia</i> | | | | | | |
| Endeudamiento del activo | $Endeudamiento\ del\ Activo = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$ | 29,97% | 28,98% | 28,66% | 27,58% | 18,79% |
| Endeudamiento patrimonial | $Endeudamiento\ Patrimonial = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$ | 42,79% | 40,81% | 40,17% | 38,08% | 23,14% |
| Apalancamiento | $Apalancamiento = \frac{Activo\ Total}{Patrimonio}$ | 1,43 | 1,41 | 1,40 | 1,38 | 1,23 |
| Apalancamiento financiero | $Apalancamiento\ Financiero = \frac{UAI * Activos\ Totales}{Patrimonio * UAI}$ | 1,68 | 1,66 | 1,65 | 1,62 | 1,45 |
| <i>Indicadores de Gestión</i> | | | | | | |
| Rotación de cartera | $Rotación\ de\ Cartera = \frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$ | 12,25 | 14,18 | 16,41 | 19,00 | 21,99 |
| Rotación de ventas | $Rotación\ de\ Ventas = \frac{Ventas}{Activo\ Total}$ | 0,55 | 0,72 | 0,97 | 1,32 | 1,29 |

| | | | | | | |
|--|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Rotación de inventario | $Rotación\ de\ inventario = \frac{Costo\ de\ venta}{Inventarios}$ | 5,45 | 6,32 | 7,33 | 8,49 | 9,90 |
| Promedio medio de cobranza | $P.\ medio\ de\ cobranza = \frac{365}{Rotación\ cuentas\ por\ cobrar}$ | 29,79 | 25,74 | 22,24 | 19,21 | 16,60 |
| Período medio de pago | $Per.\ medio\ de\ pago = \frac{(Cuentas\ por\ pagar * 365)}{Compras}$ | 44,73 | 42,57 | 40,51 | 38,55 | 36,39 |
| Período medio de inventario | $Per.\ medio\ de\ inventario = \frac{365}{Rotación\ de\ inventario}$ | 66,98 | 57,73 | 49,80 | 42,99 | 36,85 |
| Indicadores de Rentabilidad | | | | | | |
| Rentabilidad neta del activo (ROA) | $Rent.\ neta\ del\ activo = \frac{Utilidad\ Neta}{Total\ Activos}$ | 2,37% | 5,30% | 10,08% | 16,63% | 18,50% |
| Margen Bruto | $Margen\ Bruto = \frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}$ | 33,00% | 33,54% | 34,07% | 34,60% | 34,60% |
| Margen Operacional | $Margen\ Operacional = \frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$ | 10,93% | 14,51% | 17,95% | 20,93% | 23,01% |
| Rentabilidad neta de ventas (ROS) | $Rentabilidad\ neta\ de\ ventas = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$ | 4,29% | 7,41% | 10,35% | 12,63% | 14,31% |
| Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) | $Rentabilidad\ sobre\ el\ patrimonio = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$ | 3,38% | 7,47% | 14,13% | 22,97% | 22,78% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Una vez realizada la proyección de los estados financieros y aplicados los respectivos indicadores, se puede observar que las ventas al 2016 incrementarán de manera considerable, además se puede mencionar que se redujo el exceso de liquidez existente dentro de la empresa cubriendo deudas a corto plazo; en cuanto, a los indicadores de solvencia se puede observar que el porcentaje de endeudamiento del activo y patrimonio se han reducido.

Por otra parte, en el periodo de cobranza y de pago se puede observar que se redujo los días de rotación de los mismos, lo que es favorable para el buen funcionamiento de la empresa; además de no tener repercusiones con los proveedores; sin embargo, es importante mencionar que se deben tomar en consideración las políticas y estrategias planteadas.

Finalmente, se puede observar que los indicadores de rentabilidad incrementaron su valor, todo esto por, el aumento de las ventas y la reducción de gastos; es por ello, que se puede observar que el ROE al 2026 incrementará en un 19,4%; de igual manera, el indicador del ROA releva un alza del 16,13% al año 2026.

