



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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA EMPRESA “GARIZA MRG”, CANTÓN AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR:

AMILCAR BLADIMIR CHOLOTA HIDALGO

Riobamba – Ecuador

2023



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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA EMPRESA “GARIZA MRG”, CANTÓN AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: AMILCAR BLADIMIR CHOLOTA HIDALGO

DIRECTOR: ING. MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Amilcar Bladimir Cholota Hidalgo

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, Amilcar Bladimir Cholota Hidalgo, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 07 de junio de 2023



Amilcar Bladimir Cholota Hidalgo
C.I: 180489000-0

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación ; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA “GARIZA MRG”, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**, realizado por el señor: **AMILCAR BLADIMIR CHOLOTA HIDALGO**, 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. Fausto Francisco Navarrete Chávez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-06-07
Ing. Mauro Patricio Andrade Romero DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-06-07
Ph.D. Roberto Isaac Costales Montenegro ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-06-07

DEDICATORIA

A mi madre por su apoyo incondicional y los valores que me ha sabido inculcar durante toda mi vida. A mi padre por el mismo apoyo en todo momento.

Amilcar

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en especial a la carrera de Finanzas por permitirme formarme como un profesional en tan prestigiosa institución. A mis padres por siempre estar a mi lado apoyándome y confiando en cada paso y decisión que tomo. A mi director de tesis el Ing. Mauro Andrade por su compromiso y apoyo con sus conocimientos en esta investigación. A mi miembro de tesis el Doctor. Roberto Costales por haberme brindado toda su capacidad y conocimientos científicos en cada paso de la investigación.

Amilcar

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Limitaciones y delimitaciones	4
1.3. Problema general de investigación.....	4
1.4. Problemas específicos de investigación.....	4
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	5
1.6. Justificación.....	5
1.6.1. <i>Justificación Teórica</i>	5
1.6.2. <i>Justificación Metodológica</i>.....	5
1.6.3. <i>Justificación Práctica</i>	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de Investigación	7
2.2. Referencias Teóricas.....	7
2.2.1. <i>Modelo de gestión</i>	7
2.2.1.1. <i>Objetivo del modelo de gestión</i>.....	8
2.2.1.2. <i>Gestión administrativa</i>	8
2.2.1.3. <i>Gestión financiera</i>	9
2.2.1.4. <i>Objetivo de la gestión financiera</i>.....	10
2.2.1.5. <i>Importancia</i>	10
2.2.1.6. <i>Análisis e interpretación de la información financiera</i>	11
2.2.1.7. <i>Elementos del análisis financiero</i>	12

2.2.2.	Inventarios	12
2.2.2.1.	<i>Importancia y objetivos de los inventarios</i>	13
2.2.2.2.	<i>Tipos de inventario</i>	13
2.2.2.3.	<i>Sistemas</i>	15
2.2.2.4.	<i>Modelos</i>	16
2.2.2.5.	<i>Costos</i>	17
2.2.2.6.	<i>Control de inventarios</i>	17

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	19
3.1.	Enfoque de investigación	19
3.2.	Nivel de investigación	19
3.3.	Diseño de investigación	19
3.3.1.	<i>Descriptivo</i>	19
3.3.2.	<i>De campo</i>	20
3.4.	Tipo de estudio	20
3.4.1.	<i>Documental</i>	20
3.4.2.	<i>Analítica</i>	20
3.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	20
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	21
3.6.1.	<i>Entrevista</i>	21
3.1.2.	<i>Encuesta</i>	22

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	24
4.1.	Resultados de la encuesta	24
4.2.	Resultados de la entrevista	32
4.2.1.	<i>Área de bodega</i>	32
4.2.2.	<i>Área de logística</i>	33
4.3.	Discusión de los resultados de la encuesta y entrevista	34

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	35
5.1.	Título de la propuesta	35

5.2.	Objetivo de la propuesta	35
5.3.	Modelo de gestión administrativo	35
5.3.1.	Información general de la empresa	35
5.3.2.	Análisis empresarial	36
5.3.2.1.	<i>Análisis FODA</i>	36
5.3.2.2.	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	37
5.3.2.3.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	38
5.3.2.4.	<i>Diseño de las estrategias DOFA</i>	39
5.3.3.	Propuesta de la filosofía organizacional	42
5.3.3.1.	<i>Misión propuesta</i>	42
5.3.3.2.	<i>Visión propuesta</i>	42
5.3.3.3.	<i>Valores empresariales propuestos</i>	42
5.3.3.4.	<i>Diseño del organigrama propuesto</i>	43
5.3.4.	Políticas institucionales	43
5.3.4.1.	<i>Políticas administrativas</i>	43
5.3.4.2.	<i>Políticas de gestión y control del inventario</i>	44
5.3.5.	Manual de funciones	46
5.3.6.	Manual de procesos	60
5.3.6.1.	<i>Manual de Procesos para la Gestión y Control de Inventarios</i>	60
5.3.6.2.	<i>Manual de Procesos de Compras</i>	65
5.4.	Modelo de gestión financiero	69
5.4.1.	Evaluación financiera	69
5.4.1.1.	<i>Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera</i>	69
5.4.1.2.	<i>Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera</i>	71
5.4.1.3.	<i>Análisis e Interpretación del Estado de Situación Financiera</i>	72
5.4.1.4.	<i>Análisis e Interpretación del Estado de Resultados</i>	73
5.4.1.5.	<i>Indicadores financieros</i>	74
5.4.2.	Plan operativo	78
5.4.3.	Políticas financieras	80
5.4.3.1.	<i>Políticas de cobro</i>	80
5.4.3.2.	<i>Política de pagos a proveedores</i>	80
5.4.3.3.	<i>Política de inversión de utilidades</i>	81
5.4.4.	Proyecciones financieras	82
5.4.4.1.	<i>Proyección del Estado de Resultados</i>	82
5.4.4.2.	<i>Proyección del Estado de Situación Financiera</i>	83
5.4.4.3.	<i>Indicadores financieros 2022-2027</i>	86
5.4.5.	Sistema de monitorea y control	89

CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Población del estudio.....	21
Tabla 2-3:	Ficha de observación	23
Tabla 1-4:	Manejo adecuado de documentación administrativa y financiera	24
Tabla 2-4:	Se realizan reportes internos de ingreso y egreso de productos	25
Tabla 3-4:	Se realiza controles de verificación, inspección y recuento de productos	26
Tabla 4-4:	Se encuentra ordenadas de forma fácil y simple en la entrega de productos.....	27
Tabla 5-4:	Entrada y salida de productos verificada.....	28
Tabla 6-4:	Manejo de los productos de entrada y salida como control administrativo	29
Tabla 7-4:	Política de confidencialidad de información	30
Tabla 8-4:	Mejoramiento del inventario	31
Tabla 1-5:	información de la empresa	35
Tabla 2-5:	Matriz FODA.....	36
Tabla 3-5:	Matriz MEFI	37
Tabla 4-5:	Matriz MEFE	38
Tabla 5-5:	Matriz DOFA.....	39
Tabla 6-5:	Manual de funciones gerente	46
Tabla 7-5:	Manual de funciones jefe de producción	48
Tabla 8-5:	Manual de funciones operario.....	49
Tabla 9-5:	Manual de funciones inspector de calidad	50
Tabla 10-5:	Manual de funciones técnico de mantenimiento.....	51
Tabla 11-5:	Manual de funciones jefe de compras.....	52
Tabla 12-5:	Manual de funciones analista de compras.....	53
Tabla 13-5:	Manual de funciones supervisor de almacén	54
Tabla 14-5:	Manual de funciones operario de almacén.....	55
Tabla 15-5:	Manual de funciones chofer.....	56
Tabla 16-5:	Manual de funciones jefe de ventas	57
Tabla 17-5:	Manual de funciones vendedor	58
Tabla 18-5:	Manual de funciones contador	59
Tabla 19-5:	Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera.....	69
Tabla 20-5:	Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera.....	71
Tabla 21-5:	Indicadores de liquidez	74
Tabla 22-5:	Indicadores de rotación	75
Tabla 23-5:	Indicadores de solvencia	76
Tabla 24-5:	Indicadores de rentabilidad	77

Tabla 25-5:	Plan operativo empresa Gariza MRG	78
Tabla 26-5:	Estado de Resultados proyectado 2022-2027	82
Tabla 27-5:	Estado de Situación Financiera proyectado 2022-2027	83
Tabla 28-5:	Indicadores de liquidez	86
Tabla 29-5:	Sistema de monitoreo y control	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-3:	Análisis e interpretación de datos	22
Ilustración 1-4:	Manejo adecuado de documentación administrativa y financiera	24
Ilustración 2-4:	Se realizan reportes internos de ingreso y egreso de productos.....	25
Ilustración 3-4:	Se realiza controles de verificación, inspección y recuento de productos ...	26
Ilustración 4-4:	Se encuentra ordenadas de forma fácil y simple en la entrega de productos	27
Ilustración 5-4:	Entrada y salida de productos verificada	28
Ilustración 6-4:	Manejo de los productos de entrada y salida como control administrativo .	29
Ilustración 7-4:	Política de confidencialidad de información.....	30
Ilustración 8-4:	Mejoramiento del inventario.....	31
Ilustración 1-5:	Organigrama propuesto.....	43
Ilustración 2-5:	Planificación de la demanda.....	62
Ilustración 3-5:	Recepción y registro de materiales entrantes	63
Ilustración 4-5:	Control de inventarios	64
Ilustración 5-5:	Registros y reportes.....	65
Ilustración 6-5:	Compra.....	68
Ilustración 7-5:	Estructura Estado de Situación Financiera.....	72
Ilustración 8-5:	Composición del Estado de Resultados	73

RESUMEN

El modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa “GARIZA MRG”, cantón Ambato, provincia de Tungurahua se desarrolló con el objetivo de analizar los problemas críticos en el área de inventarios para poder plantear un modelo de inventarios de acorde al giro del negocio para incrementar la productividad en las actividades empresariales. Para el desarrollo de la investigación se aplicó métodos, técnicas, e instrumentos como encuesta a los colaboradores y una entrevista al gerente general donde se determina las siguientes falencias gestión ineficiente de las órdenes de materia prima, problemas de control y seguimiento de la mercadería, registro desfazado del ingreso-salida de inventario, falta de coordinación entre el departamento de logística, bodega y ventas, mala automatización para el seguimiento y control de inventarios, falta de capacitación al personal, incumplimiento a los procesos internos de la empresa por parte del personal. Para dar solución a los problemas se aplicó una evaluación financiera planteando de la misión, visión, organigrama, manual de funciones y estrategias financieras para mejorar la rentabilidad empresarial. Al realizar las proyecciones financieras se planteó el plan operativo y las políticas financieras propuestas, las cuáles arrojaron resultados positivos ya que los márgenes de liquidez, rotación y rentabilidad mejoran notablemente demostrando un manejo más eficiente de los recursos para una mejor toma de decisiones. Se recomienda realizar evaluaciones financieras periódicas para conocer la situación económica de la empresa con el fin de identificar problemas que podrían repercutir en la utilidad y plantear soluciones pertinentes siendo el propósito cumplir con las metas y objetivos establecidos mediante el sistema de monitoreo y control presupuestario para tener un seguimiento adecuado de la implementación del modelo de gestión administrativo y financiero e ir aplicando los correctivos necesarios sin afectar al integridad de la empresa.

Palabras claves: <MODELO DE GESTIÓN>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <CONTROL FINANCIERO>, <MARGEN DE LIQUIDEZ>, <TOMA DE DECISIONES>.



06-07-2023

1405-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The administrative and financial management model for "GARIZA MRG" company in Ambato canton of Tungurahua province was developed with the objective of analyzing the critical problems in the inventory area in order to propose an inventory model according to the business line in order to increase productivity in business activities. For the development of the research, methods, techniques and instruments were applied, such as a survey to employees and an interview with the general manager, where the following shortcomings were determined: inefficient management of raw material orders, problems in the control and follow-up of merchandise, outdated registration of input-output inventory, lack of coordination between the logistics department, warehouse and sales poor automation for inventory tracking and control, lack of training for personnel, and non-compliance with the company's internal processes by the personnel. In order to solve the problems, a financial evaluation was carried out, including the mission, vision, organization chart, function manual and financial strategies to improve the company's profitability. When the financial projections were made, the operating plan and the proposed financial policies were proposed, which generated positive results, since the liquidity, turnover and profitability margins improved notably, demonstrating a more efficient management of resources for better decision making. It is recommended to carry out periodic financial evaluations to learn about the company's economic situation in order to identify problems that could have an impact on profits and propose pertinent solutions, the purpose being to meet the goals and objectives established through the budget monitoring and control system to adequately follow up on the implementation of the administrative and financial management model and apply the necessary corrective measures without affecting the company's integrity.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <ADMINISTRATIVE PROCESSES>, <FINANCIAL CONTROL>, <LIQUIDITY MARGIN>, <DECISION MAKING>.



Lic. Silvia Narcisa Cazar Costales

C.I: 0604082255

INTRODUCCIÓN

El cambio a una economía circular (CE) está asociado con la necesidad de implementar modelos de negocio innovadores, pero la adopción de estrategias comerciales circulares en la industria ha sido limitada. De hecho, las empresas manufactureras se enfrentan a una serie de desafíos cuando hacen la transición hacia tales estrategias, sin embargo, estos desafíos rara vez se discuten en la práctica (González, y otros, 2019).

Un flujo de inventario de gestión eficaz y eficiente en toda la cadena de valor es uno de los factores clave para el éxito de las grandes y pequeñas empresas. El desafío en la gestión del inventario es equilibrar la compensación entre los suministros de inventario con la demanda. Idealmente, una empresa quiere tener suficientes inventarios para satisfacer las demandas de sus clientes sin pérdida de ventas debido a la falta de existencias. Por otro lado, la empresa no quiere tener demasiado inventario a mano debido al costo de llevar inventario. Las decisiones de inventario son de alto riesgo e impacto para la gestión de la cadena de suministro de una organización. Las prácticas de gestión de inventarios han llegado a ser reconocidas como un área problemática vital que requiere la máxima prioridad (Aldana, y otros, 2021).

Como regla general en la mayoría de las organizaciones de fabricación, los materiales directos representan hasta el 50% del costo total del producto, como resultado del dinero confiado en el inventario, lo que afecta la rentabilidad y la competitividad de la organización. Históricamente, sin embargo, las organizaciones han ignorado los ahorros potenciales de una gestión adecuada del inventario, tratando el inventario como un mal necesario y no como un activo que requiere gestión. Como resultado, muchos sistemas de inventario se basan en reglas arbitrarias. Gestión de inventario es un pilar fundamental en una organización y debe tomarse en serio (Gómez, 2019).

La inversión en inventario para una pequeña empresa ocupa un gran porcentaje del presupuesto total, sin embargo, el control de inventario es una de las áreas de gestión más descuidadas en las pequeñas empresas. Muchas pequeñas empresas tienen una cantidad excesiva de efectivo vinculada a la acumulación de inventario durante un largo período debido a la gestión de inventario floja o la incapacidad de controlar el inventario de manera eficiente. Una mala gestión del inventario se traduce directamente en tensiones en el flujo de caja de una empresa (Márquez, y otros, 2018).

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas manufactureras a nivel nacional son responsables de ofertar productos y servicios de terceros y la construcción de su materia prima, esto lo pueden hacer a nivel local, departamental nacional o internacional, sin embargo, hoy en día la gestión tanto administrativa y financiera de igual manera la gestión de inventarios es un eje fundamental dentro de una empresa. El inventario es el capital en forma de materiales, ya que estos tienen un valor para las compañías, sobre todo aquellos que se dedican a la venta de productos.

Es por ello que el inventario se ha convertido en una herramienta muy importante que se debe tomar en cuenta al momento de identificar cual es la cantidad óptima de unidades para cubrir la demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa. Sin embargo, 70 de cada 100 PYMES no llegan a más de 5 años en el mercado. Uno de los principales problemas que enfrentan hoy en día es no llevar un adecuado control de los inventarios, esto conlleva a tomar malas decisiones por parte del gerente debido a la falta de claridad de la información con relación a la gestión de inventarios en la cual afectada la rentabilidad de la empresa (Sacoto, 2017).

A nivel provincial, Tungurahua avanza a través del incremento de sus entidades económicas, dentro de estas tenemos las empresas manufactureras y comerciales en donde la gestión de inventarios también es considerada como un elemento importante para estas organizaciones, ya que les permite conocer de una mejor manera el stock disponible para su comercialización, llegando así a aumentar su rentabilidad a largo plazo (El Comercio, 2020, pág. 25).

Siendo Ambato la capital de la provincia de Tungurahua, evidencia una alta demanda de comercio por encontrarse estratégicamente en el centro del Ecuador como destino preferencial de comercialización de productos. De las principales actividades económicas en la agricultura, industria, comercio y turismo manteniendo un equilibrio entre la oferta y demanda. En el caso de la industria del calzado, con el pasar de los años se ha incrementado la demanda de calzado procedente de la ciudad, un ejemplo claro es la Empresa GARIZA MRG con su ubicación estratégica en Ambato, en el sector del parque industrial de la parroquia el Pisque entre las calles B cuarta etapa. El giro de su negocio es la venta al por mayor de suelas de calzado debido a los productos y calidad de servicio que ofrece a sus clientes, favoreciendo así su crecimiento y

desarrollo.

GARIZA MRG una Empresa con 30 años en el mercado comercial es constituida el 21 de enero del 1991, determinada por el Sistema de Rentas Internas del Ecuador como PYMES, efectúa sus actividades como una persona natural obligada a llevar contabilidad y así, teniendo como obligaciones la declaración del Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Renta, Retención a la Fuente, la empresa posee un local propio de tres plantas, los dos primeros pisos utilizados para su actividad comercial y el tercero funciona como bodega para almacenar los productos.

La empresa actualmente se encuentra conformada por 16 trabajadores a parte de los administrativos: el gerente donde su actividad principal es la coordinación de las actividades, supervisión, aprobaciones de balances; el contador debe realizar los estados financieros, facturación, retenciones, constataciones en donde emite los informes de la salida y entrada de la mercadería; secretario como función principal que realiza es atención al cliente, manejar información confidencial de la empresa, comunicación telefónica; los otros trabajadores son los que se encargan de la venta y producción de las suelas de calzado en donde cada uno de ellos deben conocer con exactitud la ubicación de cada producto y su función específica.

Después de haber realizado un levantamiento de información se determinó que disponen de un constante desajuste al momento de realizar la conciliación entre el inventario físico y la información contable manejado por el sistema Microplus, presentando problemas como el despacho ágil de la mercadería dificultando el monitoreo de ventas y compras. Además de que el área de artículos desechables evidencia un sobreabastecimiento debido a que se les presenta descuentos de proveedores y estos tienden a comprar sin tomar en cuenta que los algunos productos tienen mayor acogida y otros no, provocando así un sobre stock en bodega, esta información evidencia un control inadecuado de la gestión de inventarios afectando en la rentabilidad y crecimiento productivo de la empresa.

El sistema que maneja la Empresa GARIZA MRG es el Microplus como sistema contable en donde realizan reportes de balance general y estado de resultados, también cuentan con una base de datos de los productos, clientes e inventarios, evidenciando que los productos de mayor rotación son: suelas de calzado deportivo y los de menor circulación es, suelas de calzado industrial. Por el medio del control de inventarios del sistema se evidencia desajuste en cristalería debido a que el manejo de este tipo de artículos es delicado por lo que mantener un control en la cantidad de mercadería representa un desafío para los trabajadores por el peligro de una manipulación inadecuada del mismo. Esto ha producido pérdidas económicas en bodega, porque se presentan objetos en existencia y en bodega el producto se encuentra descontinuado o con

etiquetas de otro producto anterior y en ventas por no identificar adecuadamente el producto.

Mediante estos problemas presentados se pudo determinar la falta de un modelo de gestión administrativo-financiero que permita ejercer un control oportuno y adecuado de los recursos financieros, humanos y físicos de la empresa. Permitiendo desarrollar un manejo adecuado de inventario para mercaderías existentes asimismo de los procesos de control empresarial y económicos. Teniendo como finalidad una correcta toma de decisiones que gestione eficientemente los recursos de la compañía, optimizando la rentabilidad y así, la empresa GARIZA MRG se logre ubicar entre una de las mejores en el mercado local y nacional.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

Propuesta del modelo de Gestión Administrativa y Financiera

1.3. Problema general de investigación

¿Cómo establecer un control eficiente de la mercadería para empresas matriceras?

1.4. Problemas específicos de investigación

- ¿Cómo obtener información sobre el control de inventarios que permita tener un mejor manejo de los productos e incrementando la eficiencia de gestión de la empresa “GARIZA MRG”?
- ¿De qué manera se evidencia y se registra el crecimiento y desarrollo de las empresas?
- ¿Cómo se evalúa el correcto manejo de inventarios en las empresas?

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Implementar un Modelo de Gestión administrativo y financiero mediante la utilización de técnicas que permita un control eficiente de la mercadería para la Empresa Gariza, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, periodo 2021- 2022.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Investigar en base a los fundamentos teóricos, mediante la utilización de materiales bibliográficos, sobre el control de inventarios que permita tener un mejor manejo de los productos e incrementando la eficiencia de gestión de la empresa “GARIZA MRG”.
- Determinar si la gestión administrativa – financiera ha dificultado el crecimiento y desarrollo de la empresa, enfocado en la venta de sus productos y la vista con sus competidores
- Analizar los problemas críticos de la gestión administrativa – financiera enfocada en el área de inventarios con el que se pueda plantear un modelo de inventarios nuevo y acorde al giro del negocio para incrementar la productividad en las actividades.

1.6. Justificación

1.6.1. *Justificación Teórica*

Se justifica desde el punto de vista teórico, donde se pretende aprovechar todo el referencial teórico que existe sobre el proceso del control de Inventarios, de tal manera que sirva de fundamento para el Diseño de un Modelo de Gestión administrativo y financiero para la empresa GARIZA, contribuyendo a tener una mejor gestión de sus inventarios mediante la creación de estrategias en cuanto a la mercancía para que no exista perdidas y así, permitiendo que la empresa pueda incrementar sus ingresos, investigación que puede ser referente para otras empresas que están enfrentando por problemas similares.

1.6.2. *Justificación Metodológica*

En el aspecto metodológico, se justifica en donde se pretende utilizar los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes, permitiendo así recopilar la mayor cantidad de datos e información, en la cual se realizara a través de las encuestas a los trabajadores y entrevista al gerente de tal manera que la información adquirida sea lo más objetivo y claro posible, determinando la forma en que es llevado el manejo actual del inventario y decidir qué mecanismos deben emplearse para estructurar la propuesta.

1.6.3. *Justificación Práctica*

Desde un punto de vista práctica social, el modelo de gestión administrativo y financiero que se recomienda para la empresa GARIZA, podría traer consigo varios beneficios, en donde tendrá la

posibilidad de reducir costos, mediante una mejor gestión de los productos almacenados, aumentando también los niveles de cumplimiento en los pedidos de clientes internos y externos.

