



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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA
PARA LA EMPRESA "PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN",
CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO
2022-2026.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

JOSELYN GABRIELA MERA TOASA

Riobamba – Ecuador

2023



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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA
PARA LA EMPRESA "PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN",
CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO
2022-2026.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: JOSELYN GABRIELA MERA TOASA

DIRECTOR: ING. EMILIO FERNANDO SANTILLÁN VILLAGÓMEZ

Riobamba – Ecuador

2023

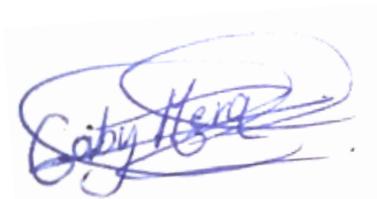
© 2023, **Joselyn Gabriela Mera Toasa**

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, Joselyn Gabriela Mera Toasa, 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, 23 de mayo de 2023

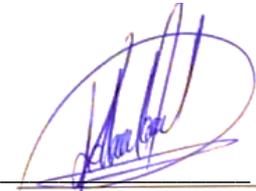
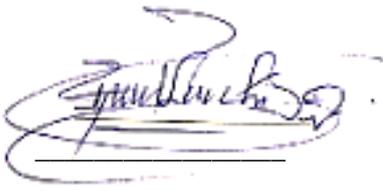


Joselyn Gabriela Mera Toasa

C.I.: 1805321849

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 ADMINISTRATIVA - FINANCIERA PARA LA EMPRESA "PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN", CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2022-2026.**, realizado por la señorita: **JOSELYN GABRIELA MERA TOASA**, 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. Katherin Alejandra Carrera Silva PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-05-23
Ing. Emilio Fernando Santillán Villagómez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-05-23
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-05-23

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi pilar fundamental; mi madre; Jeanneth Toasa, mi padre; John Mera, mi hermano; Jair Mera y a mi chico Damián Macas quienes con amor incondicional han sido mi guía y mi fortaleza, el universo es magnífico; nos pone retos, nos engranda, y también nos da a personas fabulosas que llegan como luz a nuestra vida, conecto con cada una de ellas y me siento dichosa de cada pasito dado, porque el crecer no solo es intelectual, el crecer es espiritual y me llevo conmigo todos los momentos vividos llenos de constancia, dedicación y aprendizaje; soy fuerte, soy audaz, soy inteligente y capaz, pero sobre todo soy tan afortunada y bendecida por haberme encontrado con personas increíbles en toda esta travesía, gracias infinitas; a todos y cada una de las personas que supieron brindarme tanto cariño y sabiduría... los admiro, los respeto, y los valoro con toda mi alma.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Gracias a la vida misma por permitirme tener la fortuna de coleccionar experiencias llenas de enseñanza, por permitirme tener el vigor suficiente como para cumplir con un ciclo más, por brindarme protección, por rodearme de personas indescritibles, se me desborda el corazón de alegría; al saber que todo lo podemos lograr, que la resiliencia y la energía que le ponemos a todo; tiene grandes recompensas, gracias infinitas; familia, amigos, universidad, gracias a las circunstancias, gracias a la energía que yace dentro de mi corazón y del universo mismo, que las bendiciones siempre estén presentes en las personas afables que se han cruzado en mi vida; que nuestros corazones se fortalezcan, que la sabiduría se expanda, y que la magia siempre crezca.

Gabriela

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
SUMMARY	xviii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1.	Planteamiento del problema	3
1.2.	Formulación de problema.....	4
1.3.	Objetivos de la investigación	4
1.3.1.	<i>Objetivo general</i>	4
1.3.2.	<i>Objetivos específicos</i>	4
1.4.	Justificación	4
1.5.	Alcance y viabilidad	6

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.	Estado del arte	7
2.2.	Marco conceptual	8
2.2.1.	<i>Administración</i>	8
2.2.2.	<i>Enfoque administrativo</i>	9
2.2.3.	<i>Herramientas administrativas</i>	10
2.2.4.	<i>Área financiera</i>	10
2.2.5.	<i>Funciones del área financiera</i>	11
2.2.6.	<i>Planificación estratégica</i>	11
2.2.7.	<i>Cadena de valor</i>	12
2.2.8.	<i>Cadena de suministro</i>	12
2.2.9.	<i>Modelo de gestión</i>	13
2.2.10.	<i>Tipos de modelo de gestión</i>	14

2.2.10.1.	<i>Gestión por procesos</i>	14
2.2.10.2.	<i>Gestión de proyecto</i>	14
2.2.10.3.	<i>Gestión ambiente</i>	15
2.2.10.4.	<i>Gestión administrativa</i>	15
2.2.10.5.	<i>Gestión financiera</i>	15
2.2.11.	<i>Indicadores de gestión</i>	15
2.2.12.	<i>Proceso del modelo de gestión</i>	16
2.2.13.	<i>Dirección estratégica</i>	16
2.2.14.	<i>Control interno</i>	17
2.2.15.	<i>Políticas de control interno</i>	18
2.2.16.	<i>Gestión de inventarios</i>	19
2.2.17.	<i>Gestión de procesos</i>	19
2.2.18.	<i>Gestión administrativa</i>	19
2.2.19.	<i>Análisis financiero</i>	20
2.2.20.	<i>Indicadores financieros</i>	20
2.2.21.	<i>Análisis vertical</i>	22
2.2.22.	<i>Análisis horizontal</i>	22
2.2.23.	<i>Ventaja competitiva</i>	22
2.3.	Definición de variables	23
2.3.1.	<i>Definición conceptual</i>	23
2.3.2.	<i>Definición operativa</i>	23
2.3.3.	<i>Idea a defender</i>	24
2.3.4.	<i>Cuadro operativo de variables</i>	26

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	27
3.1.	Enfoque de la investigación	27
3.1.1.	<i>Tipos de investigación</i>	27
3.2.	Método y materiales	27
3.2.1.	<i>Métodos</i>	27
3.2.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	28
3.3.	Población y selección del cálculo de la muestra	29
3.3.1.	<i>Población</i>	29
3.3.2.	<i>Muestra</i>	29

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISIS Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS	30
4.1.	Resultados	30
4.1.1.	<i>Entrevista dirigida a la gerente de la empresa Productos Lácteos Marlen</i>	30
4.1.2.	<i>Entrevista dirigida a la contadora de la empresa Productos Lácteos Marlen</i>	33
4.2.	Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas en Productos Lácteos Marlen	35
4.2.1.	<i>Encuesta dirigida al cliente interno de la empresa Productos Lácteos Marlen</i>	36
4.2.2.	<i>Encuesta dirigida a los clientes externos de la empresa Productos Lácteos Marlen</i>	46
4.3.	Análisis de los resultados de las encuestas realizadas en Productos Lácteos Marlen	60

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	62
5.1.	Título	62
5.2.	Contenido de la propuesta	62
5.3.	Diagnostico estratégico de Productos Lácteos Marlen	63
5.3.1.	<i>Análisis de factores externos</i>	65
5.3.2.	<i>Capacidad de respuesta de los factores externos</i>	68
5.4.	Análisis de la capacidad de respuesta de la empresa hacia los factores externos	69
5.4.1.	<i>Análisis de factores internos</i>	70
5.4.2.	<i>Capacidad de respuesta de los factores internos</i>	72
5.5.	Análisis de la capacidad de respuesta de la empresa hacia los factores internos	73
5.6.	Planificación financiera	74
5.6.1.	<i>Balance general Productos Lácteos Marlen</i>	74
5.6.2.	<i>Análisis horizontal del balance general Productos Lácteos Marlen</i>	75
5.6.3.	<i>Análisis vertical del balance general Productos Lácteos Marlen</i>	76
5.6.4.	<i>Estado de resultados de Productos Lácteos Marlen</i>	78
5.6.5.	<i>Análisis horizontal del estado de resultados Productos Lácteos Marlen</i>	79
5.6.6.	<i>Análisis vertical del estado de resultados Productos Lácteos Marlen</i>	80
5.7.	Propuesta según análisis de los estados financieros	81

5.8.	Aplicación de Ratios Financieros	83
5.9.	Propuesta del modelo de gestión	91
5.9.1.	Misión	91
5.9.2.	Visión	93
5.9.3.	Valores	94
5.9.4.	Requisitos legales	94
5.9.5.	Alcance	95
5.9.5.1.	<i>Ubicación macro</i>	96
5.9.5.2.	<i>Ubicación micro</i>	96
5.9.6.	<i>Modelo de negocios</i>	97
5.9.7.	Matriz de partes interesadas (stakeholders)	98
5.9.8.	Liderazgo	99
5.9.9.	Políticas	99
5.9.9.1.	<i>Políticas para la selección de personal</i>	100
5.9.9.2.	<i>Políticas para el personal de Productos Lácteos Marlen</i>	101
5.9.9.3.	<i>Políticas para el área de producción</i>	101
5.9.9.4.	<i>Políticas para el área de mercadotecnia</i>	102
5.9.9.5.	<i>Políticas para el área de administración</i>	103
5.9.9.6.	<i>Estructura organizacional</i>	103
5.9.9.7.	<i>Roles y responsabilidades</i>	105
5.9.9.8.	<i>Responsabilidad social</i>	112
5.9.10.	Procesos	112
5.9.10.1.	<i>Procesos estratégicos</i>	113
5.9.10.2.	<i>Procesos de producción de bienes o servicios</i>	113
5.9.10.3.	<i>Procesos de apoyo</i>	113
5.9.10.4.	<i>Procedimientos</i>	114
5.9.11.	Objetivos	114
5.9.11.1.	<i>Estrategias</i>	115
5.9.11.2.	<i>Riesgos y oportunidades</i>	118
5.9.12.	Plan comercial	119
5.9.12.1.	<i>Producto</i>	119
5.9.12.2.	<i>Precio</i>	120
5.9.12.3.	<i>Plaza (mercado)</i>	120
5.9.12.4.	<i>Publicidad y promoción (comunicación)</i>	120
5.9.13.	Planificación presupuestaria	121
5.9.13.1.	<i>Metodología y criterios para establecer las proyecciones financieras</i>	123

5.9.13.2.	<i>Auditorias</i>	123
5.9.13.3.	<i>Mejora continua</i>	124

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1.	Conclusiones	126
6.2.	Recomendaciones	128

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1:	Estructura de un modelo de gestión administrativa financiera.....	10
Tabla 2-2:	Estructura de un modelo de gestión administrativa financiera.....	24
Tabla 3-1:	Personal de la empresa	28
Tabla 4-1:	Resultados de la pregunta 1 hacia los clientes internos	36
Tabla 4-2:	Resultados de la pregunta 2 hacia los clientes internos	37
Tabla 4-3:	Resultados de la pregunta 3 hacia los clientes internos	38
Tabla 4-4:	Resultados de la pregunta 4 hacia los clientes internos	39
Tabla 4-5:	Resultados de la pregunta 5 hacia los clientes internos	40
Tabla 4-6:	Resultados de la pregunta 6 hacia los clientes internos	41
Tabla 4-7:	Resultados de la pregunta 7 hacia los clientes internos	42
Tabla 4-8:	Resultados de la pregunta 8 hacia los clientes internos	43
Tabla 4-9:	Resultados de la pregunta 9 hacia los clientes internos	44
Tabla 4-10:	Resultados de la pregunta 10 hacia los clientes internos.....	45
Tabla 4-11:	Resultados de la pregunta 1 hacia los clientes externos.....	46
Tabla 4-12:	Resultados de la pregunta 2 hacia los clientes externos.....	47
Tabla 4-13:	Resultados de la pregunta 3 hacia los clientes externos.....	48
Tabla 4-14:	Resultados de la pregunta 4 hacia los clientes externos.....	49
Tabla 4-15:	Resultados de la pregunta 5 hacia los clientes externos.....	50
Tabla 4-16:	Resultados de la pregunta 6 hacia los clientes externos.....	51
Tabla 4-17:	Resultados de la pregunta 7 hacia los clientes externos.....	52
Tabla 4-18:	Resultados de la pregunta 8 hacia los clientes externos.....	53
Tabla 4-19:	Resultados de la pregunta 9 hacia los clientes externos.....	54
Tabla 4-20:	Resultados de la pregunta 10 hacia los clientes externos.....	55
Tabla 4-21:	Resultados de la pregunta 11 hacia los clientes externos.....	56
Tabla 4-22:	Resultados de la pregunta 12 hacia los clientes externos.....	57
Tabla 4-23:	Resultados de la pregunta 13 hacia los clientes externos.....	58
Tabla 4-24:	Resultados de la pregunta 14 hacia los clientes externos.....	59
Tabla 5-1:	Medioambiente general de Productos Lácteos Marlen	66
Tabla 5-2:	Medioambiente específico de Productos Lácteos Marlen.....	67
Tabla 5-3:	Capacidad de respuesta hacia los factores externos	68
Tabla 5-4:	Estrategias para los factores externos de la empresa	69
Tabla 5-5:	Factores internos de Productos Lácteos Marlen	70
Tabla 5-6:	Capacidad de respuesta de la empresa hacia los factores internos	72

Tabla 5-7:	Estrategias para los factores internos de la empresa	73
Tabla 5-8:	Razones de liquidez.....	83
Tabla 5-9:	Análisis de las razones de liquidez de la empresa.....	83
Tabla 5-10:	Razones de apalancamiento.....	84
Tabla 5-11:	Análisis de las razones de apalancamiento de la empresa.....	86
Tabla 5-12:	Razones de eficiencia	86
Tabla 5-13:	Análisis de las razones de apalancamiento de la empresa.....	87
Tabla 5-14:	Razones de rendimiento	89
Tabla 5-15:	Análisis de las razones de rendimiento de la empresa	89
Tabla 5-16:	Misión de la empresa.....	93
Tabla 5-17:	Visión de la empresa	93
Tabla 5-18:	Valores de la empresa.....	94
Tabla 5-19:	Requisitos Legales para la empresa	95
Tabla 5-20:	Matriz de crecimiento para Productos Lácteos Marlen.....	97
Tabla 5-21:	Stakeholders de la empresa	99
Tabla 5-22:	Niveles de la estructura organizacional	104
Tabla 5-23:	Manual de Funciones para la Dirección Superior	105
Tabla 5-24:	Manual de Funciones para el Directo de Producción.....	106
Tabla 5-25:	Manual de Funciones para el Directo de Mercadotecnia.....	107
Tabla 5-26:	Manual de Funciones para el Directo Administrativo	108
Tabla 5-27:	Manual de Funciones para los Operarios.....	109
Tabla 5-28:	Manual de Funciones para los vendedores	110
Tabla 5-29:	Manual de Funciones para el Contador	111
Tabla 5-30:	Estrategias de producción más limpia	112
Tabla 5-31:	Estrategias de producción.....	115
Tabla 5-32:	Estrategias de mercadotecnia.....	116
Tabla 5-33:	Estrategias de administración	117
Tabla 5-34:	Identificación de riesgos y oportunidades.....	118
Tabla 5-35:	Crecimiento propuesto con la implementación del modelo de gestión administrativa – financiera	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	La planificación estratégica y sus dimensiones.....	12
Ilustración 2-2:	Cadena de suministro.....	13
Ilustración 2-3:	Dirección estratégica	16
Ilustración 2-4:	Ratios financieros	21
Ilustración 2-5:	Cuadro operativo de variables.....	26
Ilustración 4-1:	Tiempo trabajado en Productos Lácteos Marlen por parte de los trabajadores internos	36
Ilustración 4-2:	Conocimiento sobre misión y visión de Productos Lácteos Marlen	37
Ilustración 4-3:	Definición de roles y responsabilidades de los clientes internos	38
Ilustración 4-4:	Organigrama de Productos Lácteos Marlen	39
Ilustración 4-5:	Frecuencia con la que se lleva a cabo mediciones de desempeño	40
Ilustración 4-6:	Capacitaciones al personal de la empresa	41
Ilustración 4-7:	Motivación hacia los empleados	42
Ilustración 4-8:	Problemas de la organización	43
Ilustración 4-9:	Problemas de producción de la empresa	44
Ilustración 4-10:	Gestión administrativa financiera	45
Ilustración 4-11:	Retención de la empresa hacia los clientes	46
Ilustración 4-12:	Publicidad de la empresa	47
Ilustración 4-13:	Productos más cotizados por parte de los clientes externos	48
Ilustración 4-14:	Frecuencia de compra de los clientes externos.....	49
Ilustración 4-15:	Calificación del servicio de la empresa.....	50
Ilustración 4-16:	Satisfacción del cliente	51
Ilustración 4-17:	Análisis respecto a la competencia	52
Ilustración 4-18:	Valoración de la calidad de los productos de la empresa	53
Ilustración 4-19:	Innovación de productos.....	54
Ilustración 4-20:	Canalización de medios digitales	55
Ilustración 4-21:	Calificación a precio de productos de la empresa	56
Ilustración 4-22:	Calificación hacia clientes externos	57
Ilustración 4-23:	Eficiencia en canales de distribución	58
Ilustración 4-24:	Conformidad de los clientes.....	59
Ilustración 5-1:	Propuesta para Productos Lácteos Marlen	63
Ilustración 5-2:	Diagnóstico estratégico.....	64
Ilustración 5-3:	Análisis interno y externo de la empresa	65

Ilustración 5-4:	Análisis vertical del Balance General de la empresa.....	74
Ilustración 5-5:	Análisis horizontal del Balance General de la empresa.....	75
Ilustración 5-6:	Análisis vertical del Balance General de la empresa.....	76
Ilustración 5-7:	Estado de resultados de la empresa	78
Ilustración 5-8:	Análisis horizontal del Estado de resultados de la empresa	79
Ilustración 5-9:	Análisis vertical del Estado de resultados de la empresa.....	80
Ilustración 5-10:	Ubicación macro de la empresa	96
Ilustración 5-11:	Ubicación micro de la empresa.....	97
Ilustración 5-12:	Guía para formular las políticas para la organización	100
Ilustración 5-13:	Organigrama estructural	103

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE DE PRODUCTOS LÁCTEOS
MARLEN

ANEXO B: ENTREVISTA REALIZADA AL CONTADOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS
MARLEN

ANEXO C: ENCUESTA REALIZADA AL CLIENTE INTERNO DE PRODUCTOS
LÁCTEOS MARLEN

ANEXO D: ENCUESTA REALIZADA AL CLIENTE EXTERNO DE PRODUCTOS
LÁCTEOS MARLEN

ANEXO E: VISITAS A LA EMPRESA

RESUMEN

El Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para la empresa "Productos Lácteos Marlen" en el cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, periodo 2022-2026 abordó el desafío de gestionar, verificar y monitorear el desarrollo sostenible de la empresa, debido a la falta de métodos de control y monitoreo en los procesos de producción, ventas y gestión administrativa-financiera. El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo que abordara estas deficiencias. La metodología empleada en este proyecto se basó en un enfoque mixto que combinó una metodología descriptiva y explicativa. Se utilizaron encuestas a clientes internos y externos de la empresa, así como entrevistas a la gerente y la contadora, junto con distintas técnicas e instrumentos de investigación. Los resultados obtenidos revelaron que la empresa cuenta con una infraestructura sólida y un amplio mercado, pero se limita en el desarrollo e investigación de nuevas estrategias comerciales, desarrollo de procesos y la falta de evidencia empírica y publicidad. Esto representa una oportunidad de mejora para la empresa. En base a estos resultados, se propone la implementación del Modelo de Gestión Administrativa-Financiera como una solución para mejorar la rentabilidad de la empresa. Se espera que este modelo pueda generar un impacto positivo en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. En conclusión, la implementación del modelo propuesto puede ser crucial para mejorar la rentabilidad de "Productos Lácteos Marlen". Se recomienda encarecidamente su implementación y se sugiere realizar investigaciones futuras para evaluar su efectividad a largo plazo.

Palabras clave: <RENTABILIDAD>, <MODELO DE GESTIÓN>, <INDICADORES>, <MERCADO>, <TISALEO(CANTÓN)>.



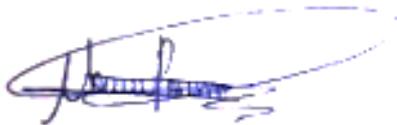
06-06-2023

0994-DBRA-UPT-2023

SUMMARY

The Administrative-Financial Management Model for the company "Productos Lácteos Marlen" in Tisaleo Canton, Tungurahua Province, period 2022-2026 addressed the challenge of managing, verifying, and monitoring the sustainable development of the company, due to the lack of methods of control and monitoring in the processes of production, sales, and administrative-financial management. The aim of this research was to design a model that would address these deficiencies. The methodology used in this project was based on a mixed approach that combined a descriptive and explanatory methodology. Surveys of internal and external clients of the company were used, as well as interviews with the manager and the accountant, along with different research techniques and instruments. The results obtained revealed that the company has a solid infrastructure and a wide market, but it is limited in the development and research of new business strategies, process development, and the lack of empirical evidence and publicity. This represents an opportunity for improvement for the company. Based on these results, the implementation of the Administrative-Financial Management Model is proposed as a solution to improve the profitability of the company. It is expected that this model can generate a positive impact on the competitiveness and sustainability of the company. In conclusion, the implementation of the proposed model may be crucial to improve the profitability of "Productos Lácteos Marlen". Its implementation is strongly recommended, and future research is suggested to assess its long-term effectiveness.

Keywords: <PROFITABILITY>, <MANAGEMENT MODEL>, <INDICATORS>, <MARKET>, <TISALEO(CANTON)>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para la empresa Productos Lácteos Marlen, del cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, periodo 2022-2026. En el Capítulo I se detalla el problema de investigación que enfrenta la empresa: la falta de métodos de control y monitoreo en cada uno de los procesos; productivos, administrativos y de mercadotecnia. El objetivo general es diseñar un modelo que permita gestionar de manera sostenible cada uno de los procesos de la empresa.

En el capítulo II se presenta el marco teórico, el cual se basa en referencias bibliográficas y trabajos de investigación afines al tema, con el fin de fundamentar la propuesta del modelo de gestión administrativa-financiera.

En el capítulo III se describe la metodología empleada en este proyecto, donde se utilizó un enfoque mixto con una metodología descriptiva y explicativa, que incluyó la aplicación de encuestas a clientes internos y externos de la empresa, así como entrevistas a la gerente y a la contadora y se aplicaron distintas técnicas e instrumentos de investigación.

En el capítulo IV se presenta el marco de análisis e interpretación de resultados, en el cual se procesaron y analizaron los datos obtenidos en la fase de recolección de información. Se determinó que la empresa cuenta con una buena infraestructura y un amplio mercado, pero se limita en el desarrollo e investigación de nuevas estrategias financieras y comerciales debido a la falta de conocimientos administrativos y la poca publicidad.

En el capítulo V se detalla la propuesta del modelo de gestión administrativa-financiera, con un enfoque en Planificación, Organización, Dirección y Control. En la planificación se realiza un análisis de los factores estratégicos de la empresa, en la organización se establece la planificación financiera basada en los análisis de los estados y ratios financieros, y en la dirección y control se proponen estrategias fundamentales que serán de uso exclusivo para "Productos Lácteos Marlen".

En el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones del Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para la empresa "Productos Lácteos Marlen". Se concluye que la implementación del modelo propuesto permitirá mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el periodo 2022-2026. Además, se recomienda que la empresa invierta en investigación y desarrollo de nuevas estrategias administrativas y comerciales para mejorar su presencia en el mercado mediante la publicidad eficiente y una mayor organización dentro de

cada área de la organización.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad el mundo empresarial enfrenta retos para mantener una vida financiera sostenible, principalmente por el empirismo con el que se han manejado las empresas. Las empresas en muchas ocasiones no son administradas y representadas por personal con habilidades gerenciales y de liderazgo. Actualmente la economía del Ecuador ha venido evolucionando constantemente, logrando que las empresas establezcan alternativas que les permitan mantenerse dentro de su entorno. No obstante, en el caso de las industrias lácteas estas han optado por buscar nuevas formas de gestión e inversión a nivel nacional, siendo un verdadero reto el acoplarse a las exigencias de la globalización (PUCE, 2020, pp. 9-363).

Es decir, las empresas productoras han tratado de emprender las nuevas estrategias de diferenciación, resaltando principalmente la innovación permanente en su maquinaria y personal, para ofrecer productos de mejor calidad, sin embargo, a este marco interno se han incorporado factores que alientan la competencia. La crisis económica en Ecuador no ha permitido que las industrias lácteas puedan manejar sus ingresos de manera eficiente, limitando la obtención de mayores niveles de rentabilidad tanto para la empresa como para sus colaboradores (Mejía, 2015, pp. 1-148).

En ese contexto, para la empresa Productos Lácteos Marlen, es un reto gestionar, verificar y monitorear el desarrollo de modo sostenible, porque carecen de métodos de control y monitoreo en cada uno de los procesos; tanto en el área de producción, como en el área de ventas y en el área administrativa y financiera; por lo cual, cuando se habla de competencias dentro de un modelo de gestión administrativa-financiera se presentan varias falencias dentro de la organización como por ejemplo; carencia de conocimientos, habilidades, y actitudes empresariales; no obstante, los valores son una parte fundamental al estar activos en la empresa y su desempeño responsable en las actividades cotidianas como la elaboración de los productos, esto es de suma importancia ya que esto trae a la organización seguridad en el desarrollo del mercado en el que está inmerso (Pérez, s.f, pp. 1-4).

Frente a la problemática planteada se pretende diseñar un Modelo de Gestión administrativa financiera para la empresa Productos Lácteos Marlen, comercializadora de yogurt, queso y

helados, cuya ubicación es en la Parroquia de Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua. La propuesta tiene como fines optimizar procesos, mejorar la productividad, alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, incrementar la rentabilidad, entre otros indicadores; lo que, coadyuvará al cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

1.2. Formulación de problema

¿Cómo incide el modelo de gestión administrativa-financiera en la rentabilidad, productividad, servicio al cliente y la mejora continua dentro de la empresa Productos Lácteos Marlen, provincia de Tungurahua, cantón Tisaleo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la empresa Productos Lácteos Marlen, del cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, periodo 2022-2026.

1.3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la información que sirva de sustento para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para la empresa Productos Lácteos Marlen.
- Evaluar la situación actual de Productos Lácteos Marlen utilizando las técnicas apropiadas de recolección de información administrativa-financiera para un correcto análisis de los datos obtenidos.
- Proponer un modelo de gestión administrativa - financiera que permita crear una adecuada organización que brinde razonabilidad a la ejecución de los procesos de la empresa.

1.4. Justificación

La presente investigación permitirá desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera eficiente; de modo que, la administración de la empresa mejore mediante la adecuada planificación, organización, dirección, control y ejecución en el manejo de las diversas áreas; producción, comercial y administrativa, con sustento teórico y financiero, junto con una renovación enfocada en toda la información obtenida de la empresa “Productos Lácteos Marlen”. Y, además se hará uso de diferente material bibliográfico, a fin de realizar un modelo adecuado que permita

incrementar la rentabilidad y ser eficiente en cuanto al manejo de recursos, así mismo la presente investigación promoverá la productividad, contribuyendo la mejora continua dentro de la empresa y de las personas que forman parte de la misma, generando una actividad positiva y sostenible desde la organización hacia desarrollo económico local.

La empresa “Productos Lácteos Marlen” se dedica a la producción de yogurt, queso y helados, tiene procesos predeterminados para la realización de dichos productos, los cuales están sujetos a cambios y mejoras, en el presente trabajo de investigación se desarrollará un análisis tanto financiero como estratégico para la obtención de resultados y así determinar un modelo idóneo de gestión administrativa-financiera para la empresa, puesto que es sumamente importante comprender el contexto empresarial, alinear acciones - objetivos y establecer un enfoque estructurado; evitando el desperdicio de recursos a lo largo del tiempo. Es sumamente fundamental que la información recaudada se analice objetivamente para brindar resultados adecuados que aporten un mejor funcionamiento a la empresa (Mejía, 2015, pp. 1-148).

Se utilizará una planificación financiera, ya que al ser una técnica que reúne un conjunto de métodos e instrumentos que permiten a la entidad desarrollar estrategias enfocadas en el cumplimiento de metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. También la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados (Porras, 2015, pp. 1-180).

Las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental; tal como, la organización de sus actividades, sus procesos y su funcionamiento en general; en este sentido, toma gran relevancia los conceptos de eficacia, al medir como afectan las relaciones entre la organización y el entorno. La eficiencia como fortaleza en la estructura interna y las actividades operativas de la organización. Las actividades instrumentales al servicio de los propósitos corporativos se resumen en producción, aprovisionamiento, inversiones y mantenimiento de las finanzas; por ello, es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todas las áreas que conforman la empresa para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización (Porras, 2015, pp. 1-180).

Es decir, el sistema de control de gestión al ser un conjunto de procedimientos, medios y técnicas admitirá la práctica de reunir, manejar y evaluar el impacto de las decisiones que se toman en la organización, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores. Evaluar el impacto de factores externos, factores internos y sobre

la estructura financiera de la empresa (Porrás, 2015, pp. 1-180).

La utilización del Modelo de Gestión Administrativa-Financiera permite estandarizar los procesos internos y contribuye a que las actividades laborales brinden calidad en el servicio al consumidor final, además de evaluar la situación económica empresarial y sustentar una correcta toma de decisiones. En el presente trabajo de investigación existirá un análisis sobre los modelos de gestión financieros y administrativos implementados en las diversas organizaciones, mismos que servirán de guía para aplicar dentro de la organización “Productos Lácteos Marlen” (Villamil, 2022, p.1).

El presente trabajo de titulación a partir de sus resultados permitirá a Productos Lácteos Marlen tener una administración adecuada y esto a su vez le permita ser competitivo en el mercado y con dicha acción contribuir al desarrollo económico y productivo dentro del mercado lo cual tendrá un impacto sumamente fuerte dentro de la empresa; empleadores, empleados y aumento de oportunidades en el ámbito comercial y así mismo podrá mejorar sus canales de distribución y hacerlos más eficientes, el crecimiento sostenible de cualquier empresa aporta al desarrollo del país, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones; por ende, este modelo se debe fomentar, crear y ejecutar.

1.5. Alcance y viabilidad

Se planteará un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera, para la empresa “Productos Lácteos Marlen” donde se puntualizarán las actividades de gestión tanto administrativas como financieras y sus funcionalidades; de modo que, se cumplan los objetivos expuestos en la presente investigación, mediante la planificación administrativa; sobre todo, para que la organización perdure de manera sostenible y rentable, teniendo un impacto sumamente efectivo tanto en el área operativa, como de lógica; así mismo, en el área financiera y del servicio al cliente con estrategias de alto impacto, cada una de estas encaminadas a la mejora continua, y al aumento de rentabilidad, favoreciendo a la organización, a sus colaboradores, a la localidad y a la economía del país.

Se utilizará recursos financieros de la empresa, recursos humanos y tecnológicos, teniendo en cuenta el periodo de tiempo con viabilidad para 5 años a partir del 2022, en el modelo a desarrollar la calidad y la competitividad juegan un papel muy importante en la gestión de la investigación. La adecuación en cuanto a asegurar especificaciones de calidad y cantidad para asegurar la ejecución oportuna de todas las actividades dentro de la empresa, las posibles optimizaciones se darán teniendo en cuenta los recursos disponibles y la capacidad productiva de Productos Lácteos Marlen.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte

La organización está inmersa en un ambicioso proceso de transformación empresarial. Este proceso, asociado a una mayor eficiencia de procesos, afecta a casi todas las unidades de negocio. Tanto es así que muchas industrias han tenido que reinventarse para satisfacer las demandas del mercado y todo lo que la tecnología puede hacer por ellas.

En un contexto internacional Bolaños (2020) en su libro Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), señala que “la mayoría de las empresas que son creadas nacen con un limitado número de empleados y de recursos económicos (generalmente son empresas familiares), producto de una idea de emprendimiento”. Estas entidades económicas a menudo carecen de la comprensión suficiente de los aspectos administrativos, comerciales, económicos, financieros, logísticos, legales y técnicos para desarrollarse y seguir siendo competitivos en el mercado a largo plazo. Este es un problema y los gobiernos de todo el mundo han reconocido e implementado programas y dispositivos destinados a ayudar a las MIPYMES cuyo tamaño lo determina la normativa de cada región.

