



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA DE LA EMPRESA AGROTRADE, DEL CANTÓN  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2021-  
2022”**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA:**

**MARÍA DANIELA ORTEGA VILLA**

Riobamba - Ecuador

2024



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA DE LA EMPRESA AGROTRADE, DEL CANTÓN  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2021-  
2022”**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA: MARÍA DANIELA ORTEGA VILLA**

**DIRECTOR: RAÚL GERMÁN RAMÍREZ GARRIDO**

Riobamba - Ecuador

2024

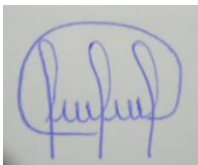
© 2024, **María Daniela Ortega Villa**

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, María Daniela Ortega Villa, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 27 de febrero de 2023

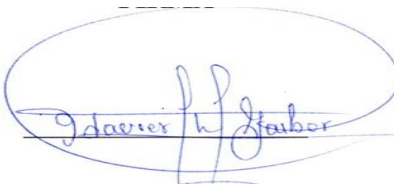




**María Daniela Ortega Villa**

**CI: 060495908-0**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, “**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA AGROTRADE, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2021-2022**”, realizado por la señorita: **MARÍA DANIELA ORTEGA VILLA**, 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.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Javier Lenin Gaibor <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2024-02-27
Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2024-02-27
Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz <b>ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2024-02-27

## **DEDICATORIA**

El presente Proyecto de Investigación está dedicado principalmente a Dios quien me dio sabiduría y fortaleza para superar las dificultades y culminar con éxito esta etapa de formación académica. A mis padres Manuel Ortega y Hortencia Villa quienes con sus consejos, valores inculcados y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental en mi vida siendo mi mayor impulso para seguir adelante. A mis hermanos Jorge, Mónica, Juan, Marisol y Martha quienes con su apoyo y palabras de motivación contribuyeron en el logro de este objetivo.

María

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme sabiduría e inteligencia para lograr este sueño tan anhelado. A mi familia por su amor, comprensión y apoyo económico en todo momento.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, especialmente a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por abrirme las puertas y darme la oportunidad de formarme como profesional y a los docentes quienes me compartieron sus conocimientos.

A mi director Ing. Raúl Ramírez, a mi asesor Ing. Hernán Arellano por brindarme y guiarme con sus conocimientos en el desarrollo del proyecto de investigación.

A la empresa Agrotrade y sus colaboradores por abrirme las puertas aceptando realizar mi proyecto y proporcionarme la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

María

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Delimitación del problema de investigación .....	4
1.3. Formulación del problema general.....	5
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Objetivos .....	5
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	5
1.5.2. <i>Objetivo específico</i> .....	5
1.6. Justificación .....	6
1.6.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	6
1.6.2. <i>Justificación Metodológica</i> .....	6
1.6.3. <i>Justificación Práctica</i> .....	6
1.7. Idea a defender .....	6
CAPÍTULO II .....	7
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Antecedentes Investigativos.....	7
2.2. Referencias Teóricas .....	9
2.3. Administración .....	10
2.4. Importancia de la Administración.....	10
2.5. Gestión.....	11
2.6. Tipos de Gestión.....	11
2.7. Gestión Administrativa.....	12
2.8. Importancia de la Gestión Administrativa .....	13



2.9.	Proceso de la gestión administrativa .....	13
2.10.	Gestión financiera .....	14
2.11.	Importancia de la Gestión Financiera .....	14
2.12.	Funciones de la gestión financiera .....	15
2.13.	Control interno .....	15
2.14.	Control interno como método de evaluación administrativa y financiera .....	15
2.15.	Evaluación del control interno .....	16
2.16.	Métodos para la evaluación del control interno .....	16
2.17.	Evaluación del Control interno contable .....	16
2.18.	Evaluación del Control interno administrativo .....	17
2.19.	Evaluación Administrativa .....	17
2.20.	Áreas de revisión para la evaluación administrativa .....	17
2.21.	Forma de evaluar la gestión administrativa .....	20
2.22.	Indicador de gestión .....	20
2.23.	Tipos de Indicadores de gestión .....	21
2.24.	Objetivos del indicador de gestión administrativa .....	21
2.25.	Proceso para implementar indicadores de gestión .....	22
2.26.	Beneficios de implementar indicadores de gestión .....	23
2.27.	Evaluación financiera .....	23
2.28.	Importancia de la evaluación financiera .....	23
2.29.	Objetivos de la evaluación financiera .....	24
2.30.	Herramientas de la evaluación financiera .....	24
2.31.	Análisis de los Estados Financieros .....	25
2.32.	Diferencia entre Análisis Vertical y Horizontal .....	28
2.33.	Indicadores Financieros .....	29
2.34.	Estados Financieros .....	30
2.35.	Objetivos de los Estados Financieros .....	30
2.36.	Tipos de Estados Financieros .....	30
2.37.	Notas Aclaratorias .....	34
2.38.	Políticas Contables .....	34
2.39.	Informe .....	35
2.40.	Características del informe .....	35
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>36</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>36</b>

3.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	36
3.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	36
3.3.	<b>Diseño de la Investigación</b> .....	36
3.3.1.	<b>Tipo de Estudio</b> .....	37
3.4.	<b>Población y muestra</b> .....	37
3.4.1.	<i>Población</i> .....	37
3.4.2.	<i>Muestra</i> .....	38
3.5.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	38
3.5.1.	<i>Métodos de investigación</i> .....	38
3.5.2.	<i>Técnicas</i> .....	39
3.5.3.	<i>Instrumentos</i> .....	39
 <b>CAPITULO IV</b> .....		 40
4.	<b>MARCO DE ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b> .....	40
4.1.	<b>Procesamiento, análisis e interpretación de resultados</b> .....	40
4.2.	<b>Comprobación de la idea a defender</b> .....	50
 <b>CAPITULO V</b> .....		 51
5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	51
5.1.	<b>Título</b> .....	51
5.2.	<b>Objetivos de la Propuesta</b> .....	51
5.2.1.	<i>Objetivo General</i> .....	51
5.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i> .....	51
5.3.	<b>Antecedentes de la empresa Agrotrade</b> .....	52
5.3.1.	<i>Reseña histórica</i> .....	52
5.3.2.	<i>Logotipo de la empresa</i> .....	52
5.3.3.	<i>Misión</i> .....	52
5.3.4.	<i>Visión</i> .....	52
5.3.5.	<i>Valores corporativos</i> .....	53
5.3.6.	<i>Organigrama</i> .....	53
5.3.7.	<i>Evaluación del control interno administrativo y financiero</i> .....	54
5.3.8.	<i>Evaluación Administrativa</i> .....	54
5.3.9.	<i>Indicadores de gestión administrativa</i> .....	71
5.3.10.	<i>Informe Ejecutivo de la Evaluación Administrativa</i> .....	74

<b>5.3.11. Evaluación financiera</b> .....	76
<b>5.3.12. Análisis vertical del estado de situación financiera</b> .....	76
<b>5.3.13. Informe Ejecutivo De La Evaluación Financiera</b> .....	101
<b>5.3.14. Matriz de riesgos</b> .....	104
<b>5.3.15. Plan De Mejora Administrativa- Financiera</b> .....	108
<b>5.3.16. Manual de funciones</b> .....	109
<b>5.3.17. Código de ética</b> .....	116
<b>5.3.18. Políticas de talento humano</b> .....	119
<b>CONCLUSIONES</b> .....	127
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	128

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Problemas Generales .....	3
<b>Tabla 2-1:</b> Indicadores Financieros.....	29
<b>Tabla 3-1:</b> Población de estudio.....	37
<b>Tabla 4-1:</b> Metas y Objetivos.....	40
<b>Tabla 4-2:</b> Organigrama Estructural .....	41
<b>Tabla 4-3:</b> Manual de Funciones.....	42
<b>Tabla 4-4:</b> Capacitación de los Trabajadores.....	43
<b>Tabla 4-5:</b> Distribución correcta de recursos .....	44
<b>Tabla 4-6:</b> Metas y Objetivos.....	45
<b>Tabla 4-7:</b> Administración y Finanzas .....	46
<b>Tabla 4-8:</b> Eficiencia y Eficacia.....	47
<b>Tabla 4-9:</b> Evaluación Financiera .....	48
<b>Tabla 4-10:</b> Análisis Financiero.....	49
<b>Tabla 5-1:</b> Evaluación Administrativa .....	55
<b>Tabla 5-2:</b> Criterio de Evaluación.....	56
<b>Tabla 5-3:</b> Estructura Orgánica.....	57
<b>Tabla 5-4:</b> Criterio de Evaluación.....	58
<b>Tabla 5-5:</b> Funciones.....	59
<b>Tabla 5-6:</b> Criterio de Evaluación.....	60
<b>Tabla 5-7:</b> Liderazgo.....	61
<b>Tabla 5-8:</b> Criterio de Evaluación.....	63
<b>Tabla 5-9:</b> Integridad y Valores éticos.....	64
<b>Tabla 5-10:</b> Criterio de Evaluación.....	65
<b>Tabla 5-11:</b> Políticas .....	66
<b>Tabla 5-12:</b> Criterio de Evaluación.....	67
<b>Tabla 5-13:</b> Sistemas y Procedimientos .....	68
<b>Tabla 5-14:</b> Criterio de Evaluación.....	69
<b>Tabla 5-15:</b> Indicador de Eficiencia.....	72
<b>Tabla 5-16:</b> Estado de Situación Financiera.....	76
<b>Tabla 5-17:</b> Análisis del Grupo de Activos.....	78
<b>Tabla 5-18:</b> Análisis del Grupo de Pasivo .....	79
<b>Tabla 5-19:</b> Análisis Activo Corriente con Pasivo Corriente.....	79
<b>Tabla 5-20:</b> Análisis Activo No Corriente con Pasivo No Corriente.....	80
<b>Tabla 5-21:</b> Análisis Global .....	80

<b>Tabla 5-22:</b> Análisis Vertical Estado de Resultados .....	81
<b>Tabla 5-23:</b> Análisis Horizontal .....	85
<b>Tabla 5-24:</b> Análisis del Grupo de Activo .....	88
<b>Tabla 5-25:</b> Análisis del Grupo de Pasivo .....	89
<b>Tabla 5-26:</b> Análisis de Activo Corriente con Pasivo Corriente .....	89
<b>Tabla 5-27:</b> Análisis del Activo No Corriente con Pasivo No Corriente .....	89
<b>Tabla 5-28:</b> Análisis Global .....	90
<b>Tabla 5-29:</b> Análisis Horizontal Estado de Resultado .....	90
<b>Tabla 5-30:</b> Indicadores de Liquidez.....	94
<b>Tabla 5-31:</b> Liquidez Corriente .....	95
<b>Tabla 5-32:</b> Capital de Trabajo .....	95
<b>Tabla 5-33:</b> Prueba Acida .....	96
<b>Tabla 5-34:</b> Indicadores de Solvencia.....	96
<b>Tabla 5-35:</b> Endeudamiento del Activo .....	96
<b>Tabla 5-36:</b> Endeudamiento Patrimonial .....	97
<b>Tabla 5-37:</b> Endeudamiento Activo Fijo.....	97
<b>Tabla 5-38:</b> Aplacamiento Financiero.....	98
<b>Tabla 5-39:</b> Indicadores de Rentabilidad .....	98
<b>Tabla 5-40:</b> ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio) .....	98
<b>Tabla 5-41:</b> ROS (Rentabilidad sobre las ventas) .....	99
<b>Tabla 5-42:</b> ROA (Rentabilidad sobre el activo) .....	99
<b>Tabla 5-43:</b> Matriz de Riesgo.....	104
<b>Tabla 5-44:</b> Jerarquía .....	109
<b>Tabla 5-45:</b> Gerente General.....	110
<b>Tabla 5-46:</b> Gerente Comercial.....	111
<b>Tabla 5-47:</b> Contador .....	112
<b>Tabla 5-48:</b> Representante Técnico Comercial .....	113
<b>Tabla 5-49:</b> Bodeguero.....	114
<b>Tabla 5-50:</b> Secretaria .....	115
<b>Tabla 5-51:</b> Política de Relaciones Humanas.....	119
<b>Tabla 5-52:</b> Política de Reclutamiento y Contratación .....	120
<b>Tabla 5-53:</b> Políticas de Remuneración .....	121
<b>Tabla 5-54:</b> Políticas de Evaluación del desempeño .....	122
<b>Tabla 5-55:</b> Políticas de Capacitación del Personal .....	123
<b>Tabla 5-56:</b> Políticas contables y financieras.....	124

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

<b>Ilustración 2-1:Referencias Teóricas</b> .....	9
<b>Ilustración 2-2:Tipos de Gestión</b> .....	11
<b>Ilustración 2-3:Proceso de la gestión administrativa</b> .....	13
<b>Ilustración 4-1:Metas y Objetivos</b> .....	40
<b>Ilustración 4-2:Organigrama Estructural</b> .....	41
<b>Ilustración 4-3:Manual de Funciones</b> .....	42
<b>Ilustración 4-4:Capacitación de los Trabajadores</b> .....	43
<b>Ilustración 4-5:Distribución correcta de recursos</b> .....	44
<b>Ilustración 4-6:Metas y Objetivos</b> .....	45
<b>Ilustración 4-7:Administración y Finanzas</b> .....	46
<b>Ilustración 4-8:Eficiencia y Eficacia</b> .....	47
<b>Ilustración 4-9:Evaluación Financiera</b> .....	48
<b>Ilustración 4-10:Análisis Financiero</b> .....	49
<b>Ilustración 5-1:Logotipo de la empresa</b> .....	52
<b>Ilustración 5-2:Organigrama</b> .....	53
<b>Ilustración 5-3:Evaluaciones planes y objetivos</b> .....	56
<b>Ilustración 5-4:Estructura Orgánica</b> .....	58
<b>Ilustración 5-5:Evaluación de Funciones</b> .....	61
<b>Ilustración 5-6:Evaluación de Liderazgo</b> .....	63
<b>Ilustración 5-7:Evaluación de Integración y Valores Éticos</b> .....	65
<b>Ilustración 5-8:Evaluación de Políticas</b> .....	67
<b>Ilustración 5-9:Evaluación de Sistemas y Procedimientos</b> .....	69

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA AGROTRADE**

## RESUMEN

El enfoque primordial del estudio estuvo dirigido hacia la evaluación de la gestión administrativa y financiera de Agrotrade durante el periodo que abarcó desde 2021 hasta 2022. Durante este análisis, se identificaron inconvenientes notables en lo referente a la eficacia operativa y la organización de los recursos y procesos, señalando áreas específicas de mejora, particularmente en la gestión financiera, donde se observó un nivel de competencia moderado. El análisis de datos enfatizó la necesidad de mantener estándares elevados en cuanto a transparencia y comunicación interna. Para la evaluación administrativa y financiera, se adoptó un enfoque mixto, utilizando datos históricos como los estados financieros para su análisis exhaustivo y para entender mejor la verdadera situación financiera de la empresa. Entre las recomendaciones derivadas de este análisis, se propuso realizar una revisión meticulosa de los procesos internos, actualizar el sistema contable y proporcionar capacitación al personal. Además, se sugirió la exploración de estrategias para diversificar las fuentes de ingresos y el monitoreo constante de los indicadores clave de rendimiento. Se resaltó la importancia de la comunicación interna y el equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad como aspectos cruciales a considerar. En conclusión, se determinó que, a pesar de los avances logrados, resulta esencial abordar áreas específicas para fortalecer la posición de Agrotrade. La implementación de estas recomendaciones debería consolidar a la empresa para enfrentar con éxito los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades de crecimiento sostenible que se presenten.

**Palabras clave:** <EVALUACIÓN>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <ORGANIZACIÓN DE RECURSOS>, <PROCESOS INTERNOS>



21-03-2024

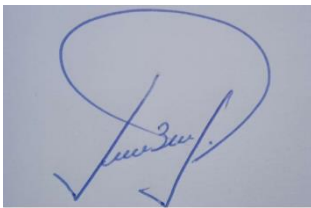
0337-DBRA-UPT-2024



## ABSTRACT

The primary focus of the study was directed towards the evaluation of Agrotrade's administrative and financial management from 2021 to 2022. During this analysis, notable drawbacks were identified regarding operational effectiveness and the organization of resources and processes, pointing out specific areas for improvement, particularly in financial management, where a moderate level of competence was observed. The data analysis emphasized the need to maintain high standards in terms of transparency and internal communication. For the administrative and financial evaluation, a mixed approach was adopted, using historical data such as financial statements for comprehensive analysis and to better understand the true financial situation of the company. Among the recommendations derived from this analysis, it was proposed to carry out a meticulous review of internal processes, update the accounting system and provide training to staff. Additionally, exploring strategies to diversify income sources and constantly monitoring key performance indicators was suggested. The importance of internal communication and the balance between profitability and sustainability were highlighted as crucial aspects to consider. In conclusion, it was determined that, despite the progress made, it is essential to address specific areas to strengthen Agrotrade's position. The implementation of these recommendations should consolidate the company to successfully face future challenges and take advantage of the sustainable growth opportunities that might arise.

Keywords: <EVALUATION>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <RESOURCE ORGANIZATION>, <INTERNAL PROCESSES >

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Fernando Barriga Fray', is displayed on a light blue rectangular background.

Luis Fernando Barriga Fray  
0603010612

## **INTRODUCCIÓN**

Esta investigación se centra en evaluar la gestión administrativa y financiera de la empresa Agrotrade en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el período 2021-2022. Para llevar a cabo este trabajo, se ha decidido estructurarlo en cinco capítulos.

En el primer capítulo, se abordará y expondrá la problemática de la investigación, realizando un análisis detallado de aspectos clave que han sido identificados dentro de la evaluación de la gestión administrativa y financiera, también incluirá los objetivos que persigue la investigación. El segundo capítulo se enfocará en el desarrollo teórico, explorando el marco teórico y reconociendo antecedentes de investigaciones similares previas. Además, se contextualizarán las variables de estudio para ofrecer una visión más integral del tema.

En el tercer capítulo, se detallará el marco metodológico, definiendo la modalidad de trabajo y presentando las técnicas, tipos, instrumentos y métodos utilizados para llevar a cabo la investigación de manera adecuada.

El cuarto capítulo se dedicará al análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, resaltando la importancia de este trabajo de investigación.

En el quinto capítulo, se incorporará la opinión de docentes y estudiantes en el marco propositivo, donde se presenta una propuesta directamente relacionada con la Evaluación de la Gestión Administrativa y Financiera. Finalmente, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones que constituirán un soporte esencial para mejorar diversos procesos y facilitar la toma de decisiones, garantizando un incremento notable en la rentabilidad de la empresa de manera oportuna.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Según (Ponce, Chancay, & López, 2022) En un entorno globalizado y altamente competitivo, la gestión administrativa y financiera de las organizaciones juega un papel crucial en su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, la evaluación de la eficacia y eficiencia de estas funciones a nivel mundial presenta desafíos significativos debido a la diversidad de sistemas administrativos, culturas empresariales, regulaciones financieras y condiciones económicas en diferentes países y regiones. Es por eso que una gestión administrativa eficiente, garantiza que los recursos humanos, materiales y tecnológicos sean utilizados de manera óptima, maximizando así la productividad y minimizando los costos operativos.

De acuerdo con (Globalratings, 2022) En América Latina, la evaluación de la gestión administrativa y financiera se enfrenta a desafíos significativos debido a una serie de factores contextuales y estructurales propios de la región. Estos desafíos pueden obstaculizar la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de las organizaciones en diversos sectores y países latinoamericanos. Debido que América Latina es conocida por su volatilidad económica, caracterizada por fluctuaciones en las tasas de inflación, tipos de cambio y políticas fiscales. Estos factores pueden impactar negativamente en la gestión financiera de las organizaciones, requiriendo una evaluación constante y adaptación a las condiciones cambiantes. Resolver este problema implica desarrollar estrategias adaptadas a las condiciones locales y promover la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad en todos los niveles empresariales.

Según la investigación realizada por: (Espinoza, León, Soto, & Quezada, 2020) analiza la gestión financiera de los principales sectores industriales en Ecuador entre 2013 y 2018. Se examina la relación entre la gestión directiva y el rendimiento financiero, así como las tasas de supervivencia empresarial frente al aumento de nuevos negocios. Se sugiere que la baja supervivencia empresarial se debe a la falta de planificación y gestión estratégica, y a la escasa rentabilidad y liquidez. Además, se destaca la importancia del acceso equitativo a información relevante para que los directivos tomen decisiones acertadas. Esto enfatiza el papel crucial de la gestión financiera en el desarrollo económico del país.

En la provincia de Chimborazo según (Lliguay, 2019) Se puede observar que hay una escasez de empresas agroquímicas, lo cual se atribuye a varios factores, como la falta de

especialización, la ausencia de políticas públicas que respalden el desarrollo a largo plazo y la necesidad de una alta inversión inicial para iniciar el negocio. Además, algunas empresas carecen de experiencia y conocimiento, lo que resulta en una estructura organizacional deficiente y una gestión inadecuada. Esta situación impide que estas empresas cumplan con sus obligaciones hacia terceros.

En el caso específico de la empresa Agrotrade que inició sus operaciones en 2016 con la venta mayorista de productos químicos agrícolas, buscando ofrecer una amplia gama de productos para satisfacer las demandas de sus clientes y lograr un crecimiento sostenido en el mercado. Sin embargo, dentro de este contexto, la empresa ha enfrentado una serie de problemas:

**Tabla 1-1:** Problemas Generales

<b>Síntomas</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
La empresa no cuenta con una planificación estratégica	Carencia de una visión a largo plazo	Objetivos específicos y metas insuficientes hacia las cuales dirigirse
No cuentan con un manual de funciones	Falta de formalización de roles y responsabilidades dentro de la empresa.	Los empleados no tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos en términos de responsabilidades, tareas y funciones específicas
Falta de capacitación del contador sobre el manejo del software contable	Errores al ingresar datos o realizar cálculos, lo que lleva a inexactitudes en los registros contables.	Pérdida de oportunidades en la optimización de operaciones
Se desconoce la situación económica y financiera real de la empresa	Falta de análisis periódico o revisiones regulares, comprensión limitada de la situación actual.	Riesgo de tomar acciones incorrectas.
No cuenta con un código de ética	Enfoque en valores empresariales inexistentes	No tener pautas definidas sobre lo que constituye un comportamiento ético, lo que lleva a acciones no éticas, como conflictos de interés, fraude o malas prácticas comerciales.

No cuenta con políticas contables y financieras	Falta de conocimiento necesario para desarrollar políticas contables y financieras efectivas	Aumento de riesgo de errores contables, inconsistencias en los informes financieros y falta de conformidad con las normativas contables
No cuenta con políticas de talento humano	Falta de comprensión de la importancia del talento humano	Desmotivación de los empleados, lo que a su vez puede resultar en una alta rotación de personal.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

Por todos los problemas mencionados anteriormente surge la necesidad de evaluar la gestión administrativa y financiera para tener un conocimiento general de los procedimientos administrativos y financieros con el fin de emitir soluciones puntuales como: mantener una organización estructural, funcional y operativa para mejorar el rendimiento del personal, crear y supervisar políticas para el correcto uso de recursos financieros y administrativos, realizar una planificación financiera, llevar un control y gestionar los riesgos lo cual garantizara la posibilidad de mejorar la gestión y aumentar el desempeño y desarrollo empresarial, contribuyendo de esta manera en la correcta toma de decisiones.

## 1.2. Delimitación del problema de investigación

**Área de aplicación:** Evaluación a la gestión administrativa y financiera.

**Espacial:** Empresa Agrotrade

**Provincia:** Chimborazo

**Ciudad:** Riobamba

**Calles:** Cesar León Hidalgo intersección Agustín Dávalos

**Temporalidad:** periodo 2021-2022

### **1.3. Formulación del problema general**

¿Cómo contribuirá la evaluación a la gestión administrativa y financiera en la identificación de riesgos y debilidades estableciendo tomas de decisiones solidas que permitirá mejorar la gestión, respaldando el desarrollo sostenible de la Empresa Agrotrade?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Qué conceptos permitirán fundamentar teóricamente la evaluación a la gestión administrativa y financiera?
- ¿Qué metodología se puede aplicar para orientar de manera correcta la evaluación a la gestión administrativa y financiera?
- ¿Cuál es el resultado final luego de haber realizado la evaluación a la gestión administrativa y financiera?

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Realizar una evaluación a la gestión administrativa y financiera de la Empresa Agrotrade, utilizando técnicas y herramientas que permitan conocer su situación real para la correcta toma de decisiones.

#### **1.5.2. Objetivo específico**

- Elaborar el marco teórico referencial sobre la evaluación a la gestión administrativa y financiera, mediante la revisión de fuentes bibliográficas y documentales que permitan sustentar el trabajo de investigación.
- Desarrollar el marco metodológico con el uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan determinar el comportamiento de la empresa en el ámbito administrativo y financiero.
- Elaborar el informe de la evaluación a la gestión administrativa y financiera que contenga la interpretación de los resultados obtenidos y las respectivas recomendaciones para la toma de decisiones estratégicas.

## **1.6. Justificación**

### **1.6.1. Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación se justifica a través de fuentes teóricas debido a que se utilizará bibliografía referente a la evaluación de la gestión administrativa y financiera para recolectar información y construir el marco teórico con la finalidad que la investigación logre los objetivos propuestos.

### **1.6.2. Justificación Metodológica**

El presente trabajo de investigación se justificó con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan obtener información relevante, oportuna y confiable de la situación real de la empresa Agrotrade.

### **1.6.3. Justificación Práctica**

Se aplica la justificación práctica en razón de que se realizara la evaluación a la gestión administrativa y financiera para lo cual se aplicara análisis a los estados financieros, cuestionarios de control interno, indicadores de gestión administrativa y financieros como herramienta para identificar los aspectos que afectan la actividad administrativa y económica de la empresa, lo que permitirá emitir recomendaciones para la correcta toma de decisiones.

## **1.7. Idea a defender**

La evaluación a la gestión administrativa y financiera permitirá conocer la situación real de la empresa Agrotrade identificando los problemas que afectan a la gestión empresarial con el fin de tomar medidas correctivas y oportunas para lograr el desarrollo sostenible de la empresa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

De acuerdo con las investigaciones realizadas, sobre las gestiones administrativas y financieras se hallaron trabajos de investigación que servirán como referencia, entre los más identificados están las siguientes:

Según (Parco, 2018) en su tesis denominada “Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la corporación de mujeres indígenas del cantón Guamote para fomentar su desarrollo organizacional” condujo a lo siguiente:

La metodología usada en la presente investigación describe el método Deductivo, siendo su diseño no experimental y su tipo documental y de campo; los procedimientos para abordar el tema de investigación partió de la evaluación de los procesos administrativos y financieros para obtener resultados y posteriormente plantear las recomendaciones para la solución de los problemas revelados, con la finalidad de contribuir al desarrollo organizacional de la Corporación de Mujeres del cantón Guamote; las conclusiones más relevantes dentro de la gestión administrativa se determinó que su eficiencia es baja, porque no ha logrado mantener la participación activa de sus socias, especialmente de aquellas que integran las comisiones productiva, y dentro de la información financiera hubo una gestión eficiente que logró incrementar su nivel de ventas y utilidad neta. Sin embargo, es evidente que no se ha actualizado la información respecto a sus activos fijos, pues permanecen con los valores asignados al adquirirlos ya que no han sido depreciados ni dados de baja muebles y equipos que actualmente se encuentran sin usarlos.

De acuerdo con (Quinche, 2019) en su tesis denominada “Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa de transporte urbanos 24 de mayo periodo 2016-2017” nos menciona:

La metodología usada en la investigación se enfoca en los métodos científico, deductivo, inductivo y analítico; los procedimientos para abordar el tema es de tipo descriptiva que consiste en aplicar un análisis vertical para determinar la composición financiera del activo, pasivo y patrimonio; análisis horizontal para medir la variación de las cuentas de un año frente a otro; y, la aplicación de indicadores financieros como es el de liquidez, actividad, rentabilidad y endeudamiento; las conclusiones más relevantes es que a pesar de que existe un superávit en sus



resultados hay un exceso de ejecución presupuestaria con respecto a lo planificado, y financieramente la cooperativa demuestra un incremento en las cuentas de activo pasivo y patrimonio; y, en el estado de resultados se evidenció que existe aumento en las cuentas como es en inventario; mientras que, en la aplicación de indicadores financieros la liquidez es buena ya que cubre las obligaciones a corto plazo más no inmediatamente.