El diseño del modelo de gestión administrativo y financiero se lleva a cabo debido a que no existe información correcta tanto en el inventario físico como en el contable, productos que no pueden ser contabilizados por la fragilidad de este, en donde también existe un sobreabastecimiento de productos sin tomar en cuenta que producto tiene más rotación y cual no.

Para la realización de esta investigación logrará plantear una propuesta de un modelo de gestión administrativo - financiero con el que la Empresa y a sus trabajadores tener una mejor gestión que eliminará los déficits y sobre stocks por medio de un adecuado inventario.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación

La presente investigación se sustenta a fin de identificar la necesidad y conclusiones realizadas por varios autores, respecto a sus investigaciones, con cierta semejanza. Con la información detallada a continuación:

En la investigación titulada “Desarrollo de un modelo de gestión financiera y administrativa para la asociación de trabajadores y empleados del sector eléctrico ATEC” realizada por (Peñaloza & Espinoza, 2021) concluye que: para corregir la gestión financiera administrativa se desarrolló la propuesta de modelo de gestión (financiero administrativo), que incluye un plan estratégico, manual de procesos, manual de funciones, políticas contables, financieras, tributables y procesos contables los que son necesarios que se cumplan y sistematice en el desarrollo de la asociación.

De acuerdo a la investigación titulada “Modelo de gestión administrativo y financiero para las asociaciones de producción textil caso “asotexmo” ubicada en la ciudad de puyo provincia de pastaza.” realizada por (Amaguaña, 2020) concluye que: Con el diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero se pudo obtener la aplicación correcta de un proceso administrativo eficaz y eficiente de los recursos administrativos y financieros.

En el trabajo con la titulación “Diseño de un modelo de gestión administrativa financiera para el Hospital General Riohospital de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo” realizada por (Catagña, 2019) concluye que: una vez desarrollada el análisis de gestión administrativa y financiera establece que brinda de manera adecuada los procesos dentro del hospital, además de manera formal las funciones que cada empleado ejecuta en su puesto de trabajo. En cuanto a lo financiero establece las herramientas para el buen manejo de la información contable.

2.2. Referencias Teóricas

2.2.1. *Modelo de gestión*

Para (Alvarez, 2018) un modelo de gestión es un marco de planificación o ejecución que vincula a las personas, la tecnología y los procesos como fundamentos de toda organización. Este modelo permite a la organización realizar las siguientes acciones: en primer lugar, realizar un diagnóstico

de su situación actual; en segundo lugar, identificar las áreas que requieren mejoras y que deben abordarse; en tercer lugar, evaluar los resultados obtenidos; y finalmente, plantear posibles cambios que se pueden implementar. En resumen, un modelo de gestión sirve como referencia estratégica para la organización.

2.2.1.1. *Objetivo del modelo de gestión*

Para (Alvarez, 2018), el principal objetivo de un modelo de gestión será:

- Alinear a las personas con el propósito estratégico de la organización de manera que sus acciones contribuyan a obtener una ventaja competitiva.
- Dirigir la gestión hacia el logro de metas a corto, medio y largo plazo, mediante la definición de actividades, el control durante su ejecución, la toma de decisiones y la motivación de los empleados.
- Minimizar los riesgos para la organización.
- Implementar un enfoque de dirección basado en objetivos.
- Evaluar y supervisar el cumplimiento de las propuestas realizadas.
- Identificar y aplicar mejoras en las distintas áreas de la organización.

2.2.1.2. *Gestión administrativa*

Según (Quiroa, 2020) La gestión administrativa se refiere a un conjunto de tareas y actividades coordinadas que tienen como objetivo aprovechar de manera eficiente los recursos de una empresa. Su finalidad es alcanzar los objetivos establecidos y obtener los mejores resultados posibles.

En otras palabras, la gestión administrativa se encarga de utilizar los recursos de manera coordinada y eficiente. Para lograr esto, todas las funciones se organizan de manera que se pueda dirigir y controlar el manejo más apropiado de dichos recursos. Estas funciones incluyen la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. (Quiroa, 2020)

Son representaciones de los procesos administrativos, (planificación, organización, dirección y control) orientados a alcanzar los objetivos de la institución (Benalcázar & Ipiales, 2019).

Concluimos que se trata de un conjunto de procedimientos a través de los cuales el gerente desarrollará sus actividades completando las etapas del proceso de gobierno.

Procesos administrativos

Para (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019) la gestión administrativa en base a cuatro pilares:

La planeación: es un paso crucial en el proceso de gestión, ya que permite establecer los objetivos y metas deseadas, así como determinar los diferentes cursos de acción que se deben seguir de manera eficiente. Es el primer paso dentro de una empresa y responde a diversas interrogantes para su creación.

Organización: se encarga de distribuir las responsabilidades entre los empleados, generando vínculos y relaciones entre ellos. Esta función requiere que todas las ideas y actividades sean colocadas de manera ordenada, de modo que puedan ser ejecutadas de forma sistemática. Es fundamental para garantizar que las tareas se realicen de manera eficiente y que se mantenga un flujo de trabajo efectivo.

Dirección: implica guiar y liderar al equipo de trabajo de la organización con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos. Consiste en ejercer el mando y proporcionar la orientación necesaria para lograr una meta. Cuando esta dirección se realiza de manera adecuada, los empleados y ejecutivos de la organización pueden alcanzar el objetivo planteado inicialmente.

Control: se encarga de verificar que todas las actividades se alineen con lo establecido y planificado por la empresa. Esta función tiene la responsabilidad de llevar a cabo y lograr, a través de una ejecución correcta y ordenada, los objetivos trazados por el equipo directivo. El control garantiza que se cumplan los planes y se tomen medidas correctivas si es necesario, para asegurar el éxito de la organización.

2.2.1.3. *Gestión financiera*

Para (Fajardo & Soto, 2018) la gestión financiera se refiere a la administración de los recursos financieros de una empresa. Esta responsabilidad recae en un individuo designado como gestor o contralor, quien se encarga de llevar a cabo una adecuada administración financiera de la organización. Esto implica realizar un control preciso de los ingresos y egresos que se producen en la empresa, con el objetivo de maximizar los recursos económicos disponibles.

El gestor financiero se encarga de tomar decisiones financieras estratégicas, como la gestión de inversiones, la obtención de financiamiento, la evaluación de riesgos y la planificación presupuestaria. Su objetivo principal es asegurar la salud financiera de la organización,

optimizando la utilización de los recursos y buscando oportunidades para generar mayores beneficios económicos. (Fajardo & Soto, 2018)

Según (Fajardo & Soto, 2018) la gestión financiera se estructura bajo dos lineamientos que pueden ser:

- El análisis de la actual situación financiera de la empresa;
- Evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa.

2.2.1.4. *Objetivo de la gestión financiera*

Para (Fajardo & Soto, 2018) el objetivo esencial de la gestión financiera dentro de las entidades, es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones; esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, tales como las de administración, inversión, financiación y dividendos.

Según (Fajardo & Soto, 2018) describe los objetivos más importantes de la gestión financiera:

- Maximización de la Riqueza de los Accionistas: Es el principal objetivo de la gestión financiera, debido a que todas acciones son enfocadas en obtener un rendimiento integral de la empresa, mediante la inversión a largo plazo en todas las áreas estratégicas de la organización, tales como excelencia en el talento humano, sistematización de los procesos, calidad en atención al usuario, producción de excelencia y control de costos adecuados, información financiera que cumpla la normativa contable con su respectivo análisis financiero.
- Maximización de Utilidades de la Empresa: Es un objetivo de corto y mediano plazo, en la cual los administradores de las organizaciones se enfocan en obtener mayores rendimientos en lapso de tiempo menor a un año.

2.2.1.5. *Importancia*

Para (Fajardo & Soto, 2018) la gestión financiera es de vital importancia para una empresa debido a la amplia gama de aspectos que abarca y su impacto en el éxito y la rentabilidad de la organización. Algunos de los puntos clave que resaltan su importancia son:

1. Planificación estratégica: La gestión financiera permite una planificación estratégica sólida

al utilizar análisis financieros para evaluar la situación actual de la empresa, identificar oportunidades y establecer metas financieras a largo plazo. Esto proporciona una dirección clara y ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos.

2. **Indicadores financieros:** Los indicadores financieros, como el punto de equilibrio, el tiempo de recuperación, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), son herramientas valiosas para evaluar el desempeño financiero de la empresa. Estos indicadores ayudan a medir la rentabilidad, la eficiencia y el rendimiento de las inversiones, permitiendo tomar decisiones informadas.
3. **Pronósticos de ventas y gastos:** La gestión financiera se apoya en pronósticos de ventas y gastos para anticipar los ingresos y costos futuros. Estos pronósticos son esenciales para la planificación financiera, la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas. Ayudan a prever y prepararse para posibles escenarios y a mantener un equilibrio financiero saludable.
4. **Optimización de recursos:** La gestión financiera se enfoca en la reducción del costo de capital, aumentar los ingresos y disminuir los costos de operación. Esto implica identificar y aprovechar oportunidades para obtener financiamiento a menor costo, mejorar la eficiencia operativa, buscar nuevas fuentes de ingresos y optimizar los procesos internos para reducir los gastos. Estas acciones contribuyen a mejorar la rentabilidad y el rendimiento general de la empresa.
5. **Evaluación de la salud financiera:** La gestión financiera analiza indicadores clave, como la liquidez, la solvencia, el endeudamiento, el rendimiento y la rentabilidad, para evaluar la salud financiera de la empresa. Esto proporciona una comprensión clara de la situación financiera actual y ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento.

En conjunto, la gestión financiera es esencial para la toma de decisiones estratégicas y efectivas en una empresa. Proporciona una visión integral de los aspectos financieros y económicos, permitiendo una planificación precisa, una asignación eficiente de recursos y una maximización de la rentabilidad. La gestión financiera desempeña un papel fundamental en el éxito a largo plazo de la empresa y su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el entorno empresarial.

2.2.1.6. *Análisis e interpretación de la información financiera*

Según (Polanco, Santos, & Cruz, 2020) el análisis y la interpretación financiera consisten en presentar mediante informes la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa con la finalidad de ayudar a los usuarios de la información a tomar decisiones útiles y oportunas.

Mediante el correcto análisis e interpretación de la información financiera, se pueden analizar las

tendencias en las cuentas, pudiendo, además, evaluar si la entidad ha tenido retroceso o evolución en sus operaciones.

Objetivo del análisis financiero

Para (Polanco, Santos, & Cruz, 2020) el objetivo principal del análisis financiero es clasificar y relacionar las cifras de los estados financieros, a fin de que se puedan comparar con facilidad y que sean interpretados sus resultados, facilitando la toma de decisiones a los usuarios de la información financiera.

2.2.1.7. *Elementos del análisis financiero*

Según (Polanco, Santos, & Cruz, 2020) la Rentabilidad: Se refiere al análisis de la inversión realizada y las utilidades obtenidas de la empresa en un Período determinado, con la finalidad de determinar su rendimiento.

- La Liquidez: Se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones y compromisos en el corto plazo.
- La Solvencia: Esta se encuentra relacionada con el cumplimiento de los pagos de las obligaciones a largo plazo contraídas por la empresa.
- El Riesgo: Es la medida de incertidumbre frente a la posibilidad de que no se obtenga el rendimiento esperado en una inversión realizada.

2.2.2. *Inventarios*

El inventario consiste en un listado, ordenado, detallado y valorado de los bienes que posee la empresa estos bienes se encuentran ordenados y detallados dependiendo las características del bien que es parte de la empresa, agrupando los que son similares y valorados, ya que se deben expresar en valor económico para que formen parte del patrimonio de la empresa.

Un inventario está relacionado con dos funciones básicas en la empresa y su logística, como son la función de aprovisionamiento y distribución, por la cual la empresa debe tener un gran control de sus inventarios para realizar los aprovisionamientos adecuados y a tiempo logrando así atender a la demanda de su producto (Cruz, 2018)

Para (Álvarez & Parada, 2020) el término "inventario" se utiliza para describir las existencias de productos y materiales que se mantienen y utilizan en diversas etapas de la cadena de suministro.

Esto incluye el almacenamiento de materias primas para abastecer la planta de producción, las existencias de productos en proceso durante el proceso de fabricación y el inventario de productos terminados listos para ser distribuidos y comercializados en diferentes puntos de contacto con clientes y consumidores finales. El inventario juega un papel crucial en asegurar la disponibilidad y flujo continuo de productos a lo largo de la cadena de suministro, permitiendo satisfacer la demanda de manera eficiente y evitar interrupciones en la producción y la entrega. Un adecuado control y gestión del inventario es esencial para optimizar los costos, minimizar el riesgo de obsolescencia y maximizar la satisfacción del cliente.

2.2.2.1. *Importancia y objetivos de los inventarios*

Según (Cruz, 2018) un inventario consiste en un listado ordenado, detallado y valorado de los bienes de una empresa. Los bienes de la empresa se encuentran ordenados y detallados dependiendo de las características del bien que forma parte de la empresa, agrupando los que son similares y valorados, ya que se deben expresar en valor económico para que formen parte del patrimonio de la empresa.

Un inventario se fundamenta y está muy relacionado con dos funciones básicas en la empresa y su logística, como son la función de aprovisionamiento y distribución, ya que la empresa debe tener un gran control de sus inventarios para realizar los aprovisionamientos adecuados y a tiempo y lograr atender a la demanda de su producto. (Cruz, 2018)

Para (Cruz, 2018) los objetivos que persigue todo inventario son, entre otros:

- Reducir los riesgos manteniendo los stocks de seguridad en la organización
- Reducir los costes, ya que permite programar las adquisiciones y la producción de la empresa de forma más eficiente.
- Reducir las variaciones entre la oferta de la empresa y la demanda de los clientes.
- Reducir los costes de la distribución del producto, ya que permite programar el transporte

2.2.2.2. *Tipos de inventario*

Para (Cruz, 2018), la gestión empresarial de inventarios es crucial para asegurar un control exhaustivo de las existencias y, por ende, de las inversiones que las empresas realizan en productos para la venta o en materias primas para la producción de los productos finales.

Dependiendo de los tipos de materiales o productos que serán inventariados, existen diferentes

categorías de inventarios. A continuación, se presenta una clasificación inicial basada en diferentes características:

Según el momento

- Inventario inicial.
- Inventario final.

Según la periodicidad

- Inventario intermitente.
- Inventario perpetuo.

Según la forma

- Inventario de materias primas.
- Inventario de productos en fabricación o en curso.
- Inventario de productos terminados.
- Inventario de suministros de fábrica.
- Inventario de mercancías.

Según la función

- Inventario de tránsito.
- Inventario de ciclo.
- Inventario de seguridad.
- Inventario de previsión.
- Inventario de desacoplamiento.

Otros tipos

- Inventario físico.
- Inventario mínimo.
- Inventario máximo.
- Inventario disponible.
- Inventario en línea.

2.2.2.3. *Sistemas*

Sistema de inventario ABC

Para (Álvarez & Parada, 2020) los productos son almacenados según su nivel de rotación, siendo los tipo A los de más alta rotación, en tanto que los B y C son los de más baja. Se entiende por rotación, la relación de ventas o salidas de inventario promedio. De esta manera, los productos B y C tienen más baja salida en el almacén, comparados con su inventario promedio.

Dentro del manejo y análisis del inventario organizacional, es básico y fundamental el tener una categorización de su movimiento o costo, para esto se tiene una herramienta estadística basada en el principio de Pareto, el cual ayuda a determinar los artículos que presentan un impacto importante en el valor global del inventario, es decir, cuáles referencias representan un mayor costo, tienen una mayor demanda o le otorgan una mayor rentabilidad, lo que permite a la organización tener un flujo de efectivo para tener disposición a otros requerimientos (maquinaria, edificio, etc.). (Álvarez & Parada, 2020)

- Tipo A: generalmente representan solo cerca un 20 % del total de artículos, pero les corresponde el 80 % del consumo (o ventas) y, por lo tanto, son referencias que, por su alto costo, alta inversión en los inventarios, nivel de demanda o aporte a las utilidades, requieren por parte de la administración de un 100 % del control de sus existencias, siendo referencias de gran importancia. (Álvarez & Parada, 2020)
- Tipo B: representan otro 30 % del total, pero les corresponde únicamente el 15 % del valor del consumo (ventas), y comprenden aquellos productos que son de menor costo, menor demanda y menor grado de aporte a la utilidad, por lo cual se requiere menor control. Aportan a la organización una rentabilidad intermedia, son bienes o servicios con mediana rotación, presenta una demanda no tan acertada al momento de pronosticar. (Álvarez & Parada, 2020)
- Tipo C: este último grupo comprende las referencias de un bajo costo, nivel de inversión en el inventario bajo, poca importancia para los procesos operativos y suministran unos niveles de rentabilidad bajos, por lo cual, estas referencias requieren de muy poca supervisión sobre el nivel de existencias sobre ellas. Su costo de venta es alto, en comparación con los tipos A y B, son candidatas a que la gerencia las convierta en productos o bienes obsoletos, representando una baja rotación en la organización. (Álvarez & Parada, 2020)

Sistema de inventario justo a tiempo

Para (Álvarez & Parada, 2020) el propósito del inventario justo a tiempo es evitar el exceso de

inventario asociado con la sobreproducción. Este enfoque busca evitar situaciones en las que el inventario excede la demanda y se requieren espacios adicionales para administrar ese inventario adicional.

El sistema de inventario justo a tiempo se basa en el principio de producir y entregar los productos o materiales necesarios justo en el momento en que se requieren, sin acumular grandes cantidades de inventario. En lugar de mantener un inventario excesivo, se busca tener solo la cantidad necesaria de productos o materiales en el momento preciso en que son necesarios. (Álvarez & Parada, 2020)

Este enfoque tiene varios beneficios, como la reducción de los costos asociados con el almacenamiento y la gestión del inventario, la minimización del riesgo de obsolescencia de productos y la optimización del flujo de trabajo y la eficiencia de la producción. Al evitar el exceso de inventario, las empresas pueden mejorar su capacidad de respuesta a la demanda del mercado y reducir el desperdicio de recursos. (Álvarez & Parada, 2020)

Sin embargo, es importante señalar que el enfoque justo a tiempo requiere una planificación y coordinación precisa, así como una estrecha colaboración con proveedores confiables. También implica una gestión efectiva de la cadena de suministro para asegurar la disponibilidad oportuna de los productos o materiales necesarios. (Álvarez & Parada, 2020)

En resumen, el inventario justo a tiempo tiene como objetivo principal evitar el exceso de inventario y optimizar la gestión de los recursos, lo que a su vez puede llevar a una mayor eficiencia operativa y una mejor respuesta a la demanda del mercado.

2.2.2.4. *Modelos*

Para (Cruz, 2018) después de determinar la necesidad de almacenar la mercancía en la empresa, es fundamental establecer los modelos que se implementarán en la gestión del inventario del almacén. Para su elección, se deben tener en cuenta una serie de cuestiones previas:

- Los tipos de mercancías que se almacenan.
- Mantener siempre equilibrada la demanda y el almacenamiento del producto para no aumentar los costes del almacenamiento de forma innecesaria.
- La inversión en el inventario como el personal, transporte, gestión de perecederos, seguridad, mantenimiento del almacén, etc.
- La demanda del producto, la entrega de proveedores, entrega al cliente, ciclo de vida del

producto, etc.

El modelo determinista: en la gestión del inventario se caracteriza por su estabilidad y la facilidad para realizar cálculos precisos. En este modelo, la demanda del producto es conocida y se mantiene constante a lo largo del tiempo. Tanto el proveedor como la distribución del producto al cliente son confiables y no presentan retrasos. Además, los costos asociados al pedido y al almacenamiento son conocidos y se mantienen constantes. En resumen, el modelo determinista se basa en la estabilidad de los componentes, la previsibilidad de la demanda y la constancia de los costos, lo que permite una gestión del inventario más precisa y planificada. (Cruz, 2018)

El modelo de gestión de inventario aleatorio o basado en probabilidades: se caracteriza por la presencia de incertidumbre en el inventario, la cual es generada por la variabilidad en la demanda (tanto en la cantidad a pedir como en el momento de hacerlo) y por posibles retrasos en la entrega (tanto en la distribución al cliente como en la entrega por parte del proveedor). En este modelo, se reconoce que tanto la demanda como la entrega son eventos aleatorios, lo cual dificulta la determinación precisa de cuánto y cuándo se debe realizar un pedido. Por lo tanto, se utilizan técnicas y métodos probabilísticos para estimar la demanda futura y determinar los niveles óptimos de inventario. Esto implica considerar diferentes escenarios posibles y aplicar modelos estadísticos para tomar decisiones informadas (Cruz, 2018).

2.2.2.5. *Costos*

Según (Álvarez & Parada, 2020) los inventarios representan un costo importante en la contabilidad de las empresas e impactan en los procesos de aprovisionamiento cuando se activa la compra, a su vez, los inventarios deben ser almacenados, lo cual conlleva costos relacionados con el almacenamiento y el mantenimiento de los mismos para asegurar su buen estado para un periodo determinado. De esta manera, los costos asociados al inventario son:

- Costos de almacenamiento: alquiler, bodegaje o almacenamiento y otros costos operativos.
- Costos de mantenimiento: costos de capital, costos de seguros e impuestos, costos de riesgos (deterioro, hurtos).
- Costos por falta de existencias: costos por pérdida de ventas, costos por pedido pendiente.

2.2.2.6. *Control de inventarios*

Para (Rodríguez, 2021) el control de inventarios es un sistema que permite que una empresa gestione las existencias que almacena. De esta forma, además de saber qué tiene, identifica cuáles

productos debe mover más rápido, cuáles son los que escasean, cómo es su rotación y en cuáles invierte más recursos para su correcto almacenaje.

Componentes del proceso de control de inventarios

- **Objetivos:** sobre la función del inventario
- **Políticas:** operacionales y de estrategia de la empresa
- **Planes y normas:** acciones a corto, mediano y largo plazo
- **Sistema y procedimientos:** uso de software y acciones

Tipos de sistemas de control de inventarios

- **Método ABC:** califica las mercancías por valor y cantidad
- **Método PEPS:** identifica los primeros artículos que ingresan al inventario para que sean los primeros en venderse
- **Método EOQ:** halla el monto de pedido que reduzca los gastos de inventario en una cantidad **importante.**
- **Método UEPS:** prioriza la venta de los artículos más recientes en ingresar.
- **Conteo cíclico:** implica hacer un contero regular de una parte de las existencias
- **Método del precio ponderado:** parte de un promedio por lote sin importar su fecha o de salida.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

Para la investigación, se utilizó un enfoque de investigación cualitativa para la creación de un modelo de gestión administrativa- financiera, detallada a continuación:

3.2. Nivel de investigación

Según (Santander Universidades, 2021) la investigación cualitativa implica la recolección y análisis de datos que no son de naturaleza numérica, con el objetivo de comprender conceptos, opiniones o experiencias. Se enfoca en datos relacionados con experiencias vividas, emociones o comportamientos, y busca comprender los significados que las personas les atribuyen. Como resultado de este enfoque, los hallazgos se expresan en forma de palabras o descripciones narrativas.