Por otro lado, Mora García (2012) en su libro Modelos de Optimización de la Gestión Logística menciona que; una organización de cualquier sector o tamaño que fuese debe disponer de un sistema de costeo que permita determinar los costos fijos y variables de la cadena de suministro a través de un registro detallado y meticuloso, que posibilite contar con información confiable tendiente a ayudar en la toma de decisiones de forma integral en sus componentes administrativo, financiero, comercial, entre otros.

En la investigación: “**Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A.**”, se establece lo siguiente:

El establecimiento de aspectos teóricos y metodológicos se pudo fundamentar la importancia de la gestión administrativa y financiera en las MIPYMES, puesto a que es un direccionamiento organizacional que todo negocio debe tener para el cumplimiento de los objetivos o metas organizacionales, la importancia radica en el logro o cumplimiento de los objetivos, metas, funciones y reglamentos organizacionales mediante la cooperación del personal administrativo y financiero involucrado. La implementación de proceso y procedimientos determinados mediante

una planeación estratégica administrativa financiera le permitirá a la empresa manejarse bajo un direccionamiento donde todo el personal interno se encuentre comprometido en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales para el éxito de la empresa dentro de un mercado que se encuentra en constante evolución (Cortez y Vergara, 2018, pp. 1-85).

En la investigación: **Diseño de un Modelo de Gestión administrativa y financiera para la empresa Productos Deshidratados CK (Synawa)**, ubicada en el D.M. de Quito, mencionan que: Analizar e implementar el modelo propuesto para obtener control en las áreas administrativas y financieras, el establecimiento de una cultura organizacional ayudará a la empresa a conocer sus proyecciones a corto y largo plazo además de mejorar la calidad de sus actividades. Es indispensable la compra de un sistema contable que permita mantener la información ordenada y al día para la toma de decisiones, es importante analizar los estados financieros de manera periódica: recomendable 6 meses (Estrada, 2020, pp. 1-139).

En la investigación: **Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Prasol-Lácteos Santillán, parroquia san Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo**, el autor concluye:

El diagnóstico situacional de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, mediante la aplicación de herramientas FODA, permite determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, entre las cuales son: Falta de un modelo de gestión financiera, desperdicio de materia prima en el proceso de empaclado, falta de estrategias para la empresa, incapacidad para realizar análisis financieros. La migración de los ganaderos del campo a la ciudad, competencias con tecnologías de punta, presencia de la competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los clientes de la empresa prefieran a la competencia, productos sustitutos que reemplace la producción de la empresa, los proveedores de la leche decidan vender a otra empresa (Pesantez, 2018, pp.1-148).

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Administración

La administración es de fundamental importancia dentro de cualquier organización por lo que es imperante hacer mención del presente termino dentro de este proyecto de investigación; de modo que, Cortez y Vergara (2018, pp. 1-85) mencionan que; la administración de la empresa es muy importante para el logro de las metas y objetivos que se han planteado, teniendo en cuenta que los recursos con los que cuenta la empresa deben ser utilizados de manera eficiente y eficaz para el logro de sus metas. Todas las organizaciones que realizan actividades y funciones deben tener

una adecuada administración, la cual se lleva a cabo para cumplir con todos los objetivos que se han trazado. Considerando que la administración debe implementarse en todas las empresas sin importar el sector en el que se desarrollen, por lo que, si la administración de la empresa es negativa, significa que las actividades se realizan de manera inadecuada.

Por otro lado, Loja (2010) menciona que: la administración de la empresa deberá asegurarse que la implementación del modelo de gestión propuesto se lleve a cabo bajo condiciones adecuadas que incluyen:

a) Equipos y áreas de trabajo

La gerencia será responsable de proporcionar un ambiente de trabajo apropiado, de la comunicación de las áreas de trabajo de la empresa, de proporcionar las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones en forma eficiente. La empresa deberá contar con los recursos físicos necesarios para llevar a cabo la aplicación de esta propuesta.

b) Software y hardware

La administración deberá necesariamente implementar un software contable en el que se registren todas las actividades operativas y administrativas de la empresa. Este recurso es indispensable para manejar los datos de forma más eficiente y llevar un control general de la empresa.

2.2.2. Enfoque administrativo

En función del enfoque puede introducirse un cambio en la estructura y tecnología que habrá de ejercer considerable presión sobre los miembros de la empresa, o puede aplicarse un enfoque terapéutico, consistente en aconsejar y alentar a agentes de la organización para que modifiquen sus actitudes y comportamiento de acuerdo con el modelo que se proponga (Álvarez Gelves, 2013).

Por tanto, se define al enfoque administrativo como el diseño de cargos y tareas como la interrelación de responsabilidades y actividades que permiten generar beneficios para la empresa, para su elaboración existe algunos enfoques como; estructura organizacional, estilo de dirección y procesos de cambio (Estrada, 2020, pp. 1-139).

2.2.3. Herramientas administrativas

La información de cada asociado se convierte en una herramienta fundamental para la planeación, organización, dirección y control del personal, es vital para la capacitación y el desarrollo en pro de mejorar la calidad de vida de las personas y su organización (Muñoz Rodríguez, 2017, p.67).

El autor Estrada (2020, pp. 1-139) manifiesta que: en la actual administración moderna existen diversas herramientas administrativas que la dirección puede emplear para controlar, administrar y desarrollar de mejor manera su organización, entre ellas podemos enlistar:

Tabla 2-1: Estructura de un modelo de gestión administrativa financiera

Herramientas	Más utilizadas	Menos utilizadas
Cuantitativas	<ul style="list-style-type: none">• Relación costo-beneficio• Indicadores financieros• Cálculos básicos• Modelos de inventario• Pronóstico	<ul style="list-style-type: none">• Indicadores de rentabilidad• Indicadores de inversión (TIR VAN)• Administración de líneas de espera
Cualitativas	<ul style="list-style-type: none">• 5 fuerzas de Porter• Análisis situacional• Cadena de valor• Reingeniería de procesos• Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Gráfico de problemas• FODA• Indicadores de gestión• Auditoría administrativa• Evaluación del desempeño

Fuente: (Camacaro, 2016).

Realizado por: Mera, J., 2023.

2.2.4. Área financiera

El área financiera de una empresa planifica y administra su economía, asegurándose de que pueda acceder a la liquidez de manera sostenible; en este departamento las tecnologías también han tomado forma. Un claro ejemplo son los softwares de contabilidad y las firmas electrónicas para contratos, ambas innovaciones representan una solución a los grandes niveles de información que son manejados para su mejor aprovechamiento y para la toma de decisiones (Fajardo, 2017, pp.40-49).

Según (Simón, 2019, p.1), define el término finanzas de la siguiente manera:

Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas actividades, sean estas inversiones, análisis y desarrollo de recursos. Estudia el funcionamiento de los mercados, ingresar, categorizar y revisar todas las transacciones de una organización.

2.2.5. Funciones del área financiera

El autor (Fajardo, 2017, pp.40-49) manifiestan que: las funciones del área financieras; las cuales recaen en el administrador financiero, también conocido como el gestor financiero, quien tiene como una de sus responsabilidades la asignación de los recursos financieros a los diferentes departamentos de la empresa, buscando así la mejor combinación posible de financiamiento para los activos circulantes y los activos fijos con relación a los objetivos de la organización.

Según los autores (Cortez y Vergara, 2018, pp. 1-85) todas las organizaciones que operan mediante actividades y funciones deben llevar una correcta administración, la cual se implementa para cumplir todos los objetivos ya establecidos. Tomando en cuenta que la administración debe ser aplicada en todas las empresas sin importar el sector en el que desarrollan, si la administración de la empresa es negativa, esto implica que las actividades de esta se realizan de manera ineficiente.

2.2.6. Planificación estratégica

El plan estratégico debe partir de un análisis de la situación de la organización, y Serrano (2018) establece que este análisis debe contemplar una radiografía de sus oportunidades, debilidades, amenazas. La investigación permite detectar el grado de conocimiento de la empresa y la satisfacción de sus colectivos. La auditoría de comunicación sirve para revisar si los mensajes y los canales que utilizamos son realmente efectivos para dialogar con los públicos de interés.

Para (Rodríguez, 2016, p.1) es conveniente que, dada la riqueza y profundidad del tema, resulta idóneo presentar a continuación un cuadro con los rasgos centrales de la planificación estratégica:

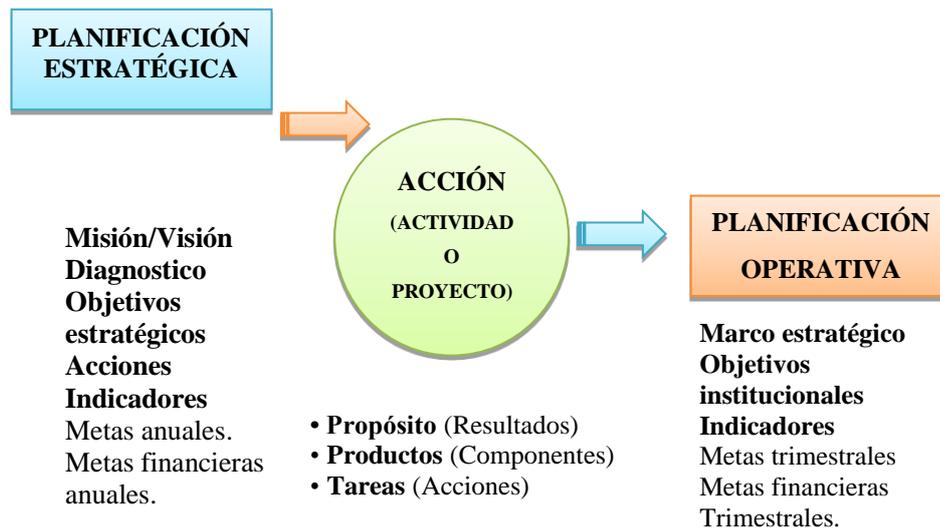


Ilustración 1-1: La planificación estratégica y sus dimensiones

Fuente: (R&C Consulting, 2014).

Realizado por: Mera, J., 2023.

2.2.7. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor de Porter comienza identificando dos fuentes; ventajas competitivas separadas y fundamentales: costo y diferenciación. La ventaja competitiva significa la presencia de actividades exclusivas realizadas por la empresa o más eficaces que la competencia y así el cliente llega a considerar imprescindible a la empresa. Según Porter, el liderazgo o la diferenciación de bajo costo depende de todas estas actividades realizadas por la empresa con importancia estratégica, proporcionando información para comprender el comportamiento, costos e identificando fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben ser lo más rentables posible sin comprometer la calidad de los productos (Porter, 1985, pp. 3-12).

2.2.8. Cadena de suministro

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión de que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que es necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

- Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.
- Una cadena de suministro consta de tres partes: el suministro, la fabricación y la distribución.
- La parte del suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para la fabricación.
- La fabricación convierte estas materias primas en productos terminados y la distribución se asegura de que dichos productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes (Terrado, 2007).

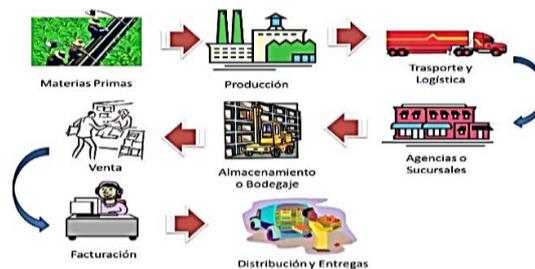


Ilustración 2-2: Cadena de suministro

Fuente: (IEBS, s.f).

2.2.9. Modelo de gestión

En la revista *Universidad y Sociedad* (Huertas, 2020, p.1) establecen que los modelos de gestión empresariales consideran todos los aspectos y recursos esenciales para hacer más eficientes las dinámicas corporativas en la búsqueda de sus objetivos y minimizando los riesgos. El valor se ha constituido en la toma de decisiones oportunas y necesarias, involucrando todas las capacidades de la empresa en función de los objetivos estratégicos del negocio.

Un modelo de gestión es un marco de referencia para la gestión empresarial y la toma de decisiones, es decir, las actividades de gestión deben realizarse de manera transparente, donde los recursos asignados se utilicen de manera efectiva para facilitar la toma de decisiones y creación de nuevas estrategias. Todas las organizaciones, grandes y pequeñas, tienen un modelo de gestión, pero muchos de estos no están claramente detallados ni son conocidos por los miembros de la empresa. Si bien los roles y responsabilidades de los empleados o funcionarios están definidos, en algunos casos no son claros, los procesos se adaptan a las necesidades del

negocio, pero existen modelos de negocios informales. La importancia de investigar este tema radica en que se deben crear modelos de negocio claros en los que se detalle cada proceso y cada miembro de la organización conozca cuáles son sus facultades y limitaciones para promover los objetivos de control y seguimiento del dominio empresarial (Loja, 2010).

El modelo de gestión se centra en la calidad general de todos los aspectos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente. “Un sistema de calidad se concentra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo”. Es necesario establecer sistemas de control para monitorear el cumplimiento de los procesos basados en la calidad total, el sistema más común y utilizado en las empresas internacionales es el control de calidad ISO 9000.

El sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000 está diseñado para asegurar el cumplimiento eficaz y eficiente de la declaración de misión y todos los procedimientos establecidos que interactúan en cada proceso. Esta certificación se ha convertido en un requisito indispensable para las empresas que hacen negocios con el mundo, pues refleja que todos sus procesos están diseñados en base a la calidad total (Loja, 2010, p.3).

2.2.10. Tipos de modelo de gestión

Existe un gran número de diferentes tipos de modelos de gestión, a continuación, se detallan los más importantes.

2.2.10.1. Gestión por procesos

La gestión de procesos se puede definir como una forma enfocada de trabajar hacia la mejora continua del desempeño organizacional mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Cada actividad o secuencia de actividades realizadas en diferentes unidades constituye un proceso y por lo tanto necesita ser controlado.

2.2.10.2. Gestión de proyecto

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.2.10.3. Gestión ambiente

Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

2.2.10.4. Gestión administrativa

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

2.2.10.5. Gestión financiera

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros (Pesantez, 2018, pp.1-148).

2.2.11. Indicadores de gestión

Según (ISO 9001, 2015, p.1) establece los requisitos para determinar qué procesos deben monitorearse para evaluar el desempeño del SGC (sistema de gestión de la calidad) cómo y cuándo se lleva a cabo dicho monitoreo, los principales indicadores de gestión se dan de la siguiente forma:

Métrica de primera aceptación: cuando se crea un producto por primera vez, esta métrica le indica qué porcentaje del producto se acepta. Esta es una métrica útil para las organizaciones que encuentran altos los costos de recuperación.

Tiempo de inactividad: se utiliza para los problemas causados por el tiempo de inactividad no planificado del servicio de mantenimiento.

Indicador de no conformidad: Analice los productos no conformes y determine si el porcentaje alcanzado está dentro de los límites aceptables.

Satisfacción del cliente: trate de encontrar la forma en que los clientes los ven. Hay muchas formas de medirlo.

Utilidad bruta: Conocer la utilidad obtenida por una organización es un buen indicador de su desempeño. Estos indicadores contribuyen al éxito del SGC de una organización, y su mejora continua (ISO 9001, 2015, p.2).

2.2.12. Proceso del modelo de gestión

Todas las áreas como las actividades de una organización se pueden medir, sometiéndolos a indicadores de gestión, para conocer su contribución, orientación, valor agregado a la misión y objetivos. Como las acciones organizacionales son ejercidas por personas que hacen parte integral de la organización, al iniciar lo que se llama “cultura de la medición y la mejora”, representa un impacto en la cultura organizacional pues se inician nuevos procesos que buscan no solo medir, éste es un proceso técnico, contribuyendo a la participación, la autogestión y la autoevaluación de todos los integrantes de una organización en una acción sinérgica entre objetivos organizacionales con objetivos individuales, lo cual hace parte de procesos humanos y sociales, que se integran a los procesos técnicos, de manera holística (Macías y Lastra, 2014, p. 18).

2.2.13. Dirección estratégica

Para (Vallejo, 2016, p. 11), el hilo conductor para construir el marco teórico-práctico-referencial de la investigación se inicia con el análisis de las fases de la dirección estratégica y dentro de ellas la implementación, como la fase que decide el logro de la visión de la organización, para lo cual es necesario identificar las barreras que se interponen. Luego con el estudio de las definiciones y modelos de gestión del cambio organizacional se determinaron las carencias teóricas y las insuficiencias empíricas de estos; además se presenta un análisis sobre la generación de sinergia como vía para la implementación de la estrategia empresarial. Por último, se evalúa el estado de implementación de la estrategia en la organización:

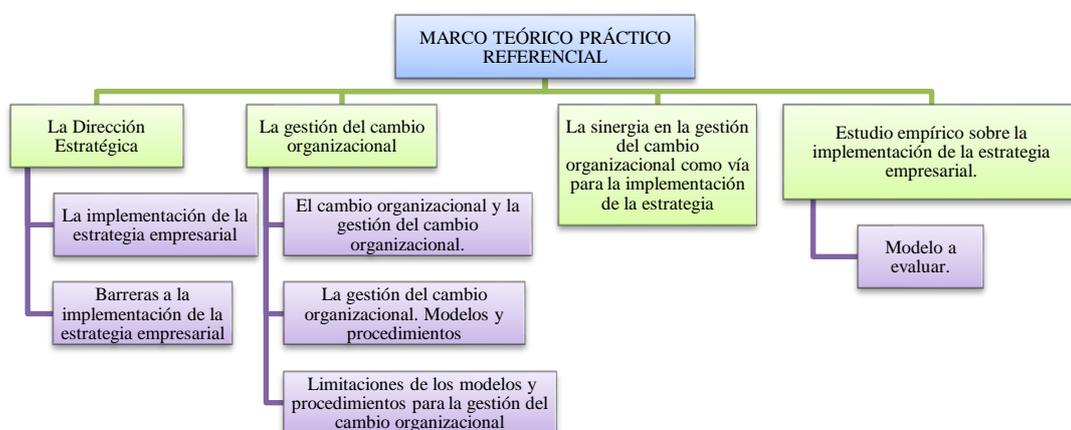


Ilustración 2-3: Dirección estratégica

Fuente: (Vallejo, 2016, p. 11).

Realizado por: Mera, J., 2023.

2.2.14. Control interno

En la investigación es necesario desarrollar el concepto de control interno y sus componentes, por su aporte en la organización, dirigido a través de cualquiera de los modelos de gestión descritos en el punto anterior. El control interno es una herramienta fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración. Los componentes del control interno son:

a) Implementación de un sistema contable

La implementación de un sistema contable es el punto de partida para la aplicación de controles en una empresa, este sistema no solo es una necesidad sino una exigencia para agilizar el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias impuestas por las autoridades de control.

b) Asignación de funciones y responsabilidades

Consiste en distribuir estructuradamente las labores que efectuarán los empleados de la empresa y las responsabilidades de acuerdo con sus funciones, con el fin de que exista una complementación y supervisión automática, basada en la dependencia de los trabajos y la generación de resultados.

c) Establecimiento de políticas y procedimientos

La empresa en el momento de implementar el control interno deberá establecer políticas de gestión generales de la empresa y elaborar manuales de procedimientos para cada área de trabajo, especificando las actividades de los funcionarios y empleados para la consecución de los objetivos de la empresa, esto será relativo al tamaño de la empresa; es decir, para las ordenes en empresas es indispensable documentar actividades y responsabilidades.

d) Controles físicos

Son una medida de prueba a los sistemas contables, con estos se verifica la existencia real de los activos reflejados en los informes generados por el sistema; estos se convierten en una medida de control significativa y aunque su aplicabilidad resulte molesta, estos generan fuente de información y reflejan posibles errores que pudieren haberse cometido voluntaria.

e) Análisis gerenciales

Los funcionarios analizan los informes y estados financieros proporcionados, evalúan el comportamiento de las cuentas respecto a los presupuestos y monitorean si las metas planteadas fueron alcanzadas. Los análisis gerenciales han sido utilizados como control al final del ejercicio, sin embargo, ante la presencia de un mercado competitivo estos han vuelto continuos en la administración actual. Estos controles proporcionan a los gerentes una imagen de la situación de la empresa, sus fortalezas y debilidades, permitiéndoles captar oportunidades y tomar medidas antes posibles amenazas del mercado.

f) Proceso de Auditoría

La auditoría es un método de control que permite analizar y apreciar la aplicación y efectividad del control interno en las empresas. En grandes organizaciones este es una medida recurrente y realizada con personal externo, que proporcione un análisis objetivo de la situación de la empresa y posibles medidas correctivas para el mejoramiento continuo. Una auditoría sea esta interna o externa busca comprobar la confiabilidad de la información y la eficacia de los procesos aplicados (Loja, 2010, p.1).

2.2.15. Políticas de control interno

Según (Vanegas, 2020, p. 3) la adopción de Políticas de Control Interno conlleva la necesidad de que todas las personas e instancias de la organización, comprendan cabalmente la trascendencia del control interno y la incidencia de este sobre los resultados de la gestión controlada de sus procesos, lo cual proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Mejorar la efectividad eficiencia de las operaciones.
2. Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, tanto internos como externos.
3. Realizar una gestión adecuada de los riesgos.
4. Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información generada por la entidad.
5. Dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables a la a. entidad.

2.2.16. Gestión de inventarios

La gestión de inventarios se centra básicamente en materias primas, productos en proceso y productos terminados. La manera en la que se administran los inventarios depende del tipo o naturaleza de la organización y de su estructura organizacional, ya que se pueden manejar de la misma manera los inventarios de una empresa manufacturera, una comercializadora o una de servicios. También depende del tipo de proceso, por ejemplo:

- Montajes o ensambles: en un método de producción por proceso de montaje se determina la cantidad a producir y almacenar para cada producto.
- Órdenes específicas: la materia prima se adquiere después de recibir el pedido o la orden y el producto se entrega inmediatamente después de terminado.
- Producción continua: las materias primas generalmente se adquieren con anticipación y el producto terminado permanece poco tiempo en el inventario.

Partiendo de lo expuesto, la administración de inventarios se fundamenta en tener el control sobre:

- En qué momento debería ordenarse o producirse.
- Cómo protegerse contra los cambios en los costos de los artículos.
- Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse.
- Qué artículos del inventario merecen una atención especial. (Faedis, s.f)

2.2.17. Gestión de procesos

La Gestión de Procesos examina los aspectos clave de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor; y, los procesos de soporte claves. Comprende todos los procesos clave, las prácticas de la gestión de procesos implican una mejora continua de la calidad y la implicación del empleado, una organización que fomenta la cooperación y el aprendizaje facilita la implantación de prácticas en la gestión de procesos. La cooperación en la fábrica está asociada a promover el aprendizaje organizacional y la promulgación de la mejora continua (Irurita et al., 2012, p.3).

2.2.18. Gestión administrativa

Es un sistema de administración de todas las etapas que involucran la ejecución de un servicio/producto con el fin de mantener un estándar final de excelencia capaz de conquistar la

satisfacción del usuario. Ocurre a través de la implementación de un proceso minucioso que comprende la creación de protocolos conforme estandarizar actividades, así como controles internos y la evaluación de la calidad realizada por el cliente (Ucha, 2022, p.1).

2.2.19. Análisis financiero

El análisis financiero es una evaluación que realiza la empresa tomando en consideración los datos obtenidos de los estados financieros con datos históricos para la planeación a largo, mediano y corto, resulta útil para las empresas ya que permite saber sus puntos exánimes y de esta manera corregir desviaciones, aprovechando de manera adecuada las fortalezas. Dentro de las implicancias de este análisis se puede resaltar que compara el desempeño con empresas de su mismo giro y en el mismo periodo, evalúa el histórico de la empresa con respecto a años anteriores, es soporte para la toma de decisiones.

Los análisis financieros se componen de análisis de rentabilidad como resultado que han tenido los inversionistas de la aportación de capital a la empresa por medio de ganancias o pérdidas, análisis de riesgo entendida como la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras y análisis de las fuentes y utilización de fondos en donde se analiza el origen y la aplicación de los fondos originados en la empresa (Granda, 2020, p.2).

2.2.20. Indicadores financieros

Según lo determina la (Superintendencia de Compañías, 2020, p.3) las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando se los relacionan unos con otros y se los compara con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, se puede obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación

respectiva. Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, existen cuatro grupos:

1. Indicadores de liquidez
2. Indicadores de solvencia
3. Indicadores de gestión
4. Indicadores de rentabilidad

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAI} / \text{Activos Totales})}$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$ $\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	$\frac{(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})}{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})}{(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})}$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

Ilustración 2-4: Ratios financieros

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2020).

2.2.21. Análisis vertical

Para (Narváez, 2022, pp. 3-77) el análisis vertical es estático, ya que examina la situación financiera en un momento determinado al considerar los cambios que se han producido a lo largo del tiempo. Este análisis se basa en la obtención de estados financieros de un solo año y relaciona cada parte con un total ya informado en ese estado financiero, denominado número base. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición de los respectivos estados financieros y su importancia en la estructura de la empresa.

2.2.22. Análisis horizontal

Se trata de cambios en cuentas individuales de un periodo a otro y por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para diferentes periodos, este es un análisis dinámico porque se trata de cambios o movimientos de cada cuenta de un periodo a otro (Narváez, 2022, pp. 3-77).

2.2.23. Ventaja competitiva

Para (Porter, 2008, p.3) la ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que el de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto.

Así mismo el autor le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. Con ventajas como:

Mejor control del plan empresarial.

Mejor programación de la empresa.

Mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas.

2.3. Definición de variables

2.3.1. Definición conceptual

Modelo de gestión administrativa financiera

Con el modelo de gestión administrativa-financiera la empresa tendrá una herramienta fundamental para la maximización de su rentabilidad, ya que es un medio que establece todas las actividades que se deben desarrollar durante todos los procesos, llegando a la buena toma de decisiones para encaminar a la empresa hacia el éxito. Con el modelo de gestión la empresa debe estar en constante renovación, buscando niveles de calidad de servicio y optimizando recursos, que permita que la organización láctea tenga niveles de crecimiento sostenido y a largo plazo (Pesantez, 2018, pp.1-148).

La importancia de la gestión financiera radica en el análisis esencial de la empresa:

- Los flujos de ingresos y gastos o flujo de caja: es un informe financiero que detalla todos los flujos de ingresos y gastos que tiene la empresa, facilitando al administrador financiero información sobre el déficit o excedente de efectivo que tiene la organización.
- Los flujos de cobro y pagos: lleva un control de los cobros a los clientes y el pago a los proveedores de la empresa, ayudando al director financiero a controlar y gestionar la entrada de efectivo por parte de los clientes y como contrapartida la salida de efectivo para el pago de los proveedores de la empresa.
- La gestión financiera es de gran importancia dentro de cualquier organización, teniendo en cuenta que ayuda con el control de sus operaciones, para conseguir fuentes de financiación y que la en la empresa pueda existir con efectividad y eficiencia operacional (Narváez, 2022, pp. 3-77).

2.3.2. Definición operativa

Se fundamenta que (Narváez, 2022, pp. 3-77) indica que la gestión administrativa financiera se basa en el procedimiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa es importante analizar, evaluar el control y la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor, supone así, estudiar en el tiempo las actividades a nivel decisional como a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la verificación de resultados y objetivos, ofreciendo técnicas de ayuda para la correcta toma de decisión, se establece el siguiente diseño de modelo de gestión administrativa financiera:

Tabla 2-2: Estructura de un modelo de gestión administrativa financiera

PRIMER ETAPA.	
Diseño del modelo de análisis.	Generalidades.
	Normativa y procedimiento para el análisis.
	Métodos y herramienta para la aplicación del análisis administrativo.
	Presentación de informes.
	Proceso de ejecución del análisis financiero.
SEGUNDA ETAPA.	
Diseño de un modelo de planeación financiero.	Planeación.
	Planeación estratégica.
	Plan operativo.
	Políticas
	Proceso de ejecución del modelo de planeación financiero.
TERCER ETAPA.	
Diseño del modelo de gestión financiero.	Estructura del análisis FODA.
	Análisis horizontal y vertical de estados financieros.
	Ratios financieros.
	Proyecciones financieras.
	Resultado del modelo de gestión financiero

Fuente: (Narváez, 2022).

Realizado por: Mera, J., 2023.

2.3.3. Idea a defender

Este modelo de gestión administrativa-financiera permitirá aprovechar al máximo los recursos financieros generados por la empresa, optimizará su eficiencia y eficacia, y podrá hacer frente a los cambios, generando información veraz y oportuna que facilite la adecuada toma de decisiones, se pretende medir el grado en que se alcanzan los objetivos.

Las variables consideradas en el desarrollo del modelo de gestión administrativa-financiera propuesto son el resultado del análisis de la situación actual de la organización, por lo que se tienen en cuenta las siguientes variables:

Variables dependientes

- Estado de situación inicial
- Estado de pérdidas y ganancias
- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- Indicadores financieros

Variables Independientes

- Modelo de gestión.
- Ventas: relacionado con la demanda de los productos que ofrece la empresa de lácteos.

El modelo de gestión administrativa-financiera se enfoca en aumentar la rentabilidad de la empresa, con base en el análisis financiero que se realizará, identificando puntos débiles, para brindar estrategias que tengan como resultado eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa en base a la optimización de los recursos de la empresa.

2.3.4. Cuadro operativo de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Items o preguntas	Instrumentos	Técnicas
<i>Modelo de gestión</i>	Es un documento detallado e integral que contiene, en forma ordenada y sistematizada, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones financieras y administrativas que realizan en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc.	Una vez identificada las falencias se llevarán a cabo los siguientes objetivos: 1. Búsqueda de la teoría relacionada. 2. Levantar información. 3. Estipular procesos por cada departamento. 4. Proponer normas y reglamentos.	Análisis del contexto Políticas Procesos Procedimientos Perspectiva comercial. Perspectiva financiera.	Factores Internos y Externos	¿Cómo se fundamenta la aplicación de la gestión administrativa financiera para pequeñas y medianas empresas? ¿Cómo afectaría un análisis situacional para la gestión administrativa financiera de la empresa?	Cuestionario.	Encuestas Entrevistas.
<i>Rentabilidad</i>	La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona los costos con los ingresos.	Relación que existe entre los beneficios que brinda el desarrollo de una actividad comercial y la inversión que se ha hecho.	Análisis financiero	Rotación de cuentas por cobrar Días de cobro Rotación de inventarios Días de inventarios Rotación de cuentas por pagar Días de Pago Rotación de activos corrientes Rotación de activos fijos Razón Corriente Prueba Acida o Razón Rápida Razón Corriente o Capital de trabajo	¿Cuáles son las mejores decisiones estratégicas en el modelo de gestión administrativa financiera?	Estado de resultado. Balance General	Análisis de información financiera.
<i>Responsabilidad social y sostenibilidad</i>	Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Cajiga, 2020)	Responsabilidad de una empresa por su impacto en la sociedad, mientras que el desarrollo sostenible se refiere al impacto que representa en los ámbitos social, económico y ambiental.	Prácticas laborales Medio ambiente Vinculación con la colectividad.	Ambiente Cumplimiento de leyes	¿Cuáles son las buenas prácticas laborales que usted aplica en la empresa? ¿Cómo contribuye su empresa al cuidado del medio ambiente? ¿De qué formas se vincula con las partes interesadas de su empresa?	Cuestionario Fichas de observación.	Entrevista Observación

Ilustración 2-5: Cuadro operativo de variables

Realizado por: Mera, J., 2023.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de este proyecto de titulación es mixto; en tal sentido, cualitativo ya que se pretende identificar las competencias clave en los distintos componentes de la gestión institucional; por otro lado, se utilizará también el enfoque cuantitativo porque se estudiará información numérica e indicadores relacionados al giro al negocio, lo cual permitirá el diseño del modelo de gestión administrativa financiera propuesto (Sánchez, 2016, pp. 52-68).

