



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO
COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS (EMBOTELLADORA DE
AGUA PURIFICADA SIN GAS), EN EL CANTÓN GUARANDA,
PROVINCIA DE BOLÍVAR.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

NICOLE PAULETH APUNTE BADILLO

Riobamba - Ecuador

2021



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO
COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS (EMBOTELLADORA DE
AGUA PURIFICADA SIN GAS), EN EL CANTÓN GUARANDA,
PROVINCIA DE BOLÍVAR.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: NICOLE PAULETH APUNTE BADILLO

DIRECTOR: Dra. NATALI DEL ROCÍO TORRES PEÑAFIEL

Riobamba - Ecuador

2021

©2021, Nicole Pauleth Apunte Badillo

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, NICOLE PAULETH APUNTE BADILLO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 06 de diciembre de 2021




Nicole Pauleth Apunte Badillo

C.I. 0202174603

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que. El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS (EMBOTELLADORA DE AGUA PURIFICADA SIN GAS), EN EL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR.,** realizado por la señorita. **NICOLE PAULETH APUNTE BADILLO,** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza. Mgs. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: JOSE GABRIEL PILAGUANO MENDOZA	2021-12-06
Dra. Natali del Rocío Torres Peñafiel. PhD. DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Firmado digitalmente por NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Versión de Adobe Acrobat Reader: 2021.007.20099	2021-12-06
Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz. Mgs. MIEMBRO TRIBUNAL	RAQUEL VIRGINIA COLCHA ORTIZ Firmado digitalmente por RAQUEL VIRGINIA COLCHA ORTIZ	2021-12-06

DEDICATORIA

A Dios por estar presente en todos los actos de mi vida, a mis docentes que formaron parte de mi vida estudiantil e impartieron sus conocimientos. A mis padres Javier Apunte y Mónica Badillo quienes con su amor, paciencia y esfuerzo diario me han impulsado para poder cumplir una etapa importante de mi vida. A mi hermano Michael por su cariño y apoyo incondicional durante todo este proceso. Finalmente, a toda mi familia, por sus sabias palabras que han sido el impulso hasta cumplir un escalón de mi vida profesional.

Nicole

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme salud, fortaleza y sobre todo sabiduría en aquellos momentos de dificultad y debilidad. No tengo palabras extraordinarias para reconocer el apoyo imprescindible que me ha brindado mi familia, en especial mis padres con su lucha diaria que han sido constructores de mi existencia y mi mayor motivación hacia el futuro.

Gratifico la acogida de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas (Embotelladora de Agua Purificada sin Gas marca Bolívar), quien como noble institución me ha facilitado información, recursos físicos y talento humano invaluable y humanista que aportó su conocimiento y experiencia para esculpirme como profesional de las finanzas y de la vida.

Quiero poner en alto y expresar mi profundo agradecimiento a mis asesores académicos la Dra. Natali Torres y la Ing. Raquel Colcha por su eterna dedicación con la enseñanza y formación de futuros licenciados en finanzas, sobre todo por ser las principales colaboradoras durante todo este proceso, quienes con su conocimiento, paciencia y dirección permitieron el desarrollo de este trabajo de titulación. Del mismo modo gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a sus docentes y autoridades por haberme acompañado durante este arduo camino, brindando no solo su tiempo, carisma y afecto sino también impartiendo sus conocimientos, pues este es riqueza.

Finalmente, agradezco también a cada uno de mis amigos, por la oportunidad de compartir ciencia, amistad y poder llamarlas familia, pues han sido una parte fundamental en lo emocional de esta vivencia.

Nicole

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
1.1. Marco teórico.....	8
1.1.1. Modelo	8
1.1.1.1. Tipos de modelos	9
1.1.1.2. Características de los modelos	9
1.1.2. Gestión	10
1.1.2.1. Objetivos de la gestión	11
1.1.2.2. Principios de la gestión	11
1.1.2.3. Tipos de gestión.....	12
1.1.2.4. Elementos esenciales de la gestión	13
1.1.3. Modelos de gestión	14
1.1.3.1. Objetivos del modelo de gestión	15
1.1.3.2. Elementos del modelo de gestión.....	15
1.1.3.3. Modelo de las 5s Kaizen.....	16
1.1.3.4. Indicadores de gestión.....	17
1.1.4. Gestión administrativa.....	18
1.1.4.1. Fases del proceso administrativo	19
1.1.5. Modelo de gestión administrativo	21
1.1.5.1. Objetivos del modelo de gestión administrativo	21
1.1.5.2. Importancia del modelo de gestión administrativo	22
1.1.5.3. Etapas del modelo de gestión administrativo	22
1.1.5.4. Áreas funcionales de la empresa	233
1.1.5.5. Herramientas administrativas	2424
1.1.6. Gestión financiera	25

1.1.6.1.	<i>Objetivos de la gestión financiera</i>	26
1.1.6.2.	<i>Importancia de la gestión financiera</i>	27
1.1.7.	Modelo de gestión financiera	28
1.1.7.1.	<i>Objetivos del modelo de gestión financiera</i>	29
1.1.7.2.	<i>Importancia del modelo de gestión financiera</i>	29
1.1.7.3.	<i>Estructura del modelo de gestión financiera</i>	29
1.1.7.4.	<i>Estados financieros</i>	30
1.1.7.5.	<i>Importancia de los estados financieros</i>	311
1.1.7.6.	<i>Tipos de estados financieros</i>	32
1.1.8.	Análisis financiero	33
1.1.8.1.	<i>Análisis horizontal</i>	333
1.1.8.2.	<i>Análisis vertical</i>	34
1.1.9.	Indicadores financieros	35
1.1.9.1.	<i>Clasificación de los indicadores financieros</i>	355

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	40
2.1.	Enfoque de la investigación	40
2.2.	Nivel de investigación	411
2.3.	Diseño de la investigación	411
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	41
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	41
2.4.	Tipo de estudio	422
2.5.	Población y muestra	43
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	433
2.6.1.	<i>Métodos</i>	43
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	444
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	45
2.7.	Hipótesis según el nivel o alcance de investigación	46
2.7.1.	<i>Variable independiente</i>	46
2.7.2.	<i>Variable dependiente</i>	46

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	47
----	--	----

3.1.	Resultados	47
3.1.1.	<i>Análisis e interpretación de las encuestas realizadas al personal</i>	47
3.1.2.	<i>Entrevista aplicada al presidente de la asociación para el desarrollo comunitario Cuatro Esquinas</i>	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3.	<i>Entrevista aplicada al administrador de la asociación para el desarrollo comunitario Cuatro Esquinas</i>	601
3.1.4.	<i>Guía de Observación</i>	61
3.1.5.	<i>Discusión de Resultados</i>	62
3.1.5.1.	<i>Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas</i>	62
3.1.5.2.	<i>Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al presidente y administrador.</i>	623
3.2.	Marco propositivo	63
3.2.1.	<i>Introducción</i>	64
3.2.2.	<i>Antecedentes</i>	64
3.2.3.	<i>Filosofía empresarial</i>	65
3.2.4.	<i>Objetivos empresariales</i>	656
3.2.5.	<i>Organigrama</i>	65
3.2.6.	<i>Análisis interno y externo de la empresa</i>	66
3.2.6.1.	<i>Análisis de PESTEL (macroentorno)</i>	666
3.2.6.2.	<i>Análisis de Porter (microentorno)</i>	67
3.2.7.	<i>Análisis FODA</i>	69
3.2.7.1.	<i>Evaluación de factores internos (Matriz MEFI)</i>	69
3.2.7.2.	<i>Evaluación de factores externos (Matriz MEFE)</i>	71
3.2.8.	<i>Análisis de los estados financieros</i>	72
3.2.8.1.	<i>Análisis horizontal balance general</i>	72
3.2.8.2.	<i>Análisis horizontal estado de resultados</i>	76
3.2.8.3.	<i>Análisis vertical estado balance general</i>	79
3.2.8.4.	<i>Análisis vertical estado de resultados</i>	824
3.2.9.	<i>Indicadores financieros</i>	84
3.2.10.	<i>Estructura del modelo de gestión</i>	94
3.2.10.1.	<i>Introducción</i>	94
3.2.10.2.	<i>Definición</i>	95
3.2.10.3.	<i>Descripción del modelo</i>	95
3.2.10.4.	<i>Alcance del modelo de gestión</i>	96
3.2.10.5.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	97
3.2.10.6.	<i>Propuesta de diseño de la misión</i>	98
3.2.10.7.	<i>Propuesta de diseño de la visión</i>	98
3.2.10.8.	<i>Propuesta de diseño de principios y valores empresariales</i>	98

3.2.10.9.	<i>Propuesta de diseño del organigrama</i>	99
3.2.10.10.	<i>Asignación de responsabilidades</i>	101
3.2.10.11.	<i>Flujograma de procesos</i>	111
3.2.10.12.	<i>Plan operativo anual</i>	124
3.2.10.13.	<i>Políticas empresariales</i>	126
3.2.10.14.	<i>Políticas financieras</i>	127
3.2.10.15.	<i>Control y seguimiento</i>	134
 CONCLUSIONES		135
RECOMENDACIONES		136
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Tipos de modelos	9
Tabla 2-1: Estructura del modelo de gestión financiera	300
Tabla 3-1: Indicadores financieros de liquidez	36
Tabla 4-1: Indicadores financieros de solvencia.....	37
Tabla 5-1: Indicadores financieros de gestión	38
Tabla 6-1: Indicadores financieros de rentabilidad.....	39
Tabla 1-2: Población y muestra	433
Tabla 1-3: Existencia de un modelo de gestión administrativo y financiero.....	47
Tabla 2-3: Conocimiento de la planificación estratégica	48
Tabla 3-3: Existencia de un manual de funciones	49
Tabla 4-3: Experiencia laboral en la asociación	50
Tabla 5-3: Nivel de formación académica	511
Tabla 6-3: Conocimiento del presupuesto asignado por departamento.....	522
Tabla 7-3: Cumplimiento de metas	53
Tabla 8-3: Comunicación de la información financiera.....	54
Tabla 9-3: Utilización de indicadores para medir la gestión en la asociación.....	55
Tabla 10-3: Incentivo al personal	566
Tabla 11-3: Ambiente laboral.....	57
Tabla 12-3: Implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero	58
Tabla 13-3: Guía de Observación.....	62
Tabla 14-3: Facetas de modelo de gestión	63
Tabla 15-3: Factores clave del macroentorno	666
Tabla 16-3: Factores clave del microentorno	67
Tabla 17-3: Análisis FODA	6869
Tabla 18-3: Evaluación de factores internos y externos	690
Tabla 19-3: Matriz MEFI.....	70
Tabla 20-3: Matriz MEFE.....	712
Tabla 21-3: Análisis horizontal del estado de situación financiera 2019-2020.....	723
Tabla 22-3: Análisis horizontal del estado de resultados 2019-2020.....	767
Tabla 23-3: Análisis vertical estado de situación financiera 2018-2020.....	790
Tabla 24-3: Análisis vertical del estado de resultados 2019-2020.....	82
Tabla 25-3: Liquidez corriente	84
Tabla 26-3: Prueba ácida.....	85
Tabla 27-3: Capital neto de trabajo	85

Tabla 28-3: Endeudamiento del activo	86
Tabla 29-3: Endeudamiento del patrimonio	86
Tabla 30-3: Endeudamiento del activo	87
Tabla 31-3: Apalancamiento	879
Tabla 32-3: Rotación de cartera	88
Tabla 33-3: Rotación de Inventarios	88
Tabla 34-3: Rotación de ventas	89
Tabla 35-3: Período medio de cobranza	890
Tabla 36-3: Período medio de pago.....	90
Tabla 37-3: Impacto de gastos operativos	901
Tabla 38-3: Impacto del gasto financiero	91
Tabla 39-3: Rentabilidad neta del activo	912
Tabla 40-3: Margen bruto	92
Tabla 41-3: Margen operacional	923
Tabla 42-3: ROA.....	93
Tabla 43-3: ROE.....	93
Tabla 44-3: ROS	94
Tabla 45-3: Funciones de la junta general de accionistas	101
Tabla 46-3: Funciones del presidente.....	103
Tabla 47-3: Funciones del administrador	104
Tabla 48-3: Funciones del secretario.....	105
Tabla 49-3: Funciones del contador	106
Tabla 50-3: Funciones del jefe de producción.....	107
Tabla 51-3: Funciones del jefe de mantenimiento	108
Tabla 52-3: Funciones del jefe de seguridad	109
Tabla 53-3: Funciones del jefe de marketing y ventas.....	110
Tabla 54-3: Funciones del chofer	111
Tabla 55-3: Proceso operativo de embotelladora de agua purificada sin gas marca Bolívar ...	113
Tabla 56-3: Proceso de ventas de la embotelladora de agua purificada sin gas marca Bolívar	115
Tabla 57-3: Proceso de las cuentas por cobrar de la embotelladora de agua purificada sin gas marca Bolívar.....	117
Tabla 58-3: Proceso de selección de proveedores	119
Tabla 59-3: Proceso de compras	121
Tabla 60-3: Proceso de manejo de inventarios	123
Tabla 61-3: Plan Operativo Anual.....	124
Tabla 62-3: Proyección del balance general de la asociación para el desarrollo comunitario Cuatro Esquinas	130

Tabla 63-3: Proyección del estado de resultados de la asociación para el desarrollo comunitario	
Cuatro Esquinas	131
Tabla 64-3: Indicadores financieros de los años proyectados.....	132
Tabla 65-3: Control y seguimiento.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1.	Hilo conductor	8
Gráfico 2-1.	Objetivos de la gestión.....	11
Gráfico 3-1.	Principios básicos de la gestión.....	122
Gráfico 4-1.	Elementos de un modelo de gestión.....	166
Gráfico 5-1.	5s de Kaizen.....	17
Gráfico 6-1.	Fases del proceso administrativo	20
Gráfico 7-1.	Objetivos de la gestión financiera	26
Gráfico 8-1.	Importancia de la gestión financiera	28
Gráfico 9-1.	Conjunto de estados financieros.....	32
Gráfico 1-3.	Existencia de un modelo de gestión administrativo y financiero.....	47
Gráfico 2-3.	Conocimiento de la planificación estratégica.....	48
Gráfico 3-3.	Existencia de un manual de funciones	49
Gráfico 4-3.	Experiencia laboral en la asociación	500
Gráfico 5-3.	Nivel de formación académica.....	511
Gráfico 6-3.	Presupuesto asignado por departamento	522
Gráfico 7-3.	Cumplimiento de metas	533
Gráfico 8-3.	Comunicación de la información financiera.....	54
Gráfico 9-3.	Utilización de indicadores para medir la gestión.....	55
Gráfico 10-3.	Incentivos al personal	56
Gráfico 11-3.	Ambiente laboral	57
Gráfico 12-3.	Implementación de un manual de gestión administrativo y financiero.....	58
Gráfico 13-3.	Organigrama funcional Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.....	666
Gráfico 14-3.	Organigrama funcional	100
Gráfico 15-3.	Flujo de procesos operativo	112
Gráfico 16-3.	Flujo de proceso de ventas	114
Gráfico 17-3.	Flujo de procesos de cobro	116
Gráfico 18-3.	Proceso de selección de proveedores	118
Gráfico 19-3.	Proceso de compras	120
Gráfico 20-3.	Flujo de procesos de control de inventarios	122

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** AUTORIZACIÓN EMPRESA
- ANEXO B:** FORMATO DE ENCUESTAS
- ANEXO C:** FORMATO DE ENTREVISTAS
- ANEXO D:** GUÍA DE OBSERVACIÓN

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar una guía que mejore la gestión y el uso de los recursos económicos y financieros disponibles mediante una planificación previa adecuada. La metodología utilizada fue la observación directa de todas las actividades que se realizan, lo que permitió conocer el estado situacional de la empresa, las encuestas aplicadas al personal y las entrevistas dirigidas al presidente y administrador de la asociación. Posteriormente con la tabulación de datos se realizó el análisis e interpretación de los resultados, por lo cual se identificó una serie de deficiencias, tales como: carencia de estrategias de publicidad, falta de direccionamiento de planes estratégicos, no se realizan análisis financieros, incremento de las cuentas por cobrar, ausencia de medición de indicadores de desempeño en los trabajadores. El diseño del modelo se estableció con fases que detallaron los pasos a seguir para implementar de manera adecuada el modelo de gestión. Finalmente, se concluye que el análisis situacional de la asociación permitió determinar falencias y debilidades existentes en el área administrativa y financiera, y a la vez desarrollar un modelo que gestione correctamente el negocio para la consecución de metas y objetivos estratégicos planteados por la empresa. Se recomienda realizar una evaluación de las estrategias y políticas empresariales y financieras establecidas que van dando como resultado las proyecciones de los estados financieros, todo esto controlado por un sistema de monitoreo bajo una semaforización que califica las acciones presentadas para medir el cumplimiento y alcance, mediante la aplicación de indicadores financieros que permitan conocer la situación económica-financiera de la asociación en cualquier momento y así lograr de una manera efectiva la optimización de los recursos económicos y financieros.

Palabras clave: <GESTIÓN>, <RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS>, <ANÁLISIS EMPRESARIAL>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <MODELO DE GESTIÓN>, <PLAN OPERATIVO ANUAL >, <POLÍTICAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>

0172-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

ABSTRACT

The objective of this research work was to design a guide to improve the management and use of available economic and financial resources through adequate prior planning. The methodology used was the direct observation of all the activities carried out, which allowed to know the situational state of the company, the surveys applied to the personnel, and the interviews directed to the president and administrator of the association. After tabulating the data, the analysis and interpretation of the results were carried out, identifying a series of deficiencies, such as lack of advertising strategies, lack of strategic plans, lack of financial analysis, increase in accounts receivable, lack of measurement of performance indicators in the workers. The design of the model was established with phases that detailed the steps to be followed to adequately implement the management model. Finally, it is concluded that the situational analysis of the association allowed to determine existing weaknesses and shortcomings in the administrative and financial area, and at the same time to develop a model that correctly manages the business to achieve the strategic goals and objectives set by the company. It is recommended to evaluate the established business, financial strategies, and policies that result in the projections of the financial statements, all this controlled by a monitoring system under a traffic light that qualifies the actions presented to measure compliance and scope through the application of financial indicators that allow knowing the economic-financial situation of the association at any time and thus effectively achieve the optimization of economic and financial resources.

Keywords: <MANAGEMENT>, <ECONOMIC AND FINANCIAL RESOURCES>, <BUSINESS ANALYSIS>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <MANAGEMENT MODEL>, <ANNUAL OPERATING PLAN>, <FINANCIAL POLICIES AND PROJECTIONS>.



Firmado electrónicamente por:
**MARIA EUGENIA
RODRIGUEZ DURAN**

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un entorno económico y empresarial caracterizado por la globalización del mercado, el comercio electrónico y otros aspectos como el aumento de la competencia, el desarrollo de las nuevas tecnologías y el dinamismo de los nuevos mercados, han hecho que el conocimiento se presente como uno de los valores más indispensables en el camino hacia el éxito empresarial y el logro de la sostenibilidad y permanencia en el mercado de cualquier organización.

El presente trabajo de titulación denominado **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS (EMBOTELLADORA DE AGUA PURIFICADA SIN GAS), EN EL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR**, está encaminado a lograr la gestión y el uso eficiente de los recursos económicos y financieros que dispone la empresa.

La importancia que se establece a través de la gestión administrativa y financiera dentro de una entidad contribuye a la toma de decisiones acertadas que conllevan la consecución de los objetivos marcados.

En el capítulo I se desarrolló la fundamentación teórica, conformado por los antecedentes históricos que permiten generar validez del tema planteado y da a conocer hacia dónde está orientada la investigación; y por otro lado, el marco teórico siendo el aporte más importante para el desarrollo del trabajo, este presenta conceptos, proposiciones y lineamientos de fuentes confiables, de manera coordinada y coherente a los que se enfoca el tema investigativo, logrando mayor fiabilidad al momento de hallar un proceso adecuado para dar solución al problema planteado.

Dentro del capítulo II en el marco metodológico se describen el enfoque, nivel y tipo de investigación, posteriormente la población y muestra seleccionada para el correcto diagnóstico situacional, en el cual se muestran los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados, las encuestas aplicadas al personal, la entrevista dirigida al señor administrador y presidente de la asociación y una ficha de observación para su respectivo análisis e interpretación.

El modelo de gestión administrativo y financiero describe los antecedentes de la asociación, el análisis del macro y micro entorno, consecuentemente la elaboración de una matriz FODA, asignando calificaciones a los aspectos relevantes, un análisis vertical y horizontal de los estados financieros, conjuntamente con el cálculo de los indicadores para conocer cuál es el estado real y situacional de la empresa. Además, se realizó una propuesta de rediseño de ciertos elementos constitutivos que darán realce a la organización como la filosofía empresarial, el organigrama

funcional y la asignación de responsabilidades, puesto que la elaboración del plan operativo anual (POA) presenta las estrategias que se utilizan para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, y a partir de ello establecer políticas empresariales y financieras para las respectivas proyecciones y el comportamiento de las diferentes cuentas presentes en los estados financieros. Al mismo tiempo, se presentan ciertas directrices que permiten el control y seguimiento de las actividades a desarrollarse para tomar decisiones oportunas que garanticen el correcto funcionamiento del negocio.

Finalmente, se expresan las conclusiones de manera concisa, clara y coherente de todos los hallazgos encontrados a lo largo de la investigación, y a la vez se manifiestan las recomendaciones que servirán para dar solución a las falencias que presenta la asociación y así buscar el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

Planteamiento del problema

En la actualidad la mayoría de las empresas buscan generar ingresos y permanencia dentro del mercado; sin embargo, existen factores que imposibilitan alcanzar los resultados esperados, es por ello que estas continúan buscando estrategias que puedan liderar la competencia y ampliarse al mercado global con productos y servicios que cumplan con altos estándares de calidad y sobre todo satisfaga las necesidades de la población. En Ecuador, la problemática que aqueja a las pequeñas, medianas y grandes empresas, son las bajas tasas en ventas que hacen que sus ingresos no sean altos, pues muchas de ellas no cuentan con personal eficiente que sea capaz de implementar estrategias o modelos que direccionen a enfrentar problemas de liquidez o mala gestión administrativa. Por lo tanto, implementar modelos de gestión administrativo y financiero permitirá a las organizaciones no solo controlar los procesos con la finalidad de lograr un manejo eficiente y eficaz de las actividades realizadas dentro de la misma sino también mantener una correcta dirección de los fondos disponibles que mantiene la empresa. En el cantón Guaranda varias industrias se han visto afectadas por diversos factores externos e internos que imposibilitan el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

La Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas ubicada en el Cantón Guaranda, Parroquia Guanujo, es una empresa privada que mantiene por actividades económicas la producción de aguas minerales naturales y la comercialización de agua embotellada purificada sin gas en diferentes presentaciones, la misma que inició sus actividades el 20 de septiembre de 1993, manteniéndose en el mercado hasta la actualidad siendo una de las empresas que provee agua a ciertos establecimientos alrededor del cantón en donde está ubicada.

Mediante un conversatorio con el administrador y representante legal se pudo constatar que la organización no cuenta con manuales o guías para el correcto funcionamiento administrativo y financiero, además carece de un manual de funciones para los empleados lo que dificulta llevar un control adecuado de las actividades que realizan cada uno de ellos; así mismo, en referencia a la adquisición de materiales para el proceso de embotellamiento del agua la asociación no mantiene una previa planificación adecuada ya que esto se realiza según sea la necesidad o el número de pedidos de los clientes.

En lo referente al manejo de los recursos de la asociación podemos mencionar que para el año 2018 las ventas fueron de USD 73.661,26, mientras que para el año 2019 las mismas han ido en ascenso por un monto de USD 76.574 lo que indica que sus ingresos han tenido un incremento significativo debido a la inadecuada gestión que da como resultado un ligero aumento aproximadamente del 4% evidenciando claramente la mala gestión, administración y distribución de los recursos económicos y financieros que posee la empresa, es así, que luego del análisis de los aspectos y problemas relevantes, el administrador ha optado por la realización de un estudio que pueda brindar un modelo de gestión para el manejo adecuado de dichas debilidades y amenazas que arremeten contra la sostenibilidad y permanencia de la asociación en el mercado.

Razón por la cual es necesario diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que permita lograr un manejo eficiente y eficaz de los recursos disponibles para generar ingresos suficientes que cubran gastos y permita un margen de rentabilidad significativo para la empresa, de la misma manera que contribuya sobre todo a la gestión de la asociación en el proceso de la toma de decisiones frente a las problemáticas existentes, mitigando el riesgo y garantizando la sostenibilidad en el mercado, a través de conclusiones y recomendaciones emitidas al finalizar el trabajo.

Formulación del problema

¿Cómo influirá el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero en la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas en el manejo eficiente de los recursos económicos y financieros disponibles?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta para incorporar un modelo de gestión dentro de la asociación?

- ¿Cómo influye la falta de un modelo de gestión administrativo y financiero para el cumplimiento eficientemente de las actividades?
- ¿Qué estrategias lograrán que mejore el manejo de los recursos económicos y financieros de la asociación?

Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que contribuya a la gestión de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas ubicada en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar.

Objetivos específicos

- Establecer un marco teórico y conceptual a través de referencias bibliográficas basadas en la gestión administrativa y financiera que sirvan de guía y sustento en el desarrollo del trabajo de investigación.
- Determinar el marco metodológico mediante el uso de métodos, técnicas y herramientas de investigación, para de esa manera poder recopilar información que sea suficiente, pertinente y relevante que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Elaborar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que facilite la gestión y el uso eficiente de los recursos de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas logrando una administración eficiente de los recursos disponibles.

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación se justifica desde el carácter teórico ya a través de la compilación de antecedentes bibliográficos se podrá obtener conceptos de varios autores los cuales contribuyen para el desarrollo del marco teórico.

El Modelo de Gestión Administrativo y Financiero es de gran importancia para la mayoría de las empresas, pues el enfoque de esta investigación está encaminado de dos maneras: el modelo de gestión administrativa permite comprender, establecer un enfoque estructurado para emprender acciones de mejora en las diferentes áreas que integran a la empresa y de la misma manera ajustar a los objetivos de modo que la asociación pueda optimizar los recursos en el corto plazo y cumpla

con los objetivos propuestos. Además, la gestión permitirá a los altos niveles tener un conocimiento adecuado de cómo y cuándo se deberán tomar decisiones y estas sean las más adecuadas, teniendo en cuenta los factores que permitan un tener un mejor sistema de gestión administrativo dentro de la empresa incrementando la eficiencia en el desarrollo de las actividades.

Por otro lado, el modelo de gestión financiero permitirá a la asociación tener la capacidad de enfrentar y resolver problemas económicos y financieros mediante la utilización de herramientas que permitan identificar inmediatamente problemas de liquidez, solvencia y endeudamiento que no se pueden evidenciar fácilmente en los estados financieros, además este modelo busca el manejo eficiente de los recursos disponibles mediante una planeación estratégica adecuada, en donde se verifique el cumplimiento de cada una de las actividades empresariales, que puedan proveer los recursos necesarios que aseguren el retorno financiero y por ende el desarrollo sostenible de la empresa.

Justificación metodológica

Dentro de la justificación metodológica se aplicarán entrevistas a los miembros quienes conforman la alta dirección de la Asociación para conocer el funcionamiento de la empresa, identificando las condiciones que permitan encontrar las fallas o deficiencias en los procesos operativos para la aplicación adecuada de un modelo de gestión administrativo y financiero. De forma conjunta con encuestas dirigidas al personal operativo y administrativo que emitirán su criterio como base fundamental para fortalecer la sostenibilidad empresarial.

Justificación práctica

Luego de haber puesto a consideración del administrador el motivo de la investigación dentro de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, se obtuvo la aprobación y total colaboración por parte de mismo, además la completa predisposición para facilitar toda información necesaria en el desarrollo de dicha investigación. Además, se encuentra en total acuerdo para aplicar las pautas que se presenten, además de las estrategias, guías y modelos que permitan que la organización mejore la gestión administrativa y financiera ya que se busca un crecimiento y desarrollo sostenible, en el que se permita reducir tiempos, minimizar costos, obtener rentabilidad y elevar la satisfacción del cliente que consecuentemente incrementará las ventas.

Antecedentes de investigación

Las investigaciones que se han realizado para el desarrollo y sustento del trabajo de titulación y que poseen relación con el tema de estudio Modelo de Gestión Administrativo y Financiero se detallan a continuación.

La investigación realizada por (Criollo, 2014, p.62) denominada: “Modelo de Gestión Administrativa Financiera para la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba del cantón Ibarra” establece que su principal problemática radica en la inadecuada administración de todos los recursos, existiendo falencias en la gestión administrativa como también en la parte financiera, razón por la cual, varias de las transacciones contables lo llevan de manera empírica, esto quiere decir que, no poseen un modelo adecuado en el que se puedan registrar y controlar las distintas actividades que se llevan a cabo diariamente, por tal motivo impide extender el nivel de productividad de manera apropiada y las utilidades no se generaran con mayor rapidez, más bien los gastos incrementarían con gran premura, por ende el autor establece como objetivo general diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero para lograr el mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba del Catón Ibarra, de la misma manera se establecen objetivos específicos que consisten en sustentar teóricamente el modelo de gestión administrativo – financiero, la productividad y rentabilidad, diagnostica la situación actual de la productividad y rentabilidad de la empresa, y establecer los componentes del modelo de gestión para la misma mediante la validación de la propuesta a través de la opinión de expertos.