Durante el desarrollo de la presente investigación en la empresa GARIZA MRG, esta modalidad de investigación permitirá recolectar información amplia que será analizada y servirá para medir, cualificar y describir la problemática que está pasando la empresa.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. *Descriptivo*

Para (Monroy & Nava, 2018) la investigación descriptiva se enfoca en analizar situaciones o fenómenos tal como son en la realidad, y su característica principal es ofrecernos una interpretación precisa y exacta.

La presente investigación concentra su análisis en información específica acerca de diferentes aspectos de la empresa para poder estructurar el modelo de gestión administrativa- financiera enfocada al desarrollo de un adecuado inventario. El procedimiento consiste en ubicar en las variables al personal que labora en la empresa y así proporcionar su descripción.

3.3.2. *De campo*

Según (Monroy & Nava, 2018) facilita la posibilidad de realizar una observación directa del objeto de estudio, así como recopilar testimonios que permitan contrastar la teoría con la práctica en la búsqueda de una verdad objetiva. Permite obtener información mediante la interacción directa con el objeto de investigación, lo cual resulta en datos empíricos. Las metodologías más utilizadas son la observación, guía de observación, diario de campo, entrevista y cuestionario.

Es así que se realizó un levantamiento de información en la empresa identificando los principales problemas de la gestión administrativa – financiera de GARIZA MRG y las causas.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. *Documental*

Mediante la investigación documental se acudirán a una información para ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros en los cuales se encontrará fundamentos, los mismos que serán analizados para establecer relaciones o diferencias respecto al problema de estudio.

3.4.2. *Analítica*

Esta investigación es analítica porque se analizará la gestión de los inventarios en la empresa para poder comprender y obtener conclusiones de la información obtenida. Se analizará cada uno de los aspectos importantes de los inventarios de cómo han sido manejados hasta la fecha y que porcentaje aportado al desarrollo de la empresa.

3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, entre otros) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. (Toledo N., 2020)

Es fundamental que nuestra investigación establezca de manera precisa el conjunto completo de unidades de análisis que vamos a estudiar. A este conjunto se le conoce como población. (Perez, Perez, & Seca, 2020)

Constituye la población de la empresa “GARIZA MRG” tanto de administrativos como operativos detallada en la siguiente tabla.

Tabla 1-3: Población del estudio

Población	N° personal
Gerencia	1
Secretaria	1
Contabilidad	2
Recursos humanos	2
Logística	3
Bodega	4
Sistemas	3
Total	16

Fuente: Gariza MRG, (2022).
Realizado por: Chota, A. 2022.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Entrevista

Se realizará la entrevista con el personal de bodega y administrativa para obtener información clara y concreta y así tener el conocimiento de cómo proceder la ejecución del modelo de gestión de inventarios.

3.1.1.1. Área de bodega

1. ¿Existe la utilización de cuentas apropiadas de control por localización y clases de existencia?
2. ¿Se mantiene la entidad registros de inventarios permanentes de existencias?
3. ¿Se realiza de forma regular el inventario permanente entre bodega y logística?
4. ¿Se comprueba los ajustes por diferencias en los registros permanentes de existencia en base a los inventarios físicos realizados?
5. ¿Esta adecuadamente segregada las funciones de recepción de productos de entrada y salida?

3.1.1.2. Área de logística

1. ¿Existe la utilización de cuentas apropiadas de control por localización y clases de existencia?
2. ¿Se mantiene la entidad registros de inventarios permanentes de existencias?
3. ¿Se realiza de forma regular el inventario permanente entre bodega y logística?
4. ¿Se comprueba los ajustes por diferencias en los registros permanentes de existencia en base a los inventarios físicos realizados?
5. ¿Esta adecuadamente segregada las funciones de recepción de productos de entrada y salida?

3.1.2. Encuesta

Se realizará al personal que labora en la empresa, será elaborado con preguntas concretas para obtener la información precisa y clara para su respectiva tabulación, interpretación y análisis.

Cuestionario destinado al personal laboral.

1. ¿Se maneja adecuadamente los registros y documentación administrativa- financiera en la empresa?
2. ¿En la empresa se realizan reportes internos de ingreso y egreso de productos con el programa de microplus?
3. ¿Se realiza controles de verificación, inspección y recuento de productos comparados con el programa de microplus?
4. ¿Las existencias almacenadas se encuentran ordenadas de forma que facilite y simplifique la entrega de los productos?
5. ¿La entrada y salida de productos es verificada en bodega como en logística?
6. ¿El manejo de los productos está contemplado de entrada y salida en logística?
7. ¿Se aplica políticas de confidencialidad de información financiera y de cartera de clientes?
8. ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de inventario?

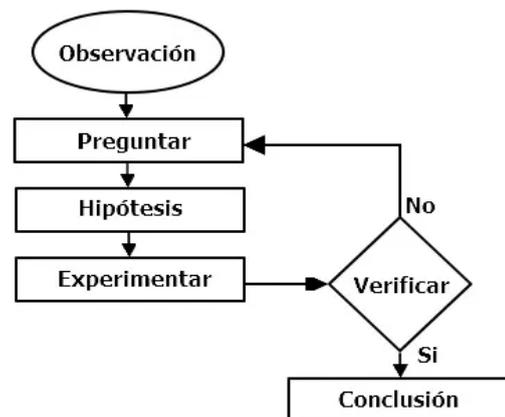


Ilustración 1-3: Análisis e interpretación de datos
Realizado por: Chota, A. 2022.

Para alcanzar los resultados esperados, se realizará la técnica de la observación y se aplicaran las preguntas, una vez obtenida la información esta será registrada en la ficha de observación para obtener la hipótesis posteriormente se pasa a la experimentación y se verifico si se cumplió la hipótesis, de cumplirse se obtiene las conclusiones y finaliza el proceso caso contrario se volverá aplicar las interrogantes.

Tabla 2-3: Ficha de observación

Institución:			
Observador:		Área:	
Objeto:		Fecha:	
Acciones	1	2	3 4
Observaciones:			

Realizado por: Chota, A. 2022.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta

1. ¿Se maneja adecuadamente los registros y documentación administrativa- financiera en la empresa?

Tabla 1-4: Manejo adecuado de documentación administrativa y financiera

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Oportuna	5	31%
Lenta	8	50%
Rápida	3	19%
Total	16	100%

Realizado por: Chota, A. 2022.

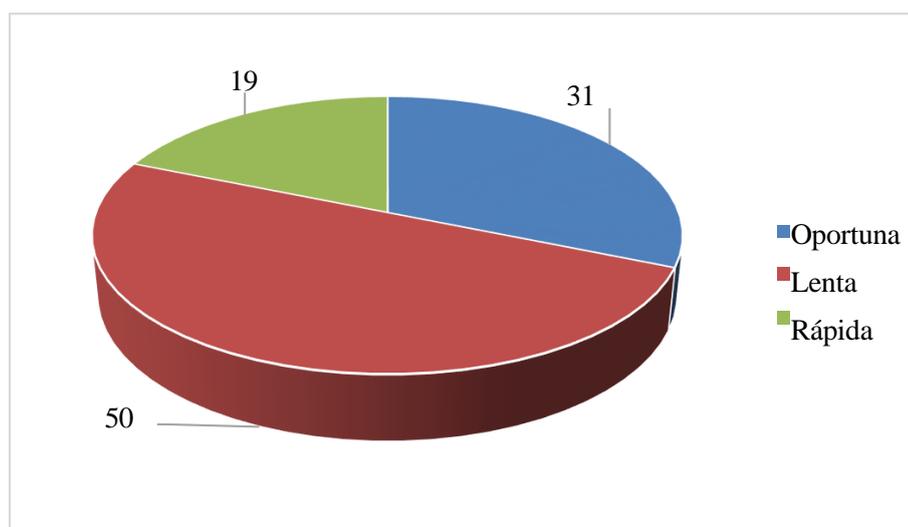


Ilustración 1-4: Manejo adecuado de documentación administrativa y financiera

Realizado por: Chota, A. 2022.

Los operarios encuestados en un 50%, afirman que, si se realiza un manejo adecuado de documentación administrativa y financiera lento, mientras que el 31% que es oportuna y 19% es rápida de la documentación en la empresa. Por los resultados se puede evidenciar que el manejo de información es lento.

2. ¿En la empresa se realizan reportes internos de ingreso y egreso de productos con el programa microplus?

Tabla 2-4: Se realizan reportes internos de ingreso y egreso de productos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	31%
A veces	8	50%
Nunca	3	19%
Total	16	100%

Realizado por: Chota, A. 2022.

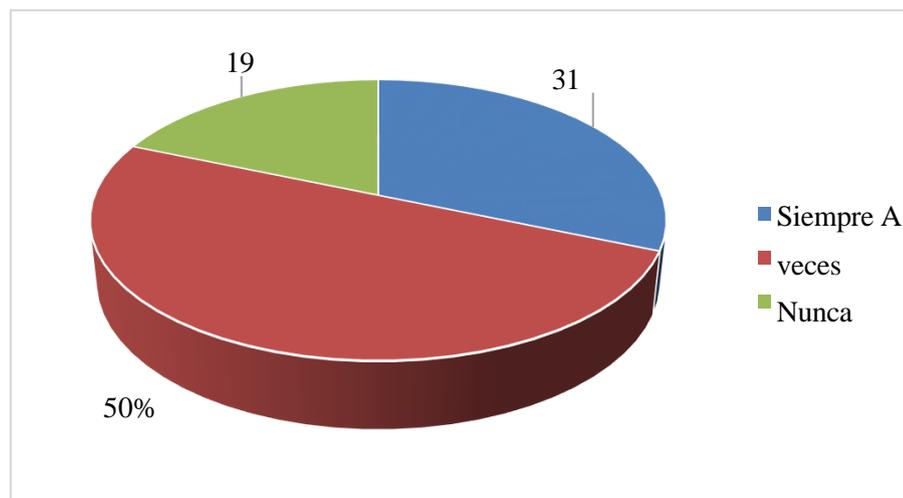


Ilustración 2-4: Se realizan reportes internos de ingreso y egreso de productos

Realizado por: Chota, A. 2022.

Los operarios encuestados en un 50%, afirman que, si realizan reportes internos de ingreso y egreso de productos no tan continuamente, mientras que el 31% señala que se realiza siempre y 19% en cambio no la realiza ni manual ni en el programa de microplus. Es necesario que los reportes se realicen continuamente para poseer una información adecuada y no se filtre o se escape ninguna información.

3. ¿Se realiza controles de verificación, inspección y recuento de productos comparados con el programa de microplus?

Tabla 3-4: Se realiza controles de verificación, inspección y recuento de productos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	50%
A veces	6	27%
Nunca	2	13%
Total	16	100%

Realizado por: Chota, A. 2022.

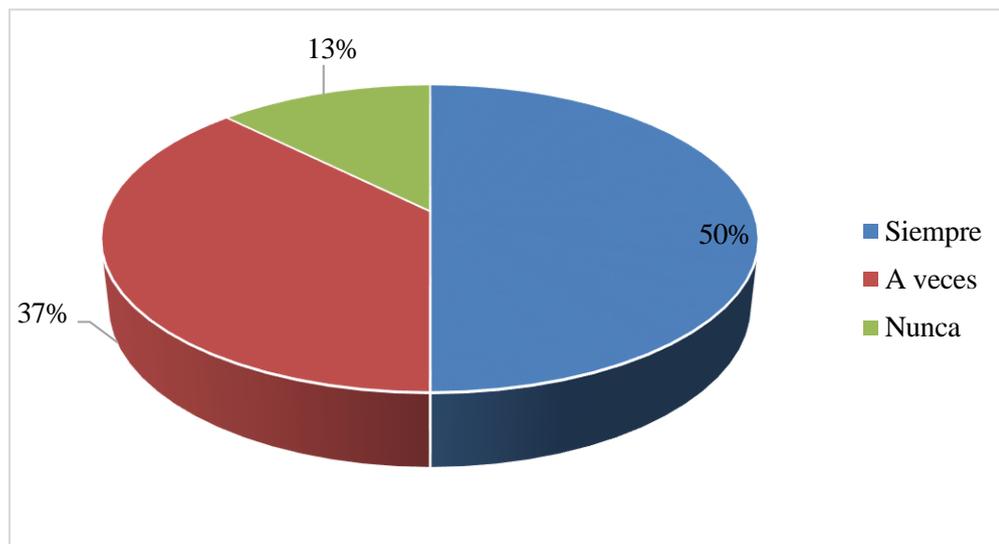


Ilustración 3-4: Se realiza controles de verificación, inspección y recuento de productos

Realizado por: Chota, A. 2022.

Los operarios encuestados en un 50%, afirman que, siempre realizan controles de verificación, inspección y recuento de productos, mientras que el 37% señala que a veces y el 13% en cambio no la realiza solo recibe el producto confiando en la ficha de recepción de producto y menos la verificación en el programa microplus.es necesario siempre realizar la inspección y verificación.

4. ¿Las existencias almacenadas se encuentran ordenadas de forma que facilite y simplifique la entrega de los productos?

Tabla 4-4: Se encuentra ordenadas de forma fácil y simple en la entrega de productos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	50%
A veces	8	44%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

Realizado por: Chota, A. 2022.

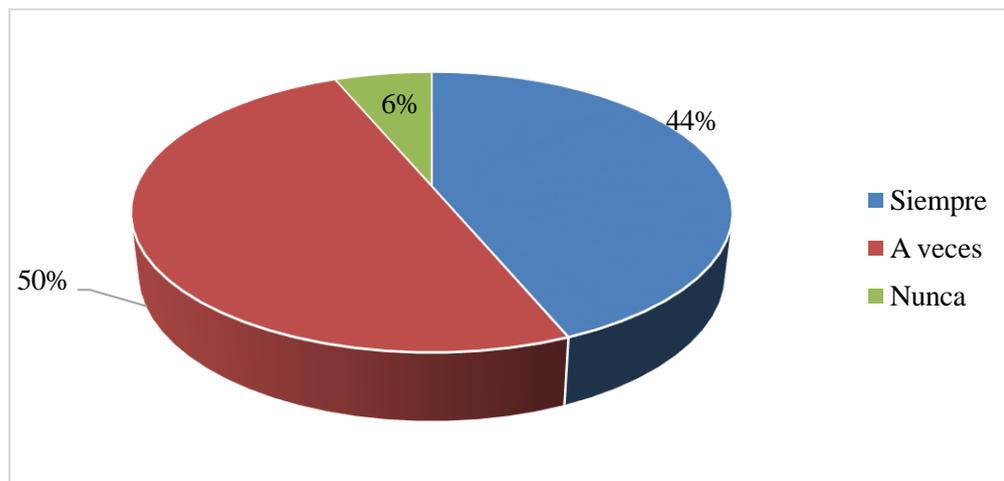


Ilustración 4-4: Se encuentra ordenadas de forma fácil y simple en la entrega de productos

Realizado por: Chota, A. 2022.

Los operarios encuestados en un 50%, afirman que, a veces revisan si hay existencias almacenadas se encuentran ordenadas de forma que facilite y simplifique la entrega de los productos, mientras que el 37% señala que siempre organizan el inventario y el 6% en cambio no lo realiza solo recibe el producto confiando y lo organiza como llega sin percatarse de que la salida del producto se dificulta saliendo primero lo que llegó y quedando lo antiguo en bodega.

5. ¿La entrada y salida de productos es verificada en bodega como en logística?

Tabla 5-4: Entrada y salida de productos verificada

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	19%
A veces	9	56%
Nunca	4	35%
Total	16	100%

Realizado por: Chota, A. 2022.

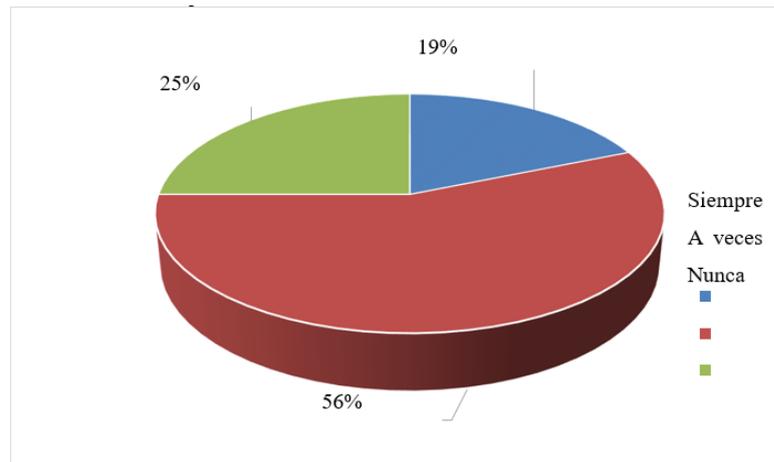


Ilustración 5-4: Entrada y salida de productos verificada

Realizado por: Chota, A. 2022.

Los operarios encuestados en un 56%, afirman que, a veces se verifica los productos de entrada y salida de bodega con logística, mientras que el 25% señala que nunca realizan la verificación de los productos y el 19% en cambio señala que siempre trata de realizar una la entrada y salida de productos tanto en logística y bodega.es importante realizar este proceso.

6. ¿El manejo de los productos está contemplado de entrada y salida en logística?

Tabla 6-4: Manejo de los productos de entrada y salida como control administrativo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	31%
A veces	8	50%
Nunca	3	19%
Total	16	100%

Realizado por: Chota, A. 2022.

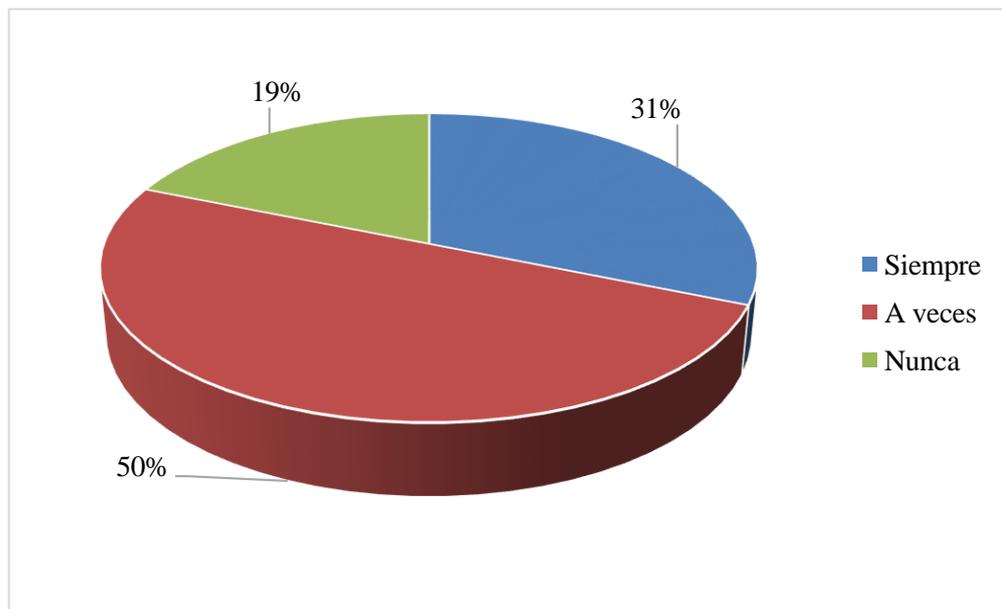


Ilustración 6-4: Manejo de los productos de entrada y salida como control administrativo

Realizado por: Chota, A. 2022.

Los operarios encuestados en un 50%, afirman que, a veces se realiza el manejo de los productos contemplado en la entrada y salida en el departamento de logística, mientras que el 31% señala que siempre maneja la verificación de los productos y el 19% en cambio señala que nunca los verifica ni en logística ni en bodega. Es necesario que con frecuencia se realice el manejo de entrada y salida.

7. ¿Se aplica políticas de confidencialidad de información financiera y de cartera de clientes?

Tabla 7-4: Política de confidencialidad de información

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	63%
A veces	5	31%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

Realizado por: Chota, A. 2022.

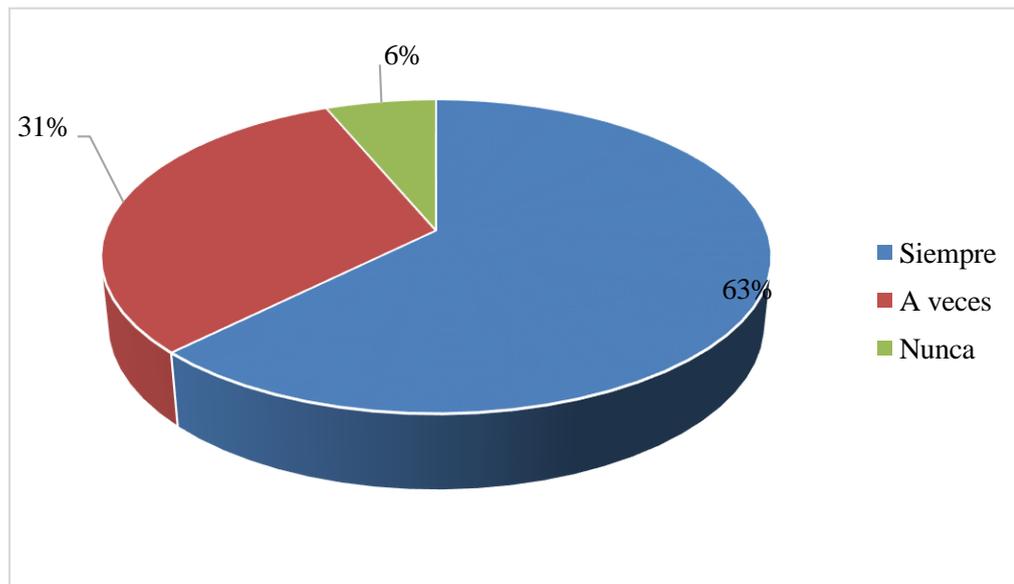


Ilustración 7-4: Política de confidencialidad de información

Realizado por: Chota, A. 2022.

Los operarios encuestados en un 63% afirman que, siempre se aplica políticas de confidencialidad de información financiera y de cartera de clientes, mientras que el 31% señala que a veces no se acata la información brindada para la cartera de clientes ni su recuperación y el 6% en cambio señala que nunca. Es una buena opción tener políticas de confiabilidad de la información.

8. ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de inventario?

Tabla 8-4: Mejoramiento del inventario

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	56%
No	7	44%
Total	16	100%

Realizado por: Chota, A. 2022.