3.1.1. Tipos de investigación

Se utilizarán algunos tipos de investigación que ayudara a ejecutar el trabajo con los datos e información suficiente que respalde su autenticidad y validez del trabajo, entre estas se dispone:

- **Investigación de Campo:** Esta metodología se utilizará para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, efectuando visitas acompañados de la técnica de observación que servirá para obtener información real por medio de fichas de observación, de la misma manera se incluirá entrevistas y encuestas al personal involucrados (Horna, 2010, pp. 199-267).
- **Investigación descriptiva:** Se busca describir las propiedades y características de los procesos, lo que conlleva un análisis de los hechos, para estudiar el contexto empresarial y desarrollar manuales de funciones y políticas que coadyuven a los objetivos del presente modelo (Horna, 2010, pp. 199-267).

3.2. Método y materiales

3.2.1. Métodos

El método para utilizar en el proceso investigativo es:

- **Método Deductivo**

Para desarrollar el estudio se utilizó el procedimiento deductivo, debido a que luego de realizar estudios en la empresa se extrajeron conclusiones preliminares a través de las cuales se analizaron los diferentes tipos de datos, lo que permitió obtener una visión más detallada del problema; lo cual, ayudará a tener una capacidad de propuesta en base al modelo con diferentes soluciones proactivas.

3.2.2. *Técnicas de investigación*

Se aplicará técnicas de entrevista, encuesta y observación directa; puesto que, la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

La encuesta que es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos a fin de que las contesten igualmente por escrito (Puente, s.f).

Las encuestas se aplicarán tanto a los clientes internos de la empresa, como a los clientes externos, estos se detallan a continuación:

Clientes Internos

Tabla 3-1: Personal de la empresa

	Cargo
Personal Encargado	Gerente
	Director de producción
	Director comercial
	Director administrativo
Personal Operativo	Trabajadora
	Trabajadora
	Trabajadora
	Vendedor
	Vendedor
Personal Administrativo	Contadora

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Cientes Externos

La empresa láctea proporcionó un listado de 60 clientes externos estas personas son pertenecientes al cantón Tisaleo y reciben los productos para sus locales comerciales, las encuestas se diseñan en base a los datos brindados por la organización y estas encuestas se las aplicarán de manera presencial.

La entrevista que es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada hace mucho y desde su notable desarrollo en ciencias administrativas, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir (Puente, 2019, p.1).

- Para realizar este modelo las entrevistas estarán dirigidas hacia la Gerente de la empresa Productos Lácteos Marlen y a la Contadora de la organización.

3.3. Población y selección del cálculo de la muestra

3.3.1. Población

Según (Narváez, 2022, pp. 3-77) la población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. En ese sentido, para el modelo de gestión se estudiará al cliente interno y externo de la organización, en donde, están 10 colaboradores incluida la alta gerencia y 60 clientes de acuerdo con la base de datos facilitada por Producto Lácteos Marlen.

3.3.2. Muestra

Según (López, 2017, p.4) es un subconjunto que forma parte del universo o población, este subconjunto se estudia con los diferentes instrumentos de investigación. Siendo la población finita y pequeña se utilizarán todas estas unidades para el estudio en cuestión.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. *Entrevista dirigida a la gerente de la empresa Productos Lácteos Marlen*

Objetivo: Determinar si se aplica un modelo de gestión administrativa financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Marlen, parroquia Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia Tungurahua.

Pregunta 1.

¿Conoce la importancia de disponer de un modelo de gestión administrativa financiera para Productos Lácteos Marlen?

“Actualmente considero que un modelo de gestión administrativa financiera es fundamental para cualquier empresa, lamentablemente no se lo ha incorporado antes en la empresa por motivo de desconocimiento, por eso el trabajo que está realizando es importante para que la empresa Productos Lácteos Marlen, mejore en el ámbito administrativo y también financiero”.

Pregunta 2.

¿Cómo realizan el análisis del contexto de la empresa en relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Productos Lácteos Marlen?

“Normalmente se realiza una reunión para detectar como se están manejando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, se emiten criterios y se realizan acciones para tomar decisiones acertadas”.

Pregunta 3.

¿Dispone de una planificación estratégica para la empresa?

“Actualmente no disponemos de una planificación estratégica puesto que los procesos son totalmente conocidos y aplicados de manera regular de la misma manera durante todos estos años de funcionamiento de la empresa, pero si deseo implementarla”.

Pregunta 4.

¿Qué herramientas e información utiliza para su toma de decisiones?

“La herramienta que se utiliza es la observación y mediante la experiencia que poseo durante todos estos años he podido aprender y mejorar en la toma de decisiones, pero siempre estamos predispuestos a aprender y tecnificar más la toma de decisiones y los procesos realizados dentro de la empresa”.

Pregunta 5.

¿Cuál es la visión de la empresa en el largo plazo?

“La visión de Productos Lácteos Marlen es posicionarse como una marca fuerte dentro de los supermercados del país, siendo un referente para las microempresas de productos lácteos, y mediante ello generar empleo y contribuir con el desarrollo socioeconómico del país”.

Pregunta 6.

¿Qué factores posee la empresa que ayudan a su crecimiento?

El principal factor de crecimiento que usa la empresa son las estrategias comerciales, puesto que estas nos han ayudado a introducirnos en tiendas y algunos supermercados, dando pasos muy importantes para nosotros como empresa.

Pregunta 7.

¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Productos Lácteos Marlen?

Considero que la mayor fortaleza que posee la empresa es la capacidad de tener valores que ayudan a la empresa en el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los trabajadores y así fomentar el desarrollo adecuado para toda la industria.

Pregunta 8.

¿Ha acudido a alguna entidad financiera como apoyo para la empresa?

No se ha acudido a una entidad financiera porque la empresa actualmente cuenta con los recursos necesarios para ampliarse y afrontar crisis o problemas.

Pregunta 9.

¿Solicita apoyo a sus proveedores para sostener el capital de trabajo?

Normalmente si se requiere ayuda de los proveedores para cubrir situaciones adversas. Y depende mucho de cuales sean los proveedores que esté trabajando en momento de crisis.

Pregunta 10.

Dispone de herramientas de gestión:

Si se dispone de políticas para los procesos de producción ya que estos son importantes dentro de la empresa, y con ello se tiene una mejor producción.

Pregunta 11.

¿Cuál es su mercado actual y hacia donde se proyecta?

“Nuestro mercado actualmente son los comerciantes minoristas y mayoristas del cantón Tisaleo. También cierto grupo de comerciantes en Ambato. Tenemos proyectado que en el próximo año poder llegar a los cantones aledaños como Mocha, Cevallos y Baños”.

Pregunta 12.

¿Qué ventaja competitiva posee?

“Pensamos que lo que engrandece a nuestra empresa es la calidad en nuestros productos y la accesibilidad en costos para nuestros clientes. Adicional a esto trabajamos con mano de obra local tanto con hombres y mujeres dando a conocernos como una empresa incluyente y generadora de empleo. Otro punto importante para decir es que contamos con buenos equipos y técnicas actuales para la elaboración de nuestros productos produciendo gran cantidad en poco tiempo de plazo”.

Pregunta 13

¿Cuáles son sus principales competidores?

“Como somos una empresa en crecimiento, actualmente nuestros principales competidores son las marcas que están posicionadas en los primeros lugares tanto a nivel provincial y nacional, es decir que son más conocidas por las personas”.

Pregunta 14.

¿Cuáles son sus principales proveedores?

“Actualmente tenemos 5 principales proveedores, siendo los que más cantidad de leche nos entregan cada día. Estos proveedores son conocidos de la localidad que aparte de producir son compradores del minorista, por eso acumulan y nos venden gran cantidad”.

Pregunta 15.

¿Qué tipo de acciones toman para minimizar los riesgos de la empresa?

La acción más importante que actualmente tenemos es la contratación de seguros en el área de producción.

Pregunta 16.

¿Cómo mide la satisfacción del cliente interno y externo?

“La satisfacción de nuestros clientes lo medimos y conocemos directamente de ellos porque cuando nos compran nos dicen que los productos son muy buenos y ricos. Incluso a clientes nuevos que conocemos en las ferias de producción que participamos van muy contentos con nuestros helados y quesos. Podría decir que también las redes sociales son sitios donde podemos ver la acogida y aceptación de nuestros clientes, tenemos buenos comentarios y reacciones que nos llena de satisfacción”.

Pregunta 17.

¿Dispone de un plan de capacitación y perfeccionamiento de sus colaboradores?

“No tenemos contemplado eso por ahora”.

4.1.2. Entrevista dirigida a la contadora de la empresa Productos Lácteos Marlen

Objetivo: Determinar si se aplica un modelo de gestión administrativa financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Marlen, parroquia Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia Tungurahua.

Pregunta 1.

¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto al cumplimiento de obligaciones tributarias y patronales?

“Nos encontramos al día en nuestras declaraciones”.

Pregunta 2.

¿Se realiza proyecciones financieras con el fin de tener mayor control?

“No se realiza las proyecciones financieras, ya que el control de ingresos y gastos se hace de manera periódica y con ello se procede a verificar como se está dando la rentabilidad dentro de la empresa”.

Pregunta 3.

¿Cómo es el control de flujos de efectivo?

“El control se lo realiza mediante el análisis del estado de flujo de efectivo”.

Pregunta 4.

¿Qué políticas administrativas, financieras, de crédito, de compras, de gastos y de costos posee la empresa?

“No existen políticas escritas como tal, simplemente la parte administrativa se maneja en base a la experiencia, aunque sabemos que sí se deben desarrollar fuentes apropiadas de información y métodos de análisis financiero, para la gestión exitosa de la empresa, porque al existir una mala ejecución no se producirán resultados óptimos”.

Pregunta 5.

¿Cómo se rige el control administrativo?

“El control administrativo lo realiza la gerente, pero no es periódico. Se lo hace pocas veces”.

Pregunta 6.

¿Considera que la situación económica y financiera de Productos Lácteos Marlen es saludable y sostenible?

“Pienso que sí, pero siempre se puede mejorar. Existen técnicas que desconocemos y nos pueden ayudar a optimizar nuestra situación económica y financiera. Entonces pienso que sí podemos llegar a ser muy sostenibles”.

4.2. Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas en Productos Lácteos Marlen

La empresa Productos Lácteos Marlen posee conocimiento sobre la importancia de aplicar un modelo de gestión administrativa financiera, no obstante, este no se aplica porque la empresa carece de conocimiento administrativo financiero; sin embargo, existe apertura por parte de la organización para que se dé la aplicación de este, uno de los principales inconvenientes es que la empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa financiera.

Tampoco realiza una planificación estratégica oportuna por lo tanto sus procedimientos son empíricos, aun así su fortaleza es la predisposición hacia la mejora continua de todas las áreas junto con la tecnificación de cada uno de los procesos que forman parte de la elaboración de los productos de Productos Lácteos Marlen; puesto que, su visión es posicionarse como una marca fuerte y llegar a una gran cantidad de supermercados dentro del territorio nacional siendo un referente para las microempresas de productos lácteos, y mediante ello generar empleo y contribuir con el desarrollo socioeconómico del país.

La información refleja que la empresa posee factores de crecimiento como; la calidad de los productos, no obstante, una de sus principales debilidades es la falta de planificación estratégica dentro de áreas fundamentales como producción y administración, así mismo se alega apoyarse en los proveedores para sostener el capital de trabajo.

En cuanto a las herramientas de gestión, estas no abordan todas las áreas necesarias, estas deberán mejorarse ya que ayudaría a la empresa a ser más eficiente potenciando más cada una de sus fortalezas, y de ese modo la organización llegará a ser competitiva como las grandes empresas en el sector de los lácteos, empresas que actualmente están muy bien posicionadas dentro del país, y Productos Lácteos Marlen posee productos altamente competitivos, es necesario corregir debilidades y perfeccionar fortalezas.

La organización no realiza proyecciones financieras, ya que el control de ingresos y gastos lo hacen de forma anual, esto es un importante punto que se debe tomar en cuenta para la formulación del modelo, ya que la empresa da apertura para que se optimicen todas las áreas.

4.2.1. Encuesta dirigida al cliente interno de la empresa Productos Lácteos Marlen

Objetivo: Determinar si se aplica un modelo de gestión administrativa financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Marlen, parroquia Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia Tungurahua.

Pregunta 1.

¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-1: Resultados de la pregunta 1 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
5 años o más	5	50%
3-4 años	3	30%
1-2 años	1	10%
Menos de un año	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

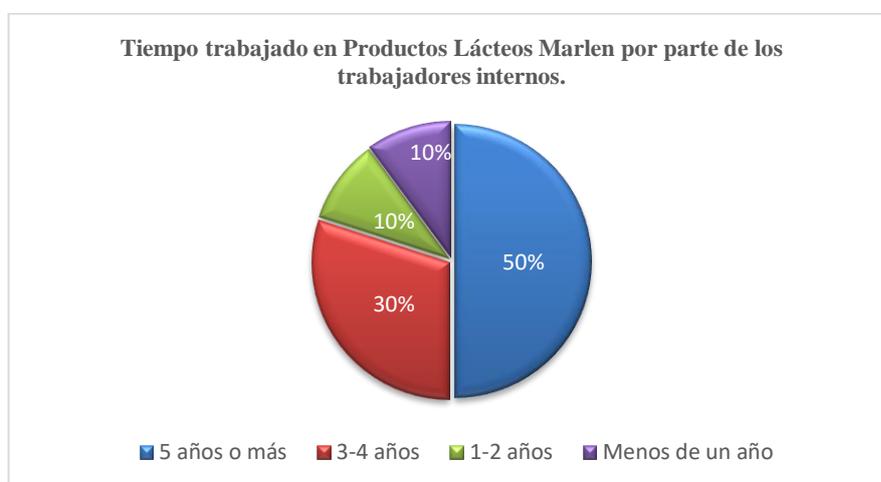


Ilustración 4-1: Tiempo trabajado en Productos Lácteos Marlen por parte de los trabajadores internos

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

El total de personas encuestadas son 10, estos son los clientes internos que posee la empresa, los resultados arrojan que el 50% de las personas que conforman la organización laboran 5 años o más, mientras que un 30% está de 3 a 4 años, y el restante son personas que se han incorporado recientemente, es importante mencionar que en el área de producción los trabajadores son los que más tiempo se han fidelizado con la empresa y son parte fundamental del avance de la misma.

Pregunta 2.

¿Tiene conocimiento usted acerca de la misión y visión de Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-2: Resultados de la pregunta 2 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
Parcialmente	4	40%
No	1	10%
Si	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-2: Conocimiento sobre misión y visión de Productos Lácteos Marlen

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Los resultados obtenidos son los siguientes: El 50% de los clientes internos afirmó conocer la misión y visión de la empresa, esto es favorable, sin embargo, el otro 40% no posee información

completa respecto a la misión y visión de la organización, y por último del 10% desconoce totalmente estos aspectos fundamentales de la organización. Estos datos son fundamentales ya que llega a ser una debilidad de la empresa y por lo tanto se debe crear canales de comunicación más efectivos para que la información llegue de manera adecuada hacia cada cliente interno y de la misma forma se cree motivación e inspiración en todos los clientes internos, no solo en un cierto grupo, para que todos tengan una dirección idónea concatenada con la misión y visión de la empresa.

Pregunta 3.

¿Productos Lácteos Marlen tiene claramente definido sus roles y responsabilidades de cada uno de sus colaboradores?

Tabla 4-3: Resultados de la pregunta 3 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
Parcialmente	5	50%
No	1	10%
Si	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-3: Definición de roles y responsabilidades de los clientes internos

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

La pregunta 3 hace referencia a como la empresa maneja los roles y responsabilidades de sus clientes internos y los resultados muestran que, el 50% de los clientes internos conocen

parcialmente sus roles, el 40% afirma que sí los conoce y el 10%, afirma que la empresa no ha definido sus roles y responsabilidades, claramente existe falencias en como la organización establece su matriz de roles y responsabilidades, la empresa tiene una problema de comunicación ya que, la información llega sólo a la mitad de la empresa de manera eficiente, mientras que la otra mitad, realiza sus actividades de manera empírica.

Pregunta 4.

¿Productos Lácteos Marlen dispone de un organigrama estructural?

Tabla 4-4: Resultados de la pregunta 4 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
Parcialmente	4	40%
No	5	50%
Si	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-4: Organigrama de Productos Lácteos Marlen

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Según lo analizado en base a las respuestas de la pregunta 4, se puede precisar que la empresa de Productos Lácteos Marlen no cumple de manera eficaz el proceso de control fundamentado en la elaboración de organigramas que permitan detallar su posición y responsabilidades, motivo por lo cual se debe desollar los organigramas de manera frecuente.

Pregunta 5.

¿Con qué frecuencia Productos Lácteos Marlen lleva a cabo mediciones de desempeño en el personal a fin de identificar falencias que afectan la salud de la empresa?

Tabla 4-5: Resultados de la pregunta 5 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Algunas veces	3	30%
Pocas veces	5	50%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

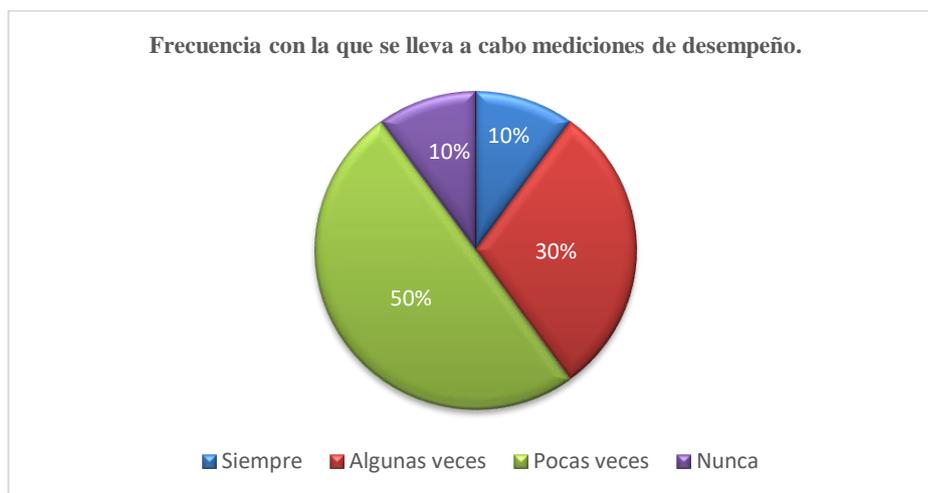


Ilustración 4-5: Frecuencia con la que se lleva a cabo mediciones de desempeño

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Productos Lácteos Marlen no ha incorporado mediciones de desempeño en los clientes internos en orden, estas se han dado en virtud del tiempo y las características del contexto en el que se encuentren los empleados y la empresa, por esta razón los empleados internos lo proyectan en sus respectivas actividades, el 50% de los empleados argumenta que son pocas veces por lo cual, esto es perjudicial para la empresa, puesto que las mediciones de desempeño son fundamentales para que la empresa esté en constate mejora, desde su parte interna hacia su parte externa.

Pregunta 6.

¿Productos Lácteos Marlen brinda capacitaciones a su personal a fin de mejorar su nivel de desempeño sobre los servicios que ofrecen?

Tabla 4-6: Resultados de la pregunta 6 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
No realizan	0	0%
Anual	2	20%
Semestral	7	70%
Trimestral	0	0%
Mensual	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

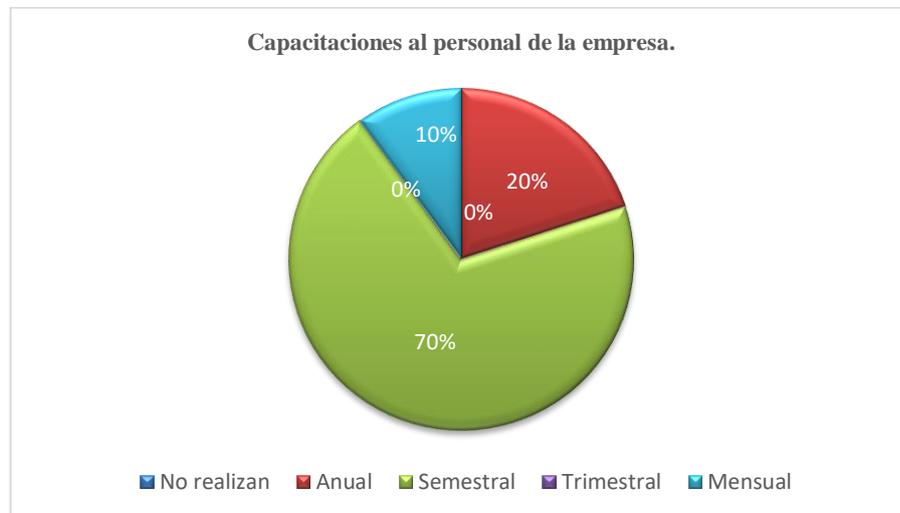


Ilustración 4-6: Capacitaciones al personal de la empresa

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Con las respuestas resultantes de la pregunta 6 desarrollada a los trabajadores de la empresa, se puede discernir que la empresa desarrolla capacitaciones a su personal de manera semestral, lo cual no permite que el conocimiento del personal este en constante actualización, por ello las capacitaciones se deben realizar de manera trimestral en las diferentes áreas de trabajo, como en aspectos de innovación.

Pregunta 7.

¿Existe motivación por parte de la administración de Productos Lácteos Marlen con el fin de estimular a los empleados a la realización adecuada de sus actividades?

Tabla 4-7: Resultados de la pregunta 7 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
Parcialmente	4	40%
No	0	0%
Si	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-7: Motivación hacia los empleados

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

La admiración de la empresa estimula a sus trabajadores con el fin de aumentar su productividad, permanencia y pertenencia en los respectivos puestos de trabajo, en medida de lo posible aumentar las capacitaciones al personal. Se puede considerar a los incentivos administrativos para el personal como un proceso desarrollado de manera adecuada, y considerado un punto fuerte de la empresa.

Pregunta 8.

¿Qué problemas considera usted que Productos Lácteos Marlen presenta debido a la actual gestión administrativa que maneja?

Tabla 4-8: Resultados de la pregunta 8 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
Otros	0	0%
Insatisfacción de clientes	0	0%
Disminución en las ventas	5	50%
Insatisfacción por parte de los trabajadores	2	20%
Bajo nivel de desempeño de los trabajadores	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-8: Problemas de la organización

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

El 50% de los clientes internos considera que la mayor falencia que posee la empresa es disminución en las ventas, este es un punto importante a analizar ya que esta inflexión en la organización se da después de pandemia debido a la fractura general que hubo en todos los niveles dentro del país y a la microempresa le ha costado sobrellevar dicha problemática, la gestión administrativa deberá desarrollar nuevas técnicas que favorezcan a la empresa y se acoplen al mundo post pandemia y recuperar su nivel de ventas y mejorar su rentabilidad.

Pregunta 9.

¿Con qué frecuencia ha observado usted que Productos Lácteos Marlen presenta problemas de producción debido a la actual gestión administrativa que maneja?

Tabla 4-9: Resultados de la pregunta 9 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Algunas veces	4	40%
Pocas veces	5	50%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

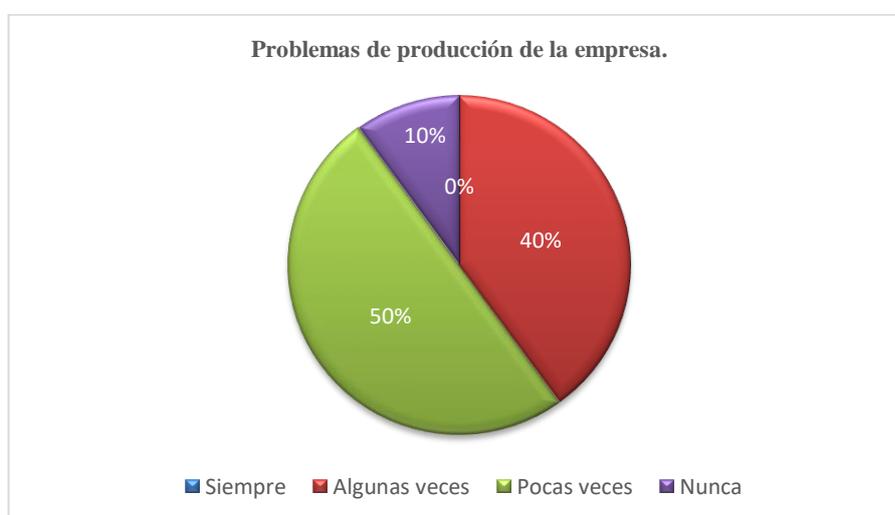


Ilustración 4-9: Problemas de producción de la empresa

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

La percepción de los empleados sobre la actual administración determina que la gestión por parte de la administración se puede considerar en un nivel aceptable, porque en base a las encuestas realizadas el 40% y 50%, detalló que el manejo de la empresa se puede perfeccionar, porque presenta algunos problemas, y solo un 10%, considera satisfactoria a la administración por parte de Productos Lácteos Marlen. Es importante considerar que todas las gerencias presentan conflictos, pero con la toma de decisiones de la actual administración los conflictos están prestos a tornarse en soluciones idóneas.

Pregunta 10.

¿Cómo califica usted la gestión administrativa-financiera que maneja Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-10: Resultados de la pregunta 10 hacia los clientes internos

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	2	20%
Muy buena	4	40%
Buena	3	30%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

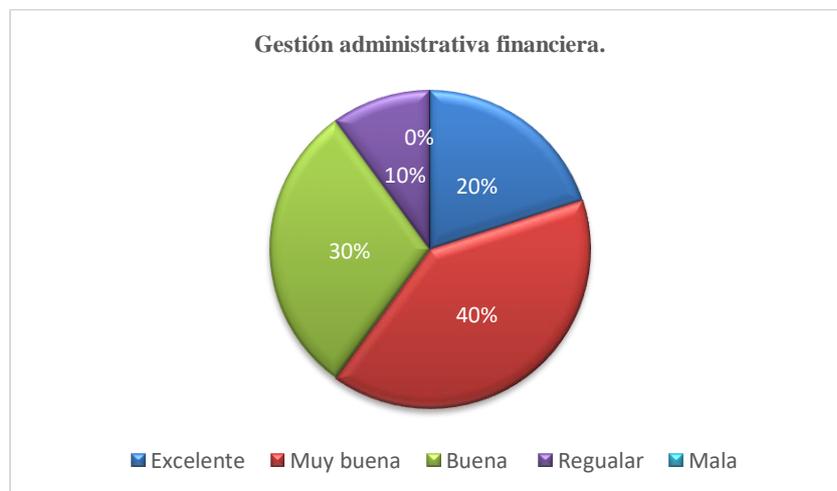


Ilustración 4-10: Gestión administrativa financiera

Fuente: Clientes internos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

En base a las respuestas de la pregunta 10, los empleados consideran a la administración financiera en un nivel bueno y muy bueno, ocupando el 90% de la población, y el 10% la considera de manera regular. Lo cual permite determinar un nivel alto de apreciación de la administración financiera de la empresa.

4.2.2. Encuesta dirigida a los clientes externos de la empresa Productos Lácteos Marlen

Objetivo: Determinar si se aplica un modelo de gestión administrativa financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Marlen, parroquia Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia Tungurahua.

Pregunta 1.

¿Cuánto tiempo es cliente de Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-11: Resultados de la pregunta 1 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
5 años o más	20	33%
3-4 años	17	28%
1-2 años	13	22%
Menos de 1 año	10	17%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-11: Retención de la empresa hacia los clientes

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Tomando en consideración las respuestas de la pregunta 1 se puede determinar que el mayor porcentaje de las respuestas se ubican en clientes que consumen el producto hace 5 años o más,

con un porcentaje del 33%, los consumidores con menor tiempo de uso de los productos de la empresa, el cual se ubica en el 17% y los consumidores que utilizan los productos ofertados por la empresa en un intervalo de 1 a 4 años. La empresa tiene un gran porcentaje de consumidores fijos lo cual genera estabilidad al momento de desarrollar sus actividades importantes.

Pregunta 2.

¿A través de qué medio conoció a la empresa Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-12: Resultados de la pregunta 2 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Otros	9	15%
Conocimiento Propio	12	20%
Redes Sociales	0	0%
Internet	16	27%
Publicidad	4	7%
Recomendación	19	32%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-12: Publicidad de la empresa

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Los clientes externos expresan que se relacionaron con la empresa por medio de internet, y también por el marketing boca a boca ya que el 31% de las personas llegaron a la organización

de esa manera y esto ha contribuido a que la empresa tenga buenas referencias y por tanto llegue con buen perfil hacia cada uno de sus clientes, así mismo el conocimiento propio es parte fundamental ya que la Productos Lácteos Marlen, es potencia a nivel turístico dentro del cantón Tisaleo, y este punto se debe potencializar para llegar a más mercados.

Pregunta 3.

¿Qué tipo de productos son los que usted más adquiere en Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-13: Resultados de la pregunta 3 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Todos los anteriores	28	47%
Helados	16	26%
Queso	4	7%
Yogurt	12	20%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-13: Productos más cotizados por parte de los clientes externos

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

En consideración a las respuestas de la pregunta 3, existe un porcentaje del 47% de los encuestados que consumen todos los productos elaborados por la empresa, como segundo producto consumido son los helados, los cuales pueden aumentar su consumo si se innova en sabores y otros aspectos de los mismos, como tercer producto consumido es el yogurt, con un porcentaje del 26% y como el producto menos consumido por parte de los clientes son los quesos, por la abundancia de oferta de este producto en el mercado.

Pregunta 4.

¿Con qué frecuencia compra usted en Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-14: Resultados de la pregunta 4 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Siempre	35	58%
Algunas veces	19	32%
Pocas veces	6	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-14: Frecuencia de compra de los clientes externos

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Se puede determinar que el margen de clientes que han consumido con frecuencia los productos de la organización son el 58% de la población, lo cual es un indicativo de un funcionamiento adecuado en las ventas, pese a que estas se pueden aumentar y así mismo continuar en la permanencia y frecuencia de consumo por parte de la clientela, por otro lado se encuentra un 32% de clientes que así mismo consumen de manera regular los productos, y con un 10% de la población que no consume mucho los productos, dicho porcentaje puede disminuir con un aumento de canales distribución, como de publicidad del producto.

Pregunta 5.

De acuerdo con su experiencia, ¿Cómo califica usted el servicio (atención al cliente) que le brinda el personal de Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-15: Resultados de la pregunta 5 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	24	40%
Muy Buena	6	10%
Buena	18	30%
Regular	12	20%
Mala	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

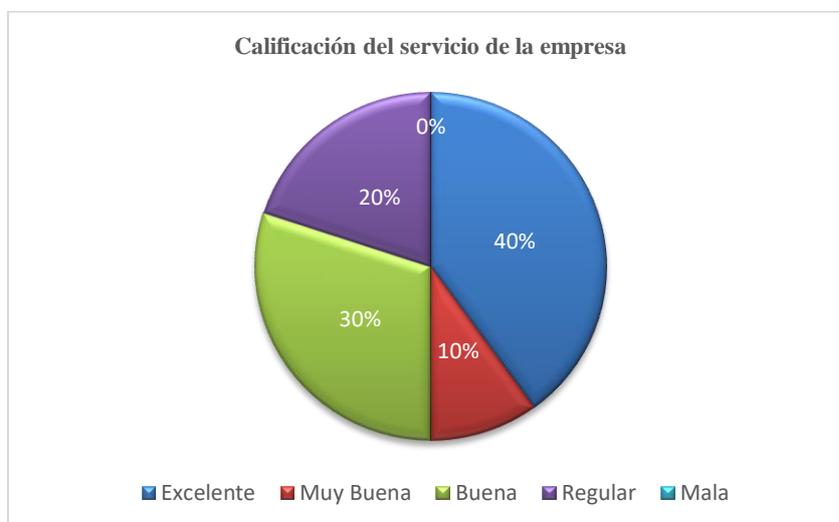


Ilustración 4-15: Calificación del servicio de la empresa

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

De acuerdo a la experiencia de los clientes externos, estos afirman que el servicio que brinda la organizaciones excelente, el 40% está satisfecho con la atención al cliente, puesto a que la empresa ha mostrado eficiencia en los procesos de ventas y con ello la fidelización de sus clientes esto es una gran fortaleza para la empresa, no obstante este porcentaje podría incrementarse de una manera considerable y acaparar a más clientes y mercado, solo el 20% de los clientes cree que es regular esto se presenta por la falta de previsión de riegos y de contextos inesperados.