El proyecto desarrollado por (Castillo, 2017) titulado como: “Diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero basado en cuadro de mando integral para la empresa Metalarco Cía. Ltda. del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana” en el que establece que, la empresa ha logrado desarrollar vínculos comerciales con varios clientes potenciales, la empresa cuenta con 18 empleados que se encuentran debidamente capacitados en cada una de las áreas de la organización, hasta la fecha no se ha determinado un adecuado modelo de gestión que les permita administrar la compañías, logrando un manejo eficiente y eficaz de las actividades administrativas y financieras, para de esa manera poder lograr un adecuado cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, bajo esas circunstancias surge la necesidad de poder diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero que se encuentre de acuerdo con la actividad de prestación de servicios y producción que oferta la organización, para de esa manera lograr mejorar la rentabilidad del negocio y de los procesos internos de la organización que se encuentran enfocados a la satisfacción del cliente, además de que se puede continuar dentro de un mercado globalizado y altamente competitivo.

Bajo este contexto el autor establece como objetivo general diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero basado en el cuadro de mando integral para la empresa Metalarco Cía. Ltda., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, que permite optimizar los procesos administrativos – financieros, además objetivos específicos como: analizar los contenidos teóricos conceptuales, que orienten al desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero basado en el cuadro de mando integral; efectuar un diagnóstico de la empresa, mediante la utilización de métodos, técnicas e instrumentos metodológicos para conocer la situación actual de la empresa; y por último proponer un modelo de gestión financiera, que permita optimizar los procesos administrativos – financieros y maximizar las utilidades de la empresa.

En conclusión, un modelo de gestión administrativo – financiero que permite direccionar de manera estratégica a la organización, mediante la relación de sus recursos, logrando así crear un correcto y adecuado sistema de gestión y medición para poder alcanzar el éxito esperado por los directivos de la empresa. Con relación a las conclusiones emitidas en el trabajo de investigación señalado se destacan una empresa puede llegar a tener problemas de carácter organizacional. En caso de que no exista una estructura administrativa estructurada, ocasionando a la empresa tener debilidades dentro del aspecto administrativo en los diferentes procesos de que se ejecutan en las diferentes áreas, lo cual puede llegar a afectar el logro de los objetivos y metas establecidas por la organización, así como aquellos resultados que resultan efectivos para la información financiera que se pretende revelar durante un periodo de tiempo establecido.

Cabe recalcar, que las investigaciones anteriormente indagadas son de gran relevancia para el desarrollo del trabajo de investigación pues estas mencionan que un modelo de gestión administrativo y financiero en cualquier empresa permite establecer lineamientos y directrices encaminados al cumplimiento de objetivos empresariales dentro de la organización, así como también la importancia de la optimización de los recursos tanto económicos como financieros para mantener índices de solvencia, gestión y endeudamiento razonables que conllevan a una adecuada toma de decisiones. Además, se hace énfasis en que los modelos de gestión permiten a la empresa contar con una planificación eficiente y eficaz para dar cumplimiento a las metas que se planteen a corto y largo plazo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

El presente trabajo de investigación enuncia la base teórica que sirvió de sustento para la realización del modelo de gestión administrativo y financiero:

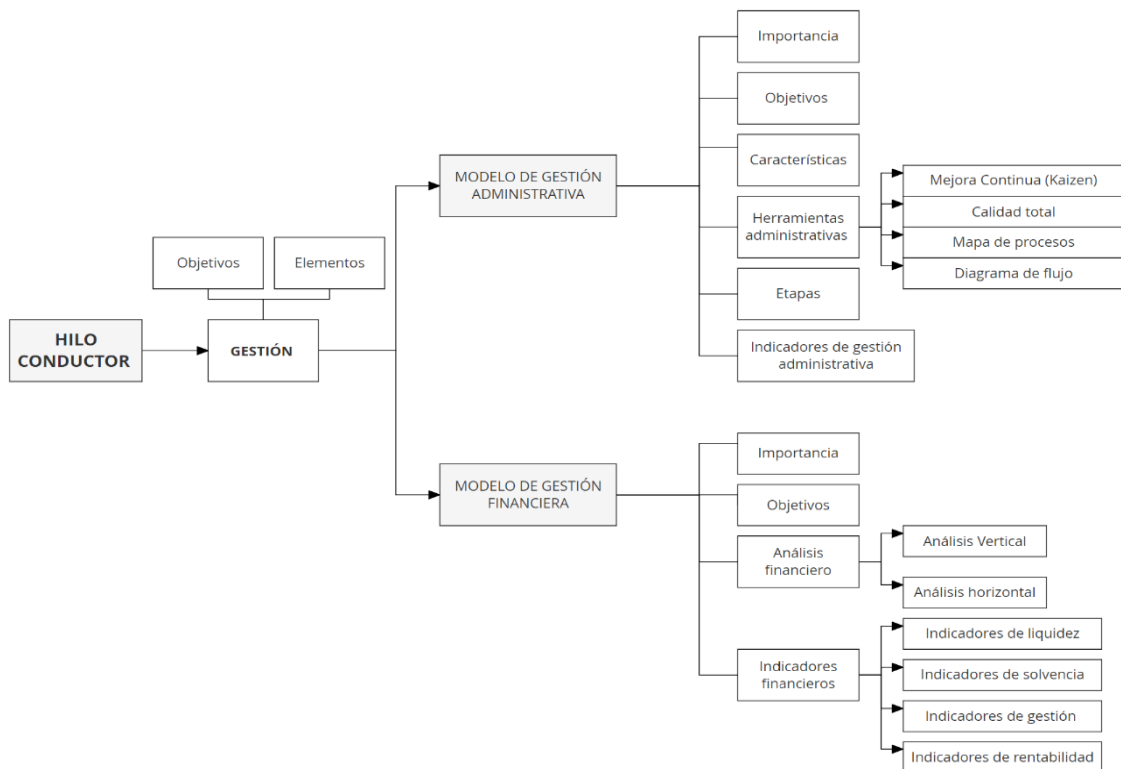


Gráfico 1-1. Hilo conductor

Realizado por: Apunte, N. 2020

1.1.1. Modelo

Un modelo consiste en efectuar una representación de la realidad o aquel patrón que se le puede dar seguimiento o sirve de muestra para realizar algún tipo de actividad, además existe la idea de que un modelo debe ser usado para probar una determinada hipótesis o una teoría, o así mismo poder explicar un debido proceso al que se deben aplicar diferentes lineamientos para su puesta en práctica (Bagua, 2019, p.18).

1.1.1.1. Tipos de modelos

Un modelo se considerado como una herramienta que permite evaluar y comunicar diferentes procesos en una organización. Según (Castillo, 2017, p. 12), existen tres tipos de modelos:

Tabla 1-1: Tipos de modelos

Tipos de Modelo	Características	Ejemplos
Modelo físico	Tangible Comprensión: fácil Duplicación y posibilidad de compartirlo: difícil Modificación y manipulación: difícil Alcance de utilización: la más baja	- Modelo de un aeroplano - Modelo de una casa - Modelo de una ciudad
Modelo analógico	Intangible Comprensión: más difícil Duplicación y posibilidad de compartirlo: más fácil Modificación y manipulación: más fácil Alcance de utilización: más amplio	- Mapa de carreteras - Velocímetro - Gráfica de rebanada de pastel
Modelo simbólico	Intangible Comprensión: la más difícil Duplicación y posibilidad de compartirlo: las más fáciles Modificación y manipulación: las más fáciles Alcance de utilización: el más amplio	- Modelo de simulación - Modelo algebraico - Modelo de hoja de cálculo electrónica

Fuente: Castillo, 2017

Realizado por: Apunte, N. 2020

1.1.1.2. Características de los modelos

De acuerdo con (Adúrix, 2012, p.2), las principales características de los modelos son:

- Los modelos son representaciones de objetos, sistemas, fenómenos o procesos por ende simplifican lo que representan y pretenden entenderlo.
- Los modelos son instrumentos para intentar responder preguntas científicas mediante la obtención de información de hechos a los cuales no se tiene acceso directo.
- Los modelos guardan analogía con los fenómenos que representan teniendo similitudes con la realidad hasta cierto grado por lo que permite derivar hipótesis susceptibles de ser puestas a prueba.

- Los modelos se construyen en un compromiso entre las analogías y las diferencias que tienen con la realidad que presentan.
- Los modelos se construyen en un compromiso entre analogías y las diferencias que tienen con la realidad que representan.
- Los modelos deben ser aceptados científicamente pues la ciencia es de conocimiento público y validable (Adúriz, 2012, p. 12).

1.1.2. Gestión

El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica *gesto*, que procede del latín *gestus*, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de *genere*, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo gestiones y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984; citados en Manrique López, 2014).

De acuerdo con Manrique (2016, p. 133) establece que gestión es un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad, la iniciativa y la unión personal.

La gestión es aquella que comprende todo tipo de actividades que una organización desempeña, lo que implica el establecimiento de metas y determinados objetivos, así también la valoración del desempeño y debido cumplimiento, además el desarrollo de una adecuada estrategia de carácter operativa que ayude a garantizar la supervivencia (Contraloría General del Estado, 2019).

La definición de gestión incorpora la acción global de poder llevar una administración de manera eficiente, eficaz y productiva todos aquellos recursos que posee una entidad tanto pública como privada, con el propósito de poder establecer objetivos y diferentes medios que garanticen su cumplimiento, mediante la combinación de un diseño de diversas estrategias y con la debida participación activa del personal que se encuentre capacitado para poder efectuar dichas actividades dentro de la organización.

1.1.2.1. Objetivos de la gestión

La gestión como una actividad esencial dentro de las organizaciones que pretende alcanzar un fin hacia el que se dirigen esfuerzo y recursos en distintos niveles organizativos en los que su duración debe ser limitada, pues esto depende de cinco aspectos fundamentalmente básicos:

- Conexión de las metas y objetivos de la empresa
- Objetivos específicos para cada miembro de la empresa
- Toma de decisiones participada por todos los miembros
- Plazos explícitos de aplicación
- Evaluación sistemática del desempeño (Begazo Villanueva, 2014, pp. 26-27).

Estos permiten que las empresas mejoren no solo sus planteamientos estratégicos, sino también les permite tomar acciones y decisiones que ayuden a mitigar las consecuencias que pueden causar la falta de una gestión adecuada.



Gráfico 2-1. Objetivos de la gestión

Fuente: (Sierra Consulting)

Realizado por: Apunte, N. 2020

1.1.2.2. Principios de la gestión

De acuerdo con Vila (2015) son siete los principios básicos de la gestión:

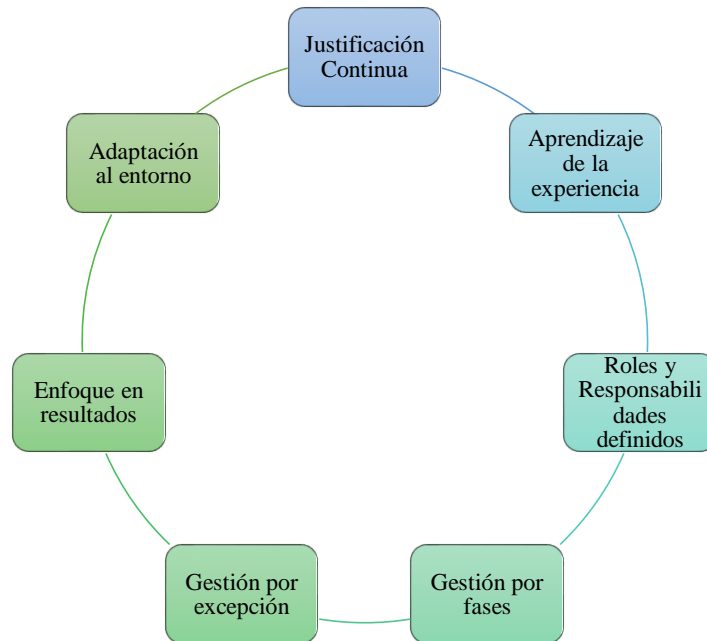


Gráfico 3-1. Principios básicos de la gestión

Fuente: Vila, 2015.

Realizado por: Apunte, N. 2020

- *Justificación continua:* establecer un propósito y razón de hacer algo pues a lo largo de todo el proceso hay que revisar y plantear si continúa siendo válido como justificación para llevar a cabo.
- *Aprender de la experiencia:* realizarlo en base a un conocimiento o experiencia previa; documentar y clasificar información más pertinente que puede ser utilizada en el futuro.
- *Roles y responsabilidades definidos:* establecer estratégicamente roles con responsabilidades definidas que permitan mantener un control y orden en la realización de actividades.
- *Gestión por fases:* establecer fases en el proceso pues son puntos de control que permiten evaluar el estado del proyecto y tomar una decisión sobre el siguiente paso a seguir.
- *Gestión por excepción:* delegar con claridad una autoridad para cada nivel.
- *Enfoque en los resultados:* definir objetivos a alcanzar y centrarse en los resultados.

- *Adaptación al entorno:* la gestión puede ser aplicada en cualquier tipo de organización, proyecto o actividad, pero el entorno será determinado por cómo se lleve a cabo (Vila, 2015).

1.1.2.3. Tipos de gestión

Los tipos de gestión para (Benavides, 2011, p.13) son los siguiente:

- *Gestión Empresarial:* su propósito es incrementar la productividad y el espíritu de competencia de una organización.
- *Gestión Administrativa:* considera una de las más importantes con las que debe contar una empresa pues de esta estriba el éxito o fracaso de la misma.
- *Gestión Gerencial:* acciones encaminadas a la creación de bienes y servicios, y el manejo gerencial de la empresa, mediante la toma pertinente de decisiones.
- *Gestión Financiera:* el objetivo principal de este tipo de gestión es el correcto uso de los recursos financieros.
- *Gestión Ambiental:* orientada a proteger y presentar la naturaleza manejando los recursos naturales de una forma sostenible y sustentable.
- *Gestión Educativa:* procedimiento dirigido al desarrollo de diversos proyectos de índole educativo de las organizaciones.
- *Gestión Social:* justificada en el aprendizaje grupal y disponible a la planificación y realización de proyectos que den solución a los problemas sociales.
- *Gestión tecnológica:* estructuración de conocimientos y practicas vinculadas con los procesos de elaboración, evolución, transmisión y el empleo de la tecnología (Benavides, 2011, p. 13).

1.1.2.4. Elementos esenciales de la gestión

Se consideran los siguientes elementos importantes para la gestión ya que son aquellos que se establecen para poder llevar a cabo las actividades de la empresa dirigidos bajo un mismo estándar (Ogalla Segura, 2005, p. 141).

- *Misión:* establecer el tipo de necesidad que se va a satisfacer por medio del producto o servicio que la organización ofrece. Además, ayuda a identificar, concretar e incluso medir el segmento de mercado y tipo de cliente al que la empresa se quiere dirigir; por lo tanto, se sabrá para qué trabaja la empresa.
- *Visión:* permite establecer una propuesta dirigida hacia el futuro de la organización, identificando claramente los objetivos estratégicos planificados que desea alcanzar.
- *Valores:* corresponde al conjunto de diversos comportamientos que se desarrollan con el fin de establecer diferentes lineamientos en los que deben basarse todo el talento humano perteneciente a la empresa. Son considerados parte esencial de la cultura empresarial, de los procesos y de la imagen de marca que constituye la identidad y aceptación de la organización.
- *Liderazgo:* las personas encargadas de liderar son aquellas que establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización para crear y mantener un ambiente en el que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos, estableciendo un ambiente de confianza y autocontrol e impulsando un equilibrio en la satisfacción de las partes interesadas.
- *Política y estrategia:* los procesos y políticas establecidas por la empresa están alineados a la misión y visión de la misma para dar cumplimiento a los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de la organización.
- *Gestión del cambio – innovación:* la organización y los colaboradores deben ser capaces de adaptarse a las nuevas realidades que están determinadas por la innovación en el proceso, innovación en el producto e innovación tecnológica, que son herramientas importantes que fortalecen la conexión del trabajador con la empresa como una ventaja competitiva.
- *Reputación social corporativa:* es el impacto que las actividades de la organización pueden ocasionar en el entorno más cercano; es decir, clientes y empleados y por otro lado el entorno que la rodea, esto es la sociedad y el medio ambiente.
- *Comunicación:* permite manifestar las políticas y estrategias definidas para alcanzar objetivos planteados, cubriendo las necesidades del emisor y receptor con herramientas que permitan mejorar la gestión de la organización.

1.1.3. Modelos de gestión

Un modelo de gestión es un referente permanente e instrumento eficaz en el proceso de toda organización favoreciendo la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias (López, 2014; citado en Colcha, 2018, p. 13).

Los modelos de gestión corresponden a un marco de referencia para la administración de la organización, lo que implica ejecutar acciones relacionadas con: gobernar, dirigir, disponer y organizar, además cabe mencionar que un modelo es una determinada representación de todos aquellos procesos que una empresa direcciona o ejecuta para poder alcanzar todos los objetivos propuestos, por los que se debe incorporar un perfil, mismo que debe ser coherente y unificado.

Por otro lado, es necesario establecer objetivos, así como también una adecuada administración de los recursos, esto debe realizarse de acuerdo con el debido proceso de gestión que consiste en planificar, controlar, definir los objetivos, decisión para poder solucionar problemas, la comunicación, capacitación al personal y la influencia de poder que posee (Medina et al., 2019, p. 28).

Los modelos de gestión tanto para empresas públicas como privadas permiten asociar los principales elementos dentro del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control, para poder obtener mejores resultados, además de proporcionar un servicio de calidad a los clientes que posee la organización y así mismo obtener mejores resultados o beneficios económicos futuros aptos para poder realizar una determinada inversión.

La utilización de los modelos de gestión posee importancia significativa, puesto que, sirven de ayuda para que los directivos de la organización puedan optimizar sus recursos al máximo posible, para de esa manera obtener resultados favorables en el desempeño de la empresa permitiendo dirigir y operar con éxito las estrategias definidas por la organización.

1.1.3.1. Objetivos del modelo de gestión

Un modelo de gestión al considerarse una herramienta que permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora persigue diferentes objetivos encaminados al éxito empresarial. Según la Fundación Vasca para la calidad los objetivos principales de un modelo de gestión son:

- Generar una visión de largo plazo mediante una estrategia claramente definida.

- Orientar la organización hacia los clientes mediante una aportación diferencial de valor.
- Establecer un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido en las personas.
- Potenciar el compromiso con la sociedad, así como también el desarrollo sostenible, implementando la innovación en todos los ámbitos de las organizaciones.
- Alcanzar resultados satisfactorios de manera sostenida y equilibrada para los diferentes grupos de interés (EUSKALIT, 2018).

1.1.3.2. Elementos del modelo de gestión

Un modelo de gestión al ser un esquema que permite direccionar a una organización en el cumplimiento de sus objetivos está compuesto por diferentes elementos.

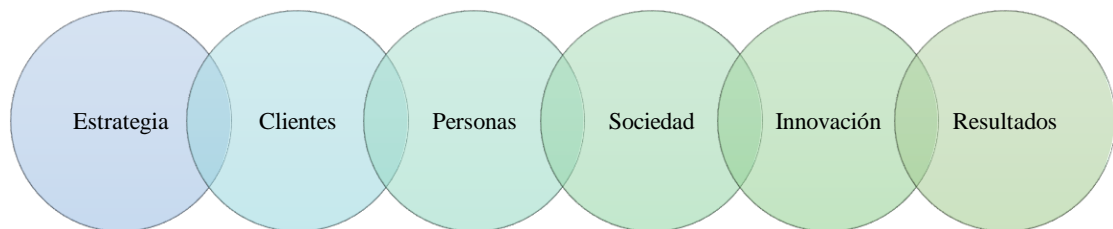


Gráfico 4-1. Elementos de un modelo de gestión

Fuente: EUSKALIT, 2018.

Realizado por: Apunte, N. 2020

1.1.3.3. Modelo de las 5s Kaizen

Este modelo es una de las herramientas de alta eficiencia, desarrollada para evitar el desperdicio y mejorar la calidad; es decir, aprovechar los procesos para obtener productos que garanticen la satisfacción total del cliente, siendo un factor clave del Total Quality management a través de actividades como:

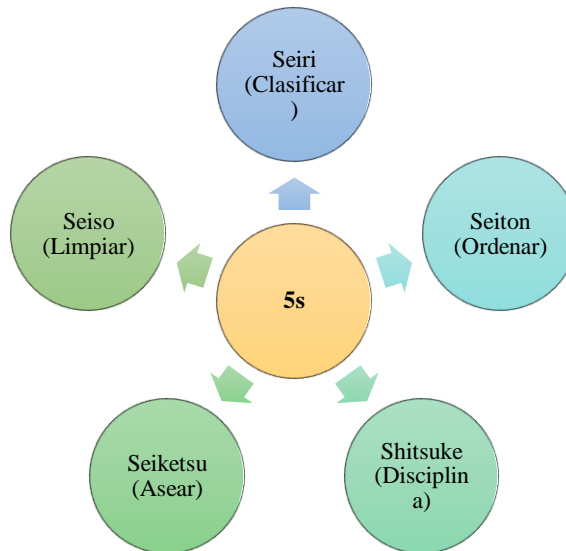


Gráfico 5-1. 5s de Kaizen

Fuente: Delers, 2016

Realizado por: Apunte, N. 2020

- *Clasificar (Seiri)*

Permite catalogar materiales, equipos y herramientas de trabajo obsoletas; es decir, que ya no se usan y no requieren mantenimiento, su beneficio se basa en la liberación de espacio para que el rendimiento de una organización sea más eficiente.

- *Orden (Seiton)*

Dispone la organización de cada cosa para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo que conlleva encontrar cierto elemento que requiera una actividad. Es importante designar una ubicación y denominación que lo identifique para evitar errores e irregularidades.

- *Limpieza (Seiso)*

La limpieza se considera un elemento imprescindible dentro de una empresa, asegura que los elementos que se utilizan con frecuencia se encuentren en perfectas condiciones, garantizando un clima organizacional que sea generador de bienestar físico y mental para el trabajador.

- *Estandarizar (Seiketsu)*

Conservar la limpieza y el orden, desde la forma de vestir (uniforme) que utilizan los trabajadores hasta la seguridad que ofrecen los equipos de trabajo, asegurando el bienestar del personal e incrementando la productividad.

- *Disciplina (Shitsuke)*

Generar un hábito de autodisciplina en la que se incorpore las 5S resulta indispensable en las organizaciones, su aplicación permitirá que se cree una cultura que fomente el buen uso y cuidado de los materiales y recursos que dispone una empresa. Además, estas herramientas de calidad serán de provecho para generar resultados efectivos y sobre todo productividad (Dellers, 2016).

Este modelo ha sido implantado en empresas a nivel mundial como un instrumento que otorga aseguramiento y certificación de la calidad y competitividad, implantando mejoras colaterales en otros aspectos de la empresa, al ser un distintivo dentro de la imagen corporativa que ofrece.

1.1.3.4. Indicadores de gestión

Son aquellos que proporcionan información sobre las diferentes funciones y procesos con los que una determinada área, dependencia o entidad opera, y además permiten medir, evaluar y realizar una comparación en forma tanto cuantitativa como cualitativas asociadas las mismas en un determinado tiempo (Quilumbaquin, 2015, p. 66).

Los indicadores de gestión son aplicados en las organizaciones para poder evaluar y conocer la ejecución de las metas establecidas mediante la aplicación de diferentes indicadores y poder conocer y establecer acciones para poder alcanzar dichas metas específicas.

- *Eficiencia*

De acuerdo con (Nava, 2009) establece que “la eficiencia permite medir la utilización racional de los recursos económicos disponibles, para obtener los máximos resultados y metas”. Los indicadores de eficiencia se expresan en términos monetarios y miden la productividad de los gastos incurridos.

La eficiencia es aquella que permite medir el nivel de ejecución de un determinado proceso, básicamente se centra en la manera en la que se desarrollaron los procesos y permiten medir el rendimiento de los recursos que han sido utilizados por un determinado proceso.

- *Eficacia*

Este tipo de indicadores se aplican principalmente para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos o metas previstas con las metas alcanzadas, de los planes operativos y se obtiene

comparando las metas alcanzadas sobre las metas planificadas, midiendo así la gestión institucional, los mismos se expresan de manera porcentual (Bagua, 2019, p.28).

1.1.4. Gestión administrativa

La gestión administrativa consiste en poder brindar un soporte de carácter administrativo a los diferentes procesos empresariales existentes en las diferentes áreas que son funcionales en la organización, con el objetivo de lograr resultados que sean eficientes y efectivos para poder obtener una gran ventaja competitiva, misma que se encuentra reflejada en los estados financieros de la empresa (Andrade, 2015, pps. 18-20).

Se puede entender que la gestión administrativa es aquella en la que se integra las diferentes acciones necesarias para poder administrar, es decir que, al realizar diferentes acciones para poder alcanzar los resultados empresariales que son esperados en la etapa de planificación, para que exista una adecuada gestión administrativa y sea eficiente dentro de cualquier tipo de empresa, pues es necesario hacer uso de ciertos elementos importantes que mantengan relación directa entre ellos.

1.1.4.1. Fases del proceso administrativo

Según Henry Fayol creador del proceso administrativo aporta cuatro etapas que permitirán conseguir los objetivos de una organización de la forma más eficiente posible, las mismas que se detallan a continuación:

- Planeación

Consiste en el proceso encargado de establecer la misión, visión, objetivos y acciones necesarias para poder llevarlas a cabo, implica también la toma de decisiones, elección de recursos y futuras metas determinadas para poder alcanzarlas.

- Organización

En esta fase se permite realizar una estructura para el desempeño en la organización, así mismo permite asignar las diferentes tareas que son necesarias para el debido cumplimiento, por lo que es indispensable coordinar todas las actividades para obtener el mejor aprovechamiento de los recursos tanto materiales, tecnológicos y humanos existentes. (Luna González, 2015, pp:70-75).

- *Dirección*

Esta fase es aquella que trata de influir en los individuos para que así puedan contribuir a favor del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la organización, además se podría establecer como un proceso que sirve para poder dirigir diversas actividades de los diferentes grupos que conforman la institución.

- *Control*

Es aquel proceso que permite medir y corregir el desempeño individual y colectivo en una determinada organización, logrando así garantizar que los hechos se apeguen a los planes específicos, además permite asegurar que todas las actividades reales se ajusten debidamente a todas las actividades que son planificadas para su realización (Blandez Ricalde, 2014, p. 8).

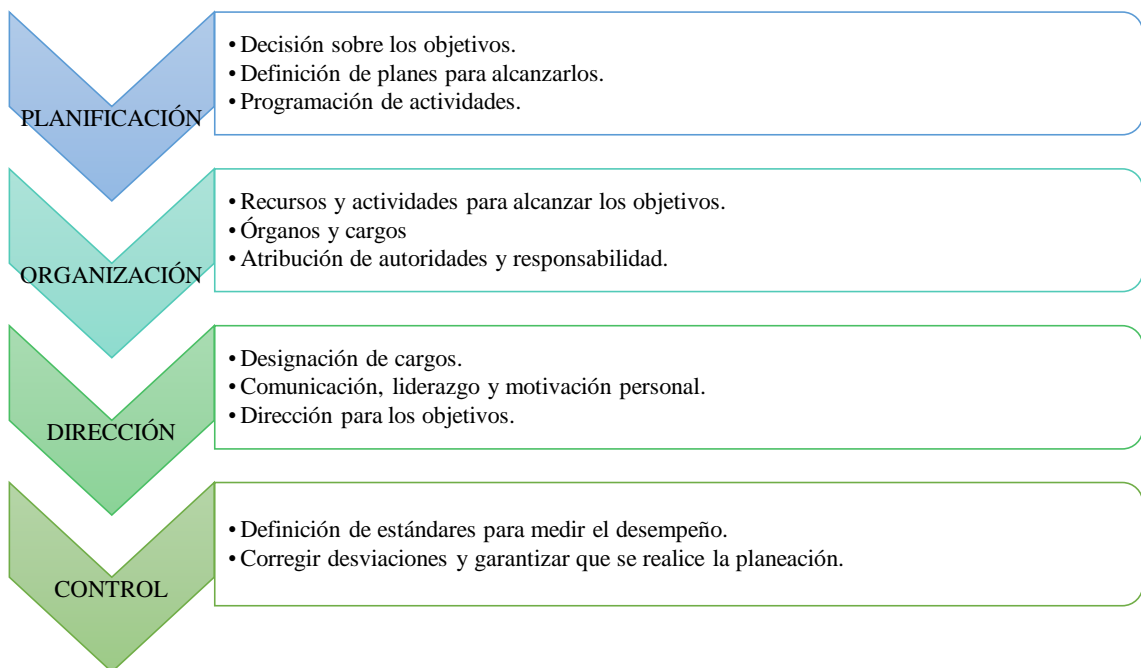


Gráfico 6-1. Fases del proceso administrativo

Fuente: Thompson, 2019.