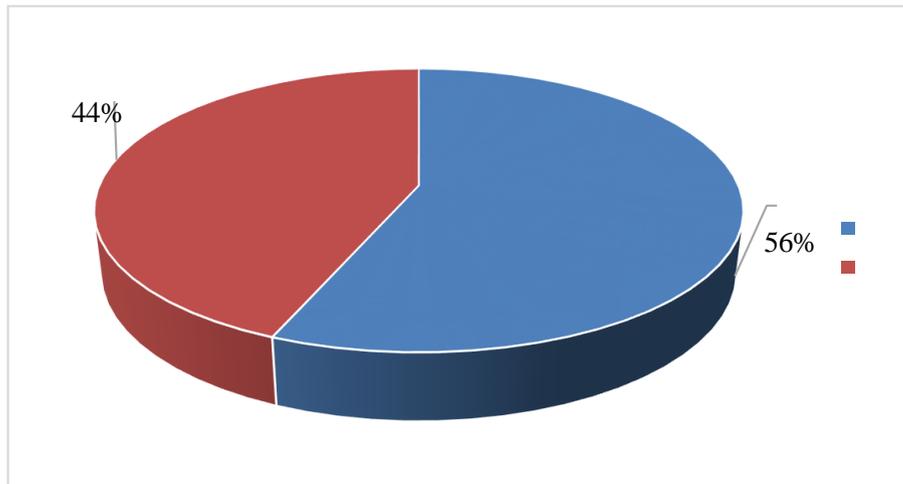


Ilustración 8-4: Mejoramiento del inventario

Realizado por: Chota, A. 2022.

Los operarios encuestados en un 56% afirman que, si se considera que un modelo de gestión administrativa-financiera permite el mejoramiento de inventario, mientras que el 44% señala que no mejora el modelo sino el manejo adecuado del inventario. La mayor parte sugiere diseñar un modelo de gestión administrativa- financiera.

4.2. Resultados de la entrevista

4.2.1. Área de bodega

1. ¿Existe la utilización de cuentas apropiadas de control por localización y clases de existencia?

El personal de bodega indica que, si se maneja un sistema de control de localización y clasificación de existencias, pero que a veces por el apuro de la llegada de mercadería reciben la misma y dejan a la entrada para realizar el ingreso que son los días jueves y viernes. Y como los vendedores solo miran lo que hay al ingreso hay confusión entre el personal de turno para los despachos enviando lo que ingreso recién y dejando lo antiguo aun en bodega.

2. ¿Se mantiene la entidad registros de inventarios permanentes de existencias?

Se trata de realizar un registro de inventarios permanente de existencias, pero siempre hay la complicación entre las entregas de turno, el despacho de producto, los productos que se llevan los vendedores y las entregas de fines de semana.

3. ¿Se realiza de forma regular el inventario permanente entre bodega y logística?

Indican que el inventario trata de regular entre bodega y logística, pero no se logra realizar puesto que los vendedores no revisan el sistema interno para verificar las existencias y solo llaman a realizar los pedidos, concluyendo en un desfase de productos al final del día entre los pedidos realizados por el día y los que termina del turno en bodega.

4. ¿Se comprueba los ajustes por diferencias en los registros permanentes de existencia en base a los inventarios físicos realizados?

Se realiza la comprobación entre inventarios físicos, sistema bodega y logística, los días lunes, puesto que logística no trabaja fin de semana y las existencias se venden en su mayoría desde los días miércoles y fin de semana más. Para la producción de entrega los fines de semana en los mercados locales.

5. ¿Esta adecuadamente segregada las funciones de recepción de productos de entrada y salida?

El área de bodega cuenta con su segregación de funciones para la recepción de productos de entrada y salida, que se comprueba los lunes con el personal de logística y el personal de bodega

del turno presente. Además, el sistema que mantiene aún registra productos inexistente y confusión de nombres dificultando a un más su ingreso y egreso respectivamente por lo cual se retrasa pedidos u órdenes de entrega de producto.

4.2.2. Área de logística

1. ¿Existe la utilización de cuentas apropiadas de control por localización y clases de existencia?

El personal de logística indica que si tiene control de localización por lotes de existencias y su clasificación identificados adecuadamente en el programa microplus que maneja el área.

2. ¿Se mantiene la entidad registros de inventarios permanentes de existencias?

Confirman que, si existen registros de inventarios permanentes pero que como no hay una comunicación directa con bodega, el inventario siempre presenta faltantes o en exceso, productos limitados, erróneos de nombre o inexistentes.

3. ¿Se realiza de forma regular el inventario permanente entre bodega y logística?

El jefe de logística indica que aun cuando se trate de mantener un inventario regulado y permanente, bodega no brinda un adecuado apoyo para el manejo ideal del inventario e igualmente la desconfiguración del sistema microplus.

4. ¿Se comprueba los ajustes por diferencias en los registros permanentes de existencia en base a los inventarios físicos realizados?

Afirman que los inventarios físicos no son realizados por su área, sino más bien por el sistema microplus de acuerdo con el pedido de productos que solicita.

5. ¿Esta adecuadamente segregada las funciones de recepción de productos de entrada y salida?

El jefe de logística indica que su área no maneja la segregación de las funciones de recepción de productos de a la entrada y salida, es más bien por el programa micro plus.

4.3. Discusión de los resultados de la encuesta y entrevista

Al realizar las entrevistas dirigidas a los operarios de la empresa, se evidencia que no hay un adecuado manejo de inventario ni manual ni por el sistema microplus, e igualmente la dificultad de la comunicación entre áreas de bodega y logística. Además de presentar problemas con las existencias por parte de los vendedores con bodega y sus pedidos, puesto que la comparación de existencias se realiza en días diferentes ya que los productos se entregan fines de semana y su contabilidad los lunes.

En cuanto a la tabulación de encuestas se presentan que: el manejo de los inventarios no es adecuado al modelo de gestión administrativa – financiera de la empresa, puesto que se presenta falencias tanto físico como digitalmente en el sistema microplus que maneja. Además, que no hay una comunicación eficiente entre el área de bodega y de logística, dificultando así la entrega, venta e inventario de existencias por parte de los vendedores y minoristas/consumidores.

En este sentido se ratifica el modelo de gestión administrativa y financiera que permita un adecuado manejo de inventario de existencias en la empresa “GARIZA MRG”, Cantón Ambato, Provincia De Tungurahua en el periodo 2021 – 2022.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Título de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA “GARIZA MRG”, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

5.2. Objetivo de la propuesta

Desarrollar un modelo de gestión administrativo-financiero partiendo del análisis de la situación actual de la empresa con el fin de que haya un mejor manejo y control de sus recursos y por ende se logre obtener mejores rendimientos.

5.3. Modelo de gestión administrativo

5.3.1. Información general de la empresa

Tabla 1-5: información de la empresa

Logo	
Razón social	Garcia Rivero Miguel Ricardo
Representante legal	Miguel Ricardo Garcia
Provincia	Tungurahua
Cantón	Ambato
Dirección	Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato
Teléfono	+593-03-2434113 +593-03-2434215 +593-998784963
Email	heidi@migueltgarcia.com

Fuente: (MRG, Miguel R García, 2022).

Realizado por: Chota, A. 2022.

MRG es una empresa productora de plantas exclusivas para todo tipo de calzado, además de la fabricación de moldes. Fue constituida en el año 1991 por la iniciativa de su fundador, el Señor Miguel Ricardo García, con el fin de ser la empresa de mayor prestigio y liderazgo en el mercado de suelas de Ambato.

Sus líneas de producción incluyen suelas deportivas, industriales y casuales. Cuenta con su matricería, con centro mecanizado y micro fundición para la realización de moldes exclusivos para suelas de caucho e inyección. Además, tienen clientes de Colombia y Perú.

5.3.2. Análisis empresarial

5.3.2.1. Análisis FODA

El diagnóstico situacional de la empresa se realizó mediante el análisis FODA en base a la información recolectada durante la investigación. El desarrollo de esta matriz ayudó al posterior planteamiento de las políticas del modelo de gestión para que la empresa utilice de mejor manera sus recursos.

Tabla 2-5: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Variedad en sus productos. • F2: Diseños personalizados a las necesidades del cliente. • F3: Clientes en Colombia y Perú. • F4: Tecnología de punta en el área de producción. • F5: Ubicación estratégica. • F6: Buena reputación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Ampliar su cartera de clientes en Colombia y Perú. • O2: Convenios internacionales que favorezca la exportación de sus productos. • O3: Convenios con proveedores de materias primas. • O4: Acceso a créditos productivos/empresariales • O5: Fomento de la producción nacional por parte del gobierno. • O6: Barreras de protección arancelarias para las pymes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • D1: Gestión ineficiente de las órdenes de materia prima. • D2: Problemas de control y seguimiento de la mercadería. • D3: Registro desfazado del ingreso y salida de inventario. • D4: Falta de coordinación entre el departamento de logística, bodega y 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Constantes reformas tributarias. • A2: Inestabilidad política. • A3: Inflación ascendente disminuyendo el poder adquisitivo de los clientes. • A4: Altos niveles de delincuencia. • A5: Competencia constante con países que tienen menores costos de producción. • A6: Variación en los costos de materia

ventas. <ul style="list-style-type: none"> • D5: Falta de automatización para el seguimiento y control de inventarios. • D6: Falta de capacitación al personal. • D7: Incumplimiento a los procesos internos de la empresa por parte del personal. 	prima.
--	--------

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.3.2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 3-5: Matriz MEFI

FORTALEZAS			
Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
F1: Variedad en sus productos.	0,07	2	0,14
F2: Diseños personalizados a las necesidades del cliente.	0,08	3	0,24
F3: Clientes en Colombia y Perú.	0,07	3	0,21
F4: Tecnología de punta en el área de producción.	0,09	4	0,36
F5: Ubicación estratégica.	0,05	1	0,05
F6: Buena reputación en el mercado.	0,07	4	0,28
Subtotal Fortalezas	0,43	17	1,28
DEBILIDADES			
D1: Gestión ineficiente de las órdenes de materia prima.	0,09	4	0,36
D2: Problemas de control y seguimiento de la mercadería.	0,08	4	0,32
D3: Registro desfazado del ingreso y salida de inventario.	0,09	4	0,36
D4: Falta de coordinación entre el departamento de logística, bodega y ventas.	0,09	4	0,36
D5: Falta de automatización para el seguimiento y control de inventarios.	0,06	3	0,18
D6: Falta de capacitación al personal.	0,07	3	0,21
D7: Incumplimiento a los procesos internos de la empresa por parte del personal.	0,09	4	0,36
Subtotal Debilidades	0,57	26	2,15
TOTAL	1	43	3,43

Realizado por: Chota, A. 2022.

Análisis: La matriz MEFI muestra que las fortalezas tienen un valor ponderado de 1,28 mientras que las debilidades 2,15 puntos, y la suma de estos valores da un resultado ponderado de 3,43. A pesar de que este valor es mayor a 2,5 y esto en teoría refleja que la empresa es fuerte

internamente, vemos cómo el valor ponderado de las debilidades es mucho mayor al de las fortalezas, por lo que empresa necesita mejorar estos aspectos para estar mejor posicionada en el mercado.

5.3.2.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 4-5: Matriz MEFE

OPORTUNIDADES			
Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
O1: Ampliar su cartera de clientes en Colombia y Perú.	0,06	4	0,4
O2: Convenios internacionales que favorezca la exportación de sus productos.	0,08	3	0,24
O3: Convenios con proveedores de materias primas.	0,09	4	0,36
O4: Acceso a créditos productivos/empresariales.	0,04	2	0,14
O5: Fomento de la producción nacional por parte del gobierno.	0,07	4	0,32
O6: Barreras de protección arancelarias para las pymes.	0,09	4	0,36
Subtotal oportunidades	0,51	21	1,82
AMENAZAS			
A1: Constantes reformas tributarias.	0,08	4	0,32
A2: Inestabilidad política.	0,09	4	0,36
A3: Inflación ascendente disminuyendo el poder adquisitivo de los clientes.	0,07	3	0,21
A4: Altos niveles de delincuencia.	0,08	3	0,24
A5: Competencia constante con países que tienen menores costos de producción.	0,07	3	0,21
A6: Variación en los costos de materia prima.	0,1	4	0,4
Subtotal amenazas	0,49	21	1,74
TOTAL	1	42	3,56

Realizado por: Chota, A. 2022.

Análisis: La matriz MEFE dio como resultado un valor ponderado de 1,82 para las oportunidades y un valor de 1,74 para las amenazas, estos valores en conjunto suman 3,56. Aquí se observa un clima externo favorable para la empresa, ya que la puntuación global es mayor a 2,5 y el valor ponderado de las oportunidades es mayor al de las amenazas.

5.3.2.4. *Diseño de las estrategias DOFA*

Tabla 5-5: Matriz DOFA

	FO-FA	DO-DA
	Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS INTERNO/EXTERNO	<p>F1: Variedad en sus productos.</p> <p>F2: Diseños personalizados a las necesidades del cliente.</p> <p>F3: Clientes en Colombia y Perú.</p> <p>F4: Tecnología de punta en el área de producción.</p> <p>F5: Ubicación estratégica.</p> <p>F6: Buena reputación en el mercado.</p>	<p>D1: Gestión ineficiente de las órdenes de materia prima.</p> <p>D2: Problemas de control y seguimiento de la mercadería.</p> <p>D3: Registro desfazado del ingreso y salida de inventario.</p> <p>D4: Falta de coordinación entre el departamento de logística, bodega y ventas.</p> <p>D5: Falta de automatización para el seguimiento y control de inventarios.</p> <p>D6: Falta de capacitación al personal.</p> <p>D7: Incumplimiento a los procesos internos de la empresa por parte del personal.</p>
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Ampliar su cartera de clientes en Colombia y Perú.</p> <p>O2: Convenios internacionales que favorezca la exportación de sus productos.</p>	<p>F1-F2-O1: Aprovechar la variedad de productos y diseños personalizados para ampliar la cartera de clientes en Colombia y Perú a través de campañas de marketing dirigidas, participación en ferias comerciales y establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores locales.</p> <p>F5-O5: Establecer canales de distribución efectivos para disminuir los costos de entrega y tener mayor presencia en el mercado nacional.</p>	<p>O3-D1-D3: Planificar la compra de materia prima de forma anual y semestral y revisar dicha planificación periódicamente.</p> <p>D5-O5-O2: Implementar sistemas de automatización para el seguimiento y control de inventarios para tener una producción más efectiva.</p>

<p>O3: Convenios con proveedores de materias primas.</p> <p>O4: Acceso a créditos productivos/empresariales</p> <p>O5: Fomento de la producción nacional por parte del gobierno.</p> <p>O6: Barreras de protección arancelarias para las pymes.</p>	<p>F6-O4: Utilizar la buena reputación en el mercado para acceder a créditos productivos/empresariales con mejores tasas de interés, lo que le permitirá financiar el crecimiento y la expansión de sus operaciones.</p> <p>F4-O2: Explotar la tecnología de punta en la producción y buscar convenios internacionales para la exportación: La empresa puede utilizar su tecnología avanzada como un diferenciador y buscar convenios internacionales que favorezcan la exportación de sus productos, aprovechando su reputación en el mercado y la demanda de suelas de alta calidad.</p>	<p>D4-O6: Establecer canales de comunicación oficiales entre departamentos para evitar el desperdicio de recursos.</p> <p>D6-O5: Proporcionar capacitación y formación al personal para aprovechar el fomento de la producción nacional por parte del gobierno: La empresa puede invertir en programas de capacitación para su personal, asegurándose de que estén actualizados con las políticas y regulaciones gubernamentales relacionadas con la producción nacional, lo que les permitirá aprovechar los beneficios y apoyos ofrecidos por el gobierno.</p>
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Constantes reformas tributarias.</p> <p>A2: Inestabilidad política.</p>	<p>F1-A2: Diversificación de mercados ante la inestabilidad política: La empresa puede aprovechar su variedad de productos para buscar nuevos mercados en países con mayor estabilidad política. Esto permitirá reducir la dependencia de un solo mercado y mitigar el impacto de la inestabilidad política en sus operaciones.</p> <p>F2-A5: Enfoque en la calidad y diseño diferenciado para competir con países de menor costo de producción: La empresa puede destacarse por ofrecer productos de alta calidad y diseños personalizados, lo cual la diferenciará de la competencia que se basa en costos más bajos. Esto le permitirá captar clientes que valoran la calidad y están dispuestos a pagar un precio más alto.</p>	<p>D6-A2: Establecer un plan anual de capacitaciones para el personal en función de los cambios del mercado para que el personal tome mejores decisiones ante los retos que se presenten.</p> <p>D2-D3-A4: Fortalecer la seguridad en sus instalaciones, mejorar los controles internos y desarrollar políticas y procedimientos que minimicen el riesgo de pérdida o robo.</p>

<p>A3: Inflación ascendente disminuyendo el poder adquisitivo de los clientes.</p> <p>A4: Altos niveles de delincuencia.</p> <p>A5: Competencia constante con países que tienen menores costos de producción.</p> <p>A6: Variación en los costos de materia prima.</p>	<p>F4-A6: Optimización de costos de materia prima frente a la variación en los costos: La empresa puede buscar acuerdos estratégicos con proveedores de materias primas para asegurar precios estables y negociar contratos a largo plazo. Además, puede explorar opciones de materia prima alternativas o realizar inversiones en tecnologías de producción más eficientes para reducir los costos de fabricación.</p> <p>F5-A1: Diversificación geográfica para mitigar las constantes reformas tributarias: La empresa puede aprovechar su ubicación estratégica para explorar nuevos mercados en otros países de la región que tengan una menor exposición a las reformas tributarias. Esto permitirá diversificar los riesgos y reducir la vulnerabilidad ante los cambios impositivos en el país de origen.</p>	<p>D1-A2: Mejorar la gestión de los órdenes de materia prima en un entorno de inestabilidad política implementando sistemas de gestión más ágiles y flexibles para asegurar un suministro constante de materia prima, estableciendo relaciones sólidas con múltiples proveedores y diversificando sus fuentes de abastecimiento para mitigar los riesgos asociados a la inestabilidad política.</p> <p>D4-A5: Mejora en la eficiencia operativa para competir con países de menor costo de producción: La empresa puede implementar estrategias de mejora continua en sus procesos operativos para aumentar la eficiencia y reducir los costos de producción. Esto incluye la optimización de la cadena de suministro, la automatización de tareas y la búsqueda de oportunidades de mejora en todas las áreas de la empresa.</p>
--	---	---

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.3.3. Propuesta de la filosofía organizacional

5.3.3.1. Misión propuesta

Diseñar y producir suelas de la mejor calidad mediante procesos basados en normas nacionales e internacionales utilizando tecnología de punta para satisfacer las necesidades del mercado en función de las últimas tendencias.

5.3.3.2. Visión propuesta

Para el año 2027 ser un referente a nivel nacional e internacional en el diseño, fabricación y comercialización de suelas proyectando confianza y compromiso con nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo del sector del calzado en el país.

5.3.3.3. Valores empresariales propuestos

Calidad: desarrollamos nuestros productos cumpliendo con normas nacionales e internacionales a fin de lograr productos de calidad y duraderos para nuestros clientes.

Innovación: Impulso constante hacia la investigación y adopción de tecnologías avanzadas para el diseño y la producción de suelas, buscando satisfacer las necesidades del mercado en función de las últimas tendencias y demandas.

Confianza: buscamos establecer relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, brindando productos y servicios confiables que cumplan con altos estándares de calidad y que refuercen la confianza en la marca.

Compromiso: Compromiso total con los clientes, colaboradores y socios comerciales, demostrando un alto grado de responsabilidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Excelencia: Buscar la excelencia en todas las áreas de la empresa, desde el diseño y la fabricación de suelas hasta la comercialización y el servicio al cliente, para lograr convertirnos en un referente nacional e internacional en el sector del calzado.

Desarrollo sostenible: Enfoque en el desarrollo sostenible, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales en todas las actividades de la empresa, con el propósito de contribuir al desarrollo del sector del calzado en el país y promover prácticas responsables.

5.3.3.4. Diseño del organigrama propuesto

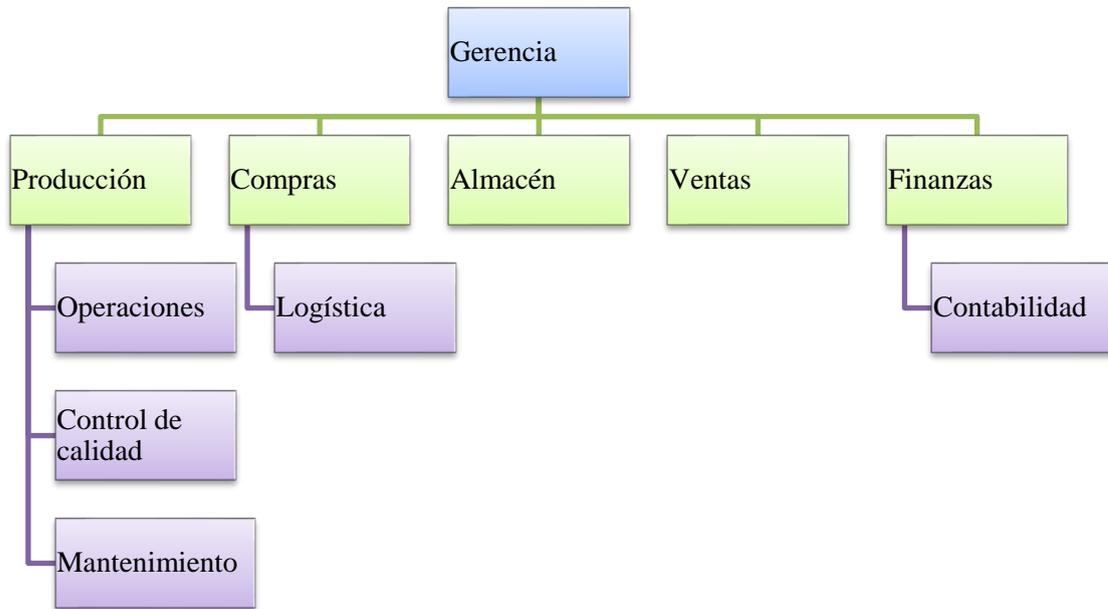


Ilustración 1-5: Organigrama propuesto

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.3.4. Políticas institucionales

5.3.4.1. Políticas administrativas

Política de puntualidad y asistencia:

- Todos los empleados deben llegar puntualmente al trabajo y cumplir con sus horarios establecidos.
- Se requiere notificar con anticipación cualquier ausencia o retraso.
- El registro de asistencia es obligatorio y se debe mantener actualizado.

Política de confidencialidad y protección de datos:

- Los empleados deben mantener la confidencialidad de la información sensible de la empresa y de los clientes.
- Se prohíbe divulgar, compartir o utilizar información confidencial para beneficio personal o de terceros.
- Se deben seguir las políticas de protección de datos establecidas por las leyes y regulaciones aplicables.