Pregunta 6.

¿Está satisfecho con los productos de Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-16: Resultados de la pregunta 6 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Muy satisfecho	18	30%
Satisfecho	36	60%
Indiferente	6	10%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

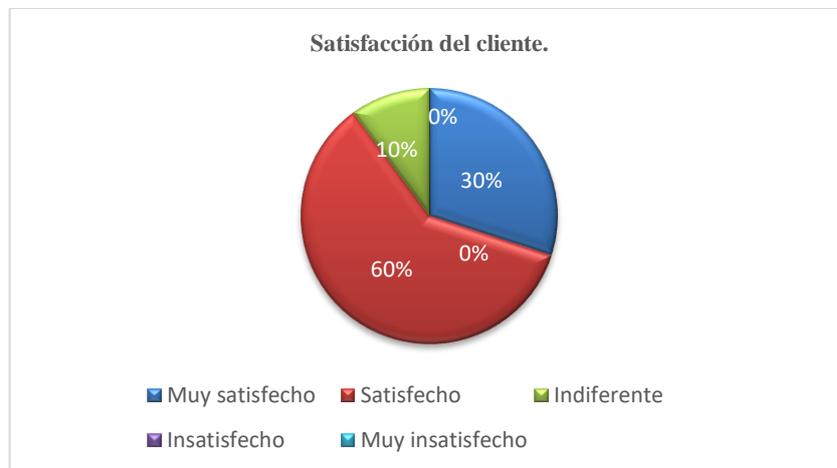


Ilustración 4-16: Satisfacción del cliente

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

El grado de satisfacción de los clientes es bueno, porque un 60% de los clientes se sienten satisfechos con los productos, en menor grado hay personas que considera al producto como muy satisfactorio, y un porcentaje del 10% a las personas que son indiferentes al producto. El porcentaje de personas satisfechas como muy satisfechas permiten conocer como el producto satisface las necesidades de los consumidores, y el porcentaje del 10% puede cambiar si aumentan las estrategias de venta, comercialización y publicidad del producto.

Pregunta 7.

En comparación con otros productos semejantes, la calidad de los productos es:

Tabla 41-17: Resultados de la pregunta 7 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	6	10%
Muy Buena	30	50%
Buena	24	40%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-17: Análisis respecto a la competencia

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Las personas encuestadas concuerdan que, en comparación con otros productos semejantes, la calidad de los productos es muy buena, esto lo representa el 50% de los encuestados, mientras que el 40% de los clientes alude que son productos buenos y por tanto se infiere que los productos de la empresa tienen el valor suficiente ante los clientes como para ser competitivos y ganar cada vez más mercado.

Pregunta 8.

Valore su opinión sobre la calidad de los productos de Productos Lácteos Marlen.

Tabla 4-18: Resultados de la pregunta 8 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	17	28%
Muy Buena	36	60%
Buena	7	12%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

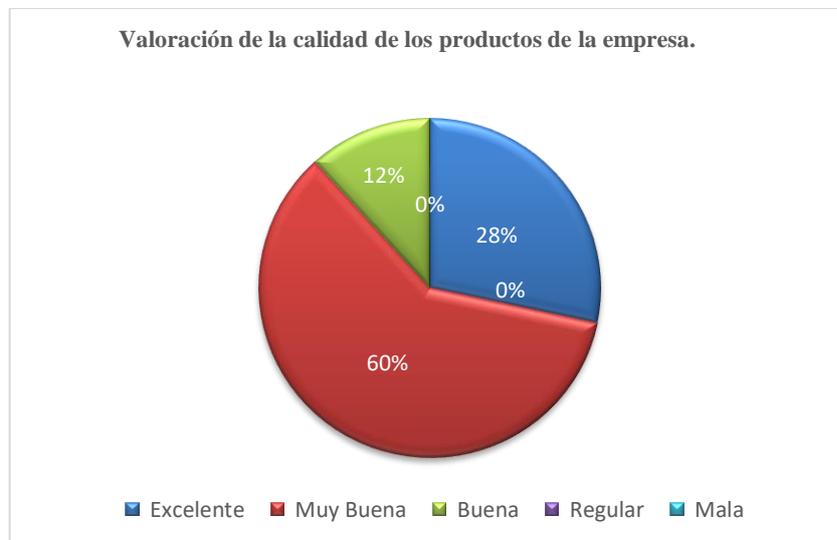


Ilustración 41-18: Valoración de la calidad de los productos de la empresa

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

En base a las respuestas de la pregunta 8, la percepción sobre la calidad de los productos de la empresa la consideran satisfactoria, porque los porcentajes oscilan entre percepciones de bueno, muy bueno, y excelente, motivo por lo cual se procede a determinar que los productos elaborados por la empresa de Producto Lácteos Marlen son competitivos dentro del mercado esto debido a su calidad, la misma puede ser mejorada por medio de estrategias de innovación, en todos los aspectos posibles.

Pregunta 9.

¿Qué otros productos usted sugiere para la producción?

Tabla 4-19: Resultados de la pregunta 9 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Otro	0	0%
Mantequilla	30	50%
Manjar	18	30%
Espumilla	12	20%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

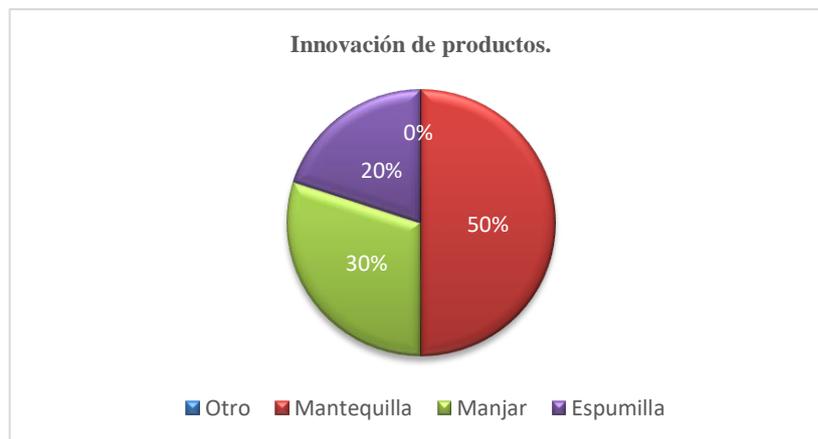


Ilustración 4-19: Innovación de productos

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Tomando como referencia las respuestas de la pregunta 9, el producto más sugerido para ser optado en la línea de producción es la mantequilla, por ser un producto consumido en diferentes segmentos de la población, considerándolo como un producto básico en la vida de las personas, ocupando un 50% de los datos, el segundo producto es el manjar, el cual, tiene una gran demanda en lo referente a dulces, y por último la espumilla, con un porcentaje del 20%, siendo un producto poco demandado en el mercado. La implementación de la mantequilla como nuevo producto ofertado por la empresa, tendrá gran acogida en el mercado.

Pregunta 10.

A través de qué medios le gustaría recibir información de los productos de la empresa:

Tabla 4-20: Resultados de la pregunta 10 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Otros	0	0%
Catálogos	0	0%
Página web	5	8%
TikTok	14	23%
Whatsapp	14	23%
Instagram	4	7%
Facebook	19	32%
Correo	4	7%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

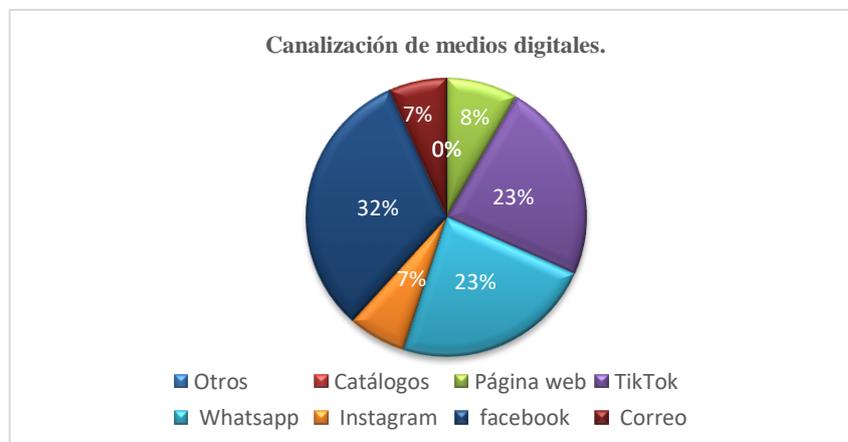


Ilustración 4-20: Canalización de medios digitales

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Los clientes externos sugieren que sería favorable recibir información de los productos de la empresa a través de medios como Facebook con una acogida del 32%, TikTok y WhatsApp con una acogida del 23%, y en menor proporción; Páginas Web, Instagram y Correo. Mientras que no desean recibir información por catálogos, por ende, Productos Lácteos Marlen debe focalizar su marketing en el desarrollo de estrategias redireccionadas solo a las redes sociales ya que las personas interactúan más con dichas plataformas.

Pregunta 11.

¿Cómo califica usted los precios de los productos de Productos Lácteos Marlen?

Tabla 4-21: Resultados de la pregunta 11 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	4	7%
Muy Buena	31	52%
Buena	25	42%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

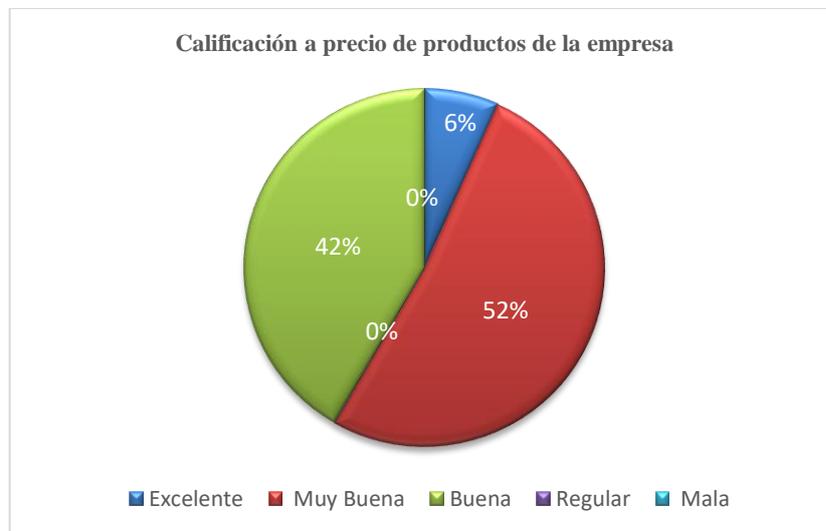


Ilustración 4-21: Calificación a precio de productos de la empresa

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Los clientes aseguran que los precios de los productos de la empresa son muy buenos, esto lo afirman la mayoría de sus clientes externos por ende la empresa debería mantenerse en esa misma línea, por consiguiente, es imperante hacer un análisis de los precios cada cierto tiempo y ser competitivamente fuertes, fortaleciendo los productos estrella y mejorando aquellos con menor demanda en el mercado. Un aspecto fundamental para considerar es que sus clientes no tienen percepción negativa hacia sus precios ya que los resultados arrojan solo datos alentadores.

Pregunta 12.

¿Cómo califica usted los conocimientos del personal de Productos Lácteos Marlen sobre los productos que ofrecen?

Tabla 4-22: Resultados de la pregunta 12 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	8	13%
Muy Buena	34	57%
Buena	18	30%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-22: Calificación hacia clientes externos

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Los datos arrojados por las encuestas, en la pregunta 12, detallan una percepción buena y muy buena al respecto del conocimiento de los empleados en el proceso de producción y venta, un 57% de la población considera con una perspectiva muy buena al personal y su conocimiento en los productos elaborados en la empresa. La percepción que considera regular el conocimiento de los trabajadores es del 13%, y ningún encuestado considero como negativo al proceso desarrollado por los empleados.

Pregunta 13.

¿El despacho de su pedido en Productos Lácteos Marlen fue realizado de forma inmediata?

Tabla 4-23: Resultados de la pregunta 13 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Siempre	33	55%
Algunas veces	8	13%
Pocas veces	19	32%
Nunca	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

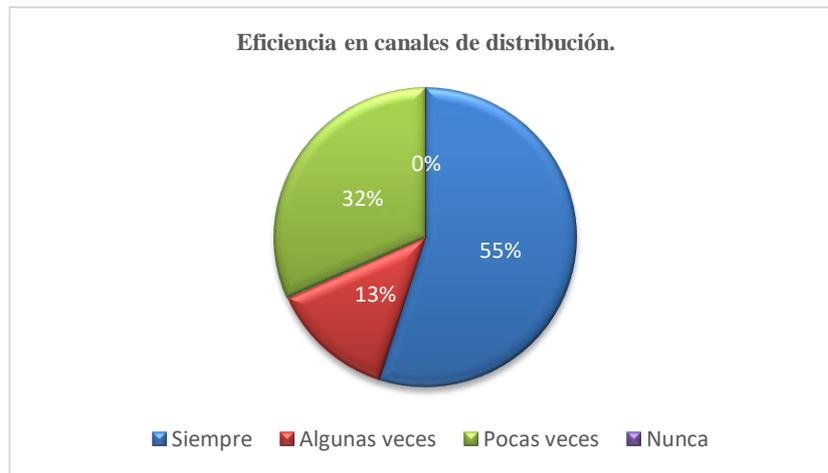


Ilustración 4-23: Eficiencia en canales de distribución

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

En esta pregunta se detalla como los trabajadores realizan el despacho de los productos hacia los diferentes clientes, los cuales aseveran en un 55% que el despacho por parte de la empresa sí se realiza de manera inmediata, no obstante, el otro 45% oscila en que el despacho de los productos no se da de manera inmediata en algunas ocasiones, esto es importante a considerar ya que la empresa debería cubrir con eficiencia y eficacia todos sus procesos.

Pregunta 14.

Considera usted que Productos Lácteos Marlen debería mejorar en:

Tabla 4-24: Resultados de la pregunta 14 hacia los clientes externos

Respuestas	Frecuencia	%
Otros: más productos	11	18%
Tiempo de respuesta, inquietudes o requerimientos	24	40%
Instalaciones	3	5%
Calidad de los productos	4	7%
Precios de Productos	0	0%
Atención al cliente	18	30%
TOTAL	60	100%

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.



Ilustración 4-24: Conformidad de los clientes

Fuente: Clientes externos de Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Análisis

Esta pregunta determino cual es el aspecto que debería mejorar en base a la perspectiva de los clientes, y son; tiempo de inquietudes o requerimientos, y también puede mejorar aspectos en la atención al cliente y aumentando productos. Respecto a la calidad la perspectiva, es buena al igual que en los precios de los productos porque solo el 7% consideran que se deba mejorar esos aspectos, lo cual, demuestra un grado de satisfacción en los consumidores. Un aspecto para mejorar es la atención al cliente la cual, podría tornarse en una gran falencia sino se corrige a tiempo, sin embargo, se puede capacitar al personal y con ello adquirir nuevas técnicas para perfeccionar la atención hacia el cliente externo.

4.3. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas en Productos Lácteos Marlen

En base a las encuestas realizadas a los 10 clientes internos los resultados arrojan datos interesantes que servirán para la correcta elaboración del modelo, los datos obtenidos muestran que la empresa Productos Lácteos Marlen, cuenta con clientes internos que laboran bastante tiempo, eso ha ayudado que la mayoría del personal conozca sus respectivas actividades no obstante no cuenta sistemas técnicos donde se especifique cada uno de sus roles, esto es fundamental ya que existen personas que se han incorporado para que exista una mejor administración.

Así mismo, no todos los clientes internos están familiarizados con la misión y visión de la empresa, estos aspectos fundamentales de la organización se deben corregir porque llega a ser una debilidad de la empresa y por lo tanto se debe crear canales de comunicación más efectivos para que la información llegue de manera adecuada hacia cada cliente interno y de la misma forma se cree motivación e inspiración en todos los clientes internos, concatenado con mediciones de desempeño acorde al trabajo de cada trabajador, determinando tiempos funcionales para la empresa, otro dato imperante que arrojan las encuestas es que las capacitaciones solo están dirigidas para un grupo de personas y no para todos los clientes internos creando debilidades dentro de ciertas áreas de la empresa.

La empresa a raíz de la pandemia disminuyó sus ventas y esto ha afectado en gran medida a la empresa, y por ende ha existido desmotivación en los trabajadores, se puede destacar que los clientes internos tienen una buena percepción acerca de la empresa, siendo este punto una gran fortaleza para la misma.

Por otro lado, los clientes externos muestran fidelidad hacia la empresa, consumiendo sus productos durante algunos años hasta la actualidad, esto demuestra que la empresa tiene un gran porcentaje de consumidores fijos lo cual genera estabilidad al momento de desarrollar sus actividades importantes de comercialización, las cuales han sido esenciales para el marketing que mejor les ha funcionado que ha sido el marketing boca a boca, seguido del marketing en internet, se destaca que los productos que más consumen sus clientes externos son; helados, quesos y yogures, teniendo una excelente acogida los helados y yogures, sustancialmente el servicio al cliente que ha dado la organización se debe mejorar; puesto que, necesitan prever riesgos que todavía no han sabido cubiertos de manera adecuada.

Otro aspecto primordial para Productos Lácteos Marlen es la calidad de sus productos ya que la

percepción de la mayoría de sus clientes externos es que existe un nivel bueno, sin embargo, este se puede perfeccionar para acaparar más mercados, teniendo en cuenta la calidad y el deseo de los clientes de que existan más productos que tendrían bastante acogida como por ejemplo; la mantequilla y el manjar, todo esto mediante la utilización de medios adecuados con los cuales se llegue a más personas, medios como; Facebook, WhatsApp y TikTok, que son medios muy consumidos por las personas por ende Productos Lácteos Marlen debe focalizar su marketing en el desarrollo de estrategias redireccionadas solo a las redes sociales ya que las personas interactúan más con dichas plataformas.

También los clientes externos consideran que la empresa debería mejorar en atención a los clientes y consideran importante la que exista la creación de nuevos productos, esta información es imprescindible para un correcto análisis de los datos obtenido y con ello una realización de un modelo de gestión administrativa- financiera adecuado.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

Según Alemán (2006) el modelo de Gestión Administrativa Financiera es la representación resumida y lógica del escenario real, la misma permite identificar los elementos y variables que la forman y la manera del cómo se interrelacionan, con el objetivo de entender el funcionamiento de un sistema o facilitar el análisis que conllevará a determinar las soluciones posibles a la problemática.

5.1. Título

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA PARA LA EMPRESA "PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN", CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2022-2026.

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa Financiera, lo que permitirá determinar y precisar información elemental de la entidad, permitiendo la toma de decisiones sustanciales para el crecimiento y desarrollo de la empresa, con el punto primordial de maximizar la rentabilidad; gracias al diagnóstico de factores externos e internos que afectan a la organización sobre la base del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con una planificación administrativa, actuando como apoyo para la toma de decisiones concatenada con el crecimiento favorables para Productos Lácteos Marlen, garantizando el uso idóneo de los recursos económicos y financieros dando como resultado la mejora de los niveles de eficiencia y rentabilidad.

5.2. Contenido de la propuesta

La siguiente propuesta se basa en los tres objetivos específicos abordados en la presente investigación. Aspectos que se distribuyen en procesos administrativos de gestión, siendo estos: planificación, organización, dirección y control.

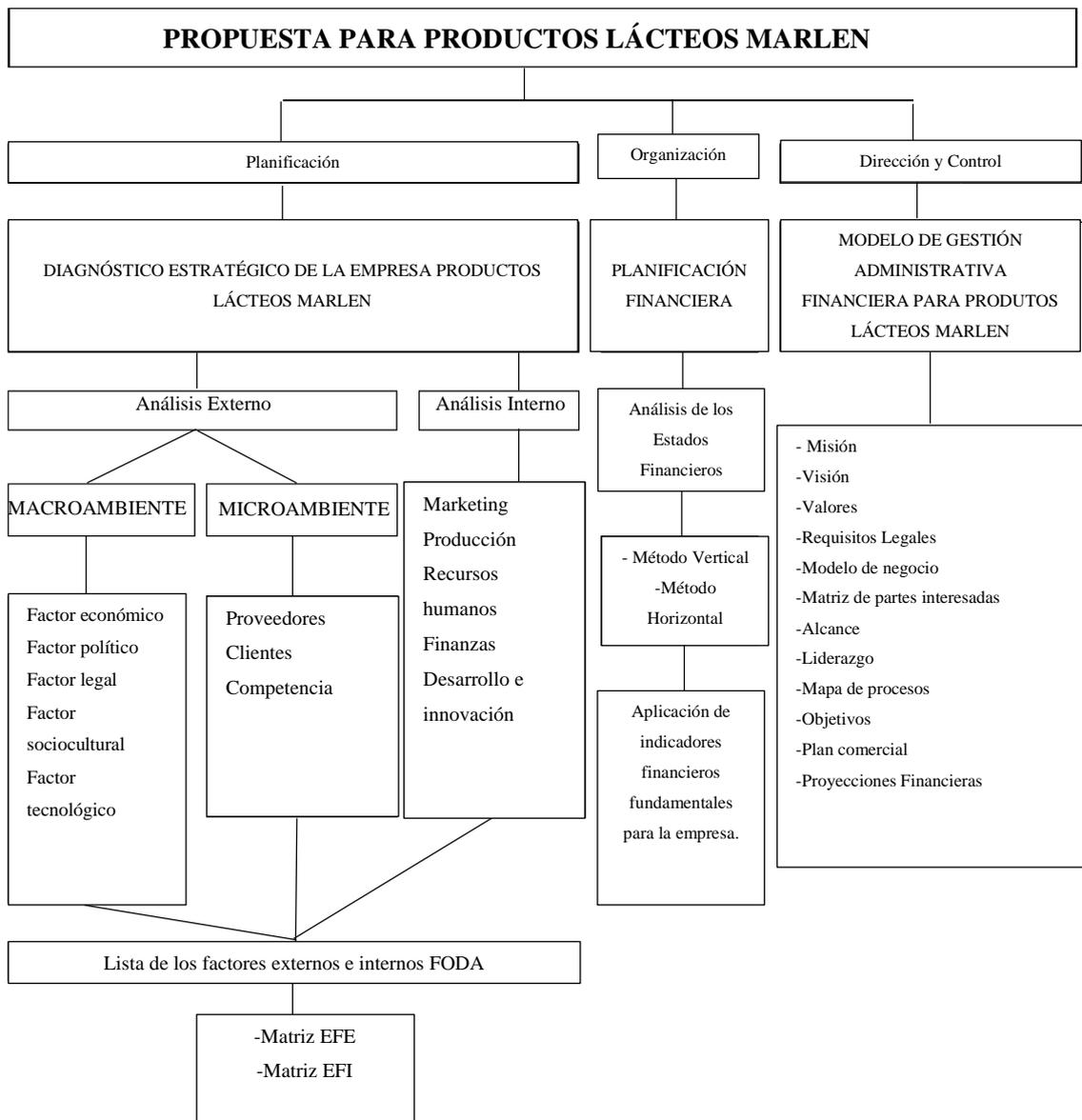


Ilustración 5-1: Propuesta para Productos Lácteos Marlen

Fuente: (Pesantez, 2018, pp.1-148).

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.3. Diagnóstico estratégico de Productos Lácteos Marlen

Permite hacer la identificación de los factores claves y estratégicos que inciden en la empresa, capacidad de respuesta de la empresa ante la incidencia de los factores estratégicos, y pronóstico de su posible evolución (Andrade, 2022, pp. 2-93).



Ilustración 5-2: Diagnóstico estratégico

Realizado por: Mera, J., 2023.

Se presenta el análisis de la situación actual, tanto a nivel externo como a nivel interno de la empresa:

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN			
Análisis Interno		Análisis Externo	
FORTALEZAS	Compromiso de los trabajadores con la industria.	OPORTUNIDADES	Participación potencial en la cuota de mercado al ser un mercado en crecimiento.
	Productos de calidad.		Desarrollar una estrategia de marketing que permita aumentar su crecimiento en el mercado.
	Personal especializado en el área de producción.		Aprovechamiento y comercialización de productos nuevos como: mantequilla y manjar.
	Buen ambiente laboral.		Extensión del mercado.
	Buena marca del producto.		Aumento de la producción
	Ubicación estratégica.		Aumento en la generación de empleo.
	Aceptación social en la parroquia.		Mejorar su competitividad.
	Infraestructura e instalaciones amplias.		Aumento de utilidades.
DEBILIDADES	Falta de un organigrama estructural.	AMENAZAS	Competencia actual y futura de los productores de lácteos en la zona.
	Ninguna estrategia de venta aplicada.		Inflación, lo que generaría el incremento de los precios de los productos.
	No hay análisis de las finanzas en el negocio para controlar costos y gastos.		Incertidumbre; con cambios intensos y profundos en el entorno.
	Poco conocimiento de áreas fundamentales como administración y finanzas.		Generación de accidentes laborales.
	Falta de capacitaciones hacia los clientes internos		Pérdidas por paros o eventos adversos.
	Incumplimiento de la normativa ambiental.		Paralización de la producción.
	Laborar en forma empírica.		Susceptibilidad a citaciones legales.
	Consumo excesivo del recurso agua.		Resistencia al cambio por parte del personal.
Contaminación importante del suelo.	Pérdida de la aceptación social.		

Ilustración 5-3: Análisis interno y externo de la empresa

Fuente: Mera, J., 2023.

5.3.1. Análisis de factores externos

- **Macroentorno o medioambiente general**

Son aquellas fuerzas que no se pueden controlar, que están fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir, se debe considerar básicamente los siguientes aspectos:

- 1) Factor Económico
- 2) Factor Político Legal.
- 3) Factor Sociocultural
- 4) Factor Tecnológico

Según (Andrade, 2022, pp. 2-93) el proceso de trabajo en el análisis interno es la identificación de factores claves; definición de factores estratégicos; clasificación de debilidades y fortalezas; cálculo de la capacidad de respuesta; por tanto, el análisis de los factores del macroentorno de Productos Lácteos Marlen se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5-1: Medioambiente general de Productos Lácteos Marlen

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES EXTERNOS DE LA EMPRESA:			
Macroentorno			
Factores Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
<u>Dimensión Económica</u>			
E1. Inflación	Ascendente	Descapitalización	Proveedores, trabajadores, clientes, competidores.
E2. Recesión económica	Incertidumbre para invertir, falta de garantías, freno del crecimiento económico.	La empresa no invierte esperando mejores tiempos.	Estado, proveedores, competidores, clientes.
<u>Dimensión Político - Legal</u>			
PL1 Promoción y Financiación a pequeñas empresas.	Existen instrumentos legales que estimulan el desarrollo de las Pymes.	La empresa puede elaborar proyectos para aumentar el 20% de su producción y por ende incrementar sus ventas.	Estado, CFN, Banca Privada.
PL2. Leyes: INEN, Ley Orgánica de Salud, Ley de gestión ambiental, etc.	Se ha detectado desconocimiento de normas.	La empresa podría implementar gestión de calidad de forma eficiente y eficaz.	Proveedores, trabajadores, clientes, competidores.
<u>Dimensión Socio - Cultural</u>			
SC1. Movimiento migratorio de los productores de materia prima.	Abandono, fluctuante y creciente, de las áreas rurales por parte de campesinos que buscan mejores oportunidades en la ciudad.	La inestabilidad de sus proveedores rurales ha obligado a la empresa a buscar otros más lejos y a mayor precio.	Campesinos proveedores de materia prima, competidores.
<u>Dimensión Tecnológica</u>			
T1. Tendencia a la automatización y uso de la electrónica en procesos similares a los de la empresa.	Modernización de procesos que aumentan la productividad y reducen los costos en desechos.	Elaborar proyectos para la empresa incluyendo la modernización de procesos para maximizar utilidades.	Proveedores de tecnología, Estado, competidores.
<u>Dimensión Medioambiental</u>			
MA1. Contaminación de las aguas para el riego en la zona de los proveedores de materia prima.	Se han detectado altos índices de contaminación en las aguas de riego, generado por desechos de la población.	Las materias primas recibidas han perdido calidad, además de haber escaseado.	Fábricas, Pobladores cercanos, Autoridades seccionales, Proveedores.
<u>Dimensión Informativa</u>			
II. Escasez de información sobre Finanzas y administración.	Hay dificultades para acceder a la información.	La empresa está rezagada en su gestión.	Medios de comunicación y capacitaciones.

Fuente: (Andrade, 2022).

Realizado por: Mera, J., 2023.

- **Microentorno o medioambiente específico**

En este análisis se identifica y evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus proveedores, clientes y competencia.

Tabla 5-2: Medioambiente específico de Productos Lácteos Marlen

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES EXTERNOS DE LA EMPRESA: Microentorno			
Factores y sus Áreas Competitivas	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
<u>Competidores Actuales</u>			
CA1. Numerosas ofertas de baja calidad de los competidores	Los competidores actuales se sienten seguros y no se ocupan de la calidad.	Se han recibido pedidos de antiguos clientes de competidores.	Competidores Actuales, Clientes de Competidores.
<u>Competidores Potenciales</u>			
CPI. Escasean empresas que se arriesguen en el sector.	En los últimos años no ha existido innovación en las empresas lácteas del sector.	La empresa ha estado confiada, porque son pocos los empresarios que compiten en el sector.	Competidores Potenciales.
<u>Productos Sustitutivos</u>			
PS1. Variedad de productos que están al alcance de los clientes.	En los últimos años la competencia vende productos lácteos naturales o artificiales en mayor proporción.	La empresa no se ha preocupado por innovar.	Competidores Actuales y Potenciales, Consumidores.
<u>Compradores o Clientes</u>			
C1. Crecimiento estable de la demanda.	Trabajan con un segmento especializado de la población, que está familiarizado con los productos.	La empresa está confiada en la fidelidad de sus clientes.	Clientes de un Segmento de Mercado Específico.
<u>Proveedores</u>			
P1. Proveedores especializados de una zona rural específica.	Los proveedores son resultado de una tradición productiva en la zona rural.	La empresa tiene lazos comerciales tradicionales con sus proveedores.	Proveedores de una zona rural específica.

Fuente: (Andrade, 2022).

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.3.2. Capacidad de respuesta de los factores externos

Tabla 5-3: Capacidad de respuesta hacia los factores externos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN				
Factores	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Inflación	15	0,07	3	0,22
Recesión Económica	20	0,10	2	0,20
Adherencia a las leyes: INEN, Ley de gestión ambiental, etc.	20	0,10	2	0,20
Movimiento migratorio de los productores de materia prima.	16	0,08	2	0,16
Tendencia a la automatización y uso de la electrónica en procesos similares a los de la empresa.	20	0,10	3	0,30
Contaminación de las aguas para el riego en la zona de los proveedores de materia prima.	20	0,10	2	0,20
Escasez de información sobre Finanzas y administración.	16	0,08	3	0,24
Numerosas ofertas de baja calidad de los competidores.	20	0,10	4	0,39
Escasean empresas que se arriesguen en el sector.	12	0,06	3	0,18
Variedad de productos que están al alcance de los clientes.	16	0,08	3	0,24
Crecimiento estable de la demanda	12	0,06	2	0,12
Proveedores especializados de una zona rural específica.	16	0,08	3	0,24
Total	203	1,00	-	2,67

Fuente: (Andrade, 2022).

Realizado por: Mera, J., 2023.