Realizado por: Apunte, N. 2020

Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos.

Es importante recalcar que la gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo. Entre las funciones que desempeñan en el proceso de gestión organizacional, pueden ser:

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos, con la ejecución del presupuesto de la empresa
- Elaborar programas de capacitación del personal y preparar los planes de ventas y marketing.
- Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos o secciones (González, Viteri, Izquierdo & Verdezoto, 2020).

1.1.5. Modelo de gestión administrativo

Según (Ordoñez, 2013, p. 17) determina que el Análisis de Gestión Administrativa es el estudio de la estructura administrativa para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con las que se están cumpliendo las diferentes funciones de las Ciencias Administrativas, las organizaciones están integradas por diferentes áreas y se puede practicar por separado un análisis de gestión administrativa a cada una de las áreas cuando las circunstancias no ameritan hacerlo de manera integral.

Este tipo de análisis es indispensable aplicarlos en las diferentes organizaciones ya que proporciona información que resulta ser un complemento para la toma de decisiones empresariales, y de esta manera poder detectar posibles fallas en las diferentes actividades que ejecute la empresa.

1.1.5.1. Objetivos del modelo de gestión administrativo

Los objetivos que se plantee cada empresa u organización dependerán de las metas que persiga cada una de ellas, (Bagua, 2019, pps. 25-26) menciona que los principales objetivos de un modelo de gestión administrativo son los siguientes:

- Determinar posibles debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- Realizar una evaluación sobre la efectividad de los controles internos establecidos.

- Determinar el grado de utilidad de la información que los directivos entregan a la alta dirección.
- Prestar asistencia a toda la Administración en la realización efectiva de sus funciones.
- Detectar las desviaciones en la Administración de la empresa revelando las causas y efectos que indiquen en la toma de decisiones.

Los modelos de gestión administrativo constituyen un determinado conjunto de acciones y guías que son utilizados para poder desarrollar las actividades de la empresa mediante el cumplimiento de las fases del proceso administrativo mencionando las siguientes: planear, organizar, dirigir y controlar.

1.1.5.2. Importancia del modelo de gestión administrativo

El modelo de gestión administrativo permite optimizar la ejecución de los procesos con el objetivo de intensificar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de una organización. Al incorporar este tipo de modelo se logra reducir el tiempo utilizado en la realización de las actividades diarias, conjuntamente con la mejora de la calidad de los servicios prestados hacia el consumidor.

Se puede mencionar que la aplicación de la gestión administrativa dentro de una empresa es una herramienta clave que sirve de base para la ejecución y dinamización de actividades que permita lograr los objetivos y metas marcadas, principalmente contribuyendo al desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado.

1.1.5.3. Etapas del modelo de gestión administrativo

El Modelo de Gestión Administrativo se desarrolla bajo un esquema progresivo y a la vez sostenible, en donde se debe considerar que para la gestión administrativa alcance un nivel adecuado dentro de la empresa, necesita de un modelo que proponga una guía o estructura correctamente elaborada con los siguientes componentes que se detallan:

- *Análisis de la estructura funcional de la empresa:* en esta fase se describen las funciones que se debe realizar dentro de cada área funcional de la empresa; estas se pueden realizar en su totalidad mediante un control y gestión adecuada que permita cumplir con los objetivos

tratados en un comienzo. Mantienen una relación directa, en la que el flujo de información logrará cumplir los objetivos de cada unidad administrativa y de servicio.

- *Análisis de la interacción de la entidad organizativa con agentes externos:* identificar y caracterizar todas aquellas entidades que interactúan con la empresa, conociendo los resultados esperados y permitir la interacción que los servicios y objetos puedan brindar.
- *Identificación de los procesos de la empresa:* en esta etapa se deben crear aquellas herramientas funcionales que se manejen dentro de la empresa, los servicios prestados y la calidad de los productos que ofrece y sobre todo se puede observar en estas funciones.

Para que un modelo de gestión tenga éxito en una empresa, los trabajadores llamados también colaboradores y los altos directivos deben participar entre sí, con el fin de identificar los puntos débiles y convertirlos en oportunidades para el mejoramiento continuo. Un análisis de procesos es indispensable para lograr incrementar o transformar un negocio, pues a través de revisiones exhaustivas darán lugar a una comprensión completa de un proceso de negocio con el objetivo de lograr la excelencia en la oferta de su servicio (Mallar, 2010).

1.1.5.4. Áreas funcionales de la empresa

De acuerdo con (Pérez Gregorio, 2016, pps. 1-3) en su trabajo define como función “el conjunto de actos de especialización, más o menos homogéneos, que se ponen bajo la responsabilidad de una persona, al tender a un fin unitario”. En la práctica, se constituyen por varios actos empresariales, organizada en un departamento que distingue las siguientes áreas funcionales:

- *Económica-financiera*

Esta actividad existe desde el momento en que se utiliza el dinero como valor e instrumento de cambio de cualquier tipo de transacción. La corriente monetaria en una empresa viene definida, dentro del ciclo productivo, por dos flujos de dinero:

Una corriente de fondos que sale de la empresa como consecuencia de la adquisición de los bienes y servicios de todo tipo

Una corriente, en sentido contrario, constituida por las aportaciones de los socios, fondos públicos, las ventas y por las obligaciones de créditos bancarios.

- *Comercial y marketing*

El marketing es el estudio de las relaciones de intercambio de valores, como se inician, facilitan y consumen, desarrollando una gestión de doble perspectiva: una estrategia en la que se identifica el mercado de referencia, analiza y avalúa los segmentos actuales y potenciales que lo integran y la fase operacional en la que se diseñan, ejecutan y controlan el conjunto de procesos que permiten desarrollar un plan de marketing mix compuesto por cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación.

- *Producción*

Poseer un sistema de producción es fundamentalmente un sistema de transformación de bienes iniciales en otros finales; es decir, que es el mecanismo para convertir los inputs (entradas) en outputs (salidas de productos). El objetivo del plan de producción consiste en intentar ajustar la producción de la demanda futura, en otras palabras, hay que producir lo que se vaya a demandar y disponer de los recursos necesarios para ello.

- *Organización y recursos humanos*

Dentro de la planificación estratégica general, debe tener un lugar destacado la planificación estratégica de los recursos humanos, su máxima eficacia se debe gestionar bajo una misma responsabilidad, las funciones de organización y recursos humanos.

- *Administración y dirección*

La función de administración es de carácter general, que tiene como objetivo conseguir la coordinación de todas las áreas de la empresa, su misión se fundamenta en controlar, conservar y dirigir todas las actividades que se desarrollen dentro o fuera de la empresa, relacionándolas entre sí y con el mercado que les rodea. El propósito es descubrir las desviaciones y corregirlas, debiendo para ello analizar que la provocan para su posterior mejora o eliminación.

1.1.5.5. Herramientas administrativas

Actualmente las empresas y organizaciones están envueltas en una notable evolución empresarial, haciendo necesario aplicar métodos y tendencias modernas que faciliten el funcionamiento de las herramientas administrativas en los diferentes campos empresariales, de esta manera ayudan al fortalecimiento, consolidación y permanencia de la empresa en el mercado.

Mapa de procesos

El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización, en la que existen diversas formas de elaborar un mapa de procesos, argumentando que es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario.

Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus experiencias ya que permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente esta herramienta relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores (Vallejo García & Gil Ojeda, 2016).

Flujograma de procesos

Un diagrama de flujo, o flujograma es una representación gráfica de un proceso, en él se presenta cada paso del proceso por un símbolo diferente con una breve descripción de la etapa a desarrollarse. Los símbolos gráficos utilizados están unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo del proceso, además facilita la elección de indicadores de proceso, indispensables para efectuar un control y evaluar su rendimiento y eficacia. Los beneficios que presenta son numerosos pues aportan al uso del diagrama de flujo:

- Ofrece una visión transparente del proceso
- Permite definir los límites de un proceso
- Estimula el pensamiento analítico
- Facilita la identificación de los clientes
- Ayuda a establecer el valor agregado
- Proporciona un método de comunicación más eficaz
- Mejor tiempos u costes
- Referencia para establecer mecanismos de control

1.1.6. Gestión financiera

La gestión financiera es una fase dentro de la administración general, que tiene como objetivo maximizar el patrimonio de una organización a largo plazo, por medio de la obtención de recursos financieros mediante las aportaciones de capital u obtención de créditos, manejo correcto y aplicación, así como la coordinación que es eficiente del capital de trabajo, inversiones y

resultados, mediante la presentación e interpretación de resultados que sean útiles para la toma de decisiones (Robles, 2012, p. 86).

Factores como la competencia, tecnología y globalización de los mercados, en la actualidad dentro del entorno de los negocios, empresas tanto públicas como privadas, mismas que deben poseer una administración que sea eficiente dentro de sus aspectos administrativos y financieros y poder conseguir mediante una adecuada gestión.

En cualquier tipo de organización tanto pública como privada los recursos financieros y económicos forman partes indispensables internamente, por lo que es necesario utilizarlos de manera adecuada y productiva, para poder aprovecharlas de la mejor manera posible en las diferentes inversiones que realiza una determinada entidad.

La gestión financiera se encarga principalmente de la eficiencia en la administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además permite guiar la estrategia financiera para poder garantizar la disponibilidad de las diferentes fuentes de financiación y proporcionar el adecuado registro de cada una de las transacciones que sirvan como herramientas para el respectivo control de la gestión en la empresa.

1.1.6.1. Objetivos de la gestión financiera

El objetivo esencial de la gestión financiera dentro de las empresas es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones; esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, tales como las de administración, inversión, financiación y dividendos (Fajardo y Soto, 2018, pps. 47-48).

Los objetivos de la gestión financiera Córdoba (2016, p. 9), los describe de la siguiente manera:

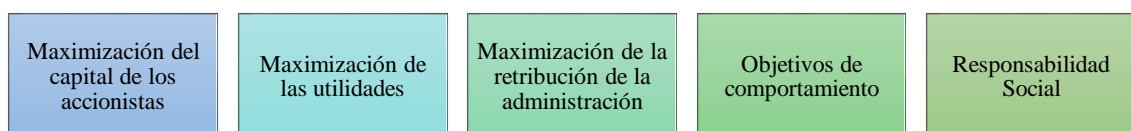


Gráfico 7-1. Objetivos de la gestión financiera

Fuente: Córdoba, Gestión Financiera, 2016.

Realizado por: Apunte, N. 2020

- *Maximización del capital:* hace referencia a la meta que busca todo inversionista, que asume un riesgo al colocar sus recursos en una empresa con la expectativa de ver incrementada su inversión.
- *Maximización de las utilidades:* es un objetivo a largo plazo, ya que las utilidades deben sostenerse en el tiempo.
- *Maximización de la retribución de la administración:* conduce a la obtención del mayor rendimiento de los recursos puestos a disposición de la empresa.
- *Objetivos de comportamiento:* se refiere a que la empresa no es una suerte de isla en el medio donde opera, debe interactuar con su entorno y cumplir con las normas establecidas.
- *Responsabilidad social:* alude a que la empresa y su gestión financiera tienen obligaciones con la sociedad donde actúan, la propiedad privada debe cumplir una función social (Córdoba, 2016, p. 9.)

La gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa, es por ello que la función financiera integra todas las tareas relacionadas al logro, utilización y control de recursos. El objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso de la administración y la asignación de recursos financieros en las organizaciones de bienes o servicios.

1.1.6.2. Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera es una herramienta para la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistemática y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

La importancia de la gestión financiera radica en la identificación de los aspectos financieros y aspectos económicos los cuales demuestran las condiciones en que opera la empresa con base al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones (Córdoba, 2012; citado en Fajardo y Soto, 2018, p. 46).

Con lo mencionado anteriormente la importancia de la gestión financiera radica en ciertos aspectos que se describen a continuación:

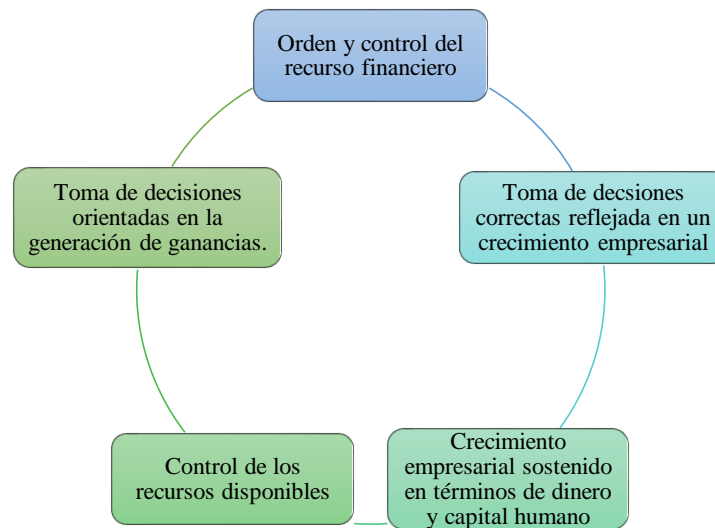


Gráfico 8-1. Importancia de la gestión financiera

Fuente: Pérez, 2018.

Realizado por: Apunte, N. 2020

1.1.7. Modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera es un “Conjunto de relaciones matemáticas que describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la entidad” (Márquez, 2010; citado en Díaz, 2017, p. 8).

De la misma manera B=agua (2019, p. 53) afirma que los modelos de gestión financiera son aquellos procesos que incluyen los ingresos y egresos, mismos que son atribuibles en la realización del manejo racional del dinero, la gestión financiera no se la puede entender por separado con la gestión administrativa, esto se debe a que lo económico es considerado prácticamente como el soporte que valida la lógica de lo empresarial con el negocio.

Estos modelos de tipo financiero corresponden a una guía o herramienta para la adquisición, manejo y correcta utilización de los fondos económicos de una institución, por lo que es importante tener en cuenta que la gestión administrativa está estrechamente ligada con la gestión financiera, de manera que si pensamos lograr cumplir con los objetivos institucionales será necesario garantizar la estabilidad financiera. La toma de decisiones concernientes directamente a la gestión financiera influirá en las situaciones generales de la organización a nivel administrativo.

La aplicación de un modelo de gestión financiera es de gran importancia para todo tipo de empresas, ya que sirve para realizar análisis, conocimiento y proyección de la organización, lo que garantiza a todos aquellos colaboradores de la misma, el manejo eficaz y eficiente de los recursos, por otro lado la sostenibilidad en el tiempo, a través de la evaluación de indicadores para el análisis financiero, logrando así demostrar una ventaja de poder tener un modelo que ayude a garantizar una adecuada gestión financiera de la organización durante el tiempo de su correspondiente permanencia.

1.1.7.1. Objetivos del modelo de gestión financiera

Los objetivos de la gestión financiera según (Díaz, 2017, p. 8) los define mediante dos elementos:

- La generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados.
- Le eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

1.1.7.2. Importancia del modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera tiene gran importancia al momento de analizar y evaluar diversas situaciones o falencias que suelen acontecer dentro de una entidad; es por ello que un modelo de gestión financiera permite identificar aquellas falencias empresariales y proponer alternativas de solución basadas en análisis y evaluaciones técnicas que sirvan de sustento y seguridad para tomar decisiones óptimas y oportunas por parte de los gerentes o propietarios de la empresa con la finalidad de mitigar los riesgos y encaminar a una organización hacia el éxito.

1.1.7.3. Estructura del modelo de gestión financiera

La estructuración del modelo de gestión financiera se basará en el análisis e interpretación de los estados financieros donde se determinará la posición financiera actual y pasada de la empresa, estableciendo estimaciones que sirvan de base para predecir posibles escenarios futuros y tener la capacidad de tomar decisiones acertadas en un determinado tiempo para evitar complicaciones.

Tabla 2-1: Estructura del modelo de gestión financiera

Fase Preliminar	Información de la empresa	<ul style="list-style-type: none">- Introducción y antecedentes- Misión- Visión- Objetivos Empresariales- Organigrama
Fase de Diagnóstico	Análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none">- Análisis interno y externo de la empresa (FODA)- Análisis Vertical- Análisis Horizontal- Indicadores Financieros
Fase de Planeamiento	Diseño de modelo conceptual de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none">- Definición- Alcance del modelo- Objetivos de la propuesta- Propuesta de diseño de la misión y visión- Propuesta de diseño de principios y valores empresariales- Propuesta de diseño del organigrama- Asignación de responsabilidades- Flujograma de procesos- Plan operativo anual- Políticas financieras- Proyecciones financieras
Fase de Seguimiento y Control	Sistemática de control	<ul style="list-style-type: none">- Directrices para el sistema de monitoreo y control.

Fuente: Estupiñán, 2014.

Realizado por: Apunte, N. 2020

1.1.7.4. Estados financieros

Los estados financieros son el reflejo de la gestión administrativa y financiera de una entidad; en estos se presentan los resultados obtenidos de la información financiera y económica, producto de todo un proceso contable de un determinado ejercicio económico (Soto et al., 2017, p. 11)

Además, los estados financieros básicos se preparan para dar a conocer información reducida y general a la dirección o a terceros interesados en su desarrollo puesto que son la parte esencial de la información financiera, la cual se presenta al usuario general para que este pueda desprender sus conclusiones sobre como la empresa está cumpliendo los objetivos financieros.

Por otro lado, estos informes se deben cumplir con el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha, los resultados de sus operaciones y los cambios en la

situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha. La información de los estados debe servir para:

- Satisfacer las necesidades de información financiera acerca de las actividades económicas de la empresa.
- Proporcionar a los inversionistas y a los acreedores información útil que les permita predecir, elaborar y evaluar los flujos de efectivo.
- Evaluar la capacidad de la administración para utilizar con eficiencia los recursos (económicos, financieros, materiales y humanos) de la entidad.
- Proporcionar información útil para la toma de decisiones.
- Emitir estados financieros que faciliten la elaboración, presentación, pronósticos, presupuestos y proyectos financieros (Guerrero Reyes y Galindo Alvarado, 2015, p. 73).

1.1.7.5. Importancia de los estados financieros

Los estados financieros ayudan a los administradores a conocer cuál es la situación en la que se encuentra la empresa en cualquier momento, mediante la aplicación de indicadores que permiten analizar las cuentas más relevantes de los estados financieros y así poder tomar las decisiones correctivas más adecuadas e idóneas. que permiten a una empresa mantenerse a flote dentro del mercado.

Según Tamayo (2017, p. 7), la importancia de los estados financieros radica en tres aspectos fundamentales:

- Evita problemas financieros como la falta de liquidez, la recuperación de cartera, la rotación de inventarios y los bajos márgenes de utilidad en la empresa.
- Brinda una orientación apropiada a los dueños o gerentes para una toma de decisiones adecuadas pues se toman en consideración el entorno macroeconómico y financiero de la empresa.

- Facilita información financiera que puede ser utilizada como una herramienta de juicio en el manejo empresarial, así como también permite evaluar el trabajo que realiza la administración (Tamayo, 2017, p. 7).

1.1.7.6. Tipos de estados financieros

La sección 3.17 de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para pequeñas y medianas empresas (2010, p. 20), menciona que una entidad deberá contener un conjunto completo de estados financieros conformado de lo siguiente:

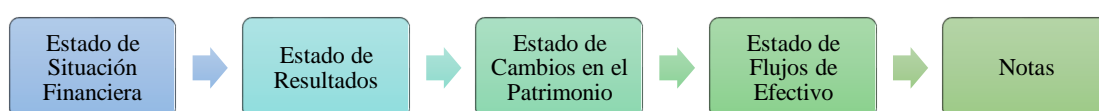


Gráfico 9-1. Conjunto de estados financieros

Fuente: Fundación IASC, 2010.

Realizado por: Apunte, N. 2020

Estado de Situación Financiera: conocido también como balance general, este estado proporciona información financiera que refleja los recursos controlados de la empresa, las obligaciones o compromisos ya sean a corto o largo plazo, así como también la estructura patrimonial.

Estado de Resultados: también denominado estado de pérdidas y ganancias proporciona información de tipo económica, es decir refleja la utilidad o pérdida que la empresa obtuvo durante un determinado periodo contable.

Estado de Cambios en el Patrimonio: refleja los cambios que ocurre en un periodo contable, respecto a las cuentas que integran la estructura patrimonial de la empresa.

Estado de Flujos de Efectivo: presenta las entradas y salidas de dinero en efectivo producto de actividades de operación, inversión y financiamiento en un periodo contable determinado.

Notas: denominadas también notas explicativas o notas aclaratorias, proporcionan un resumen de las políticas contables mediante una explicación cualitativa de la información numérica que contiene cada estado financiero, para facilitar su comprensión (Soto et al., 2017, pps. 12-14).

1.1.8. Análisis financiero

El análisis financiero consiste en obtener información de los estados que emite la empresa, que al final se consideran como conjuntos de datos que contienen mucha información, pero esta debe ser buscada, procesada y reportada de manera coherente para que el lector pueda aprovecharla y tomar decisiones con base en ella (Calleja y Calleja, 2017, p. 73).

Corresponde a una herramienta que mediante el empleo de indicadores permite comprender acerca del comportamiento financiero de la empresa, así como conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia y es necesaria para poder establecer el posicionamiento financiero en el que la empresa se encuentra dentro del entorno empresarial y económico en el que se desenvuelve (Mantuano Zambrano, 2015, p. 4).

Por lo tanto, el análisis financiero es una herramienta de la gestión financiera que permite evaluar y analizar los resultados que obtiene una empresa en un determinado periodo de tiempo utilizando información financiera proveniente de los estados financieros, este análisis permite realizar un diagnóstico situacional del desenvolvimiento financiero de la empresa y así poder conocer si existen problemas y de ser el caso dar los correctivos necesarios para mitigar riesgos.

Una organización puede realizar un análisis financiero mediante la aplicación de diferentes métodos como:

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical
- Aplicación de Indicadores Financieros

1.1.8.1. Análisis horizontal

El análisis horizontal según (Lavallo Burguete, 2017, pps. 9-16), consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos, en el que se puede observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y a la vez identificar si los cambios que se han presentado son importantes o no para la atención pertinente.

Además, nos ayuda a identificar el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los diferentes estados financieros para determinar el crecimiento o decrecimientos de estas para la adecuada toma de decisiones. Es conocido también con el nombre de análisis de

tendencias ya que nos indica la tendencia que llevan las diferentes cuentas de los estados financieros que se estén evaluando o analizando, en los diferentes periodos de tiempo.

Cabe recalcar que este tipo de análisis se debe aplicar en periodos de tiempos similares, de diferentes años ya sean estados financieros anuales, trimestrales o mensuales, pues siempre se debe comparar al menos tres periodos diferentes con el fin de que sirva como pauta para hacer predicciones del comportamiento financiero de una empresa, tomando como base la tendencia de las cuentas que se analicen.

Para obtener los indicadores o porcentajes de aumentos o disminuciones de los diferentes rubros del análisis horizontal basta con dividir la cifra de cada cuenta del año más reciente, entre su recíproca del año anterior y restarle.

Fórmula:

$$\text{Indicador} = (\text{cifra 1} - \text{cifra 0}) / \text{cifra 0}$$

1.1.8.2. Análisis vertical

El método de análisis vertical es considerado una de las técnicas más sencillas de análisis financiero, pues consiste en relacionar cada una de las cuentas del balance general y estado de resultados con un total determinado o cifra base dentro del mismo estado. Este análisis es de tipo estático ya que evalúa la situación financiera de la empresa en un momento determinado, sin tomar en consideración los cambios a través del tiempo (Lavalle Burguete, 2017, pps. 9-16).

Con el método del análisis vertical aplicado al balance general siempre se debe empezar a partir de las siguientes bases:

- Asignar el 100% al activo total
- Asignar el 100% a la suma del pasivo y el capital contable
- Cada una de las partidas del activo. Pasivo y capital deben representar una fracción de los totales del 100%

Además, este tipo de análisis es muy representativo ya que nos da una idea muy clara del comportamiento de las cuentas, pues es de gran utilidad para poder controlar este tipo de partidas en la empresa y como punto de partida para hacer pronósticos futuros de las finanzas de una empresa.

Fórmula:

$$\text{Porcentaje integral} = (\text{cifra parcial} / \text{cifra base}) * 100$$

1.1.9. Indicadores financieros

Un indicador financiero también denominado ratio financiero es una razón que matemáticamente muestra una relación entre dos números. Son un conjunto de índices, que resultan de la relación ya sea de dos cuentas que conforman el estado de situación financiera o a su vez del estado de pérdidas y ganancias; estos brindan información para una toma de decisiones oportuna y acertada por quienes conforman la empresa (Aching, 2015, p. 14).

Para (Arcoraci, 2011, p. 1), los indicadores financieros son una herramienta importante en la toma de decisiones pues mediante estos se puede obtener un diagnóstico rápido sobre la gestión económica y financiera de una organización pues al comparan estos resultados a través de una serie histórica permite diagnosticar la evolución empresarial y realizar análisis que utilizados como herramientas de proyecciones tanto económicas como financieras.

Un ratio financiero es el producto numérico derivado de la relación entre dos cuentas sean del estado de situación financiera o del estado de resultados; es importante tomar en consideración que el resultado obtenido por sí solo no posee mucho significado este llega a tener mayor relevancia cuando se comparan unos con otros resultados o a su vez se hace una comparación con resultados obtenidos de años anteriores y datos de empresas pertenecientes al mismo sector económico, así se podrá diagnosticar la situación financiera real de una empresa.

1.1.9.1. Clasificación de los indicadores financieros

La Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SUPERCIAS), organismo técnico que vigila y controla la organización, actividades y funcionamiento de las compañías en el Ecuador, presenta una lista de indicadores apropiados para un análisis y evaluación financiera en las empresas, mismos que se presentan a continuación:

Indicadores de liquidez

Estos indicadores se generan por la necesidad de medir la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo, pues ayudan a determinar qué tan fácil es para la empresa pagar la deuda convirtiendo los activos corrientes en efectivo. Por ende, sirven para determinar qué sucederá si se requiere que la empresa pague todas las deudas de manera inmediata en menos de

un año. De esta forma, el índice de liquidez aplicado en un momento dado en una empresa desde la perspectiva de amortizar inmediatamente su deuda actual en una situación especial.

El pensamiento de (Baca Urbina y Aranda, 2016, p. 164) establece que las razones de liquidez permiten identificar la capacidad que tiene una compañía para pagar sus obligaciones a corto plazo o a su vencimiento. En otras palabras, la liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

Tabla 3-1: Indicadores financieros de liquidez

INDICADOR TÉCNICO	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Vincula los activos corrientes con los pasivos de la misma naturaleza, cuanto mayor sea la proporción, más probable es que la empresa realice pagos a corto plazo.
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide la liquidez de una organización, así como su capacidad de pago, es decir la capacidad que posee la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin tomar en consideración las ventas de las existencias.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Realizado por: Apunte, N. 2020.

Indicadores de solvencia

Los índices de solvencia son aquellos que muestran la capacidad financiera de una empresa para poder cumplir con todas sus obligaciones de pago, no únicamente del efectivo, sino también de bienes y recursos disponibles. Este índice es el más utilizado para empresas que quieren analizar la posibilidad de invertir en nuevos proyectos, también está relacionado con la determinación de los riesgos de las operaciones de dichos acreedores y propietarios de empresas (Mantuano Zambrano, 2015, p. 6).

Tabla 4-1: Indicadores financieros de solvencia

INDICADOR TÉCNICO	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Determinar el grado de autonomía financiera, cuando el índice es alto, indica que la empresa es altamente dependiente de sus acreedores y su capacidad de endeudamiento es limitada o está experimentando una desinversión de capital y su estructura financiera tiene un alto riesgo.
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa.
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	Representa el número de unidades monetarias por cada unidad en la inversión de activos fijos. Si el coeficiente es igual o superior a 1, significa que todo el activo puede financiarse con el capital social de la empresa sin un préstamo de terceros.
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Es el número de unidades monetarias de activos adquiridas por cada unidad monetaria de capital; es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre los recursos de terceros.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Realizado por: Apunte, N. 2020

Indicadores de gestión

Este tipo de índices permiten establecer el grado de eficiencia en el que la administración de la organización maneja los recursos y la recuperación de los mismos, son utilizados para determinar la rapidez con la que varias cuentas se transforman en efectivo (Ortiz Anaya 2018, p. 30).

Tabla 5-1: Indicadores financieros de gestión

INDICADOR TÉCNICO	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.
Rotación del Activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	Refleja la capacidad de una empresa para generar ventas en base a una cantidad de determinados activos fijos.
Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Mide la eficiencia de uso de los activos totales, la relación también representa el número de veces que el activo se utiliza en un determinado nivel de ventas; es decir, que esto mide la efectividad de la administración.
Rotación Medio de Cobranza	$\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$	Indica el número de días que empresa tarda para recuperar las cuentas y documentos por cobrar; reflejando así la gestión y buena marcha empresarial.
Rotación Medio de Pago	$\frac{(\text{Cts y Doc. x pagar} * 365)}{\text{Compras}}$	Indica el número de días que requiere la empresa para cumplir con sus obligaciones de inventario.
Impacto de Gasto administración y ventas	$\frac{\text{Gasto de Adm. y Ventas}}{\text{Ventas}}$	Determina si el margen bruto puede verse afectado por la presencia de gastos operacionales, que contraerá una baja en el margen operacional y una disminución de las utilidades netas
Impacto de la carga financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	Muestra el porcentaje que representan los gastos financieros con relación a las ventas o ingresos de operación de la empresa.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Realizado por: Apunte, N. 2020

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento son aquellos que permiten evaluar las utilidades de la organización en relación con el nivel determinado en ventas, para controlar costos y gastos y convertir las ventas en utilidades; es decir, que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa (Jara, 2018, pps. 54-76).