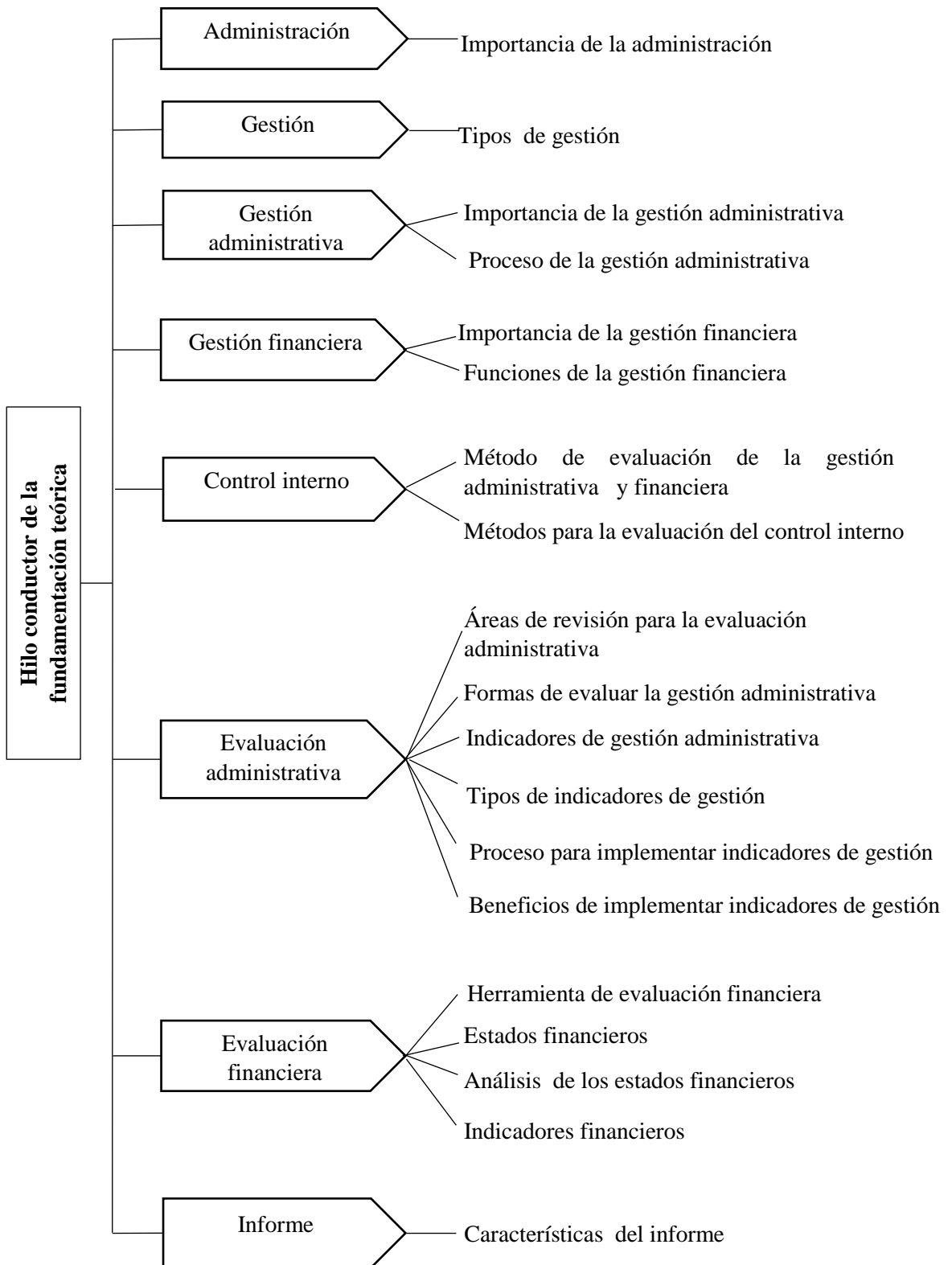
Según (Gracia, 2018), en su maestría denominada “Evaluación de la gestión administrativa y financiera en la empresa PESMEAL S.A” nos menciona lo siguiente:

La metodología usada incluye investigaciones descriptivas, documental y explicativa; los procedimientos utilizados dentro del análisis de la gestión financiera como: métodos verticales, horizontal y de ratios, que toman como base los datos registrados en los estados financieros para conocer la tendencia de las cuentas, el peso que cada cuenta tiene en el estado que lo agrupa y valorar los resultados de los movimientos operacionales; las conclusiones más relevantes que se encontraron fue mantener un control sobre los indicadores financieros, con la finalidad de vigilar el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados y evitar la toma de medidas apresuradas.

En conclusión, se determina que la evaluación de la gestión administrativa y financiera puede ser un proceso complejo que requiere una comprensión profunda de los aspectos clave de la gestión empresarial. Algunas de las áreas que se pueden evaluar incluyen:

1. Gestión financiera: se evalúa la capacidad de la empresa para gestionar su flujo de efectivo, su rentabilidad, su gestión de riesgos y su capacidad para mantenerse solvente a largo plazo. Se pueden analizar los estados financieros, ratios financieras y otros indicadores para evaluar la salud financiera de la empresa.
2. Gestión de recursos humanos: se evalúa la capacidad de la empresa para atraer y retener talentos, para gestionar los recursos humanos de manera eficiente y para crear un ambiente laboral productivo y positivo.
3. Gestión de la cadena de suministro: se evalúa la capacidad de la empresa para gestionar sus proveedores, los procesos de producción y distribución, y para garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece.
4. Gestión de proyectos: se evalúa la capacidad de la empresa para planificar, ejecutar y controlar proyectos, garantizando su cumplimiento en términos de plazos, costos y calidad.
5. Gestión de tecnología de la información: se evalúa la capacidad de la empresa para aprovechar la tecnología de la información para mejorar sus procesos de negocio, su eficiencia y su eficacia.

## 2.2. Referencias Teóricas



**Ilustración 2-1:** Referencias Teóricas

Realizado por: Ortega, M. 2023

### **2.3. Administración**

Según (Quiroa, 2020) La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, dirección y control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución.

Según (Reyes, 2022) La administración es la ciencia social y su interés no solo se centra en el tejido humano, sino también en los máximos beneficios de los recursos, organizaciones, gestión, control y procedimientos tanto como sea posible.

En general, se entiende como un análisis de las organizaciones de grupos sociales, con un enfoque determinado a ciertos objetivos, con la eficiencia y los requisitos de rendimiento (productividad).

### **2.4. Importancia de la Administración**

Según (Quiroa, 2020) nos menciona 5 importancias de la administración en las empresas estas son:

#### *1. Favorecer el esfuerzo Humano*

Prefiere que se mantenga un equilibrio entre efectividad y eficiencia. Sobre todo, comprender que la efectividad debería poder lograr los objetivos y la eficiencia propuestos es lograr los objetivos que usan la mayor cantidad de recursos posible con la ayuda de los recursos.

#### *2. Permite medir el desempeño de la institución*

Además, la administración ayuda a tener indicadores de rendimiento y les permite medirlos cuantitativamente. Esto proporciona a las instituciones una serie de variables que son objetivas y medibles, que se convierten en datos simples y confiables con los que se puede monitorear el funcionamiento de la institución.

#### *3. Genera información y conocimiento importante*

La información y el conocimiento relevantes también surgen sobre la forma correcta de utilizar los recursos de la institución, tanto humanamente, intelectualmente, material, tecnológica y financieramente para que se maximicen.

#### *4. Reduce costos*

Si los recursos se usan de manera eficiente y su uso se maximiza, los costos tienden a reducir el rendimiento de la organización.

### 5. *Permite el crecimiento sostenible*

Luego, el aumento de la eficiencia, el logro correcto de los objetivos y los objetivos propuestos por una institución brindan la oportunidad de continuar creciendo de manera sostenible con el tiempo.

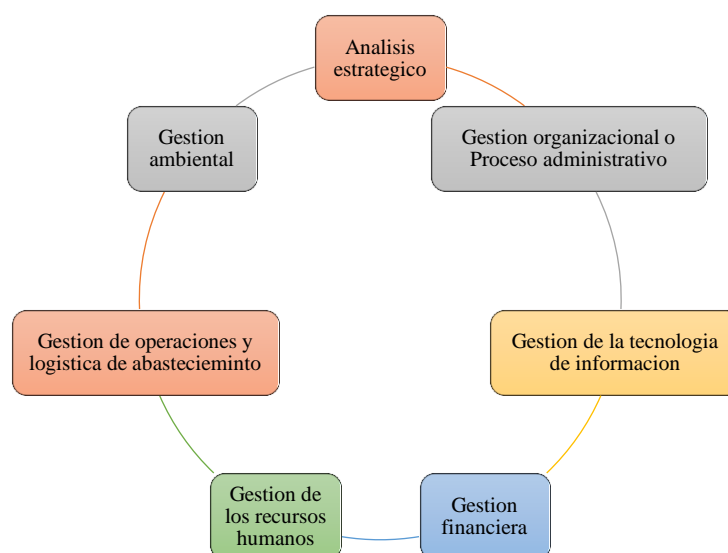
## 2.5. Gestión

Según (Quispe, 2019) menciona que la gestión es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos corporativos a través de procedimientos tales como la planificación, organización, dirección y control para hacerlos competitivos y efectivos en la actual situación competitiva y de desarrollo.

De acuerdo con (Araujo, 2019) es el proceso intelectual, creativo y perdurable que le permite a un administrador utilizar sus habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa a través del desarrollo de una estrategia creativa y una gestión del día a día que le permita alcanzar la competitividad y la rentabilidad a través de una visión de negocio con una estrategia de largo plazo y adaptando la empresa a las condiciones ambientales altamente cambiantes en las que opera.

## 2.6. Tipos de Gestión

Según (Quiceno, 2011) menciona los siguientes tipos de gestión:



**Ilustración 2-2:** Tipos de Gestión

Realizado por: Ortega, M. 2023

- *Análisis estratégico:* se encarga en diagnosticar los posibles escenarios que pueden acontecer en el ámbito político, económico, social y analiza los agentes exógenos que afecten la situación de la empresa.
- *Gestión organizacional o proceso administrativo:* se encarga de planificar con anticipación las acciones a realizar, así también define las metas y objetivos a alcanzar por la empresa por lo que es necesario establecer estrategias como; organizar, determinar las funciones y estructura necesaria para lograr los objetivos establecidos.
- *Gestión de la tecnología de información:* Se encarga de aplicar los sistemas de información y comunicación en las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso del internet.
- *Gestión financiera:* se encarga de adquirir dinero y financiamiento al menor costo posible, así también asigna, controla y evalúa el uso adecuado de los recursos financieros a fin de lograr máximos rendimientos.
- *Gestión de recursos humanos:* se encarga de utilizar la fuerza de trabajo de manera eficiente por medio de procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal.
- *Gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución:* se encarga de proveer bienes y/o servicios transformando la materia prima en productos terminados para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- *Gestión ambiental:* se encarga de crear conciencia sobre la importancia de aplicar políticas de protección y cuidado del medio ambiente.

## **2.7. Gestión Administrativa**

De acuerdo con (Quispe, 2019) nos menciona que es el proceso que abarca tres dimensiones: Primero, los recursos administrativos, para lo cual toda institución necesita dinero, infraestructura, materiales y personas para poder actuar. Segundo, las áreas de la administración que se relacionan con los conocimientos, técnicas de finanzas, marketing, logística, recursos humanos, etc. y tercero, el proceso administrativo como elemento emergente e integrador de la acción administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control.

Según (Araujo, 2019) consiste en todas las actividades que se llevan a cabo para coordinar los esfuerzos de los grupos, es decir, la forma en que estos intentan lograr metas u objetivos con la ayuda de personas y cosas a través del desempeño de ciertas tareas importantes como planificar, organizar, dirigir y controlar.

## 2.8. Importancia de la Gestión Administrativa

Según (Ponce, Chancay, & López, 2022) La importancia de la gestión administrativa es preparar a la organización y prevenirla de las acciones en un futuro, pero con anterioridad, habiéndole proporcionado todos los medios y procedimientos necesarios para alcanzar sus fines y reducir las consecuencias negativas o los posibles problemas.

En efecto, en la gestión administrativa se aplican diversos métodos y procedimientos para hacer un mejor uso de los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone la organización. El uso de los recursos se orienta de acuerdo con los objetivos que persigue la empresa. En otras palabras, la gestión administrativa es responsable del uso coordinado y eficiente de los recursos. Por ello, todas las funciones están organizadas de forma que se pueda dirigir y controlar la gestión.

## 2.9. Proceso de la gestión administrativa

Según (Véliz & Cercado, 2020) Nos indica el proceso de la gestión administrativa.



**Ilustración 2-3:** Proceso de la gestión administrativa

Realizado por: Ortega, M. 2023

- *Planeación:* Selección de misión, propósito y acción para lograrlos, pero también necesita decisiones. Esto significa seleccionar un curso de acción futuro de algunas opciones.

Es un proceso en el que no solo se establecen los objetivos, sino que todos los recursos están integrados para lograrlos de una manera altamente rentable.

- *Organización:* una parte de la administración, que significa establecer una estructura en la que los miembros de la empresa tienen una asignación de funciones para lograr los objetivos propuestos.

La organización es una condición ambiental dada para lograr objetivos o propósitos comerciales para que las personas puedan cooperar y trabajar de manera efectiva. Puede juzgar que puede obtener satisfacción personal al ejecutar la tarea seleccionada a continuación.

- *Dirección:* Se compone de motivar a las personas que trabajan en la empresa, contribuyendo a obtener los objetivos propuestos en el plan, es decir, los aspectos interpersonales de la oficina administrativa.
- *Control:* Promueve el logro del plan. El control significa medir y arreglar el rendimiento del individuo y la organización y que la acción se ajusta a la planificado.

(pág. 5- 6)

## **2.10. Gestión financiera**

(Quinche, 2019) Menciona que: La gestión financiera es un proceso que incluye ingresos y gastos que se deben a la realización de la administración racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia la rentabilidad financiera que generó. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera de dos elementos: la generación de recursos e ingresos, incluidos los proporcionados por los empleados; Y, en segundo lugar, la eficiencia y la eficiencia o los esfuerzos y los requisitos al controlar los recursos financieros para obtener un nivel aceptable y satisfactorio en su administración. (pág., 22)

Según (Perez, 2022) La gestión financiera implica la planificación, control y toma de decisiones sobre los recursos financieros de una organización para alcanzar objetivos como maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. Incluye actividades como presupuestar, gestionar el capital de trabajo, evaluar inversiones, financiar operaciones y analizar el rendimiento financiero. Es esencial para asegurar la estabilidad y el éxito financiero en un entorno empresarial competitivo.

## **2.11. Importancia de la Gestión Financiera**

Para (Quinche, 2019) determina que: La gestión financiera es de gran importancia para cada organización que tenga que ver con el control del negocio, el logro de nuevas fuentes de

financiamiento, efectividad y eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (pág., 22)

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

Según (Münch, 2020) , indica las siguientes funciones:

- Plantear las necesidades.
- Describe los recursos disponibles.
- Prever los recursos liberados.
- Controlas sus recursos económicos financieros.
- Calcular las necesidades de la financiación externa.
- Busca financiación.
- Organizar los recursos financieros.
- Aplicación de esos recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería.
- El análisis financiero, recolectando y estudiando la información para conocer la situación financiera de la empresa.
- Emplear adecuadamente los recursos financieros.
- Viabilidad económica y financiera de las inversiones.

## **2.13. Control interno**

El control es una fase del proceso administrativo que es dictada o implementada con la finalidad de procurar que las actividades se realicen correctamente, conforme a lo establecido y que se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado tendiendo a evitar que se repitan, que permitan al logro de los objetivos y metas propuestos por la dirección general, por ello el control interno comprende de métodos, planes y procedimientos que en forma coordinada acoge la dirección general para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad contable y por ende que las actividades de la entidad se desarrollen eficazmente, con el apego de las leyes, normas políticas prescritas por la administración. (Chicaiza, 2019)

## **2.14. Control interno como método de evaluación de la gestión administrativa y financiera**

Según (Salinas, 2020) en la gestión financiera, el control interno es una herramienta de gestión orientada a evaluar y garantizar el cumplimiento de la normativa a la que se rigen las empresas,



así como la fiabilidad de datos e información financiera y realizar las operaciones de la entidad de una manera eficiente y efectiva

En la gestión administrativa, el control interno evalúa la estructura organizacional, procedimientos, políticas mediante la aplicación de cuestionarios de control interno para determinar el nivel de riesgo e implementar medidas correctivas.

### **2.15. Evaluación del control interno**

Según (Salinas, 2020) Esto incluye revisar y analizar los procedimientos que se han agregado a la estructura de control internos a su entorno, y al sistema de control de la entidad junto con la información de resultados y operaciones para determinar si éste se relaciona con los objetivos institucionales para el buen uso de sus recursos y el rol en el que se desarrollan.

La evaluación del control interno es muy importante, porque nos permite saber si las políticas implementadas se están cumpliendo a cabalidad y si están adecuadamente desarrolladas, por según la evaluación aplicada según el tipo de prueba y el alcance realizado.

### **2.16. Métodos para la evaluación del control interno**

#### *a) Método de cuestionarios de control interno o especial*

Los cuestionarios de control interno tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y demás normativa emitida por los Organismos de Control.

#### *b) Método de descripciones narrativas*

El método de descripciones narrativas o cuestionario descriptivo se compone de una serie de preguntas que, a diferencia del método anterior, las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad.

#### *c) Método de diagramas de flujo*

El flujo grama es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. (Salinas, 2020, pág. 20)

### **2.17. Evaluación del Control interno contable**

El control interno contable se deriva del control administrativo, es por eso que la parte administrativa es quien se encarga de la supervisión de las actividades que se realizan dentro de

una organización, por lo tanto, al realizar un control contable se observará las funciones y responsabilidades que tiene el personal del área contable para que la información que estos proporcionen sea útil para la toma de decisiones (Llerena, 2019).

### **2.18. Evaluación del Control interno administrativo**

El control administrativo permite que las operaciones que realiza la organización sean eficientes, pues una continua supervisión ayuda a que las actividades realizadas por los trabajadores sean ejecutadas de manera correcta proporcionando resultados positivos que permiten el incremento de la productividad y desarrollo de la empresa. (Llerena, 2019)

### **2.19. Evaluación Administrativa**

Según (González, Riofrío, & Martínez, 2018) Este es el proceso de administración, cuyo propósito es determinar el grado de eficiencia y eficiencia con el que se utilizaron los recursos para lograr los objetivos planificados que contribuyen a la determinación de las desviaciones y toman medidas correctivas.

En el negocio, la evaluación administrativa está estrechamente relacionada con la gestión administrativa, es la acción y el efecto de la administración, teniendo en cuenta la iniciativa de administrar, dirigir, ordenar, disponer y organizar, es decir; Un conjunto de procedimientos realizados para resolver el problema, un proyecto o administración específico de la Compañía.

Este tipo de gestión contribuye al crecimiento económico, que presta más atención al análisis de los indicadores financieros, que son una herramienta de solución.

### **2.20. Áreas de revisión para la evaluación administrativa**

Según (González, Riofrío, & Martínez, 2018) Los factores administrativos que exigen constante vigilancia, análisis y evaluación en una institución son los siguientes:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.

- Formas de operación.
- Potencial Humano y elementos físicos empleados

#### **a) Planes y Objetivos**

Una de las mayores deficiencias en numerosas empresas es la que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de planificación. En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables, encaminados al logro de las metas fijas.

Al evaluar los objetivos y los planes generales, puede parecer, en algunos casos, que la alta dirección de una empresa no se ha percatado bien si los planes están mal trazados y estos están impidiendo que se alcancen dichos objetivos. (González, Riofrío, & Martínez, 2018, pág. 7)

#### **b) Estructura Orgánica**

En el establecimiento y operación de una empresa es vital una organización constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella. Las deficiencias en la estructura orgánica son comunes en muchas empresas, por ejemplo:

- Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la empresa.
- Funciones no coordinadas y controladas
- Falta de delegación y autoridad y responsabilidad en forma apropiada
- Personal no calificado en puestos claves
- Falta de flexibilidad para situaciones cambiantes. (González, Riofrío, & Martínez, 2018, pág. 7)

#### **c) Políticas**

Las políticas son esenciales para una administración eficaz. Determinar las intenciones de la dirección y constituir principios orientados que contribuyan a que la empresa pueda seguir un camino planeado para alcanzar sus objetivos.

La deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia lo que trae por consecuencia distorsiones en el manejo de la administración de una empresa por lo que deben de escribirse en forma clara y sencillas para que sean observadas fielmente y pueda compatibilizarse con los objetivos de la empresa y sirva de orientadores para la mejor conducción de la administración. (González, Riofrío, & Martínez, 2018, pág. 8)

#### **d) Sistemas y Procedimientos**

Un sistema o procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer las operaciones de la organización, ya que obstaculiza la fluidez de las políticas que la generaron.

Lo que importa es cerciorarse de que el sistema o procedimiento esté proyectado de forma que se obtengan los resultados deseados, debe determinarse lo que está haciendo, ¿dónde?, ¿Cómo?, y por quién?; Cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado.

Luego hacer los ajustes a las desviaciones mediante correcciones oportunas y de bajo costo o en su caso puede haber sobre pasado su utilidad y es necesario afinar su objetivo. (González, Riofrío, & Martínez, 2018, pág. 8)

#### **e) Métodos de Control**

En toda actividad comercial, industrial y de servicios, se encuentran métodos de control en pleno funcionamiento. Son herramientas por medios de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada.

Todo método deficiente puede ser resultado de errores en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión, o de normas de administración insuficientes. Para que exista un control eficaz en cualquier actividad, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma. Esto es cierto sobre todo tratándose de operaciones, costos, métodos, productos, sueldos y salarios. (González, Riofrío, & Martínez, 2018, pág. 8)

#### **f) Formas de Operación**

La forma de operación de toda empresa implica mantener una adecuada relación y coordinación entre las diversas funciones, para conseguir mejores resultados. Entre los factores que causan más impacto y que afectan la operación de la empresa. Son los cambios silenciosos en la economía de un país, lo que ocasiona trastornos a la hora de operar un método, un sistema, un procedimiento, una acción. (González, Riofrío, & Martínez, 2018, pág. 9)

#### **g) Recursos Humanos y Materiales**

En todo tipo de empresa existe la necesidad de evaluar políticas y prácticas de los recursos humanos y materiales. Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de la gente.

En la administración de personal habrá que atender al sistema que sigue para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes de personal. El informe sobre rotación de personal merece mucha atención. Otros aspectos son las especificaciones de las tareas, métodos de entrevistas, reclasificación de trabajadores. (González, Riofrío, & Martínez, 2018, pág. 9)

### **2.21. Forma de evaluar la gestión administrativa**

(Quispe, 2019) Nos menciona que la gestión administrativa se puede evaluar de manera cuantitativa o cualitativa.

Desde el punto de vista de los números, puedes observar los indicadores de gestión administrativa correspondientes a las actividades realizadas en la empresa. Con los datos en la mano, compáralos con la meta establecida y con el historial de esa misma métrica en la empresa. De esa manera, se sabrá si los resultados están dentro o fuera de las expectativas.

Desde el punto de vista de la calidad de la gestión, se puede evaluar si el equipo de trabajo cumple con los principios de la comunicación no violenta, si la demanda de actividades no desborda a los profesionales y si cuentan con las herramientas adecuadas para el desempeño de sus funciones.

Pero estos elementos no terminan ahí. Se pueden observar varios aspectos que contribuyen a un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso.

### **2.22. Indicador de gestión**

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Si bien un indicador aislado revela la condición o estado de un proceso en un momento específico, un conjunto de indicadores bien definidos y analizados revela la situación general de la organización y permite predecir tendencias. (Zendesk, 2023)

### 2.23. Tipos de Indicadores de gestión

Según (Zendesk, 2023) Los indicadores de gestión administrativa pueden ser internos y externos, cuantitativos y cualitativos, de eficacia y de eficiencia.

1. *Indicadores de gestión administrativa externos:* Son aquellos que miden el impacto de la marca en la audiencia externa. Un ejemplo sería el porcentaje de clientes satisfechos.
2. *Indicadores de gestión administrativa internos:* Son las métricas relacionadas con los procesos internos de la marca. Por ejemplo, los ingresos por empleado.
3. *Indicadores de gestión cuantitativos:* Son aquellos que miden procesos objetivos de producción y servicio, y se expresan en valores numéricos. Un ejemplo sería el volumen de ingresos por ventas.
4. *Indicadores de gestión administrativa cualitativos:* Son los indicadores de gestión que miden percepciones subjetivas acerca del funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, la calificación de la calidad del servicio.
5. *Indicadores de gestión administrativa de eficacia:* Bajo este criterio se agrupan los indicadores de gestión que miden el funcionamiento objetivo de la organización. Ejemplo: la cantidad de productos fabricados en el mes.  
Eficacia programada= metas alcanzadas / metas programadas
6. *Indicadores de gestión administrativa de eficiencia:* Son las métricas que permiten apreciar cómo la empresa utiliza de manera racional los recursos disponibles para obtener resultados superiores a los planificados. Un ejemplo sería el número de ventas proyectadas vs número de ventas conseguidas.  
Eficiencia= Resultado real / (gasto real \* tiempo real de trabajo)  
Eficiencia = resultado planeado / (gasto planteado \* tiempo de trabajo planteado)  
Eficiencia = resultado real/ resultado planteado

### 2.24. Objetivos del indicador de gestión administrativa

De acuerdo con (Osáin, 2020) La gerencia participa en la gestión y/o establecimiento de acciones específicas para realizar tareas, horarios y trabajos planificados. El indicador de gestión está relacionado con la relación que realmente puede administrar el proceso.

Informan sobre los principales procesos y funciones. Estos se utilizan en el proceso de gestión.

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones para prevenir objetivos estratégicos.
- El costo unitario se determina para cada área, programa, unidad de negocio y centro de control.

- Verifique el logro del objetivo e identifique la desviación.
- Las mediciones generales le permiten evaluar el desempeño de la organización en la cara, el propósito y la responsabilidad del grupo de referencia. Relaciones de objetivos, propósitos y resultados.

En otras palabras, los parámetros procesados por la organización siempre deben tener un método para medir los resultados para establecer y equilibrar los objetivos. Los indicadores de gestión configuran herramientas que pueden mantener la evaluación permanente de todas las operaciones financieras y no financieras, y alcanzar la eficiencia. Por lo tanto, el propósito básico del indicador de administración es permitir a los usuarios de información tomar decisiones de manera oportuna.

## **2.25. Proceso para implementar indicadores de gestión**

(Osáin, 2020) Menciona que: La implementación de indicadores de gestión en una organización requiere de un proceso estructurado y sistemático que incluye los siguientes pasos:

- *Definición de objetivos y metas:* El primer paso en la implementación de indicadores de gestión es establecer los objetivos y metas de la organización. Estos deben ser claros, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- *Selección de indicadores:* A continuación, se deben seleccionar los indicadores de gestión más apropiados para medir y evaluar el desempeño de la organización en relación con sus objetivos y metas. Es importante elegir indicadores que sean relevantes, fáciles de medir y comprensibles para todos los miembros de la organización.
- *Recolección de datos:* Una vez seleccionados los indicadores, se deben recopilar los datos necesarios para su cálculo. Esto puede implicar la implementación de sistemas de información y la capacitación del personal en la recolección y registro de datos.
- *Análisis de los resultados:* Con los datos recopilados, se calculan los indicadores de gestión y se analizan los resultados para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.
- *Implementación de mejoras:* Basándose en los resultados obtenidos, los administradores deben implementar acciones de mejora para optimizar los recursos y aumentar la eficiencia y efectividad de la organización.
- *Evaluación y seguimiento:* Finalmente, se debe evaluar y monitorear el impacto de las acciones de mejora implementadas, ajustando los indicadores y objetivos de la organización según sea necesario. (pág. 13)

## **2.26. Beneficios de implementar indicadores de gestión**

De acuerdo con (Ponce, Chancay, & López, 2022) La implementación de indicadores de gestión en una organización ofrece diversos beneficios, como:

- *Mayor eficiencia y efectividad:* Al medir y evaluar el desempeño de la organización, los indicadores de gestión permiten identificar áreas de mejora y optimizar los recursos, lo que resulta en una mayor eficiencia y efectividad en los procesos.
- *Mejora en la toma de decisiones:* Los indicadores de gestión proporcionan información valiosa para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, lo que permite a los administradores tomar decisiones informadas y basadas en datos.
- *Fomento de la cultura de mejora continua:* La implementación de indicadores de gestión promueve la adopción de una cultura de mejora continua en la organización, al identificar áreas de mejora y establecer metas y objetivos claros.
- *Mejora en la comunicación:* Los indicadores de gestión facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización al proporcionar información clara y objetiva sobre el desempeño de la empresa.