Importancia Ponderada: Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto según la escala de:

5 – Alto 4 – Sobre lo Normal 3 – Normal 2 – Bajo lo Normal 1 – Pobre.

En este caso existen 4 personas expertos: Eco. Lenin López, Ing. María Poveda, Lic. Jairo Tamayo y la estudiante Gabriela Mera. Cada experto establece su calificación según su criterio, ¿Qué tan importante es el factor para la empresa? Siendo: 5 una importancia alta, el 4 una importancia más alta de lo normal, el 3 una importancia normal, el 2 una importancia bajo lo normal y el uno tiene

una importancia pobre o muy baja.

La suma de calificaciones recibidas para cada factor refleja su importancia ponderada y se escribe en el cuadrante correspondiente. Se suma en fila y se establece el total.

Peso Específico: Se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es 1.00

Valor de la Calificación de Respuesta: Cada miembro del equipo de expertos califica la respuesta dada por la empresa según la escala de:

5 – Alto 4 – Sobre lo Normal 3 – Normal 2 – Bajo lo Normal 1 – Pobre

Se calcula el promedio de las calificaciones por factor.

Valor Ponderado de la Respuesta: Para cada factor se multiplica el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto. Se indica en el cuadrante correspondiente. La suma total, corresponde a la capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores.

5.4. Análisis de la capacidad de respuesta de la empresa hacia los factores externos

La capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores estratégicos externos dio como resultado el valor de 2,67 esto significa que la empresa podría responder a los factores externos con una capacidad de **Bajo lo Normal**; esto es fundamental considerar para la formulación de estrategias que son las siguientes:

Tabla 5-4: Estrategias para los factores externos de la empresa

FACTORES	ESTRATEGIAS
Inflación	Revisar y ajustar los precios periódicos: Ante un entorno inflacionario, es necesario realizar revisiones periódicas de los precios de los productos o servicios que ofrece la empresa. Esto implica evaluar el impacto de la inflación en los costos de producción y determinar los aumentos necesarios para mantener los márgenes de rentabilidad.
Recesión Económica	Diversificar los productos y mercados: Buscar oportunidades en nuevos segmentos de mercado o expandir la oferta de productos y servicios puede ayudar a reducir los efectos negativos de la recesión en un sector específico. La diversificación reduce la dependencia de un solo mercado y aumenta las posibilidades de generar ingresos.
Adherencia a las leyes: INEN, Ley de gestión ambiental, etc.	Conocer y comprender las leyes y las normas pertinentes: Es fundamental que la empresa esté informada sobre las leyes y las normas específicas que se aplican a su sector. Esto implica realizar investigaciones, consultar fuentes confiables y buscar asesoramiento legal cuando sea necesario.
Movimiento migratorio de los productores de materia prima.	Diversificación de proveedores: Buscar y establecer relaciones comerciales con proveedores alternativos en diferentes regiones o países. Esto ayudará a reducir el impacto negativo del movimiento migratorio al asegurar una fuente de suministro estable y diversificada.

Tendencia a la automatización y uso de la electrónica en procesos similares a los de la empresa.	Evaluación de procesos: Realizar una evaluación exhaustiva de los procesos existentes en la empresa para identificar áreas donde la automatización y el uso de la electrónica puedan mejorar la eficiencia y la productividad. Identificar tareas manuales o repetitivas que puedan ser automatizadas.
Contaminación de las aguas para el riego en la zona de los proveedores de materia prima.	Promover prácticas agrícolas sostenibles: Trabajar en estrecha colaboración con los proveedores de materia prima para promover el uso de prácticas agrícolas sostenibles. Esto implica fomentar el uso eficiente del agua, reducir el uso de productos químicos dañinos y promover la rotación de cultivos para proteger la calidad del agua.
Escasez de información sobre Finanzas y administración.	Capacitación y formación del personal: Proporcionar capacitación regular sobre conceptos financieros y habilidades de administración a los empleados de la empresa. Esto puede incluir talleres, cursos en línea o contratar expertos para brindar capacitación interna.
Numerosas ofertas de baja calidad de los competidores.	Enfatizar en la calidad y diferenciación: Centrarse en ofrecer productos o servicios de alta calidad que se destaquen por encima de las ofertas de baja calidad de los competidores. Esto implica invertir en investigación y desarrollo, mantener altos estándares de control de calidad y comunicar claramente los beneficios y ventajas de los productos o servicios de la empresa.
Escasean empresas que se arriesguen en el sector.	Identificar oportunidades de nicho: Buscar oportunidades en segmentos de mercado específicos que aún no estén saturados o que no hayan sido explorados por empresas. Esto implica realizar un análisis exhaustivo del mercado y comprender las necesidades no satisfechas de los clientes.
Variedad de productos que están al alcance de los clientes.	Enfatizar la calidad y autenticidad: Destacar la calidad y autenticidad de los productos lácteos naturales de la empresa. Esto implica resaltar los ingredientes naturales, los métodos de producción tradicionales y la frescura de los productos. Promover la transparencia en los procesos de producción y resaltar los beneficios para la salud de los productos lácteos naturales.
Crecimiento estable de la demanda	Investigación de mercado: Realice una investigación exhaustiva del mercado para comprender los deseos y necesidades de los clientes. Identificar segmentos de mercado prometedores y oportunidades de crecimiento. Esto permitirá adaptar la oferta de la empresa según la demanda existente y futura.
Proveedores especializados de una zona rural específica.	Diversificación de proveedores: Buscar y establecer relaciones comerciales con proveedores alternativos en diferentes regiones geográficas. Esto ayudará a reducir la dependencia de una zona rural específica y garantizará una mayor seguridad en el suministro.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.4.1. Análisis de factores internos

Tabla 5-5: Factores internos de Productos Lácteos Marlen

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS DE LA EMPRESA			
Factores Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
<u>Función de Marketing</u>			
M1. Falta de estudios de mercado.	Estático, no se realizan estudios.	No existe la expansión hacia nuevos mercados.	Proveedores, trabajadores, clientes, competidores.
M2. Promoción y publicidad.	No existen nuevas alternativas de marketing	La empresa no invierte esperando mejores tiempos.	Competidores, clientes.

M2. Oferta de productos de calidad	Permanente, con una sola línea de trabajo.	Ha logrado mantenerse en el mercado con buenos productos.	Proveedores, trabajadores, clientes, competidores.
<u>Función de Producción</u>			
P1 Maquinaria de producción no actualizada.	Permanente.	La empresa podría mejora en tiempo y eficiencia.	Empleados, clientes.
<u>Función de Recursos humanos</u>			
RH1. Se cuenta con personal experimentado.	Ascendente, la empresa incorpora personal especializado.	Personal comprometido y confiable.	Empleados
<u>Función de Management</u>			
Man1. Se estimula la coordinación de acciones y trabajo conjunto.	Solo de forma implícita.	Los trabajadores coordinan su trabajo de manera empírica.	Trabajadores, clientes.
<u>Función de Finanzas</u>			
F1. No hay análisis de las finanzas del negocio para controlar costos y gastos.	Constante, no hay análisis en el área financiera-contable.	Afecta directamente a la empresa no se conoce oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.	Fábricas, Pobladores cercanos, Autoridades seccionales, Proveedores.
P2. Falta de comparación de costos de competencia.	Impedimento para ser competitivos.	La empresa no mejora en competitividad.	Proveedores, trabajadores, clientes, competidores.
<u>Función de Desarrollo e Innovación</u>			
ID1. No hay programa de desarrollo de nuevos productos.	Hay dificultades para crear nuevas estrategias.	La empresa está rezagada en su gestión.	Clientes, competencia, empleados.

Fuente: (Andrade, 2022).

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.4.2. Capacidad de respuesta de los factores internos

Tabla 5-6: Capacidad de respuesta de la empresa hacia los factores internos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN				
Factores	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Falta de estudios de mercado.	14	0,10	3	0,30
Oferta de productos de calidad	16	0,11	2	0,23
Maquinaria de producción no actualizada.	20	0,14	2	0,28
Se cuenta con personal experimentado.	20	0,14	2	0,28
Se estimula la coordinación de acciones y trabajo conjunto.	20	0,14	3	0,43
No hay análisis de las finanzas del negocio para controlar costos y gastos.	20	0,14	2	0,28
Falta de comparación de costos de competencia.	12	0,09	3	0,26
No hay programa de desarrollo de nuevos productos.	19	0,13	4	0,54
Total	141	1,00	-	2,60

Fuente: (Andrade, 2022).

Realizado por: Mera, J., 2023.

En este caso existen 4 personas expertas: Eco. Lenin López, Ing. María Poveda, Lic. Jairo Tamayo y la estudiante Gabriela Mera. Cada experto establece su calificación según su criterio, ¿Qué tan importante es el factor para la empresa? Siendo: 5 una importancia alta, el 4 una importancia más alta de lo normal, el 3 una importancia normal, el 2 una importancia bajo lo normal y el uno tiene una importancia pobre o muy baja.

Se procede a calcular el peso específico, el valor de calificación de respuesta y el valor ponderado de respuesta utilizando los mismos criterios que se utilizaron para los factores estratégicos externos.

5.5. Análisis de la capacidad de respuesta de la empresa hacia los factores internos

La capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores estratégicos internos dio como resultado el valor de 2,60 este valor es resultante después de los cálculos realizados en base a la calificación que emitieron los expertos, esto significa que la empresa podría responder a los factores internos con una capacidad de **Bajo lo Normal**; en base a los parámetros establecidos al inicio del análisis: 5 – Alto 4 – Sobre lo Normal 3 – Normal 2 – Bajo lo Normal 1 – Pobre.

Esto es fundamental considerar para la formulación de estrategias que son las siguientes:

Tabla 5-7: Estrategias para los factores internos de la empresa

FATORES	ESTRATEGIAS
Falta de estudios de mercado.	Realizar estudios de mercado interno: Aunque no se cuente con estudios de mercado externo, la empresa puede llevar a cabo investigaciones internas para recopilar datos y obtener información relevante sobre su mercado objetivo. Esto puede incluir encuestas a clientes existentes, análisis de ventas y tendencias de consumo, y recopilación de datos demográficos.
Oferta de productos de calidad	Control de calidad riguroso: Establecer procesos y estándares de control de calidad estrictos en todas las etapas de producción. Realizar y pruebas de calidad de manera regular para asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos.
Maquinaria de producción no actualizada.	Evaluación de la maquinaria existente: Realice una evaluación exhaustiva de la maquinaria actual para identificar las áreas que necesitan actualización o reemplazo. Evaluar la eficiencia, capacidad y funcionalidad de cada equipo.
Se cuenta con personal experimentado.	Procesos de reclutamiento y selección efectivos: Diseñar y ejecutar procesos de reclutamiento y selección que pueden atraer candidatos con experiencia relevante. Utilizar canales de reclutamiento adecuados, realizar entrevistas y pruebas específicas, y verificar referencias para evaluar la experiencia y habilidades de los candidatos.
Se estimula la coordinación de acciones y trabajo conjunto.	Comunicación clara y efectiva: Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes en todos los niveles de la organización. Fomentar la comunicación regular entre los diferentes departamentos y equipos, utilizando herramientas como reuniones, boletines internos, plataformas colaborativas, etc.
No hay análisis de las finanzas del negocio para controlar costos y gastos.	Implementar un sistema de seguimiento financiero: Establecer un sistema sólido de registro y seguimiento de todas las transacciones financieras de la empresa. Utilizando software de contabilidad o herramientas específicas que permiten registrar y clasificar los ingresos, costos y gastos de manera organizada.
Falta de comparación de costos de competencia.	Investigar y recopilar información de la competencia: Realizar un análisis exhaustivo del mercado y recopilar información sobre los precios y costos de los competidores. Esto puede incluir la revisión de informes financieros públicos, el seguimiento de precios en línea y la realización de estudios de mercado para obtener datos actualizados.
No hay programa de desarrollo de nuevos productos.	Establecer un equipo de innovación y desarrollo de productos: Designar un equipo dedicado a la investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Este equipo debe contar con personal capacitado y especializado en innovación y desarrollo de productos.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.6. Planificación financiera

5.6.1. Balance general Productos Lácteos Marlen

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN			
BALANCE GEERAL			
AÑOS 2020, 2021, 2022			
CUENTAS	2020	2021	2022
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja	\$ 3.978,34	\$ 5.048,58	\$ 6.101,98
Bancos	\$ 6.069,20	\$ 10.564,90	\$ 13.189,10
Cuentas por cobrar	\$ 5.902,37	\$ 6.012,27	\$ 6.599,90
Documentos por cobrar	\$ 13.979,26	\$ 14.973,35	\$ 13.997,63
Inv. de Materia Prima	\$ 2.166,81	\$ 1.399,32	\$ 1.021,31
Inv. de Productos en Proceso	\$ 10.988,45	\$ 14.063,34	\$ 14.410,30
Inv. de Productos Terminados	\$ 10.960,49	\$ 16.870,09	\$ 17.170,68
Inv. de Suministros y materiales	\$ 7.928,16	\$ 6.969,85	\$ 6.782,15
Seguros pagados por anticipado	\$ 2.056,74	\$ 2.396,12	\$ 2.498,93
Otros	\$ 5.831,87	\$ 2.367,54	\$ 1.038,66
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 69.861,69	\$ 80.665,35	\$ 82.810,64
ACTIVO NO CORRIENTE			
Maquinarias	\$ 27.981,38	\$ 30.063,67	\$ 31.063,67
Muebles y enseres	\$ 5.518,39	\$ 3.678,92	\$ 3.678,92
Equipo de cómputo	\$ 4.727,62	\$ 5.472,03	\$ 5.017,62
Vehículos	\$ 27.718,90	\$ 34.077,51	\$ 34.077,50
Depreciación acumulada propiedad planta y equipo	\$ 3.666,44	\$ 3.267,87	\$ 3.004,48
Cuentas por cobrar a Largo Plazo	\$ 9.986,56	\$ 7.879,14	\$ 9.876,25
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 72.266,41	\$ 77.903,39	\$ 80.709,48
TOTAL ACTIVO	\$ 142.128,09	\$ 158.568,74	\$ 163.520,12
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	\$ 4.327,79	\$ 3.702,38	\$ 3.046,97
Documentos por pagar	\$ 7.528,94	\$ 8.985,32	\$ 7.120,73
Participación Trabajadores por pagar	\$ 4.487,42	\$ 4.623,51	\$ 4.599,28
Obligaciones IESS	\$ 1.435,55	\$ 2.087,63	\$ 2.329,11
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 17.779,69	\$ 19.398,83	\$ 17.096,09
PASIVO NO CORRIENTE			
Documentos por pagar a largo plazo	\$ 8.366,36	\$ 7.171,17	\$ 10.039,64
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 8.366,36	\$ 7.171,17	\$ 10.039,64
TOTAL PASIVO	\$ 26.146,05	\$ 26.570,00	\$ 27.135,73
PATRIMONIO			
Capital	\$ 57.737,33	\$ 67.414,80	\$ 71.468,12
Reserva Legal	\$ 6.946,44	\$ 7.120,00	\$ 7.820,00
Utilidad acumulada años anteriores	\$ 26.035,58	\$ 27.007,58	\$ 20.478,58
Utilidad Neta	\$ 25.262,69	\$ 30.456,36	\$ 36.617,68
TOTAL PATRIMONIO	\$ 115.982,04	\$ 131.998,74	\$ 136.384,39
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 142.128,09	\$ 158.568,74	\$ 163.520,12

Ilustración 5-4: Análisis vertical del Balance General de la empresa

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.6.2. Análisis horizontal del balance general Productos Lácteos Marlen

CUENTAS	ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2021-2020		2022-2021	
ACTIVOS	\$	%	\$	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	\$ 1.070,24	27%	\$ 1.053,40	20,87%
Bancos	\$ 4.495,70	74%	\$ 2.624,20	24,84%
Cuentas por cobrar	\$ 109,90	2%	\$ 587,63	9,77%
Documentos por cobrar	\$ 994,09	7%	\$ -975,73	-6,52%
Inv. de Materia Prima	\$ -767,49	-35%	\$ -378,01	-27,01%
Inv. de Productos en Proceso	\$ 3.074,89	28%	\$ 346,97	2,47%
Inv. de Productos Terminados	\$ 5.909,60	54%	\$ 300,59	1,78%
Inv. de Suministros y materiales	\$ -958,32	-12%	\$ -187,70	-2,69%
Seguros pagados por anticipado	\$ 339,38	17%	\$ 102,82	4,29%
Otros	\$ -3.464,34	-59%	\$ -1.328,88	-56,13%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 10.803,66	15%	\$ 2.145,29	2,66%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Maquinarias	\$ 2.082,29	7,44%	\$ 1.000,00	3,33%
Muebles y enseres	\$ -1.839,46	-33,33%	\$ -0,00	0,00%
Equipo de cómputo	\$ 744,41	15,75%	\$ -454,41	-8,30%
Vehículos	\$ 6.358,61	22,94%	\$ -0,00	0,00%
Depreciación acumulada propiedad planta y equipo	\$ -398,57	-10,87%	\$ -263,39	-8,06%
Cuentas por cobrar a Largo Plazo	\$ -2.107,42	-21,10%	\$ 1.997,11	25,35%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 5.636,99	7,80%	\$ 2.806,09	3,60%
TOTAL ACTIVO	\$ 16.440,65	11,57%	\$ 4.951,37	3,12%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	\$ -625,41	-14,45%	\$ -655,41	-17,70%
Documentos por pagar	\$ 1.456,38	19,34%	\$ -1.864,59	-20,75%
Participación Trabajadores por pagar	\$ 136,09	3,03%	\$ -24,22	-0,52%
Obligaciones IESS	\$ 652,08	45,42%	\$ 241,48	11,57%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.619,14	9,11%	\$ -2.302,74	-11,87%
PASIVO NO CORRIENTE				
Documentos por pagar a largo plazo	\$ -1.195,19	-14,29%	\$ 2.868,47	40,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -1.195,19	-14,29%	\$ 2.868,47	40,00%
TOTAL PASIVO	\$ 423,95	1,62%	\$ 565,73	2,13%
PATRIMONIO				
Capital	\$ 9.677,47	16,76%	\$ 4.053,32	6,01%
Reserva Legal	\$ 173,56	2,50%	\$ 700,00	9,83%
Utilidad acumulada años anteriores	\$ 972,00	3,73%	\$ -6.529,00	-24,17%
Utilidad Neta	\$ 5.193,67	20,56%	\$ 6.161,32	20,23%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 16.016,70	13,81%	\$ 4.385,65	3,32%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 16.440,65	11,57%	\$ 4.951,37	3,12%

Ilustración 5-5: Análisis horizontal del Balance General de la empresa

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.6.3. Análisis vertical del balance general Productos Lácteos Marlen

Cuentas	ANÁLISIS VERTICAL			
	2020	2021	2022	PROMEDIO
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	4,29%	3,18%	2,43%	3,30%
Bancos	4,27%	6,66%	8,07%	6,33%
Cuentas por cobrar	4,15%	3,79%	4,04%	3,99%
Documentos por cobrar	9,84%	9,44%	8,56%	9,28%
Inv. de Materia Prima	1,52%	0,88%	0,62%	1,01%
Inv. de Productos en Proceso	7,73%	8,87%	8,81%	8,47%
Inv. de Productos Terminados	7,71%	10,64%	10,50%	9,62%
Inv. de Suministros y materiales	5,58%	4,40%	4,15%	4,71%
Seguros pagados por anticipado	1,45%	1,51%	1,53%	1,50%
Otros	4,10%	1,49%	0,64%	2,08%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	49,15%	50,87%	50,64%	50,22%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Maquinarias	19,69%	18,96%	19,00%	19,21%
Muebles y enseres	3,88%	2,32%	2,25%	2,82%
Equipo de cómputo	3,33%	3,45%	3,07%	3,28%
Vehículos	19,50%	21,49%	20,84%	20,61%
Depreciación acumulada propiedad planta y equipo	2,58%	2,06%	1,84%	2,16%
Cuentas por cobrar a Largo Plazo	7,03%	4,97%	6,04%	6,01%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	50,85%	49,13%	49,36%	49,78%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	3,04%	2,33%	1,86%	2,41%
Documentos por pagar	5,30%	5,67%	4,35%	5,11%
Participación Trabajadores por pagar	3,16%	2,92%	2,81%	2,96%
Obligaciones IESS	1,01%	1,32%	1,42%	1,25%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	12,51%	12,23%	10,46%	11,73%
PASIVO NO CORRIENTE				
Documentos por pagar a largo plazo	5,89%	4,52%	6,1%	5,52%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	5,89%	4,52%	6,1%	5,52%
TOTAL PASIVO	18,40%	16,76%	16,6%	17,25%
PATRIMONIO				
Capital	40,62%	42,51%	43,7%	42,28%
Reserva Legal	4,89%	4,49%	4,8%	4,72%
Utilidad acumulada años anteriores	18,32%	17,03%	12,5%	15,96%
Utilidad Neta	17,77%	19,21%	22,4%	19,79%
TOTAL PATRIMONIO	81,60%	83,24%	83,4%	82,75%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,0%	100,00%

Ilustración 5-6: Análisis vertical del Balance General de la empresa

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Interpretación:

En el año 2020, el activo total de Productos Lácteos Marlen se divide en un 50,22% correspondiente al activo circulante. De este porcentaje, el 3,33% se refiere al efectivo disponible para las operaciones diarias, el 3,99% corresponde a las cuentas por cobrar y otro porcentaje importante es el 33,09% del total de inventarios. En el año 2021, se observan ciertas variaciones que afectan a la empresa, como el aumento de las cuentas por cobrar en un 2%, lo que sugiere la presencia de una cartera incobrable y de la misma manera para el 2022 existe un aumento del 9,77%. También, el activo corriente tiende a aumentar a un 2,66%, lo cual es favorable. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la variación más elevada se da del 2020 al 2021; pero, esto se debe a que en el año 2020 la pandemia obstaculizó el comercio, pero para el 2021 el mercado empieza a mejorar.

En el año 2022, el efectivo tiende a aumentar al 20,87%, la liquidez de la organización es la base para las operaciones diarias. Se observa que la cuenta documentos por cobrar disminuye en un 6,52%, menorando la cartera incobrable. Además, la empresa en sus activos no corrientes ha aumentado un 3,60%.

Por otro lado, el índice de inventarios tiende a disminuir debido a las ventas realizadas, lo que muestra una variación en las ventas del 2020 que alcanza los \$123710,56 en comparación con el 2022 con un valor en las ventas de \$146019,00 Sin embargo, el porcentaje de ventas solo se incrementó en un 8,06% del año 2021 al año 2022.

En cuanto al pasivo y patrimonio de la empresa, se puede ver claramente que, en los años 2020, 2021 y 2022, existe un porcentaje de 82,75% correspondiente al total de activos. En el año 2020, el pasivo a corto plazo en comparación al total de activos es de 11,73% ya que la organización cuenta con financiamiento a corto plazo, siendo un porcentaje mayor al de los pasivos a largo plazo que tan solo corresponden al 5,52%, Mientras que el capital representa el 42,28%. Para el año 2021, este endeudamiento también es a corto plazo debido al stock de los inventarios. Para el año 2022 las cuentas por cobrar a largo plazo aumentan en un 25,35%, ya que las ventas también aumentaron; no obstante, representa mal cobro de cartera, ya que lo idóneo es que se mantenga en un mismo rango o menor, tanto el pasivo como el activo aumentan en porcentajes pequeños, el activo aumenta un 3,12%, mientras que el pasivo aumenta un 2,13%, esto también se debe a que las ventas se mantuvieron casi en un mismo rango.

5.6.4. Estado de resultados de Productos Lácteos Marlen

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN			
ESTADO DE RESULTADOS			
AÑOS 2020, 2021, 2022			
CUENTAS	2020	2021	2022
VENTAS	\$ 123.710,56	\$ 135.123,30	\$ 146.019,00
COSTO DE VENTAS	\$ 51.023,28	\$ 54.604,71	\$ 58.379,45
Inventario Inicial	\$ 9.466,00	\$ 9.861,50	\$ 9.902,90
Compras	\$ 8.781,00	\$ 17.135,78	\$ 15.515,64
Inventario Final	\$ 16.001,00	\$ 23.970,00	\$ 21.990,81
Costo de Materia Utilizada	\$ 2.246,00	\$ 3.027,28	\$ 3.427,73
Mano de Obra	\$ 23.466,96	\$ 24.779,94	\$ 27.125,18
Sueldos y salarios	\$ 17.650,00	\$ 18.749,00	\$ 19.952,00
Beneficio sociales e indemnizaciones	\$ 2.469,31	\$ 2.599,32	\$ 3.174,72
Aportes Seguridad Social	\$ 3.347,65	\$ 3.431,62	\$ 3.998,46
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 25.310,31	\$ 26.797,48	\$ 27.826,54
Depreciación propiedad, planta y equipo	\$ 6.666,44	\$ 5.267,88	\$ 5.004,48
Suministros y materiales	\$ 1.128,16	\$ 1.402,90	\$ 1.455,77
Mantenimiento	\$ 211,77	\$ 193,28	\$ 435,30
Inv. de Productos en Proceso	\$ 7.843,45	\$ 9.063,34	\$ 9.460,30
Inv. de Productos Terminados	\$ 9.460,49	\$ 10.870,09	\$ 11.470,68
UTILIDAD BRUTA	\$ 72.687,28	\$ 80.518,59	\$ 87.639,55
GASTOS OPERACIONALES	\$ 40.484,73	\$ 42.039,01	\$ 41.797,26
Sueldos y salarios	\$ 18.560,00	\$ 19.520,00	\$ 19.720,00
Beneficios sociales e indemnización	\$ 2.050,00	\$ 4.480,00	\$ 4.570,00
Aporte Seguridad Social	\$ 3.178,00	\$ 3.795,00	\$ 3.658,00
Gasto depreciación propiedad planta equipo	\$ 6.666,44	\$ 5.267,88	\$ 5.004,48
Transportes	\$ 403,64	\$ 303,75	\$ 251,01
Suministros y materiales	\$ 7.928,16	\$ 6.969,85	\$ 6.782,15
Reparaciones	\$ 183,26	\$ 128,79	\$ 225,34
Seguros	\$ 159,48	\$ 220,00	\$ 220,00
Servicios Públicos	\$ 258,96	\$ 251,56	\$ 241,03
Gastos de gestión	\$ 1.096,78	\$ 1.102,18	\$ 1.125,24
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 695,91	\$ 772,49	\$ 772,49
Intereses	\$ 695,91	\$ 772,49	\$ 772,49
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 31.506,65	\$ 37.707,09	\$ 45.069,80
15% de participación trabajadores.	\$ 4.726,00	\$ 5.656,06	\$ 6.760,47
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 26.780,65	\$ 32.051,03	\$ 38.309,33
Impuesto a la renta	\$ 1.517,96	\$ 1.594,67	\$ 1.691,65
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 25.262,69	\$ 30.456,36	\$ 36.617,68

Ilustración 5-7: Estado de resultados de la empresa

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.6.5. Análisis horizontal del estado de resultados Productos Lácteos Marlen

CUENTAS	ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2021-2020		2022-2021	
	\$	%	\$	%
VENTAS	\$ 11.412,74	9,23%	\$ 10.895,70	8,06%
COSTO DE VENTAS	\$ 3.581,43	7,02%	\$ 3.774,74	6,91%
Inventario Inicial	\$ 395,50	4,18%	\$ 41,40	0,42%
Compras	\$ 8.354,78	95,15%	\$ -1.620,14	-9,45%
Inventario Final	\$ 7.969,00	49,80%	\$ -1.979,19	-8,26%
Costo de Materia Prima Utilizada	\$ 781,28	34,79%	\$ 400,45	13,23%
Mano de Obra	\$ 1.312,98	5,60%	\$ 2.345,24	9,46%
Sueldos y salarios	\$ 1.099,00	6,23%	\$ 1.203,00	6,42%
Beneficio sociales e indemnizaciones	\$ 130,01	5,27%	\$ 575,40	22,14%
Aportes Seguridad Social	\$ 83,97	2,51%	\$ 566,84	16,52%
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 1.487,16	5,88%	\$ 1.029,06	3,84%
Depreciación propiedad, planta y equipo	\$ -1.398,57	-20,98%	\$ -263,39	-5,00%
Suministros y materiales	\$ 274,74	24,35%	\$ 52,87	3,77%
Mantenimiento	\$ -18,50	-8,73%	\$ 242,03	125,22%
Inv. de Productos en Proceso	\$ 1.219,88	15,55%	\$ 396,97	4,38%
Inv. de Productos Terminados	\$ 1.409,60	14,90%	\$ 600,59	5,53%
UTILIDAD BRUTA	\$ 7.831,31	10,77%	\$ 7.120,96	8,84%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.554,29	3,84%	\$ -241,75	-0,58%
Sueldos y salarios	\$ 960,00	5,17%	\$ 200,00	1,02%
Beneficios sociales e indemnización	\$ 2.430,00	118,54%	\$ 90,00	2,01%
Aporte Seguridad Social	\$ 617,00	19,41%	\$ -137,00	-3,61%
Gasto depreciación propiedad planta equipo	\$ -1.398,57	-20,98%	\$ -263,39	-5,00%
Transportes	\$ -99,89	-24,75%	\$ -52,74	-17,36%
Suministros y materiales	\$ -958,32	-12,09%	\$ -187,70	-2,69%
Reparaciones	\$ -54,47	-29,72%	\$ 96,55	74,96%
Seguros	\$ 60,52	37,95%	\$ -	0,00%
Servicios Públicos	\$ -7,40	-2,86%	\$ -10,53	-4,19%
Gastos de gestión	\$ 5,41	0,49%	\$ 23,06	2,09%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 76,58	11,00%	\$ -	0,00%
Intereses	\$ 76,58	11,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 6.200,45	19,68%	\$ 7.362,71	19,53%
15% de participación trabajadores.	\$ 930,07	19,68%	\$ 1.104,41	19,53%
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 5.270,38	19,68%	\$ 6.258,30	19,53%
Impuesto a la renta	\$ 76,71	5,05%	\$ 96,98	6,08%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 5.193,67	20,56%	\$ 6.161,32	20,23%

Ilustración 5-8: Análisis horizontal del Estado de resultados de la empresa

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.6.6. Análisis vertical del estado de resultados Productos Lácteos Marlen

CUENTAS	ANÁLISIS VERTICAL			
	2020	2021	2022	PROMEDIO
VENTAS	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	41,24%	40,41%	39,98%	40,55%
Inventario Inicial	7,65%	7,30%	6,78%	7,24%
Compras	7,10%	12,68%	10,63%	10,14%
Inventario Final	12,93%	17,74%	15,06%	15,24%
Costo de Materia Prima Utilizada	1,82%	2,24%	2,35%	2,13%
Mano de Obra	18,97%	18,34%	18,58%	18,63%
Sueldos y salarios	14,27%	13,88%	13,66%	13,94%
Beneficio sociales e indemnizaciones	2,00%	1,92%	2,17%	2,03%
Aportes Seguridad Social	2,71%	2,54%	2,74%	2,66%
Costos Indirectos de Fabricación	20,46%	19,83%	19,06%	19,78%
Depreciación propiedad, planta y equipo	5,39%	3,90%	3,43%	4,24%
Suministros y materiales	0,91%	1,04%	1,00%	0,98%
Mantenimiento	0,17%	0,14%	0,30%	0,20%
Inv. de Productos en Proceso	6,34%	6,71%	6,48%	6,51%
Inv. de Productos Terminados	7,65%	8,04%	7,86%	7,85%
UTILIDAD BRUTA	58,76%	59,59%	60,02%	59,45%
GASTOS OPERACIONALES	32,73%	31,11%	28,62%	30,82%
Sueldos y salarios	15,00%	14,45%	13,51%	14,32%
Beneficios sociales e indemnización	1,66%	3,32%	3,13%	2,70%
Aporte Seguridad Social	2,57%	2,81%	2,51%	2,63%
Gasto depreciación propiedad planta equipo	5,39%	3,90%	3,43%	4,24%
Transportes	0,33%	0,22%	0,17%	0,24%
Suministros y materiales	6,41%	5,16%	4,64%	5,40%
Reparaciones	0,15%	0,10%	0,15%	0,13%
Seguros	0,13%	0,16%	0,15%	0,15%
Servicios Públicos	0,21%	0,19%	0,17%	0,19%
Gastos de gestión	0,89%	0,82%	0,77%	0,82%
GASTOS NO OPERACIONALES	0,56%	0,57%	0,53%	0,55%
Intereses	0,56%	0,57%	0,53%	0,55%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	25,47%	27,91%	30,87%	28,08%
15% de participación trabajadores.	3,82%	4,19%	4,63%	4,21%
Utilidad antes de impuesto a la renta	21,65%	23,72%	26,24%	23,87%
Impuesto a la renta	1,23%	1,18%	1,16%	1,19%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	20,42%	22,54%	25,08%	22,68%

Ilustración 5-9: Análisis vertical del Estado de resultados de la empresa

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Interpretación:

Las variaciones de los años 2020 al 2022 son evidentes en Productos Lácteos Marlen. Del 2020 al 2021, la compañía logró un aumento del 9,23% en sus ventas, pero también un crecimiento del 7,02% en sus costos de ventas. Entonces logró un incremento en la utilidad bruta del 10,77%. Sin embargo, el costo de materia prima aumentó significativamente en un 34,79%, también existe una disminución importante en las compras del 9,45%, del año 2021 al 2022 este valor es importante ya que existe una gran diferencia con las compras del año 2020 al 2021 que aumentaron un 95,15%. Los gastos operativos que disminuyeron fueron los gastos por transporte en un 17,36% para el año 2022 y los gastos de servicios públicos en un 4,19%. La cuenta de aporte seguridad social seguros también disminuyó en un 3,61% y todas estas disminuciones de gastos influyen directamente a las utilidades, esta creció para el año 2021 en un 20,56%, debido a la pandemia se causa ese aumento favorable para la empresa; así mismo, del 2021 al 2022 existe una utilidad de 20,23%, eso se da ya que hubo una disminución en las ventas. Se realizó un análisis profundo y se concluyó que los cambios de los valores de año a año se dan debido a la coyuntura de la pandemia, pese a que la empresa maneja las principales cuentas de manera adecuada, tiene la necesidad de invertir más para generar más utilidades.