Tabla 6-1: Indicadores financieros de rentabilidad

INDICADOR TÉCNICO	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rentabilidad Neta del Activo (DUPONT)	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}\right) \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}\right)$	Indica la capacidad del activo para generar utilidades, independientemente de la forma de financiamiento, bien sea con deuda o patrimonio.
Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas}-\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad con la que cuenta la empresa para cubrir los gastos operacionales y la generación de utilidades de impuestos.
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	Indica si la empresa es rentable, independientemente de su método de financiación. Está influenciada por el costo de ventas y los gastos operativos en los que intervienen.
Rentabilidad Neta de Ventas (ROS)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Determina la rentabilidad que genera la empresa luego de los impuestos o cargas impositivas del estado y de la misma empresa.
Rentabilidad Financiera (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Mide la rentabilidad de los fondos propios que posee una empresa, es decir, la relación entre el beneficio neto y las cifras patrimoniales de la entidad.
Rentabilidad de los Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	Calcula el rendimiento total de los activos de la empresa o la tasa de rendimiento para que se establezca un beneficio, debe superar el 5%.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Realizado por: Apunte, N. 2020

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas (Embotelladora de Agua Purificada Sin Gas), logrará que la empresa pueda contar con una determinada herramienta o lineamiento para conocer sobre la situación actual, además de la manera en la que se proyecta a la organización en un tiempo futuro, esto se debe realizar en base a una evaluación y análisis de la situación real con el fin de alcanzar las metas y objetivos institucionales establecidos.

Por lo tanto, se puede concluir que un modelo es aquel patrón que se debe seguir para la elaboración de diversas actividades, tareas, planes, programas y proyectos tanto en empresas públicas como privadas, logrando así obtener una mayor optimización de los recursos, que permitan disminuir los gastos y ayude a incrementar los beneficios esperados por la organización para establecer objetivos y poder cumplirlos.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación se utilizará un enfoque mixto mediante el cual se analizará y vinculará datos cualitativos y cuantitativos con el propósito de obtener información que permita comprender e interpretar de mejor manera el desarrollo de la investigación.

- *Enfoque cualitativo*

De acuerdo con (Gómez, 2019, p. 19) la investigación cualitativa es generalmente más exploratoria, un tipo de investigación que depende de la recopilación de datos verbales e información, de conducta u observaciones que pueden interpretarse de una forma subjetiva. Además, tiene un largo alcance y suele usarse para explorar las causas de problemas potenciales que puedan existir.

Este enfoque permitirá realizar una revisión y análisis de los diversos registros de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas (Embotelladora de Agua Purificada de Agua Sin Gas) acerca de los procesos administrativos y financieros actuales, acompañado de la utilización de la técnica de observación directa.

- *Enfoque cuantitativo*

Los autores (Alan & Cortez, 2018, p. 69) establecen que: “La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquella que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos”.

En el enfoque cuantitativo permitirá examinar y determinar datos estadísticos y numéricos presentes en el trabajo de investigación principalmente en la recolección de información de las encuestas aplicadas y tabuladas a los directivos y personal administrativo de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas. Por otro lado, se utilizarán los estados financieros de la empresa para su respectivo análisis horizontal y vertical, con la finalidad de efectuar un modelo de gestión financiero adecuado.

2.2. Nivel de investigación

De acuerdo con los objetivos establecidos en el trabajo de investigación y con la finalidad de cumplirlos oportunamente se abordará el tema de investigación mediante los siguientes niveles:

- *Nivel descriptivo:* es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto (Banea Paz, 2017, pps. 74-75).

En la investigación se realizará un estudio de carácter descriptivo que permitirá dar a conocer la situación actual de la empresa, sobre todo de los procesos administrativos y financieros que se desarrollan internamente en la organización. Ayudará al registro, análisis e interpretación de estos para que la empresa pueda tomar decisiones adecuadas y oportunas, dando solución a los problemas detectados mediante preguntas y análisis de datos que formarán la base de una hipótesis que permita información clara y precisa que contribuyan al desarrollo del trabajo.

- *Nivel exploratorio:* Analiza un tema o problema a investigar que ha sido poco o nada estudiado por lo que existen ideas vagas sobre el mismo (Rojas, 2015, p. 8).

Permitirá extraer información de la fuente directa que es la empresa mediante visitas al negocio, así como también se aplicará una encuesta y entrevistas dirigidas al personal administrativo y operativo de la empresa para así dar respuesta a las problemáticas encontradas.

2.3. Diseño de la investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

El diseño de la presente investigación es no experimental, pues no realizará la manipulación o el control de variables independientes, únicamente se las observará y recopilará como se presentan en su entorno en general, utilizando diferentes técnicas e instrumentos que faciliten su estudio.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

El diseño es transversal se desarrollará mediante una intervención en el trabajo de campo la cual permitirá la recopilación de datos e información en un entorno definido de investigación; es decir, que se analizará datos de las variables recopiladas en un periodo de tiempo determinado.

2.4. Tipo de estudio

- De campo

Las técnicas específicas de la investigación de campo tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que se usarán a lo largo de la investigación (Banea Paz, 2017, pps. 12-13).

El tipo de estudio será utilizado para la aplicación de encuestas y entrevistas al personal del mismo lugar en el que se produce el objeto de estudio, implica también la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin modificar variable alguna.

- Documental

De acuerdo con (Banea Paz, 2017, pps. 12-13) establece que la investigación documental consiste en la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos; es decir, un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas o posturas del estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

En el presente trabajo de investigación documental permitirá construir y llevar a cabo un marco teórico, mediante la utilización de publicaciones nacionales e internacionales, uso de artículos científicos originales y de revisión, informes finales de tesis de grado y posgrado, revistas especializadas, informe de fuentes empresariales públicas y privadas, entre otras para la generación de conocimiento.

- Aplicada

Genera y transforma el conocimiento teórico para la sociedad o el sector productivo mediante una aplicación directa a mediano plazo, utilizando información proveniente de investigaciones, prototipos o conceptos pasados (Lozada, 2014).

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta de modelo de gestión financiera enfocado en resolver las problemáticas financieras y económicas que presenta la entidad.

2.5. Población y muestra

De acuerdo con el pensamiento de (Bagua, 2019) población se define como conjunto de todos los elementos sobre los que se va a realizar la investigación, además se lo puede definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo en las que se observa una o más características de interés para el adecuado desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará una determinada medición y observación de variables.

Tabla 7-2: Población y muestra

Población		Cantidad
Personal Administrativo	Presidente	1
	Administrador	1
	Secretaria	1
	Contador	1
Personal Operativo	Jefe de producción	2
	Jefe de mantenimiento	1
	Jefe de seguridad	1
	Jefe de marketing y ventas	1
	Chofer	1
Junta General de Accionistas	Asociados	12
TOTAL		22

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas

Realizado por: Apunte, N. 2020

En la presente investigación se va a trabajar con el 100% de la población debido a que es una población pequeña, por lo tanto, no se aplicará el cálculo de la muestra para el desarrollo del trabajo. La Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas está constituida por 22 asociados de los cuales 10 de ellos cumplen con actividades en diversas áreas administrativa, presidencia, contabilidad, de ventas y producción. Cabe recalcar que los demás asociados también aportan con capital y trabajo, pero no tienen definido un cargo dentro de la empresa.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. *Métodos*

Los métodos utilizados en la investigación serán el método deductivo, inductivo y analítico.

- *Método deductivo:* es un método de razonamientos que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Banea Paz, 2017, pps. 43-44).

En la presente investigación este método se utilizará para realizar un análisis a los procesos administrativos y financieros que permitirán partir desde el análisis situacional de la empresa en forma global para luego analizar cada punto negativo o falencia que se encuentre dentro de la misma.

- *Método inductivo:* aquel que a partir de la observación sobre el objeto particular de investigación establece generalidades; es válido siempre y cuando exista un número considerable de observaciones para realizar comparaciones y respaldar el resultado (Hernández y Duarte, 2018, p. 62).

Se utilizará principalmente el análisis y razonamiento de falencias que presente la empresa para poder emitir correctivos y llegar a conclusiones de aplicación de carácter general que se originan a partir de hechos particulares que son aceptados como válidos. Utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existe entre ellos.

- *Método analítico:* evalúa cada elemento del objeto de estudio a investigarse con la finalidad de determinar el origen, las causas y efectos del mismo (Hernández y Duarte, 2018, p. 63).

Este método contribuirá de los diferentes datos obtenidos aplicando técnicas y herramientas de investigación para determinar cuáles son los aspectos más relevantes que generan problemas en el proceso de gestión, entonces se podrá determinar la solución más factible para mejorar la condición en la que se encuentra la organización.

2.6.2. Técnicas

- *Encuesta:* es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas (Bernal, 2010, p. 194).

La elaboración y aplicación de una encuesta permitirá recopilar la información primaria por parte de los directivos y empleados de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas (Embotelladora de Agua Purificada Sin Gas). La encuesta se fundamenta en un cuestionario

constituida por un conjunto de preguntas que se prepara con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo del trabajo.

- *Entrevista:* es aquella técnica que se encuentra guiada a establecer contacto directo con aquellas personas que son consideradas fuente de información y que, a diferencia de la encuesta, la entrevista tiene como principal objetivo obtener información que sea de interés para el trabajo de investigación (Bernal, 2010).

Para el efecto de la investigación se realizará una entrevista con preguntas abiertas y cerradas aplicada a los directivos y socios de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas ubicada en el Catón Guaranda, Provincia de Bolívar.

- *Observación directa:* consiste en confrontar el fenómeno que se desea comprender y describirlo, tomar nota de sus peculiaridades, de su entorno, en fin, detallarlo (Díaz, 2011, p. 7).

Este instrumento de investigación servirá para levantar información necesaria y registrar el comportamiento, hechos y procesos internos, pues al mantener contacto directo con la empresa serán de ayuda y complementarán el diseño de la propuesta para mejorar el manejo de los recursos disponibles de la asociación.

2.6.3. Instrumentos

Los instrumentos a utilizarse para cada técnica de investigación son:

- *Cuestionario:* es un formato redactado en forma de interrogatorio donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar (Münch & Ángeles, 2015, p.73).

Para la encuesta se aplicará como un instrumento un cuestionario conformado por un conjunto de preguntas relevantes con un enfoque de recepción de las opiniones y perspectivas de los trabajadores de la empresa Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas para así determinar el diagnóstico empresarial.

- *Guía de observación:* En la observación se emplean instrumentos tales como: diario de campo, libreta o cuaderno de notas, cámara fotográfica y de video (Campos y Lule, 2012, p. 56).

Este instrumento permitirá levantar información directa de la empresa enfocándose en aspectos relevantes que ayuden a dar mayor sustento y veracidad al trabajo de investigación.

- *Guía de entrevista*: tiene como finalidad obtener información necesaria para comprender de manera completa y profunda el fenómeno de estudio que gira a un tema particular y puede dar cabida a nuevas preguntas que nos permitan obtener más información que facilite la investigación (Hernández et al., 2014, p. 424).

El documento estará dirigido al presidente y al administrador de la empresa, el cual estará conformado con preguntas relevantes para obtener información oportuna y verídica que contribuya al trabajo de investigación.

2.7. Hipótesis según el nivel o alcance de investigación

2.7.1. Variable independiente

Modelo de Gestión Administrativo y Financiero

2.7.2. Variable dependiente

Manejo de recursos económicos y financieros

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Análisis e interpretación de las encuestas realizadas al personal*

El día 06 de enero de 2021 se aplicó una encuesta al personal administrativo y operativo de la empresa, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Pregunta 1.- ¿Existe en la asociación un modelo de gestión administrativo y financiero que permita identificar problemas existentes en la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficaz?

Tabla 8-3: Existencia de un modelo de gestión administrativo y financiero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	22	100%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

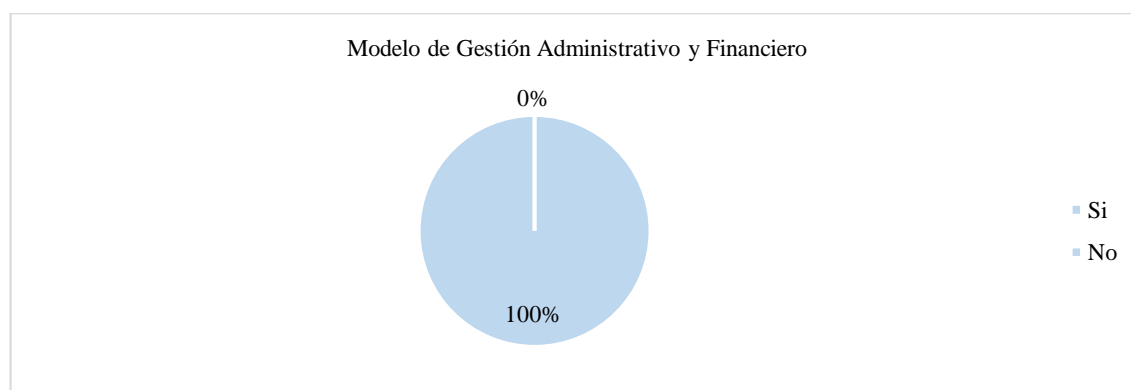


Gráfico 10-3. Existencia de un modelo de gestión administrativo y financiero

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2020

Análisis

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados y el personal administrativo que laboran en la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, manifestaron en forma unánime el 100% la inexistencia de un modelo de gestión administrativo y financiero como herramienta organizacional, lo que afirma la idea a defender planteada.

Pregunta 2.- ¿Conoce usted la planificación estratégica de la asociación?

Tabla 9-3: Conocimiento de la planificación estratégica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	27%
No	16	73%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

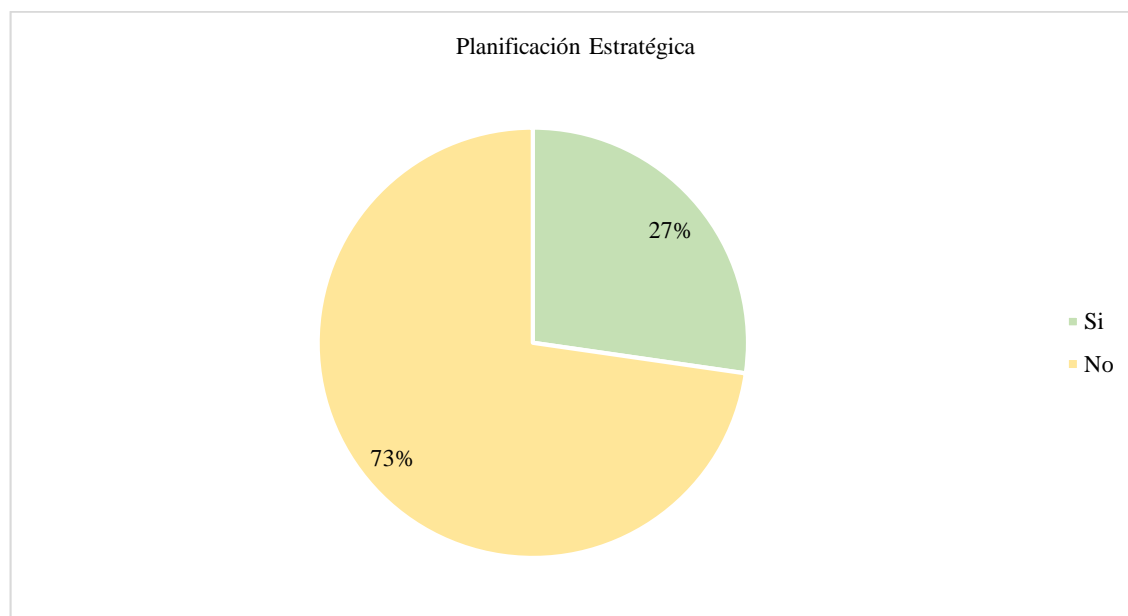


Gráfico 11-3. Conocimiento de la planificación estratégica

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

En lo referente a la planificación estratégica de la asociación, el 27% indicó que si conoce el proceso de gestión que permite a la organización definir y establecer objetivos; sin embargo, el 73% correspondiente a 16 empleados que a la vez son socios y forman parte de la empresa, manifestaron que desconocen de dicho proceso. La principal razón por la que no comprendían la planeación estratégica es la falta de socialización por parte de los altos directivos y la carencia de elementos como misión, visión, valores, objetivos, etc. que indudablemente mejorarían el desempeño de la organización caso contrario aumentan en gran medida las posibilidades de riesgo y fracaso.

Pregunta 3.- ¿En la asociación existe documentación que regule las responsabilidades de cada uno de los socios o empleados?

Tabla 10-3: Existencia de un manual de funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	27%
No	16	73%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

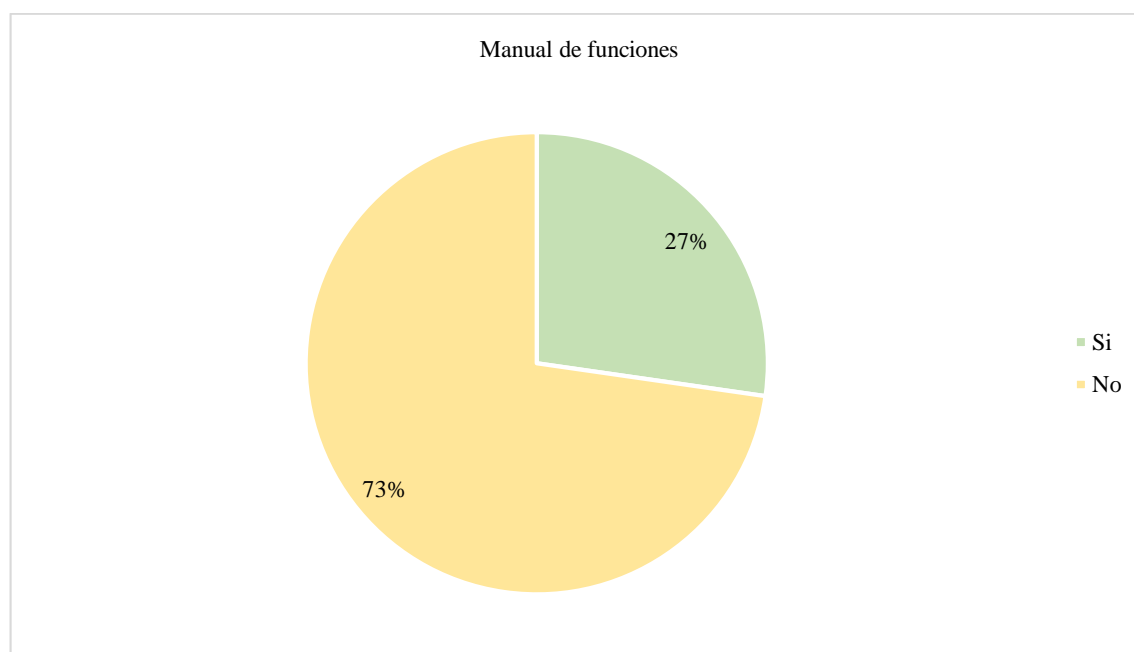


Gráfico 12-3. Existencia de un manual de funciones

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

En cuanto a la existencia de documentación que regule las responsabilidades dentro de la organización, el 27% de los empleados correspondiente a 6 personas indicaron que si existía un registro en donde se establece las funciones de cada uno de los trabajadores; no obstante, el 73% del personal manifestó que no se ha dado a conocer ningún tipo de guía o manual de funciones que facilite información del cargo que ocupa conjuntamente con las políticas y responsabilidades para que la toma de decisiones de la asociación fuese más objetiva.

Pregunta 4.- ¿Cuántos años lleva formando parte de la asociación?

Tabla 11-3: Experiencia laboral en la asociación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0%
De 1 a 3 años	2	9%
De 3 a 5 años	5	23%
Más de 5 años	15	68%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

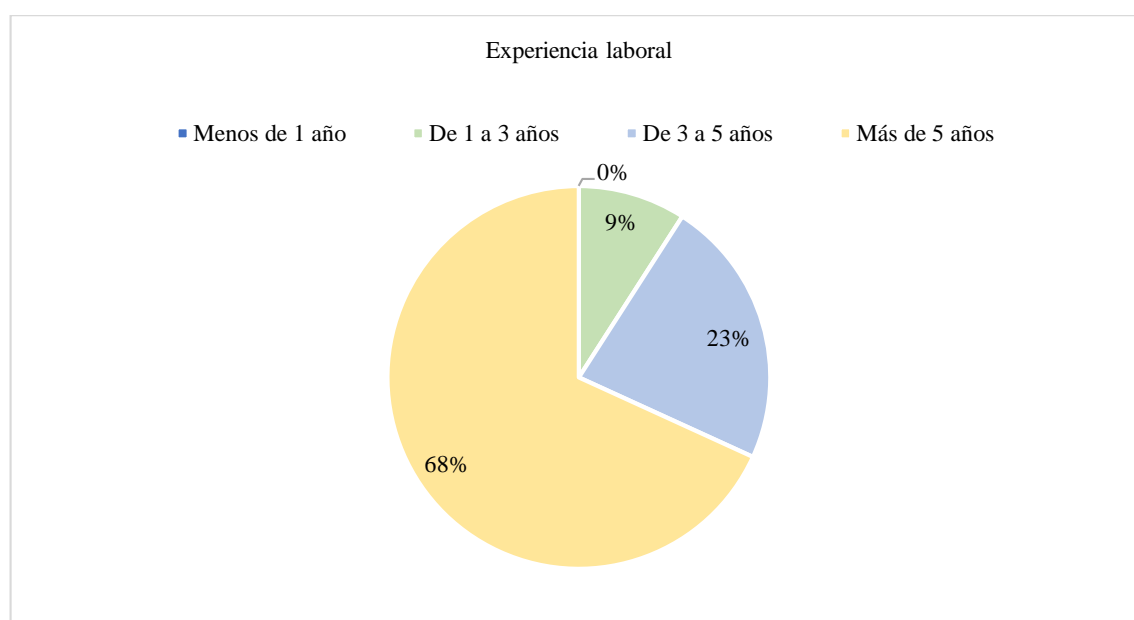


Gráfico 13-3. Experiencia laboral en la asociación

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

A través del gráfico se puede observar que el 68% del personal que forma parte de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, manifestó que ha estado laborando por más de 5 años por lo que han desempeñado varios cargos y funciones dentro de la misma; sin embargo, la empresa no ha tenido un crecimiento y expansión significativa dentro del mercado. Por otro lado, el 23% mencionó que forma parte de la asociación de 3 a 5 años, miembros que el 9% se ha constituido en un tiempo aproximado de 1 a 3 años, lo cual evidenció que 2 personas se han integrado para aportar con trabajo y capital a la organización, tratando de contribuir con el crecimiento y expansión de la misma.

Pregunta 5.- ¿Señale su nivel de formación académica?

Tabla 12-3: Nivel de formación académica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	9	41%
Superior	13	59%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

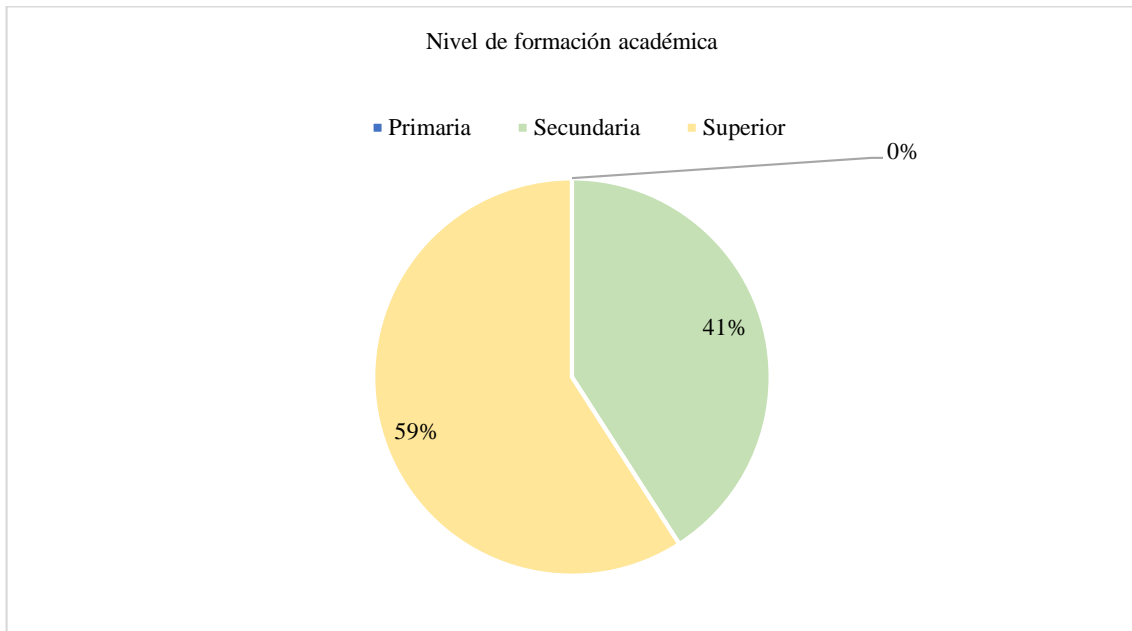


Gráfico 14-3. Nivel de formación académica

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

En lo referente al nivel de formación académica que tiene cada uno de los empleadores, el 59% del personal mencionó que tiene un nivel académico superior; es decir, que han cursado y terminado el aprendizaje académico impartido en la universidad, por lo que se encuentran totalmente capacitados para entender cualquier tema que concierne con el éxito de la asociación. Mientras que el resto del personal correspondiente al 41% indicaron que poseen un nivel secundario, en el que han adquirido herramientas para aprender a lo largo de la vida, a través del desarrollo de competencias que les permitirá aportar y comprender ciertos aspectos positivos que contribuyan al crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

Pregunta 6.- ¿Conoce usted cuál es el presupuesto asignado para su departamento?

Tabla 13-3: Conocimiento del presupuesto asignado por departamento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	14%
No	16	73%
Parcialmente	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

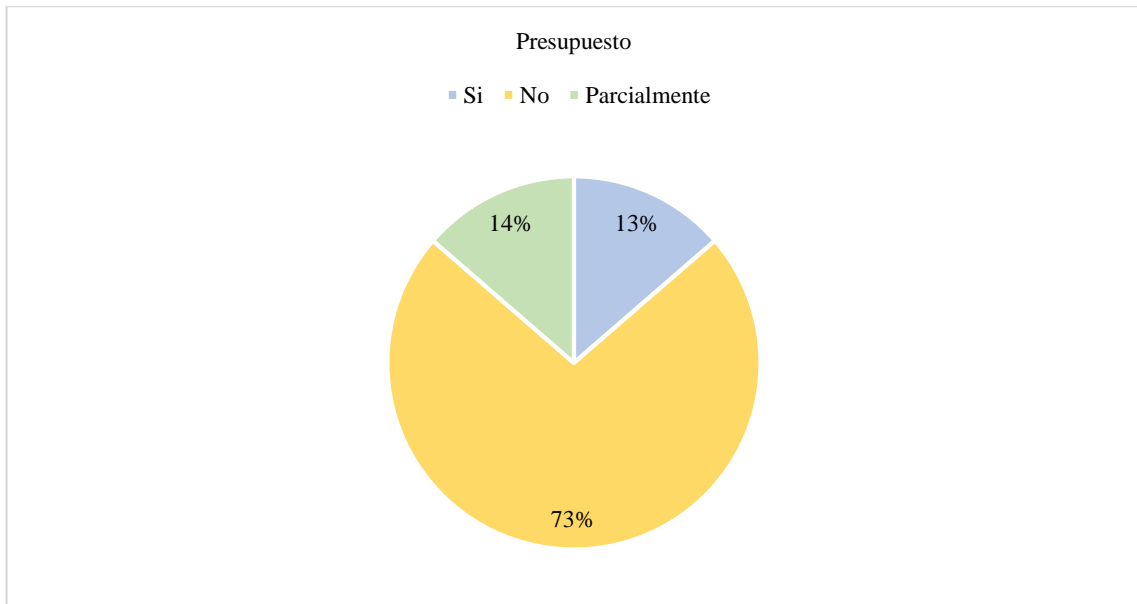


Gráfico 15-3. Presupuesto asignado por departamento

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

En cuanto al presupuesto asignado para cada departamento el 73% del personal manifestó que desconocen cuánto dinero se asignan para el cumplimiento de sus funciones ya que la mayoría de las decisiones se toma empíricamente por los directivos. Por otro lado, el 13% indicó que si conocen el presupuesto asignado; sin embargo, estas respuestas fueron emitidas por la alta dirección teniendo en cuenta que ellos tal vez administran los recursos disponibles a su conveniencia, mientras que el 14% con una mínima diferencia del anterior, solo se relacionaba con el presupuesto de forma parcial; es decir, que la empresa revela información incompleta mostrando así una inadecuada organización y coordinación general.