Política de uso de recursos de la empresa:

- Los recursos de la empresa, como equipos, herramientas y suministros, deben utilizarse de manera eficiente y para fines laborales.
- Se prohíbe el uso indebido de los recursos de la empresa para actividades personales o no autorizadas.
- Se deben seguir las políticas establecidas para el mantenimiento y cuidado de los recursos de la empresa.

Política de comunicación:

- Se promueve una comunicación clara, respetuosa y abierta entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos.
- Se fomenta el uso de canales de comunicación apropiados, como reuniones, correos electrónicos o sistemas internos.
- Se prohíbe la difamación, el acoso o cualquier forma de comunicación ofensiva o inapropiada.

Política de desarrollo profesional y capacitación:

- La empresa apoya el desarrollo profesional de sus empleados y proporcionará oportunidades de capacitación y crecimiento.
- Se alienta a los empleados a mejorar sus habilidades y conocimientos relevantes para su trabajo.
- La empresa se compromete a evaluar regularmente las necesidades de capacitación y a ofrecer programas de desarrollo adecuados.

*5.3.4.2. Políticas de gestión y control del inventario***Política de Niveles de Inventario:**

- Mantener niveles de inventario óptimos que cumplan con la demanda del cliente y eviten tanto la escasez como el exceso de inventario.
- Establecer niveles de inventario de seguridad para mitigar riesgos de falta de suministros o interrupciones en la producción.

Política de Rotación de Inventario:

- Promover la rotación y utilización eficiente de los productos en el inventario para evitar la obsolescencia y reducir costos asociados a productos no vendibles.
- Implementar métodos de identificación y seguimiento de los productos por fecha de vencimiento o caducidad para priorizar su uso y evitar desperdicios.

Política de Proveedores:

- Establecer criterios de selección y evaluación de proveedores basados en la calidad de los productos, la confiabilidad en las entregas y los precios competitivos.
- Mantener una comunicación constante y efectiva con los proveedores para anticipar cambios en la demanda y garantizar la disponibilidad de los materiales.

Política de Control de Calidad:

- Realizar inspecciones y pruebas de calidad de los productos entrantes para asegurar su conformidad con los estándares establecidos.
- Establecer procedimientos y estándares de calidad para los productos fabricados internamente, asegurando que cumplan con los requisitos y expectativas del cliente.

Política de Gestión de Devoluciones:

- Establecer un proceso claro y eficiente para gestionar las devoluciones de productos, ya sea por defectos de fabricación, daños en el transporte u otros motivos.
- Registrar y analizar las devoluciones para identificar las causas subyacentes y tomar acciones correctivas.

Política de Auditorías de Inventario:

- Realizar auditorías periódicas del inventario para verificar la exactitud de los registros y detectar posibles discrepancias o desviaciones.
- Establecer un equipo responsable de realizar las auditorías y documentar los resultados, tomando acciones correctivas cuando sea necesario.

Política de Capacitación y Entrenamiento:

- Proporcionar capacitación regular a los empleados involucrados en la gestión de inventario para asegurar un conocimiento actualizado de los procesos y procedimientos.
- Fomentar el desarrollo de habilidades en áreas como pronóstico de demanda, control de inventario y uso de sistemas de gestión de inventario.

5.3.5. Manual de funciones

Tabla 6-5: Manual de funciones gerente

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua – Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: GERENTE GENERAL</p>	
<p>Misión del Cargo: Dirigir, controlar y hacer cumplir las actividades administrativas, como: reglamentos, disposiciones internas, leyes y demás disposiciones legales externas; conjuntamente con las actividades financieras para así alcanzar las metas trazadas por la empresa, con un correcto uso de los recursos humano, económico y financiero.</p>	
<p>Reporta a: NO APLICA</p>	
<p>Supervisa a: TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS INFERIORES</p>	
<p>Funciones: Establecer la visión estratégica de la empresa y desarrollar planes para su implementación. Supervisar las operaciones diarias de la empresa y asegurarse de que los departamentos y equipos cumplan con los objetivos establecidos. Monitorear el rendimiento general y la eficiencia de la organización. Controlar los gastos, revisar los informes financieros y tomar decisiones estratégicas relacionadas con la inversión y la financiación. Representar a la empresa frente a los accionistas, clientes, proveedores, socios comerciales y otras partes interesadas clave. Supervisar la gestión del rendimiento, el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados. Tomar decisiones estratégicas y tácticas en nombre de la empresa, basadas en el análisis de datos y la evaluación de riesgos. Evaluar oportunidades y desafíos, y actuar en consecuencia. Establecer y mantener relaciones comerciales con socios estratégicos, instituciones financieras y organismos gubernamentales relevantes. Asegurarse de que la empresa cumpla con las leyes, regulaciones y normas aplicables en su industria. Transmitir la visión y los objetivos de la empresa, y asegurarse de que haya una comunicación clara y transparente en todos los niveles. Evaluar el desempeño general de la empresa y sus resultados. Establecer métricas y objetivos clave, y realizar un seguimiento regular de los indicadores de rendimiento para asegurar el logro de los resultados deseados.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Liderazgo Visión estratégica</p>	

<p>Orientación hacia los resultados Gestión del cambio Pensamiento analítico Habilidades de comunicación Negociación y resolución de conflictos Orientación al cliente Ética y responsabilidad</p>
<p>PERFIL:</p> <p>Nivel académico: Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o afines. Maestría en Administración, Calidad Total, Finanzas, Gerencia o afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares Actividades comerciales o relacionado con la práctica empresarial</p> <p>Otros conocimientos: Análisis Financiero Gestión Administrativa Conocimientos legales y regulatorios Gestión de proyectos</p>
<p>Realizado por: Chota, A. 2022.</p>

Tabla 7-5: Manual de funciones jefe de producción

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua – Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: JEFE DE PRODUCCION</p>	
<p>Misión del Cargo: Liderar y supervisar eficientemente todas las actividades relacionadas con la producción de calzado. Garantizar la fabricación de productos de alta calidad, cumpliendo con los estándares establecidos y maximizando la eficiencia y la productividad en el proceso de producción. Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos, como diseño, desarrollo de productos y control de calidad, para asegurar la implementación exitosa de los planes de producción.</p>	
<p>Reporta a: GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA</p>	
<p>Supervisa a: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</p>	
<p>Funciones: Elaborar planes y programas de producción teniendo en cuenta los volúmenes de demanda, los recursos disponibles y los plazos de entrega requeridos. Supervisar y coordinar las actividades en la línea de producción, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y los procedimientos establecidos. Gestionar los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para la producción, asegurando su disponibilidad y utilización óptima. Establecer y mantener estándares de calidad en todas las etapas del proceso de producción. Identificar oportunidades de mejora en los procesos de producción, implementando medidas para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad. Supervisar y dirigir al equipo de producción, brindando orientación, entrenamiento y apoyo. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, seguro y motivador. Colaborar estrechamente con otros departamentos, como diseño, desarrollo de productos, compras y logística, para garantizar la integración y alineación de las actividades relacionadas con la producción. Realizar seguimiento y análisis de los indicadores de desempeño de la producción, como la eficiencia, los costos y los tiempos de entrega. Preparar informes periódicos sobre el rendimiento de la producción, identificando áreas de mejora y proponiendo acciones correctivas o preventivas.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Conocimiento técnico de los procesos de fabricación de calzado Liderazgo Gestión de proyectos Orientación a resultados Resolución de problemas Comunicación efectiva Organización y planificación Trabajo en equipo Orientación al detalle y calidad</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico: Título universitario en Ingeniería Industrial Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares. Experiencia laboral en roles relacionados con la producción Supervisor de Producción Planificador de Producción o Técnico de Producción. Otros conocimientos: Procesos de fabricación de calzado Gestión de la cadena de suministro</p>	

Control de calidad y aseguramiento de la calidad
 Mejora continua y optimización de procesos
 Gestión de proyectos

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 8-5: Manual de funciones operario

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua – Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: OPERARIOS</p>	
<p>Misión del Cargo: Desempeñar eficientemente las tareas asignadas en el proceso de producción de calzado, siguiendo las instrucciones y los estándares establecidos para garantizar la calidad y la eficiencia en la fabricación de calzado.</p>	
<p>Reporta a: INSPECTOR DE CALIDAD</p>	
<p>Supervisa a: NO APLICA</p>	
<p>Funciones: Obtener y preparar los materiales necesarios para el proceso de fabricación, como cueros, telas, suelas Realizar el ensamblaje de los diferentes componentes del calzado, siguiendo los procedimientos y las instrucciones establecidas. Utilizar de manera segura y efectiva la maquinaria y el equipo especializado en la fabricación de calzado, como máquinas de coser, prensas, cortadoras y otras herramientas. Realizar inspecciones visuales y funcionales para verificar la calidad del calzado en diferentes etapas del proceso de producción. Identificar defectos o irregularidades y tomar medidas correctivas para garantizar la calidad del producto final. Seguir las normas y regulaciones de seguridad, higiene y calidad establecidas en la empresa. Trabajar en estrecha colaboración con otros operarios y miembros del equipo de producción para garantizar una producción fluida y eficiente. Participar en actividades de mejora continua, brindando sugerencias y retroalimentación para optimizar los procesos de fabricación, reducir desperdicios y mejorar la eficiencia en la producción.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Conocimiento sólido de los procesos de fabricación de calzado Destreza manual Atención al detalle Trabajo en equipo Adaptabilidad Orientación a la calidad Organización y planificación</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Título bachiller Experiencia: Mínima 1 año en producción de calzado Otros conocimientos: Conocimientos de calidad y control de procesos Habilidades informáticas básicas Conocimientos de seguridad</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 9-5: Manual de funciones inspector de calidad

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: INSPECTOR DE CALIDAD</p>	
<p>Misión del Cargo: Asegurar que los productos de calzado cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa y los requisitos del cliente, garantizar que el calzado fabricado cumpla con los estándares de calidad en todas las etapas del proceso de producción, desde la recepción de los materiales hasta el producto final.</p>	
<p>Reporta a: JEFE DE PRODUCCION</p>	
<p>Supervisa a: OPERARIOS</p>	
<p>Funciones: Realizar inspecciones visuales y funcionales de los productos de calzado en diferentes etapas del proceso de fabricación. Aplicar los estándares de calidad y las especificaciones establecidas por la empresa y los requisitos del cliente. Identificar y documentar cualquier defecto o irregularidad encontrada durante las inspecciones. Realizar pruebas y mediciones específicas para evaluar las características de calidad del calzado En caso de encontrar defectos o no conformidades, tomar acciones correctivas apropiadas. Trabajar en estrecha colaboración con los equipos de producción y el departamento de calidad para resolver problemas de calidad y mejorar los procesos. Asegurarse de que los productos de calzado cumplan con los estándares de seguridad y las regulaciones pertinentes. Mantener registros precisos de las inspecciones realizadas, los hallazgos, las acciones tomadas y cualquier otra documentación relacionada. Colaborar en auditorías internas y externas para evaluar y asegurar la conformidad con los estándares de calidad y los requisitos reglamentarios.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Conocimiento técnico Habilidades de inspección Conocimientos de normas y regulaciones Pensamiento analítico Orientación hacia la calidad Comunicación efectiva Adaptabilidad y flexibilidad</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico: Título bachiller o tercer nivel en administración de empresas o carreras afines Experiencia: Mínima 1 año como inspector de calidad o cargos similares Otros conocimientos: Tecnologías de inspección y herramientas Normas y estándares de calidad Conocimientos de materiales Técnicas de solución de problemas</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 10-5: Manual de funciones técnico de mantenimiento

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: TÉCNICO DE MANTENIMIENTO</p>	
<p>Misión del Cargo: Asegurar el correcto funcionamiento de las instalaciones, maquinarias y equipos utilizados en el proceso de fabricación de calzado, garantizar que todas las áreas y equipos estén en óptimas condiciones de operación, minimizando los tiempos de inactividad y maximizando la eficiencia de la producción.</p>	
<p>Reporta a: JEFE DE PRODUCCIÓN</p>	
<p>Supervisa a: NO APLICA</p>	
<p>Funciones: Realizar inspecciones y mantenimientos programados de las instalaciones, maquinarias y equipos utilizados en la producción de calzado. Diagnosticar y reparar las averías o fallos en las instalaciones, maquinarias y equipos. Identificar las piezas o repuestos que sean necesarios para las reparaciones y realizar las solicitudes correspondientes. Mantener un control adecuado de las herramientas, equipos y materiales utilizados en el mantenimiento. Registrar y reportar cualquier pérdida, daño o necesidad de reposición de inventario. Recibir y atender las solicitudes de mantenimiento, ya sea de manera programada o en casos de emergencia. Mantener registros actualizados de las actividades de mantenimiento realizadas, incluyendo las intervenciones, reparaciones, cambios de piezas, fechas y tiempos empleados. Identificar oportunidades de mejora en los procesos de mantenimiento y proponer acciones correctivas o preventivas para optimizar la eficiencia y confiabilidad de las instalaciones y equipos. Asegurarse de que todas las actividades de mantenimiento se realicen de acuerdo con las normas y procedimientos de seguridad establecidos.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Habilidades técnicas Conocimientos de seguridad Pensamiento analítico Planificación y organización Trabajo en equipo Orientación a la calidad Adaptabilidad y aprendizaje continuo Comunicación efectiva</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico: Título universitario ingeniero en mantenimiento Experiencia: Mínima 1 año como técnico en mantenimiento Otros conocimientos: Conocimientos de electricidad Conocimientos de electrónica Conocimientos de seguridad en el trabajo</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 11-5: Manual de funciones jefe de compras

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: JEFE DE COMPRAS</p>	
<p>Misión del Cargo: Asegurar el abastecimiento oportuno y eficiente de materiales, insumos y componentes necesarios para la producción de calzado, al tiempo que se optimizan los costos y se garantiza la calidad de los productos adquiridos.</p>	
<p>Reporta a: GERENTE GENERAL</p>	
<p>Supervisa a: ANALISTA DE COMPRAS Y CHOFER</p>	
<p>Funciones: Desarrollar estrategias y planes de compras que se alineen con los objetivos y necesidades de la empresa. Investigar y evaluar proveedores potenciales para determinar su idoneidad en términos de calidad, precio, capacidad de suministro y confiabilidad. Establecer y mantener relaciones sólidas y de colaboración con los proveedores. Evaluar la calidad y características de los productos requeridos por la empresa. Supervisar y controlar el inventario de materiales y productos terminados. Realizar un seguimiento de los costos de compras y asegurar que se ajusten a los presupuestos establecidos. Evaluar y gestionar los riesgos asociados con el proceso de compras, como cambios en los precios de los materiales, problemas de suministro o cambios en las condiciones del mercado. Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos, como producción y almacén, para comprender sus necesidades de compras y garantizar una integración eficiente de los procesos.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Conocimientos técnicos Habilidades de negociación Orientación al logro de resultados Capacidad analítica Gestión de relaciones Organización y planificación Adaptabilidad y flexibilidad Orientación al cliente interno</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico: Título universitario ingeniero en administración de empresas, comercio o carreras a fines</p>	
<p>Experiencia: Mínima 1 año como jefe de compras o puestos similares</p>	
<p>Otros conocimientos: Conocimiento de la industria del calzado Conocimiento de los procesos de producción Conocimiento de gestión de inventario Conocimiento de normativas y regulaciones</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 12-5: Manual de funciones analista de compras

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: ANALISTA DE COMPRAS</p>	
<p>Misión del Cargo: Asegurar que la empresa tenga acceso a los materiales y servicios necesarios para llevar a cabo la producción de plantas de calzado de manera eficiente y rentable. Esto implica realizar compras estratégicas, asegurarse de obtener productos y servicios de calidad, negociar precios favorables, mantener relaciones sólidas con proveedores y cumplir con los plazos de entrega.</p>	
<p>Reporta a: JEFE DE COMPRAS</p>	
<p>Supervisa a: NO APLICA</p>	
<p>Funciones: Identificar las necesidades de la empresa en términos de materiales y servicios requeridos para la producción de plantas de calzado. Investigar y evaluar proveedores potenciales, analizando su capacidad técnica, calidad de productos, capacidad de entrega y precios. Negociar acuerdos y contratos con proveedores, asegurando términos y condiciones que cumplan con los requisitos de la empresa y que sean favorables en cuanto a precios, plazos de entrega, garantías y condiciones de pago. Realizar el proceso de compra, generando órdenes de compra, verificando disponibilidad de inventario, asegurando la obtención de los materiales y servicios necesarios en tiempo y forma. Mantener una comunicación constante con los proveedores, asegurando el cumplimiento de los plazos de entrega, la calidad de los productos y servicios adquiridos. Colaborar con el departamento de logística o almacén en la gestión y control de inventarios, asegurando un abastecimiento eficiente y evitando la escasez o el exceso de stock. Realizar análisis de costos, comparando precios y condiciones de proveedores, buscando oportunidades de ahorro y eficiencia en las compras. Realizar evaluaciones periódicas de proveedores, analizando su desempeño en términos de calidad, plazos de entrega, cumplimiento de requisitos y servicio al cliente.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Orientación a resultados Habilidades analíticas Habilidades de negociación Orientación al cliente interno Excelente habilidad de comunicación Pensamiento estratégico</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico:</p>	
<p>Título bachiller o tercer nivel en administración de empresas o carreras afines</p>	
<p>Experiencia:</p>	
<p>Mínima 1 año como analista de compras</p>	
<p>Otros conocimientos:</p>	
<p>Conocimiento de la industria del calzado</p>	
<p>Conocimiento de proveedores y mercado</p>	
<p>Conocimientos de logística y cadena de suministro</p>	
<p>Conocimientos de normativas y regulaciones</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 13-5: Manual de funciones supervisor de almacén

 <p>Miguel R Garcia PLANTAS EXCLUSIVAS PARA CALZADO</p>	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: SUPERVISOR DE ALMACÉN</p>	
<p>Misión del Cargo: Garantizar una gestión eficiente y efectiva del almacén de la empresa, asegurando un control adecuado de los inventarios, una correcta manipulación y almacenamiento de los productos, así como una distribución oportuna y precisa de los materiales y productos necesarios para la producción de plantas de calzado, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa</p>	
<p>Reporta a: GERENTE GENERAL</p>	
<p>Supervisa a: OPERARIO DE ALMACÉN</p>	
<p>Funciones: Supervisar y coordinar las actividades diarias del almacén Realizar un seguimiento constante de los niveles de inventario, supervisar la entrada y salida de productos, y garantizar la exactitud de los registros de inventario. Establecer un sistema de clasificación y ubicación eficiente de los productos en el almacén, asegurando que estén correctamente etiquetados y almacenados de acuerdo con los estándares establecidos. Asegurarse de que los productos recibidos cumplan con las especificaciones y cantidades solicitadas, verificando la calidad y la integridad de los mismos. Analizar y mejorar continuamente los procesos y procedimientos logísticos, identificando oportunidades de eficiencia y proponiendo mejoras. Coordinar y asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos del almacén. Supervisar y motivar al equipo de trabajo del almacén, proporcionando orientación, capacitación y retroalimentación continua.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Conocimiento técnico Liderazgo Organización y planificación Resolución de problemas Comunicación efectiva Orientación al cliente</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico: Título bachiller o tercer nivel en administración de empresas o carreras afines Experiencia: Mínima 1 año como supervisor de almacén o cargos similares Otros conocimientos: Gestión de inventarios Tecnología y sistemas de gestión de almacenes Normas y regulaciones Métodos de mejora continua Habilidades de comunicación y negociación</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 14-5: Manual de funciones operario de almacén

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: OPERARIO DE ALMACÉN</p>	
<p>Misión del Cargo: Contribuir al correcto funcionamiento del almacén, asegurando la recepción, almacenamiento, preparación y despacho eficiente de los productos, cumpliendo con los estándares de calidad y los procedimientos establecidos, con el fin de garantizar un flujo continuo de productos y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos</p>	
<p>Reporta a: SUPERVISOR DE ALMACÉN</p>	
<p>Supervisa a: NO APLICA</p>	
<p>Funciones: Recibir los productos y materiales que llegan al almacén, verificando su cantidad y calidad. Organizar y mantener el almacenamiento de los productos de manera ordenada y segura. Preparar los pedidos de acuerdo con las instrucciones y requerimientos establecidos. Colaborar en la gestión del inventario, realizando conteos cíclicos o físicos de los productos. Mantener el orden y la limpieza en el almacén, siguiendo los estándares establecidos. Apoyar en el proceso de gestión de devoluciones de productos, verificando su estado y registrando la información correspondiente. Seguir y cumplir los procedimientos y normas establecidos en cuanto a seguridad, salud ocupacional y calidad. Apoyar en otras tareas o actividades relacionadas con el funcionamiento del almacén, según sea necesario y asignado por el supervisor.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Conocimiento técnico Organización y atención al detalle Orientación al cliente Trabajo en equipo Orientación a resultados</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico:</p>	
<p>Título bachiller o tercer nivel en administración de empresas o carreras afines</p>	
<p>Experiencia:</p>	
<p>Mínima 6 meses como operario de almacén o puestos similares</p>	
<p>Otros conocimientos:</p>	
<p>Gestión de inventarios</p>	
<p>Uso de herramientas y equipos de almacén</p>	
<p>Habilidades matemáticas</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 15-5: Manual de funciones chofer

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: CHOFER</p>	
<p>Misión del Cargo: Contribuir al correcto funcionamiento del almacén, asegurando la recepción, almacenamiento, preparación y despacho eficiente de los productos, cumpliendo con los estándares de calidad y los procedimientos establecidos, con el fin de garantizar un flujo continuo de productos y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos</p>	
<p>Reporta a: SUPERVISOR DE ALMACÉN</p>	
<p>Supervisa a: NO APLICA</p>	
<p>Funciones: Responsabilizarse de la carga, descarga y transporte de los productos de la empresa, siguiendo las rutas y horarios establecidos. Revisar la mercancía antes de cargarla, asegurándose de que los productos estén correctamente embalados, etiquetados y en buen estado. Realizar inspecciones periódicas del vehículo, tanto antes como después de cada viaje, verificando el estado de los neumáticos, luces, frenos y otros sistemas del vehículo. Informar sobre cualquier problema o avería y coordinar las reparaciones necesarias. Llevar registros precisos de las entregas realizadas, como hojas de ruta, firmas de recepción y comprobantes de entrega. Interactuar de manera amable y profesional con los clientes al realizar las entregas, asegurándose de que se cumplan los requisitos y las expectativas establecidas. Mantener una comunicación fluida y cooperar con los demás miembros del equipo de logística y operaciones, compartiendo información relevante, coordinando horarios y apoyando en otras tareas relacionadas con la logística y el almacenamiento de productos.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Conocimientos de conducción Conocimientos técnicos Orientación espacial Responsabilidad y confiabilidad Habilidades de comunicación Orientación al servicio al cliente Habilidades de organización y planificación</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico:</p>	
<p>Título bachiller y licencia de conducir profesional tipo C</p>	
<p>Experiencia:</p>	
<p>Mínima 1 año como chofer</p>	
<p>Otros conocimientos:</p>	
<p>Normas de seguridad vial</p>	
<p>Control de inventario</p>	
<p>Tecnología y sistemas de navegación</p>	
<p>Habilidades básicas de primeros auxilios</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 16-5: Manual de funciones jefe de ventas