En el 2022, se observó un aumento del 8,06% en las ventas y del 6,91% en los costos de ventas. Lo favorable es que los gastos de operación disminuyeron en un 0,58%, aunque este sea un porcentaje mínimo es representativo. Sin embargo, las ventas generadas en el 2020 son menores en comparación a los otros años, pero si logran cubrir todos los costos y gastos asociados a la comercialización de los productos lácteos, generando utilidades para la empresa de 25262,69. La cuenta de reparaciones mostró una variación significativa, lo que sugiere un mejor rendimiento en producción. La cuenta de mantenimiento tuvo un aumento significativo del 125,22%, esto se debe a que la empresa incurrió en gastos para brindar mantenimiento a su maquinaria y equipos.

5.7. Propuesta según análisis de los estados financieros

Se procede a analizar los estados proporcionado por la contadora de la empresa, se realizó el análisis vertical y horizontal del balance general y del estado de pérdida y ganancias de los años 2020, 2021 y 2022 con esta información será posible determinar el nivel de aumento o disminución de cada uno de los valores financieros respecto a las cuentas pertenecientes al activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos, se propone lo siguientes:

- Optimizar los costos de producción: Implementar medidas para reducir el costo de ventas en un 5% mediante la optimización de procesos y negociación con proveedores.
- Implementar un programa de control de gastos operacionales para reducirlos en un 5% a través de medidas de ahorro y eficiencia en la gestión.
- Incrementar las ventas hasta en un 20% para el 2026, mediante estrategias de marketing y promoción, como campañas publicitarias y participación en ferias comerciales y la expansión del mercado.
- Negociar mejores condiciones con los proveedores de suministros y materiales para obtener un descuento del 5% en los costos fijos y variables.
- Realizar análisis de rentabilidad por producto y canal de distribución para identificar oportunidades de mejora y enfocar los recursos en las áreas más rentables.
- Evaluar la viabilidad de expandir la línea de productos o diversificar los mercados para aumentar la rentabilidad.
- Optimizar la gestión de la mano de obra mediante la capacitación y el establecimiento de incentivos, buscando mejorar la productividad en un 7%.
- Realizar un análisis financiero periódico: Es recomendable realizar un análisis financiero periódico para evaluar la situación financiera de la empresa y tomar decisiones adecuadas en consecuencia. Este análisis puede incluir una revisión de los ingresos, los gastos, el flujo de caja y la rentabilidad, así como una evaluación de la solidez financiera general de la empresa.
- Establecer un presupuesto detallado: Es fundamental establecer un presupuesto detallado que permita a la empresa monitorear y controlar los costos. El presupuesto debe incluir todos los gastos, incluyendo los costos de producción, los costos de distribución y los costos de administración, así como los ingresos esperados y los objetivos financieros.
- Mejorar la comunicación interna: Es recomendable mejorar la comunicación interna dentro de la empresa para garantizar que todos los departamentos estén alineados con los objetivos financieros de la empresa. Esto puede incluir la implementación de reuniones periódicas de planificación financiera, la comunicación clara de los objetivos financieros y la formación del personal en conceptos financieros básicos para ayudarles a entender mejor la importancia de la gestión financiera en la empresa.

5.8. Aplicación de Ratios Financieros

Tabla 5-8: Razones de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ				
NOMBRE	FÓRMULA	2020	2021	2022
Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	3,93	4,16	4,84
Prueba Acida o Razón Rápida	(Activo Corriente-Inventarios) /Pasivo Corriente	2,13	2,13	2,54
Razón de Solvencia	Activo Total/ Pasivo Total	5,44	5,97	6,03
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	52.082,00	61.266,52	65.714,54

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Interpretación:

Tabla 5-9: Análisis de las razones de liquidez de la empresa

RAZONES DE LIQUIDEZ			
RATIOS		2022	ANÁLISIS
Razón Corriente	Mientras más alto es el valor, más capacidad tiene la empresa para pagar las deudas a corto plazo	4,84	La facilidad con la que la empresa puede pagar sus deudas a corto plazo, por cada \$ 1 dólar de deuda en corto plazo, la empresa dispone de \$4,84 para hacer frente a sus obligaciones.
Prueba Acida o Razón Rápida	Se aplica la misma analogía que para la razón corriente, pero excluyendo los inventarios.	2,54	Por cada dólar de deuda en corto plazo, la empresa dispone de \$2,54 para hacer frente a sus deudas a corto plazo, esto debido a que no se toma en cuenta a los inventarios.

Razón de Solvencia	Grado en que la empresa puede solventar sus deudas con sus bienes.	6,03	Se determina que la solvencia de la organización es estable al momento, posee un promedio de \$6,03 para cubrir el total de sus obligaciones, incluso tiene la capacidad para invertir.
Capital de trabajo	Cantidad de recursos que tiene una fácil conversión de efectivo.	\$65.714,54.	En el año una vez que la empresa paga las deudas de corto plazo, le quedan disponibles un promedio de \$65.714,54.

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Propuesta:

Los ratios de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Para mejorar estos ratios, se pueden considerar las siguientes estrategias:

Gestionar el capital de trabajo: Optimizar la gestión del capital de trabajo es fundamental para mantener la liquidez de la empresa. Esto implica administrar de manera eficiente los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Algunas estrategias incluyen especificar plazos de pago favorables con proveedores, agilizar la cobranza de cuentas por cobrar y mantener un inventario ajustado a la demanda.

Administrar el flujo de efectivo: Una gestión efectiva del flujo de efectivo es esencial para mantener la liquidez eso se logra al: monitorear y proyectar el flujo de efectivo a corto plazo para anticipar posibles déficits o excedentes de efectivo.

Tabla 5-10: Razones de apalancamiento

RAZONES DE APALANCAMIENTO				
NOMBRE	FÓRMULA	2020	2021	2022
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	18,40%	16,76%	16,59%
Razón de Autonomía o Propiedad	Patrimonio Total/Activo Total	0,82	0,83	0,83

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

- Las razones Financieras de Apalancamiento.

Reflejan la capacidad que tiene la empresa para hacerle frente a sus compromisos financieros de deuda a corto y largo plazo. Las razones de apalancamiento son: La razón de deuda, la razón de deuda capital, cobertura de intereses y la cobertura de compromisos financieros fijos.

- Las razones Financieras de Rentabilidad.

Miden la eficacia con la que la empresa genera utilidades en base a sus ventas y son: el margen de utilidad bruta, la razón de margen de utilidad neta, la razón de rendimiento sobre la inversión de activos y la razón de rendimiento sobre el capital contable.

- Las razones Financieras Basadas en el Mercado.

Realizan una evaluación sobre los mercados financieros y el comportamiento que éstos tienen sobre la empresa. Las razones relacionadas son la de precio a utilidad por acción y la razón de precio de mercado a valor en libros.

- Las razones financieras sobre la política de dividendos.

Indican las prácticas de dividendos de una empresa y son las razones de retribución y de rendimiento de dividendos.

Después de que los gastos totales son identificados, es necesario obtener las ventas totales de la empresa, con la finalidad de efectuar una sustracción. El resultado proporcionado es la utilidad después de impuestos, la cual después es dividida por las ventas. Esta división da como resultado el margen de utilidad neto.

Debido a que, como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de la administración financiera es maximizar la riqueza de los accionistas. Las razones financieras resultan herramientas útiles para identificar fortalezas y debilidades de la empresa.

Interpretación:

Tabla 5-11: Análisis de las razones de apalancamiento de la empresa

RAZONES DE APALANCAMIENTO			
RATIOS		2022	ANÁLISIS
Razón de Endeudamiento	Es considerado un endeudamiento del 60% como manejable, y si el porcentaje es menor, la empresa puede contraer más obligaciones	16,59%	El endeudamiento en el año 2022 es de 16,59%, esto determina que la organización, puede acceder a créditos con facilidad. Porque posee capacidad de pago para realizar los pagos.
Razón de Autonomía o Propiedad	Cuanto han aportado los accionistas para la compra de activos.	0,83	Productos Lácteos Marlen en promedio tiene una dependencia financiera del 83%, esto significa que los dueños invierten en capital para el aumento de activos, por ende, el 17% de sus activos fue financiado por apalancamiento financiero.

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Propuesta:

Reducir la deuda: Para mejorar la ratio de endeudamiento neto, es importante reducir la deuda de la empresa. Esto puede incluir la reestructuración de la deuda para reducir los costos de financiamiento y mejorar la capacidad de pago, o la búsqueda de financiamiento alternativo para reducir la dependencia de la deuda a corto plazo. También puede ser útil establecer políticas de ahorro y de inversión para generar ingresos adicionales y reducir la necesidad de financiamiento.

Tabla 5-12: Razones de eficiencia

RAZONES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA (ROTACIÓN)				
NOMBRE	FÓRMULA	2020	2021	2022
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas/Cuentas por Cobrar promedio	20,96	22,68	23,16

Días de Cobro o Plazo medio de Cobro	360/Rotación de Cuentas por cobrar	17,18	15,87	15,55
Rotación de Cuentas por Pagar	Compras/ Cuentas por pagar promedio	2,03	4,27	4,60
Días de Pago o Plazo medio de Pago	360/ Rotación de Cuentas por Pagar	177,43	84,35	78,30
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventario Promedio	23,55	39,02	57,16
Días de Inventarios o Plazo medio de Inventario	360/ Rotación de Inventarios	15,29	9,23	6,30
Rotación de activos corrientes	Ventas / Activos Corrientes Totales	1,77	1,68	1,76
Rotación de Activos Fijos	Ventas/Activos Fijos	1,71	1,73	1,81

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Interpretación:

Tabla 5-13: Análisis de las razones de apalancamiento de la empresa

RAZONES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA (ROTACIÓN)			
RATIOS		2022	ANÁLISIS
Rotación de Cuentas por Cobrar	Con que rapidez las cuentas por cobrar se convierten en efectivo.	23,16	El número de rotaciones de las cuentas por cobrar al año en Productos Lácteos Marlen es de aproximadamente 23 veces, esas son las veces que la empresa le cobra a sus clientes al año.

Días de Cobro o Plazo medio de Cobro	Cuantos días aproximadamente tarda un cliente en pagarle a la empresa.	15,55	La empresa en promedio se demora alrededor de 15 días en cobrar sus deudas a los clientes a los cuales ofrece crédito.
Rotación de Cuentas por Pagar	El número de veces en que en promedio se liquidan las deudas que ha contraído la empresa.	4,60	Las cuentas por pagar rotan en promedio unas 4 veces al año, eso se debe a que la empresa normalmente realiza pedidos grandes a largo tiempo.
Días de Pago o Plazo medio de Pago	Número de días que tarda para cumplir con la cancelación de la deuda.	78,30	La empresa está pagando cada 78 días a los proveedores, esto se debe a que la empresa consta de amplias políticas de pago hacia sus proveedores ya que sus adquisiciones son de grandes cantidades, y cuenta con la confianza de sus proveedores.
Rotación de Inventarios	En qué tiempo los inventarios se convierten en efectivo.	57,16	Los inventarios están rotando aproximadamente 57 veces en un año, ya que la materia prima tiene una alta rotación de inventarios.
Días de Inventarios o Plazo medio de Inventario	Es el número de días en que la mercadería permanece en existencias.	6,30	En el año 2022 los días que se demoran los inventarios en rotar es aproximadamente de 6 días.
Rotación de activos corrientes	Mide la eficiencia en que se manejan los activos corrientes para generar ventas.	1,76	La empresa tiene una rotación de sus activos corrientes de 1,76 veces, con respecto a las ventas totales, esta se ha dado de forma constante en los 3 años analizados.
Rotación de Activos Fijos	Mide la eficiencia en que se manejan los activos fijos para generar ventas, es un ratio de velocidad.	1,81	La rotación de los activos fijos es de 1,81 veces con respecto a las ventas. Mientras más alta es la rotación de los activos es mucho mejor para la empresa ya que se incrementarán las utilidades; no obstante, estas cifras pueden ascender más con mejores políticas en la empresa.

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Propuesta:

Optimizar la gestión de inventarios: Para mejorar la ratio de rotación de inventarios, es importante

optimizar la gestión de inventarios. Esto puede incluir el establecimiento de niveles de inventario adecuados para evitar el exceso de inventario y la obsolescencia, y la implementación de procesos de planificación de la producción para reducir los costos de almacenamiento.

También puede ser útil la implementación de tecnologías de gestión de inventarios para mejorar la eficiencia y la precisión del seguimiento del inventario.

Tabla 5-14: Razones de rendimiento

RAZONES DE RENTABILIDAD O RENDIMIENTO %				
NOMBRE	FÓRMULA	2020	2021	2022
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	20%	23%	25%
ROA	Utilidad Neta / Total de Activos	18%	19%	22%
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	22%	23%	27%

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Interpretación:

Tabla 5-15: Análisis de las razones de rendimiento de la empresa

RAZONES DE RENTABILIDAD O RENDIMIENTO %			
RATIOS		2022	ANÁLISIS
Margen de Utilidad Neta	Da el porcentaje de utilidad después de los gastos e impuestos de la empresa.	25%	El porcentaje de utilidad que la organización tiene luego de incurrir en gastos e impuestos es de aproximadamente el 25%, esto no representa una utilidad significativa para los dueños, en comparación a los activos totales que son \$163520,12. Esto es un reflejo de la recesión debido a la pandemia y todavía no se ha alcanzado una verdadera reactivación económica.

ROA	Mide cual es la eficiencia de los activos para generar utilidades.	22%	La empresa tiene aproximadamente el 22% de rentabilidad sobre el activo total; entonces, esto es sumamente bajo ya que por cada \$100 invertidos recibirán \$22 de utilidad, este valor se puede incrementar con estrategias de expansión.
ROE	Se mide el rendimiento de la utilidad sobre el patrimonio.	27%	El rendimiento sobre el capital contable es del 27%, quiere decir que por cada \$100 invertidos, recibieron \$27 estos valores representan una utilidad baja frente al patrimonio de la empresa, ya que estos valores deberían ser altos, para que representen una utilidad mayor para la organización.

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Propuesta:

Mejorar la rentabilidad: Para mejorar la rentabilidad, es importante enfocarse en aumentar los ingresos y reducir los costos. Esto puede incluir la identificación de nuevos mercados y oportunidades de venta para aumentar las ventas, y la implementación de estrategias de marketing efectivas para mejorar la visibilidad de la empresa. También puede ser útil la implementación de procesos de producción más eficientes para reducir los costos de producción y mejorar la rentabilidad. Además, se puede considerar la diversificación de la cartera de productos para ofrecer una gama más amplia de productos lácteos y ampliar el alcance de la empresa.

Enfoque en la retención y fidelización de clientes: Poner énfasis en la retención de clientes existentes y en la generación de relaciones a largo plazo. Esto puede lograrse a través de un servicio al cliente excepcional, programas de lealtad, seguimiento regular y personalizado, y el desarrollo de relaciones sólidas con los clientes.

Innovación y desarrollo de nuevos productos: Invertir en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos o mejoras en los existentes. Esto puede ayudar a generar un mayor valor agregado a los activos de la empresa y aumentar la demanda de sus productos en el mercado.

Endeudamiento estratégico: Evaluar las oportunidades de endeudamiento para financiar

proyectos que generen un retorno superior al costo de capital. Es importante considerar la capacidad de pago de la empresa y buscar un equilibrio entre el endeudamiento y la rentabilidad generada por los activos financiados con esa deuda.

- Luego de realizar todos los análisis y cuadros de indicadores financieros pertinentes, con base en la información financiera de Productos Lácteos Marlen, se identificaron varios vacíos o errores internos en la situación económica y financiera de la empresa, cuyas razones se describen a continuación:
 - a) No genera ni analiza información financiera para tomar decisiones adecuadas. La única información que se genera es información contable para cumplir con las obligaciones tributarias.
 - b) La empresa no cuenta con empleados capacitados para brindar información financiera de manera oportuna y mucho menos para realizar una debida diligencia financiera.
 - c) Existen activos que no se aprovechan de manera adecuada, los inventarios deberían rotar más, para que exista rentabilidad frente a las ventas y así promover el adecuado desarrollo de las operaciones internas de la empresa.
 - d) La organización no tiene una capacidad de reacción frente a la crisis de la pandemia dada desde el 2020; por tanto, se describen estrategias que ayudan a la capacidad de respuesta ante los factores externos e internos de Productos Lácteos Malen.

5.9. Propuesta del modelo de gestión

El uso de este modelo de gestión financiera comienza con el análisis de su situación financiera y la identificación de problemas actuales y potenciales. Este modelo permite a la organización asignar recursos de manera más eficiente para sobrevivir, mantenerse y en primera instancia, aumentar la rentabilidad mediante el desarrollo de políticas y estrategias que mejorarán el desempeño financiero de Productos Lácteos Marlen.

5.9.1. Misión

La misión que se detalla a continuación es para uso exclusivo de Productos Lácteos Marlen:

- Cultura corporativa: misión, visión y valores.

Al igual que las sociedades se caracterizan por tener una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas, también las empresas tienen una cultura que influye sobre sus miembros. Se entiende por cultura de la empresa el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros.

Los tres elementos de la cultura empresarial son:

- La misión es la razón de existir de la empresa, representa la personalidad de ésta y la filosofía de la compañía. La misión de una empresa debe contener una serie de elementos fundamentales: el propósito de la empresa, la estrategia y las políticas a seguir, así como los valores y estándares de comportamiento por los que se debe regir. Estos elementos están directamente conectados y definen el plan de actuación resultante de la organización. Cuanto más fuerte sea la relación entre los cuatro elementos, más sólida será la misión de la empresa. La misión de la empresa es producir alimentos funcionales de excelente calidad para atender las necesidades de determinados colectivos proporcionando a los clientes productos de calidad y respetuosos con el medio ambiente fundamentando su crecimiento en el desarrollo sostenible de su gente.
- La visión se refiere, a aquello a lo que la empresa aspira a ser. Pretende ofrecer una imagen del futuro para entusiasmar, generar compromiso y adaptar la actuación. La visión de la empresa para los próximos años es ser la mejor empresa láctea artesanal de la provincia de Tisaleo, así como contribuir a la economía y nutrición de la región, haciendo uso de mecanismos artesanales y buscando implementar la tecnología logrando ser competitivos en el mercado a nivel nacional.
- Los valores se definen como los principios que se consideran válidos dentro de la organización y definen el modo de operar de la organización. La empresa tiene unos valores marcados desde el inicio de su creación y estos valores podrían ser resumidos en: servir a los clientes sin distinciones, la búsqueda de la máxima calidad en los productos, lealtad, compromiso, innovación, la transparencia y la orientación al cliente situándole en el centro del negocio.

Tabla 5-16: Misión de la empresa

MISIÓN PARA PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
	En Productos Lácteos Marlen nos dedicamos a producir y comercializar productos lácteos de alta calidad, ofreciendo un servicio excepcional a nuestros clientes y comprometiéndonos con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible de nuestra comunidad, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la región.

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.2. Visión

Tabla 5-17: Visión de la empresa

VISIÓN PARA PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
	Nuestra visión es convertirnos en una empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos en la región, reconocida por su calidad a través de la innovación constante, la mejora continua y el compromiso con la responsabilidad social y ambiental, brindando un excelente servicio al cliente.

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.3. Valores

Tabla 5-18: Valores de la empresa

VALORES PARA PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
<p>Los valores de Productos Lácteos Marlen son la calidad, la integridad, el compromiso, la innovación y el trabajo en equipo.</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Calidad: nos esforzamos por ofrecer productos de alta calidad que cumplan con las expectativas de nuestros clientes.• Integridad: actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras operaciones.• Compromiso: nos comprometemos a cumplir con las expectativas de nuestros clientes, empleados y comunidades, y a contribuir al desarrollo sostenible de la región.• Innovación: fomentamos la creatividad y la innovación en todos nuestros procesos y productos.• Trabajo en equipo: trabajamos juntos para alcanzar nuestros objetivos y ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes.

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.4. Requisitos legales

Productos Lácteos Marlen cumplirá con todos los requisitos legales y normativas nacionales e internacionales, incluyendo las regulaciones de producción, comercialización y distribución de sus productos, cumplirá con las normas tributarias y laborales, y otras normas relevantes.

Además, la empresa seguirá las prácticas y estándares internacionales de calidad y seguridad alimentaria. Productos Lácteos Marlen, se compromete a implementar prácticas éticas y sostenibles en todas sus operaciones.

Los requisitos legales se refieren al conjunto de leyes, regulaciones y directrices que establecen los límites éticos en los que una empresa debe operar para garantizar un correcto desarrollo de sus actividades. Según Dentons (2017), es importante que las empresas respeten este marco legal para garantizar su éxito.

Tabla 5-19: Requisitos Legales para la empresa

En el caso de Productos Lácteos Marlen, la empresa está regulada por varias leyes y normativas, incluyendo:	
Constitución de la República	Normas Técnicas INEN para la producción de los productos lácteos.
Instituto de Seguridad Social	Ley de Régimen Tributario Interno
Código Laboral	Servicio de Rentas Internas
Ministerio de Relaciones Laborales	Ley de Compañías

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

El cumplimiento de estas normas asegura que los consumidores finales adquieran productos de alta calidad.

El respeto a la legislación ambiental vigente es un requisito esencial de SGA (sistema de gestión ambiental), por lo que Productos Lácteos Marlen establece sus obligaciones de política ambiental y establece los requisitos legales que le son aplicables según el objeto de actividad y ubicación geográfica.

Para cumplir con esta obligación, la empresa actualiza la información sobre los aspectos legales y reglamentarios que afectan el desempeño ambiental de la organización, así como las leyes, reglamentos y obligaciones que la empresa acepta voluntariamente. Los requisitos legales aplicables a los productos lácteos Marlen se definen y registran mediante el procedimiento RAI.SGA.PLM - P02.

En cuanto a las referencias normativas, también se hace referencia a los estándares ISO 9001 para Sistemas de Gestión de Calidad, ISO 14001 para Sistemas de Gestión Ambiental e ISO 45001 para Sistemas de Gestión de Seguridad. Estas normas son importantes para garantizar que las operaciones de la empresa se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente.

5.9.5. Alcance

El modelo de gestión administrativa-financiera de Productos Lácteos Marlen tendrá alcance en los cantones cercanos a Tisaleo. En cuanto al alcance técnico, se centra en la producción y

comercialización de quesos, yogurt y helados, considerando los procesos específicos de cada uno. La ubicación principal será Tisaleo, provincia de Tungurahua.

El objetivo es establecer estándares ambientales y de calidad que regulen las operaciones de la empresa para garantizar un cumplimiento adecuado de las leyes y normas vigentes en el país.

El alcance geográfico se refiere a la ubicación de la planta de producción de la empresa de productos lácteos Marlen.

5.9.5.1. Ubicación macro

El presente modelo se llevará a cabo en:

- País: Ecuador
- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Tisaleo
- Parroquia: Quinchicoto



Ilustración 5-10: Ubicación macro de la empresa

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

El alcance del modelo de gestión abarca los cantones cercanos a Tisaleo, como son: Cevallos, Quero, Mocha, Pelileo y Ambato.

5.9.5.2. Ubicación micro

La fábrica está ubicada en el kilómetro 15 vía a **Riobamba**, a la entrada de San Vicente.

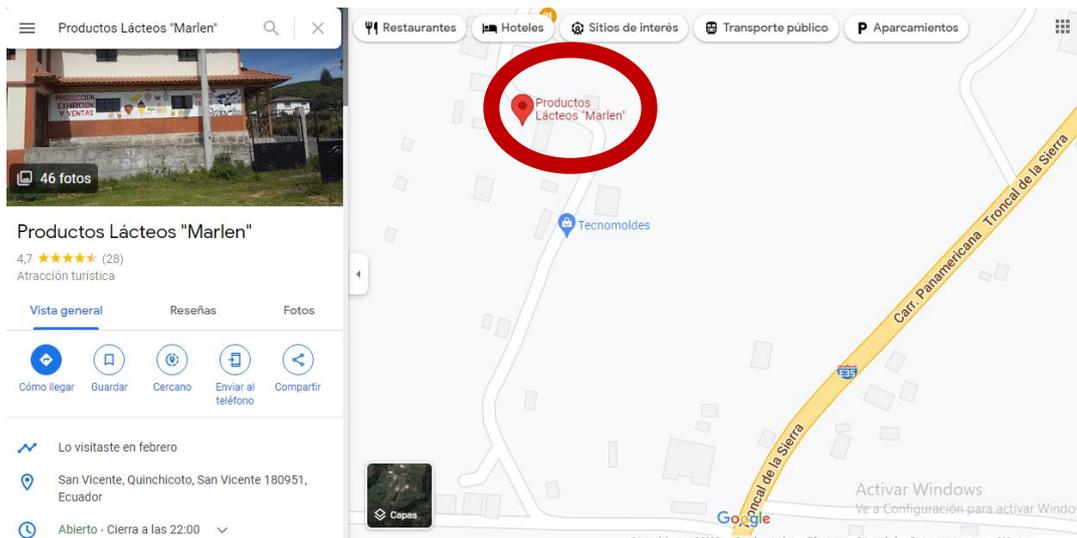


Ilustración 5-11: Ubicación micro de la empresa

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.6. Modelo de negocios

El modelo de negocios de Productos Lácteos Marlen se basará en la producción y comercialización de productos lácteos de alta calidad, a través de una estrategia de diferenciación y una política de precios competitivos. La empresa se enfocará en la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio excepcional y personalizado. Además, se comprometerá con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible de la comunidad, lo cual se basará en:

- Capturar la sinergia entre las unidades de negocio relacionadas y transformarla en ventaja competitiva.
- Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia negocios que presenten las oportunidades más atractivas.
- Revisar, corregir, unificar los principales enfoques y movimientos estratégicos propuestos por los directores de las unidades de negocios.

Tabla 5-20: Matriz de crecimiento para Productos Lácteos Marlen

Matriz desarrollada de estrategias de crecimiento		
Mercados actuales.	Penetración de Mercado	Parroquias de Tisaleo

Aumentar la participación de mercado.	Anuncios de productos y servicios de manera efectiva.	Incorporando o modificando las características del producto como: expansionando la gama de productos, desarrollando productos de nueva generación, desarrollando productos compatibles con los existentes.
Intensificar las acciones de venta acerca de los mismos clientes actuales.	Descuentos por volumen, programas de fidelización.	Recompensas por una determinada cantidad de compras en un trimestre, semestre o año.
Incrementar la frecuencia de uso.	Marketing en la retención de clientes	Ejecute promociones estratégicas en su sitio web.
Encontrando nuevas aplicaciones.	Ejecutar ventas y a su vez lograr una expansión en el mercado.	A través de redes sociales: Facebook, Instagram, TikTok y WhatsApp
Mercados nuevos (desarrollo del mercado).	Expansión geográfica.	Mocha, Cevallos, Baños, Quero, Ambato
Expansión hacia nuevos segmentos de mercado.	Canal de distribución, nuevas necesidades, productos nuevos.	Mantequilla, manjar y espumilla.

Fuente: (Andrade, 2022).

Realizado por: Mera, J., 2023.

En el ámbito empresarial, la gestión administrativa-financiera es una opción crucial para incorporar prácticas efectivas para el desarrollo empresarial. Esta gestión eficazmente dirige el uso y la optimización de los recursos invertidos para lograr la prosperidad financiera, en términos de rentabilidad y liquidez, en un horizonte temporal establecido por la empresa.

5.9.7. Matriz de partes interesadas (stakeholders)

Matriz de partes interesadas (stakeholders): En la matriz de partes interesadas de Productos Lácteos Marlen se identificarán y analizarán los grupos y personas claves que tienen interés en la empresa y sus operaciones, así como su nivel de poder e influencia para entender sus necesidades y expectativas, mantendrán una comunicación constante con ellos para poder mejorar continuamente. Las partes interesadas incluyen a los clientes, proveedores, empleados, accionistas, autoridades locales y otros actores relevantes en la región.

Tabla 5-21: Stakeholders de la empresa

IMPLICADOS	CRITERIOS O INDICADORES
Empleador	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo
Empleados	<ul style="list-style-type: none">• Salarios comparativos• Estabilidad del empleo• Oportunidad de ascenso• Condiciones de trabajo
Gobiernos	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo con programas de gobierno• Adherencias a las leyes
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Rapidez de pago• Consistencia de las compras
Clientes/Distribuidores	<ul style="list-style-type: none">• Factibilidad del producto /servicio• Valor otorgado por el precio pagado
Competidores	<ul style="list-style-type: none">• Tasa de crecimiento (intrusión en sus mercados)• Innovación de producto o servicio (fuente de nuevas ideas para utilizar)
Comunidades	<ul style="list-style-type: none">• Empleo a la población local• Mínimo de efectos negativos.
Grupos de interés especial	<ul style="list-style-type: none">• Empleo a grupos minoritarios

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.8. Liderazgo

La dirección de Productos Lácteos Marlen estará a cargo de la Tecnóloga Marlene Sánchez, la misma que se encarga de la administración y dirección de la planta junto con un equipo de líderes con experiencia y compromiso con la visión y misión de la empresa. El equipo liderará la implementación del modelo de gestión administrativa-financiera, fomentando la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo, todos comprometidos con los valores de la empresa, la mejora continua y la optimización en la producción.

5.9.9. Políticas

La política de Productos Lácteos Marlen se enfocará en la calidad, la innovación, la mejora continua, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos legales, la responsabilidad

social y el compromiso con el desarrollo sostenible de la comunidad. La empresa se comprometerá a cumplir con todas las normativas aplicables.