Pregunta 7.- ¿Considera usted que las metas propuestas se han cumplido en su totalidad?

Tabla 14-3: Cumplimiento de metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	27%
No	9	41%
Parcialmente	7	32%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

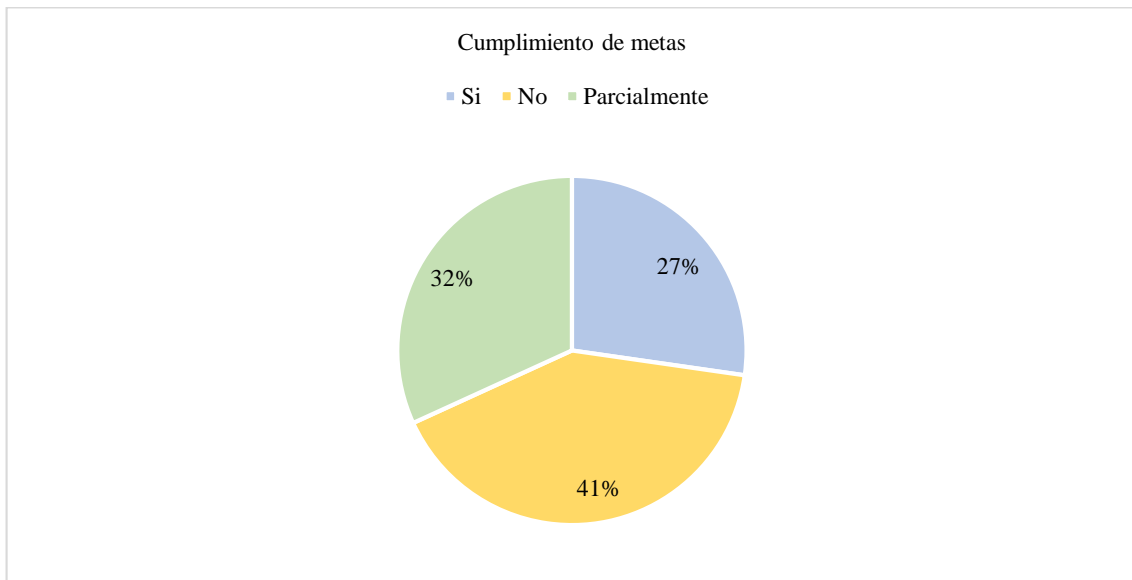


Gráfico 16-3. Cumplimiento de metas

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

Como se puede observar en la pregunta sobre el cumplimiento de metas de la asociación, el 41% de los colaboradores que integran la empresa mencionaron que no se han cumplido en su totalidad, teniendo en cuenta que algunos de ellos desconocen cuáles son las metas por lograr que propone la organización, pues esto se debe a una falta de comunicación y socialización con todos los integrantes. Sin embargo, el 27% indicó que, si se han cumplido en su totalidad cada uno de los objetivos propuestos, cuestionando que el 32% manifestó que los logros se han cumplido parcialmente dando lugar a una falta de participación entre los empleados y la alta dirección.

Pregunta 8.- ¿Se comunica oportunamente y de forma eficiente la información financiera de la asociación?

Tabla 15-3: Comunicación de la información financiera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	14%
No	12	55%
Parcialmente	7	32%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2020.

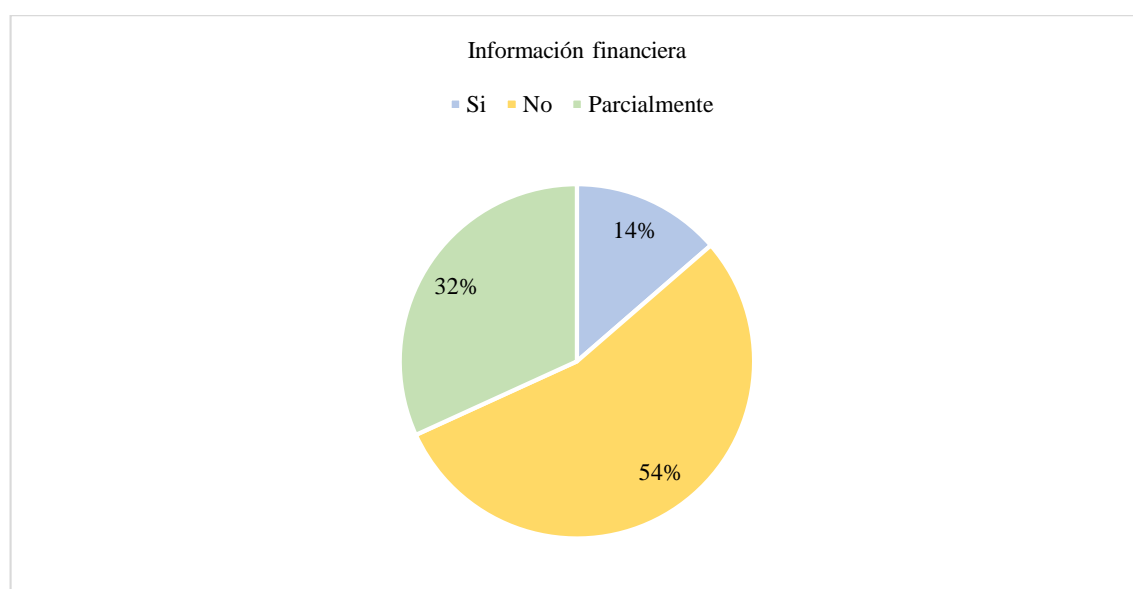


Gráfico 17-3. Comunicación de la información financiera

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

El 54% de los empleados de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas manifestaron que no se comunica de forma oportuna y eficiente la información financiera de la empresa, pues la falta de herramientas e instrumentos financieros impide una socialización con todos los miembros que conforman la empresa, así mismo el 32% del personal indicó que si conoce; sin embargo, esto se lleva a cabo de forma parcial y mientras que solo el 14% de los colaboradores pertenecientes a la alta dirección manejan la información financiera sin tener en cuenta que debería hacer partícipe a todo el personal que labora dentro de la organización.

Pregunta 9.- ¿Utiliza la asociación indicadores para medir la gestión de los miembros de los departamentos?

Tabla 16-3: Utilización de indicadores para medir la gestión en la asociación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	22	100%
Parcialmente	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

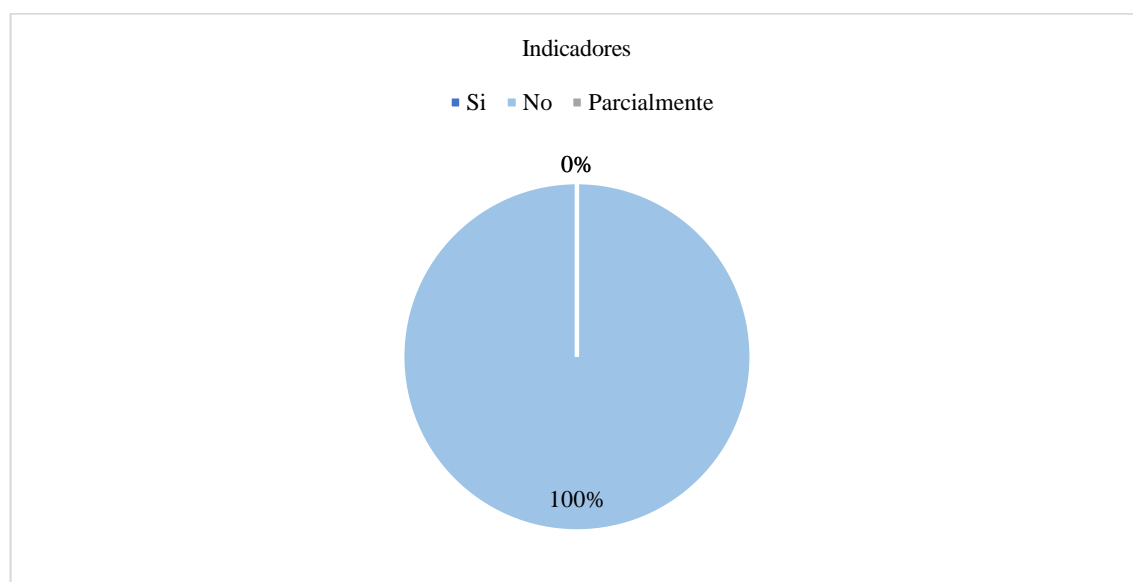


Gráfico 18-3. Utilización de indicadores para medir la gestión

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

En cuanto a la utilización de indicadores para medir la gestión de los departamentos, el 100% del personal manifestó que no utilizan ninguna categoría de indicadores ya que dentro de la asociación el personal no está altamente capacitado para realizar un seguimiento, evaluación y medición de los procesos que se realizan para dar cumplimiento a la operación de la organización. Por esta razón, es indispensable que una empresa emplee el cálculo de los indicadores financieros que no solo permitirá evaluar el desempeño y la gestión administrativa – financiera, sino también la toma de decisiones acertadas para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Pregunta 10.- ¿Ha recibido algún incentivo por parte de la empresa reconociendo su excelente labor?

Tabla 17-3: Incentivo al personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	27%
No	16	73%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

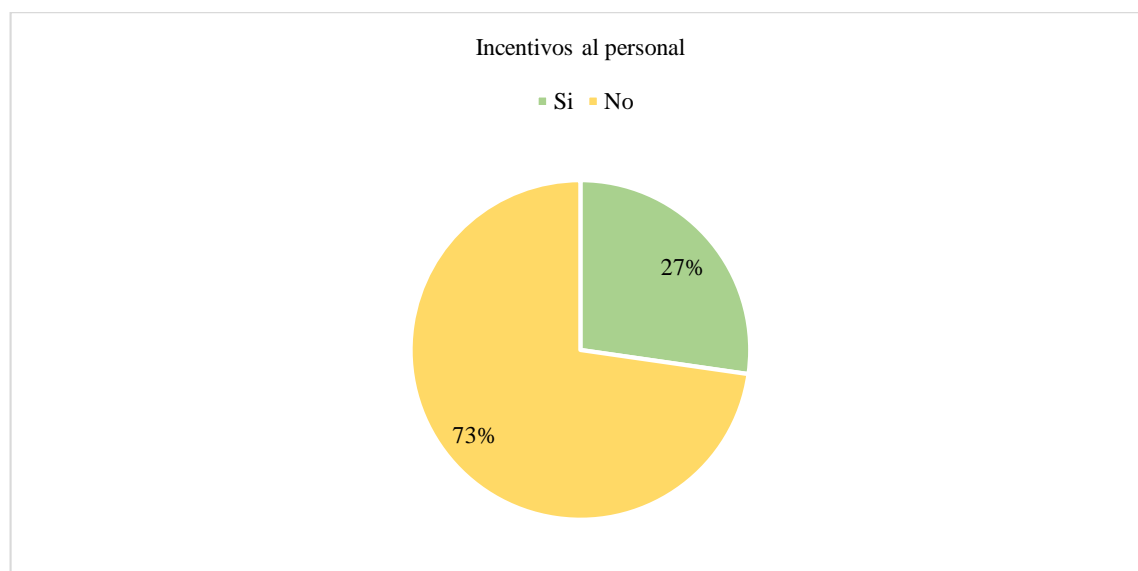


Gráfico 19-3. Incentivos al personal

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

En lo referente a la capacidad que tiene la empresa de mantener a sus empleados motivados, el 73% manifestó que no han recibido ningún tipo de incentivo que permita cumplir sus actividades de manera eficaz y eficiente, pues probablemente no existía una fuente que proporcione recursos para mejorar aquellas debilidades que mantiene la asociación acotando que si fuese ese el caso, los trabajadores se sentirían comprometidos con su trabajo; sin embargo, el 27% del personal mencionó que si han recibido incentivos por su labor dentro de la empresa, cabe recalcar que predominaba la alta dirección y claramente se evidencia que ellos no garantizaban una distribución equitativa.

Pregunta 11.- ¿Considera que el lugar de trabajo es el adecuado para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 18-3: Ambiente laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	23%
No	7	32%
Parcialmente	10	45%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

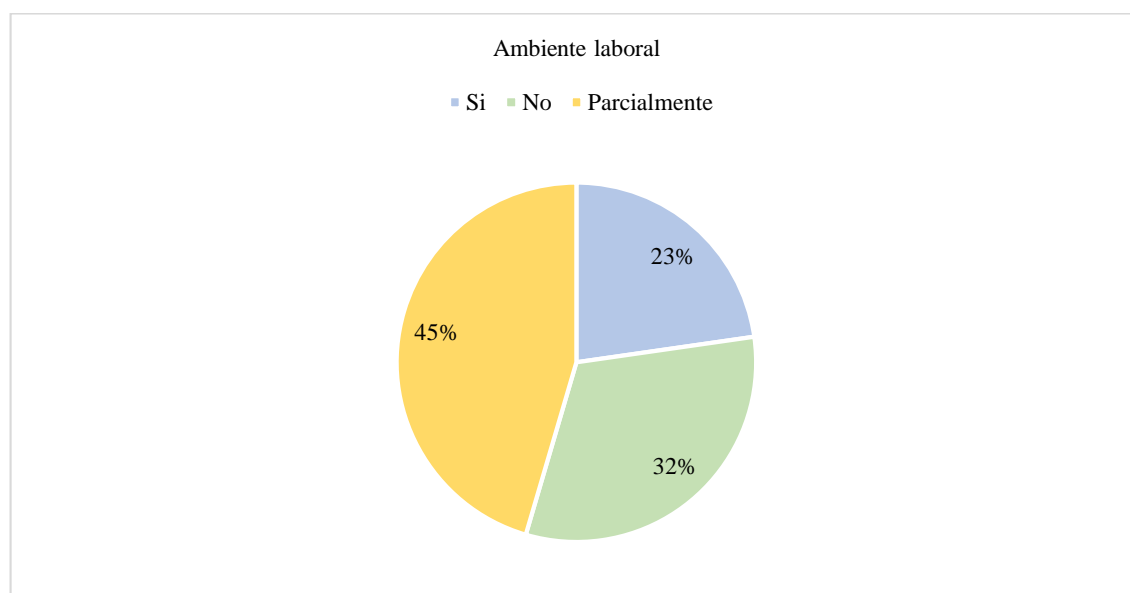


Gráfico 20-3. Ambiente laboral

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

Del gráfico anterior, conforme al ambiente laboral que ofrece la asociación a sus empleados, el 23% mencionó que si existe un espacio adecuado para el cumplimiento de funciones, pero no se encontraba bien distribuido, mientras que el 32% indicó que no existe un clima laboral debido al mal manejo por parte de la alta dirección en cuanto a las falencias entre áreas y personas, mientras que el 45% afirmó que el lugar donde desempeñan sus actividades no es regular, se encontraba en término medio pues no resulta ser un factor clave para establecer relaciones de trabajo ya que no mantiene las condiciones adecuadas para lograr la satisfacción en el mismo.

Pregunta 12.- ¿Considera necesario que se implemente un modelo de gestión administrativo y financiero en la asociación a la que pertenece?

Tabla 19-3: Implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

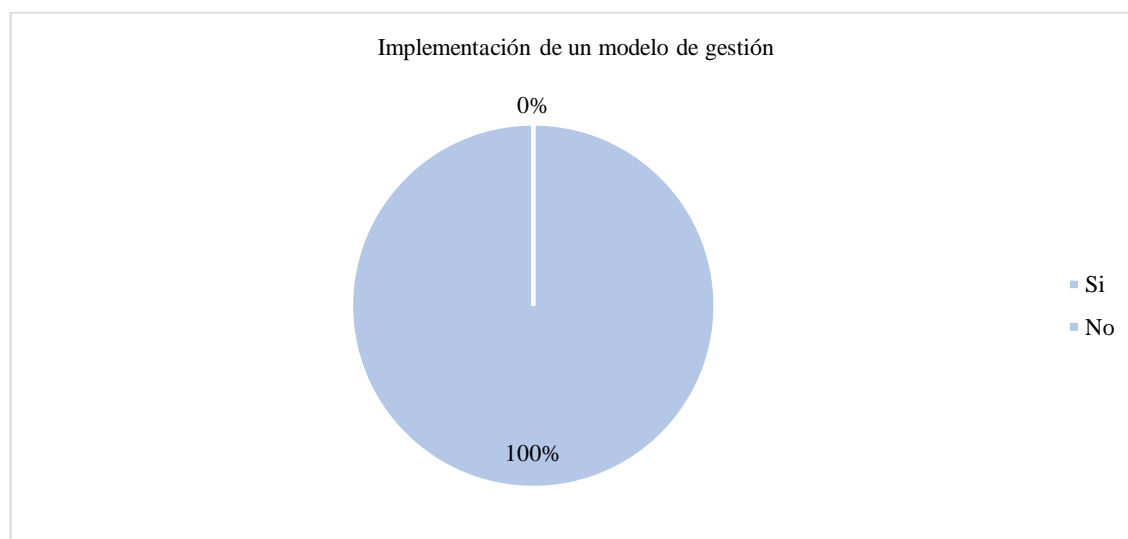


Gráfico 21-3. Implementación de un manual de gestión administrativo y financiero

Fuente: Encuesta al personal de la asociación

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

Esta encuesta realizada a los empleados de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas nos lleva a que el 100% de las personas quienes conforman la empresa consideraron que es necesario implementar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero, pues la mayoría de ellos dieron a conocer ciertas falencias que mejorarían con el diseño de un modelo de gestión, los colaboradores supieron manifestar que resulta de gran importancia ya que permitirá una mejor gestión de los recursos que dispone la empresa, sirviendo como clave y base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma, a través de procesos como la planificación, organización, dirección y control de los procesos. Además, al no existir un manual de este tipo las falencias en la administración y manejo de la empresa son evidentes, pero podrían mejorar con una guía que presente medidas correctivas para una mejora continua de los puntos negativos

existentes. Así mismo se agrega que es importante tener conocimientos en el ámbito administrativo y financiero, y establecer objetivos y metas a lograr, misión, visión, valores y principios que muestren la imagen corporativa de la empresa a sus clientes. Finalmente, adicionaron que sería una herramienta indispensable ya que repercutirá en la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el mercado. Se pudo evidenciar que la empresa no contaba con ningún modelo de gestión financiera puesto que la administración que se hace sobre la misma es de manera empírica lo que anteriormente conllevó a no realizar ningún análisis, estudio o determinación técnica que muestre la realidad de la empresa y ayude a tomar mejores decisiones.

3.1.2. *Entrevista aplicada al presidente de la asociación para el desarrollo comunitario Cuatro Esquinas*

Compromiso: Requerimos de su colaboración para efectuar una recopilación de datos e información para diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero.

Pregunta 1.- ¿Ha definido claramente la misión y visión de su empresa, las mismas que se registran en documentos para conocimiento del personal y clientes?

No se han determinado con claridad y debido a la falta de validez de estos elementos, es imposible conocer qué espera lograr la empresa en el futuro. Además, la asociación no tiene definida principios, valores, slogan, lo que tiene es el logotipo que aparece en los productos que producen bajo la propia marca. Sin embargo, nuestro fin es crecer y expandir el segmento de mercado.

Pregunta 2.- ¿Ha establecido objetivos a corto y largo plazo relacionados con el logro de los objetivos generales de la empresa?

En ciertas ocasiones se han establecido metas a corto plazo que por factores externos no se han dado cumplimiento.

Pregunta 3.- ¿Existen políticas de ventas y compras, así como una planificación de presupuestos mensuales que se consideren exitosos?

No se han establecido políticas y estrategias para llevar una gestión adecuada de los recursos empleados para la actividad económica que realiza la empresa, pues la falta de asesoría hace que se aplique todo de manera empírica.

Pregunta 4.- ¿Realiza periódicamente un control acerca de los planes de trabajo?

Se realizan reuniones para realizar controles de rutina con el fin de conocer cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la asociación; sin embargo, no existen métodos de control adecuados para mejorar el desempeño.

Pregunta 5.- ¿Existe alguna herramienta o documento que sirva de guía para mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en su empresa, de no ser este el caso considera que sería necesario implementar un modelo de este tipo?

Al momento no contamos con un modelo que sirva de guía para el desarrollo y control adecuado de los procesos dentro de la asociación; sin embargo, se considera que es de gran importancia implementar uno permita conocer la forma correcta para un manejo adecuado de los recursos.

3.1.3. *Entrevista aplicada al administrador de la asociación para el desarrollo comunitario Cuatro Esquinas*

Compromiso: Requerimos de su colaboración para efectuar una recopilación de datos e información para diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero.

Pregunta 1.- ¿Ha definido claramente la misión y visión de su empresa, las mismas que se registran en documentos para conocimiento del personal y clientes?

Hemos definido estos elementos de forma empírica conjuntamente con la alta dirección, tomando en cuenta que no existe documentación o registros que plasmen la visión y misión de la asociación para conocimiento del personal y clientes.

Pregunta 2.- ¿Ha establecido objetivos a corto y largo plazo relacionados con el logro de los objetivos generales de la empresa?

No se han planteado objetivos a largo plazo y muy pocos a corto plazo ya que no existe una planeación bien definida a través de una guía desarrollada que permita el crecimiento progresivo de la asociación.

Pregunta 3.- ¿Existen políticas de ventas y compras, así como una planificación de presupuestos mensuales que se consideren exitosos?

Las actividades de aprovisionamiento de materia prima y las políticas comerciales se ejecutan todos los días, pero no se han definido estrategias eficaces y eficientes.

Pregunta 4.- ¿Realiza periódicamente un control acerca de los planes de trabajo?


No se realiza ningún sistema de control de las actividades que se realizan en la asociación.

Pregunta 5.- ¿Existe alguna herramienta o documento que sirva de guía para mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en su empresa, de no ser este el caso considera que sería necesario implementar un modelo de este tipo?

La asociación no cuenta con el personal adecuado, ni una asesoría confiable para diseñar un manual que permita guiar a la empresa al logro de objetivos; por lo tanto, si es conveniente implementar una herramienta que permita plantear políticas y estrategias.

3.1.4. Guía de observación

Tabla 20-3: Guía de observación

EMPRESA: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas	
TEMA: Diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero	
FECHA: 20/12/2020	
N°	Aspectos Generales
1	La asociación no cuenta con departamentos divididos.
2	La empresa no cuenta con guías o manuales para llevar una administración adecuada.
3	No ofrece capacitación al personal para que el cumplimiento de actividades sea más eficaz y eficiente.
4	La forma de tomar decisiones es de manera empírica, entre el presidente y administrador de la asociación.
5	No cuenta con políticas de ventas, administración de cuentas por cobrar, administración del capital.
6	No tienen una planificación previa para cumplir con las actividades.
7	Escasa aplicación de estrategias de comercialización.
8	No tiene documentos o registros que regulen las funciones del personal que labora en la asociación.
9	No han accedido a apoyos gubernamentales.
10	No han establecido metas y objetivos para lograr el crecimiento y sostenibilidad empresarial.
Evaluado por: Nicole Apunte Badillo	
Firma: 	

Fuente: Visita a la empresa.

Realizado por: Apunte, N. 2020

3.1.5. *Discusión de Resultados*

3.1.5.1. *Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas*

Una vez realizado el estudio pertinente de la asociación por medio de las encuestas aplicadas a los trabajadores se obtuvo información que nos ayuda a conocer la situación de la empresa en la actualidad, pues el personal de la empresa desconoce la existencia de una planeación estratégica y de poseer una no se ha socializado con todo el personal que labora dentro de ella para que puedan tener un conocimiento de elementos como la misión, visión, valores, objetivos, entre otros. Además, la inexistencia de un correcto y bien elaborado manual de funciones impedía facilitar información del cargo que ocupan los trabajadores conjuntamente con las políticas y responsabilidades que se debían cumplir para tener una toma de decisiones más objetiva. Así mismo, la carencia de herramientas financieras como el cálculo de los indicadores impidió dar a conocer información que mantenía la asociación para evaluar el desempeño y la gestión administrativa – financiera.

Uno de los puntos favorables que tuvo esta empresa es que los socios se reunían periódicamente para conocer la situación de la empresa; sin embargo, los trabajadores hacían caso omiso a las sugerencias, pues no poseer indicadores de desempeño es una gran falencia para la empresa debido a que el personal ha estado trabajando sin llegar al objetivo propuesto de la empresa, a la vez seguirá estancada y la idea es que se mejore y sea conocida, por otro lado uno de los factores que se pudo mencionar fue la crisis del país que afectó en gravemente a las empresas, pero al ser un producto de primera necesidad las ventas no se redujeron en gran medida.

En todo caso, los colaboradores mencionaron la inexistencia de un modelo de gestión administrativo y financiero como herramienta organizacional, lo que afirmó una vez más la idea a defender. La Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas debe implementar capacitaciones en ciertas áreas donde existen falencias para poder incentivar al personal a cumplir metas que indudablemente mejorarán el desempeño de la organización caso contrario aumentan en gran medida las posibilidades de riesgo y fracaso de la empresa.

3.1.5.2. *Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al presidente y administrador*

En la entrevista realizada al presidente y administrador de la asociación se evidenció que los elementos que constituyen una planificación estratégica no están definidos claramente, debido a la falta de validez de estos documentos es imposible que la asociación cumpla objetivos y metas

que le permitan crecer dentro del mercado, pues esta situación impide plantear metas a corto y largo plazo a pesar de que estas son consideradas para fundamental para el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, los directivos mencionaron que no existe una guía para mantener una adecuada gestión administrativa y financiera de los recursos financieros y económicos que dispone la empresa; el principal problema fue que la mayoría tiene un desconocimiento de la información financiera ya que la contabilidad lleva una persona externa a la empresa que reunía solo al personal administrativo para dar a conocer la situación que atraviesan, mas no a los socios y en este caso empleados que realizan diversas funciones.

3.2. Marco propositivo

La estructura dentro del marco propositivo del presente trabajo de titulación consta de cuatro fases que se van a desarrollar a continuación:

Tabla 21-3: Faces de modelo de gestión

Fase Preliminar	Información de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos Empresariales - Organigrama
Fase de Diagnóstico	Análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno y externo de la empresa (FODA) - Análisis Vertical - Análisis Horizontal - Indicadores Financieros
Fase de Planeamiento	Diseño de modelo conceptual de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Definición - Alcance del modelo - Objetivos de la propuesta - Propuesta de diseño de la misión y visión - Propuesta de diseño de principios y valores empresariales - Propuesta de diseño del organigrama - Asignación de responsabilidades - Flujograma de procesos - Plan operativo anual - Políticas financieras - Proyecciones financieras
Fase de Seguimiento y Control	Sistemática de control	<ul style="list-style-type: none"> - Directrices para el sistema de monitoreo y control.

Realizado por: Apunte, N. 2021

3.2.1. *Introducción*

La Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas (Embotelladora de Agua purificada sin Gas) es una empresa privada que mantiene por actividades económicas la producción de aguas minerales naturales y la comercialización de agua embotellada purificada sin gas en diferentes presentaciones, la misma que inició sus actividades el 20 de septiembre de 1993, está ubicada en el Cantón Guaranda, Parroquia Guanujo.

En el mundo globalizado de hoy, el modelo de gestión administrativo y financiero fue una herramienta gerencial de gran ayuda para la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas un buen manejo de la gestión administrativa y financiera, formaron la base fundamental que contribuya al desarrollo y posicionamiento de las empresas, es por esta razón que en la actualidad la mayoría de las organizaciones tratan de consolidar métodos eficaces que hagan eficiente el uso de las finanzas hasta conseguir un posicionamiento dentro del mercado.

Luego de haber efectuado un análisis para la investigación se identificaron los principales aspectos que fueron estimados dentro del modelo de gestión propuesto con la finalidad de orientar la gestión y el uso eficiente de los recursos disponibles. La entidad no contaba con guías que permitan a la alta dirección tomar decisiones, sino más bien las realizaban de manera empírica; es por ello que la importancia de la presente propuesta significó el inicio de un manejo adecuado de la información real manteniendo antecedentes que sean respaldo para el futuro de la empresa.

3.2.2. *Antecedentes*

La Asociación no mantenía manuales o guías para el manejo eficiente de los recursos disponibles, además poseía un manual de funciones escaso lo que dificultaba llevar un control adecuado de las actividades que realizan cada uno de los empleados; así mismo, en referencia a la adquisición de materiales para el proceso de embotellamiento del agua la asociación no dispuso una planificación previa pues esta se realizaba según sea la necesidad.

En lo referente al manejo de los recursos económicos de la asociación se puede mencionar que para el año 2018 las ventas fueron de USD 73.661,26, mientras que para el año 2019 las mismas han ido en ascenso por un monto de USD 76.574,00 observando que entre los dos periodos existe un aumento del 4% aproximadamente. Por otro lado, para el 2020 sus ventas fueron de USD 76.578,20 con un ligero incremento del 0,01% lo cual indicó que sus ingresos a pesar de factores externos como la pandemia no han tenido un incremento significativo. Se evidenció claramente una inadecuada gestión, administración y distribución de los recursos que posee la empresa, es

así, que luego del análisis de las notables falencias, el administrador estuvo de acuerdo al realizar un estudio que pueda brindar un diseño de modelo de gestión para el manejo adecuado de dichas debilidades y amenazas que arremeten contra la sostenibilidad y permanencia de la asociación en el mercado.