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: JEFE DE VENTAS</p>	
<p>Misión del Cargo: Dirigir y coordinar el equipo de ventas para alcanzar los objetivos de ventas y contribuir al crecimiento y rentabilidad de la empresa de plantas de calzado. Desarrollar estrategias comerciales efectivas, establecer relaciones sólidas con los clientes y supervisar el desempeño del equipo, asegurando un excelente servicio al cliente y el cumplimiento de los estándares de calidad</p>	
<p>Reporta a: GERENTE GENERAL</p>	
<p>Supervisa a: VENEDORES</p>	
<p>Funciones: Desarrollar estrategias y planes de ventas para alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa. Supervisar y coordinar al equipo de ventas, asignando territorios, estableciendo metas individuales y grupales, y brindando orientación y apoyo en el desarrollo de habilidades de venta. Construir y mantener relaciones sólidas con los clientes clave, distribuidores y mayoristas. Realizar análisis del mercado, incluyendo la investigación de la competencia, las tendencias de la industria y las demandas del consumidor. Monitorear y analizar los indicadores clave de desempeño de ventas, como las ventas por producto, región y cliente. Trabajar de manera estrecha con otros departamentos, como marketing, producción y logística, para garantizar una alineación estratégica y un flujo de información efectivo. Identificar y explorar oportunidades de expansión en nuevos mercados y canales de distribución.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Liderazgo Orientación al cliente Habilidades de negociación Pensamiento estratégico Comunicación efectiva Orientación a resultados Conocimiento del producto y la industria</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico:</p>	
<p>Título universitario en administración de empresas, marketing o carreras afines</p>	
<p>Experiencia:</p>	
<p>Mínima 1 año como jefe de ventas o en puestos similares</p>	
<p>Otros conocimientos:</p>	
<p>Técnicas de ventas</p>	
<p>Habilidades de gestión</p>	
<p>Habilidades de análisis</p>	
<p>Excelentes habilidades de comunicación</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 17-5: Manual de funciones vendedor

 <p>Miguel R Garcia PLANTAS EXCLUSIVAS PARA CALZADO</p>	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: VENDEDORES</p>	
<p>Misión del Cargo: Contribuir al crecimiento y éxito de la empresa mediante la venta efectiva de productos de calzado, brindando un excelente servicio al cliente y generando relaciones duraderas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos de ventas establecidos</p>	
<p>Reporta a: JEFE DE VENTAS</p>	
<p>Supervisa a: NO APLICA</p>	
<p>Funciones: Atender y asesorar a los clientes Los vendedores deben ser capaces de realizar demostraciones de los productos de calzado, mostrando sus características y beneficios de manera efectiva. Gestionar y cerrar ventas Mantener y actualizar el inventario Realizar seguimiento de clientes Cumplir con los objetivos de ventas</p>	
<p>COMPETENCIAS: Orientación al cliente Habilidades de comunicación Empatía Persuasión y habilidades de venta Conocimiento del producto Trabajo en equipo</p>	
<p>PERFIL: Nivel académico: Título bachiller o universitario en carreras administrativas Experiencia: Mínima 6 meses como vendedor o en puestos similares Otros conocimientos: Conocimiento de la industria del calzado Conocimiento de la marca y los productos Técnicas de merchandising Conocimientos de tecnología y sistemas de punto de venta</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

Tabla 18-5: Manual de funciones contador

	<p>“GARIZA MRG” Etapa III Calle A, lote 14-B y calle # 8 Parque Industrial de Ambato Tungurahua - Ambato</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>NOMBRE: CONTADOR</p>	
<p>Misión del Cargo: Administrar y controlar eficientemente los aspectos financieros y contables de la empresa de plantas de calzado, garantizando el cumplimiento de las normativas fiscales y contables, así como proporcionando información financiera precisa y oportuna para la toma de decisiones estratégicas.</p>	
<p>Reporta a: GERENTE GENERAL</p>	
<p>Supervisa a: NO APLICA</p>	
<p>Funciones: Registrar y controlar todas las transacciones financieras de la empresa, como compras, ventas, pagos, cobros, gastos, ingresos, entre otros. Preparar y presentar los estados financieros periódicos de la empresa, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo. Realizar análisis financiero para evaluar el desempeño económico y la salud financiera de la empresa. Participar en la elaboración y seguimiento del presupuesto de la empresa, comparando los resultados reales con las metas presupuestadas. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y regulatorias de la empresa. Supervisar y controlar los activos y pasivos de la empresa, como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventario, activos fijos, entre otros. Brindar asesoramiento financiero y contable a la dirección y otros departamentos de la empresa.</p>	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>Conocimientos contables Experiencia en sistemas contables Habilidades analíticas Orientación al detalle y precisión Gestión del tiempo y organización Integridad y ética profesional Comunicación efectiva</p>	
<p>PERFIL:</p>	
<p>Nivel académico: Título universitario en contabilidad y auditoría Experiencia: Mínima 1 año como contador Otros conocimientos: Conocimientos en costos de producción Conocimientos en legislación laboral Conocimientos en comercio internacional Conocimientos en sistemas de gestión empresarial</p>	

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.3.6. Manual de procesos

5.3.6.1. Manual de Procesos para la Gestión y Control de Inventarios

Objetivo

El objetivo de este manual es establecer los procedimientos y las mejores prácticas para la gestión y control efectivo de inventarios en nuestra empresa manufacturera. El manual proporcionará pautas claras para garantizar una gestión eficiente de los niveles de inventario, la planificación de la demanda y la precisión de los registros.

Responsabilidades

Departamento de Compras:

- Realizar pronósticos de demanda y establecer órdenes de compra para adquirir los materiales necesarios.
- Mantener una comunicación constante con los proveedores para asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega.
- Verificar la calidad y cantidad de los productos recibidos y compararlos con las órdenes de compra.

Departamento de Producción:

- Mantener un registro preciso de los materiales utilizados en cada proceso de producción.
- Comunicar al Departamento de Compras cualquier cambio en la demanda de productos o materiales.
- Registrar los productos terminados y actualizar los niveles de inventario en el sistema.

Departamento de Almacén:

- Recibir, inspeccionar y registrar todos los materiales y productos entrantes.
- Almacenar los productos de manera adecuada, siguiendo las políticas de almacenamiento establecidas.
- Realizar recuentos físicos periódicos para compararlos con los registros del sistema y detectar posibles discrepancias.

Departamento de Ventas:

- Proporcionar pronósticos de ventas y comunicarlos al Departamento de Producción y al Departamento de Compras.
- Registrar todas las ventas realizadas y actualizar los niveles de inventario en el sistema.
- Informar cualquier cambio en la demanda o en las necesidades de los clientes.

Procesos

Planificación de la demanda:

- El Departamento de Ventas proporcionará pronósticos de ventas basados en análisis históricos y factores de mercado.
- El Departamento de Producción utilizará estos pronósticos para planificar la producción y determinar los materiales necesarios.
- El Departamento de Compras generará órdenes de compra basadas en los pronósticos de demanda y las necesidades de producción.

Recepción y registro de materiales entrantes:

- El Departamento de Almacén recibirá y verificará la calidad y cantidad de los materiales entrantes.
- Registrará los materiales en el sistema de inventario y los almacenará adecuadamente en el almacén.

Control de inventarios:

- El Departamento de Almacén realizará recuentos físicos periódicos para comparar con los registros del sistema y corregir cualquier discrepancia.
- Se mantendrá un control estricto sobre los productos perecederos y aquellos que puedan volverse obsoletos.
- Se establecerán políticas y procedimientos claros para el retiro y descarte adecuado de los productos obsoletos o dañados.

Registros y reportes:

- Todos los departamentos involucrados mantendrán registros precisos y actualizados de las

entradas y salidas de inventario.

- Se generarán reportes regulares sobre los niveles de inventario, las variaciones y cualquier incidencia relevante.
- Estos reportes serán compartidos con la gerencia para la toma de decisiones informadas.

Mejores Prácticas

- Utilizar un sistema de gestión de inventarios automatizado para mantener registros precisos y actualizados.
- Establecer políticas de rotación de inventario para minimizar el riesgo de obsolescencia.
- Fomentar la comunicación y la colaboración entre los departamentos para garantizar una gestión coordinada de los inventarios.
- Capacitar al personal en los procedimientos y las políticas de gestión de inventarios.

Flujograma de Planificación de la Demanda

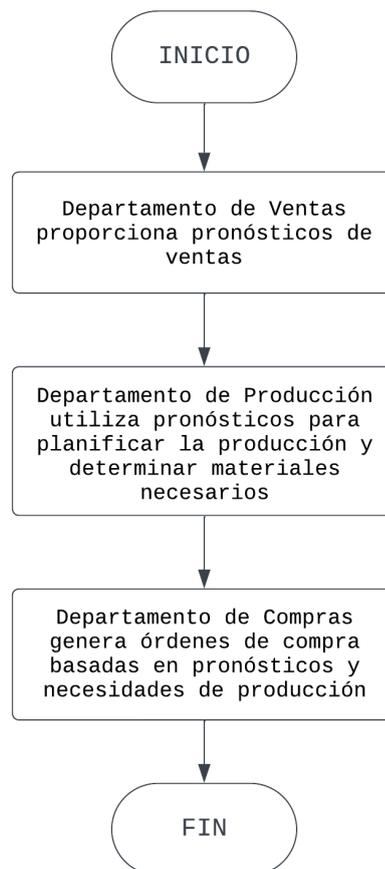


Ilustración 2-5: Planificación de la demanda

Realizado por: Chota, A. 2022.

Flujograma de Recepción y Registro de Materiales Entrantes

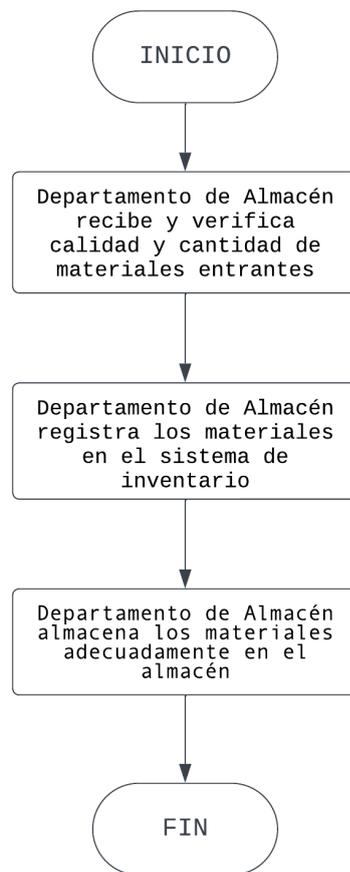


Ilustración 3-5: Recepción y registro de materiales entrantes

Realizado por: Chota, A. 2022.

Flujograma de Control de Inventarios

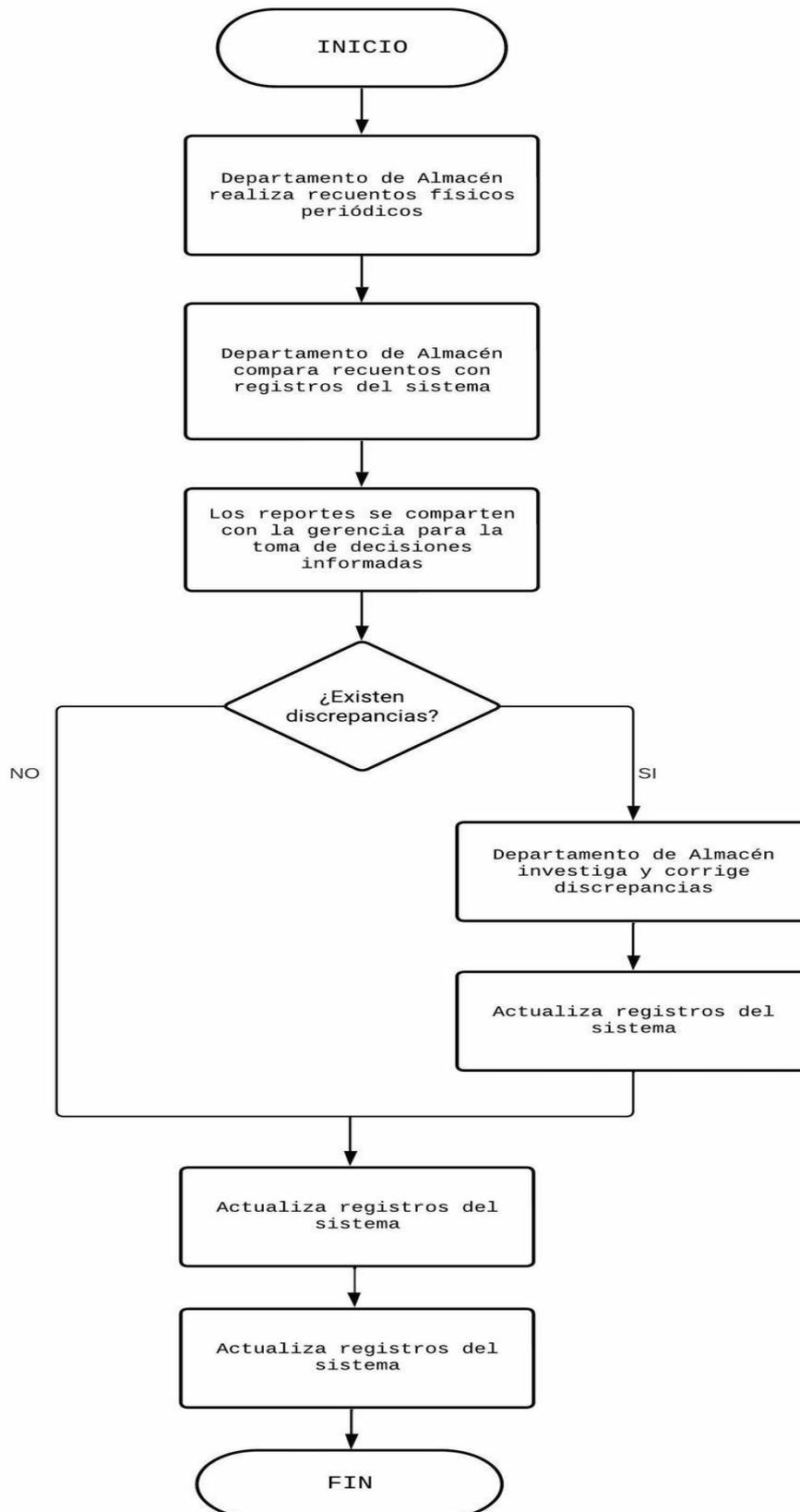


Ilustración 4-5: Control de inventarios

Realizado por: Chota, A. 2022.

Flujograma de Registros y Reportes

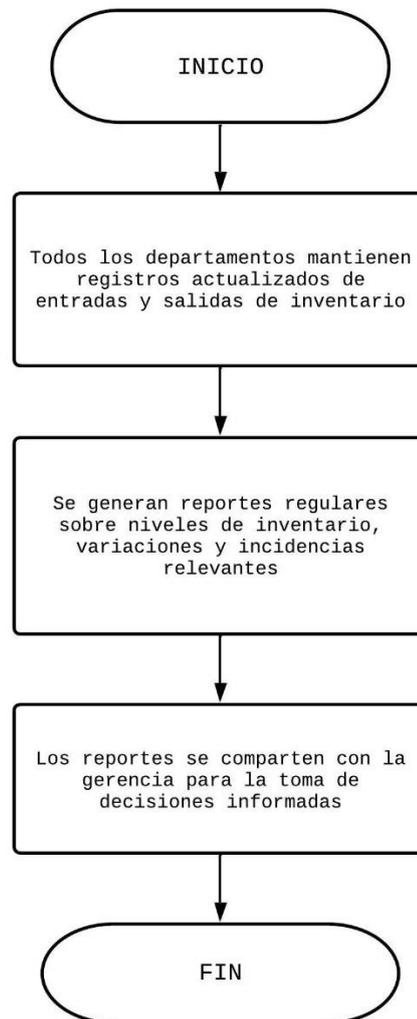


Ilustración 5-5: Registros y reportes

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.3.6.2. *Manual de Procesos de Compras*

Objetivo

El presente manual tiene como objetivo establecer los procedimientos y lineamientos para el proceso de compras de materia prima en nuestra fábrica de suelas de calzado. El proceso de compras tiene como objetivo garantizar el abastecimiento oportuno de materiales de calidad y al mejor costo posible.

1. Recepción de Solicitudes de Compra

Recepción de solicitud de materia prima

- Toda solicitud de compra de materia prima deberá ser enviada al departamento de compras mediante un formulario estándar.
- El formulario debe incluir la descripción del material, la cantidad requerida, las especificaciones técnicas y cualquier otra información relevante.

Verificación de la solicitud - El departamento de compras verificará que la solicitud esté completa y cumpla con los requisitos establecidos. - Si la solicitud está incompleta, se devolverá al solicitante para su corrección.

Búsqueda y Selección de Proveedores

Identificación de proveedores potenciales

- El departamento de compras realizará una búsqueda de proveedores potenciales de materia prima, considerando factores como calidad, precio, plazos de entrega y reputación.

Obtención de cotizaciones - Se solicitarán cotizaciones a los proveedores seleccionados, proporcionándoles la descripción detallada de los materiales requeridos y las cantidades.

Evaluación de cotizaciones - Se evaluarán las cotizaciones recibidas, teniendo en cuenta aspectos como precio, calidad, plazos de entrega, condiciones de pago y reputación del proveedor. - Se seleccionará al proveedor que cumpla con los requisitos establecidos y ofrezca la mejor relación calidad-precio.

Generación de Orden de Compra

Generación de orden de compra

- Una vez seleccionado el proveedor, se generará la orden de compra en el sistema de gestión de compras de la fábrica.
- La orden de compra debe incluir información detallada sobre los materiales, las cantidades, el precio acordado, las condiciones de entrega y pago, así como cualquier otra información relevante.

Envío de orden de compra - La orden de compra se enviará al proveedor seleccionado, preferentemente por correo electrónico. - Se mantendrá un registro de los envíos de órdenes de compra.

Seguimiento y Recepción de Materiales

Seguimiento de la orden de compra

- El departamento de compras realizará un seguimiento de la orden de compra para garantizar el cumplimiento de los plazos de entrega acordados.

Recepción y verificación de materiales - Al recibir los materiales, el departamento de compras verificará su conformidad con la orden de compra, inspeccionando la calidad y cantidad de los mismos. - En caso de discrepancias, se tomarán las medidas necesarias, como la devolución o el reclamo al proveedor.

Evaluación de Proveedores

Evaluación periódica de proveedores

- Se realizarán evaluaciones periódicas de los proveedores, considerando aspectos como calidad de los materiales, cumplimiento de plazos, servicio al cliente y satisfacción global.
- Los resultados de estas evaluaciones se utilizarán para la toma de decisiones respecto a la continuidad de los proveedores.

Documentación y Registro

Registro de compras

- Se mantendrá un registro detallado de todas las compras realizadas, incluyendo información sobre proveedores, materiales, cantidades, precios y fechas de entrega.

Mantenimiento de documentación - Se conservarán todos los documentos relacionados con las compras de materia prima, como cotizaciones, órdenes de compra y comprobantes de entrega.

Mejora Continua

El departamento de compras estará en constante búsqueda de oportunidades de mejora en el proceso de compras, implementando acciones correctivas y preventivas para optimizar la eficiencia y la efectividad de las compras de materia prima.

Flujograma del proceso de compras

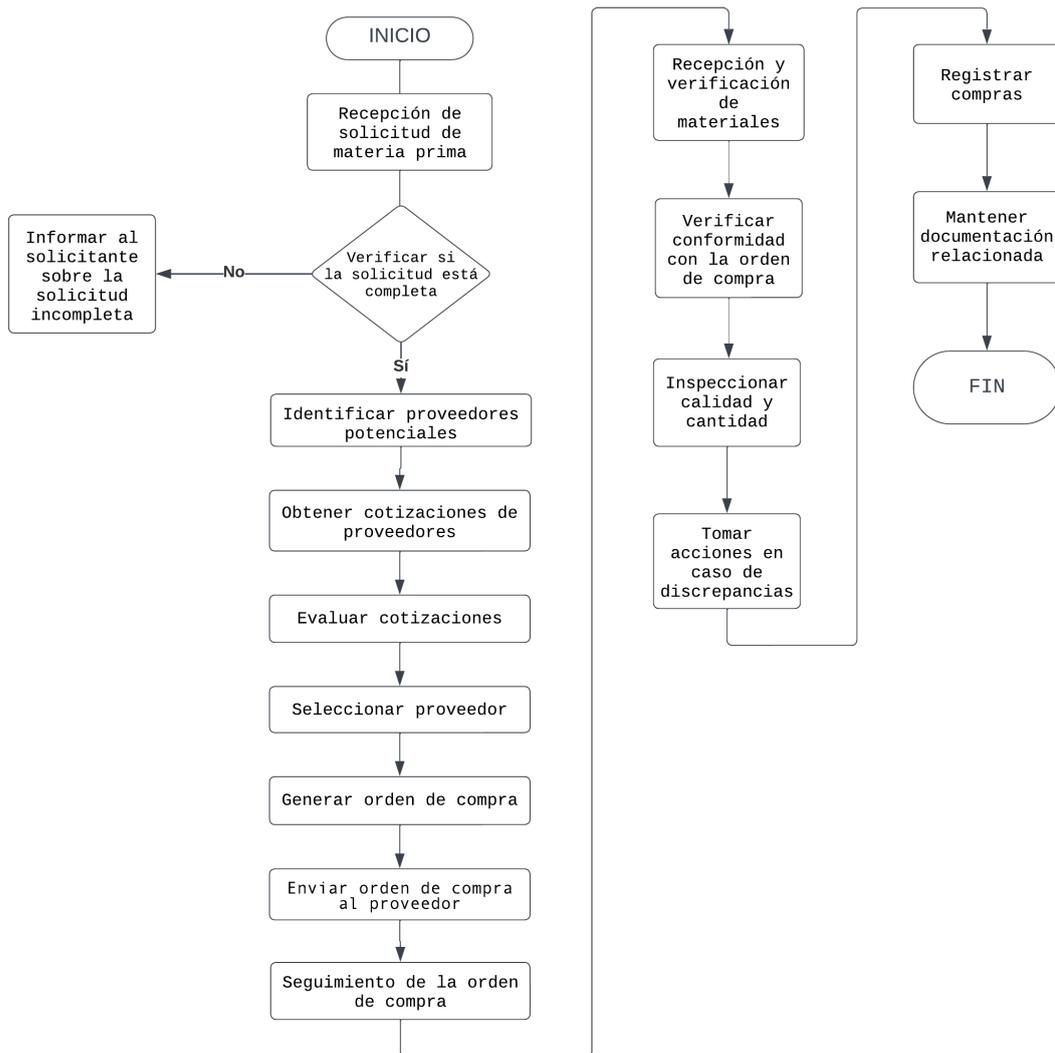


Ilustración 6-5: Compra
Realizado por: Chota, A. 2022.