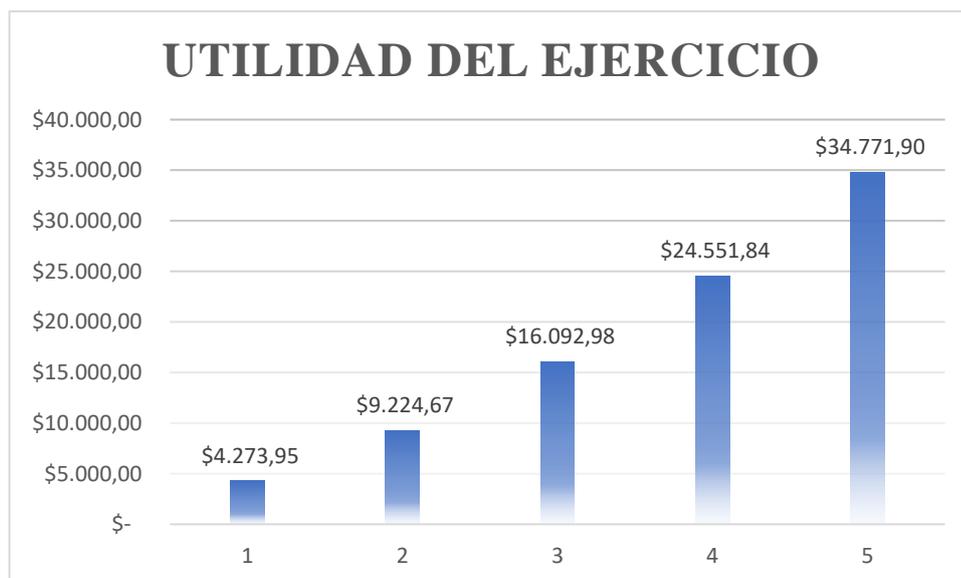


Ilustración 14-5: Utilidad del ejercicio

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Por medio del siguiente gráfico, se puede observar el aumento de la utilidad neta de la empresa, por ello se puede mencionar, que las estrategias planteadas pueden contribuir con el incremento de las ventas y la rentabilidad.

5.5.10 *Balanced Score Card*

Dentro del cuadro de mando integral, se tomará en cuenta 3 aspectos fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 53-5: Perspectiva Financiera

| Perspectiva | Objetivos | Estrategias | Indicador |
|-------------|---|--|--|
| Financiera | Incrementar la rentabilidad de la empresa | Maximizar ventas. Reducir gastos. | $\left(\frac{\text{Utilidad neta actual}}{\text{Utilidad neta año anterior}} \right) * 100$ |
| | Reducir costos y gastos | Instaurar descuentos con proveedores. Realizar presupuestos anuales. Evitar gastos innecesarios. | $\left(\frac{\text{Costo y gasto actual}}{\text{Costo y gasto año anterior}} \right) * 100$ |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Tabla 54-5: Perspectiva Clientes

| Perspectiva | Objetivos | Estrategia | Indicador |
|-------------|---|--|---|
| Clientes | Incrementar el volumen de clientes | Aplicar un plan de marketing. Establecer ofertas y descuentos. Gestionar nuevos canales de distribución. | $\left(\frac{N^a \text{ de clientes año actual}}{N^a \text{ clientes año anterior}} \right) * 100$ |
| | Reducir el tiempo de entrega de productos | Control y seguimiento de inventarios. Mejorar los procesos de producción. | $\left(\frac{365}{\text{Rotación inventarios}} \right)$ |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Tabla 55-5: Perspectiva Procesos Internos

| Perspectiva | Objetivos | Estrategias | Indicador |
|-------------------|--|---|--|
| Procesos Internos | Innovar en una nueva línea de productos. | Conocer los gustos y necesidades del cliente. Producir nuevos productos a costos accesibles. | $\left(\frac{\text{Productos lanzados}}{\text{Nuevos productos propuestos}} \right)$ |
| | Mejorar los procesos de producción. | Reducir costos de producción. Controlar la calidad de la materia prima. Respetar el manual de funciones de cada trabajador. | $\left(\frac{\# \text{ productos elaborados año actual}}{\# \text{ productos elaborados año anterior}} \right) * 100$ |
| | Mantener un control de inventarios | Llevar un control de Kardex de inventarios | $\left(\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} \right)$ |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

5.5.10.1 Semáforo del Cuadro de Mando Integral

Para poder determinar el nivel de cumplimiento de cada objetivo se ha planteado el método de calificación a través de una semaforización:

Tabla 56-5: Semaforización Cuadro de Mando Integral

| Color | Calificación | Interpretación |
|----------|--------------|---|
| Verde | Excelente | Si el logro es superior al 15% |
| Amarillo | Aceptable | Si el logro es superior al 8% e inferior al 15% |
| Rojo | Peligro | Si el logro es inferior al 8% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