La organización establece una serie de acciones a seguir para asegurar la calidad de sus productos lácteos y mejorar su gestión administrativa financiera:

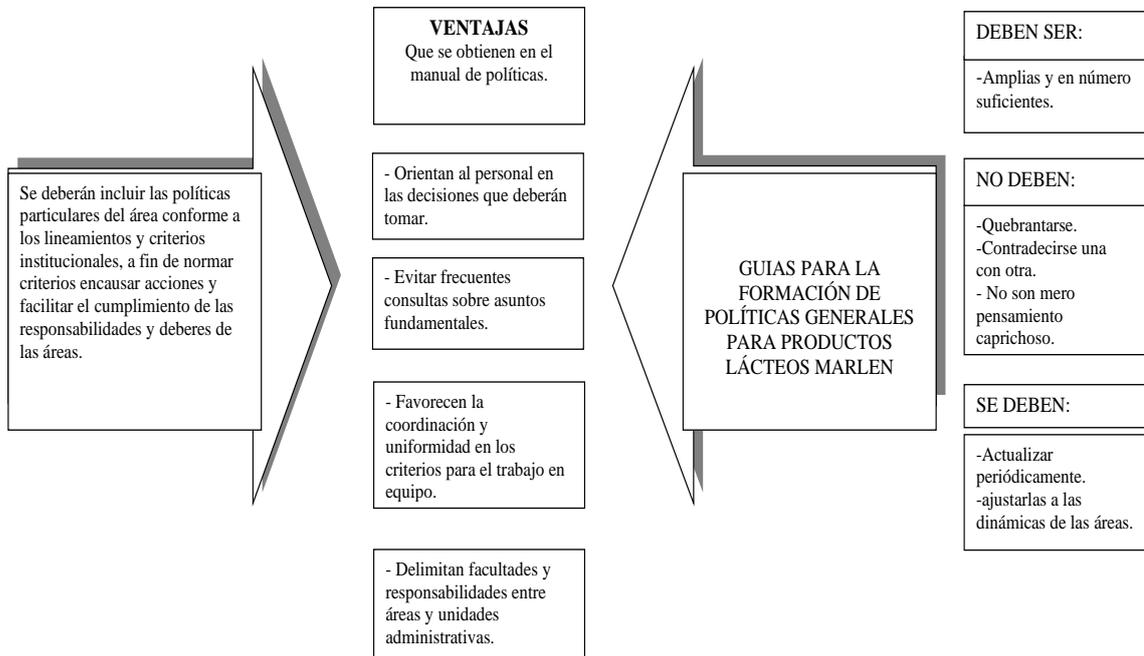


Ilustración 5-12: Guía para formular las políticas para la organización

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.9.1. Políticas para la selección de personal

Objetivo:

Evaluar las habilidades y capacidades de los solicitantes para determinar objetivamente quiénes tienen mayor potencial para desempeñar un puesto y contribuir al desarrollo tanto personal como de la organización.

Para lograr este objetivo, se tienen las siguientes políticas:

- Colocar a la persona en un puesto adecuado dentro de la empresa, asegurándose de que tenga conocimientos adicionales a los requeridos para que pueda ser promovido posteriormente a otro cargo.
- Descartar a los candidatos que no cumplan con los requisitos para el puesto, y reubicarlos en otra área en caso de que sea posible, proporcionando orientación para su nuevo cargo.

- Realizar entrevistas con criterio y ética, manteniendo el respeto por la información personal del candidato.

5.9.9.2. Políticas para el personal de Productos Lácteos Marlen

Objetivo:

Establecer los principios básicos para reclutar y seleccionar personal de manera efectiva, con el fin de administrar el desarrollo integral de los recursos humanos en la organización.

Políticas:

- Se proporcionará capacitación al empleado para que cumpla satisfactoriamente con su puesto.
- Todo el personal deberá presentarse puntualmente en el horario establecido.
- Los empleados deben registrar su asistencia de entrada y salida en su tarjeta correspondiente.
- En caso de ausencia, el trabajador deberá reportar su ausencia por teléfono dentro de la hora siguiente al horario establecido.
- El empleado tendrá una tolerancia de 10 minutos después del horario establecido.
- La evaluación del desempeño del trabajador se realizará periódicamente cada seis meses.

5.9.9.3. Políticas para el área de producción

Objetivo:

Garantizar que nuestros productos lleguen al mercado en óptimas condiciones de calidad, costo y utilidad a través de la simplificación de procesos y el uso eficiente de recursos materiales, humanos y técnicos, teniendo en cuenta el concepto de productividad que mide la relación entre los insumos y los productos.

Políticas:

- Cualquier visita a nuestras instalaciones de producción debe ser previamente anunciada al jefe de la planta correspondiente.
- Cuando la falta de energía eléctrica detenga las operaciones en las instalaciones de producción, el personal debe permanecer en su lugar de trabajo.
- Cualquier operador que maneje alguna de nuestras máquinas por primera vez debe recibir instrucciones previas de su supervisor responsable.

- Ningún supervisor debe realizar actividades que no sean inherentes a su puesto, preparación y experiencia.
- La autorización para trabajar horas extras debe tramitarse antes de las 12 del día en que se efectuarán.
- Los jefes de departamento deben reportar al departamento de mantenimiento industrial cualquier activo fijo descompuesto para su reparación y seguimiento hasta su total restauración.
- La organización no aceptará ningún material o insumo que no cumpla con los requisitos de calidad establecidos.
- Se tomarán muestras representativas de la producción para determinar la inocuidad y calidad del producto.
- Las materias primas deben mantenerse separadas de aquellas que ya han sido procesadas para evitar su contaminación.
- Es necesario rotar las materias primas dentro del almacén.
- Ninguna persona del departamento de producción puede autorizar el recibo formal de materias primas o materiales que no cumplan con los requisitos de calidad establecidos.

5.9.9.4. Políticas para el área de mercadotecnia

Objetivo:

Conocer las características del consumidor y que debe hacerse para lograr la satisfacción de las necesidades de este, los componentes de una adecuada comercialización de nuestros productos, así como detalles que se deben considerar para manejar las ventas.

Políticas:

- Supervisar y coordinar las operaciones de aquellas unidades que están bajo su control y trabajar hacia a logro de mejores en publicidad y en el aumento de ventas.
- Iniciar, aprobar, y recomendar aquellos cambios en las líneas de productos envases, empaques, publicidad etc.
- Hacer continuos estudios y realizar recomendaciones sobre cambios en los precios al director general.
- Analizar, informar y recomendar acciones relacionadas con la cobertura de mercado y los esfuerzos de ventas de los mercados y regiones objetivo.
- Promoción de noticias públicas positivas, ayudando a suprimir noticias negativas; Aclarar y aprobar comunicados de prensa provenientes de la empresa.

5.9.9.5. Políticas para el área de administración

Objetivo:

El objetivo es asesorar a la dirección general en las decisiones financieras e inversiones de la organización, el manejo adecuado de tesorería y el pago oportuno de obligaciones fiscales.

Políticas:

- Administrar los negocios financieros a través de las jefaturas de inversiones y tesorería.
- Formular planes financieros para satisfacer los requerimientos de corto y largo plazo,
- Mantener relaciones con instituciones financieras, recomendar y supervisar un sistema adecuado de pronósticos de necesidades de capital de trabajo.
- Disponer el arreglo y administración de líneas de crédito, tributarias y cumplimiento idóneo de normas dentro de la empresa.

5.9.9.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Productos Lácteos Marlen se diseñará de manera que permita una comunicación fluida y una toma de decisiones ágil y efectiva. Se establecerán unidades organizativas clave para la gestión de procesos, permite una rápida visión de la estructura formal y permite conocer las categorías de la empresa.

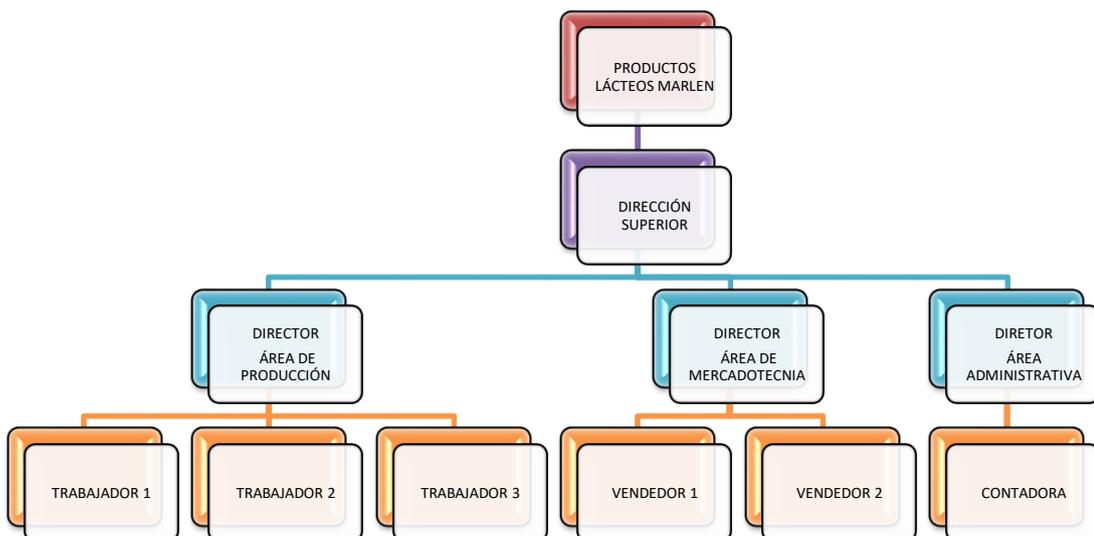


Ilustración 5-13: Organigrama estructural

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Productos Lácteos Marlen está integrado por la propietaria: Marlene Sánchez.

- Un encargado de producción: Olguer Toasa, esta área cuenta con 3 trabajadores.
- Un encargado del área de mercadotecnia: Alex Toasa, esta área cuenta con 2 vendedores.
- Un encargado del área administrativa: Jairo Toasa, esta área cuenta con una contadora.

Tabla 5-22: Niveles de la estructura organizacional

NIVEL 1
Dirección Superior
A) ÁMBITO DE JURISDICCIÓN: Su alcance se extiende a toda la organización, incluyendo todos sus aspectos y unidades correspondientes.
B) GRADO DE INFLUENCIA: Su influencia determina significativamente la forma en que la empresa opera y es el principal responsable de los resultados generales de la organización, así como de su contribución a los objetivos del sistema.
C) NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS: Deben tomar decisiones que implican un análisis exhaustivo, a menudo bajo presión de tiempo y circunstancias desfavorables.
NIVEL 2
Gerencias de áreas
a) ÁMBITO DE JURISDICCIÓN: Ejercen el liderazgo en una unidad específica de especialidad determinada.
b) GRADO DE INFLUENCIA: Son los principales responsables de los resultados obtenidos por las unidades a su cargo y de su contribución a los objetivos generales de la organización.
c) NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS: Sus decisiones requieren un análisis profundo y deben tomarse bajo presión, pero solo en el ámbito de su especialidad. Solo pueden consultar en circunstancias poco comunes.
NIVEL 3
Supervisión de línea
a) ÁMBITO DE JURISDICCIÓN: Personas que realiza tareas operativas muy similares entre sí.
b) GRADO DE INFLUENCIA: Las deficiencias en su desempeño son fácilmente detectables y en su mayoría pueden corregirse antes de que afecten a otras unidades.
c) NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS: Actúan siguiendo normas y procedimientos bien definidos, y siempre pueden acudir a su superior inmediato para aclarar dudas.
Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.9.7. Roles y responsabilidades

Se establecerán roles y responsabilidades claras para todos los miembros de la organización, para garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos y el logro de los objetivos de la empresa.

Según el organigrama estructural se presenta los siguientes manuales de funciones para uso de la organización:

Tabla 5-23: Manual de Funciones para la Dirección Superior

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		NÚMERO DE HOJA:
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: AÑO 2022	
PUESTO:	DIRECCIÓN SUPERIOR	
1. Desarrollar e implementar planes estratégicos para la empresa, identificando oportunidades para el crecimiento y la diversificación de la línea de productos.		
2. Coordinar y supervisar las operaciones diarias de la empresa, incluyendo la gestión de la producción, las ventas, las finanzas y los recursos humanos.		
3. Supervisar y gestionar el presupuesto anual de la empresa, asegurando que los gastos y los ingresos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.		
4. Establecer y mantener relaciones efectivas con proveedores, clientes y otros socios de negocios, para garantizar la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.		
5. Identificar y mitigar riesgos empresariales, incluyendo riesgos financieros, operativos y de cumplimiento, mediante la implementación de controles internos adecuados.		
6. Identificar y desarrollar oportunidades de negocio que puedan beneficiar a la empresa, incluyendo la exploración de nuevos mercados y la diversificación de la línea de productos.		
7. Planificar y supervisar la implementación de campañas publicitarias y promocionales para aumentar la visibilidad y la conciencia de la marca.		
8. Gestionar y supervisar el personal de la empresa, asegurando que se cumplan las políticas y procedimientos de recursos humanos, y que se mantenga un ambiente laboral positivo.		
9. Establecer y mantener altos estándares de calidad en la producción de los productos de la empresa, asegurando que se cumplan las normas y regulaciones aplicables.		
10. Proporcionar informes periódicos a la junta directiva y otros interesados en la empresa, sobre el desempeño financiero y operativo de la organización.		

Realizado por: Mera, J., 2023.

Tabla 51-24: Manual de Funciones para el Directo de Producción

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	NÚMERO DE HOJA:
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: AÑO 2022
PUESTO:	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
1. Planificar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la producción de los productos lácteos, asegurando la eficiencia y eficacia en los procesos y la calidad de los productos.	
2. Establecer y monitorear los indicadores de producción, analizar los datos y proponer medidas de mejora para optimizar los recursos y reducir los costos.	
3. Coordinar y liderar al equipo de trabajo del área de producción, fomentando un ambiente de trabajo seguro, saludable y productivo.	
4. Desarrollar planes de capacitación y formación para el personal del área de producción, asegurando el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.	
5. Establecer y mantener relaciones eficaces con proveedores y contratistas, garantizando la entrega de insumos y servicios necesarios para la producción en tiempo y forma.	
6. Coordinar y asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos utilizados en la producción, en conjunto con el área de mantenimiento.	
7. Asegurar el cumplimiento de los estándares de seguridad e higiene en el área de producción, cumpliendo con las normativas y regulaciones aplicables.	
8. Identificar y proponer oportunidades de mejora en los procesos de producción, así como en la selección de proveedores y maquinaria, para optimizar la eficiencia y reducir costos.	
9. Gestionar los recursos asignados al área de producción, elaborando y controlando el presupuesto anual, y coordinando el uso de los recursos financieros y materiales.	
10. Presentar reportes periódicos sobre el desempeño del área de producción a la gerencia general, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y proponer medidas de mejora.	

Realizado por: Mera, J., 2023.

Tabla 25-25: Manual de Funciones para el Directo de Mercadotecnia

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	NÚMERO DE HOJA:
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: AÑO 2022
PUESTO:	DIRECTOR ÁREA DE MERCADOTECNIA
1. Diseñar y supervisar la implementación de estrategias de marketing y publicidad para aumentar la presencia y el reconocimiento de la marca en el mercado.	
2. Realizar investigaciones de mercado para conocer las tendencias de consumo, preferencias del cliente y competencia en el sector, con el objetivo de adaptar la oferta de productos y servicios.	
3. Identificar y evaluar nuevos canales de venta y distribución para ampliar el alcance de los productos y servicios de la empresa.	
4. Coordinar y supervisar el desarrollo de campañas publicitarias y promociones, asegurando su efectividad y cumplimiento de objetivos.	
5. Gestionar la presencia de la empresa en medios digitales, incluyendo redes sociales, página web y plataformas de comercio electrónico.	
6. Supervisar la realización de eventos promocionales y de relaciones públicas que permitan fidelizar y captar nuevos clientes.	
7. Planificar y ejecutar estrategias para el lanzamiento de nuevos productos y servicios en el mercado, asegurando su éxito y rentabilidad.	
8. Gestionar y controlar el presupuesto del área de mercadotecnia, velando por el uso eficiente de los recursos disponibles.	
9. Evaluar y supervisar el desempeño del equipo de trabajo del área de mercadotecnia, asegurando su capacitación y desarrollo profesional.	
10. Establecer y mantener relaciones comerciales con clientes, proveedores y otros actores del sector, para asegurar el crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado.	

Realizado por: Mera, J., 2023.

Tabla 5-26: Manual de Funciones para el Directo Administrativo

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		NÚMERO DE HOJA:
MANUAL DE FUNCIONES	DE	VIGENTE A PARTIR DE: AÑO 2022
PUESTO:	DIRECTOR ÁREA ADMINISTRATIVA	
1. Diseñar y supervisar el plan estratégico financiero de la empresa, incluyendo la elaboración del presupuesto anual y el control de gastos e ingresos.		
2. Gestionar y supervisar los procesos contables y financieros de la empresa, incluyendo la gestión de cuentas por cobrar y pagar, la elaboración de estados financieros y la presentación de informes contables y tributarios.		
3. Coordinar y supervisar la gestión de compras y adquisiciones de la empresa, asegurando el cumplimiento de las políticas de compras y la optimización de los recursos disponibles.		
4. Establecer y mantener relaciones efectivas con proveedores, clientes y entidades financieras, para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.		
5. Gestionar y supervisar los procesos de nómina y recursos humanos de la empresa, asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos y la motivación del personal.		
6. Velar por el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales de la empresa, y coordinar los procesos de auditoría interna y externa.		
7. Analizar y evaluar los resultados financieros de la empresa, identificando oportunidades de mejora y proponiendo estrategias de mitigación de riesgos.		
8. Participar en el diseño y ejecución de proyectos especiales de la empresa, desde la perspectiva financiera y administrativa.		
9. Coordinar y supervisar la gestión de la tecnología de la información y comunicación de la empresa, incluyendo la seguridad de la información y la gestión de redes y sistemas.		
10. Participar en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, desde la perspectiva financiera y administrativa, aportando conocimientos y recomendaciones para el logro de los objetivos de la empresa.		

Realizado por: Mera, J., 2023.

Tabla 5-27: Manual de Funciones para los Operarios

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		NÚMERO DE HOJA:
MANUAL DE FUNCIONES	DE	VIGENTE A PARTIR DE: AÑO 2022
PUESTO:	OPERARIOS	
1. Preparar los equipos necesarios para la producción de los diferentes productos lácteos, siguiendo los protocolos de higiene y seguridad establecidos.		
2. Realizar el proceso de pasteurización, homogeneización y envasado de los productos, asegurando la calidad de los mismos.		
3. Controlar los tiempos y temperaturas en los procesos productivos para garantizar la calidad de los productos.		
4. Limpieza y sanitización de los equipos y utensilios utilizados en el proceso de producción.		
5. Verificar la existencia de los materiales e ingredientes necesarios para la producción, comunicando cualquier irregularidad o desviación.		
6. Asegurar que los productos finales cumplan con las especificaciones de calidad establecidas por la empresa.		
7. Realizar el etiquetado y embalaje de los productos, asegurándose de que se cumplan los estándares de presentación establecidos.		
8. Mantener el orden y limpieza en las áreas de trabajo, siguiendo los procedimientos establecidos para garantizar la seguridad en el trabajo.		
9. Colaborar en la mejora continua del proceso productivo, sugiriendo mejoras o cambios en los procedimientos para optimizar la calidad y eficiencia.		
10. Comunicar a su supervisor cualquier incidencia o irregularidad en el proceso productivo, asegurando que se cumplan los protocolos de seguridad y calidad establecidos.		

Realizado por: Mera, J., 2023.

Tabla 5-28: Manual de Funciones para los vendedores

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	NÚMERO DE HOJA:
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: AÑO 2022
PUESTO:	VENEDORES
1. Realizar visitas a clientes y prospectos para presentar los productos y servicios de la empresa.	
2. Realizar la venta de los productos de la empresa y lograr los objetivos de venta establecidos.	
3. Realizar seguimiento y atención al cliente, garantizando una excelente atención y solución a sus necesidades.	
4. Realizar cobros y seguimiento a cuentas por cobrar, asegurando el pago oportuno de las ventas realizadas.	
5. Realizar el levantamiento de pedidos y su correspondiente seguimiento hasta su entrega.	
6. Realizar la entrega de los productos, asegurando su correcta manipulación y conservación.	
7. Realizar la gestión de devoluciones y/o cambios de productos, garantizando la satisfacción del cliente.	
8. Realizar el registro y reporte de sus actividades diarias de venta, seguimiento y atención al cliente.	
9. Realizar el seguimiento y cumplimiento de los objetivos de venta establecidos por la empresa.	
10. Realizar el mantenimiento y cuidado de los recursos y herramientas proporcionados por la empresa para su labor, como vehículos, equipos de ventas, entre otros.	

Realizado por: Mera, J., 2023.

Tabla 5-29: Manual de Funciones para el Contador

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		NÚMERO DE HOJA:
MANUAL DE FUNCIONES	DE	VIGENTE A PARTIR DE: AÑO 2022
PUESTO:	CONTADOR	
1. Realizar el registro y control contable de las operaciones de la empresa, asegurando la integridad y confiabilidad de la información financiera.		
2. Elaborar los estados financieros y reportes contables requeridos por la gerencia y entidades gubernamentales, garantizando su precisión y cumplimiento de los plazos establecidos.		
3. Coordinar y ejecutar los procesos de facturación y cobranza, asegurando el adecuado registro y control de los ingresos de la empresa.		
4. Supervisar el manejo de los fondos y cuentas bancarias de la empresa, asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.		
5. Elaborar y presentar el presupuesto anual y el plan financiero de la empresa, en coordinación con la gerencia y el equipo de trabajo.		
6. Realizar el seguimiento y control del presupuesto y gastos de la empresa, proponiendo acciones correctivas en caso de desviaciones.		
7. Velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscales de la empresa, presentando oportunamente las declaraciones y pagos correspondientes.		
8. Gestionar y mantener actualizados los registros y documentación contable y financiera de la empresa, asegurando su integridad y confidencialidad.		
9. Participar en la elaboración de informes y estudios financieros que permitan la toma de decisiones de la gerencia y el mejoramiento continuo de la empresa.		
10. Brindar asesoramiento y soporte técnico en temas contables y financieros al resto del equipo de trabajo, promoviendo el desarrollo de habilidades y competencias en el área.		

Realizado por: Mera, J., 2023.

NOTA: Es importante destacar que estas responsabilidades son orientativas y pueden variar según la estrategia y objetivos de la empresa. Es necesario que los empleados reciban una formación adecuada y se les proporcionen los recursos necesarios para cumplir con sus funciones de manera eficiente y efectiva.

5.9.9.8. Responsabilidad social

Productos Lácteos Marlen se compromete a ser una empresa socialmente responsable y ética en todas sus operaciones, contribuir al desarrollo social y económico de la región, a través de iniciativas de responsabilidad social y la empresa se asegura de operar de manera sostenible, proteger el medio ambiente, apoyar a la comunidad local y garantizar el bienestar de sus empleados.

Además, se preocupa por mantener altos estándares de calidad en sus productos y por brindar un excelente servicio al cliente, su responsabilidad social está basada en:

- Contribuir con la comunidad local mediante la creación de empleos y la generación de ingresos a través de sus actividades comerciales.
- Implementar prácticas sostenibles en la producción, reduciendo su impacto ambiental y promoviendo la conservación de los recursos naturales.
- Donar productos o fondos a organizaciones benéficas o proyectos sociales en la zona.
- La implementación de una variedad de estrategias de producción más limpia tiene beneficios significativos no solo para el medio ambiente sino también para mejorar la industria, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5-30: Estrategias de producción más limpia

Ambientales	Institucionales
Reducción de la contaminación e impactos ambientales negativos.	Aumento de la productividad y calidad en la prestación de servicios.
Mínimización de residuos y vertimientos, con ahorro en costos de tratamiento.	Mejoramiento continuo de instalaciones, equipos y tecnologías.
Contribución al cumplimiento de normatividad ambiental y anticipación a reglamentos futuros más estrictos.	Mejora de la imagen de la institución, generando posicionamiento en el sector.
Reducción de costos por uso eficiente de insumos, agua y energía.	Ahorros en costos de materias primas, combustibles, agua y energía.
Generación de conciencia ambiental en el sector industrial.	Estandarización de procedimientos operativos.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.10. Procesos

El mapa de procesos describe los procesos clave en la empresa y cómo se relacionan entre sí. Los procesos en "Productos Lácteos Marlen" incluyen:

- Procesos estratégicos
- Procesos de producción
- Procesos de apoyo
- Procedimientos

5.9.10.1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos que tienen un impacto significativo en la dirección y los objetivos de la empresa a largo plazo. Los procesos estratégicos para "Productos Lácteos Marlen" en base a la información obtenida se establecen de la siguiente manera:

- Planificación estratégica.
- Identificación de oportunidades de crecimiento y expansión.
- Análisis de la competencia y del mercado.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Establecimiento de objetivos a largo plazo.
- Gestión de riesgos y oportunidades.

5.9.10.2. Procesos de producción de bienes o servicios

Los procesos de producción son aquellos que se enfocan en la creación de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. En "Productos Lácteos Marlen", los procesos de producción incluyen:

- Recepción y almacenamiento de materias primas.
- Procesamiento y producción de productos lácteos.
- Control de calidad de yogurt, queso y helados.
- Envasado y etiquetado de productos.
- Control de calidad de los productos finales.
- Almacenamiento y distribución de productos.

5.9.10.3. Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son aquellos que no están directamente relacionados con la producción de bienes o servicios, pero son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Algunos procesos de apoyo para "Productos Lácteos Marlen" incluyen:

- Gestión de compras y suministros.
- Gestión de inventarios.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión financiera y contable.
- Tecnología de la información.
- Mantenimiento y seguridad.

5.9.10.4. Procedimientos

Los procedimientos son las instrucciones detalladas que se utilizan para llevar a cabo los procesos de la empresa. Los procedimientos en "Productos Lácteos Marlen" incluyen:

- Procedimientos de gestión de recursos humanos
- Procedimientos de mantenimiento de equipos y maquinaria
- Procedimientos de compras y adquisiciones
- Procedimientos de limpieza y desinfección en el área de producción.
- Procedimientos de seguridad e higiene en la producción de alimentos
- Procedimientos de control de calidad
- Procedimientos de gestión financiera y contable.

5.9.11. Objetivos

Objetivos: Los objetivos son las metas específicas que la empresa desea lograr en un período determinado. Los objetivos para "Productos Lácteos Marlen" establecidos en este modelo son:

- Incrementar las ventas hasta en un 20% en los próximos 5 años.
- Implementar prácticas sostenibles en la producción de productos lácteos en el próximo año.
- Expandir la empresa a los cantones cercanos y aumentar la venta de productos.
- Mantener altos estándares de calidad en los productos.
- Ser socialmente responsable y ético en todas las operaciones.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

5.9.11.1. Estrategias

Tabla 5-31: Estrategias de producción

ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	
1. Mejora en la gestión de inventarios:	Establecer un sistema de seguimiento de inventarios que permita a la empresa conocer en tiempo real la cantidad y tipo de insumos y productos terminados que posee, para poder tomar decisiones acertadas en cuanto a la producción y reducir los costos asociados a la gestión de inventarios.
2. Implementación de un programa de mantenimiento preventivo:	Realizar un mantenimiento preventivo regular en las maquinarias, equipos y herramientas, para evitar fallas inesperadas que puedan afectar la producción y generar costos adicionales.
3. Capacitación continua del personal:	Implementar un plan de capacitación y entrenamiento constante para el personal de producción, para mejorar su eficiencia y eficacia en el manejo de los equipos y maquinarias, y aumentar su capacidad de identificar y resolver problemas en la producción.
4. Automatización de procesos:	Automatizar los procesos de producción para aumentar la eficiencia, reducir los costos y minimizar los errores humanos.
5. Mejora en la calidad de los productos:	Establecer un control de calidad riguroso en el proceso de producción para garantizar que los productos finales cumplan con los estándares de calidad, y así mejorar la imagen de la empresa y aumentar la satisfacción de los clientes.
6. Diversificación de la línea de productos:	Expandir la línea de productos para incluir nuevos productos lácteos, como mantequilla, manjar y espumilla, lo que permitirá a la empresa ampliar su mercado y aumentar los ingresos.
7. Mejora en la eficiencia energética:	Realizar un análisis de los costos energéticos y buscar formas de mejorar la eficiencia energética en los procesos de producción, lo que permitirá reducir los costos y minimizar el impacto ambiental.
8. Optimización de los procesos de producción:	Identificar los cuellos de botella en los procesos de producción y encontrar maneras de optimizarlos, lo que permitirá reducir los tiempos de producción y mejorar la eficiencia general.

9. Implementación de un sistema de gestión ambiental:	Establecer un sistema de gestión ambiental que permita a la empresa cumplir con las regulaciones ambientales y reducir su impacto ambiental, lo que mejorará la imagen de la empresa y aumentará la lealtad de los clientes.
10. Implementación de un sistema de gestión de riesgos:	Establecer un sistema de gestión de riesgos que permita a la empresa identificar y evaluar los riesgos asociados con la producción y encontrar maneras de minimizarlos, lo que permitirá reducir los costos y mejorar la seguridad en la producción.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Tabla 5-32: Estrategias de mercadotecnia

ESTRATEGIAS PARA AREA DE MERCADOTECNIA	
1. Establecer un plan de marketing:	Que incluya estrategias para aumentar la presencia de la marca en línea y en las redes sociales, como la creación de contenido relevante y la publicidad digital.
2. Desarrollar una estrategia de precios competitivos:	Que refleje la calidad de los productos y permita una rentabilidad adecuada.
3. Realizar encuestas de satisfacción al cliente:	Para comprender mejor sus necesidades y expectativas en cuanto a los productos, el servicio y la experiencia de compra.
4. Establecer una política de fidelización de clientes:	Ofreciendo incentivos y programas de lealtad para mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos.
5. Mejorar la imagen de la marca:	A través de un diseño atractivo y uniforme en la presentación de los productos y en la identidad visual de la empresa.
6. Expandir la línea de productos ofrecidos:	Para incluir mantequilla, manjar y espumilla, siguiendo una estrategia de desarrollo de producto.
7. Implementar una estrategia de distribución:	Para llegar a los cantones cercanos, incluyendo la apertura de tiendas físicas y la creación de alianzas estratégicas con tiendas y supermercados locales.
8. Establecer acuerdos de colaboración con proveedores de insumos:	Para garantizar una cadena de suministro eficiente y sostenible.

9. Participar en eventos locales:	Para promocionar los productos y generar relaciones comerciales con otros actores de la cadena de valor.
10. Realizar estudios de mercado:	Para identificar oportunidades de crecimiento y nuevas tendencias en el mercado de productos lácteos.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Tabla 5-33: Estrategias de administración

ESTRATEGIAS PARA ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
1. Establecer un presupuesto anual detallado:	Para cada departamento y monitorear regularmente los gastos reales versus los presupuestados.
2. Implementar un sistema de control interno y auditorías periódicas:	Para garantizar la integridad de los procesos financieros y administrativos de la empresa.
3. Desarrollar un plan de gestión de riesgos:	Que identifique los principales riesgos y oportunidades de la empresa y proponga estrategias para mitigar o aprovecharlos.
4. Implementar un sistema de contabilidad y finanzas automatizado:	Para mejorar la eficiencia y la precisión en la gestión financiera.
5. Establecer políticas y procedimientos claros:	Para la gestión de inventarios, compras y pagos a proveedores para garantizar un flujo de caja adecuado.
6. Realizar un análisis de rentabilidad de los productos ofrecidos:	Para identificar aquellos que generan mayores márgenes y aquellos que podrían ser mejorados.
7. Desarrollar un plan de inversiones a largo plazo:	Que permita la expansión de la empresa en nuevos mercados o la diversificación de la línea de productos.
8. Establecer un plan de reducción de costos:	Que identifique oportunidades para mejorar la eficiencia en la gestión de recursos y reducir los costos operativos.
9. Implementar un sistema de gestión de talento:	Que permita atraer y retener a los mejores profesionales en la empresa y desarrollar sus habilidades y competencias.
10. Realizar un análisis financiero anual de la empresa:	Para identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad y la eficiencia de la gestión financiera en general.