5.4. Modelo de gestión financiero

5.4.1. Evaluación financiera

5.4.1.1. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera

Tabla 19-5: Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera

Cuentas	AÑO 2020	AÑOS 2021	Análisis Horizontal		Análisis Vertical 2020	Análisis Vertical 2021
			Var. Abs.	Var. Porc.		
ACTIVO						
CORRIENTE	399.637,20	575.911,06	176.273,86	44,11%	23,21%	31,85%
DISPONIBLE	15.708,00	12.865,12	-2.842,88	-18,10%	0,91%	0,71%
Caja General	849	849	0,00	0,00%	0,05%	0,05%
Bancos	14.859,00	12.016,12	-2.842,88	-19,13%	0,86%	0,66%
EXIGIBLE	284.218,70	203.613,01	-80.605,69	-28,36%	16,50%	11,26%
Cuentas por cobrar Clientes	197.015,00	158.751,38	-38.263,62	-19,42%	11,44%	8,78%
Acciones	60.000,00		-60.000,00	-100,00%	3,48%	0,00%
Retención I. R	5.967,52	17.372,74	11.405,22	191,12%	0,35%	0,96%
Anticipo Impuesto Renta	1857,44	1.587,44	-270,00	-14,54%	0,11%	0,09%
Crédito Tributario IVA	19.378,74	25.901,45	6.522,71	33,66%	1,13%	1,43%
REALIZABLE	99.710,50	351.432,93	251.722,43	252,45%	5,79%	19,44%
Inventarios de Materia prima	27.630,50	282.161,20	254.530,70	921,19%	1,60%	15,60%
Inventarios de Productos en proceso		5.699,01	5.699,01	-	0,00%	0,32%
Inventarios de Productos terminados	72.080,00	55.572,72	-16.507,28	-22,90%	4,19%	3,07%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		8.000,00	8.000,00	-	0,00%	0,44%
ACTIVOS FIJOS	1.322.412,27	1.232.315,02	-90.097,25	-6,81%	76,79%	68,15%
Bienes Inmuebles (Terrenos)	80.000,00	80.000,00	0,00	0,00%	4,65%	4,42%

Edificio	280.000,00	280.000,00	0,00	0,00%	16,26%	15,48%
Galpón de Producción	250.000,00	250.000,00	0,00	0,00%	14,52%	13,83%
Maquinaria	349.517,60	349.517,60	0,00	0,00%	20,30%	19,33%
Matricería	300.000,00	300.000,00	0,00	0,00%	17,42%	16,59%
Vehículo	35.000,00	6.017,16	-28.982,84	-82,81%	2,03%	0,33%
Equipo Computo	1.570,00	1.875,00	305,00	19,43%	0,09%	0,10%
Muebles y Enseres	12.907,96	3.500,00	-9.407,96	-72,88%	0,75%	0,19%
Equipo de Oficina	13.416,71	175,71	-13.241,00	-98,69%	0,78%	0,01%
Dep. Acum Edificio		-10.500,00	-10.500,00		0,00%	-0,58%
Dep. Acum Maquinaria Equipo		-18.494,56	-18.494,56		0,00%	-1,02%
Dep. Acum Vehículo		-4.813,73	-4.813,73		0,00%	-0,27%
Dep Acum Equipo Computo		-1.286,45	-1.286,45		0,00%	-0,07%
Dep Acum Muebles y Enseres		-3.500,00	-3.500,00		0,00%	-0,19%
Dep Acum Equipo Oficina		-175,71	-175,71		0,00%	-0,01%
TOTAL ACTIVO	1.722.049,47	1.808.226,08	86.176,61	5,00%	100,00%	100,00%
PASIVO						
CORTO PLAZO	152.428,91	311.517,06	159.088,15	104,37%	8,85%	17,23%
Proveedores	34.128,00	256.270,17	222.142,17	650,91%	1,98%	14,17%
Préstamo Bancario	41.388,24		-41.388,24	-100,00%	2,40%	0,00%
Provisiones Sociales		7.748,38	7.748,38		0,00%	0,43%
Aportes IESS Fondos Reserva		4.446,19	4.446,19		0,00%	0,25%
Participación trabajadores	23.395,44	17.814,75	-5.580,69	-23,85%	1,36%	0,99%
Tarjetas de Crédito	20.373,69		-20.373,69	-100,00%	1,18%	0,00%
Impuestos por Pagar SRI	33.143,54	25.237,57	-7.905,97	-23,85%	1,92%	1,40%
PATRIMONIO	1.569.620,56	1.496.709,02	-72.911,54	-4,65%	91,15%	82,77%
Capital	1.470.189,94	1.420.996,31	-49.193,63	-3,35%	85,37%	78,59%
Utilidad Ejercicio	99.430,62	75.712,71	-23.717,91	-23,85%	5,77%	4,19%
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	1.722.049,47	1.808.226,08	86.176,61	5,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Gariza MRG, 2022.

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.4.1.2. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera

Tabla 20-5: Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera

Cuentas	AÑO 2020	AÑO 2021	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	Análisis Vertical
			Var. Abs.	Var. Porc.		
Ventas	980.000,00	779.067,36	-200.932,64	-20,50%	100,00%	100,00%
(-) Costo de ventas	611.274,92	364.519,14	-246.755,78	-40,37%	62,37%	46,79%
(=) Utilidad bruta	368.725,08	414.548,22	45.823,14	12,43%	37,63%	53,21%
(-) Gastos operacionales	212.755,48	295.783,19	83.027,71	39,02%	21,71%	37,97%
Gastos Administrativos	139.106,67	170.340,52	31.233,85	22,45%	14,19%	21,86%
Gastos de Ventas	51.961,40	113.639,11	61.677,71	118,70%	5,30%	14,59%
Gastos Financieros	21.687,41	11.803,56	-9.883,85	-45,57%	2,21%	1,52%
(=) Utilidad Operativa	155.969,60	118.765,03	-37.204,57	-23,85%	15,92%	15,24%
(-)15% Participación trabajadores	23.395,44	17.814,75	-5.580,69	-23,85%	2,39%	2,29%
Utilidad antes de impuestos	132.574,16	100.950,28	-31.623,88	-23,85%	13,53%	12,96%
(-)25% Impuesto a la renta	33.143,54	25.237,57	-7.905,97	-23,85%	3,38%	3,24%
Utilidad neta	99.430,62	75.712,71	-23.717,91	-23,85%	10,15%	9,72%

Fuente: Gariza MRG, 2022.

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.4.1.3. Análisis e Interpretación del Estado de Situación Financiera

Se llevó a cabo el análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la empresa Gariza MRG, con el objetivo de entender su composición y estructura financiera, así como identificar los cambios significativos en las cuentas presentadas durante los años 2019 y 2020.

Luego de realizado el análisis horizontal del estado de situación financiera se observa que los activos aumentaron un 5%. En cuanto al activo corriente hay un incremento del 44,11%; esto se debe al crecimiento del 252,45% en los inventarios; el activo disponible presenta una reducción del 18,10% y el activo exigible del 28,36%. Sin embargo, dentro de los activos exigibles la cuenta de retenciones del impuesto a la renta creció 191,12%. Los activos fijos por su parte tuvieron una disminución del 6,81% producto de las depreciaciones.

Por otro lado, al pasivo a largo plazo aumentó un 104,37% como resultado del aumento del 650,91% de la cuenta de proveedores. El patrimonio disminuyó un 4,65% producto de que existe una disminución del capital de la empresa de 3.35% y una reducción de las utilidades del 23,85%.

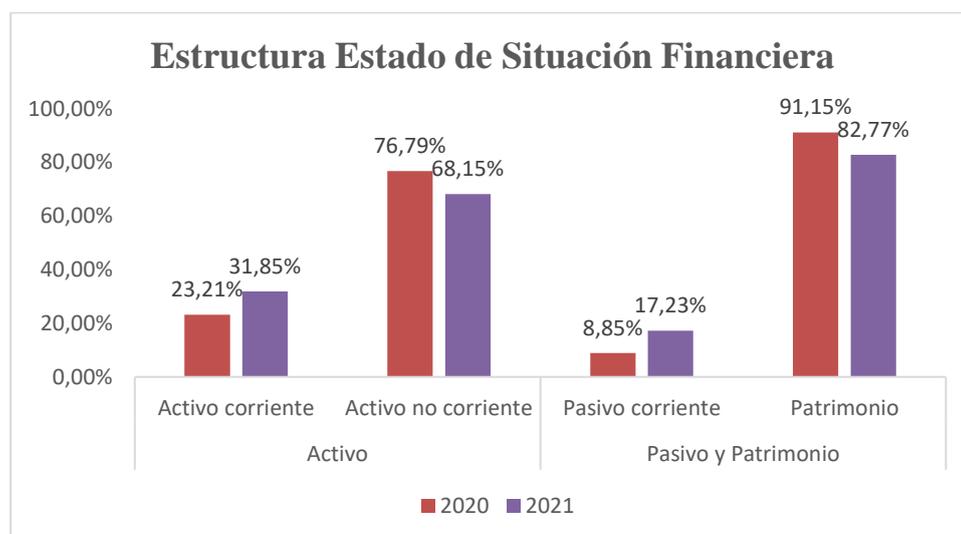


Ilustración 7-5: Estructura Estado de Situación Financiera

Realizado por: Chota, A. 2022.

En el análisis vertical del Estado de Situación Financiera vemos que en el 2020 el activo corriente representó el 23,21% del total activo pero para 2021 este porcentaje incrementó a 31,85%. Por el contrario, el activo no corriente en el 2020 fue de 76,79% y para el 2021 disminuyó a 68,15%; esto puede explicarse por la depreciación anual que sufren los activos fijos. En el pasivo corriente se observa un incremento de 8,38% para 2021. Por su parte el patrimonio presenta leve reducción pasando de 91,15% en 2020 a 82,77% en 2021.

5.4.1.4. Análisis e Interpretación del Estado de Resultados

El análisis horizontal del Estado de Resultados muestra una disminución en las ventas del 20,5%; esta disminución puede ser explicada por la crisis económica que ocasionó la pandemia y que afectó a muchos sectores de la economía, incluyendo el sector del calzado. Así también hay una reducción de los costos de ventas del 40,37%, consecuente con la disminución de ventas. Como resultado hay un incremento en la utilidad bruta del 12,43%. Los gastos operacionales subieron un 39,02%, siendo de estos los gastos de ventas, los que mayor incremento sufrieron (118,70%) posiblemente por las consecuencias postpandemia y la lenta reactivación económica. Tanto la utilidad operativa como la utilidad neta disminuyen un 23,85%.

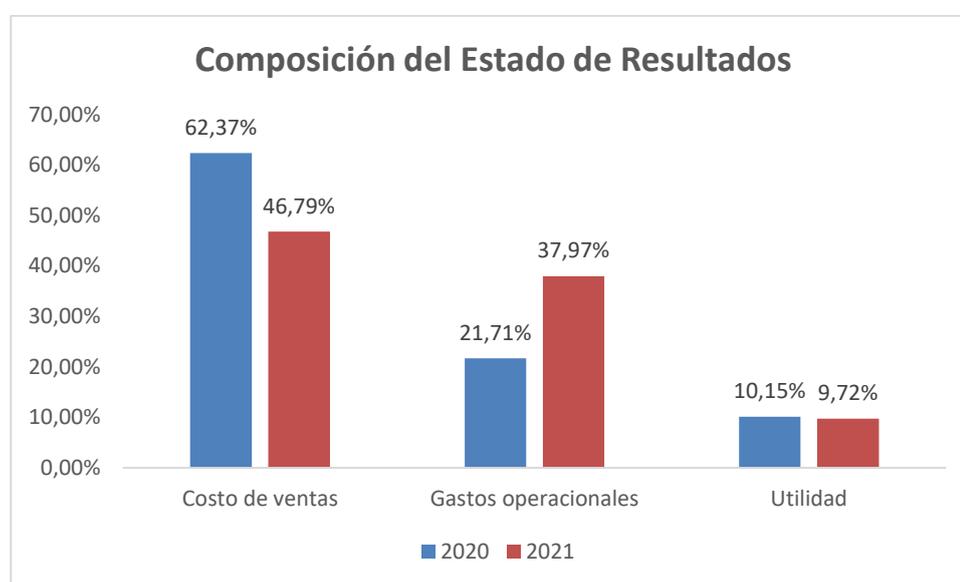


Ilustración 8-5: Composición del Estado de Resultados

Realizado por: Chota, A. 2022.

El análisis vertical del Estado de Resultados nos deja ver que existe una disminución de 15.58 pp. en los costos de ventas siendo así que en el 2021 representaron el 46,79% de las ventas. Sin embargo, los gastos operacionales tuvieron un incremento importante de 16,26 pp. Constituyendo casi el 38% de las ventas del 2021. La diferencia entre el porcentaje de la utilidad sobre las ventas es mínima y prácticamente es del 10% para el 2020 y 9,72% para 2021. El margen de la utilidad de la empresa puede ser mejor si se controlan los gastos operacionales y se mantiene un buen costo de ventas.

5.4.1.5. Indicadores financieros

Tabla 21-5: Indicadores de liquidez

Indicadores de Liquidez		2020	2021
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2,62	1,85
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,97	0,72
Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	247.208,29	264.394,00

Fuente: Empresa Gariza, 2022.

Realizado por: Chota, A. 2022.

Existe una disminución de los indicadores de liquidez para el 2021 en relación al 2020. Para el 2020 la razón corriente es de 2,62, lo que indica que por cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene 2,62 dólares de activo corriente. Una razón corriente superior a 1 sugiere que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos a corto plazo. En este caso, la empresa muestra una buena capacidad para cubrir sus obligaciones. Para el 2021 la razón corriente es de 1,85. Esto indica que por cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene 1,85 dólares de activo corriente. Aunque el valor ha disminuido en comparación con el año anterior, sigue indicando una capacidad razonable para cubrir las obligaciones a corto plazo.

La prueba ácida para el 2020 es de 1,97, es decir que, por cada dólar de pasivo a corto plazo, la empresa tiene \$1.97 disponibles de activo circulante, por lo tanto, la empresa tiene liquidez para cubrir sus pasivos corrientes. Sin embargo, para el 2021 la prueba ácida es de 0,72. Esta disminución significativa indica que, excluyendo los inventarios, la empresa tiene menos activos líquidos disponibles para cubrir sus pasivos corrientes. Esto se produjo por el incremento abrupto en la cuenta de inventarios de materia prima y a la falta de planificación en compras de la empresa. Esto puede ser una señal de alerta y es un aspecto que se debe mejorar.

El capital de trabajo para el 2020 fue de 247.208,29 dólares. Esta cifra representa la cantidad de activos corrientes netos de la empresa después de cubrir sus pasivos corrientes. Un valor positivo indica una situación favorable en la liquidez y solvencia de la empresa. El capital de trabajo para 2021 fue de 264.394,00 dólares aumentando levemente en comparación al año anterior.

Tabla 22-5: Indicadores de rotación

Indicadores de Rotación		2020	2021
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	4,97	4,91
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	6,13	1,04
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$	17,91	1,42
Periodo medio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	73,38	74,38
Periodo medio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	20,38	256,61
Rotación del activo fijo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo neto}}$	0,74	0,63
Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	0,57	0,43
Rotación del activo corriente	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente}}$	2,45	1,35

Fuente: Empresa Gariza, 2022.

Realizado por: Chota, A. 2022.

La rotación de cartera para el 2020 fue de 4,97. Esto indica que la empresa gira su cartera de cuentas por cobrar aproximadamente 4,97 veces durante el año. En el 2021 la rotación de cartera fue de 4,91. Aunque ha disminuido ligeramente en comparación con el año anterior, la empresa aún muestra una rotación razonablemente alta de sus cuentas por cobrar.

La rotación de inventarios para 2020 fue de 6,13. Esto indica que la empresa gira su inventario aproximadamente 6,13 veces durante el año. Una rotación de inventarios alta sugiere una gestión eficiente del inventario. Sin embargo, para 2021 la rotación de inventarios fue de tan solo 1,04. Esta disminución drástica muestra que la empresa ha experimentado una reducción significativa en la rotación de su inventario. Esto indica la falta de eficiencia en la gestión del inventario.

La rotación de proveedores en 2020 fue de 17,91. Esto indica que la empresa paga a sus proveedores aproximadamente 17,91 veces durante el año. En 2021 la rotación de proveedores fue de 1,42. Esta disminución indica que la empresa ha reducido la frecuencia con la que paga a sus proveedores. Esto se explica por la falta de planificación en las compras y la mala gestión del inventario sumado a la disminución en las ventas.

En 2020 el periodo medio de cobro fue de 73,38 días y en 2021 de 74,38 días. Aunque ha aumentado ligeramente en comparación con el año anterior, sigue siendo un valor razonable dentro de la industria pero que se puede mejorar.

El periodo medio de pago en 2020 fue de 20,38 días. Esto indica que en promedio la empresa tarda 20,38 días en pagar a sus proveedores. Para el 2021 este valor fue de 256,61 días. Este

drástico aumento sugiere un cambio significativo en la política de pago de la empresa, lo cual debe ser evaluado en detalle.

La rotación del activo fijo en el 2020 fue de 0,74 lo que significa que por cada dólar invertido en activos fijos, la empresa solo generó 0,74 en ventas y 0,63 en 2021. Aunque ha disminuido en comparación con el año anterior, sigue indicando una utilización razonable del activo fijo para generar ventas debido al alto valor de inversión en activos fijos al ser una empresa manufacturera.

En 2020 la rotación del activo total fue de 0,57 y 2021 fue de 0,43. Esta disminución indica que la empresa ha experimentado una reducción en la eficiencia con la que utiliza su activo total para generar ventas.

La rotación del activo corriente en 2020 fue de 2,45 y en 2021 de 1,35. Esta disminución sugiere una reducción en la eficiencia con la que la empresa utiliza su activo corriente para generar ventas.

Tabla 23-5: Indicadores de solvencia

Indicadores de Solvencia		2020	2021
Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	8,85%	17,23%
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	9,71%	20,81%

Fuente: Empresa Gariza, 2022.

Realizado por: Chota, A. 2022.

El endeudamiento del activo en 2020 fue del 8,85%. Este indicador muestra el porcentaje de los activos totales de la empresa que están financiados por pasivos. Un valor más bajo indica una menor dependencia de la financiación externa. En este caso, la empresa tiene un nivel de endeudamiento relativamente bajo, lo que sugiere una posición financiera sólida.

Para 2021 el endeudamiento del activo fue del 17,23%. Este aumento indica que la empresa ha incrementado su dependencia de la financiación externa para respaldar sus activos, aunque sigue siendo un valor de endeudamiento aceptable.

Endeudamiento patrimonial:

El endeudamiento patrimonial fue del 9,71% en 2020. Este indicador muestra el porcentaje del patrimonio de la empresa que está financiado por pasivos. Un valor más bajo indica una menor dependencia de la financiación externa y una mayor solvencia. En este caso, la empresa muestra un nivel de endeudamiento patrimonial relativamente bajo, lo cual es positivo. En 2021 el

endeudamiento patrimonial es del 20,81%. Esta cifra indica que la empresa ha aumentado su dependencia de la financiación externa en relación con su patrimonio, aunque sigue siendo un valor de endeudamiento aceptable.

Tabla 24-5: Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad		2020	2021
Margen bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	37,63%	53,21%
Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	15,92%	15,24%
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	10,15%	9,72%
Rendimiento del patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	6,33%	5,06%
Rendimiento del activo (ROA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	5,77%	4,19%

Fuente: Empresa Gariza, 2022.

Realizado por: Chota, A. 2022.

El margen bruto fue del 37,63% en 2020 mientras que en 2021 el margen bruto subió a 53,21%. Esta mejora indica un incremento en la eficiencia de producción y una mayor capacidad para generar utilidad bruta en relación con las ventas.

En 2020 el margen operacional fue del 15,92% y ha una leve disminución para 2021 con un valor del 15,24%. Sin embargo, se observa que en ambos casos el margen de rentabilidad es bajo lo que denota ineficiencia en la gestión de los gastos operativos, por lo que se debe trabajar en disminuir estos gastos.

El margen neto fue del 10,15% en 2020 y para el 2021 se presenta una leve reducción siendo su valor de 9,72%. Este indicador muestra el porcentaje de las ventas que se traduce en utilidad neta después de deducir todos los gastos, incluidos los impuestos. En este caso vemos que el margen de rentabilidad neto es bajo y se debe trabajar en la gestión de los gastos para tener una mejor rentabilidad.

Para el 2020 el rendimiento del patrimonio (ROE) fue de 6,33% mientras que para 2021 el ROE disminuyó a 5,06%. Esto quiere decir que el propietario de la empresa obtuvo un 6,33% y un 5,06% de rendimiento sobre el valor de su inversión en 2020 y 2021 respectivamente.

El rendimiento del activo (ROA) fue del 5,77% en 2020 y de 4,19% en 2021. Esto significa que el rendimiento generado por cada unidad de activo total de la empresa ha sido de 5,77 y 4,19 centavos en 2020 y 2021 respectivamente.