## **2.27. Evaluación financiera**

Según (Caisa, 2019) La evaluación Financiera es el proceso de evaluar a las empresas, proyectos, presupuestos y otras entidades relacionadas con las finanzas para determinar su rendimiento. Por lo general, el análisis financiero se utiliza para calcular cuando una empresa es estable y solvente. El análisis financiero se utiliza para las tendencias económicas y determinar políticas financieras.

La evaluación financiera permite el análisis de los estados financieros presentados por la entidad, ya sea de uno o varios periodos económicos, con el objetivo de medir la rentabilidad de la empresa a través de la aplicación de indicadores, de esta forma se puede realizar un diagnóstico de la situación económica para una adecuada toma de decisiones.

## **2.28. Importancia de la evaluación financiera**

Según (Caisa, 2019) La evaluación financiera es un aspecto importante para administrar un negocio exitoso. Cuando se realiza correctamente, permite a la empresa identificar mejor los aspectos problemáticos del negocio. La empresa puede tomar medidas correctivas para aliviar o



mitigar los aspectos problemáticos del negocio. Aspectos como el rendimiento de los activos, el rendimiento del patrimonio, la utilidad neta y el índice de liquidez rápida son esenciales para el buen funcionamiento de un negocio.

## **2.29. Objetivos de la evaluación financiera**

Según (Marcillo-Cedeño, Aguilar-Guijarro, & Gutiérrez-Jaramillo, 2021) menciona los objetivos que vincula con la evaluación financiera:

- Obtener los resultados necesarios para la adecuada toma de decisiones.
- Aplicar indicadores financieros que brinden información correcta y necesaria para el análisis de la situación económica y financiera.
- Manejar los resultados de una evaluación financiera adecuada para la toma de decisiones sobre la ejecución de un proyecto o en base a la situación económica de la empresa.
- Determinar la rentabilidad del proyecto o de la situación económica financiera de una entidad.
- Identificar los estados financieros para ejecutar la evaluación financiera
- Ayudar a los directivos de la organización a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos fueron las más apropiadas, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones.
- Comprender los elementos de análisis que proporcionen la comparación de las razones financieras y las diferentes técnicas de análisis que se pueden aplicar dentro de la empresa.
- Utilizar las razones más comunes para analizar la liquidez y la solvencia de la empresa.
- Analizar la relación entre endeudamiento y apalancamiento financiero que presentan los estados financieros.
- Evaluar la rentabilidad
- Determinar la posición que posee la empresa dentro del mercado competitivo en la cual se desempeña.
- Proporcionar a los empleados la suficiente información que estos necesiten para mantenerlos informados acerca de la situación bajo la cual trabaja la empresa

## **2.30. Herramientas de la evaluación financiera**

Según (Rodríguez & Santiago, 2022) Las herramientas que más habituales se emplea en el desarrollo de una evaluación financiera de una organización son:

- Método del Análisis Vertical y Horizontal.
- Indicadores Financieros.
- Informe de evaluación financiera del periodo.

Estas herramientas permiten conocer de manera real la situación financiera y como son manejados los respectivos recursos financieros de una empresa.

Las herramientas más importantes son:

- Variación en porcentajes.
- Análisis financiero vertical o horizontal.
- Indicadores o ratios financieros

Se concluye que existen varias herramientas para evaluar la situación financiera de una empresa como el análisis vertical, horizontal y la aplicación de los indicadores financieros, ya que es la base fundamental para una correcta evaluación a través de los resultados obtenidos los administradores toman decisiones a favor de la organización.

### **2.31. Análisis de los Estados Financieros**

De acuerdo con (Elizalde, 2019) El análisis de los estados financieros se define como el resultado de la gestión de las finanzas, actuales y actualmente y la posición del pasado, y como resultado de la operación de empresas o instituciones, y establece la mejor estimación y predicción como sea posible. Es definido como un propósito principal de establecer el propósito principal y el establecimiento de condiciones y predicciones. Condiciones de resultados futuros. Este es un elemento esencial para financiar e invertir a nivel comercial, y promueve la decisión. (pág. 9)

#### **a) Análisis Vertical**

Según (Marcillo-Cedeño, Aguilar-Guijarro, & Gutiérrez-Jaramillo, 2021) El procedimiento se lleva a cabo de acuerdo con los datos correspondientes al mismo período. También se conoce como análisis porcentual, dado que se asigna un porcentaje a los elementos que participan en dicho análisis según los conceptos determinados, como las ventas netas o el total de activos. Este análisis permite medir el peso financiero de los recursos presentes en una operación.

#### **Importancia del Análisis Vertical**

Desacuerdo con (Correa, 2023) El Análisis Vertical es crucial para identificar la estructura relativa de los estados financieros de una empresa. Al desglosar cada partida en términos de su proporción total, este análisis detecta áreas de preocupación o fortaleza financiera. Evalúa la eficiencia operativa, gestión de activos y pasivos, y la rentabilidad general. Facilita la comparación con competidores y estándares de la industria, identificando áreas de mejora y crecimiento. En última instancia, brinda una visión detallada de la estructura financiera, esencial para la toma de decisiones de directivos, inversionistas y otros interesados.

## **Procedimiento**

Según (Gerencie, 2022) El procedimiento del Análisis Vertical implica los siguientes pasos, ilustrados con un ejemplo:

- *Seleccionar los estados financieros:* Se elige el estado financiero relevante para el análisis, como el balance general.
- *Identificar las partidas relevantes:* Se seleccionan las partidas específicas dentro del balance general que se van a analizar, como activos circulantes, activos fijos, pasivos circulantes, etc.
- *Calcular los porcentajes relativos:* Para cada partida seleccionada, se calcula su proporción con respecto al total del balance general. Por ejemplo, si los activos circulantes de una empresa son \$500,000 y el total de activos es \$1,000,000, entonces los activos circulantes representan el 50% del total de activos ( $\$500,000 / \$1,000,000 * 100$ ).
- *Presentar los resultados:* Los porcentajes relativos se presentan en forma de columnas o gráficos, lo que facilita su interpretación. Por ejemplo, se puede crear una tabla que muestre el porcentaje de cada partida en relación con el total del balance general.
- *Análisis e interpretación:* Se analizan los resultados obtenidos para identificar tendencias y áreas de preocupación o fortaleza financiera. Por ejemplo, si el porcentaje de activos circulantes es significativamente mayor que el de activos fijos, podría indicar una alta liquidez, pero una menor inversión en activos de larga duración.
- *Comparación:* Se pueden comparar los resultados del Análisis Vertical con los de períodos anteriores, competidores o estándares de la industria para evaluar el desempeño y la posición financiera relativa de la empresa.
- *Toma de decisiones:* Los resultados obtenidos a partir del Análisis Vertical se utilizan para informar la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de la empresa, como ajustes en la gestión de activos o pasivos para mejorar la eficiencia financiera.

Este procedimiento proporciona una visión detallada de la estructura financiera de la empresa y ayuda a los gestores a entender mejor su desempeño y a tomar decisiones informadas.

### **b) Análisis Horizontal**

Según (Correa, 2023) El análisis horizontal, también llamado análisis dinámico o de tendencia, se basa en comparar la variación relativa de una cuenta en un periodo actual con respecto al periodo anterior. Este análisis evalúa el aumento o disminución de las cuentas financieras a lo largo del tiempo, ya sea anual, semestral, trimestral, mensual, etc. Por lo tanto, se considera dinámico debido a su enfoque en el cambio temporal de los saldos o montos de las cuentas entre distintos periodos contables.

### **Importancia del Análisis Horizontal**

De acuerdo con (Quinche, 2019) El análisis horizontal es una técnica financiera utilizada para evaluar y comparar la evolución de datos financieros específicos de una empresa a lo largo de varios periodos contables consecutivos. Este enfoque implica examinar cómo ciertas partidas, como ingresos, gastos, activos o pasivos, han variado en términos absolutos y relativos en comparación con periodos anteriores.

El objetivo principal del análisis horizontal es identificar tendencias, patrones y cambios significativos en las cifras financieras a lo largo del tiempo, lo que proporciona información crítica para evaluar el rendimiento financiero, la dirección estratégica y la salud general de la empresa. (pág. 29)

### **Procedimientos**

Según (Gerencie, 2022) El procedimiento del análisis horizontal implica los siguientes pasos:

- *Seleccionar los estados financieros:* Se eligen los estados financieros relevantes para el análisis, como el estado de resultados o el balance general.
- *Identificar las partidas a comparar:* Se seleccionan las partidas específicas dentro de los estados financieros que se van a analizar, como los ingresos, los gastos, los activos, los pasivos, etc.
- *Calcular las variaciones absolutas y relativas:* Para cada partida seleccionada, se calculan las variaciones absolutas y relativas entre los periodos comparados. La variación absoluta se obtiene restando la cifra del periodo anterior de la cifra del periodo actual. La variación relativa se calcula dividiendo la variación absoluta entre la

cifra del periodo anterior y multiplicándola por 100 para obtener el porcentaje de cambio.

- *Presentar los resultados:* Las variaciones absolutas y relativas se presentan en forma de columnas o gráficos, lo que facilita su interpretación.
- *Análisis e interpretación:* Se analizan los resultados obtenidos para identificar tendencias, patrones y cambios significativos en las cifras financieras a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si los ingresos aumentaron un 10% respecto al periodo anterior, esto podría indicar un crecimiento positivo en las ventas.
- *Comparación:* Se pueden comparar las variaciones obtenidas con los resultados de periodos anteriores o con los de otras empresas del sector para evaluar el desempeño relativo y la competitividad.
- *Toma de decisiones:* Los resultados obtenidos a partir del análisis horizontal se utilizan para informar la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de la empresa, como ajustes en las políticas financieras o en las estrategias de negocio.

*Ejemplo:*

Supongamos que queremos realizar un análisis horizontal del estado de resultados de una empresa para los años 2022 y 2023. Seleccionamos la partida de ingresos netos y calculamos las variaciones absolutas y relativas:

- Ingresos netos en 2022: \$500,000

- Ingresos netos en 2023: \$600,000

Variación absoluta = \$600,000 - \$500,000 = \$100,000 (aumento)

Variación relativa =  $(\$100,000 / \$500,000) * 100 = 20\%$  (aumento)

Luego, presentamos estos resultados en una tabla o gráfico para su análisis e interpretación, lo que nos permite entender mejor la evolución de los ingresos de la empresa a lo largo del tiempo y tomar decisiones fundamentadas en base a estos datos.

### **2.32. Diferencia entre Análisis Vertical y Horizontal**

En el análisis vertical, puede determinar cuántos elementos participarán en el total global total. En cambio, el análisis horizontal intenta establecer una variación que los elementos sufrieron durante el período con otros.

### 2.33. Indicadores Financieros

Según (Quinche, 2019), Las razones financieras son operaciones matemáticas (aritmética o geometría) entre los dos montos obtenidos de los estados financieros (saldo general y consecuencias) y otros informes y datos complementarios. Se realizará para investigar o analizar cómo se encontraron las finanzas de la compañía. También se puede utilizar como índice de gestión. (pág. 31)

**Tabla 2-1:** Indicadores Financieros

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>		
<b>Indicadores de Liquidez</b>		
<b>Tipo de Actividad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Formula</b>
<b>Solvencia Corriente o Liberare</b>	Esto muestra la capacidad de la empresa que responde a las obligaciones a corto plazo en los activos actuales. Esto mide el número de veces que los activos actuales del negocio cubren la deuda a corto plazo.	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Capital de Trabajo</b>	Los resultados anteriores indican el valor dejado en una empresa representada por efectivo u otros activos de fluido después de pagar toda la deuda a corto plazo cuando es necesario cancelar de inmediato.	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
<b>Razón Rápida</b>	Rápidamente muestra el poder de la compañía que es el activo más fluido y la obligación a corto plazo.	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>		
<b>Endeudamiento</b>	Mida una parte de los activos con fondos de deuda. Muestra las razones o la relación de la deuda total de una empresa relacionada con los recursos que pueden satisfacerse para satisfacerlos.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

<b>Concentración del endeudamiento en el corto plazo</b>	Este indicador puede indicar un lugar donde la deuda se concentra en una deuda a corto o largo plazo, por lo que puede mostrar la estructura de capital de la compañía.	Pasivo Corriente/ Total Pasivo
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>		
<b>Rentabilidad o rendimiento sobre inversión</b>	Mida el rendimiento obtenido por cada dólar invertido en activos.	Utilidad neta / Actividad Total
<b>Rendimiento del patrimonio</b>	Este indicador muestra el rendimiento obtenido por el socio o propietario de la compañía.	Utilidad Neta / Patrimonio

Fuente: (Quinche, 2019)

Realizado por: Ortega, M. 2023

#### 2.34. Estados Financieros

Los estados financieros reflejan las operaciones o transacciones diarias que demuestran la empresa en sus actividades, y esto se generaliza en la estructura demostrada como un informe financiero. Los estados financieros se están alimentando de la información proporcionada por los libros de contabilidad, y en ellos se revela la rentabilidad de la organización.

#### 2.35. Objetivos de los Estados Financieros

El propósito de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, la eficiencia y los cambios en la situación financiera de la empresa, lo cual es útil para los usuarios hacia la correcta toma de decisiones económicas.

#### 2.36. Tipos de Estados Financieros

Los componentes de los estados financieros son los siguientes:

- Balance General
- Estado de Resultados

- Flujo de Efectivo
- Estado de Cambio de Patrimonio

#### a) **Balance General**

Es un documento contable que refleja la situación financiera de una compañía económica en una fecha determinada. Su estructura consta de activos, pasivos y activos o capital contable, su redacción se define utilizando un formato en el que esto es gracias a esto en la mayoría de los casos.

El balance general se clasifica en dos partes principales:

- *Activo*: Se divide en activo corriente y no corriente.
- *Pasivo*: Se clasifica en pasivo corriente y no corriente.
- *Patrimonio neto*: Incluye los fondos propios y las subvenciones.

##### *Activo*

El activo está compuesto por los bienes y derechos que forman parte del patrimonio empresarial. Estos se dividen en dos categorías:

- *Activo corriente*: Son aquellos bienes y derechos que formarán parte del patrimonio por un período menor a 12 meses, como el dinero en efectivo, inventarios, cuentas por cobrar, entre otros.
- *Activo no corriente*: Son aquellos bienes y derechos que formarán parte del patrimonio empresarial durante un período mínimo de un año. Incluye, entre otros, los inmuebles, inversiones financieras a largo plazo, maquinaria y equipo, propiedad, planta y equipo.

##### *Pasivo*

El pasivo está compuesto por las obligaciones y deudas contraídas por la empresa. Se clasifica en dos categorías:

- *Pasivo corriente*: Son las deudas y obligaciones a corto plazo, es decir, aquellas que vencen en un período menor a 12 meses. Incluye cuentas por pagar, proveedores, impuestos, gravámenes y tasas, entre otros.
- *Pasivo no corriente*: Son las deudas y obligaciones a largo plazo, es decir, aquellas que vencen en un período mayor a 12 meses. Incluye bonos y papeles comerciales, préstamos bancarios y otros pasivos de largo plazo.

##### *Patrimonio neto*

El patrimonio neto representa la diferencia entre el activo y el pasivo de la empresa. Se divide en:



- Fondos propios: Incluye el capital social, las reservas, los resultados acumulados y la utilidad del ejercicio.
- Subvenciones: Son las ayudas económicas concedidas por entidades públicas o privadas a la empresa.

## **b) Estado de Resultado**

Según (Quinche, 2019) Esto muestra los beneficios o pérdidas que se obtienen durante un período de tiempo, que está determinado por actividades ordinarias y extraordinarias, desde un cierto período de tiempo, ya que se obtiene un beneficio o pérdida a través de actividades que se llevan a cabo con el tiempo. Desde un punto de vista financiero, es de importancia fundamental para determinar la correspondencia de ingresos, costos y gastos en diferentes períodos.

Este documento sirve para mostrar si la empresa está cumpliendo sus objetivos financieros, ofrece la posibilidad de conocer su rentabilidad, qué bienes posee, cómo los ha conseguido y cuánto dinero consigue por cada euro invertido.

### ***Estructura del estado de resultados***

El estado de resultados se divide en varias secciones, entre las que destacan:

- Ingresos operacionales: Incluye las ventas, menos las devoluciones y descuentos.
- Costo de ventas: Representa el costo de los bienes o servicios vendidos durante el período.
- Utilidad bruta operacional: Es la diferencia entre los ingresos operacionales y el costo de ventas.
- Gastos operacionales: Incluye los gastos de ventas y administración.
- Utilidad operacional: Es la diferencia entre la utilidad bruta operacional y los gastos operacionales.
- Ingresos y gastos no operacionales: Son aquellos que no están relacionados con las actividades principales de la empresa.
- Utilidad neta antes de impuestos: Es la utilidad operacional más los ingresos no operacionales, menos los gastos no operacionales.
- Impuesto de renta y complementarios: Son los impuestos que la empresa debe pagar sobre la utilidad neta antes de impuestos.
- Utilidad líquida: Es la utilidad neta antes de impuestos menos el impuesto de renta y complementarios.

- Reservas: Son las utilidades que la empresa destina a un fondo específico para cumplir con algún objetivo o requerimiento legal.
- Utilidad del ejercicio: Es la utilidad líquida menos las reservas.

### **c) Estado de Flujo de Efectivo**

De acuerdo con (Quinche, 2019) El objetivo principal de un estado de flujo de efectivo es proporcionar información relevante sobre los ingresos o pagos de tropas o efectivo equivalente de una empresa durante un cierto período de tiempo para que los usuarios de los estados financieros anuales tengan elementos.

Además de aquellos que son proporcionados por los otros estados financieros anuales. El estado de flujo de efectivo también proporciona información sobre los cambios en el efectivo y el dinero de una empresa en el período en que se informa, y muestra los cambios que provienen de actividades operativas, actividades de inversión y actividades financieras.

#### *Clasificación de los flujos de efectivo*

El estado de flujos de efectivo clasifica los movimientos por actividades. Se puede hablar de tres tipos:

- Flujos de efectivo de las actividades de explotación: Pagos y cobros relacionados con la actividad principal de la empresa.
- Flujos de efectivo de las actividades de inversión: Pagos para adquirir activos no corrientes y cobros de procedentes de las ventas o de las amortizaciones.
- Flujos de efectivo de las actividades de financiación: Cobros que provienen de la venta de títulos o valores y pagos realizados para amortizar préstamos, por ejemplo.

### **d) Estado de Cambio de Patrimonio**

Según (Elizalde, 2019) determina que, la condición del patrimonio cultural refleja el cambio o el movimiento entre dos datos, en todos los relatos de los cuales consiste la herencia, como: El capital social y el exceso de cuentas, en este sentido, el estado tiene como objetivo revelar movimientos en el legado que son importantes y que no podrían saber lo contrario. Elizalde (2019)

La declaración sobre los cambios en el patrimonio cultural muestra el resultado del período en el que se informa una empresa, que se reconoce en el otro resultado integral para el período reconocido. Y los errores registrados durante el período, las inversiones realizadas en los

sistemas, los dividendos y otras distribuciones en el período de inversores en equidad, que se registraron durante el período. (pág. 5)

#### *Estructura del estado de cambios en el patrimonio*

El estado de cambios en el patrimonio se divide en varias secciones, entre las que destacan:

- Superávit de capital: Incluye la prima en colocación de acciones o cuotas, y el crédito mercantil.
- Reservas: Incluye la reserva legal, las reservas estatutarias y las reservas ocasionales.
- Resultados del ejercicio: Incluye la utilidad del ejercicio.
- Resultados de ejercicios anteriores: Incluye las utilidades o excedentes acumulados y las pérdidas acumuladas.
- Superávit por valorizaciones: Incluye las valorizaciones de inversiones y de propiedad, planta y equipo.

### **2.37. Notas Aclaratorias**

Representan aclaraciones o explicaciones de hechos o situaciones cuantificables que ocurren en el movimiento de las cuentas que deben leerse juntas en las condiciones

De acuerdo con (Elizalde, 2019) menciona, que las notas aclaratorias financieramente para una interpretación adecuada. También representan información importante para los inversores que desean comprar acciones corporativas a través del mercado de valores, ya que generalmente muestran información relevante para tener en cuenta que determinan el comportamiento del valor de las acciones.

Por otro lado, estas notas representan revelaciones que son aplicables a los balances de transacciones u otros eventos significativos que deben observarse si es necesario para preparar y presentar los estados financieros anuales. (pag.6)

### **2.38. Políticas Contables**

Según (Elizalde, 2019) La política contable es un conjunto de principios, reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad para preparar y ejecutar el estado o documentos contables. En otras palabras, en varios aspectos, las entidades pueden seleccionar diferentes opciones al presentar estados financieros.

### **2.39. Informe**

De acuerdo con (Llamos, 2021) es un documento útil (científico, técnico o comercial) destinado a transmitir información al más alto nivel de una organización. Así, estamos hablando de hechos (inteligencia, investigación, investigación o trabajo) obtenidos o verificados por el autor. Además, le proporcionamos los datos que necesita para comprender completamente el caso, explicarle cómo utilizarlo y sugerirle o recomendarle la mejor solución para los hechos que está tratando.

### **2.40. Características del informe**

El informe financiero debe ser:

- *Claro y preciso*: el hecho debe establecerse de una manera muy clara. La solución debe cambiar de acuerdo con los problemas establecidos, con conclusiones relacionadas y recomendaciones oportunas y justas.
- *Concreto*: el hecho de que el material no debe incluirse fuera del problema, el hecho de que la Compañía debe referirse a un caso específico, es decir, debe probarse para evitar la generalización.
- *Oportuno*: la utilidad esencial en el informe depende en gran medida de cómo se adquieren los datos recientes. Esto siempre debe ser oportuno porque el informe incorrecto causa la situación incorrecta y los principales problemas en la empresa debido a la Capción engañada.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Enfoque de investigación**

##### **Enfoque cuantitativo**

Se utilizó el enfoque cuantitativo al momento de la evaluación financiera por lo que se recopiló información de hechos pasados como son los estados financieros del periodo 2021- 2022 para su respectivo análisis financiero y conocer su situación financiera real.

##### **Enfoque cualitativo**

Se utilizó el enfoque cualitativo para recolectar información a través de la aplicación de entrevista y encuestas con la finalidad de tener información confiable que permita realizar recomendaciones en beneficio de la empresa.

#### **3.2. Nivel de investigación**

##### **Nivel Exploratorio**

Se utilizó el nivel de investigación exploratorio al momento de realizar el levantamiento de la información, el mismo permitió conocer los problemas existentes en la empresa, por medio de la observación directa realizada en las instalaciones se pudo constatar que existe una deficiente gestión administrativa y financiera tanto de la gerencia como del personal.

##### **Nivel Descriptivo**

En el presente trabajo de investigación se utilizó el nivel descriptivo al momento de realizar la evaluación administrativa y financiera ya que se procedió a describir los procesos, actividades y problemas de la empresa.

#### **3.3. Diseño de la Investigación**

##### **No experimental**

Se utilizó un diseño no experimental debido a que no se manipularon variables, por lo que se evaluó tal como se obtuvo información sobre la gestión administrativa y financiera.

### **Longitudinal**

Se utilizó un diseño longitudinal o evolutivo ya que se recolecto información de los estados financieros del periodo 2021 al 2022.

### **3.3.1. Tipo de Estudio**

#### **Documental**

La investigación documental es aplicada al momento de elaborar el marco teórico ya que se recurre a fuentes bibliográficas para sustentar el trabajo de investigación y evaluar la gestión administrativa y financiera.

#### **Investigación de campo**

En el trabajo se utilizó la investigación de campo, pues para recolectar información oportuna fue necesario visitar personalmente las instalaciones de la empresa Agrotrade para realizar encuestas y entrevistas que permitan identificar los problemas que le afecta.

### **3.4. Población y muestra**

#### **3.4.1. Población**

En el presente proyecto de investigación en la empresa Agrotrade la población de estudio está conformada por:

**Tabla 3-1:** Población de estudio

<b>Cargo</b>	<b>Nº</b>
Gerente Administrativo Financiero	1
Gerente Comercial	1
Contadora	1
Secretaria	1
Representante técnico comercial	1

Bodeguero	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Ortega, M. 2023

### 3.4.2. Muestra

En la investigación no se aplicó muestreo estadístico estratificado ya que no fue necesario el cálculo de la muestra al tener una población pequeña por lo que se trabajó con los 6 empleados que conforman la empresa.

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

#### 3.5.1. Métodos de investigación

##### **Método Deductivo**

El método deductivo se utilizó para identificar el problema, partiendo de lo general a lo específico y al desarrollar el marco teórico mediante la revisión de fuentes bibliográficas y documentales para pasar de principios generales a hechos particulares relacionados a la gestión administrativa y financiera.

##### **Método Inductivo**

Utilizando el método inductivo, se pudo establecer conclusiones generales de acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y análisis de los estados financieros, es decir se pudo analizar hechos particulares hasta llegar a conocimientos generales.

##### **Método Analítico**

Se utilizó para analizar la situación administrativa y financiera de la empresa, determinando las causas, la naturaleza y los efectos por las que se genera el problema.

##### **Método Sintético**

El método sintético se utilizó al momento de interpretar los resultados obtenidos, de esta manera se pudo sintetizar la información relevante del problema estudiado.

### **3.5.2. Técnicas**

#### **Entrevista**

La entrevista se aplicó al gerente para recolectar información oportuna sobre el funcionamiento de la empresa con el fin de establecer un diagnóstico general e identificar deficiencias y así poder plantear la presente investigación.

#### **Encuesta**

La encuesta se utilizó para obtener información pertinente de los trabajadores de la empresa y detectar deficiencias en la gestión administrativa y financiera con el fin de proponer solución a los problemas identificados.

### **3.5.3. Instrumentos**

#### **Guía de entrevista**

Se utilizó la guía de entrevista para formular preguntas de relevancia e interés para la investigación, dirigidas al gerente de la empresa Agrotrade.

#### **Cuestionario**

Se utilizó para establecer un conjunto de preguntas enfocadas en el tema de estudio, dirigidas a los colaboradores de la empresa para identificar las deficiencias en la gestión administrativa y financiera.



## CAPITULO IV

### 4. MARCO DE ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

Resultado de la encuesta realizada al gerente y colaboradores de la empresa Agrotrade.

#### 1. ¿Conoce usted si la empresa ha determinado metas y objetivos a corto y largo plazo?

**Tabla 4-1:** Metas y Objetivos

RESPUESTAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-1:** Metas y Objetivos

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 67% del personal mencionan que la empresa ha determinado metas y objetivos a corto y largo plazo, mientras que el 33% desconocen las metas y objetivos

que se han establecido. Esto quiere decir que no se comunica debidamente las metas y objetivos con todo el personal

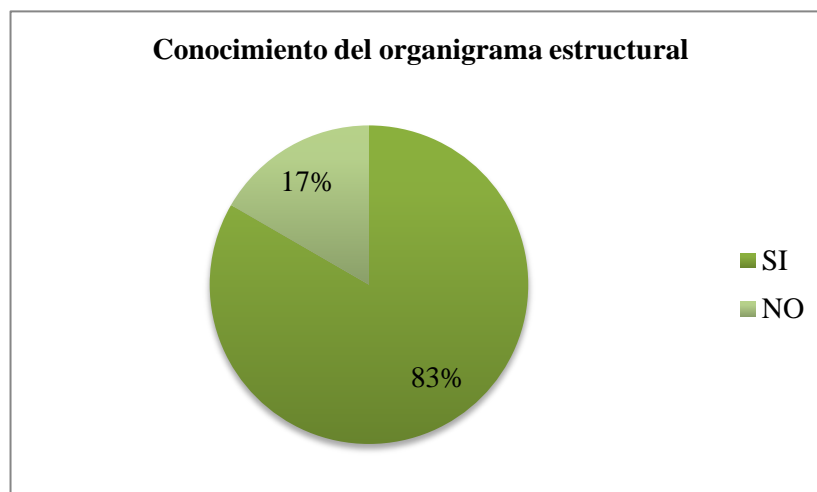
## 2. ¿Conoce el organigrama estructural de la empresa?