3.2.3. Filosofía empresarial

Misión

Somos una empresa de purificación de agua de excelente calidad, mediante supervisión estricta y rigurosa con los más altos estándares de calidad en el mercado, satisfaciendo la necesidad de los consumidores.

Visión

Ser una empresa líder en venta de agua purificada y mantenerse como líder en el mercado, generando absoluta confianza y ser reconocida como una organización que se preocupa por ofrecer un excelente servicio, contando con personal creativo y altamente capacitado, fundamentado en principios y valores.

3.2.4. Objetivos empresariales

- Ser una empresa rentable tanto para nuestros accionistas como para nuestros empleados y clientes.
- Crear fuentes de empleo para mejorar la calidad de vida de las personas de la localidad.
- Satisfacer la demanda del mercado para posicionarnos como líderes a nivel local.
- Optimizar recursos aprovechando al máximo la materia prima y minimizando costos.
- Ofrecer productos con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes potenciales.

3.2.5. Organigrama

A continuación, se describe el organigrama funcional de la empresa constituido por los diferentes departamentos que intervienen en el manejo de la asociación.

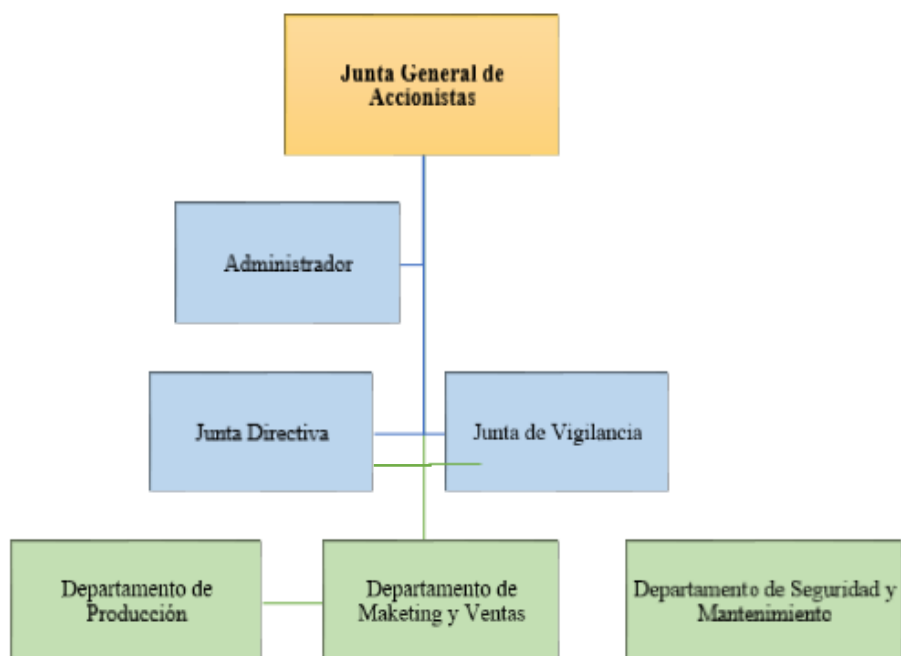


Gráfico 22-3. Organigrama funcional

Fuente: Estatuto de la Asociación.

Realizado por: Apunte, N. 2021

3.2.6. Análisis interno y externo de la empresa

3.2.6.1. Análisis de PESTEL (macroentorno)

Tabla 22-3: Factores clave del macroentorno

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	ANÁLISIS
CONTEXTO POLÍTICO		
Inestabilidad política Reformar tributarias	Medio	La inestabilidad política puede generar incertidumbre, porque cuando se habla de factores políticos aparecen nuevas reformas tributarias, como impuestos. Afectan a la empresa porque son inciertas y pueden entrar en vigor en cualquier momento, ocasionando un cambio brusco para la empresa.
CONTEXTO ECONÓMICO		
Desasosiego por la economía Tasa de desempleo	Alto	La incertidumbre de la economía del país es un factor predominante que afecta a las empresas ya que no sabemos qué pasará con las economías de las familias, pues el desempleo es un factor presente desde tiempos remotos y a partir de su origen las familias no pueden consumir.
CONTEXTO SOCIAL		

Población económicamente activa	Medio	Dentro del sector en el que realiza las actividades la empresa, la población a la que está dirigido el producto es el área urbana que consume mayoritariamente los productos.
CONTEXTO TECNOLÓGICO		
Tecnología requerida	Alto	La tecnología ha evolucionado a paso acelerado y esto se convierte en un factor positivo a la vez que la empresa debe estar a la vanguardia para que implemente nuevo equipo que permita optimizar durante el proceso de producción.
CONTEXTO ECOLÓGICO		
Cuidado con el medio ambiente utilizando tecnología limpia	Alto	La aplicación continua de estrategias que contribuyen al cuidado del medio ambiente durante los procesos de producción resulta ser de gran utilidad, pues reducen el riesgo no solo para el personal sino para el planeta.
CONTEXTO LEGAL		
Permiso de funcionamiento Normas técnicas de seguridad y salud ocupacional	Medio	Los permisos de funcionamiento para la empresa son de vital importancia ya que las entidades y organismos reguladores verifican el cumplimiento de los requerimientos que se solicitan para poder seguir funcionando y a la vez brindar un producto de calidad.

Realizado por: Apunte, N. 2021

3.2.6.2. Análisis de PORTER (microentorno)

Tabla 23-3: Factores clave del microentorno

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	ANÁLISIS
PRIMERA FUERZA		
Poder de negociación de los clientes	Alto	La empresa tiene productos con altos estándares de calidad, por ello los clientes muestran fidelización y preferencia por estos, pues los precios favorecen a los clientes.
SEGUNDA FUERZA		
Poder de negociación de los proveedores	Alto	La relación que mantiene la empresa con los proveedores es de suma importancia ya que una buena relación con cada uno de los proveedores conlleva al éxito empresarial y al buen funcionamiento de la asociación.
TERCERA FUERZA		
Amenaza de nuevos competidores	Alto	La llegada de nuevas empresas que sean reconocidas a nivel nacional con diferenciación del producto y mejores canales de distribución, pueden superar las expectativas de los clientes y llegar a convertirse en potencia.
CUARTA FUERZA		

Amenaza de productos sustitutos	Alto	No existe productos sustitos que sean igual de saludables, pues el agua es un líquido que mantiene características únicas inoloro, incoloro e insípido.
QUINTA FUERZA		
Rivalidad entre los competidores	Alto	En la provincia Bolívar existen empresas dedicadas al embotellamiento de agua purificada sin gas; sin embargo, estas se sitúan en diferentes puntos, las mismas que significan una gran amenaza para la empresa.

Realizado por: Apunte, N. 2021

3.2.7. Análisis FODA

El análisis llevado a cabo para la identificación de diferentes aspectos que intervienen en la matriz FODA de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, presenta factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), representados en la siguiente tabla.

Tabla 24-3: Análisis FODA

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Precios competitivos en el mercado. F2: Producto con altos estándares de calidad. F3: Buena relación con los proveedores. F4: Predisposición al cambio. F5: Tener conocimientos sobre normas ambientales para que no se vea afectadas por la producción. F6: Capacidad de pago para cubrir obligaciones con terceros.	O1: Políticas gubernamentales que impulsan el desarrollo de las PYMES. O2: Bajo costo de insumos (materia prima). O3: Incremento del consumo de agua envasada. O4: Cambio de hábitos de consumo para una vida más sana y saludable. O5: Ampliación de la gama de productos O6: Fuentes de financiamiento e inversión en las instituciones financieras.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: La empresa carece de estrategias de publicidad. D2: Infraestructura mediana. D3: Falta de direccionamiento de planes estratégicos. D4: Desconocimiento para poner al máximo la capacidad de la maquinaria y equipos. D5: No se realizan análisis financieros. D6: Incremento de las cuentas por cobrar. D7: Ausencia de medición de indicadores de desempeño de los trabajadores. D8: Incremento en el pago a proveedores.	A1: Presencia de competidores aledaños en el mercado local. A2: Incertidumbre en la implementación de reformas tributarias por parte del gobierno. A3: Preferencia de consumidores por otro tipo de agua de marcas reconocidas a nivel nacional. A4: Desaceleración económica del país. A5: Paralización de la producción por decreto de confinamiento. A6: Presencia de productos sustitutos.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Una vez realizado el análisis FODA, se procede a asignar un peso y una calificación a cada factor tanto interno como externo, tomando en consideración la siguiente tabla de asignación de pesos:

Tabla 25-3: Evaluación de factores internos y externos

VALOR		CALIFICACIÓN	
Debe estar comprendido entre:		Según el orden de importancia:	
0,0	No es importante	1	Poco interesante
		2	Moderadamente importante
1	Muy importante	3	Bastante importante
		4	Muy importante

Fuente: (Shum, 2018)

Realizado por: Apunte, N. 2021

3.2.7.1. Evaluación de factores internos (matriz MEFI)

La valoración de los factores internos permite elaborar la matriz MEFI con el objetivo de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que mantienen las diferentes áreas funcionales de la asociación.

Tabla 26-3: Matriz MEFI

N°	Factor a Analizar	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZAS (F)				
F1	Precios competitivos en el mercado.	0,08	4	0,32
F2	Producto con altos estándares de calidad.	0,09	4	0,36
F3	Buena relación con los proveedores.	0,06	3	0,18
F4	Predisposición al cambio.	0,07	3	0,21
F5	Conocimiento de normas ambientales.	0,05	3	0,15
F6	Capacidad de pago para cubrir obligaciones con terceros.	0,09	4	0,36
F7	Mantiene resultados positivos durante el ejercicio económico de cada año.	0,06	4	0,24
TOTAL FORTALEZAS				1,82
DEBILIDADES (D)				
D1	La empresa carece de estrategias de publicidad.	0,08	2	0,16
D2	Infraestructura mediana.	0,05	1	0,05
D3	Falta de direccionamiento de planes estratégicos.	0,09	2	0,18
D4	Desconocimiento para poner al máximo la capacidad de la maquinaria y equipos.	0,05	2	0,1
D5	No se realizan análisis financieros.	0,07	1	0,07
D6	Incremento de las cuentas por cobrar.	0,05	1	0,05
D7	Ausencia de medición de indicadores de desempeño de los trabajadores.	0,06	1	0,06
D8	Incremento de cuentas por pagar a proveedores.	0,05	2	0,1
TOTAL DEBILIDADES				0,77
TOTAL:		1	37	2,59

Fuente: Análisis FODA de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas

Realizado por: Apunte, N. 2021

La tabla 25-3 presentó un total ponderado del análisis de la matriz MEFI equivalente a un valor de 2,59 considerando que el posicionamiento interno es sólido, lo que quiere decir que la empresa estuvo por encima de la media que en este caso es del 2,5 que fue el valor promedio del valor ponderado y sus factores analizados internamente fueron fuertes, pues la asociación mantuvo fortalezas mayores asignadas con una calificación de 4 y las menores con 3; por otro lado, en lo que respecta a las debilidades tuvieron una ponderación con 2 a las de menor impacto y con 1 a las de mayor impacto.

3.2.7.2. Evaluación de factores externos (matriz MEFE)

La evaluación de factores externos permitió evaluar el ambiente exterior, identificando oportunidades y amenazas presentes que afectan positiva o negativamente al desarrollo de la empresa.

Tabla 27-3: Matriz MEFE

N°	Factor a Analizar	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES (O)				
O1	Políticas gubernamentales que impulsan el desarrollo de las PYMES.	0,1	4	0,4
O2	Bajo costo de insumos (materia prima).	0,08	4	0,32
O3	Incremento del consumo de agua envasada.	0,08	3	0,24
O4	Cambio de hábitos de consumo para una vida más sana y saludable.	0,1	4	0,4
O5	Ampliación de la gama de productos.	0,09	3	0,27
O6	Fuentes de financiamiento e inversión en instituciones financieras.	0,12	4	0,48
TOTAL OPORTUNIDADES				2,11
AMENAZAS (A)				
A1	Presencia de competidores aledaños en el mercado local.	0,09	1	0,09
A2	Incertidumbre en la implementación de reformas tributarias por parte del gobierno.	0,07	2	0,14
A3	Preferencia de consumidores por otro tipo de agua de marcas reconocidas a nivel nacional.	0,05	2	0,1
A4	Desaceleración económica del país.	0,12	1	0,12
A5	Paralización de la producción por decreto de confinamiento.	0,07	2	0,14
A6	Presencia de productos sustitutos.	0,03	1	0,03
TOTAL AMENAZAS				0,62
TOTAL:		1	31	2,73

Fuente: Análisis FODA de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas

Realizado por: Apunte, N. 2021

La tabla 25-4 presenta un total ponderado del análisis de la matriz MEFI equivale un valor de 2,73 el cual indica que la empresa aprovecha las oportunidades y minimiza los efectos de las amenazas.

3.2.8. Análisis de los estados financieros

3.2.8.1. Análisis horizontal balance general

Tabla 28-3: Análisis horizontal del estado de situación financiera 2019-2020

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS								
BALANCE GENERAL								
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020								
Expresado en DÓLAR (Valor Cotización 1,00)								
	<u>31/12/2018</u>	<u>31/12/2019</u>	Variación Porcentual	Variación Absoluta	<u>31/12/2019</u>	<u>31/12/2020</u>	Variación Porcentual	Variación Absoluta
ACTIVO								
Activo Corriente	\$ 22.235,60	\$ 33.271,73	49,63%	\$ 11.036,13	\$ 33.271,73	\$ 32.267,60	-3,02%	\$ -1.004,13
Caja General	\$ 350,00	\$ 500,00	42,86%	\$ 150,00	\$ 500,00	\$ 770,00	54,00%	\$ 270,00
Banco	\$ 2.050,00	\$ 2.380,00	16,10%	\$ 330,00	\$ 2.380,00	\$ 2.000,00	-15,97%	\$ -380,00
Cuentas por cobrar clientes	\$ 2.500,00	\$ 10.000,00	300,00%	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00	\$ 7.640,00	-23,60%	\$ -2.360,00
Otras cuentas por cobrar	\$ 300,00	\$ 556,13	85,38%	\$ 256,13	\$ 556,13	\$ 3.460,00	522,16%	\$ 2.903,87
Crédito tribuario Imp. a la Renta	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -
Crédito tribuario Impto. IVA	\$ 35,60	\$ 35,60	0%	\$ -	\$ 35,60	\$ 35,60	0%	\$ -
Inventarios	\$ 6.000,00	\$ 6.800,00	13,33%	\$ 800,00	\$ 6.800,00	\$ 7.400,00	8,82%	\$ 600,00
Inversiones temporales	\$ 11.000,00	\$ 13.000,00	18,18%	\$ 2.000,00	\$ 13.000,00	\$ 10.962,00	-15,68%	\$ -2.038,00
Activo No Corriente	\$ 28.890,05	\$ 21.284,08	-26,33%	\$ -7.605,97	\$ 21.284,08	\$ 16.738,00	-21,36%	\$ -4.546,08
Edificación e instalaciones	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	0%	\$ -	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	0%	\$ -
Depreciación acum. Edif e instalaciones	\$ -10.400,00	\$ -11.700,00	12,50%	\$ -1.300,00	\$ -11.700,00	\$ -13.000,00	11,11%	\$ -1.300,00
Maquinaria	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	0%	\$ -	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	0%	\$ -
Depreciación acum. Maquinaria	\$ -6.000,00	\$ -9.000,00	50,00%	\$ -3.000,00	\$ -9.000,00	\$ -12.000,00	33,33%	\$ -3.000,00
Muebles y enseres	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	0%	\$ -	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	0%	\$ -
Depreciación acum. Muebles y enseres	\$ -1.230,00	\$ -1.476,00	20,00%	\$ -246,00	\$ -1.476,00	\$ -1.722,00	16,67%	\$ -246,00

Equipos de cómputo	\$ 780,00	\$ 780,00	0%	\$ -	\$ 780,00	\$ -	-	\$ -780,00
Depreciación acum. Eq de cómputo	\$ -519,95	\$ -779,92	50,00%	\$ -259,97	\$ -779,92	\$ -	-	\$ 779,92
Vehículo	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	0%	\$ -	\$ 14.000,00	\$ -	-	\$ -14.000,00
Depreciación acum. Vehículo	\$ -11.200,00	\$ -14.000,00	25,00%	\$ -2.800,00	\$ -14.000,00	\$ -	-	\$ 14.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 51.125,65	\$ 54.555,81	6,71%	\$ 3.430,16	\$ 54.555,81	\$ 49.005,60	-10,17%	\$ -5.550,21
PASIVOS								
Pasivo Corriente	\$ 8.816,62	\$ 9.963,73	13,01%	\$ 1.147,11	\$ 9.963,73	\$ 10.537,64	5,76%	\$ 573,91
Proveedores	\$ 2.000,00	\$ 2.314,12	15,71%	\$ 314,12	\$ 2.314,12	\$ 3.070,00	32,66%	\$ 755,88
Impuesto IVA y Retenciones por pagar	\$ 218,37	\$ 1.853,39	748,74%	\$ 1.635,02	\$ 1.853,39	\$ 1.177,17	-36,49%	\$ -676,22
Obligaciones financieras C/P	\$ 4.034,25	\$ 3.540,00	-12,25%	\$ -494,25	\$ 3.540,00	\$ 4.034,25	13,96%	\$ 494,25
Obligaciones con trabajadores por pagar	\$ 2.564,00	\$ 2.256,22	-12,00%	\$ -307,78	\$ 2.256,22	\$ 2.256,22	0%	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ 20.000,00	\$ 13.577,47	-32,11%	\$ -6.422,53	\$ 13.577,47	\$ 6.202,50	-54,32%	\$ -7.374,97
Obligaciones con Inst. Financieras L/P	\$ 20.000,00	\$ 13.577,47	-32,11%	\$ -6.422,53	\$ 13.577,47	\$ 6.202,50	-54,32%	\$ -7.374,97
TOTAL PASIVO	\$ 28.816,62	\$ 23.541,20	-18,31%	\$ -5.275,42	\$ 23.541,20	\$ 16.740,14	-28,89%	\$ -6.801,06
PATRIMONIO								
Capital social	\$ 9.600,00	\$ 17.600,00	83,33%	\$ 8.000,00	\$ 17.600,00	\$ 18.600,00	5,68%	\$ 1.000,00
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	\$ 12.709,03	\$ 13.414,61	5,55%	\$ 705,58	\$ 13.414,61	\$ 13.665,46	1,87%	\$ 250,85
TOTAL PATRIMONIO	\$ 22.309,03	\$ 31.014,61	39,02%	\$ 8.705,58	\$ 31.014,61	\$ 32.265,46	4,03%	\$ 1.250,85
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	\$ 51.125,65	\$ 54.555,81	6,71%	\$ 3.430,16	\$ 54.555,81	\$ 49.005,60	-10,17%	\$ -5.550,21

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Posterior al análisis horizontal del estado de situación financiera, se evidencian cambios notables en las cuantías del Activo, Pasivo y Patrimonio; mismas que se detallarán a continuación para mayor entendimiento.

Interpretación del activo

La Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas para el año 2019 el activo total presentó una variación porcentual de 6,71% con relación al 2018, lo que equivale a un incremento de \$ 3.430,16. Sin embargo, para los años 2019 y 2020 el activo mostró una variación porcentual negativa equivalente a -10,17%, es decir que este rubro se redujo en \$ 5.550,21 para el año 2020.

La cuenta del activo de la asociación engloba dos grupos: activo corriente y activo no corriente.

El activo corriente presentó un aumento de \$ 11.036,13 entre los años 2018 y 2019; es decir, una variación porcentual del 49,63%; sin embargo, para el año 2020 existió una ligera variación porcentual correspondiente al -3,02% que equivale a una reducción de \$ 1.004,13. Para el año 2019 las cuentas del efectivo y equivalentes del efectivo como caja general tuvo un incremento del 42,86% equivalente a \$150, de la misma manera para el 2020 este rubro aumentó \$ 270; es decir, que su variación fue del 54%. Por otro lado, la partida bancos tuvo un aumento de \$ 330 correspondiente al 16,10% variación que se evidenció entre el 2018 y 2019; por el contrario, para el año 2020 la cuenta se redujo en un -15,97% que corresponde a una reducción de \$ 380. De la misma manera, las cuentas por cobrar clientes tuvieron una variación porcentual de 300% que retribuyó a un aumento de \$ 7.500, de la misma manera las otras cuentas por cobrar que mantiene la asociación crecieron en un 85,38% dando como resultado \$ 256,13. Cabe recalcar que el rubro que considera al crédito tributario impuesto IVA no presentó ningún cambio durante tres años consecutivos, es decir que se mantuvieron con la misma proporción y sin variación alguna. Por otro lado, el componente inventarios se adicionó en un 13,33% entre el 2018 y 2019 lo que corresponde a \$ 800 y para el 2020 también varió en 8,82% equivalente a \$ 600. La cuenta inversiones temporales presentó una variación del 18,18%; es decir, entre los años 2018 y 2019 este rubro se incrementó en \$ 2.000,00; sin embargo, para el 2020 se redujo en un -15,68% obteniendo como resultado una reducción de \$ 2.038.

En el caso del activo fijo este mostró una variación porcentual negativa de -26,33% equivalente a \$ 7.605,97 entre los años 2018 y 2019 debido a la depreciación que sufren los activos con el transcurso de los años; teniendo una disminución significativa en las cuentas de depreciación acumulada de maquinaria y equipos de cómputo con una variación del 50% y un valor que equivale a \$ 3.000 y \$ 259,97 respectivamente. Cabe recalcar que el vehículo quedó depreciado

en su totalidad, es decir que los años de vida útil de este activo han culminado. Es por ello que, el activo no corriente entre el año 2019 y el año 2020 presentó una variabilidad de -21,36% que representó a una reducción de \$ 4.546,08.

Interpretación del pasivo

La cuenta del pasivo para el 2019 presentó un incremento de \$ 1.147,11 con relación al año 2018; es decir, una variación porcentual de 13,01%; sin embargo, para el año 2020 este mismo componente disminuyó en \$ 573,91 lo que equivale a 5,76% considerando que una de las cuentas que ha generado mayor impacto es el impuesto IVA y retenciones por pagar con una variación de 748,74% correspondiente a un aumento de \$ 1.635,02 para el año 2019, aunque la relación entre los años 2019 y 2020 presentan una reducción de -36,49%; es decir, que se ha pagado alrededor de \$ 676,22. Por otro lado, el rubro perteneciente a las obligaciones financieras C/P y obligaciones con trabajadores por pagar han tenido una variación porcentual negativa de -12,25% y -12% respectivamente, aunque para el año 2020 este primero se ha incrementado en \$ 494,25; esto quiere decir que aumenta en un 13,96% y la segunda se ha mantenido en la misma proporción.

Interpretación del patrimonio

El patrimonio presentó entre una variación positiva entre el año 2018 y 2019 equivalente a 39,02%, teniendo en consideración que una de las cuentas con mayor impacto es el capital social puesto que este ha incrementado \$ 8.000; es decir, representó una variación porcentual del 83,33%. Por otro lado, la relación del patrimonio entre el año 2019 y 2020 no presentó un cambio significativo pues la relación es de 4,03% ya que las dos cuentas pertenecientes a este rubro, capital social y utilidad neta del ejercicio muestran una variación porcentual de 5,68% y 1,87% respectivamente; es decir, un aumento de \$ 1.000 y \$ 250,85 para las cuentas nombradas anteriormente.

3.2.8.2. *Análisis horizontal estado de resultados*

Tabla 29-3: Análisis horizontal del estado de resultados 2019-2020

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS								
ESTADO DE RESULTADOS								
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020								
Expresado en DÓLAR (Valor Cotización 1,00)								
	<u>31/12/2018</u>	<u>31/12/2019</u>	Variación Porcentual	Variación Absoluta	<u>31/12/2019</u>	<u>31/12/2020</u>	Variación Porcentual	Variación Absoluta
INGRESOS								
Ingresos Operacionales								
Ventas netas	\$ 73.661,26	\$ 76.574,00	3,95%	\$ 2.912,74	\$ 76.574,00	\$ 76.578,20	0,01%	\$ 4,20
TOTAL DE INGRESOS	\$ 73.661,26	\$ 76.574,00	3,95%	\$ 2.912,74	\$ 76.574,00	\$ 76.578,20	0,01%	\$ 4,20
COSTO								
Costo de Ventas								
Inventario inicial de mercaderías	\$ 12.064,20	\$ 12.064,20	0%	\$ -	\$ 12.064,20	\$ 13.940,20	16%	\$ 1.876,00
Compras netas	\$ 34.400,00	\$ 37.500,00	9,01%	\$ 3.100,00	\$ 37.500,00	\$ 40.480,50	7,95%	\$ 2.980,50
(-) Inventario final de mercaderías	\$-14.864,00	\$-15.640,00	5,22%	\$ -776,00	\$-15.640,00	\$ -14.864,00	-4,96%	\$ 776,00
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 31.600,20	\$ 33.924,20	7,35%	\$ 2.324,00	\$ 33.924,20	\$ 39.556,70	16,60%	\$ 5.632,50
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 42.061,06	\$ 42.649,80	1,40%	\$ 588,74	\$ 42.649,80	\$ 37.258,50	-13,20%	\$ -5.628,30
GASTOS								
GASTOS OPERACIONALES								
Gastos Administrativos								
Sueldos	\$ 12.800,00	\$ 10.700,00	-16,41%	\$ -2.100,00	\$ 10.700,00	\$ 9.500,00	-11,21%	\$ -1.200,00
Aporte patronal y fondos de reserva	\$ 2.352,00	\$ 2.100,00	-10,71%	\$ -252,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	0,00%	\$ -
Beneficios sociales	\$ 743,00	\$ 743,00	0%	\$ -	\$ 743,00	\$ 743,00	0%	\$ -
Mantenimiento	\$ 1.200,00	\$ 1.370,00	14,17%	\$ 170,00	\$ 1.370,00	\$ 1.460,00	6,57%	\$ 90,00

Combustibles y lubricantes	\$ 100,00	\$ 50,00	-50,00%	\$ -50,00	\$ 50,00	\$ 100,00	100,00%	\$ 50,00
Gasto depreciación	\$ 8.126,00	\$ 8.126,00	0%	\$ -	\$ 8.126,00	\$ 4.546,00	-44%	\$ -3.580,00
Gasto de Ventas								
Transporte de mercadería	\$ 1.324,00	\$ 1.324,00	0%	\$ -	\$ 1.324,00	\$ 1.324,00	0%	\$ -
Gastos de gestión	\$ 1.980,28	\$ 2.525,00	27,51%	\$ 544,72	\$ 2.525,00	\$ 1.980,25	-21,57%	\$ -544,75
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 28.625,28	\$ 26.938,00	-5,89%	\$ -1.687,28	\$ 26.938,00	\$ 21.753,25	-19,25%	\$ -5.184,75
GASTOS NO OPERACIONALES								
Gasto financiero	\$ 260,82	\$ 1.831,26	602,12%	\$ 1.570,44	\$ 1.831,26	\$ 1.136,86	-37,92%	\$ -694,40
Impuestos y contribuciones	\$ 465,93	\$ 465,93	0%	\$ -	\$ 465,93	\$ 465,93	0%	\$ -
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 726,75	\$ 2.297,19	216,09%	\$ 1.570,44	\$ 2.297,19	\$ 1.602,79	-30,23%	\$ -694,40
TOTAL GASTOS	\$ 29.352,03	\$ 29.235,19	-0,40%	\$ -116,84	\$ 29.235,19	\$ 23.356,04	-20,11%	\$ -5.879,15
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 60.952,23	\$ 63.159,39	3,62%	\$ 2.207,16	\$ 63.159,39	\$ 62.912,74	-0,39%	\$ -246,65
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 12.709,03	\$ 13.414,61	5,55%	\$ 705,58	\$ 13.414,61	\$ 13.902,46	1,87%	\$ 250,85

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

El estado de resultados se compone tanto de ingresos operacionales y no operacionales como de costos/gastos. Después de haber efectuado el análisis horizontal del estado de resultados de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas se concluye que:

Interpretación de los ingresos

Dentro de los ingresos de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas se evidenció que, por la venta de agua embotellada purificada sin gas en diferentes presentaciones, se observó que para el año 2019 la empresa tiene un crecimiento del 3,95%; es decir, que sus ingresos han aumentado \$ 2.912,74. Por otro lado, entre los años 2019 y 2020 la variación porcentual es mínima, correspondiente a 0,01% lo que representa un leve incremento de \$ 4,20 debido a que su producción se paralizó durante meses de pandemia; sin embargo, el personal retomó rápidamente sus labores ya que el agua al ser un líquido vital indispensable la demanda de este producto iba en aumento y la aparición de nuevas empresas competidoras estaban ganando mercado.