5.4.2. Plan operativo

Tabla 25-5: Plan operativo empresa Gariza MRG

Objetivo	Estrategia	Meta	Actividad	Presupuesto	Plazo	Responsable
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar las ventas	Incrementar en un 5% las ventas de cada periodo.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar campañas de marketing para generar más clientes a nivel nacional e internacional. Realizar promociones. Estudiar la competencia y el mercado 	\$10.000,00	1 año	Jefe de ventas
	Reducir los gastos operativos	Los gastos operativos deben ser menores al 30% de las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar gastos innecesarios. Identificar procesos posibles ineficiencias y cuellos de botella en los procesos. Mejorar la eficiencia energética 	\$3.000,00	1 año	Gerente general
	Controlar los costos de ventas	Mantener los costos de venta por debajo del 50% de las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> Planificar las compras de materia prima. Realizar cotizaciones Negociar con proveedores. 	\$1.200,00	1 año	Jefe de compras
Mejorar la gestión y control de inventarios.	Implementar un sistema de gestión de inventarios	Implementar un sistema de gestión de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> Cotizar los sistemas Estudiar sus precios y características. Escoger el sistema. 	\$3.000,00	3 meses	Gerente general
	Implementar políticas de gestión y control de inventarios.	% de políticas cumplidas	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las políticas de gestión y control de inventarios. 	\$500,00	3 meses	Supervisor de almacén

Mejorar los niveles de liquidez de la empresa	Disminuir el periodo medio de cobro	Tener un periodo medio de cobro de 30 a 45 días	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de cobro y seguimiento de cuentas por cobrar. • Analizar el historial crediticio de los clientes. 	\$500,00	6 meses	Contador
	Mejorar la gestión de las cuentas por pagar	Tener un periodo medio de pago entre 70 y 90 días	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar plazos de pago favorables con proveedores. • Programar los pagos 	\$500,00	6 meses	Jefe de compras
Mejorar la eficiencia del personal	Capacitar al personal de la empresa	Realizar 2 capacitaciones anuales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas de capacitación necesarias • Diseñar programas de capacitación. 	\$4.000,00	1 año	Gerente general.
Mejorar la comunicación interdepartamental	Establecer medios de comunicación oficiales entre departamentos	Realizar al menos 2 juntas de trabajo al mes entre departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar herramientas de comunicación interna. • Programar reuniones regulares. 	\$100,00	Mensual	Gerente general

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.4.3. Políticas financieras

5.4.3.1. Políticas de cobro

1. Política de crédito: Establecer criterios claros y consistentes para otorgar crédito a los clientes. Realizar una evaluación crediticia exhaustiva antes de aprobar nuevas cuentas y establecer límites de crédito adecuados para cada cliente.
2. Términos de pago: Establecer plazos de pago claros y específicos para los clientes, como "neto 30" o "neto 45". Esto significa que el pago debe realizarse en su totalidad dentro de los 30 o 45 días posteriores a la fecha de la factura.
3. Recordatorios de pago: Enviar recordatorios de pago a los clientes antes de la fecha de vencimiento para recordarles que deben realizar el pago. Puedes utilizar diferentes canales de comunicación, como correos electrónicos, llamadas telefónicas o mensajes de texto.
4. Incentivos por pagos anticipados: Ofrecer incentivos a los clientes que realicen pagos anticipados o dentro de un período más corto al establecido. Pueden ser descuentos por pronto pago u otras ventajas que motiven a los clientes a pagar antes de la fecha de vencimiento.
5. Política de seguimiento: Establecer un proceso de seguimiento proactivo para las cuentas por cobrar que se acercan o exceden el período de cobro objetivo. Esto puede incluir llamadas telefónicas de recordatorio, notificaciones por escrito o la asignación de un representante de cuentas para resolver cualquier problema de pago.
6. Política de penalización por pagos atrasados: Establecer una política clara de penalización por pagos atrasados, como cargos por mora o intereses por pagos tardíos. Esto puede ayudar a disuadir a los clientes de retrasar los pagos y promover un cumplimiento oportuno.

5.4.3.2. Política de pagos a proveedores

1. Negociación de condiciones de pago: Buscar acuerdos con los proveedores para establecer plazos de pago más largos, dentro del rango objetivo de 70 a 90 días. Esto puede implicar negociar contratos a largo plazo o establecer relaciones sólidas con proveedores clave.
2. Gestión de flujo de efectivo: Realizar una gestión eficiente del flujo de efectivo para asegurar que la empresa disponga de los fondos necesarios para cumplir con los pagos dentro del período acordado. Esto puede incluir la planificación anticipada de pagos y la evaluación regular del flujo de efectivo.
3. Negociación de descuentos por pagos anticipados: Explorar la posibilidad de negociar descuentos con los proveedores por pagos anticipados. Si la empresa tiene capacidad para realizar pagos antes del vencimiento, esto puede generar ahorros significativos en los costos de adquisición.

4. Uso de soluciones tecnológicas: Implementar sistemas y herramientas tecnológicas que faciliten el proceso de pago a proveedores, como la automatización de pagos y la digitalización de facturas. Esto puede agilizar el proceso de pago y mejorar la eficiencia en la gestión de cuentas por pagar.

5.4.3.3. *Política de inversión de utilidades*

1. Reinversión en el negocio: Utilizar las utilidades generadas para financiar proyectos de crecimiento y expansión del negocio. Esto puede incluir la inversión en investigación y desarrollo, adquisición de nuevos activos o maquinaria, mejoras en la infraestructura o la apertura de nuevas sucursales o filiales.
2. Pago de deudas: Destinar parte de las utilidades para pagar deudas existentes de la empresa. Reducir la carga de deudas puede mejorar la salud financiera de la empresa y reducir los gastos asociados a intereses.
3. Dividendos a los accionistas: Distribuir utilidades a los accionistas en forma de dividendos. Esta política es común en empresas que buscan recompensar a los inversionistas y mantener una buena relación con ellos. El monto de los dividendos puede basarse en una política de dividendos establecida previamente.
4. Fondos de reserva: Destinar una parte de las utilidades a la creación de fondos de reserva o contingencia. Estos fondos se utilizan para hacer frente a situaciones imprevistas o cubrir necesidades futuras de la empresa, como gastos de reparación, reemplazo de activos o inversiones estratégicas.
5. Adquisición de acciones propias: Comprar acciones propias en el mercado para reducir la cantidad de acciones en circulación. Esto puede tener un impacto positivo en el precio de las acciones y mejorar el retorno para los accionistas existentes.
6. Inversiones financieras: Utilizar parte de las utilidades para realizar inversiones financieras, como la adquisición de bonos, acciones u otros instrumentos financieros. Esto puede generar ingresos adicionales a través de intereses, dividendos o ganancias de capital.

5.4.4. Proyecciones financieras

5.4.4.1. Proyección del Estado de Resultados

Tabla 26-5: Estado de Resultados proyectado 2022-2027

EMPRESA GARIZA MRG								
ESTADO DE RESULTADOS								
Cuentas	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	980.000,00	779.067,36	818.020,73	858.921,76	901.867,85	946.961,25	994.309,31	1.044.024,77
(-)Costo de ventas	611.274,92	364.519,14	368.109,33	386.514,79	405.840,53	426.132,56	447.439,19	469.811,15
(=)Utilidad bruta	368.725,08	414.548,22	449.911,40	472.406,97	496.027,32	520.828,68	546.870,12	574.213,63
(-)Gastos operacionales	212.755,48	295.783,19	220.865,60	231.908,88	243.504,32	255.679,54	268.463,51	281.886,69
Gastos Administrativos	139.106,67	170.340,52	122.703,11	128.838,26	135.280,18	142.044,19	149.146,40	156.603,72
Gastos de Ventas	51.961,40	113.639,11	81.802,07	85.892,18	90.186,79	94.696,12	99.430,93	104.402,48
Gastos Financieros	21.687,41	11.803,56	16.360,41	17.178,44	18.037,36	18.939,22	19.886,19	20.880,50
(=)Utilidad Operativa	155.969,60	118.765,03	229.045,80	240.498,09	252.523,00	265.149,15	278.406,61	292.326,94
(-)15% Participación trabajadores	23.395,44	17.814,75	34.356,87	36.074,71	37.878,45	39.772,37	41.760,99	43.849,04
Utilidad antes de impuestos	132.574,16	100.950,28	194.688,93	204.423,38	214.644,55	225.376,78	236.645,62	248.477,90
(-)25% Impuesto a la renta	33.143,54	25.237,57	48.672,23	51.105,84	53.661,14	56.344,19	59.161,40	62.119,47
Utilidad neta	99.430,62	75.712,71	146.016,70	153.317,53	160.983,41	169.032,58	177.484,21	186.358,42

Fuente: Empresa Gariza, 2022.

Realizado por: Chota, A. 2022.

5.4.4.2. *Proyección del Estado de Situación Financiera*

Tabla 27-5: Estado de Situación Financiera proyectado 2022-2027

EMPRESA GARIZA MRG								
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA								
Cuentas	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO								
CORRIENTE	399.637,20	575.911,06	338.084,88	355.570,62	374.024,17	393.500,33	414.057,09	435.755,80
DISPONIBLE	15.708,00	12.865,12	59.340,58	62.354,30	65.523,38	68.856,05	72.361,01	76.047,42
Caja General	849	849	933,90	1027,29	1130,02	1243,02	1367,32	1504,06
Bancos	14.859,00	12.016,12	58.406,68	61.327,01	64.393,36	67.613,03	70.993,68	74.543,37
EXIGIBLE	284.218,70	203.613,01	174.398,06	184.452,77	195.099,06	206.372,46	218.310,68	230.953,70
Cuentas por cobrar Clientes	197.015,00	158.751,38	81.802,07	85.892,18	90.186,79	94.696,12	99.430,93	104.402,48
Inversiones	60.000,00		43.805,01	46.871,36	50.152,36	53.663,02	57.419,43	61.438,79
Retención I. R	5.967,52	17.372,74	18.415,10	19.520,01	20.691,21	21.932,68	23.248,65	24.643,56
Anticipo Impuesto Renta	1857,44	1.587,44	2.920,33	3.066,35	3.219,67	3.380,65	3.549,68	3.727,17
Crédito Tributario IVA	19.378,74	25.901,45	27.455,54	29.102,87	30.849,04	32.699,98	34.661,98	36.741,70
REALIZABLE	99.710,50	351.432,93	96.346,24	100.763,55	105.401,73	110.271,81	115.385,41	120.754,68
Inventarios de Materia prima	27.630,50	282.161,20	55.216,40	57.977,22	60.876,08	63.919,88	67.115,88	70.471,67
Inventarios de Productos en proceso		5.699,01	7.362,19	7.730,30	8.116,81	8.522,65	8.948,78	9.396,22
Inventarios de Productos terminados	72.080,00	55.572,72	25.767,65	27.056,04	28.408,84	29.829,28	31.320,74	32.886,78

OTROS ACTIVOS CORRIENTES		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
ACTIVOS FIJOS	1.322.412,27	1.232.315,02	1.181.636,50	1.186.065,84	1.172.065,84	1.158.065,84	1.144.065,84	1.130.065,84
Bienes Inmuebles (Terrenos)	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Edificio	280.000,00	280.000,00	269.500,00	255.500,00	241.500,00	227.500,00	213.500,00	199.500,00
Galpón de Producción	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Maquinaria	349.517,60	349.517,60	331.023,04	349.517,60	349.517,60	349.517,60	349.517,60	349.517,60
Matrickería	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Vehículo	35.000,00	6.017,16	1.203,43	0,00	-	-	-	-
Equipo Computo	1.570,00	1.875,00	588,55	65,22	-	-	-	-
Muebles y Enseres	12.907,96	3.500,00	-	-	-	-	-	-
Equipo de Oficina	13.416,71	175,71	-	-	-	-	-	-
Dep. Acum Edificio		-10.500,00	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00
Dep. Acum Maquinaria Equipo		-18.494,56	-34.951,76	-34.951,76	-34.951,76	-34.951,76	-34.951,76	-34.951,76
Dep. Acum Vehículo		-4.813,73	-1.203,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dep Acum Equipo Computo		-1.286,45	-523,33	-65,22	0,00	0,00	0,00	0,00
Dep Acum Muebles y Enseres		-3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dep Acum Equipo Oficina		-175,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO	1.722.049,47	1.808.226,08	1.519.721,37	1.541.636,46	1.546.090,01	1.551.566,17	1.558.122,93	1.565.821,64
PASIVO								
CORTO PLAZO	152.428,91	311.517,06	166.467,22	174.790,58	183.530,11	192.706,61	202.341,94	212.459,04
Proveedores	34.128,00	256.270,17	73.621,87	77.302,96	81.168,11	85.226,51	89.487,84	93.962,23

Préstamo Bancario	41.388,24							
Provisiones Sociales		7.748,38	6.135,16	6.441,91	6.764,01	7.102,21	7.457,32	7.830,19
Aportes IESS Fondos Reserva		4.446,19	3.681,09	3.865,15	4.058,41	4.261,33	4.474,39	4.698,11
Participación trabajadores	23.395,44	17.814,75	34.356,87	36.074,71	37.878,45	39.772,37	41.760,99	43.849,04
Tarjetas de Crédito	20.373,69							
Impuestos por Pagar SRI	33.143,54	25.237,57	48.672,23	51.105,84	53.661,14	56.344,19	59.161,40	62.119,47
LARGO PLAZO			18.169,01	19.942,31	21.888,68			
Préstamo bancario			18.169,01	19.942,31	21.888,68			
TOTAL PASIVO	152.428,91	311.517,06	184.636,23	194.732,89	205.418,79	192.706,61	202.341,94	212.459,04
PATRIMONIO	1.569.620,56	1.496.709,02	1.335.085,15	1.346.903,57	1.340.671,23	1.358.859,56	1.355.780,98	1.353.362,60
Capital	1.470.189,94	1.420.996,31	1.189.068,45	1.193.586,03	1.179.687,81	1.189.826,98	1.178.296,77	1.167.004,18
Utilidad Ejercicio	99.430,62	75.712,71	146.016,70	153.317,53	160.983,41	169.032,58	177.484,21	186.358,42
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	1.722.049,47	1.808.226,08	1.501.552,36	1.521.694,15	1.524.201,33	1.551.566,17	1.558.122,93	1.565.821,64

Fuente: Empresa Gariza, 2022.
Realizado por: Chota, A. 2022.

5.4.4.3. Indicadores financieros 2022-2027

Tabla 28-5: Indicadores de liquidez

Indicadores de Liquidez		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2,03	2,03	2,04	2,04	2,05	2,05
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,45	1,46	1,46	1,47	1,48	1,48
Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	171.617,66	180.780,04	190.494,07	200.793,72	211.715,14	223.296,76
Indicadores de Rotación		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	3,82	3,84	3,85	3,86	3,88	3,89
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Periodo medio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5
Periodo medio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	73	73	73	73	73	73
Rotación del activo fijo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo neto}}$	0,69	0,72	0,77	0,82	0,87	0,92

Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	0,54	0,56	0,58	0,61	0,64	0,67
Rotación del activo corriente	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente}}$	2,42	2,42	2,41	2,41	2,40	2,40
Indicadores de Solvencia		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	12,15%	12,63%	13,29%	12,42%	12,99%	13,57%
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	13,83%	14,46%	15,32%	14,18%	14,92%	15,70%
Indicadores de Rentabilidad		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margen bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%
Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	17,85%	17,85%	17,85%	17,85%	17,85%	17,85%
Rendimiento del patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	10,94%	11,38%	12,01%	12,44%	13,09%	13,77%
Rendimiento del activo (ROA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	9,61%	9,95%	10,41%	10,89%	11,39%	11,90%

Realizado por: Chota, A. 2022.

Como se observa, gracias al modelo de gestión financiero propuesto, la proyección de los balances arrojó resultados positivos. En el 2021 se obtuvo una razón corriente de 1,85 mientras que para 2022 será de 2,03 y de 2,05 para 2027. La prueba ácida en 2021 fue de 0,72 y para 2022 será de 1,45 ascendiendo hasta 1,48 para 2027, esto indica que la empresa mejora su liquidez notablemente. Por último, el capital de trabajo que la empresa necesitará para sus operaciones en 2022 será de \$171.617,66 y de \$223.296,76 para 2027.

Por otra parte, dentro de los indicadores de rotación encontramos que la rotación de cartera pasa de 4,91 veces en 2021 a 10 veces durante los años proyectados; la rotación de inventarios pasa de 1,04 veces en 2021 a 3,82 en 2022 y sube a 3,89 veces en 2027; la rotación de proveedores pasó de 1,42 veces en 2021 a 5 veces para los periodos proyectados; el periodo medio de cobro en 2021 fue de 74,38 días mientras que para los periodos proyectados se redujo a 36,5 días; el periodo medio de pago en 2021 fue de 256,61 días en comparación con los 73 días durante el periodo proyectado; es decir, existe una variación positiva en los indicadores de rotación mejorando así el ciclo de efectivo de la empresa.

La rotación sobre activos también es positiva, la rotación de activos fijos pasa de 0,63 veces en 2021 a 0,69 en 2022 y 0,92 veces en 2027; la rotación del activo total pasa de 0,43 veces en 2021 a 0,54 en 2022 y 0,67 veces en 2027. Estos indicadores incrementan pero de manera leve, debido a la gran cantidad de activos fijos que posee la empresa por su carácter manufacturero. Finalmente, la rotación de activos corrientes pasa de 1,35 en 2021 a 2,42 veces en 2022.

En cuanto a los indicadores de solvencia, el endeudamiento del activo en 2021 fue de 17,23% y para 2022 disminuye a 12,15% y es de 13,57% para 2027; el endeudamiento del patrimonial fue de 20,81% en 2021 y para 2022 se redujo a 13,83% y es de 15,7% para 2027. Esto indica que la empresa sigue manteniendo niveles adecuados de endeudamiento.

De igual forma los indicadores de rentabilidad dieron como resultado mejores márgenes de rentabilidad. El margen bruto pasó de 53,21% en 2021 a ser del 55% para los periodos proyectados. El margen operacional pasó de 15,24% en 2021 a ser del 28%. El margen neto en 2021 fue de 9,72% y se estima un margen neto de 17,85% para los periodos proyectados. El ROE pasó de 5,06% en 2021 a 10,94% en 2022 y 13,77% en 2027. El ROA en 2021 fue de 4,19% y se espera que sea de 9,61% en 2022 y 11,9% en 2027.

5.4.5. Sistema de monitoreo y control

Para el monitoreo y control del modelo de gestión se utilizará la técnica de semaforización a través de la cual se podrá medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, esta técnica basada en los colores del semáforo (Rojo = crítico, Amarillo = con riesgo y Verde = sobresaliente) servirá como herramienta para continuar con la gestión o realizar correcciones necesarias en la gestión de la empresa a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 29-5: Sistema de monitoreo y control

Objetivo	Estrategia	Meta	Indicador	Semaforización		
				Sobresaliente	Con riesgo	Crítico
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar las ventas	Incrementar en un 5% las ventas de cada periodo.	$\left(\frac{\text{Ventas año 2}}{\text{Ventas año 1}} - 1\right) \times 100$	>5%	=5	<5%
	Reducir los gastos operativos	Los gastos operativos deben ser menores al 30% de las ventas.	$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	<30%	=30%	>30%
	Controlar los costos de ventas	Mantener los costos de venta por debajo del 50% de las ventas.	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	<50%	=50%	>50%
Mejorar la gestión y control de inventarios.	Implementar un sistema de gestión de inventarios	Implementar un sistema de gestión de inventarios	¿Se implementó el sistema de gestión de inventarios?	Sí	-	No
	Implementar políticas de gestión y control de inventarios.	% de políticas cumplidas	$\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Total de políticas}} \times 100$	>80%	=80%	<80%

Mejorar los niveles de liquidez de la empresa	Disminuir el periodo medio de cobro	Tener un periodo medio de cobro de 30 a 45 días	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	<30 días	=30 días	>45 días
	Mejorar la gestión de las cuentas por pagar	Tener un periodo medio de pago entre 70 y 90 días	$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	>90 días	= 70 días	<70 días
Mejorar la eficiencia del personal	Capacitar al personal de la empresa	Realizar 2 capacitaciones anuales	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	>2	=2	<2
Mejorar la comunicación interdepartamental	Establecer medios de comunicación oficiales entre departamentos	Realizar al menos 2 juntas de trabajo al mes entre departamentos	$\frac{\text{Juntas realizadas}}{\text{Juntas programadas}} \times 100$	>2	=2	<2

Realizado por: Chota, A. 2022.

CONCLUSIONES

- A través del análisis empresarial se pudo identificar que la empresa carecía de un sistema de gestión y control de inventarios adecuados, falta de capacitación al personal e incumplimiento de los procesos internos. Luego de realizado en análisis FODA, la matriz MEFE y MEFI, se planteó las estrategias DOFA para aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa y contrarrestar las debilidades y amenazas.
- Mediante la evaluación financiera, se encontró que la empresa necesitaba mejorar sus niveles de liquidez, así como la rotación de cartera, inventarios, proveedores, el periodo medio de cobro y pago; y sus márgenes de rentabilidad operacional y neto. En función de esto se planteó el plan operativo de la empresa y las políticas financieras para mejorar estos indicadores.
- Las proyecciones financieras se realizaron en base al plan operativo y las políticas financieras propuestas. Las proyecciones financieras realizadas arrojaron resultados positivos ya que los márgenes de liquidez, rotación y rentabilidad mejoran notablemente demostrando un manejo más eficiente de los recursos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero propuesto en el presente trabajo de investigación con el objetivo de que la empresa Gariza MRG lleve a cabo sus procesos de manera más ordenada y eficiente, mejore su rentabilidad y tenga una participación más destacada en el mercado del calzado.
- Se recomienda realizar la evaluación financiera de manera periódica para estar al tanto de la situación económica-financiera y así poder identificar problemas que podrían repercutir en la utilidad para que se puedan plantear soluciones pertinentes con el fin de cumplir con las metas y objetivos establecidos.
- Se recomienda aplicar de manera periódica aplicar el sistema de monitoreo y control propuesto para tener un seguimiento adecuado de la implementación del modelo de gestión administrativo y financiero e ir aplicando los correctivos necesarios para dar cumplimiento al mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, G., et al. (2021). *Flujos e inventarios de carbono azul en manglares asociados a una laguna costera antropizada*. Recuperado de: <https://doi.org/10.22201/igeof.00167169p.2021.60.1.2011>
- Alvarez, L. (2018). *Modelos de Gestión*. Bogotá: Areandino.
- Álvarez, L., & Parada, S. (2020). *Gestión de inventarios*. Bogotá: Uniminuto.
- Amaguaña, G. (2020). *Modelo de gestión administrativo y financiero para las asociaciones de producción Textil Caso "Asotexmo" ubicada en la ciudad de Puyo provincia de Pastaza*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/13012/1/PIUPCYA0020-2020.pdf>
- Cruz, A. (2018). *Gestión de inventarios*. Andalucía: IC editorial.
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Machala: UTMACH.
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade. (2019). *Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/332406249_Gestion_administrativa_Estudio_desde_la_administracion_de_los_procesos_en_una_empresa_de_motocicletas_y_ensamblajes
- Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Lapislázuli.
- García, M. (2022). *Quiénes somos*. Recuperado de: <http://miguelrgarcia.com/>
- Peñaloza, J., & Espinoza, V. (2021). *Desarrollo de un Modelo de Gestión Financiera y Administrativa para la Asociación de trabajadores y empleados del sector eléctrico ATEC*. (Tesis de posgrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21171/1/UPS-CT009299.pdf>
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: MAIPUE.
- Polanco, Y., Santos, P., & Cruz, G. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. República Dominicana: UAPA.
- Quiroa, M. (2020). *Gestión Administrativa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Rodríguez, J. (2021). *Control de inventarios*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-control-de-inventarios#:~:text=El%20control%20de%20inventarios%20es,recursos%20para%20su%20correcto%20almacenaje.>
- Santander Universidades. (2021). *Metódos cuantitativos y cualitativos*. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Toledo, N. (2020). *Población y muestra*. Recuperado de:

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/63099/secme-26877.pdf?sequence=1#:~:text=La%20POBLACION%20de%20una%20investigacion%20estudiada%20medida%20y%20cuantificada.>





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 / 07 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: AMILCAR BLADIMIR CHOLOTA HIDALGO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



1405-DBRA-UPT-2023