**Tabla 4-2:** Organigrama Estructural

RESPUESTAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-2:** Organigrama Estructural

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 83% del personal conoce el organigrama estructural de la empresa mientras que el 17% desconoce el mismo, esto quiere decir que no conocen los niveles de autoridad ni como fluye la comunicación para la toma de decisiones.

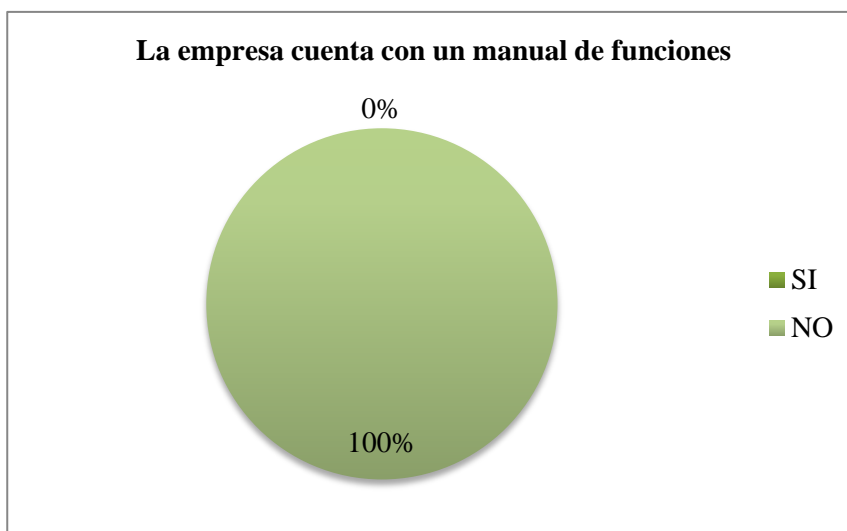
### 3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

**Tabla 4-3:** Manual de Funciones

RESPUESTAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-3:** Manual de Funciones

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 100% del personal respondieron que las empresas no tienen un manual de funciones, es decir que se les ha asignado sus funciones y responsabilidades verbalmente y en ocasiones deben realizar doble rol.

#### 4. ¿La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores?

**Tabla 4-4:** Capacitación de los Trabajadores

RESPUESTAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-4:** Capacitación de los Trabajadores

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 67% del personal mencionan que la empresa si realiza capacitaciones a los trabajadores, mientras que el 33% menciona que no, es decir que no todos los trabajadores reciben la capacitación para poder cumplir eficientemente con sus funciones.

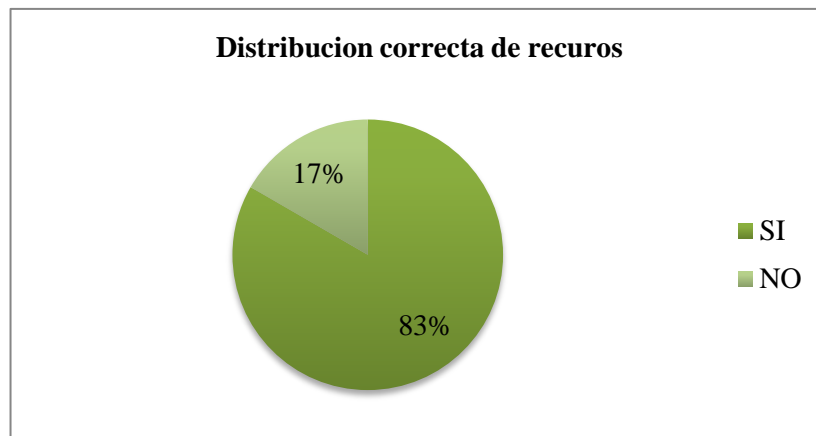
**5. ¿Los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos son distribuidos correctamente para cumplir con los objetivos?**

**Tabla 4-5:** Distribución correcta de recursos

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-5:** Distribución correcta de recursos

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 83% del personal mencionan que si se distribuye correctamente los recursos que posee la empresa mientras que el 17% menciona que no se distribuye correctamente los recursos. Esto indica que no existe una buena gestión en la distribución de los recursos.

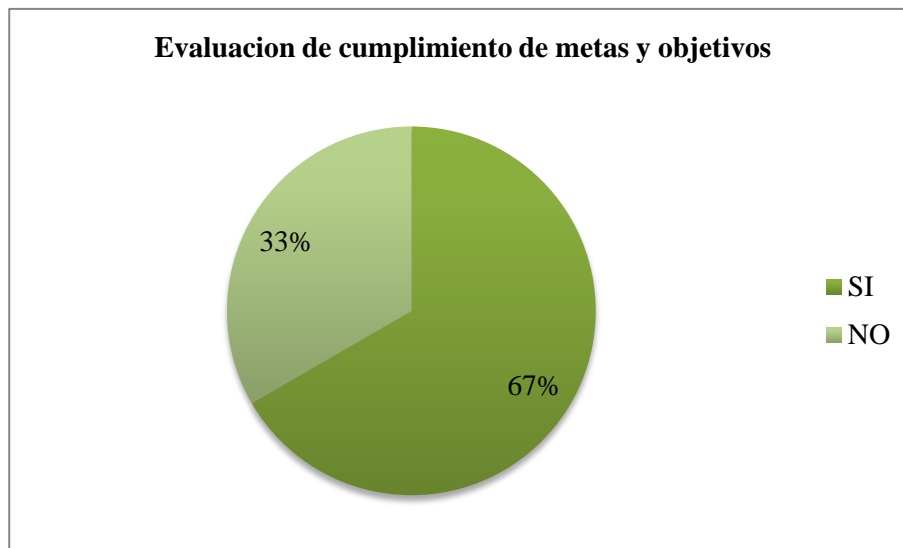
## 6. ¿Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos?

**Tabla 4-6:** Metas y Objetivos

RESPUESTAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-6:** Metas y Objetivos

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 67% del personal mencionan que si se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos mientras que el 33% desconocen este proceso puesto que ni conocen las metas y objetivos que la empresa quiere lograr.

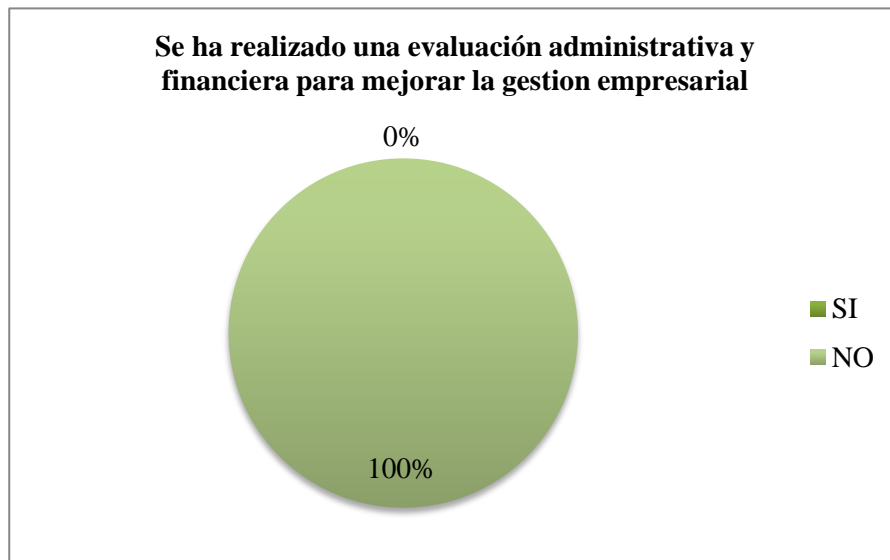
**7. ¿Se ha realizado una evaluación administrativa y financiera para mejorar la gestión empresarial?**

**Tabla 4-7:** Administración y Finanzas

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-7:** Administración y Finanzas

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 100% del personal menciona que anteriormente no se ha realizado una evaluación administrativa y financiera para mejorar la gestión empresarial, es decir que no se identificó los problemas, debilidades y riesgos que afectan a la empresa.

**8. ¿Los recursos que posee la empresa son utilizados de manera eficiente y eficaz en el logro de los objetivos?**

**Tabla 4-8:** Eficiencia y Eficacia

RESPUESTAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-8:** Eficiencia y Eficacia

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 67% del personal afirman que los recursos que posee la empresa son utilizados de manera eficiente y eficaz y el 33% afirman lo contrario por lo que se considera que la correcta asignación de recursos mejorara la eficiencia en los procesos y los resultados de la empresa.



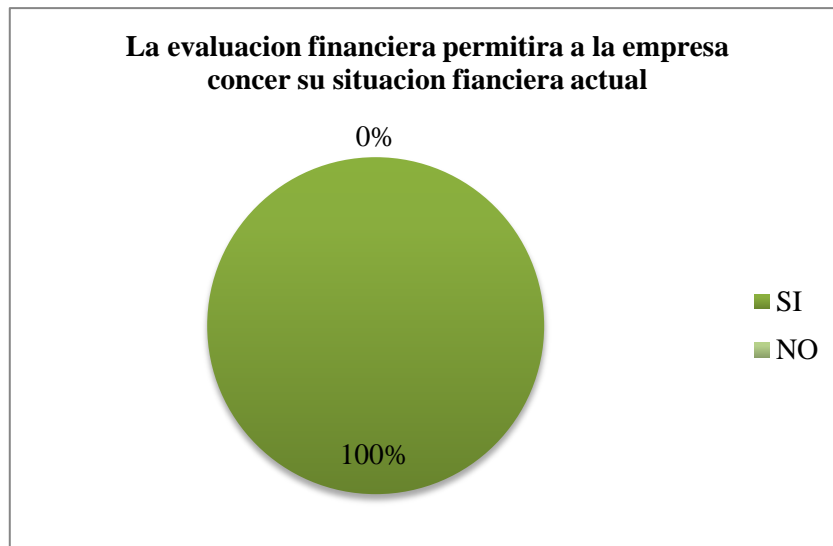
**9. ¿Considera usted que la evaluación financiera permitirá a la empresa conocer su situación financiera actual?**

**Tabla 4-9:** Evaluación Financiera

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-9:** Evaluación Financiera

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 100% del personal mencionan que la evaluación financiera permitirá a la empresa conocer su situación financiera actual. Esto indica que la evaluación financiera es fundamental para identificar fortalezas y debilidades de carácter operativo y financiera, pues permite conocer el nivel de liquidez, solvencia y rentabilidad del negocio y con ello tomar decisiones correctas de acuerdo a sus necesidades.

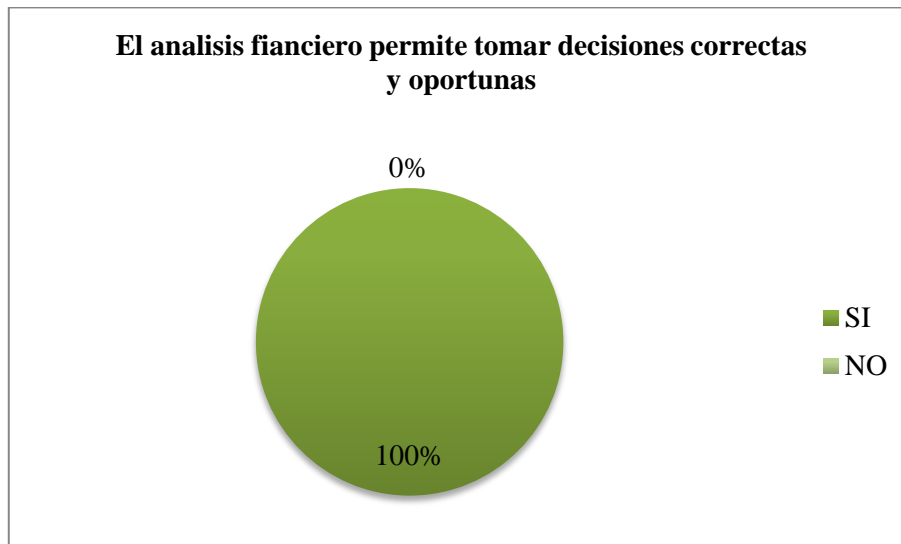
**10. ¿Al realizar el análisis financiero considera que se puede tomar decisiones correctas y oportunas?**

**Tabla 4-10:** Análisis Financiero

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 4-10:** Análisis Financiero

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis e interpretación:** el 100% del personal indican que mediante el análisis financiero se puede tomar decisiones correctas y oportunas. Es decir que el análisis financiero permitirá evaluar con exactitud su situación y el desempeño económico y financiero real, detectar dificultades y aplicar medidas correctivas en cuanto a incrementar ventas, reducir costos, aumentar la rentabilidad, entre otros.

#### **4.2. Comprobación de la idea a defender**

Luego de un análisis de los resultados de la encuesta aplicada, se ha comprobado que la empresa Agrotrade no ha realizado una evaluación administrativa y financiera para mejorar la gestión empresarial.

Es por ello que, surge la necesidad de realizar una evaluación administrativa y financiera la cual permitió conocer su situación real identificando los riesgos, debilidades y deficiencia en la gestión empresarial generando soluciones que garanticen la posibilidad de mejorar los procesos logrando alcanzar los objetivos, la correcta toma de decisiones, solución oportuna de los problemas y con ello lograr un desarrollo sostenible del negocio.

## **CAPITULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO**

#### **5.1. Titulo**

“Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la empresa Agrotrade, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021-2022”

#### **5.2. Objetivos de la Propuesta**

##### **5.2.1. Objetivo General**

Realizar una evaluación a la gestión administrativa y financiera de la Empresa Agrotrade, aplicando encuestas e indicadores que permitan conocer su situación real para la correcta toma de decisiones.

##### **5.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y financiera a través de cuestionarios de control interno para medir los niveles de riesgo y confianza.
- Realizar un análisis financiero mediante el análisis horizontal, vertical y aplicación de indicadores para conocer la situación financiera real y detectar dificultades a fin de aplicar correctivos.
- Diseñar un plan de mejora identificando acciones para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

### **5.3. Antecedentes de la empresa Agrotrade**

#### **5.3.1. Reseña histórica**

La empresa Agrotrade inicia sus actividades en el año 2016 con la exclusividad de productos de las marcas Bayer y FMC, en las zonas centro y sur del Ecuador. Somos una empresa conformada por un equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo del agro ecuatoriano, posicionando marcas de calidad, aportando conocimiento y valor agregado, para cumplir la satisfacción de nuestros clientes.

#### **5.3.2. Logotipo de la empresa**



**Ilustración 5-1:** Logotipo de la empresa

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

#### **5.3.3. Misión**

Agrotrade es una empresa dedicada a la comercialización al por mayor de productos químicos de uso agrícola, nuestro propósito es proveer insumos y servicios técnicos con profesionales capacitados a almacenes agrícolas con el fin de satisfacer sus necesidades y contribuir en el desarrollo del agro ecuatoriano.

#### **5.3.4. Visión**

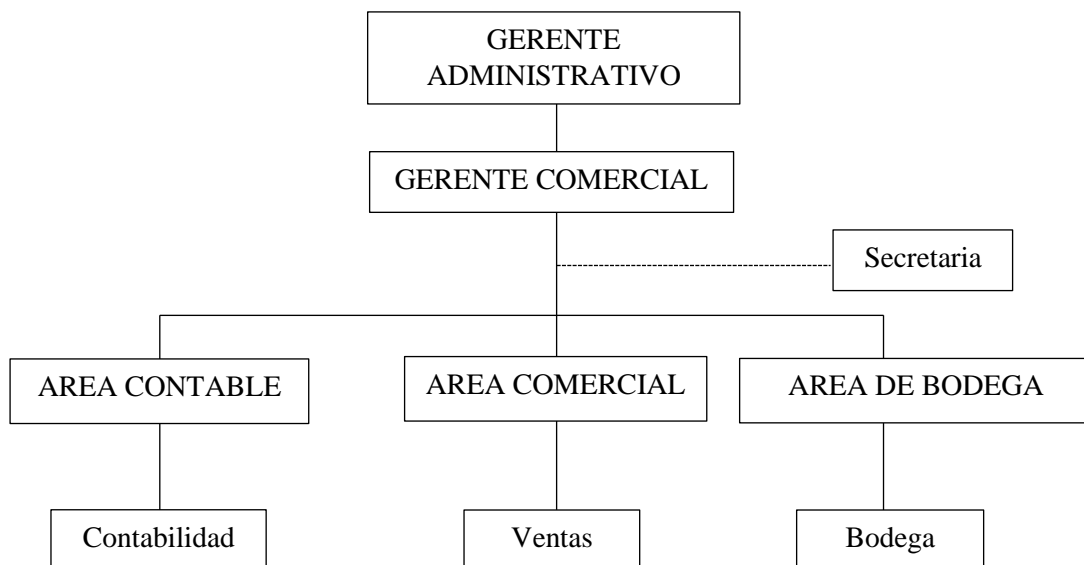
Ser uno de los distribuidores de insumos agrícolas más competitivos del sector, reconocidos por la distribución eficiente y oportuna con la ayuda de profesionales capacitados y responsables, buscando la plena satisfacción del cliente, respetando el medio ambiente y comprometidos con el desarrollo económico del país.

### 5.3.5. Valores corporativos

- **Trabajo en equipo**
- Colaboramos activamente para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Respeto**
- Mantener un espacio de armonía que favorezca el dialogo entre todos los colaboradores.
- **Ética**
- Actuar con honestidad en la ejecución de actividades dentro de la empresa
- **Confianza**
- Generar un ambiente de confianza a los proveedores y clientes.
- **Compromiso**
- Contribuir al desarrollo económico local y nacional

### 5.3.6. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama estructural propuesto para la empresa AGROTRADE.



**Ilustración 5-2:** Organigrama

Realizado por: Ortega, M. 2023

### **5.3.7. Evaluación del control interno administrativo y financiero**

La evaluación administrativa y financiera permitirá a la gerencia realizar un diagnóstico de la situación actual en el ámbito administrativo y financiero con el fin de identificar y dar solución a las debilidades que pueden afectar la consecución de los objetivos planificados, es por ello que estos dos factores van de la mano, es decir que si la parte administrativa está mal el resultado financiero también tendrá consecuencias.

En la evaluación administrativa se aplicará técnicas e instrumentos como es el cuestionario de control interno que será aplicado a los colaboradores de la empresa Agrotrade, el mismo permitirá obtener información sobre los planes y objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, sistemas y procedimientos realizados dentro de la empresa para determinar el nivel de confianza y riesgo de cada componente.

En la evaluación financiera se aplicará el análisis vertical y horizontal al balance general y al estado de resultados, así como los indicadores financieros; liquidez, solvencia y rentabilidad, los mismos que proporcionaran información relevante para identificar las deficiencias en la gestión financiera y tomar decisiones correctas de acuerdo a su necesidad.

### **5.3.8. Evaluación Administrativa**

La evaluación administrativa permitirá conocer más a profundidad las debilidades que tiene el proceso administrativo como es la planificación, organización, dirección y control, esto es posible mediante la aplicación del cuestionario de control interno ya que permite obtener información directamente de los colaboradores de la empresa para analizar e interpretar el nivel de riesgo y confianza.

## EMPRESA AGROTRADE

### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Planes y objetivos

**OBJETIVO:** Evaluar el nivel de confianza y riesgo de los planes y objetivos.

**Tabla 5-1:** Evaluación Administrativa

Nº	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La empresa planifica sus actividades?	0	6		Fue un planeamiento por tanteo e imitativo porque no existió un plan técnico que respalde las actividades a realizar
2	¿Se encuentra claramente definida la misión y visión?	4	2		La empresa cuenta con misión y visión sin embargo necesita ser modificada de acuerdo al giro del negocio
3	¿La empresa ha determinado metas y objetivos a corto y largo plazo?	4	2		Se observó que tenían metas de ventas mensuales pero ningún plan que permita alcanzar los objetivos
4	¿Existe tiempos establecidos para ejecutar las actividades programadas?	0	6		No cuentan con un cronograma de actividades
5	¿Se socializa al personal las metas y objetivos establecidos por la empresa?	4	2		Las metas y objetivos no se socializo con todo el personal
6	¿La gerencia evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos?	0	6		Se realiza una evaluación empírica mas no de manera técnica ya que no existe ningún informe
7	¿La gerencia aplica indicadores que permita medir la gestión y cumplimiento de objetivos y planes?	0	6		La gerencia no aplica indicadores de gestión
	<b>TOTAL</b>	12	30		

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Ortega, M. 2023



**FORMULA:**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{12}{42} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 29\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 29\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 71\%$$

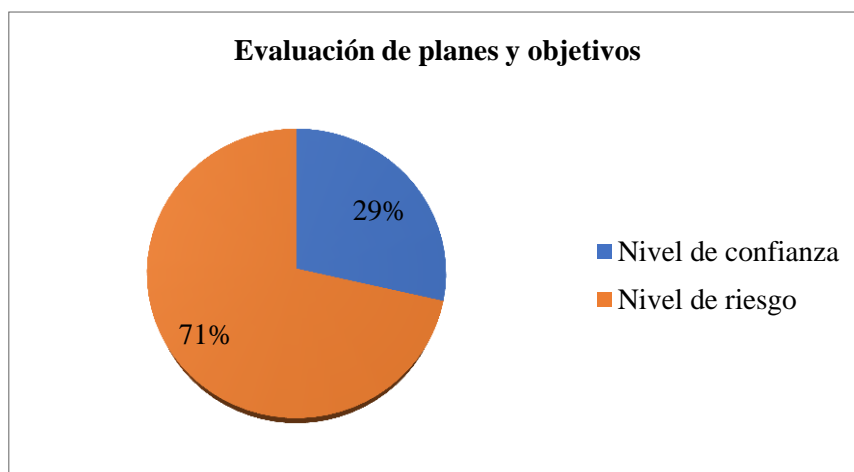
**CRITERIO DE EVALUACIÓN**

**Tabla 5-2:** Criterio de Evaluación

NIVEL DE CONFIANZA		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 5-3:** Evaluaciones planes y objetivos

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis:** Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que posee un nivel de confianza de 29% considerado como bajo y un nivel de riesgo de 71% considerado alto, esto debido a que la empresa planifica de manera empírica puesto que no cuenta con documentos que respalden dicha actividad, no definen metas y objetivos a alcanzar, no cuentan con un cronograma de actividades a realizar, las metas y objetivos no son socializados con todo el personal, se realiza una evaluación empírica mas no de manera técnica sobre el cumplimiento de metas y objetivos ya que no existe ningún informe y no se aplica indicadores para medir la gestión y cumplimiento de objetivos y planes.

### EMPRESA AGROTRADE

#### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Estructura orgánica

**OBJETIVO:** Evaluar la estructura orgánica mediante el cuestionario de control interno para conocer las líneas de autoridad y responsabilidad

**Tabla 5-3:** Estructura Orgánica

Nº	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	5	1		La empresa cuenta con un organigrama estructural sin embargo necesita ser modificado
2	¿La estructura orgánica permite trabajar en equipo de manera óptima?	5	1		
3	¿Se establece líneas de comunicación e información que permita un buen funcionamiento de la empresa?	5	1		
4	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan?	5	1		
	TOTAL	20	4		

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

## FORMULA:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{20}{24} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 83\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 83\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 17\%$$

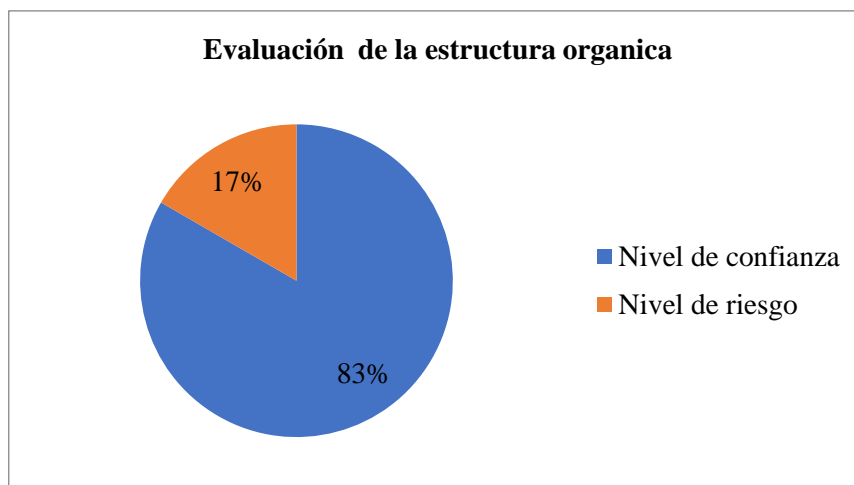
## CRITERIO DE EVALUACIÓN

**Tabla 5-4:** Criterio de Evaluación

NIVEL DE CONFIANZA		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 5-4:** Estructura Orgánica

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis:** Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que posee un nivel de confianza de 83% considerado como alto y un nivel de riesgo bajo de 17% debido a que el organigrama estructural necesita ser modificado puesto que algunos colaboradores ya no forman parte de la empresa.

### EMPRESA AGROTRADE

#### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Funciones

**OBJETIVO:** Evaluar el desempeño de los trabajadores mediante el cuestionario de control interno para saber si cumplen con sus funciones

**Tabla 5-5:** Funciones

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La empresa contrata suficiente personal para el cumplimiento de las actividades?	5	1		
2	¿La empresa dispone de algún documento que describa las funciones y responsabilidades que desempeña cada trabajador?	0	6		Se asignó funciones y responsabilidades de manera verbal ya que la empresa no cuenta con un manual de funciones
3	¿La gerencia se basa en su conocimiento, habilidad y experiencia adquirida para asignar las respectivas funciones?	6	0		
4	¿Las actividades asignadas por parte de la gerencia realizan con entusiasmo y dedicación?	6	0		
5	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas encomendadas?	4	2		Los colaboradores requieren de nuevos conocimientos para realizar sus actividades encomendadas

6	¿La empresa realiza capacitaciones para mejorar el desempeño en cada uno de los puestos?	4	2	No se capacita a todo el personal solo se enfocan en empleados específicos, además no cuenta con un plan de capacitación.
7	¿La empresa premia o hace reconocimiento a los trabajadores que hayan destacado en un mayor porcentaje de cumplimiento en cuanto a metas y objetivos?	4	2	
	TOTAL	28	13	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

#### FORMULA:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{29}{42} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 69\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 69\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 31\%$$

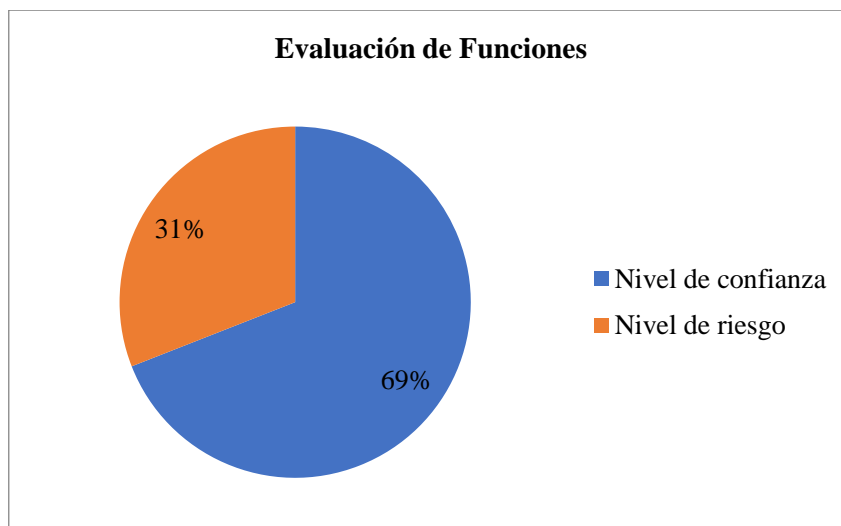
#### CRITERIO DE EVALUACIÓN

Tabla 5-6: Criterio de Evaluación

NIVEL DE CONFIANZA		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 5-5:** Evaluación de Funciones

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

**Análisis:** Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que posee un nivel de confianza de 69% considerado como moderado y un nivel de riesgo de 31% debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones, las mismas han sido difundidas verbalmente al incorporarse a la empresa, los colaboradores requieren de nuevos conocimientos para realizar sus actividades encomendadas ya que no se capacita a todo el personal, solo se enfocan en empleados específicos además no cuenta con un plan de capacitación.