Interpretación de los costos/gastos

En el año 2019 los costos en los que incurre la asociación para ejecutar la producción presentó una variación de 7,35%; es decir, que estos se han incrementado en \$ 2.324. De la misma manera, la relación entre los años 2019 y 2020 mostraron un incremento significativo del 16,60% esto equivale a un aumento de \$ 5.632,50 ya que tanto la producción como las medidas de bioseguridad se adicionaron para asegurar la calidad de los productos. Por otro lado, entre los años 2018 y 2019 los gastos operacionales que son aquellos que incurren en la producción y los no operacionales presentaron una variación porcentual negativa equivalente a -0,40% que corresponde a una reducción de \$ 116,84; del mismo modo para el año 2020 estos rubros disminuyeron progresivamente en un -20,11%; es decir que, estos gastos han tenido una baja de \$ 5.879,15. Las cuentas de mayor relevancia presentes en estos rubros son los gastos en combustibles y lubricantes que se han reducido en un -50% para el año 2019 mientras que para el año 2020 el mismo tuvo un incremento del 100% presentando una notable variación porcentual. Por otro lado, el gasto financiero muestra un incremento de 602,12%; es decir, que aumentó \$ 1.570,44 en el 2019; sin

embargo, para la relación del año 2019 y 2020 la variación porcentual fue negativa correspondiente a -37,92% lo que equivale a una reducción del gasto financiero de \$ 694,40.

Interpretación de los resultados del ejercicio

En lo que respecta al componente utilidad neta del ejercicio entre los años 2018 y 2019 presentó una variación porcentual positiva equivalente al 5,55%; es decir que, la utilidad de la empresa ha presentado un crecimiento cuantioso de \$ 705,58. De la misma manera, para el año 2020 los resultados de la asociación tuvieron un ligero ascenso de \$ 250,85 que corresponde a un incremento del 1,87%.

3.2.8.3. Análisis vertical estado balance general

Tabla 30-3: Análisis vertical estado de situación financiera 2018-2020

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS						
BALANCE GENERAL						
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020						
Expresado en DÓLAR (Valor Cotización 1,00)						
	<u>31/12/2018</u>	<u>Análisis Vertical</u>	<u>31/12/2019</u>	<u>Análisis Vertical</u>	<u>31/12/2020</u>	<u>Análisis Vertical</u>
ACTIVO						
Activo Corriente	\$22.235,60	43,49%	\$33.271,73	60,99%	\$32.267,60	65,84%
Caja General	\$350,00	0,68%	\$500,00	0,92%	\$770,00	1,57%
Banco	\$2.050,00	4,01%	\$2.380,00	4,36%	\$2.000,00	4,08%
Cuentas por cobrar clients	\$2.500,00	4,89%	\$10.000,00	18,33%	\$7.640,00	15,59%
Otras cuentas por cobrar	\$300,00	0,59%	\$556,13	1,02%	\$3.460,00	7,06%
Crédito tribuario Imp. a la Renta	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Crédito tribuario Impto. IVA	\$35,60	0,07%	\$35,60	0,07%	\$35,60	0,07%
Inventarios	\$6.000,00	11,74%	\$6.800,00	12,46%	\$7.400,00	15,10%
Inversiones temporales	\$11.000,00	21,52%	\$13.000,00	23,83%	\$10.962,00	22,37%
Activo No Corriente	\$28.890,05	56,51%	\$21.284,08	39,01%	\$16.738,00	34,16%
Edificación e instalaciones	\$26.000,00	50,86%	\$26.000,00	47,66%	\$26.000,00	53,06%
Depreciación acum. Edificación e instalaciones	-\$10.400,00	-20,34%	-\$11.700,00	-21,45%	-\$13.000,00	-26,53%
Maquinaria	\$15.000,00	29,34%	\$15.000,00	27,49%	\$15.000,00	30,61%
Depreciación acum. Maquinaria	-\$6.000,00	-11,74%	-\$9.000,00	-16,50%	-\$12.000,00	-24,49%
Muebles y enseres	\$2.460,00	4,81%	\$2.460,00	4,51%	\$2.460,00	5,02%
Depreciación acum. Muebles y enseres	-\$1.230,00	-2,41%	-\$1.476,00	-2,71%	-\$1.722,00	-3,51%
Equipos de cómputo	\$780,00	1,53%	\$780,00	1,43%	\$0,00	0,00%
Depreciación acum. Equipos de cómputo	-\$519,95	-1,02%	-\$779,92	-1,43%	\$0,00	0,00%
Vehículo	\$14.000,00	27,38%	\$14.000,00	25,66%	\$0,00	0,00%

Depreciación acum. Vehículo	-\$11.200,00	-21,91%	-\$14.000,00	-25,66%	\$0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$51.125,65	100,00%	\$54.555,81	100,00%	\$49.005,60	100,00%
PASIVOS						
Pasivo Corriente	\$8.816,62	17,25%	\$9.963,73	18,26%	\$10.537,64	21,50%
Proveedores	\$2.000,00	3,91%	\$2.314,12	4,24%	\$3.070,00	6,26%
Impuesto IVA y Retenciones por Pagar	\$218,37	0,43%	\$1.853,39	3,40%	\$1.177,17	2,40%
Obligaciones financieras C/P	\$4.034,25	7,89%	\$3.540,00	6,49%	\$4.034,25	8,23%
Obligaciones con trabajadores por pagar	\$2.564,00	5,02%	\$2.256,22	4,14%	\$2.256,22	4,60%
Pasivo No Corriente	\$20.000,00	39,12%	\$13.577,47	24,89%	\$6.202,50	12,66%
Obligaciones con Instituciones Financieras L/P	\$20.000,00	39,12%	\$13.577,47	24,89%	\$6.202,50	12,66%
TOTAL PASIVO	\$28.816,62	56,36%	\$23.541,20	43,15%	\$16.740,14	34,16%
PATRIMONIO						
Capital social	\$9.600,00	18,78%	\$17.600,00	32,26%	\$18.600,00	37,95%
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	\$12.709,03	24,86%	\$13.414,61	24,59%	\$13.665,46	27,89%
TOTAL PATRIMONIO	\$22.309,03	43,64%	\$31.014,61	56,85%	\$32.265,46	65,84%
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	\$51.125,65	100,00%	\$54.555,81	100,00%	\$49.005,60	100,00%

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021.

Interpretación del activo

En la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, (Embotelladora de Agua Purificada sin Gas), el activo corriente en el año 2018 presentó una proporción del 43,49% del total del activo, siendo la cuenta inversiones temporales, el componente con mayor peso dentro de este grupo con una participación de 21,52%; seguida de las cuentas por inventarios que representó el 11,74% del activo. En el año 2019 el activo corriente representa el 60,99% del total activo, teniendo a las cuentas: cuentas por cobrar clientes, inventarios e inversiones temporales como aquellas que presentan mayor proporción en este grupo con el 18,33%, 12,46% y 23,83% respectivamente.

De la misma manera, para el año 2020 el activo corriente ha ido en ascenso presentando una participación del 65,84%, en este grupo las cuentas de mayor impacto han sido cuentas por cobrar clientes con el 15,59% y el componente inversiones temporales con el 22,37%.

El activo fijo en el año 2018 ha presentado una proporción del 56,51% del total activo siendo las cuentas: edificación e instalaciones, maquinaria (bienes de larga duración) y vehículo, los rubros que han tenido mayor peso en este grupo con el 50,86%, 29,34% y 27,38% respectivamente. Para el año 2019 el activo no corriente ha tenido una participación del 39,01% frente al total del activo;

en este grupo las cuentas de mayor impacto han sido edificaciones e instalaciones con el 47,66% y maquinarias con el 27,49%.

En el año 2020, los activos no corrientes han reflejado una participación del 53,06%; teniendo en cuenta que edificaciones e instalaciones es la cuenta que presenta mayor peso dentro de este grupo presentando una proporción del 53,06% y el componente maquinaria con el 30,61% de participación.

Interpretación del pasivo

En la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, el pasivo corriente en el año 2018 presenta una proporción de 17,25% frente al total pasivo y patrimonio; por lo que se puede decir que las cuentas con mayor participación han tenido en la financiación de la embotelladora a corto plazo son las obligaciones financieras con un 7,89% y por otro lado las obligaciones con trabajadores por pagar con una participación del 5,02%.

El pasivo corriente para el año 2019 ha presentado una participación del 18,26% del total; siendo las principales cuentas interventoras de este grupo los proveedores con una proporción equivalente a 4,24% y las obligaciones financieras a corto plazo con el 6,49% de participación.

Por otro lado, para el año 2020 el pasivo corriente tuvo una participación del 21,50% del total pasivo y patrimonio; siendo proveedores y obligaciones financieras C/P las cuentas que mayor intervención han tenido, con el 6,26% y el 8,23% respectivamente. Por consiguiente, se puede mencionar que las cuentas por pagar a instituciones financieras y proveedores son las cuentas interventoras de este grupo por lo que la asociación debe contar con liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones de forma oportuna.

En base al análisis efectuado el pasivo no corriente mantuvo una participación alta durante el año 2018 equivalente al 39,12%; sin embargo, para el año 2019 este mismo componente se ha ido reduciendo significativamente presentando una participación del 24,89% y del mismo modo para el 2020 la cuenta obligaciones con instituciones financieras a largo plazo presentó el 12,66% de

participación; dando como resultado no solo una buena imagen de la empresa sino una excelente gestión en el cumplimiento de obligaciones con terceros.

Interpretación del patrimonio

La estructura del patrimonio para el año 2018 presentó una proporción del 43,64% del total pasivo y patrimonio, dando como resultado que la cuenta capital social mantuvo una participación de 18,78% y de la misma manera resultado del ejercicio vigente el 24,86% demostrando que es el rubro de mayor impacto dentro de este grupo; es decir que la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas no tuvo pérdidas.

Además, de la estructura del patrimonio se tiene que en el año 2019 tuvo una participación del 56,85% frente al total del pasivo y patrimonio, siendo las principales cuentas interventoras el capital social y la utilidad que mantiene la empresa con una proporción del 32,26% y 24,59% respectivamente. Por lo tanto, se puede decir que el capital social es la cuenta que mayor participación ha tenido durante este año haciendo que el patrimonio incremente notablemente.

La participación del patrimonio para el 2020 ha ido en ascenso correspondiente al 65,84% frente al total pasivo más patrimonio, es así que las dos únicas cuentas que intervienen dentro de este grupo han permitido que este componente incremente periódicamente, lo que indica que la asociación se encuentra bien económicamente, puede efectuar posibles inversiones para ampliar la gama de productos a ofrecer con el fin de aumentar sus ingresos y tener liquidez suficiente para hacer frente a las obligaciones.

3.2.8.4. Análisis vertical estado de resultados

Tabla 31-3: Análisis vertical del estado de resultados 2019-2020

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS						
ESTADO DE RESULTADOS						
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020						
Expresado en DÓLAR (Valor Cotización 1,00)						
	<u>31/12/2018</u>	<u>Análisis Vertical</u>	<u>31/12/2019</u>	<u>Análisis Vertical</u>	<u>31/12/2020</u>	<u>Análisis Vertical</u>
INGRESOS						
Ingresos Operacionales						
Ventas netas	\$73.661,26	100,00%	\$76.574,00	100,00%	\$76.578,20	100,00%
TOTAL DE INGRESOS	\$73.661,26	100,00%	\$76.574,00	100,00%	\$76.578,20	100,00%
COSTO						
Costo de Ventas						

Inventario inicial de mercaderías	\$12.064,20	16,38%	\$12.064,20	15,75%	\$13.940,20	18,20%
Compras netas	\$34.400,00	46,70%	\$37.500,00	48,97%	\$40.480,50	52,86%
(-) Inventario final de mercaderías	-\$14.864,00	-20,18%	-\$15.640,00	-20,42%	-\$14.864,00	-19,41%
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$31.600,20	42,90%	\$33.924,20	44,30%	\$39.556,70	51,66%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$42.061,06	57,10%	\$42.649,80	55,70%	\$37.021,50	48,34%
GASTOS						
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos						
Sueldos	\$12.800,00	17,38%	\$10.700,00	13,97%	\$9.500,00	12,41%
Aporte patronal y fondos de reserva	\$2.352,00	3,19%	\$2.100,00	2,74%	\$2.100,00	2,74%
Beneficios sociales	\$743,00	1,01%	\$743,00	0,97%	\$743,00	0,97%
Mantenimiento	\$1.200,00	1,63%	\$1.370,00	1,79%	\$1.460,00	1,91%
Combustibles y lubricantes	\$100,00	0,14%	\$50,00	0,07%	\$100,00	0,13%
Gasto depreciación	\$8.126,00	11,03%	\$8.126,00	10,61%	\$4.546,00	5,94%
Gasto de Ventas						
Transporte de mercadería	\$1.324,00	1,80%	\$1.324,00	1,73%	\$1.324,00	1,73%
Gastos de gestión	\$1.980,28	2,69%	\$2.525,00	3,30%	\$1.980,25	2,59%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$28.625,28	38,86%	\$26.938,00	35,18%	\$21.753,25	28,41%
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gasto financier	\$260,82	0,35%	\$1.831,26	2,39%	\$1.136,86	1,48%
Impuestos y contribuciones	\$465,93	0,63%	\$465,93	0,61%	\$465,93	0,61%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$726,75	0,99%	\$2.297,19	3,00%	\$1.602,79	2,09%
TOTAL GASTOS	\$29.352,03	39,85%	\$29.235,19	38,18%	\$23.356,04	30,50%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$60.952,23	82,75%	\$63.159,39	82,48%	\$62.912,74	82,15%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$12.709,03	17,25%	\$13.414,61	17,52%	\$13.665,46	17,85%

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

En la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, las ventas de botellas de agua purificada sin gas en el año 2018 fueron de \$ 73.661,26 mientras que en el 2019 estas fueron de \$ 76.574; es decir, han reflejado un incremento considerable entre estos años de 3,95% equivalente a \$ 2.912,74 y para el año 2020 los ingresos provenientes de las ventas fueron de \$ 76.578,20 correspondiente a un 0,01% teniendo en cuenta que durante meses la producción se paralizó; sin embargo, estas no disminuyeron. El costo de ventas en el año 2018 presentó una proporción del 42,90% frente al total de las ventas netas; mientras que en el año 2019 esta cuenta tuvo una participación del 44,30%; es decir, se ha incrementado en 1,40% y para el 2020 este rubro ha presentado el 51,66% de participación.

De la estructura de gastos para el año 2018 representaron el 38,86% en los gastos operacionales conformado por gastos administrativos y de ventas, en tanto a los gastos no operacionales han mantenido una participación del 0,99% con respecto al total de ventas. Para el 2019 en lo que

respecta el resultado de gastos operacionales tuvieron una participación del 35,18% frente al total de las ventas netas; donde las cuentas más relevantes de este grupo han sido sueldos y gasto depreciación con el 19,97% y 10,61% respectivamente. Del mismo modo para el año 2020 estos rubros han disminuido presentando una participación del 28,41% en lo que respecta a gastos operacionales, a la vez los gastos no operacionales han tenido el 2,09% de participación en la cuenta de gasto financiera que es aquella que genera mayor impacto.

El resultado del ejercicio para el año 2018 ha sido positivo presentado una participación del 17,25% frente al total de las ventas netas, revelando un crecimiento que equivale al 0,27% en el 2019 dando como resultado una participación del 17,52%. Por lo tanto, la utilidad neta del ejercicio que se ha presentado por tres años consecutivos se debe a que las ventas han ido creciendo ligeramente con el fin de incurrir en pérdidas que afectan a la empresa, es así que para el año 2020 este componente tiene una participación de 17,85%.

3.2.9. *Indicadores financieros*

Los indicadores financieros calculados a continuación muestran mostrar las relaciones existentes entre las diferentes cuentas que presentan los estados financieros de la asociación, dando a conocer su estado de liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una empresa.

Indicadores de liquidez

Liquidez corriente

Tabla 32-3: Liquidez corriente

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente	2,52	3,34	3,06
	Pasivo Corriente			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

La Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, presentó una razón o liquidez corriente de 2,52 veces para el año 2018 con un crecimiento de 0,82 frente al año 2019 que fue de 3,34 veces; mientras que para el año 2020 disminuyó levemente dando como resultado 3,06 veces.

Por lo tanto, se puede decir que en el año 2019 por cada dólar que la asociación debe en el corto plazo, poseía \$ 2,52 para respaldar dichas obligaciones, de la misma manera para el 2020 este componente logró fijar \$ 3,06 siendo la empresa capaz de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, se mencionó que la entidad poseía activos circulantes ociosos que no están siendo explotados, razón por la cual no se ha obtenido toda la rentabilidad que se esperaba. La razón corriente de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas es buena, ya que para cualquier empresa es ideal mantener una razón corriente sobre un valor positivo o mayor que 1 con el propósito de que la empresa sea capaz cumplir con las obligaciones en el corto plazo con los activos que dispone.

Prueba ácida

Tabla 33-3: Prueba ácida

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
PRUEBA ÁCIDA	Activo Corriente - Inventarios	1,84	2,66	2,36
	Pasivo Corriente			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Para fijar el nivel de liquidez se procede a analizar la ratio de prueba ácida que excluye inventarios debido a que se puede o no convertir en efectivo al mismo tiempo que otros activos corrientes. En el año 2018, la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas por cada dólar adeudado contó con \$ 1,84 para cumplir con sus obligaciones de pago; por lo tanto el valor obtenido superior a 1 lo cual indica que la empresa se encontró en buen estado y no ha tenido problemas para afrontar sus responsabilidades a corto plazo; mientras que para el año 2019 este ha incrementado presentando un valor de \$ 2,66; es decir, la asociación no tuvo ningún problema para hacer frente a sus obligaciones con terceros, sin embargo para el año 2020 este indicador se ha reducido a una \$2,36.

Capital neto de trabajo

Tabla 34-3: Capital neto de trabajo

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	13418,98	23308,00	21729,96

Interpretación

En el año 2018 la entidad contaba con \$ 13.418,98, mientras que para el año 2019 este fue de \$ 23.308; es decir que la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas cuenta con liquidez suficiente para seguir cumpliendo sus actividades de manera eficiente. Sin embargo, es necesario indicar que para el año 2020 se observó un ligero crecimiento en el capital de trabajo, en comparación a los años 2018 y 2019, dando lugar a un incremento positivo durante cada período, pues este se debió al incremento de los ingresos que mantienen un crecimiento sostenido.

Indicadores de solvencia

Endeudamiento del activo

Tabla 35-3: Endeudamiento del activo

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	Pasivo Total	56%	43%	34%
	Activo Total			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

En el año 2018, la empresa tuvo un endeudamiento del 56% superando 50% referente a sus activos; es así que se puede determinar claramente el apalancamiento existen, sin embargo, para los años 2019 y 2020 esta ratio fue en descenso con un 43% y 34% respectivamente.

Endeudamiento patrimonial

Tabla 36-3: Endeudamiento del patrimonio

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	Pasivo Total	129%	76%	52%
	Patrimonio			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Durante el año 2018 el índice calculado mostró que el patrimonio de la entidad estuvo comprometido en un 129% con sus acreedores. Cabe recalcar que el endeudamiento del patrimonio mostró una tendencia a la baja, para el año 2019 presentó el 76% y para el 2020 el

52%, es decir, que por cada dólar invertido en estos años los acreedores han aportado 0,76 ctvs. y 0,52 ctvs. respectivamente.

Endeudamiento del activo fijo

Tabla 37-3: Endeudamiento del activo

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	Patrimonio	0,77	1,46	1,93
	Activo Fijo Neto			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Por cada \$1 dólar que tiene la empresa existe dentro de nuestro patrimonio 0,88 ctvs. para cubrir el activo en referencia al año 2018. Por cada \$1 que tiene la empresa durante el año 2019 y 2020 el activo fijo de la asociación pudo cubrir con 0,46 ctvs. y 0,94 ctvs. respectivamente.

El endeudamiento del activo fijo mostró que la totalidad del activo fijo durante el año 2018 no pudo ser financiados en su totalidad por el patrimonio; sin embargo, la evolución que ha tenido este ratio en los próximos años presentan montos positivos superiores a 1; correspondiente a 1,46% y 1,93% respectivamente siendo factible que estos puedan financiar activos fijos.

Apalancamiento

Tabla 38-3: Apalancamiento

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
APALANMIENTO	Activo Total	2,29	1,76	1,52
	Patrimonio			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

La Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, presentó un ratio de apalancamiento con una evolución decreciente, para el año 2018 la empresa mantuvo por cada unidad monetaria invertida en activos el patrimonio aporta \$ 1,29; mientras que para los años 2019 y 2020 el patrimonio con el que aporta para cubrir el activo fue de 0,76 ctvs. y 0,52 ctvs. respectivamente.

Indicadores de gestión

Rotación de cartera

Tabla 39-3: Rotación de cartera

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ROTACIÓN DE CARTERA	Ventas	16,82	4,26	4,88
	Cuentas por Cobrar			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Como se pudo observar la rotación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas, mantuvo una rotación de hasta 16,82 veces durante el 2018, por otro lado, durante los años 2019 y 2020 se concluyó que la asociación sostuvo una rotación de cartera de hasta cuatro veces por periodo contable, concluyendo que es un espacio trimestral ya que realizaron ventas a crédito; sin embargo, es importante tener en cuenta que estas fueron de un mayor promedio de rotación ya que este indicador permitió conocer el retorno de las cuentas por cobrar de la empresa.

Rotación de Inventarios

Tabla 40-3: Rotación de Inventarios

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	Costo de Ventas	2,35	2,45	2,75
	Promedio de Inventarios			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

El promedio de rotación de los inventarios que mantuvo la embotelladora de agua purificada fue adecuada ya que mantuvo hasta 3 veces por periodo lo que significó que el producto no cayó en stock, para el año 2018 la rotación de sus inventarios ha sido de 2,35 veces, mientras que para el año 2019 y 2020 este ratio fue en ascenso; es decir, que su rotación de inventarios ha sido 2,45 y 2,75 veces respectivamente; demostrando de esta manera que la adquisición de este producto fue progresiva, permitiendo así continuar con la actividad productiva.

Rotación de ventas

Tabla 41-3: Rotación de ventas

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ROTACIÓN DE VENTAS	Ventas	1,44	1,40	1,56
	Activo Total			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Para la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, el total de la inversión en activos durante el 2018, este ratio presentó una rotación de 1,44 veces; es decir, por cada dólar invertido en los activos, se generaron ventas de \$ 1,44. Sin embargo, para el año 2019 este se redujo dando como resultado una rotación de ventas de 1,40 veces, mientras que para el año 2020 reflejó una rotación de 1,56 veces. Es por ello que, la rotación de ventas indica que evolución que ha tenido durante los tres años consecutivos fue favorable ya que por cada unidad invertida en el activo se va a generar un valor con tendencia creciente en cada periodo.

Período medio de cobro

Tabla 42-3: Período medio de cobranza

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
PERÍODO MEDIO DE COBRO	(Cuentas por Cobrar * 365)	12	48	36
	Ventas			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Este indicador favorece a la embotelladora siempre y cuando sea menor al período de pago de las cuentas por pagar o los acuerdos con proveedores, como se pudo observar existe un periodo de cobro de 12 días durante el 2018; sin embargo, para los dos años consecutivos estos se incrementaron progresivamente dando como resultado que para el 2019 el periodo medio de cobro es de 48 días y para el 2020 este es de 36 días, por lo tanto si existe una tendencia a disminuir estos días las cuentas por cobrar se convertirán en efectivo con anterioridad.

Período medio de pago

Tabla 43-3: Período medio de pago

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
PERÍODO MEDIO DE PAGO	(Cuentas y Doc por Pagar * 365)	21	23	28
	Compras			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Al realizar el cálculo de esta razón se obtuvo que el promedio de pago de las obligaciones y cuentas por pagar de la empresa durante el año 2018 fue de 21 días, con una tendencia creciente para el año 2019 correspondiente a 23 días lo cual resultó inadecuado en relación con el año anterior. Puesto que la empresa estaba pagando mantiene un periodo medio de cobro más largo en comparación al periodo medio de pago provocando que la entidad sufra problemas de liquidez.

De la misma manera, para el año 2020 este indicador se incrementó y proyectó un promedio de pago de 28 días, teniendo en cuenta que la pandemia paralizó la producción y los plazos de pago de las deudas se congelaron hasta que se reanuden las actividades.

Impacto de gastos administrativos y de ventas

Tabla 44-3: Impacto de gastos operativos

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
IMPACTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	Gastos Administrativos y de Ventas	0,39	0,35	0,28
	Ventas			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Este ratio indicó que el impacto que mantienen los gastos operacionales de la empresa presentaron una tendencia favorable a la baja, puesto que estos gastos generaron menor impacto frente a las ventas, provocando un mayor margen de utilidad operativa para la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas. Para el año 2018 el impacto que tuvieron los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas fue de 39%; sin embargo, para el año 2019 y 2020 estos tendieron a bajar dando como resultado una relación de 35% y 28% respectivamente.

Impacto del gasto financiero

Tabla 45-3: Impacto del gasto financiero

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
IMPACTO GASTOS FINANCIERO	Gasto Financiero	0,35%	2,39%	1,48%
	Ventas			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

En virtud de lo indicado en la tabla se obtuvo que el indicador del impacto de la carga financiera, son valores considerados ínfimos; es decir, poco significativos, como se pudo apreciar el valor más alto que se registra es del año 2019 con un 2,39%, con lo que se pudo inferir que la deuda que mantiene la empresa con terceros no representa mayores costos, ya que esta no generó intereses representativos en las ventas finales. Cabe mencionar, que durante el año 2018 la asociación registró un impacto del 0,35% en lo que respecta la carga financiera con relación a las ventas ya que al finalizar este periodo la asociación tomó la decisión de recurrir a financiamiento de terceros; sin embargo, para el año 2020 esta razón tuvo una participación de 1,48% es decir, que el impacto de los gastos financieros se encuentran en circunstancias favorables ya que la carga financiera no superó el 10% de las ventas y a la vez estos se pudieron cubrir sin necesidad de que la empresa restrinja los potenciales beneficios que genera durante su actividad económica en un periodo determinado.

Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad neta del activo

Tabla 46-3: Rentabilidad neta del activo

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	0,24	0,25	0,28

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Este indicador mostró el grado de impulso que le otorgan los activos de la empresa para generar las ganancias obtenidas, lo adecuado es que este indicador sea mayor a uno; sin embargo, los

resultados obtenidos durante los años 2018, 2019 y 2020 han sido 0,24, 0,25 y 0,28 respectivamente señalando que existió una inadecuada gestión tanto en las ventas como en la administración de los activos.

Margen bruto

Tabla 47-3: Margen bruto

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
MARGEN BRUTO	Ventas Netas - Costo de Ventas	57%	56%	48%
	Ventas			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Muestra el grado de rentabilidad que tiene que cumplir la empresa para poder cubrir los gastos operativos y conocer cuáles son los recursos para poder afrontar el tema de pago de impuestos, de los resultados obtenidos en el año 2018 la empresa contó con un 57% de las ventas para poder cumplir con las obligaciones citadas, el 43% fue destinado a costo de ventas. Por otro lado, en el siguiente año no hubo una variación notable pues este valor se situó con 56% y para el año 2020 presenta el 48%, lo que implica un leve aumento de las ventas o los costos.

Margen operacional

Tabla 48-3: Margen operacional

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
MARGEN OPERACIONAL	Utilidad Operacional	0,18	0,21	0,20
	Ventas			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

El presente indicador no solo está en función de los costos de ventas adicionalmente están incluidos los gastos operacionales de administración y ventas, a este punto se podrá determinar si una empresa es rentable o no, en el año 2018 se obtuvo como resultado 0,18; es decir, por cada dólar vendido se obtiene 18 centavos de ganancia. Sin embargo, para el 2019 este valor se incrementó dando como resultado de que por cada dólar vendido la empresa obtuvo 21 centavos de ganancia, pero para el siguiente año esta razón tuvo una variación la cual se redujo a 0,20 pues

debido al tiempo de confinamiento las actividades productivas se paralizaron evidenciando una baja eficiencia económica en la empresa, causada por la pandemia.

Rentabilidad sobre activos

Tabla 49-3: ROA

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ROA	Utilidad Neta	0,32	0,32	0,36
	Activos			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

La rentabilidad generada sobre los activos en la asociación mantuvo una tendencia positiva, que demostró que por cada dólar invertido en activos se obtuvo una utilidad neta de \$ 0,32 durante los años 2018 y 2019; mientras que para el año 2020 esta se incrementó a una utilidad de \$ 0,36, lo que indica que la empresa está obteniendo rendimientos positivos. Cabe mencionar que, el rendimiento del activo total (ROA) mantuvo una tendencia positiva, pasando de un 32% durante los años 2018 y 2019 a un 36% de rentabilidad con relación a los activos en el 2021. La adecuada gestión de los activos permitió que exista un crecimiento de este indicador.

Rentabilidad sobre el capital

Tabla 50-3: ROE

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ROE	Utilidad Neta	0,57	0,43	0,42
	Patrimonio			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

La rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios en el 2018 fue del 57% y para el 2019 disminuyó al 43%, al mismo tiempo que para el 2020 este se redujo en un punto porcentual equivalente al 42%, esto quiere decir que por cada dólar invertido por los accionistas se generó una utilidad de \$ 0,57, \$ 0,43 y \$ 0,42 respectivamente. Es por ello que se deben establecer estrategias que generen una tendencia creciente para que la empresa pueda continuar con sus actividades y resolver falencias.