Tabla 57-5: Semáforo del Balanced Score Card

| Perspectiva | Estrategias | Semáforo | | | Meta |
|-------------------|--|----------|----------|------|------|
| | | Verde | Amarillo | Rojo | |
| Financiera | Incrementar la rentabilidad de la empresa. | | | | >15% |
| | Reducir costos y gastos. | | | | >15% |
| Clientes | Incrementar el volumen de clientes. | | | | >15% |
| | Reducir el tiempo de entrega de productos. | | | | >15% |
| Procesos Internos | Innovar en una nueva línea de productos. | | | | >15% |
| | Mejorar los procesos de producción. | | | | >15% |
| | Mantener un control de inventarios. | | | | >15% |

Realizado por: Vargas, L. (2022).

CONCLUSIONES

- Por medio de una compilación de documentos bibliográficos, científicos, se pudo extraer información primordial para el desarrollo del marco teórico y del diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera; dentro de ello, se tomaron en consideración aspectos teóricos sobre indicadores financieros, matriz de prioridades, Matriz FODA, filosofía empresarial, Balanced Score Card, entre otros.
- A través, de un análisis del macro y micro entorno se pudo conocer las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC”; por otro lado, se aplicó un análisis horizontal y vertical a cada uno de sus balances y posterior a ello se conoció su situación económica a través de los indicadores financieros, todo esto permitió identificar las falencias que mantenía la empresa.
- Finalmente, se establecieron políticas y estrategias para el ámbito administrativo – financiero, con el fin de hacer frente aquellas debilidades que presentaba la empresa, de igual manera se presume que para el año 2016 la utilidad de la empresa sea de USD 34.771,90 dólares de los Estados Unidos. Esto se logrará si la institución cumple con cada una de las estrategias planteadas en el Modelo de Gestión Administrativo Financiero.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda tomar en consideración la fundamentación teórica para futuras investigaciones en beneficio del desarrollo de la empresa ya que esto permitirá tener una visión de lo que se desea investigar.
- Se recomienda que la empresa aplique anualmente los balances e indicadores financieros, además, de realizar un estudio al área administrativa, ya que de este modo obtendrá información primordial, que contribuirá a la toma de decisiones, además; es necesario que se opte por conseguir convenios con proveedores para adquirir insumos a precios convenientes y de este modo reducir los costos de producción y obtener una utilidad mayor.
- La empresa debe implementar el Modelo de Gestión Administrativo Financiero planteado para la misma, ya que se realizó en base a las debilidades y necesidades que tiene la institución tanto en el ámbito administrativo como en el financiero, por ello; es necesario cumplir con cada una de las estrategias, para conseguir los resultados propuestos en la proyección de estados financieros; además de que, esto contribuirá a que la empresa tenga un mejor desempeño, sea más competitiva en el mercado e incremente su rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguayo, J. K. (2018). *Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la Empresa PRASOL-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8577>
- Aguilar, L. M. (2015). *Elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la empresa Alma Natura de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad financiera, en el periodo marzo-diciembre 2013*. (Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2247>
- Altamirano, J. Z., Chicaiza, P. M., Torres, M. S., & García, J. Q. (2017). Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador. *Revista iberoamericana de contaduría, economía y administración*, 6(12), 12. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6059253>
- Alvarado, F. C., & Ruiz, L. R. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Recuperado de: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/6630>
- Arevalo, A. A. (2014). *"Modelo de gestión administrativo financiero para PJM Corporation CIA.LTDA. D ela ciudad de Esmeraldas"*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas). Recuperado de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/314?mode=full>
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia: D&E*, 68. Recuperado de: <chrome-extension://dagcmkpagjlhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7692391.pdf>
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia: D&E*, 69. Recuperado de: [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaYLaEncuesta762391%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaYLaEncuesta762391%20(4).pdf)
- Castellanos, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 11. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Criollo, E. M. (2014). *Modelo de gestión administrativa financiera para la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba del cantón Ibarra*. (Tesis de pregrado, Universidad

- Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de:
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2483/1/TUICYA021-2014.pdf>
- Elejalde, A. V. (2013). *Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Lácteos Santa Elena Cía. Ltda., Ubicada en la Parroquia de Pacto cantón Quito*. (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica del Ejercito). Recuperado de:
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/6658/T-ESPE-047198.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escamilla, M. D. (2010). *Aplicación básica de los métodos científicos*. Recuperado de:
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Galarza, C. R. (2020). Los alcances de una investigación. *Cienciamérica*, 9(3), 3. Recuperado de:
<chrome-extension://dagcmkpagjlhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7746475.pdf>
- León, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 3(4), 3. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014
- López, N., & Sandoval, I. (2016). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de:
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/176/3/M%C3%A9todos%20y%20t%C3%A9nicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. (6-9). Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsocua_a2016_cap1-2.pdf
- Pastor, R. A. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización*, 1(23), 26. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Pesantez, J. (2018). *Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Prasol-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/8577/1/22T0448.pdf>
- Pilco, J. J. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/11684>

- Puerta, P. C. (2016). *Gestión administrativa de la actividad comercial. Manual teórico*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/50933?page=18>.
- Rodruiguez, R., & Aviles, V. (9 de septiembre de 2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2017). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 90. doi: 10.23857/fipcaec.v3i8.59



ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC”

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA FINANZAS

Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Productora y Comercializadora de lácteos “DARILAC”

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que poseen los trabajadores sobre las distintas funciones que desarrolla la empresa productora y comercializadora de lácteos DARILAC

Preguntas:

1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, normas y políticas de calidad?
 Sí
 No
2. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un modelo de Gestión Administrativo Financiero?
 Sí
 No
3. ¿Considera usted que es importante que la empresa cuente con un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para optimizar sus procesos?
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo
4. ¿Considera usted que el rendimiento de la producción de la empresa es eficiente?
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo
5. ¿Conoce usted el manual de funciones de su puesto de trabajo?
 Sí
 No

6. ¿Considera usted que la administración por mantener un buen clima laboral?
- () Sí
() No
7. ¿Recibe usted capacitaciones para desempeñarse en su puesto de trabajo?
- () Sí
() No
8. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos?
- () Muy buena
() Buena
() Mala
() Muy mala
9. ¿Se encuentra asegurado al Instituto de Seguridad Social (IESS) por la empresa?
- () Sí
() No
10. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en la empresa?
- () Maquinaria
() Trato laboral
() Trabajo en equipo
() Procesos de producción

**ANEXO B: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC”**

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

**Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa Productora y Comercializadora de lácteos
“DARILAC”**

Objetivo: Obtener información del gerente propietario de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” sobre la gestión administrativa financiera a través de la entrevista con el fin de tener una base para establecer estrategias que busquen establecer las diferentes áreas de la empresa.

1. ¿Usted como propietario de la empresa que actividades realiza dentro de la misma?
2. ¿En qué año empezó a funcionar la empresa de lácteos?
3. ¿Para empezar con el negocio, usted se financió a través de una entidad financiera o por capital propio?
4. ¿Actualmente, cuántos productos oferta la empresa y dónde vende sus productos?
5. ¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y políticas?
6. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa y cuáles son sus funciones?
7. ¿Existe un manual de funciones de cada uno de los puestos de trabajo?
8. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?
9. ¿Lleva un control adecuado de las ventas que realizan?
10. ¿De dónde obtienen la materia prima para desarrollar sus productos?
11. ¿Dentro de los últimos 5 años se han incrementado las ventas?
12. ¿Cuáles son sus competidores potenciales?
13. ¿Cuenta usted con experiencia y conocimiento y financiero
14. ¿En base a qué toma las decisiones en beneficio de la empresa?
15. ¿Después de qué tiempo se capacita al personal?

**ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “DARILAC”**

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

**Entrevista dirigida al Contador de la Empresa Productora y Comercializadora de lácteos
“DARILAC”**

Objetivo: Obtener información del contador de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos “DARILAC” sobre la gestión financiera a través de la entrevista con el fin de tener una base para establecer estrategias que busquen incrementar la rentabilidad y optimizar los recursos financieros.

1. ¿Lleva usted un control adecuado de los ingresos y gastos que realiza la empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con estados financieros; en caso de no contar con ellos mencione el por qué?
3. ¿Mensualmente cuánto percibe la empresa por ventas?
4. ¿Realiza la empresa las declaraciones al SRI?
5. ¿Se aplican indicadores financieros para la toma de decisiones?



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 03 / 04 / 2023

| |
|--|
| INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S) |
| Nombres – Apellidos: LISBETH ISABEL VARGAS BAQUE |
| INFORMACIÓN INSTITUCIONAL |
| Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| Carrera: FINANZAS |
| Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS |
| f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT. |



0640-DBRA-UPT-2023