## EMPRESA AGROTRADE

### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Liderazgo

**OBJETIVO:** Evaluar el liderazgo de la gerencia para un mejor rendimiento laboral.

**Tabla 5-7:** Liderazgo

Nº	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La gerencia tiene capacidad para administrar los recursos del modo más idóneo, rápido y eficaz para obtener los resultados deseados?	2	4		La gerencia tiene dificultad en la gestión de recursos ya que no planifica ni asigna recursos del modo más idóneo, rápido y eficaz

					para maximizar su eficiencia
2	¿El gerente dispone de un ambiente de entusiasmo y compromiso en el grupo que lidera?	4	2		
3	¿La gerencia ayuda a los colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales?	4	2		
4	¿La gerencia dispone de capacidad suficiente para fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los colaboradores de la empresa?	4	2		
5	¿La gerencia tiene capacidad suficiente para crear alternativas de solución a los problemas que surgen?	2	4		La gerencia propone soluciones a los problemas basándose en su conocimiento y experiencia, pero no realiza una investigación para identificar soluciones
	TOTAL	16	14		

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

### FORMULA:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{16}{30} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 53\%$$

Nivel de riesgo = 100% – nivel de confianza

Nivel de riesgo = 100% – 53%

Nivel de riesgo = 47%

## CRITERIO DE EVALUACIÓN

Tabla 5-8: Criterio de Evaluación

NIVEL DE CONFIANZA		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

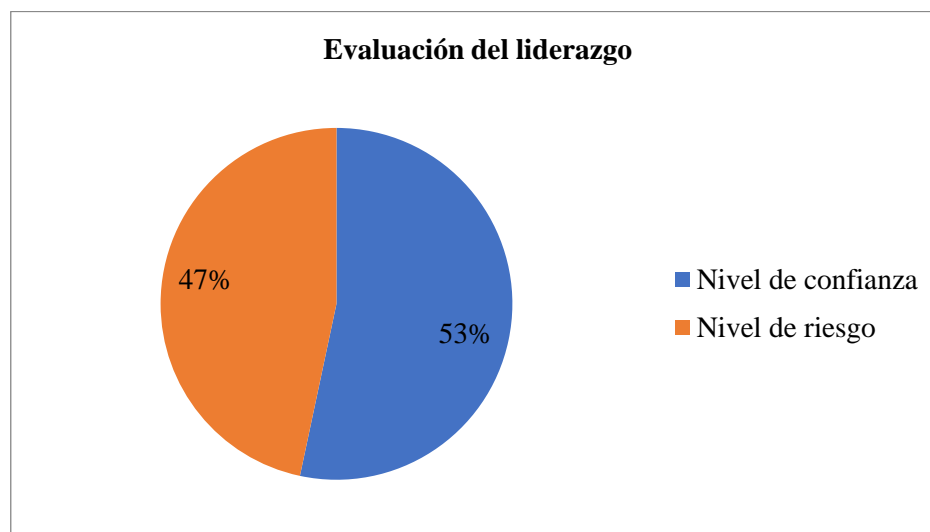


Ilustración 5-6: Evaluación de Liderazgo

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis:** Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que posee un nivel de confianza de 53% considerado como moderado y un nivel de riesgo de 47% esto debido a que la gerencia tiene dificultad en la gestión de recursos ya que no planifica ni asigna recursos para maximizar su efectividad, además se enfocan en desarrollar habilidades y capacidades profesionales solo de ciertos colaboradores y proponen soluciones a los problemas basándose en su conocimiento y experiencia, pero no realiza una investigación para identificar posibles soluciones.



## EMPRESA AGROTRADE

### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Integridad y Valores éticos

**OBJETIVO:** Evaluar el cumplimiento de los valores y el comportamiento organizacional para garantizar una gestión íntegra y eficiente.

**Tabla 5-9:** Integridad y Valores éticos

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La empresa cuenta con un código de ética?	0	6		La empresa no cuenta con un código de ética
2	¿La empresa cuenta con disposiciones disciplinarias basadas en valores humanos, éticos y morales?	6	0		La empresa cuenta con valores sin embargo necesitan ser modificados de acuerdo al giro del negocio
3	¿Dentro de la empresa realizan actividades que fomenten la integración de valores que favorezcan a mejorar el clima laboral?	6	0		
4	¿El personal tiene conocimiento sobre los comportamientos que son rechazados y que ponen en riesgo la integridad e imagen de la empresa?	0	6		Al no contar con un código de ética no se ha difundido a través de un documento el comportamiento que debe tener el personal
5	¿La conducta dentro de la empresa está encaminada con la práctica de valores éticos e integridad?	6	0		
	<b>TOTAL</b>	18	12		

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

**FORMULA:**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{18}{30} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 60\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 60\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 40\%$$

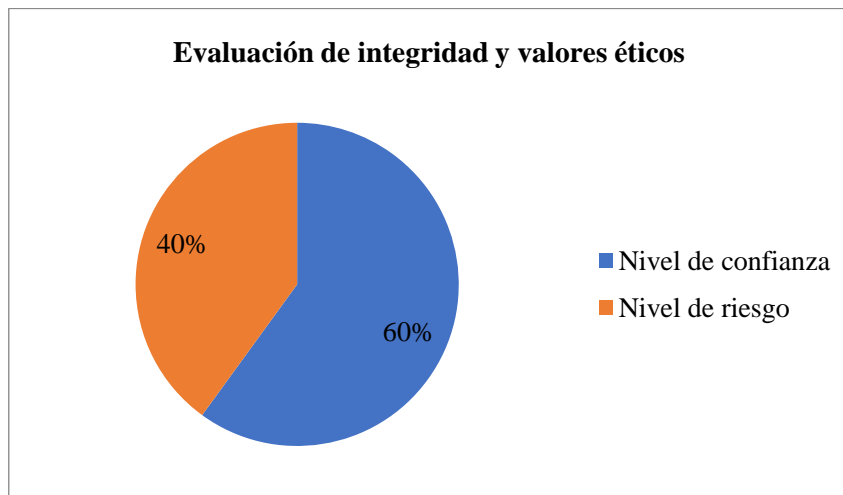
**CRITERIO DE EVALUACIÓN**

**Tabla 5-10:** Criterio de Evaluación

NIVEL DE CONFIANZA		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 5-7:** Evaluación de Integridad y Valores Éticos

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis:** Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que posee un nivel de confianza de 60% considerado como moderado y un nivel de riesgo de 40% esto debido a que la empresa no cuenta con un código de ética que indique el comportamiento que deben tener todos los colaboradores de la empresa.

### EMPRESA AGROTRADE

#### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Políticas

**OBJETIVO:** Determinar en qué medida se están cumpliendo las normas y responsabilidades organizacionales.

**Tabla 5-11:** Políticas

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La empresa cuenta con políticas contables tales como: arqueos, conciliación bancaria y recuentos físicos?	0	6		La empresa no cuenta con políticas contables pero si se realiza arqueos, conciliación bancaria y recuentos físicos
2	¿La empresa cuenta con políticas para la selección del personal?	0	6		La empresa no cuenta con políticas para la selección del personal
3	¿Existen políticas sobre normas de comportamiento, valores y código de conducta dentro de la empresa?	0	6		La empresa no cuenta con políticas de comportamiento, solo se difunden verbalmente
4	¿La empresa cuenta con políticas de capacitación al personal?	0	6		La empresa no tienen políticas de capacitación
5	¿La empresa maneja políticas de remuneración e incentivos?	0	6		La empresa no cuenta con políticas de remuneración e incentivos
	TOTAL	0	30		

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

## FORMULA:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{0}{30} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 0\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 0\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\%$$

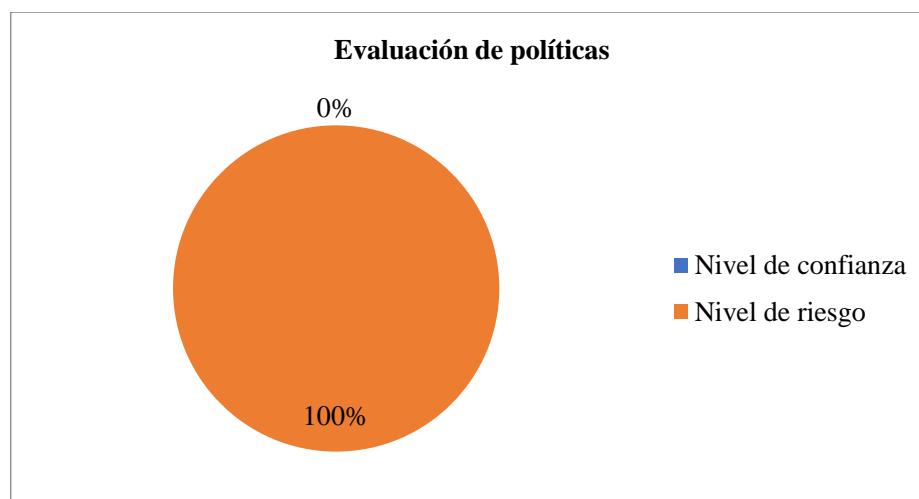
## CRITERIO DE EVALUACIÓN

**Tabla 5-12:** Criterio de Evaluación

NIVEL DE CONFIANZA		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 5-8:** Evaluación de Políticas

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis:** Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que posee un nivel de confianza de 0% considerado como bajo y un nivel de riesgo de 100% considerado como alto debido a que la empresa no cuenta con políticas contables, de selección de personal, de comportamiento organizacional, de capacitación al personal y de remuneración e incentivos.

### EMPRESA AGROTRADE

#### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Sistemas y procedimientos

**OBJETIVO:** Conocer las políticas concernientes a los trabajadores

**Tabla 5-13:** Sistemas y Procedimientos

Nº	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La empresa ha establecido procedimientos para cada actividad?	5	1		
2	¿Los procedimientos garantizan el cumplimiento de los objetivos?	4	2		
3	¿El departamento de contabilidad cuenta con un sistema contable que garantice el cumplimiento y disponibilidad oportuna de información contable?	5	1		Actualmente se adquirió un sistema contable pero existe dificultad en su manejo
4	¿Los programas informáticos contables de la empresa son actualizados en base a las necesidades que se presenten?	5	1		
5	¿La empresa cuenta con un sistema informático que permita el control de inventarios?	6	0		
	TOTAL	25	5		

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

**FORMULA:**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{25}{30} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 83\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 83\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 17\%$$

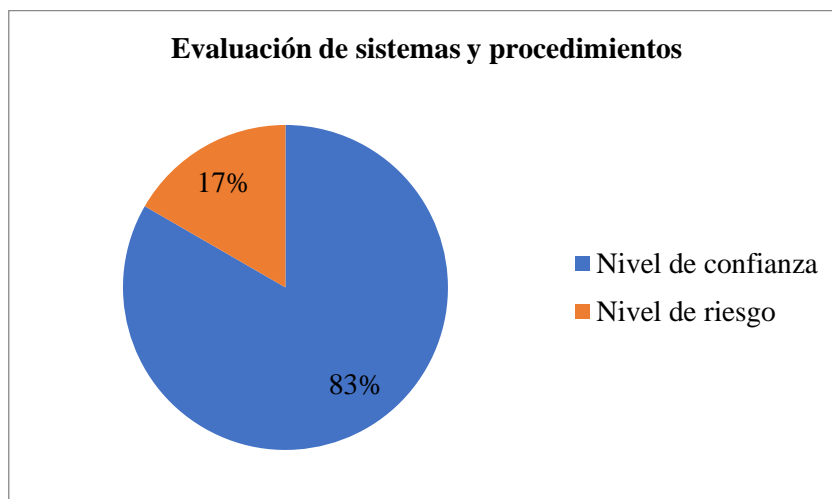
**CRITERIO DE EVALUACIÓN**

**Tabla 5-14:** Criterio de Evaluación

NIVEL DE CONFIANZA		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Ilustración 5-9:** Evaluación de Sistemas y Procedimientos

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Análisis:** Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que posee un nivel de confianza de 83% considerado como alto y un nivel de riesgo de 17% considerado como bajo, esto debido a que existe dificultad en el manejo del sistema contable por lo que dificulta obtener información de manera oportuna.

### 5.3.9. Indicadores de gestión administrativa

Los indicadores que se aplicaran en la evaluación administrativa de la empresa Agrotrade son los siguientes:

- **Eficiencia:** Determina la administración adecuada de recursos para brindar más servicios a menor costo.
- **Eficacia:** Evaluar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos.

Estos indicadores son los más apropiados para obtener información que posibilita analizar el desempeño de la empresa, verificando el cumplimiento de sus objetivos en términos de los resultados obtenidos.



**Tabla 5-15:** Indicador de Eficiencia

INDICADOR	OBJETIVOS DE INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	FRECUENCIA	COMENTARIO
Planificación	Verificar si se han planificado las actividades	$\frac{\text{\# de actividades realizadas}}{\text{Total actividades planificadas}}$	$= \frac{2}{4} * 100$ $= 50\%$	Al fin de año	La planificación tiene una eficacia del 50% esto hace entender que tiene una planificación empírica mas no una planificación técnica puesto que no tiene un documento que lo respalde.
Evaluación del desempeño	Comprobar si se evaluó el desempeño de los colaboradores	$\frac{\text{\# de colaboradores evaluados}}{\text{Total colaboradores}}$	$= \frac{4}{6} * 100$ $= 67\%$	Al fin de año	La evaluación del desempeño tiene una eficacia del 67%, es decir que no se evalúa a todos los colaboradores por lo que dificulta mejorar la productividad
Capacitación	Determinar si se realizó capacitaciones a los colaboradores a fin de que desarrollen sus conocimientos	$\frac{\text{\# de colaboradores capacitados}}{\text{Total colaboradores}}$	$= \frac{4}{6} * 100$ $= 67\%$	Al fin de año	La capacitación tiene una eficacia de 67% es decir que no se capacita a todos los colaboradores
Asesorías a clientes	Determinar si se realizó asesorías a clientes	$\frac{\text{\# de clientes atendidos}}{\text{Total de clientes que requirieron asesoria}}$	$= \frac{15}{20} * 100$ $= 75\%$	Al fin de año	El 75% de los clientes que requieren asesoría fueron atendidos

NOMBRE DE INDICADOR	OBJETIVOS DE INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	FRECUENCIA	COMENTARIO
Ventas	Verificar si se cumplió con la meta de ventas	$= \frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas planificadas}}$	$= \frac{599.017,22}{655.380,00} * 100$ $= 91\%$	Al fin de año	La empresa Agrotrade con respecto a las ventas programadas obtuvo una eficiencia del 91% es decir que logro la mayor parte de las ventas programadas para el año 2022

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

### **5.3.10. Informe Ejecutivo de la Evaluación Administrativa**

En el informe se detalla los resultados obtenidos de la evaluación administrativa realizada al periodo 2021-2022 a la empresa Agrotrade mediante el cuestionario de control interno al proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar, el cual permitió determinar los puntos críticos que afectan la gestión administrativa. A continuación, se detallan los resultados obtenidos.

La gerencia realizó una planificación por el método de tanteo e imitativo es decir en base a la experiencia y conocimientos adquiridos durante su vida profesional ya que no existió una planificación técnica que respalde las actividades a realizar para alcanzar los objetivos, siendo este un proceso necesario que parte del diagnóstico externo e interno para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del negocio, luego se define la filosofía organizacional, los objetivos y metas a corto y largo plazo, posteriormente se precisa estrategias y políticas a seguir así como los planes de acción, por otro lado se elabora el presupuesto asignando el recurso económico para llevar a cabo las actividades programadas y finalmente evaluar los resultados obtenidos.

Además, la estructura orgánica no se encuentra claramente definida ya que el organigrama estructural necesita ser modificado porque algunos colaboradores no forman parte de la empresa, por otro lado, al no existir un manual de funciones los roles y responsabilidades se asignaron verbalmente por lo que es necesario describir las actividades y distribuir responsabilidades a cada puesto de trabajo. Los colaboradores necesitan nuevos conocimientos para realizar las tareas asignadas, por lo tanto, es necesario capacitar a todo el personal para que desarrollen habilidades y competencias profesionales porque este es el principal recurso para ejecutar el plan.

Por otra parte, la gerencia tiene dificultad en la gestión de recursos porque no planifica ni los asigna de la manera más adecuada, oportuna y efectiva para maximizar su eficiencia. Por otro lado, la gerencia propone soluciones a los problemas basándose en su conocimiento y experiencia, pero no realiza investigaciones para identificar las posibles soluciones.

Otro punto importante es que la empresa no cuenta con un código de ética en donde se plasmen los valores institucionales y la conducta de los empleados, lo que dificulta dar a conocer mediante documentación el comportamiento que debe tener el personal dentro de la empresa.

Por último, se observó que la empresa no cuenta con políticas de talento humano ni políticas contables por lo que es necesario desarrollarlas para organizar y gestionar el capital humano, así

como para elaborar y presentar los estados financieros y garantizar que la gerencia tenga plena confianza en que la información registrada y presentada es confiable para la toma de decisiones.

Es todo lo que puedo informar sobre los aspectos más importantes observados durante la evaluación administrativa, detallando más adelante dichas debilidades en una matriz de riesgos el mismo que se busca mitigar con un plan de mejoras que será expuesto a la gerencia quien tome las decisiones correctas para disminuir los riesgos identificados.

### 5.3.11. Evaluación financiera

En la evaluación financiera se solicitó los estados financieros del periodo contable 2021 y 2022 para realizar el análisis vertical, horizontal y aplicar indicadores financieros a fin de conocer la situación económica y financiera real de la empresa, identificar dificultades y tomar medidas correctivas para resolverlas.

### 5.3.12. Análisis vertical del estado de situación financiera

El este análisis se determinó en porcentaje la concentración máxima de fondos en cada grupo, subgrupo y cuenta con respecto al total de los activos, pasivos y patrimonio.

**Tabla 5-16:** Estado de Situación Financiera

<b>EMPRESA AGROTRADE</b>				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>				
	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO</b>	<b>54.892,17</b>	<b>10,07%</b>	<b>16,11</b>	<b>0,00%</b>
<b>CAJA</b>	<b>1.736,95</b>	<b>0,32%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
<b>BANCOS</b>	<b>53.155,22</b>	<b>9,76%</b>	<b>16,11</b>	<b>0,00%</b>
BANCO PICHINCHA	52.136,53	9,57%	16,11	0,00%
BANCO PRODUBANCO	1.018,69	0,19%	-	0,00%
<b>DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>110.600,00</b>	<b>20,30%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
OTRAS CUENTAS POR COBRAR INTERNO	600,00	0,11%	-	0,00%
ANTICIPO COMPRA EDIFICIO	110.000,00	20,19%	-	0,00%
<b>CLIENTES</b>	<b>153.198,01</b>	<b>28,12%</b>	<b>179.987,66</b>	<b>29,02%</b>
CLIENTES NACIONALES	156.177,28	28,66%	184.507,20	29,74%
DETERIORO ACUMULADO DE CUENTAS POR COBRAR	-2.979,27	-0,55%	- 4.519,54	-0,73%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>169.510,57</b>	<b>31,11%</b>	<b>260.905,76</b>	<b>42,06%</b>
<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>3.687,49</b>	<b>0,68%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	3.687,49	0,68%	-	0,00%
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>335,65</b>	<b>0,06%</b>	<b>5.437,73</b>	<b>0,88%</b>
IVA PAGADO 12%	335,65	0,06%	5.437,73	0,88%
<b>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA</b>	<b>5.909,75</b>	<b>1,08%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
RETENCION FUENTE EN VENTAS	5.909,75	1,08%	-	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>498.133,64</b>	<b>91,43%</b>	<b>446.347,26</b>	<b>71,96%</b>

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>44.510,54</b>	<b>8,17%</b>	<b>172.303,04</b>	<b>27,78%</b>
EDIFICIO	-	<b>0,00%</b>	135.000,00	21,76%
MUEBLES Y ENSERES	1.234,65	0,23%	1.234,65	0,20%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.369,78	0,25%	1.369,78	0,22%
VEHICULOS	64.929,49	11,92%	64.929,49	10,47%
EQUIPO DE OFICINA	16,00	0,00%	16,00	0,00%
DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	- 23.039,38	-4,23%	- 30.246,88	-4,88%
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>2.198,33</b>	<b>0,40%</b>	<b>1.658,33</b>	<b>0,27%</b>
SISTEMA CONTABLE	2.700,00	0,50%	2.700,00	0,44%
AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	- 501,67	-0,09%	- 1.041,67	-0,17%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>46.708,87</b>	<b>8,57%</b>	<b>173.961,37</b>	<b>28,04%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>544.842,51</b>	<b>100,00%</b>	<b>620.308,63</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>PROVEEDORES</b>	<b>365.231,78</b>	<b>72,69%</b>	<b>351.617,62</b>	<b>60,26%</b>
PROVEEDORES EXTERNOS	237.896,97	47,34%	220.624,48	37,81%
PROVEEDORES NACIONALES	67.334,81	13,40%	130.993,14	22,45%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	60.000,00	11,94%	-	0,00%
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>95.012,04</b>	<b>18,91%</b>	<b>125.932,98</b>	<b>21,58%</b>
BANCO PICHINCHA	19.761,49	3,93%	14.080,36	2,41%
BANCO GUAYAQUIL	12.726,06	2,53%	11.328,06	1,94%
BANCO CFC	16.177,16	3,22%	12.514,66	2,14%
BANCO PRODUBANCO	21.507,22	4,28%	17.110,72	2,93%
UNINOVA	24.840,11	4,94%	20.899,18	3,58%
UNINOVA MUTUALISTA	-	0,00%	50.000,00	8,57%
<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>8.089,03</b>	<b>1,61%</b>	<b>5.112,08</b>	<b>0,88%</b>
<b>CON EL IESS</b>	<b>5.635,65</b>	<b>1,12%</b>	<b>4.500,00</b>	<b>0,77%</b>
IESS POR PAGAR	5.635,65	1,12%	4.500,00	0,77%
<b>POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS</b>	<b>1.239,71</b>	<b>0,25%</b>	<b>612,08</b>	<b>0,10%</b>
DECIMO TERCER SUELDO	100,00	0,02%	118,36	0,02%
DECIMO CUARTO SUELDO	500,01	0,10%	493,72	0,08%
VACACIONES	639,70	0,13%	-	0,00%
<b>CON LOS EMPLEADOS</b>	<b>1.213,67</b>	<b>0,24%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	1.213,67	0,24%	-	0,00%
<b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS</b>	<b>30.351,64</b>	<b>6,04%</b>	<b>91.990,76</b>	<b>15,77%</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>498.684,49</b>	<b>99,24%</b>	<b>579.713,60</b>	<b>99,35%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS</b>	<b>3.798,78</b>	<b>0,76%</b>	<b>3.798,78</b>	<b>0,65%</b>

<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.798,78</b>	<b>0,76%</b>	<b>3.798,78</b>	<b>0,65%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>502.483,27</b>	<b>100,00%</b>	<b>583.512,38</b>	<b>100,00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	36.450,38	86,05%	31.270,33	84,98%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.908,86	13,95%	5.525,92	15,02%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42.359,24</b>	<b>100%</b>	<b>36.796,25</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>544.842,51</b>		<b>620.308,63</b>	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Tabla 5-17:** Análisis del Grupo de Activos

Subgrupos	2021		2022	
	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Activo Corriente	498.133,64	91,43%	446.347,26	71,96%
Activo No Corriente	46.708,87	8,57%	173.961,37	28,04%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** Según el análisis vertical la empresa Agrotrade dedicada a la venta al por mayor de productos químicos de uso agrícola, en el 2021 el activo corriente representó el 91,43% con relación al total activo en el que se observa los siguientes rubros más significativos: efectivo y equivalente al efectivo con el 10,07% es decir que la empresa tuvo liquidez para cubrir las obligaciones inmediatas, anticipo para la compra de un edificio de 20,19%, clientes con un porcentaje alto del 28,12% por lo que se debería analizar las políticas de crédito e inventarios que representan el 31,11% considerándolo normal por el giro del negocio, por otro lado el activo no corriente es de 8,57% representado por vehículos con el 11,92% ya que requieren de transporte para realizar su actividad comercial. En el 2022 el activo corriente represento el 71,96% con relación al total activos, dentro de este se observa que el efectivo y equivalente al efectivo es del 0,00% es decir que la empresa tuvo problemas de liquidez para cubrir las obligaciones inmediatas ya que la cuenta caja y bancos esta en cero, clientes con el 29,02% considerando que es alto se debería cambiar las políticas de crédito para mejorar la liquidez, inventarios representa el 42,06% considerándolo normal por el giro del negocio al adquirir mercadería, por otro lado el activo no corriente es de 28,04% representado por edificios con el 21,76% y vehículos con el 10,47%, es decir que se adquirido propiedad planta y equipo.

**Tabla 5-18:** Análisis del Grupo de Pasivo

Subgrupos	2021		2022	
	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Pasivo Corriente	498.684,49	99,24%	579.713,60	99,35%
Pasivo No Corriente	3.798,78	0,76%	3.798,78	0,65%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** En el 2021 el pasivo corriente representa el 99,24% con relación al total pasivo en el que se observa los rubros más significativos como: proveedores con 72,69% debido a que se compró mercadería a crédito, obligaciones con instituciones financieras con el 18,91% dado que se adquirió obligaciones a corto plazo para financiar propiedad planta y equipo siendo esto una decisión incorrecta ya que propiedad planta y equipo debe financiarse con obligaciones a largo plazo, cuentas por pagar diversas/ relacionadas con el 6,04% pues se adquirió deuda con los accionistas, mientras que el pasivo no corriente tan solo representa el 0,76% correspondiente a cuentas por pagar diversas/ relacionadas. En el 2022 el pasivo corriente representa el 99,35% con relación al total pasivo, en el que se observa los rubros más significativos como: proveedores con el 60,26% debido a que se compró mercadería a crédito, obligaciones con instituciones financieras con el 21,58% dado que se adquirió obligaciones a corto plazo para financiera propiedad planta y equipo, siendo esto una decisión incorrecta ya que propiedad planta y equipo debe financiarse con obligaciones a largo plazo, cuentas por pagar diversas/relacionadas con el 15,77% pues se adquirió deuda con los accionistas, mientras que el pasivo no corriente tan solo representa el 0,65% correspondiente a cuentas por pagar diversas/ relacionadas.

**Tabla 5-19:** Análisis Activo Corriente con Pasivo Corriente

Subgrupos	2021		2022	
	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Activo Corriente	498.133,64	91,43%	446.347,26	71,96%
Pasivo Corriente	498.684,49	99,24%	579.713,60	99,35%
Diferencia	- 550,85	-7,82%	- 133.366,34	-27,39%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023



**Interpretación:** En el 2021 el activo corriente representa el 91,43% mientras que el pasivo corriente el 99,24% por lo tanto existe un desequilibrio desfavorable del 7,82%, es decir los derechos líquidos no tienen la capacidad de pagar las obligaciones inmediatas. En el 2022 el activo corriente es del 71,96% mientras que el pasivo corriente es del 99,35% por lo tanto existe un desequilibrio desfavorable del 27,39%, es decir que los derechos líquidos no tienen la capacidad de pagar las obligaciones inmediatas adquiridas para financiar la compra del edificio.