Realizado por: Mera, J., 2023.

Pese a que todas las estrategias son fundamentales, es importante destacar las siguientes:

- Realizar estudios de mercado para identificar oportunidades de expansión.
- Desarrollar nuevos productos en línea con las tendencias del mercado.
- Implementar prácticas sostenibles en la producción de alimentos y en la gestión de residuos.
- Fortalecer la presencia en redes sociales y en línea.
- Capacitar al personal en temas de seguridad e higiene en la producción de alimentos.

5.9.11.2. Riesgos y oportunidades

Tabla 5-34: Identificación de riesgos y oportunidades

RIESGOS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia: Uno de los principales riesgos para la empresa Productos Lácteos Marlen es la competencia en el mercado. La industria láctea es altamente competitiva y existen muchas empresas que ofrecen productos similares, por lo que la empresa debe asegurarse de mantener una ventaja competitiva y una marca sólida para mantener su posición en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado: A pesar de la competencia, la industria láctea sigue en crecimiento, lo que ofrece una oportunidad para que la empresa expanda su presencia y aumente su cuota de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las regulaciones y normativas: La empresa debe estar atenta a los cambios en las regulaciones y normativas del sector, ya que pueden afectar su operación y su rentabilidad. Por ejemplo, cambios en los requisitos sanitarios pueden implicar la necesidad de realizar inversiones adicionales en infraestructura y equipo para cumplir con las nuevas regulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de productos: La innovación en productos puede ser una oportunidad para que la empresa se diferencie de la competencia y ofrezca productos únicos y de mayor calidad. Por ejemplo, la introducción de productos orgánicos o libres de lactosa puede ayudar a la empresa a expandir su mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad de los precios de los insumos: La volatilidad de los precios de los insumos es otro riesgo importante para la empresa. Los precios de la leche, el maíz y otros insumos pueden fluctuar significativamente debido a factores como el clima, la oferta y la demanda, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de mercado: La empresa puede explorar la posibilidad de expandir su mercado a nivel regional o incluso internacional para aumentar sus ventas y rentabilidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología obsoleta: La empresa también se enfrenta al riesgo de quedar obsoleta en términos de tecnología y procesos de producción. Si no se actualiza periódicamente, la tecnología de la empresa puede volverse obsoleta y menos eficiente en comparación con la competencia, lo que puede afectar su posición en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas: Las alianzas estratégicas con otras empresas pueden proporcionar a la empresa acceso a nuevos mercados y tecnologías, y mejorar su capacidad para competir en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto del cambio climático: El cambio climático puede tener un impacto significativo en la producción de leche y otros insumos, lo que puede afectar la operación y rentabilidad de la empresa. Los cambios en las condiciones climáticas pueden afectar la disponibilidad de pasto y agua para el ganado, así como la calidad de la leche producida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias saludables: La creciente preocupación por la salud y el bienestar puede representar una oportunidad para la empresa, ya que puede desarrollar productos que satisfagan esta necesidad del mercado. Por ejemplo, la empresa puede enfocarse en productos bajos en grasas y azúcares para capitalizar esta tendencia de mercado.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.12. Plan comercial

Plan comercial: El plan comercial es un documento que describe cómo se llevarán a cabo las actividades comerciales de la empresa. Algunos elementos que podrían incluirse en el plan comercial de "Productos Lácteos Marlen" son:

- Análisis del mercado y la competencia
- Estrategia de precios y promociones
- Estrategias de distribución y expansión de mercado
- Plan de marketing y publicidad

5.9.12.1. Producto

Los productos de "Productos Lácteos Marlen" son principalmente productos lácteos, como yogur, queso y helados, pero también están considerando expandir su oferta con mantequilla, manjar y espumilla. Algunos aspectos para considerar al desarrollar nuevos productos incluyen:

- Tendencias y demandas del mercado.
- Ingredientes y costos de producción.
- Factores de calidad y sabor.
- Ofrecer productos de alta calidad, sabor y textura.
- Innovar en la presentación y empaque de los productos.

5.9.12.2. Precio

El precio es un factor clave en la decisión de compra de los consumidores y puede afectar la rentabilidad de la empresa. Algunos posibles enfoques para establecer precios en "Productos Lácteos Marlen" incluyen:

- Análisis de la competencia y los precios del mercado
- Evaluación de costos de producción y rentabilidad.
- Estrategias de descuentos y promociones.
- Ofrecer precios competitivos en relación con la calidad de los productos.
- Establecer políticas de descuento para compras de clientes frecuentes.

5.9.12.3. Plaza (mercado)

La plaza o mercado se refiere a los canales de distribución utilizados para llegar a los consumidores. Para llegar a nuevos mercados y expandir el alcance de "Productos Lácteos Marlen" pueden incluir:

- Venta directa en puntos de venta propios y distribuidores.
- Ventas en línea a través de una tienda virtual.
- Asociaciones con minoristas y cadenas de supermercados.
- Expandir la empresa a los cantones cercanos y llegar a nuevos clientes.
- Establecer acuerdos con distribuidores y minoristas para ampliar la distribución de los productos.

5.9.12.4. Publicidad y promoción (comunicación)

Publicidad y promoción (comunicación): La publicidad y promoción son importantes para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la marca y los productos de "Productos Lácteos Marlen". Algunas tácticas de promoción y comunicación que pueden utilizarse incluyen:

- Anuncios en Facebook, Instagram, Tiktok y WhatsApp
- Presencia en las redes sociales y campañas en línea.
- Eventos y degustaciones de productos en la comunidad local.
- Fortalecer la presencia en línea y en redes.

5.9.13. Planificación presupuestaria

Con la implementación del modelo de gestión administrativa y financiera propuesto, se espera un crecimiento sostenido de la empresa "Productos Lácteos Marlen" en los próximos 5 años. Se estima que la expansión a los cantones cercanos generará un aumento del 20% en las ventas, en el año 2022 las ventas se incrementarán, en un 12% y a partir de ahí se irán incrementando, para el 2023 en un 14%, para el 2024 en un 16%, para el 2025 en un 18% y para el 2026 en un 20%. Además, se espera una disminución del 5% en los costos de ventas y en los gastos operacionales debido a la implementación de nuevos productos y mercados con prácticas más eficientes y sostenibles.

- Con la implementación del modelo de gestión administrativo-financiero propuesto, se espera un crecimiento sostenible y rentable en los próximos cinco años. Se proyecta un aumento en la producción de yogurt, queso y helados. Además, se espera una expansión en los mercados locales y regionales, lo que se traducirá en un aumento en las ventas y en los ingresos de la empresa.

Tabla 5-35: Crecimiento propuesto con la implementación del modelo de gestión administrativa – financiera

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN
PROYECCIONES 2022-2026
AL 31 DE DICIEMBRE - ANUAL

AÑOS	AÑO BASE	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	TOTALES
VENTAS	\$146.019,00	\$163.541,28	\$186.437,06	\$216.266,99	\$255.195,05	\$306.234,06	\$1.127.674,43
TOTAL INGRESOS	\$146.019,00	\$163.541,28	\$186.437,06	\$216.266,99	\$255.195,05	\$306.234,06	
COSTOS	\$58.379,45	\$55.460,48	\$52.687,45	\$50.053,08	\$47.550,43	\$45.172,91	\$309.303,79
COSTOS FIJOS	\$30.552,92	\$29.025,27	\$27.574,01	\$26.195,31	\$24.885,54	\$23.641,26	
COSTO VARIABLES	\$27.826,54	\$26.435,21	\$25.113,45	\$23.857,78	\$22.664,89	\$21.531,64	
GASTOS	\$42.569,75	\$40.441,26	\$38.419,20	\$36.498,24	\$34.673,32	\$32.939,66	\$225.541,42
GASTOS OPERACIONALES	\$41.797,26	\$39.707,40	\$37.722,03	\$35.835,93	\$34.044,13	\$32.341,92	
GASTO NO OPERACIONALES	\$772,49	\$733,86	\$697,17	\$662,31	\$629,20	\$597,74	
TOTAL COSTO Y GASTOS	\$100.949,20	\$80.882,52	\$76.838,39	\$72.996,47	\$69.346,65	\$65.879,32	
SALDO CAJA	\$45.069,80	\$82.658,76	\$109.598,67	\$143.270,52	\$185.848,40	\$240.354,74	\$806.800,88

Fuente: Productos Lácteos Marlen, 2023.

Realizado por: Mera, J., 2023.

5.9.13.1. Metodología y criterios para establecer las proyecciones financieras

Para establecer las proyecciones financieras se han utilizado diferentes métodos y criterios. En primer lugar, se ha realizado un análisis histórico de los estados financieros de la empresa, identificando las tendencias y patrones en las ventas, costos y gastos. A partir de esta información se realizará las proyecciones de las ventas y costos para los próximos años, teniendo en cuenta el crecimiento esperado y los cambios en las ventas y en los costos de producción.

Además, se ha realizado estrategias administrativas-financieras utilizando diferentes escenarios y supuestos, evaluando el impacto de los diferentes factores estratégicos y las diferentes variables. Para ello, se ha utilizado un modelo financiero basado en el flujo de caja proyectado en base a los objetivos establecidos de aumentar las ventas hasta en un 20% y los costos y gastos con una reducción del 5%.

La información principal se la obtiene en base a los costos y los ingresos asociados a la producción y venta de productos lácteos y de las diferentes políticas y estrategias propuestas. Además, se considerarán las tendencias económicas y de mercado relevantes para el periodo 2022-2026, para establecer las proyecciones financieras y evaluar el desempeño de la empresa.

5.9.13.2. Auditorias

Después de aplicar el modelo de gestión, es importante llevar a cabo una auditoría para evaluar su efectividad y asegurarse de que se esté cumpliendo con los objetivos establecidos. Para realizar una auditoría al modelo de gestión, se pueden seguir los siguientes pasos:

La empresa "Productos Lácteos Marlen" se compromete a realizar auditorías periódicas para garantizar la transparencia y la integridad en todas las operaciones financieras. Se llevarán a cabo auditorías internas y externas por parte de empresas especializadas en auditoría financiera y contable. Estas auditorías permitirán detectar posibles errores o irregularidades en los estados financieros y corregirlos de manera oportuna.

Recopilar información: se deben recopilar todos los datos y documentación relacionados con el modelo de gestión, incluyendo informes financieros, informes de rendimiento, registros de reuniones, entre otros.

Analizar la información recopilada: se debe analizar la información recopilada para determinar si el modelo de gestión está cumpliendo con los criterios establecidos. Si se identifican desviaciones o problemas, se deben analizar las causas para determinar posibles soluciones.

Realizar pruebas: se pueden realizar pruebas para verificar la efectividad del modelo de gestión, como, por ejemplo, simular situaciones de crisis para evaluar la capacidad de respuesta del modelo.

Elaborar un informe de auditoría: se debe elaborar un informe detallado de la auditoría, que incluya los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para mejorar el modelo de gestión.

En resumen, la auditoría al modelo de gestión se lleva a cabo para evaluar su efectividad y asegurarse de que se esté cumpliendo con los objetivos establecidos. Para llevar a cabo la auditoría, se deben establecer criterios de evaluación, recopilar información, analizar los datos, realizar pruebas, elaborar un informe detallado y finalmente implementar mejoras si es necesario.

5.9.13.3. Mejora continua

La mejora continua es un proceso iterativo que implica la identificación constante de oportunidades de mejora y la implementación de soluciones para lograr una gestión más eficiente y efectiva. En el caso del modelo de gestión administrativa y financiera de "Productos Lácteos Marlen", se pueden seguir los siguientes pasos para implementar la mejora continua:

Identificar oportunidades de mejora: Es necesario realizar una revisión constante de los procesos de la empresa para identificar oportunidades de mejora en diferentes áreas, como la gestión financiera, la gestión de compras, la gestión de inventarios, la gestión de recursos humanos, entre otras.

Establecer objetivos claros: Una vez identificadas las oportunidades de mejora, es importante establecer objetivos claros y alcanzables que permitan medir el progreso de la implementación de la mejora continua.

Establecer un plan de acción: Es necesario establecer un plan de acción para cada una de las oportunidades de mejora identificadas, estableciendo plazos, responsables y recursos necesarios.

Implementar mejoras: Luego de establecer un plan de acción, se deben implementar las mejoras necesarias en los procesos de la empresa, asegurándose de que sean efectivas y que no afecten negativamente a la operación diaria.

Medir el impacto de las mejoras: Es importante medir el impacto de las mejoras implementadas, comparando los resultados antes y después de la implementación, para evaluar si se lograron los objetivos establecidos.

Retroalimentación y ajustes: Con los resultados de la medición, se puede ajustar el plan de acción y el modelo de gestión para continuar mejorando y mantener la mejora continua.

Es importante destacar que la implementación de la mejora continua es un proceso constante que requiere de la participación de todos los colaboradores de la empresa, así como la adopción de una cultura de mejora continua.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Tras analizar la información presentados por la administración de PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN y después de hacer las comparaciones pertinentes con la aplicación del análisis horizontal como vertical de los años 2020, 2021 y 2022 del balance general y del estado de resultados se concluye que durante el 2020 el volumen de producción es relativamente bajo, en comparación a otros años. La organización de la actividad económica en la empresa hace que existan ganancias significativas. Se analizó la representatividad de cada cuenta y porcentaje de reducción durante los presentes años, se determina que, para aumentar la rentabilidad, cuenta con una excelente infraestructura y un amplio mercado, sin embargo, se limitan al desarrollo e investigación de nuevas estrategias comerciales, desarrollo de procesos, la evidencia empírica y la poca publicidad limitan a la empresa.

La implementación de este modelo de gestión administrativa-financiera es adecuada y esencial para el éxito de una empresa de productos lácteos, con un enfoque disciplinado en la planificación, la asignación de recursos, el monitoreo y la evaluación de los resultados permitirá una mejor toma de decisiones y un mayor control sobre los costos, las previsiones para los próximos años muestran una alta rentabilidad que contribuye a la recuperación de la economía nacional.

Este modelo de gestión administrativa-financiera es efectivo y también puede ayudar a mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y de logística, lo que puede traducirse en ahorros significativos para la empresa. La planificación y el monitoreo adecuados de los procesos de producción y distribución pueden ayudar a identificar cuellos de botella y mejorar la eficiencia general.

El modelo expuesto puede ayudar a la empresa a adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, la empresa puede ajustar su estrategia para maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos, permite asegurar la trascendencia del desarrollo del estudio propuesto.

Por último, un modelo el gestión administrativa-financiera sólido mejora la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la empresa. Al tener una visión clara de los ingresos y los gastos,

por tanto; los gerentes y los empleados pueden tomar decisiones más acertadas y tomar medidas proactivas para garantizar la salud financiera a largo plazo de la empresa.

6.2. Recomendaciones

Identificar los recursos clave: Es importante identificar los recursos clave de la empresa, tales como la materia prima, el personal y los activos, y asignarlos de manera eficiente. Un modelo de gestión administrativo-financiero efectivo puede ayudar a identificar las áreas de la empresa que requieren más recursos y planificar el uso de estos de manera adecuada.

Realizar un análisis financiero periódico: Es recomendable realizar un análisis financiero periódico para evaluar la situación financiera de la empresa y tomar decisiones adecuadas en consecuencia. Este análisis puede incluir una revisión de los ingresos, los gastos, el flujo de caja y la rentabilidad, así como una evaluación de la solidez financiera general de la empresa.

Establecer un presupuesto detallado: Es fundamental establecer un presupuesto detallado que permita a la empresa monitorear y controlar los costos. El presupuesto debe incluir todos los gastos, incluyendo los costos de producción, los costos de distribución y los costos de administración, así como los ingresos esperados y los objetivos financieros.

Desarrollar un plan de gestión de riesgos: Es importante desarrollar un plan de gestión de riesgos que identifique los riesgos potenciales que pueden afectar la rentabilidad de la empresa y establezca estrategias para mitigarlos. Este plan debe incluir un análisis de los riesgos de mercado, los riesgos operativos y los riesgos financieros, así como un plan de contingencia en caso de que ocurran eventos imprevistos.

Mejorar la comunicación interna: Es recomendable mejorar la comunicación interna dentro de la empresa para garantizar que todos los departamentos estén alineados con los objetivos financieros de la empresa. Esto puede incluir la implementación de reuniones periódicas de planificación financiera, la comunicación clara de los objetivos financieros y la formación del personal en conceptos financieros básicos para ayudarles a entender mejor la importancia de la gestión financiera en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Gelves, D. (2013). *Conceptos de administración: un enfoque para la acción*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/77202?page=15>
- Andrade, Raúl. (2022). *Planificación estratégica para mejorar la productividad y eficiencia de la empresa "Mega Fruits Amazon y andes S.A" de la ciudad de Latacunga período 2022-2026* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16641/1/22T0853.pdf>
- Banco Pichincha. (2021). *Banco Pichincha*. Recuperado de: <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/clasificacion-empresas-por-tamano>
- Bolaños, Pereira, Rodríguez, Murcia & Castro, Ardila. (2020). *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las MIPYMES*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/198380?page=21>
- Cajiga, Juan. (2020). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Camacaro, María. (2016). Aplicabilidad de las herramientas de gestión administrativa en las unidades empresariales. *Universidad de los Andes*, 1(2), pp. 259-276, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4655/465549558003/html/>
- Cortez, K. & Vergara, J. (2018). *Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30417/1/IMPLEMENTACIÓN%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTIÓN%20ADMINISTRATIVA.pdf>
- CRE. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado de: https://www.constituteproject.org/constitution/Ecuador_2021.pdf?lang=es
- Estrada, Marlon. (2020). *Diseño de un Modelo de Gestión administrativa y financiera* (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/23195/1/UCE-FCA-ESTRADA%20MARLON.pdf>
- FAEDIS. (s.f.) *Gestión de Inventarios*. Recuperado de: http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/logistica/unidad_3/DM.pdf
- Fajardo, Mercedes & Gonzáles, Carlos. (2017). *Gestión Financiera Empresarial*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gestión%20financiera.pdf>

- Granda, Barreto. (2020). Análisis Financiero. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>
- Grau, Jorge E. (s.f). *Glosario Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/MET%20+%207%20-%202016%20-%20Entrevistas,%20encuestas%20y%20cuestionarios.pdf>
- Horna, Arístides Alfredo Vara. (2010). *Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Recuperado de: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentación.pdf>
- Huertas, Tannia & otros. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000100165
- IEBS. (s.f.) *Cadena de Suministro*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://comunidad.iebschool.com/jhoanamedrano/cadena-de-suministro/>
- IMECAF. (2012). *¿Qué son las Finanzas?* [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://imecaf.com/blog/2012/09/29/que-son-las-finanzas/>
- Irurita, Julen & Villanueva, Pedro. (2012). *Sistemas de Gestión de Calidad* (Tesis de pregrado, Escuela Técnica Superior De Ingenieros Técnicos). Recuperado de: <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/handle/2454/5409>
- Loja, Maricela. (2010). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para la empresa “el Agroganadero”* (Tesis de pregrado, Universidad De Especialidades Espíritu Santo). Recuperado de: <http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1107/1/TESIS%20CAROLINA%20LOJA.pdf>
- Macías, Mario Enrique & Lastra, Juan Fernando. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Mejía, Cristina. (2015). *Modelo de gestión financiera para una empresa productora y comercializadora de lácteos en la parroquia de Cayambe, provincia de Pichincha, para el periodo 2015 – 2020*. (Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/9910/T-ESPE-048671.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora García, L. A. (2012). *Modelos de optimización de la gestión logística*. S.l.: Ecoe Ediciones.
- Muñoz Rodríguez, M. (2017). *Modelo de gestión socio empresarial solidario: lineamientos conceptuales de áreas temáticas*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126043?page=67..>
- Narváez, Vicky. (2022). *Modelo de gestión financiero y administrativo para mejorar la rentabilidad de la empresa Deprodemar CIA LTDA. En el período 2021 a 2022* (Tesis de

- pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16296/1/22T0775.pdf>
- Pereira Bolaños, C. A, Murcia Rodríguez, J. C & Castro Ardila, F. E. (2020). *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las MIPYMES*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/198380?page=21>
- Pérez, Luz Helena Florez. (s.f). *Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/resumen%20ejecutivo%20del%20ensayo.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=El%20modelo%20de%20gestión%20por%20competencias%20es%20una%20herramienta%20que,para%20las%20organizaciones%20en%20la>
- Pesantez, Jessica. (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>
- Porras, Bolívar Agustín Jiménez. (2015). *Modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa “Productos lácteos Paraíso”, en la ciudad de Salcedo de la provincia de Cotopaxi* (Tesis de pregrado, Universidad de la Fuerzas Armadas). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/10252/T-ESPE-048751.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, Michael. (1985). *Cadena de valor*. Recuperado de: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Puente, Wilson. (s.f). *Técnicas utilizadas en investigación*. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos10/teut/teut>
- R&C Consulting. (2014). *Planificación Estratégica*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://rc-consulting.org/blog/2014/10/vinculacion-entre-la-planificacion-estrategica-y-la-planificacion-operativa/>.
- Rodríguez, Marcela. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/78217?page=44>
- Rubio Guerrero, G. & Uribe Macías, M. E. (2013). *Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: una aplicación para las grandes superficies*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/71013?page=154...>
- Sánchez, Paul Santiago. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

- Serrano, Mantilla. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico*. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/59112?page=11...>
- Superintendencia de Compañías. (2020). *Tabla de indicadores*. Recuperado de:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf.
- Tecnológico de Monterrey. (s.f.). *Glosario de Términos*. Recuperado de:
http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1721/Documentos/u1_glosarioap.pdf
- Terrado, A. (2007). *La cadena de suministro*. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/34472?page=6...>
- Ucha, Florencia. (2022). *Gestión de Calidad*. Recuperado de:
<https://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php#cerrar>.
- Vallejo, Lidia María Pérez. (2016). *Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial: caso de estudio en entidades hoteleras* (Tesis de pregrado, Universidad de Holguín). Recuperado de:
<https://repositorio.uho.edu.cu/bitstream/handle/uho/8549/Lidia%20María%20Pérez%20Vallejo%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vanegas, Carlos. (2020). *Política de Control Interno*. Recuperado de:
<https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-08/POLÍTICA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20DACR.pdf>.
- Villamil, A. & otros. (2022). *Polo del conocimiento*. Recuperado de:
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>



ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE DE PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
	FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
	CARRERA FINANZAS
ANEXO A	
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
Objetivo: Determinar si se aplica un modelo de gestión administrativa financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Marlen, parroquia Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia Tungurahua.	
Tiempo Aproximado: 30 minutos.	
BUEN DÍA	
Entrevistador: Joselyn Gabriela Mera Toasa	
Entrevistada: Marlene Sánchez	
Pregunta 1.	
¿Conoce la importancia de disponer de un modelo de gestión administrativa financiera para Productos Lácteos Marlen?	
.....	
.....	
Pregunta 2.	
¿Cómo realizan el análisis del contexto de la empresa en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Productos Lácteos Marlen?	
.....	
.....	
Pregunta 3.	
¿Dispone de una planificación estratégica para la empresa?	
1. Si	

2. No
3. Parcialmente
Pregunta 4.
¿Qué herramientas e información utiliza para su toma de decisiones?
.....
.....
Pregunta 5.
¿Cuál es la visión de la empresa en el largo plazo?
.....
.....
Pregunta 6.
¿Qué factores posee la empresa que ayudan a su crecimiento?
.....
.....
Pregunta 7.
¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Productos Lácteos Marlen?
.....
.....
Pregunta 8.
¿Ha acudido a alguna entidad financiera como apoyo para la empresa?
.....
.....
Pregunta 9.
¿Solicita apoyo a sus proveedores para sostener el capital de trabajo?
.....
.....
Pregunta 10.
Dispone de herramientas de gestión:
1. Políticas
2. Procesos
3. Procedimientos
Pregunta 11.
¿Cuál es su mercado actual y hacia donde se proyecta?
.....
.....

Pregunta 12.
¿Qué ventaja competitiva posee?
.....
Pregunta 13
¿Cuáles son sus principales competidores?
.....
Pregunta 14.
¿Cuáles son sus principales proveedores?
.....
Pregunta 15.
¿Qué tipo de acciones toman para minimizar los riesgos financieros de la empresa?
.....
Pregunta 16.
¿Cómo mide la satisfacción del cliente interno y externo?
.....
Pregunta 17.
¿Dispone de un plan de capacitación y perfeccionamiento de sus colaboradores?
.....
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.
¡EXCELENTE DÍA!

**ANEXO B: ENTREVISTA REALIZADA AL CONTADOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS
MARLEN**

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
	FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
	CARRERA FINANZAS
ANEXO B	
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DE LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
Objetivo: Determinar si se aplica un modelo de gestión administrativa financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Marlen, parroquia Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia Tungurahua.	
Tiempo Aproximado: 30 minutos.	
BUEN DÍA	
Entrevistador: Joselyn Gabriela Mera Toasa	
Entrevistado: Jeanneth Toasa	
Pregunta 1.	
¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto al cumplimiento de obligaciones tributarias y patronales?	
.....	
Pregunta 2.	
¿Se realiza proyecciones financieras con el fin de tener mayor control?	
.....	
Pregunta 3.	
¿Cómo es el control de flujos de efectivo?	
.....	
Pregunta 4.	
¿Qué políticas administrativas, financieras, de crédito, de compras, de gastos y de costos	

posee la empresa?
.....
Pregunta 5.
¿Cómo se rige el control administrativo?
.....
Pregunta 6.
¿Considera que la situación económica y financiera de Productos Lácteos Marlen es saludable y sostenible?
.....
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.
¡EXCELENTE DÍA!

**ANEXO C: ENCUESTA REALIZADA AL CLIENTE INTERNO DE PRODUCTOS
LÁCTEOS MARLEN**

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
	FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
	CARRERA FINANZAS
ANEXO C	
ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO DE LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
Objetivo: Determinar si se aplica un modelo de gestión administrativa financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Marlen, parroquia Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia Tungurahua.	
Tiempo Aproximado: 30 minutos.	
BUEN DÍA	
Entrevistador: Joselyn Gabriela Mera Toasa	
Entrevistado: Cliente Interno	
ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO	
1. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa Productos Lácteos Marlen?	
1. O Menos de 1 año	
2. O 1 – 2 años	
3. O 3 – 4 años	
4. O 5 años o más	
2. ¿Tiene conocimiento usted acerca de la misión y visión de Productos Lácteos Marlen?	
1. O Sí	
2. O No	
3. O Parcialmente	
3. ¿Productos Lácteos Marlen tiene claramente definido sus roles y responsabilidades de cada uno de sus colaboradores?	
1. O Sí	
2. O No	

3. O Parcialmente
4. ¿Productos Lácteos Marlen dispone de un organigrama estructural?
1. O Sí
2. O No
3. O Parcialmente
5. ¿Con qué frecuencia Productos Lácteos Marlen lleva a cabo mediciones de desempeño en el personal a fin de identificar falencias que afectan la salud de la empresa?
1. O Nunca
2. O Pocas veces
1. O Algunas veces
2. O Siempre
6. ¿Productos Lácteos Marlen brinda capacitaciones a su personal a fin de mejorar su nivel de desempeño sobre los servicios que ofrecen?
1. O Mensual
2. O Trimestral
3. O Semestral
4. O Anual
5. O No realizan
7. ¿Existe motivación por parte de la administración de Productos Lácteos Marlen con el fin de estimular a los empleados a la realización de sus actividades?
1. O Sí
2. O No
3. O Parcialmente
8. ¿Qué problemas considera usted que Productos Lácteos Marlen presenta debido a la actual gestión administrativa que maneja?
1. O Bajo nivel de desempeño en los trabajadores
2. O Insatisfacción por parte de los trabajadores
3. O Disminución en las ventas
4. O Insatisfacción de clientes
5. O Otros
9. ¿Con qué frecuencia ha observado usted que Productos Lácteos Marlen presenta problemas de producción debido a la actual gestión administrativa que maneja?
1. O Nunca
2. O Pocas veces
3. O Algunas veces

4. O Siempre
10. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa-financiera que maneja Productos Lácteos Marlen?
1. O Mala
2. O Regular
3. O Buena
4. O Muy Buena
5. O Excelente
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.
¡EXCELENTE DÍA!

**ANEXO D: ENCUESTA REALIZADA AL CLIENTE EXTERNO DE PRODUCTOS
LÁCTEOS MARLEN**

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
	FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
	CARRERA FINANZAS
ANEXO D	
ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
Objetivo: Determinar si se aplica un modelo de gestión administrativa financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Marlen, parroquia Quinchicoto, cantón Tisaleo, provincia Tungurahua.	
Tiempo Aproximado: 30 minutos.	
BUEN DÍA	
Entrevistador: Joselyn Gabriela Mera Toasa	
Entrevistado: Cliente Externo	
ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS	
1. ¿Cuánto tiempo es cliente de Productos Lácteos Marlen?	
1. <input type="radio"/> Menos de 1 año	
2. <input type="radio"/> 1 – 2 años	
3. <input type="radio"/> 3 – 4 años	
4. <input type="radio"/> 5 años o más	
2. ¿A través de qué medio conoció a la empresa Productos Lácteos Marlen?	
1. <input type="radio"/> Recomendación	
2. <input type="radio"/> Publicidad	
3. <input type="radio"/> Internet	
4. <input type="radio"/> Redes Sociales	
5. <input type="radio"/> Conocimiento propio	
6. <input type="radio"/> Otros	
3. ¿Qué tipo de productos son los que usted más adquiere en Productos Lácteos Marlen?	
1. <input type="radio"/> Yogurt	

2. O Queso
3. O Helados
4. O Todos los anteriores
4. ¿Con qué frecuencia compra usted en Productos Lácteos Marlen?
1. O Nunca
2. O Pocas veces
3. O Algunas veces
4. O Siempre
5. De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo califica usted el servicio (atención al cliente) que le brinda el personal de Productos Lácteos Marlen?
1. O Mala
2. O Regular
3. O Buena
4. O Muy Buena
5. O Excelente
6. ¿Está satisfecho con los productos de Productos Lácteos Marlen?
1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho
7. En comparación con otros productos semejantes, la calidad de los productos es:
1. O Mala
2. O Regular
3. O Buena
4. O Muy Buena
5. O Excelente
8. Valore su opinión sobre la calidad de los productos de Productos Lácteos Marlen.
1. O Mala
2. O Regular
3. O Buena
4. O Muy Buena
5. O Excelente
9. ¿Qué otros productos usted sugiere para la producción?
1. Espumilla

2. Manjar
3. Mantequilla
4. Otro:
10. A través de qué medios le gustaría recibir información de los productos de la empresa
1. Correo
2. Facebook
3. Instagram
4. Whatsapp
5. TikTok
6. Página web
7. Catálogos
8. Otro:
11. ¿Cómo califica usted los precios de los productos de Productos Lácteos Marlen?
1. O Mala
2. O Regular
3. O Buena
4. O Muy Buena
5. O Excelente
12. ¿Cómo califica usted la preparación (conocimientos) del personal de Productos Lácteos Marlen sobre los productos que ofrecen?
1. O Mala
2. O Regular
3. O Buena
4. O Muy Buena
5. O Excelente
13. ¿El despacho de su pedido en Productos Lácteos Marlen fue realizado de forma inmediata?
1. O Nunca
2. O Pocas veces
3. O Algunas veces
4. O Siempre
14. Considera usted que Productos Lácteos Marlen debería mejorar en:
1. Atención al cliente
2. Precios de Productos

3. Calidad de los productos
4. Instalaciones
5. Tiempo de respuesta, inquietudes o requerimientos
6. Otro:
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.
¡EXCELENTE DÍA!

ANEXO E: VISITAS A LA EMPRESA





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: 06 / 06 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JOSELYN GABRIELA MERA TOASA
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.



0994-DBRA-UPT-2023