**Tabla 5-20:** Análisis Activo No Corriente con Pasivo No Corriente

Subgrupo	2021		2022	
	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Activo No Corriente	46.708,87	8,57%	173.961,37	28,04%
Pasivo No Corriente	3.798,78	0,76%	3.798,78	0,65%
Diferencia	42.910,09	7,82%	170.162,59	27,39%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** En el 2021 el activo no corriente es de 8,57% y el pasivo no corriente es de 0,76% por lo que existe un desequilibrio del 7,82%, es decir que para financiar propiedad planta y equipo sacrifico la liquidez siendo esto una decisión incorrecta ya que al adquirir propiedad planta y equipo debe ser financiado con obligaciones a largo plazo puesto que esta inversión se recupera mediante la producción. En el 2022 el activo corriente es de 28,04% y el pasivo no corriente es de 0,65% por lo que existe un desequilibrio del 27,39% es decir que para financiar propiedad planta y equipo sacrifico la liquidez siendo esto una decisión incorrecta ya que al adquirir propiedad planta y equipo debe ser financiado con obligaciones a largo plazo puesto que esta inversión se recupera mediante la producción.

**Tabla 5-21:** Análisis Global

Subgrupo	2021		2022	
	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Total Activo	544.842,51	100%	620.308,63	100%
Total Pasivo	502.483,27	92,23%	583.512,38	94,07%
Total Patrimonio	42.359,24	7,77%	36.796,25	5,93%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** En el 2021 los activos representan el 100%, el 92,23% son las obligaciones que tiene la empresa con terceros y el 7,77% corresponde a los propietarios por lo tanto no existe un equilibrio ya que las deudas son más que los derechos de los dueños del negocio. Es decir que el valor económico aumento el total pasivo en razón de que se incrementó las obligaciones con terceros.

En el 2022 los activos representan el 100%, el 94,07% son las obligaciones que tiene la empresa con terceros y el 5,93% corresponde a los propietarios por lo tanto no existe un desequilibrio ya que las deudas son más que los derechos de los dueños. Es decir que el valor económico aumentó el total pasivo en razón de que se extendió las obligaciones con terceros.

### **Análisis vertical Estado de Resultados**

En el análisis vertical se tomó como base las ventas para expresar en porcentaje la participación de los costos, gastos y utilidad del ejercicio.

**Tabla 5-22:** Análisis Vertical Estado de Resultados

<b>EMPRESA AGROTRADE</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</b>				
	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
VENTAS	572.996,61	100,00%	599.017,22	100,00%
COSTO DE VENTAS	423.967,29	73,99%	468.802,83	78,26%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>149.029,32</b>	<b>26,01%</b>	<b>130.214,39</b>	<b>21,74%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>112.395,41</b>	<b>19,62%</b>	<b>93.977,82</b>	<b>15,69%</b>
<b>SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES</b>	<b>51.287,87</b>	<b>8,95%</b>	<b>19.034,04</b>	<b>3,18%</b>
SUELDOS Y SALARIOS	13.887,87	2,42%	11.734,04	1,96%
SUELDOS NO DEDUCIBLES	37.400,00	6,53%	7.300,00	1,22%
<b>APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>2.538,36</b>	<b>0,44%</b>	<b>2.403,14</b>	<b>0,40%</b>
APORTE PATRONAL 12,15%	1.687,38	0,29%	1.425,69	0,24%
FONDO DE RESERVA	850,98	0,15%	977,45	0,16%
<b>BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES</b>	<b>2.682,56</b>	<b>0,47%</b>	<b>1.905,10</b>	<b>0,32%</b>
DECIMOS TERCER SUELDO	1.087,93	0,19%	977,86	0,16%

DECIMO CUARTO SUELDO	1.050,56	0,18%	927,24	0,15%
VACACIONES	544,07	0,09%	-	0,00%
<b>OTROS GASTOS PERSONAL</b>	<b>1.061,84</b>	<b>0,19%</b>	<b>2.554,77</b>	<b>0,43%</b>
GASTOS MEDICOS Y SIMILAR	1.004,74	0,18%	-	0,00%
AGASAJOS Y FESTEJOS	57,10	0,01%	2.554,77	0,43%
<b>HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS</b>	<b>1.398,57</b>	<b>0,24%</b>	<b>36.000,00</b>	<b>6,01%</b>
SERVICIOS CONTABLES	1.398,57	0,24%	36.000,00	6,01%
<b>MANTENIMIENTO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>5.056,76</b>	<b>0,88%</b>	<b>5.121,18</b>	<b>0,85%</b>
MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTACION	190,00	0,03%	22,32	0,00%
MANTENIMIENTO VEHICULOS PA	3.241,27	0,57%	3.278,93	0,55%
MANTENIMIENTO VEHICULOS LL	1.625,49	0,28%	1.819,93	0,30%
<b>REPARACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>20,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
REPARACION VEHICULO	20,00	0,00%	-	0,00%
<b>SEGUROS Y REASEGUROS(PRIMAS Y CESIONES)</b>	<b>7.551,30</b>	<b>1,32%</b>	<b>6.556,27</b>	<b>1,09%</b>
SEGURO	2.623,62	0,46%	1.628,59	0,27%
SEGURO MEDICO	3.687,49	0,64%	3.687,49	0,62%
SEGURO VEHICULO	1.240,19	0,22%	1.240,19	0,21%
<b>AGUA, ENERGIA, LUZ Y TEECOMUNICACIONES</b>	<b>2.442,89</b>	<b>0,43%</b>	<b>2.787,27</b>	<b>0,47%</b>
ENERGIA ELECTRICA	1.201,90	0,21%	1.258,99	0,21%
SERVICIO DE INTERNET	525,32	0,09%	912,16	0,15%
SERVICIO TELEFONIA LOCAL	437,57	0,08%	517,48	0,09%
SERVICIO TELEFONIA CELULAR	278,10	0,05%	98,64	0,02%
<b>GASTOS DE OFICINA</b>	<b>5.796,55</b>	<b>1,01%</b>	<b>3.510,84</b>	<b>0,59%</b>
SUMINSITROS DE OFICINA	1.004,23	0,18%	265,33	0,04%
SUMINISTROS DE COMPUTACION		0,04%	245,54	0,04%

	226,00			
MATERIAL IMPRESO Y FORMULARIOS	212,00	0,04%	-	0,00%
EMBALAJES Y CARTONES	1.048,24	0,18%	1.079,49	0,18%
AMORTIZACION SISTEMA CONTABLE	135,00	0,02%	540,00	0,09%
SUMINSITROS DE CAFETERIA	323,03	0,06%	-	0,00%
ALIMENTACION Y SIMILARES	1.882,21	0,33%	544,90	0,09%
ALIMENTACION PERSONAL ADMINISTRATIVO	965,84	0,17%	835,58	0,14%
<b>IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS</b>	<b>95,50</b>	<b>0,02%</b>	<b>12,00</b>	<b>0,00%</b>
IMPUESTOS MUNICIPALES	68,50	0,01%	12,00	0,00%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	27,00	0,00%	-	0,00%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>12.859,44</b>	<b>2,24%</b>	<b>6.429,72</b>	<b>1,07%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	12.859,44	2,24%	6.429,72	1,07%
<b>GASTO DETERIORO</b>	-	0,00%	777,78	0,13%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	0,00%	777,78	0,13%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>19.603,77</b>	<b>3,42%</b>	<b>6.885,71</b>	<b>1,15%</b>
LIMPIEZA	163,52	0,03%	-	0,00%
GASTOS LEGALES	854,79	0,15%	466,20	0,08%
GASTOS VARIOS	626,66	0,11%	219,26	0,04%
PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	1.370,27	0,24%	1.540,27	0,26%
GASTOS NO DEDUCIBLES	7.891,25	1,38%	-	0,00%
SUMINSTROS Y MATERIALES	3.277,70	0,57%	121,23	0,02%
GASTO IVA	4.963,25	0,87%	4.538,75	0,76%
SEGURIDAD PRIVADA	456,33	0,08%	-	0,00%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>17.927,18</b>	<b>3,13%</b>	<b>10.181,34</b>	<b>1,70%</b>
ALIMENTACION VENDEDORES	586,86	0,10%	287,92	0,05%

<b>GASTOS DE VEHICULO</b>	<b>7.779,71</b>	<b>1,36%</b>	<b>8.214,41</b>	<b>1,37%</b>
GARAGE, PEAJE, OTROS	554,00	0,10%	549,50	0,09%
COMBUSTIBLE VEHICULO PA	2.518,87	0,44%	2.094,97	0,35%
COMBUSTIBLE VEHICULO LL	2.429,12	0,42%	2.575,14	0,43%
COMBUSTIBLE X VARIOS RM	2.277,72	0,40%	2.994,80	0,50%
GASTOS DE VIAJES NACIONALES	993,23	0,17%	1.004,40	0,17%
GASTO PUBLICIDAD	2.248,65	0,39%	1.379,35	0,23%
GASTOS ARRIENDOS	5.865,98	1,02%	1.100,00	0,18%
ENCOMIENDAS Y CORREOS	3,31	0,00%	12,14	0,00%
TRANSPORTE Y FLETES	449,44	0,08%	- 1.816,88	-0,30%
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>130.322,59</b>	<b>22,74%</b>	<b>104.159,16</b>	<b>17,39%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>18.706,73</b>	<b>3,26%</b>	<b>26.055,23</b>	<b>4,35%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>3.410,72</b>	<b>0,60%</b>	<b>1.383,04</b>	<b>0,23%</b>
OTROS INGRESOS	3.410,72	0,60%	1.383,04	0,23%
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>16.208,59</b>	<b>2,83%</b>	<b>21.912,35</b>	<b>3,66%</b>
INTERES BANCARIOS	15.973,69	2,79%	12.872,35	2,15%
COMISIONES BANCARIAS	234,90	0,04%	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS	-	0,00%	40,00	0,01%
INTERES PAGADOS A TERCEROS	-	0,00%	9.000,00	1,50%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES</b>	<b>5.908,86</b>	<b>1,03%</b>	<b>5.525,92</b>	<b>0,92%</b>
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	886,33	0,15%	828,89	0,14%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>5.022,53</b>	<b>0,88%</b>	<b>4.697,03</b>	<b>0,78%</b>
IMPUESTO A LA RENTA	-		-	
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<b>5.022,53</b>	<b>0,88%</b>	<b>4.697,03</b>	<b>0,78%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** La empresa Agrotrade dedicada a la venta al por mayor de productos químicos de uso agrícola, en el 2021 obtuvo un ingreso significativo en donde el 100% corresponde a las ventas realizadas, su costo de ventas representan el 73,99% siendo este normal por el volumen de ventas sin embargo se recomienda reducir los costos a fin de obtener mayor beneficios, tiene una utilidad bruta del 26,01% la misma que permite cubrir los egresos operacionales y no operacionales, cabe recalcar que los egresos operacionales está compuesto por el gasto de administración con mayor concentración de 19,62% se recomienda reducir este rubro y enfocarlos en mejorar las ventas ya que los gastos de venta es tan solo de 3,13%, dando un total de gastos generales de 22,74%. Los ingresos no operacionales representan el 0,60% y los egresos no operacionales es de 2,83% por intereses pagados ya que tiene pasivos con costo debido a obligaciones financieras. Tiene una utilidad antes de participación a trabajadores de 1,03% dando como resultado una utilidad neta de 0,88% lo que significa que es baja por lo que es necesario optimizar recursos e incrementar las ventas. En el 2022 obtuvo un ingreso significativo en donde el 100% corresponde a las ventas realizadas, su costo de ventas representan el 78,26% siendo normal por el volumen de ventas sin embargo se recomienda reducir los costos a fin de obtener mayor beneficios, tiene una utilidad bruta del 21,74% la misma que permite cubrir los egresos operacionales y no operacionales, cabe recalcar que los egresos operacionales está compuesto por el gasto de administración con mayor concentración de 15,69% se recomienda reducir este rubro y enfocarlos en mejorar las ventas ya que los gastos de venta es tan solo de 1,70%, dando un total de gastos generales de 17,39%. Los ingresos no operacionales representan el 0,23% y los egresos no operacionales es de 3,66% por intereses pagados ya que tiene pasivos con costo debido a obligaciones financieras. Tiene una utilidad antes de participación a trabajadores de 0,92% dando como resultado una utilidad neta de 0,78% lo que significa que es baja por lo que es necesario optimizar recursos e incrementar las ventas.

### **Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera**

El análisis a continuación identifica las variaciones absolutas y relativas que ocurren en cada cuenta de un periodo a otro para determinar cuál fue el crecimiento o disminución.

**Tabla 5-23:** Análisis Horizontal

<b>EMPRESA AGROTRADE</b>				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>				
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
<b>ACTIVO</b>				

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO</b>	<b>54.892,17</b>	<b>16,11</b>	<b>- 54.876,06</b>	<b>-99,97%</b>
<b>CAJA</b>	<b>1.736,95</b>		<b>- 1.735,84</b>	<b>-99,94%</b>
<b>BANCOS</b>	<b>53.155,22</b>	<b>16,11</b>	<b>- 53.139,11</b>	<b>-99,97%</b>
BANCO PICHINCHA	52.136,53	16,11	- 52.120,42	-99,97%
BANCO PRODUBANCO	1.018,69	-	- 1.018,69	-100,00%
<b>DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>110.600,00</b>	<b>-</b>	<b>- 110.600,00</b>	<b>-100,00%</b>
OTRAS CUENTAS POR COBRAR INTERNO	600,00	-	- 600,00	-100,00%
ANTICIPO COMPRA OFICINA	110.000,00	-	- 110.000,00	-100,00%
<b>CLIENTES</b>	<b>153.198,01</b>	<b>179.987,66</b>	<b>26.789,65</b>	<b>17,49%</b>
CLIENTES NACIONALES	156.177,28	184.507,20	28.329,92	18,14%
DETERIORO ACUMULADO DE CUENTAS POR COBRAR	-	-	-	-
	2.979,27	4.519,54	- 1.540,27	51,70%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>169.510,57</b>	<b>260.905,76</b>	<b>91.395,19</b>	<b>53,92%</b>
<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>3.687,49</b>	<b>-</b>	<b>- 3.687,49</b>	<b>-100,00%</b>
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	3.687,49	-	- 3.687,49	-100,00%
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>335,65</b>	<b>5.437,73</b>	<b>5.102,08</b>	<b>1520,06%</b>
IVA PAGADO 12%	335,65	5.437,73	5.102,08	1520,06%
<b>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA</b>	<b>5.909,75</b>	<b>-</b>	<b>- 5.909,75</b>	<b>-100,00%</b>
RETENCION FUENTE EN VENTAS	5.909,75	-	- 5.909,75	-100,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>498.133,64</b>	<b>446.347,26</b>	<b>- 51.786,38</b>	<b>-10,40%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>44.510,54</b>	<b>172.303,04</b>	<b>127.792,50</b>	<b>287,11%</b>
EDIFICIOS	-	135.000,00	135.000,00	100%
MUEBLES Y ENSERES	1.234,65	1.234,65	-	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.369,78	1.369,78	-	0,00%
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE		64.929,49	-	0,00%

	64.929,49			
EQUIPO DE OFICINA	16,00	16,00	-	0,00%
DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-			
	23.039,38	- 30.246,88	- 7.207,50	31,28%
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>2.198,33</b>	<b>1.658,33</b>	<b>- 540,00</b>	<b>-24,56%</b>
SISTEMA CONTABLE	2.700,00	2.700,00	-	0,00%
AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	-			
	501,67	- 1.041,67	- 540,00	107,64%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>46.708,87</b>	<b>173.961,37</b>	<b>127.252,50</b>	<b>272,44%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>544.842,51</b>	<b>620.308,63</b>	<b>75.466,12</b>	<b>13,85%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>PROVEEDORES</b>	<b>365.231,78</b>	<b>351.617,62</b>	<b>- 13.614,16</b>	<b>-3,73%</b>
PROVEEDORES EXTERNOS	237.896,97	220.624,48	- 17.272,49	-7,26%
PROVEEDORES NACIONALES	67.334,81	130.993,14	63.658,33	94,54%
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>60.000,00</b>	<b>-</b>	<b>- 60.000,00</b>	<b>-100,00%</b>
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>95.012,04</b>	<b>125.932,98</b>	<b>30.920,94</b>	<b>32,54%</b>
BANCO PICHINCHA	19.761,49	14.080,36	- 5.681,13	-28,75%
BANCO GUAYAQUIL	12.726,06	11.328,06	- 1.398,00	-10,99%
BANCO CFC	16.177,16	12.514,66	- 3.662,50	-22,64%
BANCO PRODUBANCO	21.507,22	17.110,72	- 4.396,50	-20,44%
UNINOVA	24.840,11	20.899,18	- 3.940,93	-15,87%
UNINOVA MUTUALISTA	-	50.000,00	50.000,00	100,00%
<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>8.089,03</b>	<b>5.112,08</b>	<b>- 2.976,95</b>	<b>-36,80%</b>
<b>CON EL IEISS</b>	<b>5.635,65</b>	<b>4.500,00</b>	<b>- 1.135,65</b>	<b>-20,15%</b>
IEISS POR PAGAR	5.635,65	4.500,00	- 1.135,65	-20,15%
<b>POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS</b>	<b>1.239,71</b>	<b>612,08</b>	<b>- 627,63</b>	<b>-50,63%</b>
DECIMO TERCER SUELDO	100,00	118,36	18,36	18,36%



DECIMO CUARTO SUELDO	500,01	493,72	- 6,29	-1,26%
VACACIONES	639,70	-	- 639,70	-100,00%
<b>CON LOS EMPLEADOS</b>	<b>1.213,67</b>	<b>-</b>	<b>- 1.213,67</b>	<b>-100,00%</b>
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	1.213,67	-	- 1.213,67	-100,00%
<b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS</b>	<b>30.351,64</b>	<b>91.990,76</b>	<b>61.639,12</b>	<b>203,08%</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>498.684,49</b>	<b>574.653,44</b>	<b>75.968,95</b>	<b>15,23%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	3.798,78	3.798,78	-	0,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.798,78</b>	<b>3.798,78</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>502.483,27</b>	<b>578.452,22</b>	<b>75.968,95</b>	<b>15,12%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	36.450,38	36.330,49	- 119,89	-0,33%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.908,86	5.525,92	- 382,94	-6,48%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42.359,24</b>	<b>41.856,41</b>	<b>- 502,83</b>	<b>-1,19%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>544.842,51</b>	<b>620.308,63</b>	<b>75.466,12</b>	<b>13,85%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Tabla 5-24:** Análisis del Grupo de Activo

Subgrupo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Activo Corriente	-51.786,38	-10,40%
Activo No Corriente	127.252,50	272,44%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** La empresa Agrotrade dedicada a la venta al por mayor de productos químicos de uso agrícola, en el análisis horizontal del grupo de activo se determina que el activo corriente es decir los derechos líquidos decrecieron de un año a otro en un 10,40% dado que la cuenta caja y bancos disminuyo drásticamente y el activo no corriente se incrementó pues se adquirió propiedad planta y equipo por lo que creció en un 272,44%.

**Tabla 5-25:** Análisis del Grupo de Pasivo

Subgrupo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Pasivo Corriente	75.968,95	15,23%
Pasivo No Corriente	-	0%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** En el grupo del pasivo se determina que el pasivo corriente o las obligaciones inmediatas crecen de un año a otro en un 15,23% ya que adquiere obligaciones con instituciones financieras para financiar propiedad planta y equipo siendo esto una decisión incorrecta porque propiedad planta y equipo se recomienda financiarse con deudas a largo plazo y el pasivo no corriente no crecen ni disminuye dado que no se adquiere obligaciones a largo plazo.

**Tabla 5-26:** Análisis de Activo Corriente con Pasivo Corriente

Subgrupo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Activo Corriente	-51.786,38	-10,40%
Pasivo Corriente	75.968,95	15,23%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** Se determina que los derechos líquidos decrecieron de un año a otro en un 10,40% y las obligaciones inmediatas crecieron en un 15,23%, esto es desfavorable para la empresa porque disminuyó los derechos líquidos es decir que no tiene liquidez para cubrir deudas a corto plazo.

**Tabla 5-27:** Análisis del Activo No Corriente con Pasivo No Corriente

Subgrupo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Activo No Corriente	127.252,50	272,44%
Pasivo No Corriente	-	-

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** Se determina que el activo no corriente creció de un año a otro en un 272,44% debido a que se adquirió un edificio y el pasivo no corriente o deudas a largo plazo no aumentan

ni disminuyen, es decir que el edificio fue financiado con pasivo corriente adquiriendo obligaciones inmediatas.

**Tabla 5-28:** Análisis Global

Subgrupo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Total Activo	75.466,12	13,85%
Total Pasivo	75.968,95	15,12%
Total Patrimonio	-502,83	-1,19%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** Se determina que el activo se incrementa de un año a otro en un 13,85%, también las obligaciones con terceros aumentan en un 15,12% mientras que el patrimonio ha disminuido en un 1,19%.

### Análisis horizontal Estado de Resultados

En el análisis horizontal se comparó la evolución de las cuentas durante los dos periodos estudiados, determinando la variación absoluta y relativa, para valorar si las ventas, los costos, los gastos y las ganancias aumentaron o disminuyeron.

**Tabla 5-29:** Análisis Horizontal Estado de Resultado

EMPRESA AGROTRADE				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE				
	2021	2022	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
VENTAS	572.996,61	599.017,22	26.020,61	4,54%
COSTO DE VENTAS	423.967,29	468.802,83	44.835,54	10,58%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>149.029,32</b>	<b>130.214,39</b>	<b>- 18.814,93</b>	<b>-12,62%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			-	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>112.395,41</b>	<b>93.977,82</b>	<b>- 18.417,59</b>	<b>-16,39%</b>
<b>SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES</b>	<b>51.287,87</b>	<b>19.034,04</b>	<b>- 32.253,83</b>	<b>-62,89%</b>

SUELDOS Y SALARIOS	13.887,87	11.734,04	- 2.153,83	-15,51%
SUELDOS NO DEDUCIBLES	37.400,00	7.300,00	- 30.100,00	-80,48%
<b>APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>2.538,36</b>	<b>2.403,14</b>	- <b>135,22</b>	<b>-5,33%</b>
APORTE PATRONAL 12,15%	1.687,38	1.425,69	- 261,69	-15,51%
FONDO DE RESERVA	850,98	977,45	126,47	14,86%
<b>BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES</b>	<b>2.682,56</b>	<b>1.905,10</b>	- <b>777,46</b>	<b>-28,98%</b>
DECIMOS TERCER SUELDO	1.087,93	977,86	- 110,07	-10,12%
DECIMO CUARTO SUELDO	1.050,56	927,24	- 123,32	-11,74%
VACACIONES	544,07	-	- 544,07	-100,00%
<b>OTROS GASTOS PERSONAL</b>	<b>1.061,84</b>	<b>2.554,77</b>	<b>1.492,93</b>	<b>140,60%</b>
GASTOS MEDICOS Y SIMILAR	1.004,74	-	- 1.004,74	-100,00%
AGASAJOS Y FESTEJOS	57,10	2.554,77	2.497,67	4374,20%
<b>HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS</b>	<b>1.398,57</b>	<b>36.000,00</b>	<b>34.601,43</b>	<b>2474,06%</b>
SERVICIOS CONTABLES	1.398,57	36.000,00	34.601,43	2474,06%
<b>MANTENIMIENTO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>5.056,76</b>	<b>5.121,18</b>	<b>64,42</b>	<b>1,27%</b>
MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTACION	190,00	22,32	- 167,68	-88,25%
MANTENIMIENTO VEHICULOS PA	3.241,27	3.278,93	37,66	1,16%
MANTENIMIENTO VEHICULOS LL	1.625,49	1.819,93	194,44	11,96%
<b>REPARACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>20,00</b>	-	- <b>20,00</b>	<b>-100,00%</b>
REPARACION VEHICULO	20,00	-	- 20,00	-100,00%
<b>SEGUROS Y REASEGUROS(PRIMAS Y CESIONES)</b>	<b>7.551,30</b>	<b>6.556,27</b>	- <b>995,03</b>	<b>-13,18%</b>
SEGURO	2.623,62	1.628,59	- 995,03	-37,93%
SEGURO MEDICO	3.687,49	3.687,49	-	0,00%
SEGURO VEHICULO	1.240,19	1.240,19	-	0,00%
<b>AGUA, ENERGIA, LUZ Y</b>			<b>344,38</b>	<b>14,10%</b>

<b>TELECOMUNICACIONES</b>	<b>2.442,89</b>	<b>2.787,27</b>		
ENERGIA ELECTRICA	1.201,90	1.258,99	57,09	4,75%
SERVICIO DE INTERNET	525,32	912,16	386,84	73,64%
SERVICIO TELEFONIA LOCAL	437,57	517,48	79,91	18,26%
SERVICIO TELEFONIA CELULAR	278,10	98,64	- 179,46	-64,53%
<b>GASTOS DE OFICINA</b>	<b>5.796,55</b>	<b>3.510,84</b>	<b>- 2.285,71</b>	<b>-39,43%</b>
SUMINSITROS DE OFICINA	1.004,23	265,33	- 738,90	-73,58%
SUMINISTROS DE COMPUTACION	226,00	245,54	19,54	100%
MATERIAL IMPRESO Y FORMULARIOS	212,00	-	- 212,00	-100,00%
EMBALAJES Y CARTONES	1.048,24	1.079,49	31,25	2,98%
AMORTIZACION SISTEMA CONTABLE	135,00	540,00	405,00	300,00%
SUMINSITROS DE CAFETERIA	323,03	-	- 323,03	-100,00%
ALIMENTACION Y SIMILARES	1.882,21	544,90	- 1.337,31	-71,05%
ALIMENTACION PERSONAL ADMINISTRATIVO	965,84	835,58	- 130,26	-13,49%
<b>IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS</b>	<b>95,50</b>	<b>12,00</b>	<b>- 83,50</b>	<b>-87,43%</b>
IMPUESTOS MUNICIPALES	68,50	12,00	- 56,50	-82,48%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	27,00	-	- 27,00	-100,00%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>12.859,44</b>	<b>6.429,72</b>	<b>- 6.429,72</b>	<b>-50,00%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	12.859,44	6.429,72	- 6.429,72	-50,00%
<b>GASTO DETERIORO</b>	<b>-</b>	<b>777,78</b>	<b>777,78</b>	<b>100,00%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	777,78	777,78	100,00%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>19.603,77</b>	<b>6.885,71</b>	<b>- 12.718,06</b>	<b>-64,88%</b>
LIMPIEZA	163,52	-	- 163,52	-100,00%
GASTOS LEGALES	854,79	466,20	- 388,59	-45,46%
GASTOS VARIOS	626,66	219,26	- 407,40	-65,01%

PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	1.370,27	1.540,27	170,00	12,41%
GASTOS NO DEDUCIBLES	7.891,25	-	- 7.891,25	-100,00%
SUMINSTROS Y MATERIALES	3.277,70	121,23	- 3.156,47	-96,30%
GASTO IVA	4.963,25	4.538,75	- 424,50	-8,55%
SEGURIDAD PRIVADA	456,33	-	- 456,33	-100,00%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>17.927,18</b>	<b>10.181,34</b>	<b>- 7.745,84</b>	<b>-43,21%</b>
ALIMENTACION VENDEDORES	586,86	287,92	- 298,94	-50,94%
<b>GASTOS DE VEHICULO</b>	<b>7.779,71</b>	<b>8.214,41</b>	<b>434,70</b>	<b>5,59%</b>
GARAGE, PEAJE, OTROS	554,00	549,50	- 4,50	-0,81%
COMBUSTIBLE VEHICULO PA	2.518,87	2.094,97	- 423,90	-16,83%
COMBUSTIBLE VEHICULO LL	2.429,12	2.575,14	146,02	6,01%
COMBUSTIBLE X VARIOS RM	2.277,72	2.994,80	717,08	31,48%
GASTOS DE VIAJES NACIONALES	993,23	1.004,40	11,17	1,12%
GASTO PUBLICIDAD	2.248,65	1.379,35	- 869,30	-38,66%
GASTOS ARRIENDOS	5.865,98	1.100,00	- 4.765,98	-81,25%
ENCOMIENDAS Y CORREOS	3,31	12,14	8,83	266,77%
TRANSPORTE Y FLETES	449,44	-	- 1.367,44	-304,25%
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>130.322,59</b>	<b>104.159,16</b>	<b>- 26.163,43</b>	<b>-20,08%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>18.706,73</b>	<b>26.055,23</b>	<b>7.348,50</b>	<b>39,28%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>3.410,72</b>	<b>1.383,04</b>	<b>- 2.027,68</b>	<b>-59,45%</b>
OTROS INGRESOS	3.410,72	1.383,04	- 2.027,68	-59,45%
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>16.208,59</b>	<b>21.912,35</b>	<b>5.703,76</b>	<b>35,19%</b>
INTERES BANCARIOS	15.973,69	12.872,35	- 3.101,34	-19,42%
COMISIONES BANCARIAS	234,90	-	- 234,90	-100,00%
GASTOS BANCARIOS			40,00	100,00%

	-	40,00		
INTERES PAGADOS A TERCEROS	-	9.000,00	9.000,00	100,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES</b>	<b>5.908,86</b>	<b>5.525,92</b>	<b>- 382,94</b>	<b>-6,48%</b>
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	886,33	828,89	- 57,44	-6,48%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>5.022,53</b>	<b>4.697,03</b>	<b>- 325,50</b>	<b>-6,48%</b>
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<b>5.022,53</b>	<b>4.697,03</b>	<b>- 325,50</b>	<b>-6,48%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** La empresa Agrotrade dedicada a la venta al por mayor de productos químicos de uso agrícola de acuerdo al análisis horizontal se determina que las ventas se incrementó en relación del 2021 al 2022 en un 4,54% siendo esto medianamente aceptable pues el costo de venta se incrementa aún más en un 10,58% por tanto no es favorable ya que disminuyo la utilidad bruta en un 12,62%, por otro lado el gasto operacional se compone por el gasto de administración y se observa que disminuyó en un 16,39% ya que se redujo los rubros de sueldos, depreciaciones y otros gastos así también los gastos de ventas disminuyó en un 43,21% puesto que se redujo los gastos de arriendo generando así un incremento en la utilidad operacional del 39,28% lo que significa que se redujo los gastos generales lo cual es favorable para la empresa. En cuanto a los ingresos no operacionales disminuyen en un 59,45% y los egresos no operacionales se incrementaron en un 35,19% debido al pago de interés a terceros por ende la utilidad antes de participación a trabajadores disminuye de un año a otro en un 6,48% y se obtuvo una utilidad neta menor al año anterior.

### Indicadores de Liquidez

Tabla 5-30: Indicadores de Liquidez

	2021	2022	Diferencia	Tendencia
<b>Activo Corriente</b>	498.133,64	446.347,26	- 51.786,38	-10,40%
<b>Pasivo Corriente</b>	498.684,49	574.653,44	75.968,95	15,23%
<b>Inventario</b>	169.510,57	260.905,76	91.395,19	53,92%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Tabla 5-31:** Liquidez Corriente

INDICADOR	FÓRMULA	2021	2022
Liquidez Corriente	<u>Activo Corriente</u>	<u>498.133,64</u>	<u>446.347,26</u>
	Pasivo Corriente	498.684,49	574.653,44
		1,00	0,78

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** La liquidez en la empresa Agrotrade en el 2021 es de \$1 lo que significa que tenía capacidad de pago, dicho de otro manera por cada dólar de deuda a corto plazo contaba con \$1 para afrontar sus obligaciones inmediatas; en el 2022 se observa una disminución por lo que la empresa contaba con 0,78 centavos lo que significa que no tenía capacidad de pago, es decir que por cada dólar de deuda a corto plazo solo contaba con 0,78 centavos para enfrentar sus obligaciones inmediatas pues tuvo problemas de liquidez; la tendencia del indicador disminuye en relación del 2021 debido a que los derechos líquidos disminuyen en un 10,40% y las obligaciones inmediatas se han incrementado en un 15,23%.

**Tabla 5-32:** Capital de Trabajo

INDICADOR	FÓRMULA	2021	2022
Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivo Corriente	498.133,64 - 498.684,49  - 551	446.347,26-574.653,44  - 128.306

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** El capital de trabajo en la empresa Agrotrade en los dos periodos de estudio es negativo es decir no tiene capacidad de pago a las obligaciones inmediatas ya que en el 2021 tiene un capital de trabajo negativo de \$ 551 al igual que en el 2022 el capital de trabajo es negativo con un valor de \$128.306; la tendencia del indicador se ha disminuido de un año a otro debido a que los derechos líquidos han disminuido en un 10,40% y las obligaciones inmediatas se han incrementado en un 15,23%.



**Tabla 5-33:** Prueba Acida

INDICADOR	FÓRMULA	2021	2022
Prueba Ácida	Activo Corriente-	<u>498.133,64 - 169.510,57</u>	<u>44.6347,26-260.905,76</u>
	Inventario		
	<u>Pasivo Corriente</u>	498.684,49	574.653,44
		0,66	0,32

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** La prueba acida en la empresa Agrotrade nos refleja que en el 2021 por cada dólar que debe contaba con 0,66 centavos y para el 2022 se observa una disminución a 0,32 centavos para pagar sus obligaciones a corto plazo lo que significa que tenía quiebra técnica porque no estaba en condiciones de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo sin vender su mercadería.

### Indicadores de Solvencia

**Tabla 5-34:** Indicadores de Solvencia

	Activo	Pasivo	Patrimonio	Activos fijos	UAI	UAI
<b>2021</b>	544.842,51	502.483,27	42.359,24	44.510,54	5.908,86	18.706,73
<b>2022</b>	620.308,63	578.452,22	41.856,41	172.303,04	5.525,92	26.055,23

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Tabla 5-35:** Endeudamiento del Activo

INDICADOR	FORMULA	2021	2022
1	Endeudamiento del Activo	<u>502.483,27</u>	<u>578.452,22</u>
	Total Activo	544.842,51	620.308,63
		0,92	0,93

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** El endeudamiento del activo de la empresa Agrotrade en el 2021 es del 92% debido a que ha financiado sus activos a través de deudas con terceros y tan solo el 8% fue financiado con recursos propios de la empresa. En el 2022 el endeudamiento del activo es de 93% debido a que ha financiado sus activos a través de deudas con terceros y tan solo el 7% fue financiado con recursos propios, es decir que el compromiso que tiene la empresa frente a sus obligaciones es sumamente elevado; la tendencia del endeudamiento del activo aumenta del 2021 al 2022, significa que cada vez depende más de los acreedores.

**Tabla 5-36:** Endeudamiento Patrimonial

INDICADOR		FORMULA	2021	2022
2	Endeudamiento Patrimonial	<u>Total Pasivo</u>	<u>502.483,27</u>	<u>578.452,22</u>
		Total Patrimonio	42.359,24	41.856,41
			11,86	13,82

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** Según el indicador de endeudamiento patrimonial la empresa Agrotrade tiene dependencia alta para con los acreedores y la participación de estos es mayor que de sus propios dueños, pues el resultado indica que por cada dólar del patrimonio la empresa mantiene deudas con terceros por 11,86 en el 2021 y 13,82 en el 2022; la tendencia del endeudamiento del patrimonio aumenta de un año a otro, significa que cada vez depende más de los pasivos.

**Tabla 5-37:** Endeudamiento Activo Fijo

INDICADOR		FORMULA	2021	2022
3	Endeudamiento Activo Fijo	<u>Total Patrimonio</u>	<u>42.359,24</u>	<u>41.856,41</u>
		Total Activo Fijo	44.510,54	172.303,04
			0,95	0,24

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** Según el endeudamiento del activo fijo la empresa Agrotrade ha financiado sus activos fijos con recursos patrimoniales, dicho de otra manera, por cada dólar invertido en

propiedad planta y equipo el patrimonio pudo haber aportado con 95% en el 2021 y 24% en el 2022 mientras que la diferencia fue financiada por acreedores.

**Tabla 5-38:** Aplacamiento Financiero

INDICADOR		FORMULA	2021	2022
4	Aplacamiento Financiero	$\frac{\text{UAI.}}{\text{Total Patrimonio}}$	$\frac{5.908,86}{42.359,24}$	$\frac{5.525,92}{41.856,41}$
		$\frac{\text{UAI}}{\text{Total Activo}}$	$\frac{18.706,73}{544.842,51}$	$\frac{26055,23}{620.308,63}$
			4,06	3,14

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** Mediante la aplicación del indicador de apalancamiento financiero se determinó que la empresa Agrotrade en el 2021 tuvo deudas con terceros de 4,06 y en el 2022 disminuye a 3,14.

### Indicadores de Rentabilidad

**Tabla 5-39:** Indicadores de Rentabilidad

	Activo	Ventas	Patrimonio	Utilidad neta
2021	544.842,51	572.996,61	42.359,24	5.022,53
2022	620.308,63	599.017,22	41.856,41	4.697,03

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Tabla 5-40:** ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)

INDICADOR	FORMULA	2021	2022
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	$\frac{5.022,53}{42.359,24}$	$\frac{4.697,03}{41.856,41}$
		11,86%	11,22%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** La rentabilidad sobre el patrimonio en la empresa Agrotrade muestra los beneficios obtenidos para los accionistas según el capital que han invertido, por lo que se puede evidenciar que en el 2021 obtuvieron una rentabilidad del 11,86% mientras que en el 2022 se observa una leve disminución al 11,22%. Dicho de otra manera, analizamos que por cada dólar invertido en el patrimonio genero 0,12 centavos y 0,11 centavos respectivamente en cada periodo de estudio.

**Tabla 5-41:** ROS (Rentabilidad sobre las ventas)

INDICADOR	FORMULA	2021	2022
ROS	<u>Utilidad Neta</u>	<u>5.022,53</u>	<u>4.697,03</u>
	Total Ventas	572.996,61	599.017,22
		0,88%	0,78%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** La rentabilidad sobre las ventas en la empresa Agrotrade muestra la utilidad obtenida por cada dólar vendido, de manera que en el 2021 la rentabilidad en ventas es de 0,88% y en el 2022 se observa una disminución la cual asciende a 0,78%, es decir que por cada dólar vendido genero una utilidad de 0,0088 y 0,0078 centavos respectivamente, por lo que podemos apreciar que el beneficio obtenido es sumamente bajo de manera que se recomienda calcular la rentabilidad de cada uno de los productos a fin de conocer cómo afecta al total de las ventas.

**Tabla 5-42:** ROA (Rentabilidad sobre el activo)

INDICADOR	FORMULA	2021	2022
ROA	<u>Utilidad Neta</u>	<u>5.022,53</u>	<u>4.697,03</u>
	Total Activo	544.842,51	620.308,63
		0,92%	0,76%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Interpretación:** El retorno sobre los activos en la empresa Agrotrade muestra la capacidad del activo para generar utilidades, por lo que se puede observar que en el 2021 ha generado una utilidad de 0,92% la misma se considera muy baja; en el 2022 este porcentaje ha disminuido a

0,76% dando a entender que la empresa no es rentable puesto que este ratio debería ser mayor a 5% para considerarlo aceptable por eso se recomienda aumentar las ventas consiguiendo más ingresos o disminuir gastos para aumentar el margen de utilidad.

### **5.3.13. Informe Ejecutivo De La Evaluación Financiera**

El informe se realiza de acuerdo al resultado del análisis vertical y horizontal realizado a los estados financieros y la aplicación de indicadores financieros con el fin de conocer la situación actual de la empresa Agrotrade. A continuación, se presenta los aspectos más importantes identificados en la evaluación financiera.

Según el análisis vertical del balance general en el 2021 del total de los activos que representa el 100%, el 92,23% son las obligaciones que tiene la empresa con terceros y el 7,77% corresponde a los propietarios, por lo tanto no existe un equilibrio ya que las deudas son más que los derechos de los dueños del negocio. En el 2022 del total de los activos que representan el 100%, hubo un crecimiento de las obligaciones hasta llegar al 94,07%, en calidad de obligaciones que tiene la empresa con terceros y el 5,93% corresponde a los propietarios por lo tanto no existe un equilibrio ya que las deudas son más que las acciones. Es decir que el valor económico aumento el total pasivo en razón de que se aumentó las obligaciones con terceros al adquirir financiamiento para propiedad planta y equipo.

Así mismo en el análisis vertical del estado de resultados se observó que en el 2021 que del 100% de los ingreso que corresponden a las ventas realizadas, su costo de ventas representan el 73,99% siendo este normal por el volumen de ventas sin embargo se recomienda reducir los costos a fin de obtener mayor beneficios; registra una utilidad bruta del 26,01% la misma que permite cubrir los egresos operacionales y no operacionales, cabe recalcar que los egresos operacionales está compuesto por el gasto de administración con mayor concentración de 19,62%, se recomienda reducir este rubro y enfocarlos en mejorar las ventas ya que los gastos de venta es tan solo de 3,13%, dando un total de gastos generales de 22,74%. Los ingresos no operacionales representan el 0,60% y los egresos no operacionales es de 2,83% por intereses pagados ya que tiene pasivos con costo debido a obligaciones financieras. Tiene una utilidad antes de participación a trabajadores de 1,03% dando como resultado una utilidad neta de 0,88% la que resulta extremadamente baja, por lo que es necesario optimizar recursos e incrementar las ventas. En el 2022 obtuvo un panorama igual al año anterior, del 100% que corresponde a las ventas realizadas, su costo de ventas representan el 78,26% siendo muy alto para el volumen de ventas, sin embargo se recomienda reducir los costos a fin de obtener mayor beneficios. Registra una utilidad bruta del 21,74% la misma que permite cubrir los egresos operacionales y no operacionales, cabe recalcar que los egresos operacionales está compuesto por el gasto de administración con mayor concentración de 15,69% se recomienda reducir el monto de este rubro y enfocarlos en mejorar las ventas ya que los gastos de venta es tan solo de 1,70%, dando un total de gastos generales de 17,39%. Los ingresos no

operacionales representan el 0,23% y los egresos no operacionales es de 3,66% por intereses pagados ya que tiene pasivos con costo debido a obligaciones financieras. Tiene una utilidad antes de participación a trabajadores de 0,92% dando como resultado una utilidad neta de 0,78% lo que significa que es extremadamente baja por lo que es necesario optimizar recursos e incrementar las ventas

Mientras que en el análisis horizontal del grupo de activo se determina que el activo corriente es decir los derechos líquidos decrecieron de un año a otro en un 10,40% dado que la cuenta caja y bancos disminuyó drásticamente y el activo no corriente se incrementó pues se adquirió propiedad planta y equipo por lo que creció en un 272,44%. Por otro lado en el grupo del pasivo se determina que el pasivo corriente o las obligaciones inmediatas crecen de un año a otro en un 15,23% ya que adquiere obligaciones con instituciones financieras para financiar propiedad planta y equipo siendo esto una decisión incorrecta porque propiedad planta y equipo debe financiarse por lo general con deudas a largo plazo para no comprometer la liquidez del negocio, y el pasivo no corriente no crecen ni disminuye dado que no se adquiere obligaciones a largo plazo.

De acuerdo al análisis horizontal se determina que las ventas se incrementó en relación del 2021 al 2022 en un 4,54% siendo esto poco aceptable pues el costo de venta se incrementa aún más en un 10,58% por tanto no es favorable ya que disminuyó la utilidad bruta en un 12,62%, por otro lado el gasto operacional se compone por el gasto de administración y se observa que disminuyó en un 16,39% ya que se redujo los rubros de sueldos, depreciaciones y otros gastos así también los gastos de ventas disminuyó en un 43,21% puesto que se redujo los gastos de arriendo generando así un incremento en la utilidad operacional del 39,28% lo que significa que se redujo los gastos generales lo cual es favorable para la empresa. En cuanto a los ingresos no operacionales disminuyen en un 59,45% y los egresos no operacionales se incrementaron en un 35,19% debido al pago de interés a terceros por ende la utilidad antes de participación a trabajadores disminuye de un año a otro en un 6,48% y se obtuvo una utilidad del periodo menor al año anterior dando a entender que los ingresos apenas logran cubrir los costos y gastos por lo que se recomienda reducir los gastos e incrementar las ventas de manera urgente si no se quiere comprometer la existencia misma del negocio.

Existe una deficiencia financiera en la administración de liquidez ya que 2021 es de \$1 lo que significa que tenía capacidad de pago, dicho de otro manera por cada dólar de deuda a corto plazo contaba con \$1 para afrontar sus obligaciones inmediatas; en el 2022 se observa una disminución por lo que la empresa contaba con 0,78 centavos lo que significa que no tenía capacidad de pago, es decir que por cada dólar de deuda a corto plazo solo contaba con 0,78 centavos para enfrentar sus obligaciones inmediatas pues tuvo problemas de liquidez.

Es todo lo que puedo informar sobre los aspectos más importantes observados durante la evaluación financiera, detallando más adelante dichas debilidades en una matriz de riesgos el mismo que se busca mitigar con un plan de mejoras que será expuesto a la gerencia quien tome las decisiones correctas para disminuir los riesgos identificados.



### 5.3.14. Matriz de riesgos

**Tabla 5-43:** Matriz de Riesgo

Nº	RIESGO	CONSECUENCIA	CALIFICACION DE RIESGO	RESPONSABLE	POLITICA DE MITIGACION DE RIESGO
1	Se planifica por el método de tanteo e imitativo porque no existió un plan científico que respalde las actividades a realizar	No se define las metas y objetivos ni se coordina las actividades y los recursos para alcanzar el éxito	Alto	Gerente	Realizar la planificación empresarial anualmente en donde se presenten objetivos, metas y estrategias a cumplir así como la asignación de responsabilidades.
2	No cuenta con un cronograma de actividades	No se organiza ni se controla las actividades	Alto	Gerente	Fijar planes de acción que cuenten con cronogramas, presupuestos y los responsables, mismos que se revisarán de manera periódica.
3	Las metas y objetivos no están bien definidos para difundir con todo el	Existe un desconocimiento en los	Alto	Gerente	Dar a conocer a los colaboradores los

	personal	colaboradores de lo que se pretende alcanzar			planes y objetivos cada trimestre y monitorear mejoras en su desempeño.
4	La gerencia realiza una evaluación empírica por lo que no aplica indicadores para medir la gestión y cumplimiento de objetivos y planes	Se desconoce la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas así como el uso de los recursos	Alto	Gerente	Realizar evaluaciones semestrales aplicando indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en la empresa
5	La empresa no cuenta con un manual de funciones donde se definan las actividades, tareas y responsabilidades de cada colaborador.	Los colaboradores no cumplen con sus actividades ya que no reciben un documento indicando sus funciones y responsabilidades	Alto	Gerente	Realizar un manual de funciones y monitorear mensualmente el desempeño de las funciones para corregir errores en los procesos.
6	Los colaboradores necesitan actualizar y adquirir nuevos conocimientos para realizar de manera eficiente las actividades encomendadas.	Los colaboradores tienen dificultad de cumplir con sus actividades	Medio	Gerente	Capacitar a todo el personal de manera periódica y permanente.

7	La empresa no cuenta con un código de ética que detalle el comportamiento que cada colaborador debe tener en la empresa.	Desconocimiento por parte de los colaboradores el comportamiento que deben tener al momento de ejecutar su trabajo	Alto	Gerente	Implementar el código de ética y supervisar trimestralmente su aplicación.
8	La empresa cuenta con valores sin embargo necesitan ser modificados de acuerdo al giro del negocio	El personal no tiene bien definido las guías que debe seguir para alcanzar los objetivos	Medio	Gerente	Realizar las modificaciones pertinentes
9	La empresa no cuenta con políticas contables pero si se realiza arqueos, conciliación bancaria y recuentos físicos.	Se desconoce si se realiza los arqueos, conciliaciones y recuentos físicos	Alto	Gerente	Establecer políticas contables para asegurar la confiabilidad de la información contable
10	La empresa no cuenta con políticas para la selección de personal.	Se contrata personal con poca experiencia y falta de conocimiento en el área requerida lo que ocasiona gastos de capacitación	Alto	Gerente	Desarrollar políticas para la selección de personal adecuado a fin de garantizar la ejecución de las actividades
11	La empresa no cuenta con políticas sobre normas de comportamiento, valores y código de conducta dentro de	No se definen políticas de comportamiento para los colaboradores dentro	Alto	Gerente	Definir políticas de conducta dentro y fuera de la empresa.

	la empresa.	y fuera de la empresa.			
12	La empresa no tiene políticas de capacitación.	No se realiza capacitaciones a todo el personal por lo que existe deficiencia en el desarrollo de las actividades	Medio	Gerente	Establecer políticas de capacitación para todo el personal a fin de mejorar su desempeño laboral
13	La empresa no cuenta con políticas de remuneración e incentivos.	A pesar que la empresa cumple con el pago de sueldos e incentivos existe confusión con los beneficios que por ley les corresponde	Medio	Gerente	Establecer políticas de remuneración e incentivos.
14	No se realiza evaluación al desempeño de los colaboradores para medir la eficiencia de su trabajo.	Se desconoce cuan eficientes son los trabajadores realizando las tareas encomendadas	Alto	Gerente	Evaluar el desempeño de los trabajadores para controlar y mejorar el desempeño.

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

### **5.3.15. Plan De Mejora Administrativa- Financiera**

De acuerdo al resultado de la evaluación administrativa y financiera se identificó puntos vulnerables que presenta la empresa lo cual dificulta una eficiente gestión empresarial por lo que es necesario realizar un plan de mejora con la finalidad de establecer soluciones para mejorar la gestión administrativa y financiera.

El plan de mejora propuesto se basa en los siguientes puntos:

- Diseño de un manual de funciones
- Diseño de un código de ética
- Diseño de políticas de talento humano
- Diseño de políticas contables y financieras

### 5.3.16. Manual de funciones

El manual de funciones permite describir las funciones, competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo con fin de obtener un eficiente desempeño administrativo y operacional en la empresa Agrotrade.

#### Objetivos

- Indicar de manera clara y precisa las funciones, responsabilidades y competencias de los colaboradores de la empresa.
- Definir las líneas de autoridad y responsabilidad de cada colaborador.

**Tabla 5-44:** Jerarquía

<b>Nivel jerárquico</b>	<b>Puesto de trabajo</b>
Nivel ejecutivo	Gerente general Gerente comercial
Nivel asesor	Contadora
Nivel operativo	Representante técnico comercial Bodeguero
Nivel apoyo	Secretaria

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Área administrativa:**

**Tabla 5-45:** Gerente General

<b>Nombre del cargo:</b> Gerente general		<b>Nivel:</b> Ejecutivo
<b>Cargos subordinados:</b> Gerente comercial, contador, técnico comercial, bodeguero y secretaria		
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
Coordinar todas las actividades, recursos y procesos de la empresa mediante la planeación, organización, dirección, control y supervisión con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos, políticas, actividades administrativas y operacionales de la empresa		
<b>Requisitos y competencias</b>		
<p><b>Formación básica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Administración de empresas o carreras afines.</li> </ul> <p><b>Formación complementaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel</li> <li>• Contabilidad</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 5 años, en áreas administrativas y de operación, preferiblemente sector agrícola.</li> <li>• Experiencia en el sector agrícola.</li> </ul>	<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planeación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Construcción de relaciones</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Innovación</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO ACTIVIDADES/ TAREAS/ RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades en relación al objeto social de la empresa.</li> <li>• Manejar y designar todos los recursos de la empresa, recursos económicos, técnicos y humanos.</li> <li>• Ejecutar un plan de mercadeo y negocios.</li> <li>• Establecer planes de mejora.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de requisitos legales.</li> <li>• Garantizar principios laborales, derechos humanos, ambientales y anticorrupción.</li> <li>• Definir políticas laborales.</li> <li>• Medir el desempeño empresarial.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de normas y reglamentos.</li> <li>• Velar por un buen clima laboral.</li> </ul>		

- Revisar informes financieros y de impuestos.
- Manejo de información confidencial

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

**Tabla 5-46:** Gerente Comercial

<b>Nombre del cargo:</b> Gerente comercial		<b>Nivel:</b> Ejecutivo
<b>Dependencia:</b> Gerente general		
<b>Cargos subordinados:</b> , contador, técnico comercial, bodeguero y secretaria		
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
Implementar y ejecutar la estrategia de comercialización para lograr un mayor posicionamiento y rentabilidad de los productos agrícolas, garantizando un servicio de alto nivel y el cumplimiento del plan de ventas.		
<b>Requisitos y competencias</b>		
<p><b>Formación básica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Administración de empresas o carreras afines.</li> </ul> <p><b>Formación complementaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel</li> <li>• Contabilidad</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 3 años, en áreas administrativas y de operación, preferiblemente sector agrícola.</li> <li>• Experiencia en el sector agrícola.</li> </ul>	<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Intuición.</li> <li>• Pensamiento crítico.</li> <li>• Capacidad de negociación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad de planificar y organizar</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>		
<b>ACTIVIDADES/ TAREAS/ RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar y conocer el mercado.</li> <li>• Evaluar e identificar oportunidades nuevas de crecimiento en los mercados actuales y prósperos.</li> <li>• Definir metas y objetivos de ventas.</li> <li>• Pronosticar las ventas</li> </ul>		



- Reclutamiento, selección y capacitación de vendedores.
- Diseñar e implementar estrategias de mercadotecnia, como descuentos y promociones.
- Fijar los precios e implementar las políticas de créditos.
- Asegurarse de contar con inventario vigente y en buenas condiciones.
- Implementar planes de acción para mejorar el desempeño comercial.

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Tabla 5-47:** Contador

<b>Nombre del cargo:</b> Contador		<b>Nivel:</b> Asesor
<b>Dependencia:</b> Gerente general		
<b>Cargos subordinados:</b> , Secretaria		
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
Su función principal es preparar los estados financieros de la empresa de manera eficiente y eficaz, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la compañía		
<b>Requisitos y competencias</b>		
<p><b>Formación básica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría</li> </ul> <p><b>Formación complementaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de programas Office (Word, Excel). Conocimiento de al menos un programa contable.</li> <li>• Conocimientos financieros y laborales.</li> <li>• Conocimientos en tributación</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 2 años desempeñando funciones contables.</li> </ul>	<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de métodos y procedimientos contables.</li> <li>• Análisis de información contable.</li> <li>• Interpretación de estados financieros y análisis financiero.</li> <li>• Manejo de información confidencial.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Capacidad de solución de problemas.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>		
<b>ACTIVIDADES/ TAREAS/ RESPONSABILIDAD</b>		

- Registrar y organizar los asientos contables.
- Proporcionar información clara, confiable y precisa para la toma de decisiones.
- Realizar actividades de archivo, control y correspondencia.
- Contabilización de datos y recursos financieros.
- Coordinar junto al gerente, la contabilidad, tesorería, facturación y cuentas por pagar de la empresa.
- Digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa.
- Ser herramienta de apoyo a la gerencia.
- Realizar nóminas.
- Realizar liquidación de seguridad social.
- Digitar y registrar las transacciones contables.
- Control de cartera.
- Elaboración de cheques de pago.
- Emisión de facturas.
- Análisis cuenta estado resultados

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

**Tabla 5-48:** Representante Técnico Comercial

<b>Nombre del cargo:</b> Representante técnico comercial		<b>Nivel:</b> Operativo
<b>Dependencia:</b> Gerente general y gerente comercial		
<b>Cargos subordinados:</b> , contador, técnico comercial, bodeguero y secretaria		
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
Realiza el seguimiento de la gestión de ventas y entrega de la mercadería dentro de su ámbito territorial. Así como labores de ensayos de campo y remitir informes de las acciones realizadas con los clientes e información del mercado al Gerente comercial		
<b>Requisitos y competencias</b>		
<b>Formación básica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero agrónomo</li> </ul> <b>Formación complementaria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de programas Office (Word, Excel).</li> </ul> <b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 2 años, dentro del área técnica comercial en empresas comercializadora de</li> </ul>	<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planeación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Construcción de relaciones</li> </ul>	

agroquímicas o afines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Innovación</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO ACTIVIDADES/ TAREAS/ RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir los objetivos en el presupuesto de ventas y metas establecidas por producto, por mes, por año.</li> <li>• Mantener contacto directo con los clientes externos para brindar mejores servicios y generar mejora continua técnica y comercial.</li> <li>• Ofrecer a los clientes el producto más adecuado de acuerdo a criterios técnico comerciales, con el fin de satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Cumplir con las obligaciones mensuales de revisión de presupuesto, precios y condiciones a clientes, envíos de documentación general, cotización, y participación de actividades como ferias y charlas etc.</li> <li>• Coordinación diaria de control de pedidos para la producción y entrega de productos.</li> <li>• Generar la documentación necesaria para respaldar cualquier condición y situación específica (Regalías, notas de débito, notas de crédito, actividades, etc.).</li> <li>• Seguimiento de Cobranzas</li> </ul>	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Bodega:**

**Tabla 5-49:** Bodeguero

<b>Nombre del cargo:</b> Bodeguero	<b>Nivel:</b> Operativo
<b>Dependencia:</b> Gerente general y secretaria	
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>	
Gestionar, controlar y custodiar la distribución de suministros, ingreso, clasificación, referencias de los materiales y equipos de inventarios en bodega	
<b>Requisitos y competencias</b>	

<p><b>Formación básica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en logística y distribución.</li> </ul> <p><b>Formación complementaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en programas (Word, Excel, etc.).</li> <li>• Identificación de factores de riesgo y peligro.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 1 año, en áreas administrativas y de operación, preferiblemente sector agrícola.</li> <li>• Experiencia en el sector agrícola.</li> </ul>	<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al servicio.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Compromiso con los valores institucionales.</li> <li>• Realización de cálculos numéricos.</li> <li>• Control de inventarios.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO ACTIVIDADES/ TAREAS/ RESPONSABILIDAD</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar un servicio eficiente en la empresa.</li> <li>• Facturar todos los productos para contabilizar.</li> <li>• Verificar concordancia entre guías de despacho y órdenes de compra de insumos.</li> <li>• Mantener informes de disponibilidad de insumos y productos.</li> <li>• Mantenimiento de los niveles de inventarios necesarios.</li> <li>• Recepción de materiales y productos.</li> <li>• Mantener orden en la bodega.</li> <li>• Coordinar despachos.</li> </ul>	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

**Secretaria:**

**Tabla 5-50:** Secretaria

<b>Nombre del cargo:</b> Secretaria	<b>Nivel:</b> Apoyo
<b>Dependencia:</b> Gerente	
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>	
<p>Realizar actividades administrativas impresión, orden, recepción de documentos, archivo, control, envío o recepción de correspondencia, custodia de documentos internos y externos de la empresa que requieran mantener la confidencialidad de la información. Además de apoyar en las áreas que se requiera.</p>	
<b>Requisitos y competencias</b>	

<p><b>Formación básica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en carreras administrativas o contables.</li> </ul> <p><b>Formación complementaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en programas (Word, Excel, etc.).</li> <li>• Redacción y ortografía.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 1años, en cargos administrativos.</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al servicio.</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Manejo de información.</li> <li>• Expresarse de forma clara, oral y escrita.</li> <li>• Dominio en procesos administrativos.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO ACTIVIDADES/ TAREAS/ RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de clientes y visitantes a la empresa.</li> <li>• Manejo de archivo, recepción telefónica y correspondencia.</li> <li>• Revisión de comprobantes.</li> <li>• Registro de trámites bancarios y deposito.</li> <li>• Control de la caja menor.</li> <li>• Redacción de cartas, documentos y correspondencia.</li> <li>• Tramitar inscripciones y solicitudes de clientes.</li> <li>• Mantener orden en el sitio de trabajo.</li> <li>• Control de agenda (visitas, directorio telefónico, citas, etc.).</li> <li>• Control de solicitudes de mantenimiento y reparaciones de máquinas y equipos.</li> </ul>	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

### 5.3.17. Código de ética

El código de ética está dirigido a todos los colaboradores de la empresa Agrotrade, consta de visión, visión, valores organizacionales, los mismos que servirán de guía para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

#### Introducción

La empresa Agrotrade se dedica a la comercialización al por mayor de productos agroquímicos, están comprometidos con el desarrollo del agro ecuatoriano, aportando conocimiento y valor agregado para satisfacer las necesidades del cliente.

A continuación se desarrolla el código de ética en donde se establecen los parámetros que se llevara a cabo para un buen comportamiento ético de quienes conforman la empresa, cliente y proveedores

El código de ética debe ser cumplido para llevar una adecuada organización dentro de la entidad.

### **Objetivo**

El código de ética define los valores y comportamientos correctos, los cuales sirven para direccionar el comportamiento de los colaboradores en la ejecución de sus funciones.

### **Alcance**

Su aplicación alcanza a todo el personal de la empresa

### **Valores corporativos**

- **Trabajo en equipo**  
Colaboramos activamente para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Respeto**  
Mantener un espacio de armonía que favorezca el dialogo entre todos los colaboradores.
- **Ética**  
Actuar con honestidad en la ejecución de actividades dentro de la empresa
- **Confianza**  
Generar un ambiente de confianza a los proveedores y clientes.
- **Responsabilidad social**  
Contribuir al desarrollo económico local y nacional, comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

### **Pautas éticas y conducta personal**

#### **En relación al Gerente**

- Mantener una buena comunicación basada en el respeto a los colaboradores.
- Tratar a todos los trabajadores con respeto y dignidad.
- Respetar la opinión de los colaboradores.
- Comunicar de manera continua y oportuna, cuando corresponda, la situación económica y financiera de la empresa, estableciendo acciones preventivas y correctivas sobre los problemas reportados en el negocio.

- Asegurar la confiabilidad de la información financiera y no financiera desarrollada y compartida dentro de la empresa.
- Efectuar los pagos puntuales a trabajadores, proveedores, etc., estimulando así a un mejor desempeño dentro de la entidad.
- Hacer cumplir con las leyes, reglamentos y resoluciones aplicables a las que esté sujeta la empresa.
- Verificar el cumplimiento de diversas obligaciones ante los organismos de control (SRI, IESS, etc.).

#### **En relación a los Empleados**

- Actuar con fidelidad, lealtad y honestidad en las operaciones que se desarrollen dentro de la empresa.
- Cumplir las políticas, estándares y lineamientos emitidos por la gerencia.
- Proporcionar información veraz y oportuna que refleje la verdad.
- Cumplir con los deberes y responsabilidades asignadas en el puesto de trabajo.
- Evitar desperdicios y gastos innecesarios en el consumo de los materiales de la empresa.

#### **En relación a los Proveedores**

- Mantener una comunicación honesta, sincera y sobretodo ética con los proveedores.
- Pagar a los proveedores dentro del pazo de cancelación especificado, cuidando la imagen de la empresa y manteniendo la confianza con los mismos.
- Inspeccionar la mercadería recibida de los proveedores, evitando así problemas a corto, mediano y largo plazo.

#### **En relación a los Proveedores**

- Tener una buena comunicación afectuosa, honesta, cordial con los clientes.
- Dar una atención adecuada a los clientes de forma que los clientes se sientan a gusto con el trato recibido por parte del personal de la empresa.
- Velar por cumplir de forma responsable la entrega de los productos generando así confianza
- Aplicar un proceso de cobro y facturación, evitando así quejas y reclamos que se pueden dar por cobros duplicados a los clientes.

#### **En relación a la Competencia**

- Establecer metas que ayuden al crecimiento continuo de la empresa.

- Llamar la atención de clientes a través del crecimiento notorio y por la buena reputación que la empresa ofrece.
- No hacer uso de medios que de una u otra manera actúen de forma desleal frente a la competencia.

#### **En relación a la Sociedad**

- Contribuir al crecimiento económico del país a través del pago de impuestos de las entidades reguladoras del Estado tales como: SRI y demás organismos de control que regulen a la empresa.
- Procurar la protección del medio ambiente con la práctica de métodos, procesos y la aplicación de medidas que ayuden a la sostenibilidad, preservación y cuidado de la naturaleza.

#### **5.3.18. Políticas de talento humano**

A continuación, se propone una serie de políticas relacionadas a la Administración de Talento Humano, las mismas que ayudarán a un mejor desenvolvimiento de quienes conforman la entidad.

#### **Políticas de Relaciones Humanas**

**Tabla 5-51:** Política de Relaciones Humanas

<b>Política</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de revisión</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Observación</b>
Tratar a todos los colaboradores con respeto y confianza, creando un ambiente donde todos se sientan cómodos	Gerente	Mensual	Medio	Se deberá aplicar a todos los empleados en cualquier situación



Comunicar toda la información que los empleados necesitan para realizar su trabajo correctamente, como: planes, objetivos, filosofía empresarial, normas, políticas organizacionales, etc.	Gerente	Mensual	Medio	Se deberá recurrir a los resultados para confirmar que los empleados comprenden las instrucciones mientras desempeñan sus funciones
Todos quienes integran la empresa tienen derecho a expresar su opinión sobre cualquier decisión que se tome	Gerente	Mensual	Medio	El gerente deberá escuchar y mantener un dialogo abierto para compartir ideas e inspirar creatividad

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

### Políticas de Reclutamiento y Contratación del personal

Tabla 5-52: Política de Reclutamiento y Contratación

Política	Responsable	Frecuencia de revisión	Nivel de riesgo	Observación
En el proceso de contratación se considerará habilidades y experiencia profesional	Gerente	Anual	Medio	En el proceso de contratación solo se tendrá en cuenta las habilidades y la experiencia profesional
El gerente revisará la carpeta de los solicitantes y realizara una entrevista para verificar sus habilidades profesionales	Gerente	Anual	Medio	El gerente seleccionara al postulante que cumpla con los requisitos y el proceso de selección.

Desde el momento que el nuevo empleado pasa la prueba de selección se compromete a cumplir con todas las funciones, obligaciones, normas, reglamentos y políticas con los que cuenta la entidad.	Gerente	Anual	Medio	El gerente monitoreará a los empleados para un cumplimiento efectivo
--	---------	-------	-------	--

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

### Políticas de Remuneración

Tabla 5-53: Políticas de Remuneración

Política	Responsable	Frecuencia de revisión	Nivel de riesgo	Observación
La remuneración se determina al momento de contratar nuevos empleados en función a su puesto, experiencia, responsabilidades y el salario mínimo sectorial, misma que será igual o mayor al salario básico unificado	Gerente	Anual	Medio	El gerente deberá revisar anualmente el salario básico establecido en la ley
Los empleados tienen derecho a beneficios sociales como: horas extras y suplementarias, decimos, fondo de reserva, vacaciones, aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y participación en beneficios	Gerente	Anual	Media	Se deberá pagar de acuerdo con las fechas fijadas por el código de trabajo y/o acordadas con los empleados

Los vendedores recibirán una comisión basada en el volumen de ventas	Gerente	Mensual	Alta	El gerente verificará que el vendedor cumpla los objetivos de ventas para otorgar la comisión
Al final del año, los empleados recibirán incentivos económicos en función de si cumplen o superen los objetivos empresariales	Gerente	Anual	Alta	El gerente debe evaluar el desempeño de los colaboradores

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

### Políticas de Evaluación del desempeño

Tabla 5-54: Políticas de Evaluación del desempeño

Política	Responsable	Frecuencia de revisión	Nivel de riesgo	Observación
La evaluación del desempeño de los empleados se basará en sus funciones, rendimiento y productividad, la misma se realizará a final de año	Gerente	Anual	Alto	El gerente observará el grado de cumplimiento de los empleados
El gerente debe informar al empleado con anticipación sobre la evaluación y realizar una retroalimentación de la misma	Gerente	Anual	Medio	El gerente solicitará asistencia obligatoria para llevar a cabo dicha actividad
La evaluación se realizará aplicando indicadores de gestión para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos	Gerente	Anual	Alta	El gerente indicará la metodología empleada en la evaluación

Se emitirá informes del resultado de la evaluación para tomar decisiones como estudio de remuneraciones o planes de capacitación	Gerente	Anual	Media	El gerente dará seguimiento continuo al desempeño insuficiente mediante la capacitación del personal
--	---------	-------	-------	--

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

## Políticas de Capacitación del Personal

**Tabla 5-55:** Políticas de Capacitación del Personal

Política	Responsable	Frecuencia de revisión	Nivel de riesgo	Observación
Se elaborará un plan anual de capacitación conforme a las necesidades de cada puesto	Gerente	Anual	Alto	El gerente dará prioridad a las necesidades de los colaboradores para un mejor desarrollo laboral
La empresa garantizará el acceso a la capacitación a todos los empleados	Gerente	Anual	Alto	El personal deberá cumplir un periodo mínimo de formación, dependiendo sus necesidades
Es responsabilidad del gerente comunicar sobre las capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo y será responsabilidad del empleado asistir y completar los cursos exitosamente.	Gerente	Anual	Alto	El gerente comprobará que se ha seguido el plan de formación

Fuente: Encuesta

Realizado por: Ortega, M. 2023

## Políticas contables y financieras

**Tabla 5-56:** Políticas contables y financieras

<b>Política</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de revisión</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Observación</b>
Se realizará arqueos de caja cada mes para verificar si se ha contabilizado todas las transacciones del efectivo y comprobar su saldo.	Gerente	Mensual	Alto	Se comprobará que el dinero en efectivo que se encuentra en caja sea igual con el libro contable
Contar con un monto mínimo en caja chica para pagar gastos menores que va en función al flujo del negocio, con una base de \$400 usd.	Gerente-contador	Mensual	Medio	Se hará uso de este dinero con autorización del gerente
Presentar los comprobantes contables prenumerados que respalden los desembolsos generados, sin manchones o enmendaduras.	Gerente-contador	Mensual	Medio	El contador verificará que los comprobantes sean reales
Realizar conciliaciones bancarias mensualmente para controlar los recursos económicos y gestionarlos de manera eficiente, notificar al gerente novedades encontradas.	Gerente-contador	Mensual	Medio	El contador debe cumplir con esta actividad para notificar alguna contradicción
Se otorgará créditos a un plazo de 30, 90 y 180 días para garantizar la liquidez y hacer frente a las obligaciones inmediatas.	Gerente	Mensual	Alto	Para dar un plazo mayor a lo indicado en la política interna de crédito se informará al gerente
Otorgar crédito previo una clasificación de clientes	Gerente	Mensual	Alto	El gerente dará prioridad a clientes

verificando su forma de pago, rotación y facturación anual. Ubicándolos en la siguiente categoría: A,B,C,D y E.				según su categoría
Las cuentas por cobrar se respaldarán con notas de crédito donde se indique los datos del cliente, monto y plazo establecido	Gerente	Mensual	Alto	El gerente deberá hacer cumplir con los plazos acordados
Realizar un conteo físico de inventarios cada seis meses para no sufrir desabastecimiento ni contar con exceso en bodega. Informar al gerente novedades.	Gerente-bodeguero	Mensual	Alto	El gerente hará constataciones periódicas de los inventarios
Archivar y registrar facturas prenumeradas de compras diarias por proveedor y fecha de emisión, así como notas de crédito para realizar un seguimiento del crédito y los pagos.	Gerente	Mensual	Alto	El gerente debe cumplir con el pago a proveedores en el tiempo establecido para evitar desconfianza
Cumplir con las obligaciones tributarias con el SRI en el plazo determinado según el noveno dígito del RUC	Gerente-contador	Semestral	Alto	Presentar toda la información solicitada y evitar multas
Adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad, las Normas Internacionales de Información Financiera y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados para elaborar y presentar los	Gerente-contador	Mensual	Alto	Se deberá identificar las normas a utilizar para llevar la contabilidad

estados financieros a fin de asegurar que la información financiera sea razonable, confiable y oportuna.				
Realizar un análisis financiero cada año para conocer la situación económica real y facilite la correcta toma de decisiones futuras.	Gerente-contador	Mensual	Alto	El contador debe emitir un informe financiero a la gerencia mensual, semestral y anualmente.

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Ortega, M. 2023

## **CONCLUSIONES**

En la empresa Agrotrade no se ha llevado a cabo una evaluación administrativa y financiera, por ende, no cuenta con información suficiente, pertinente, real y confiable, para una adecuada toma de decisiones gerenciales lo que ha causado deficiencias para realizar ajustes basados en datos reales, dificultando el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se pudo aplicar una serie de procedimientos y herramientas tecnológicas, basadas en Excel, lo que permitió optimizar el análisis administrativo y financiero, mejorando la veracidad en la manipulación de datos y garantizando su precisión, generando información veraz y oportuna, facilitando un análisis detallado, estableciendo las bases para implementar acciones estratégicas de mejora continua en la empresa.

En la evaluación interna se identificó riesgos, incluyendo una disminución en liquidez y un aumento en activos financiados con deudas a corto plazo. A pesar del aumento en las ventas, los costos elevados redujeron la utilidad bruta, y el aumento de egresos no operacionales por interés pagado disminuyó la utilidad del ejercicio.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda examinar detalladamente los procesos internos para identificar ineficiencias y áreas de mejora. La implementación de tecnologías actualizadas puede mejorar la eficiencia operativa a través de una evaluación administrativa y financiera, permitiendo analizar eficazmente el desempeño de la empresa. Este enfoque tiene como meta identificar y abordar oportunamente posibles deficiencias, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Fortalecer la comunicación interna y promover la transparencia en las decisiones crea un ambiente colaborativo, mejorando la moral del personal y clarificando los objetivos organizacionales. Se subraya la necesidad de un manual de funciones, esencial para guiar tareas, definir responsabilidades y organizar las actividades de cada colaborador, ofreciendo información precisa sobre el funcionamiento, políticas, procedimientos y normas de la empresa.

Realizar análisis financiero periódico es crucial para que se diagnostique la situación económica y financiera de la empresa. Este proceso proporciona información valiosa que permite mejorar y corregir áreas críticas, siempre centrado en resultados reales, para optimizar recursos y maximizar beneficios a partir de los procesos ejecutados dentro de la empresa. Agrotrade debe fortalecer su gestión con una planificación estratégica, diversificación de ingresos y control de costos para mejorar la estabilidad financiera, requiriendo compromiso y evaluación continua para mantener la competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta-Véliz, M. M., & Jiménez-Cercado, M. (15 de Junio de 2020). Modelo de Gestion Empresarial del Ecuador. Recuperado de Modelo de Gestion Empresarial del Ecuador: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/218/362>
- Araujo, E. J. (2019). Gestión administrativa de la municipalidad provincial de anta departamento de cusco, 2019. Recuperado de gestión administrativa de la municipalidad provincial de anta departamento de cusco, 2019: [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3321/Eduardo\\_Tesis\\_bachiller\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3321/Eduardo_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1)
- Chicaiza, M. (2019). “Evaluación al sistema de control interno de la cooperativa de ahorro y crédito rhumy wara, del cantón pelileo, provincia de tungurahua, período 2019.” . Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16673/1/82T01264.pdf>
- Correa, B. G. (21 de Marzo de 2023). Análisis horizontal y vertical, la importancia de su aplicación en los estados financieros. Recuperado de Análisis horizontal y vertical, la importancia de su aplicación en los estados financieros: <https://www.revista.imef.org.mx/articulo/analisis-horizontal-y-vertical-la-importancia-de-su-aplicacion-en-los-estados-financieros/>
- Elizalde, L. (21 de Septiembre de 2019). Los estados financieros y las políticas contables. Recuperado de Los estados financieros y las políticas contables: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LosEstadosFinancierosYLasPoliticasyContables-7144051.pdf>
- Espinoza, G. D., León, F. C., Soto, K. G., & Quezada, J. C. (21 de Septiembre de 2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. Recuperado de Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeLaGestionFinancieraYCualidadesGerencia-7878929.pdf>
- Gerencie. (11 de Marzo de 2022). Recuperado de <https://www.gerencia.com/analisis-horizontal.html>
- Gerencie. (5 de Agosto de 2022). Análisis vertical. Recuperado de Análisis vertical: <https://www.gerencia.com/analisis-vertical.html>

- Globalratings. (23 de febrero de 2022). Comercializadora del ecuador fertiexports cía. Ltda. Recuperado de Comercializadora del ecuador fertiexports cía. Ltda.: <https://www.globalratings.com.ec/site1/Adjuntos/044-2022-INFORMEFINAL-FERTIEXPORTS-1PC-FEB.pdf>
- González, I. P., Riofrío, M. I., & Martínez, M. I. (12 de diciembre de 2018). Evaluación administrativa financiera un caso de estudio. Recuperado de Evaluación administrativa financiera un caso de estudio: [http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9835/1/mkt\\_n12\\_04.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9835/1/mkt_n12_04.pdf)
- Gracia, V. J. (mayo de 2018). Evaluación de la gestión administrativa y financiera en la empresa pesmeal s.a. Recuperado de Evaluación de la gestión administrativa y financiera en la empresa pesmeal s.a.: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30676/1/Tesis%20Wilma%20Simisterra.pdf>
- Llamos, L. R. (2021). Evaluación financiera para la toma de decisiones y su efecto en la rentabilidad de la empresa alfa s.a.c. de la región lambayeque -olmos. Recuperado de Evaluación financiera para la toma de decisiones y su efecto en la rentabilidad de la empresa alfa s.a.c. de la región lambayeque -olmos: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3600/1/TL\\_VasquezLlamosLeydyRosita.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3600/1/TL_VasquezLlamosLeydyRosita.pdf)
- Llerena, K. A. (2019). “Evaluación financiera y su impacto en la toma de decisiones en el sector de la construcción del cantón Ambato”. Recuperado de “Evaluación financiera y su impacto en la toma de decisiones en el sector de la construcción del cantón Ambato”: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30050/1/T4603i.pdf>
- Llerena, P.E. (2019). Diseño de un modelo de control interno administrativo y financiero para la empresa cisnecolor cía. Ltda., del cantòn pelileo, provincia de tungurahua. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13387/1/82T00981.pdf>
- Lliguay, J. F. (15 de Abril de 2019). Evaluación administrativo- financiera a la Gobernación de Chimborazo, para el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014. Recuperado de Evaluación administrativo- financiera a la Gobernación de Chimborazo, para el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13119>
- Marcillo-Cedeño, C. A., Aguilar-Guijarro, C. L., & Gutiérrez-Jaramillo, N. D. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. Digital Publisher CEIT, 12.

- Münch, L. (11 de Septiembre de 2020). Gestión financiera | Qué es y cuál es su función. Recuperado de Gestión financiera | Qué es y cuál es su función: <https://neveralonecapital.mx/gestion-financiera-que-es-y-cual-es-su-funcion/>
- Osaín, C. L. (29 de septiembre de 2020). Indicadores de Gestión. Recuperado de Indicadores de Gestión: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Parco, J. R. (2018). “Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la corporación de mujeres indígenas del cantón guamote para fomentar su desarrollo organizacional. Recuperado de “Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la corporación de mujeres indígenas del cantón guamote para fomentar su desarrollo organizacional: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4296/1/UNACH-EC-FCP-CPA-2017-0056.pdf>
- Perez, D. (21 de Octubre de 2022). ¿Qué es la gestión financiera y por qué es importante saberla hacer? Recuperado de <https://www.chipax.com/blog/que-es-gestion-financiera-como-aplicarla/>
- Ponce, D. K., Chancay, M. R., & López, L. T. (03 de junio de 2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. Recuperado de Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8878582>
- Quiceno, C. (Febrero de 2011). Clasificación de la Gestión Empresarial según sus diferentes técnicas. Recuperado de Gestion Empresarial : <http://chrisjocaycu.blogspot.com/2011/02/clasificacion-de-la-gestion-empresarial.html?m=1>
- Quinche, M. F. (2019). Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/MAR%C3%8DA%20FERNANDA%20CHAVEZ%20QUINCHE.pdf>
- Quiroa, M. (1 de enero de 2020). Administración. Recuperado de Administración: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Quispe, M. F. (marzo de 2019). “Gestión administrativa y el comportamiento organizacional en la empresa sci en el área de contact center de lince - 2017. Recuperado de “Gestión administrativa y el comportamiento organizacional en la empresa sci en el área de contact center de lince - 2017:

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/828/Tejada%20Quispe%2C%20Maria%20Fernanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

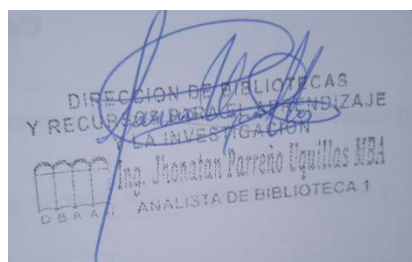
Reyes, A. (2022). Editorial Etecé. Recuperado de Editorial Etecé:  
<https://concepto.de/administracion/>

Rodríguez, É. J., & Santiago, J. A. (2022). Herramienta de evaluación de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, como estrategia financiera para los sectores comercio y servicios. Recuperado de [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/18326/2022\\_Tesis\\_Edinson\\_Agudelo.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/18326/2022_Tesis_Edinson_Agudelo.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Salinas, Y. (2020). “Control interno y la optimización de la gestión del riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito alli tarpuk ltda, 2018. Recuperado de “Control interno y la optimización de la gestión del riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito alli tarpuk ltda, 2018: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7526/1/7%20Trabajo%20de%20Titulacion%20Yessenia%20Isabel%20Salinas%20Maita-CPA.pdf>

Zendesk. (14 de febrero de 2023). 6 indicadores de gestión administrativa para líderes. Recuperado de 6 indicadores de gestión administrativa para líderes: <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/>

**Total 29 referencias bibliográficas**



## ANEXOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



Encuesta dirigida al personal de la Empresa Agrotrade

Yo, María Ortega estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, actualmente me encuentro desarrollando el Trabajo de Integración Curricular “Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la empresa Agrotrade, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021-2022”, por lo que solicito a usted responder con veracidad y responsabilidad la siguiente encuesta ya que la información obtenida será exclusivamente para fines académicos.

**Objetivo:** Recolectar información que permita evaluar la gestión administrativa y financiera a través del cuestionario para identificar los problemas que se presentan en el manejo de los recursos que posee la empresa.

### Cuestionario

1. ¿Conoce usted si la empresa ha determinado metas y objetivos a corto y largo plazo?

Si  No

2. ¿Conoce el organigrama estructural de la empresa?

Si  No

3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Si  No

4. ¿La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores?

Si  No

5. ¿Considera usted que los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos son distribuidos correctamente para cumplir con los objetivos?

Si  No

6. ¿Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos?

Si  No

7. ¿Se ha realizado una evaluación administrativa y financiera para mejorar la evaluación empresarial?

Si  No

8. ¿Los recursos que posee la empresa son utilizados de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos?

Si  No

9. ¿Considera usted que la evaluación financiera permitirá a la empresa conocer su situación financiera actual?

Si  No

10. ¿Al realizar el análisis financiero considera que se puede tomar decisiones correctas y oportunas?

Si  No

**Variable Dependiente:** Gestión Administrativa – Financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS	DESTINATARIO
<p>La Gestión Administrativa es un proceso ordenado que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que una empresa tiene para alcanzar los objetivos.</p> <p>La gestión financiera es un proceso que implica planificar, controlar y analizar los registros contables para el manejo eficiente de los recursos económicos y alcanzar los objetivos comerciales de la organización.</p>	Proceso administrativo-financiero	Planeación	¿La empresa ha determinado metas y objetivos a corto y largo plazo?	Encuesta	Gerente-colaboradores
		Organización	¿Conoce usted el organigrama estructural de la empresa? ¿Cuenta con un manual de funciones? ¿La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores?	Encuesta	Gerente-colaboradores
		Dirección	¿Los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos son distribuidos correctamente para cumplir con los objetivos?	Encuesta	Gerente-colaboradores
		Control	¿Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos?	Encuesta	Gerente-colaboradores



**Independiente:** Evaluación Administrativa – Financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS	DESTINATARIO
<p>La evaluación Administrativa es un proceso que permite determinar el grado de <b>eficacia y eficiencia</b> con que han sido empleados los recursos destinados a <b>alcanzar los objetivos</b> previstos, determinando las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el <b>cumplimiento</b> adecuado de las <b>metas</b>.</p> <p>Por otro lado, la evaluación financiera permite realizar un <b>análisis financiero</b> ya sea de uno o varios periodos económicos, con la finalidad de medir la rentabilidad de la empresa.</p>	Uso de recursos	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p>¿Se ha realizado una evaluación administrativa y financiera para mejorar la gestión empresarial?</p> <p>¿Los recursos que posee la empresa son utilizados de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos?</p>	Encuesta	Gerente- colaboradores
	Análisis financiero	<p>Liquidez</p> <p>Solvencia</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>¿Considera usted que la evaluación financiera permitirá a la empresa conocer su situación financiera actual?</p> <p>¿Al realizar el análisis financiero considera que se puede tomar decisiones correctas y oportunas?</p>	Encuesta	Gerente- colaboradores



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA**  
**NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

**Fecha de entrega:** 17/04/2024

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> MARÍA DANIELA ORTEGA VILLA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 <b>Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido</b> <b>Director del Trabajo de Integración Curricular</b>  <b>Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz</b> <b>Asesor del Trabajo de Integración Curricular</b>