Rentabilidad sobre las ventas

Tabla 51-3: ROS

ÍNDICE	FÓRMULA	2018	2019	2020
ROS	Utilidad Neta	17%	18%	18%
	Ventas Netas			

Fuente: Estados financieros Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Interpretación

Mediante el cálculo del ROE se pudo identificar que la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas presentó una evolución creciente en lo referente a la rentabilidad sobre las ventas, pasando de un 17% en el año 2018 a un 18% de rentabilidad con relación a las ventas que mantuvo dicha empresa durante los años 2019 y 2020.

3.2.10. Estructura del modelo de gestión

3.2.10.1. Introducción

En la actualidad la mayoría de las empresas buscan generar ingresos y permanencia dentro del mercado; sin embargo, existen factores que imposibilitan alcanzar los resultados esperados y es por ello que estas continúan buscando estrategias que puedan liderar la competencia y ampliarse al mercado global con productos y servicios que cumplan con altos estándares de calidad y sobre todo satisfaga las necesidades de la población. En Ecuador, la problemática que aqueja a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, son las bajas tasas de ventas que hacen que sus ingresos no sean altos, pues muchas de ellas no cuentan con personal eficiente que sea capaz de implementar estrategias o modelos que direccionen a enfrentar problemas de liquidez y mala gestión administrativa. Por lo tanto, implementar modelos de gestión administrativo y financiero permitirá a las organizaciones no solo controlar los procesos con la finalidad de lograr un manejo eficiente y eficaz de las actividades realizadas dentro de la misma, sino también mantener una correcta dirección de los fondos disponibles que mantiene la empresa en el cantón Guaranda varias industrias se han visto afectadas por diversos factores externos e internos que imposibilitan el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

La presente investigación tendrá un impacto significativo en la empresa estudiada porque a través de esta es posible observar las diferencias entre la gestión administrativa llevada a cabo de manera informal e improvisada por parte del administrador, en lugar de ser gestionada en base a

conocimientos y herramientas que permitan ocupar con éxito el mercado local y nacional. Es necesario enfatizar que el tamaño de la empresa no es importante a la hora de buscar el método de gestión, por lo que todas las PYMES tienen las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo, por lo que es inevitable comprender a fondo los procedimientos y procesos con el fin de integrarlos como pasos para lograr metas y objetivos propuestos, no es conveniente iniciar un negocio o empresa y permanecer en el mercado por un corto periodo de tiempo hasta que no pueda sostenerse y deban desaparecer por falta de conocimiento que permitan desarrollar y brindar soluciones para resolver los problemas que puedan llevar a su extinción o suspensión de actividades.

3.2.10.2. Definición

La gestión administrativa y financiera al ser un plan empresarial que se lleva a cabo con la intención de iniciar, mantener y mejorar un negocio es el instrumento a través del cual se representa la realidad económica y financiera de una organización de la misma manera un modelo de gestión permitirá ver todas las actividades en torno a la empresa.

El modelo de gestión administrativo y financiero permite efectuar un análisis minucioso del desempeño administrativo y financiero que ostenta la empresa, pues a través de herramientas oportunas es posible elaborar un diagnóstico y demostrar las falencias, mismas que no son visibles en cifras contables, de esta manera se podrá ayudar a mejorar el proceso de toma de decisiones para un manejo eficiente de los recursos económicos y financieros, conjuntamente con la maximización de utilidades; todo esto se podrá llevar a cabo mediante el diagnóstico situacional empresarial interno y externo, para la selección de un modelo idóneo y en este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritaria para coadyuvar en el alcance del objetivo empresarial, además de velar por los intereses de los socios especialmente la rentabilidad.

3.2.10.3. Descripción del modelo

La realización del modelo de gestión administrativo y financiero se fundamenta como una herramienta que ayude a un tener un manejo eficiente de los recursos económicos y financieros que dispone la asociación y a la vez una mejor toma de decisiones en la empresa por parte de la alta dirección, así como también brindar un sustento técnico que avale la situación actual de la empresa generando nuevas ideas y propuestas como base para futuros análisis e investigaciones. Mediante el análisis de la información financiera de periodos anteriores y actuales, la recolección de datos y diferentes técnicas de investigación se podrá generar información de la situación real

de la empresa lo cual permitió formular la propuesta de modelo de gestión administrativo y financiero con la finalidad de mitigar los problemas administrativos y financieros que han podido ser detectados en la asociación vinculados principalmente con el mal manejo de los recursos financieros y que de no tomar acciones correctivas y una óptima toma de decisiones financieras a tiempo afectaran a la misma, además la realización de la presente investigación es trascendental pues permitirá a la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas contar con una filosofía empresarial, políticas y estrategias de organización que permitirán determinar quiénes son como organización, a donde quieren llegar y como lo van a hacer con la finalidad de llevar a la empresa hacia el camino del éxito.

3.2.10.4. Alcance del modelo de gestión

Actualmente uno de los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el de lograr diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que permita lograr un manejo eficiente y eficaz de los recursos económicos y financieros que posee la empresa, lo cual le ayudará en el proceso de la toma de decisiones frente a las problemáticas existentes, mitigando el riesgo y garantizando la sostenibilidad en el mercado, este debe ser sustentado con el respectivo análisis en modelos nacidos de teorías administrativas y financieras para lograr identificar mejorar la aplicación de dicho modelo dentro de la empresa en base a las teorías convenientes. De esta manera el modelo de gestión se convierte en una herramienta empresarial primordial encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos con el fin de generar mayores beneficios, un desenvolvimiento empresarial efectivo y apoyar a la mejor toma de decisiones administrativas y financieras.

El hecho de plantear el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero a la empresa hace que la misma cuenta con un análisis e información verídica lo cual permitió generar una sostenibilidad financiera y económica a largo plazo asegurando su éxito empresarial y permanencia en el mercado lo cual generará beneficio a la sociedad en especial al sector en donde se encuentra ubicada la asociación pues brindará fuentes de trabajo, alianzas estratégicas público-privado y lo más importante la dinamización de la economía tomando en cuenta que el sector productor-comercial aporta en gran medida a este cambio; por lo que se estará evidenciando el cumplimiento de uno de los objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM), así como también del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2020.

Con la realización de un modelo de gestión administrativo y financiero para la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas los beneficiarios directos fueron los usuarios internos

de la organización pues los mismos contarán con una estructura organizacional y empresarial más detallada, técnica y confiable; principalmente la alta dirección fue quien utilizó esta investigación para una mejor toma de decisiones pues tendrá una base metodológica y técnica en la cual sustentarse para tomar decisiones acertadas enfocadas primordialmente en un mejor manejo de los recursos financieros y una maximización de utilidades dejando de lado la toma de decisiones empírica la cual resulta inapropiada para la asociación, pues esta puede generar contradicciones y falencias a futuro que no van a poder ser afrontadas de manera óptima, perjudicando y poniendo en riesgo el nivel empresarial de la Embotelladora de Agua Purificada sin Gas marca Bolívar. Por otro lado, este fue un inicio investigativo y analítico para aquellos que forman parte de la organización puedan continuar con un proceso y análisis financiero que les ayude a potenciar sus fortalezas y disminuir sus debilidades. Además, quienes indirectamente también se beneficiaron con este modelo de gestión son los clientes y proveedores pues los mismos depositarán su confianza en una empresa más sólida y confiable, capaz de generar satisfacción en el cliente y seguridad económica a un proveedor.

3.2.10.5. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas ubicada en el Catón Guaranda, Provincia de Bolívar, para lograr la gestión y el uso eficiente de los recursos económicos y financieros.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, mediante el análisis de la información financiera de la empresa.
- Establecer estrategias y políticas que contribuyan a una gestión administrativa y financiera de calidad.
- Manejar de manera eficiente los recursos económicos, financieros, materiales y humanos disponibles en la asociación para la ejecución de actividades y funciones
- Alcanzar una gestión eficaz y eficiente en el área administrativa y financiera de la empresa.

3.2.10.6. Propuesta de diseño de la misión

Misión

Somos una empresa de purificación de agua con altos estándares de calidad que contribuyen al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores, mediante la aplicación de tecnología de punta y bajo supervisión de profesionales en cada proceso de producción que garantizan el crecimiento y mejoramiento continuo de la asociación.

3.2.10.7. Propuesta de diseño de la visión

Visión

Ser una empresa sólida, fortalecida y posicionada como líder en ventas de agua embotellada purificada sin gas tanto a nivel local como nacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores al ofrecer un producto de calidad, generando absoluta confianza en los clientes al momento de adquirir los productos.

3.2.10.8. Propuesta de diseño de principios y valores empresariales

- *Compromiso:* Buscamos aportar beneficios a nuestros proveedores, a la sociedad y al medioambiente apoyando a la comunidad a través de programas que fomenten responsabilidad social.
- *Trabajo en equipo:* Mantenemos comunicación abierta con respeto, honestidad y confianza para realizar un mejor cumplimiento de nuestras metas.
- *Honestidad:* Promovemos valores éticos profesionales y morales con nuestros clientes y equipo de trabajo.
- *Respeto:* El personal que labora en la asociación, resulta de gran importancia, por ello consideramos el respeto mutuo como pilar fundamental de las relaciones que se establecen dentro de la organización.

- *Responsabilidad social:* Somos sensibles a las preocupaciones y demandas de todos aquellos con los que interactuamos a diario; aquello que le sucede a la comunidad nos interesa porque somos parte de ella y con nuestro trabajo diario contribuimos al bienestar social.
- *Liderazgo:* Innovamos nuestros productos y procesos de producción, así como también fomentamos la creatividad dando un servicio ágil, cordial, eficiente y de máxima seguridad.

3.2.10.9. Propuesta de diseño del organigrama

Se ha empleado un organigrama funcional presentada de forma jerárquica, comenzando desde la alta dirección que trabaja de manera coordinada con todos los departamentos y áreas funcionales para conseguir las metas propuestas.

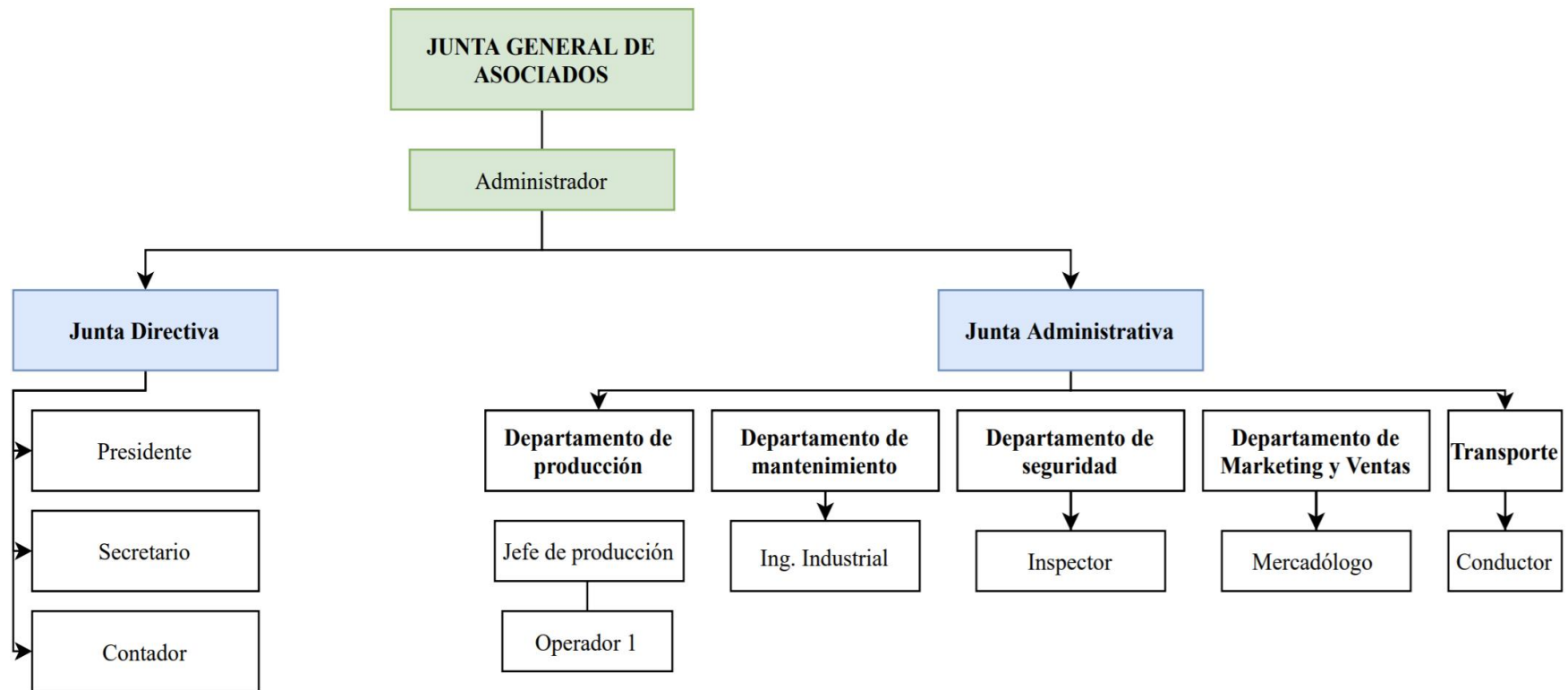


Gráfico 23-3. Organigrama funcional


Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

3.2.10.10. Asignación de responsabilidades

La elaboración de una matriz de asignación de responsabilidades permite a al capital humano realizar la gestión adecuada de las actividades correspondientes, de tal manera que dentro de esta se relacionan las funciones a desempeñar con los individuos que conforman el equipo de trabajo.

Tabla 52-3: Funciones de la junta general de accionistas


	Asignación de Responsabilidades
ÁREA	Junta General de Accionistas
OBJETIVO	Manejar y conocer las actividades operacionales de la empresa para tomar decisiones acertadas que contribuyan al buen funcionamiento
PERFIL	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Responsabilidad - Sociable - Iniciativa - Organización - Gestión del tiempo
HABILIDADES	Aptitud frente al cambio Capacidad para analizar y tomar decisiones
DEBERES Y OBLIGACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo al cumplimiento de los requisitos previstos en los estatutos y su Reglamento Interno. - Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación. - Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes. - Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación. - Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva. - Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados. - No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas. - Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio. - No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la LOEPS y su reglamento. - Asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias.

	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la información financiera de la empresa. - Tomar decisiones adecuadas y oportunas que contribuyan al buen funcionamiento y desarrollo empresarial. - Establecer o cambiar estatutos cuando amerite la ocasión. 	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno - Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directivas y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes. - Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables. - Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva. - Aprobar estados financieros y el balance social de la asociación. - Aprobar o rechazar informes de la Junta Directiva - Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos presentados. - Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Presidente	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021


Tabla 53-3: Funciones del presidente

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Presidencia	
OBJETIVO	Planear, organizar y dirigir las actividades que desempeñan dentro de la empresa para garantizar el correcto funcionamiento, conjuntamente con un control oportuno del personal que labora.	
PERFIL	Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Superior Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Responsabilidad - Empatía - Iniciativa - Comunicación - Habilidades sociales 	
HABILIDADES	Aptitud frente al cambio Capacidad para analizar y tomar decisiones	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar y reformar el Estatuto Social y Reglamento Interno. - Dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa. - Convocar y presidir encuentros periódicos con los asociados y empleados. - Estar apto para recomendaciones técnicas y administrativas - Estar pendiente de los cambios que se susciten en la empresa. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Junta General de Accionistas	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2020.


Tabla 54-3: Funciones del administrador

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Administrador	
OBJETIVO	Buscar el desarrollo organizacional de la empresa estableciendo una buena relación entre los asociados, directivos y talento humano, con el fin de lograr coordinación y organización dentro de la asociación.	
PERFIL	Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Superior Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Responsable - Sociable - Motivación y dirección del personal 	
HABILIDADES	Aptitud frente al cambio Capacidad para tomar decisiones Comunicación verbal eficaz, facilidad de palabra	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y elaboración de cronogramas y presupuestos. - Negociar y adquirir recursos financieros. - Tomar decisiones correctas que engloben a todos los integrantes. - Elaborar planes estratégicos. - Monitorea constantemente el desarrollo del personal. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Junta General de Accionistas	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021


Tabla 55-3: Funciones del secretario

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Secretario	
OBJETIVO	Servir de apoyo al presidente de la asociación con las tareas establecidas y llevar el registro de las actas y libros de la Junta General de Accionistas, además de contribuir a la vigilancia de procesos a seguir dentro de la empresa.	
PERFIL	Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Superior Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Responsable - Sociable - Motivador 	
HABILIDADES	Captación rápida de información Ordenamiento de documentos Respuesta rápida a llamadas concernientes a las actividades de la alta dirección	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar los libros de actas de la Junta General de Accionistas, Junta Directiva y Junta de Vigilancia. - Llevar un archivo completo de todo aquello que compete a la empresa. - Enviar y responder correspondencia. - Firmar con el presidente actas aprobadas. - Informar al presidente y los demás miembros toda irregularidad que observe en la asociación. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Presidente	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021


Tabla 56-3: Funciones del contador

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Contabilidad	
OBJETIVO	Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones económicas, financieras, presupuestarias y de consecución de metas.	
PERFIL	Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Superior Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Responsable - Tolerancia - Seguridad 	
HABILIDADES	Aptitud frente al cambio Capacidad analítica Habilidad numérica	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar la contabilidad acorde a los principios y normas de contabilidad - Mantener un correcto registro de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio de la empresa - Controlar el inventario - Compartir y emitir información contable con la alta dirección - Preparar estados financieros para presentar a los administradores y entidades de control 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Presidente	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2020.


Tabla 57-3: Funciones del jefe de producción

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Producción	
OBJETIVO	Coordinar y organizar el área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad de trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.	
PERFIL	Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Bachiller - Experiencia laboral Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Responsabilidad - Seguridad 	
HABILIDADES	Prontitud y coherencia en la toma de decisiones Gestión y optimización del tiempo Flexibilidad	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y supervisar al personal a su cargo. - Organizar y planificar la producción de la empresa. - Monitorear el proceso de producción. - Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado. - Coordinar con las demás áreas con el objetivo de cumplir las metas propuestas. - Estar pendiente del proceso de embotellamiento del agua. - Optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Presidente	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021


Tabla 58-3: Funciones del jefe de mantenimiento

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Mantenimiento	
OBJETIVO	Dirigir el funcionamiento, conservación y reparación de maquinaria, instalaciones, equipos y sistemas que permitan garantizar el buen funcionamiento y conservación del equipo utilizado para la producción.	
PERFIL	Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Bachiller Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Responsable - Sociable - Seguridad 	
HABILIDADES	Capacidad de resolver problemas Gestionar el tiempo Adecuar el equipo para conseguir óptimos resultados	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar las actividades de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo. - Elaborar y supervisar el plan y presupuesto de mantenimiento de los activos bajo su responsabilidad. - Establecer normas y procedimientos de seguridad y control para garantizar el eficaz funcionamiento y seguridad de maquinaria y equipo. - Cumplir las normas de seguridad establecidas en la organización. - Planificar y gestionar la renovación de activos. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Presidente	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021


Tabla 59-3: Funciones del jefe de seguridad

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Seguridad	
OBJETIVO	Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de higiene y seguridad industrial, inspeccionando el sitio de trabajo y analizando falencias, a fin de garantizar la salud y seguridad de la comunidad en general.	
PERFIL	Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Superior Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Responsabilidad - Respeto - Seguridad 	
HABILIDADES	Capacidad para asumir responsabilidad Planes de acción y de reacción Toma de decisiones acertadas Capacidad de trabajo bajo presión	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Inspeccionar las condiciones de las áreas de trabajo para verificar si son adecuadas o no. - Evaluar posibles daños que puedan ocasionar a los trabajadores, los materiales o sustancias que se encuentren en el centro de trabajo. - Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. - Recomendar modificaciones de estructuras en el ambiente de trabajo. - Elaborar informes técnicos periódicos de las actividades realizadas. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Presidente	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021


Tabla 60-3: Funciones del jefe de marketing y ventas

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Marketing y Ventas	
OBJETIVO	Responder por toda la gestión de ventas, planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias de venta con el fin de optimizar los recursos financieros de la empresa generando beneficios e incrementando la rentabilidad de la empresa.	
PERFIL	Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Superior Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Responsabilidad - Honestidad - Sociable - Motivador 	
HABILIDADES	Gestión de negocios Poder de negociación y comunicación Habilidades técnicas y en ventas Capacidad de relacionarse con los clientes	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención eficiente al cliente. - Registrar las ventas diarias que se han ejecutado. - Informar sobre las actividades promocionales a los clientes. - Buscar y contratar los medios publicitarios más efectivos para la empresa. - Diseño, ejecución y seguimiento del plan de marketing. - Analizar los segmentos de mercado. - Captar la atención del público y enfocar el consumo del producto que se ofrece, impactar en el mercado a través de medios publicitarios. - Elaborar y presentar planes de informes de área. - Mantener relación directa con los clientes y proveedores. - Pronosticar las ventas mediante la elaboración de presupuestos para evitar futuras pérdidas. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Presidente	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 61-3: Funciones del chofer

	Asignación de Responsabilidades	
ÁREA	Transporte	
OBJETIVO	Transportar de manera eficiente los productos hacia los clientes y brindar el servicio de mensajería.	
PERFIL	Educación: - Bachiller Aptitudes: - Trabajo en equipo - Responsable - Puntualidad - Seguridad - Trato amable	
HABILIDADES	Administrar con eficiencia y eficacia la organización Entrega de productos a tiempo Experiencia	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y dar mantenimiento al vehículo. - Transportar y despachar el producto cuando se proceda a enviar la mercadería. - Mantener limpio y en buen estado la unidad móvil a su cargo. - Planear y conducir con responsabilidad a las diferentes áreas de destino. - Apoyar en las operaciones logísticas y entrega de la mercadería. 	
Elaborado por: Apunte Nicole	Revisado por: Presidente	Autorizado por: Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

3.2.10.11. *Flujograma de procesos*

Se ha desarrollado un diagrama de flujo que representa gráficamente cada proceso ejecutado dentro de la empresa y están representados por diferentes símbolos. El símbolo empleado contiene una breve descripción de cada etapa y el tiempo estimado requerido para cada una de ellas, que además están vinculados entre sí por flechas que indican la dirección.

- **Proceso operativo**

Para el proceso del agua embotellada el departamento de producción sigue una serie de etapas.

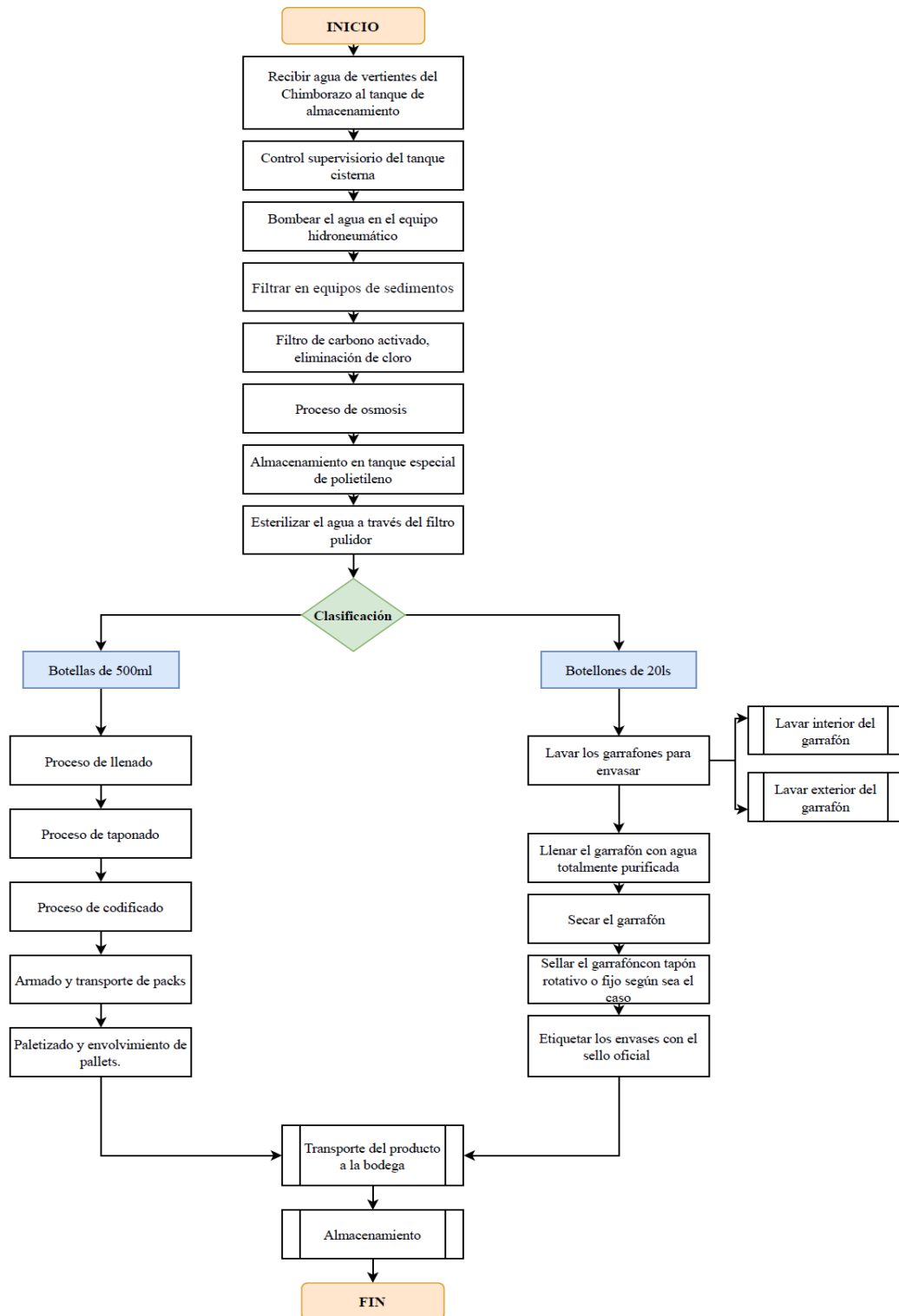


Gráfico 24-3. Flujo de procesos operativo

Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 62-3: Proceso operativo de embotelladora de agua purificada sin gas marca Bolívar

N°	Proceso	Descripción	Tiempo	Responsable
1	Captación del recurso acuífero	Inicia con la captación del agua de las vertientes del volcán Chimborazo en un tanque cisterna donde se almacena para luego purificar.	3 horas	Jefe de producción
2	Control y supervisión del tanque cisterna	Mantener un monitoreo contante de las concentraciones del cloro para mantener el agua libre de microorganismos.	30 minutos	Jefe de producción
3	Bombear el agua en el equipo hidroneumático	Suministro de agua al tanque de almacenamiento con una presión adecuada en niveles para mantener una reserva de agua que permita tener un mayor rendimiento.	15 minutos	Operador
4	Filtrar en quipos de sedimentos	Remueve la mayor cantidad posible de sedimentos presentes en el agua, actúa como pantalla para remover estas partículas.	5 minutos	Operador
5	Filtro de carbono activado, eliminación de cloro	Atrapa impurezas reduciendo el sabor y olor a cloro, sedimentos y compuestos orgánicos.	5 minutos	Operador
6	Proceso de osmosis	El proceso de osmotizar el agua busca disminuir la concentración de sales, pasa a través de una membrana porosa que rechaza a más del 99% de las sales.	3 minutos	Operador
7	Almacenamiento en tanque especial de polietileno	Impide que el agua vea alteradas sus características físicas y químicas, el líquido no adquiere olores ni sabores.	5 minutos	Operador
8	Esterilizar el agua – filtro pulidor	Luego al pasar el agua por los filtros pulidores esta pasa por otra lámpara UV.	10 minutos	Jefe de producción
9	Proceso de ozonificación	El agua tratada se deposita en un tanque de contacto, en donde por medio de un equipo ozonificador, se inyecta un gas lleva a cabo la oxidación de los compuestos orgánicos e inorgánicos	5 minutos	Jefe de producción
10	Proceso de llenado	El agua tratada y purificada está lista para ser envasada en botellas y garrafrones.	30 minutos	Jefe de producción
11	Proceso de taponado	Una vez llenadas las botellas y garrafrones serán transportados al área de tapado en donde se utiliza una máquina de movimiento rotativo para el roscado de botellas	15 minutos	Jefe de seguridad
12	Almacenamiento	El producto terminado queda almacenado en una bodega, evitando posibles contaminaciones.	5 minutos	Jefe de producción

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, Nicole. 2021.

- **Proceso de ventas**

El proceso de ventas de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, se realiza desde que el cliente solicita el servicio, hasta que se consigue una venta efectiva del producto, donde interviene el cliente, administrador y el departamento de producción, los mismos que proponen nuevas ofertas al cliente en caso de que estos presenten falencias. Por otro lado, la ejecución de hojas de observaciones permite el mejoramiento continuo de la empresa una vez que se hayan solventado ciertas dificultades.

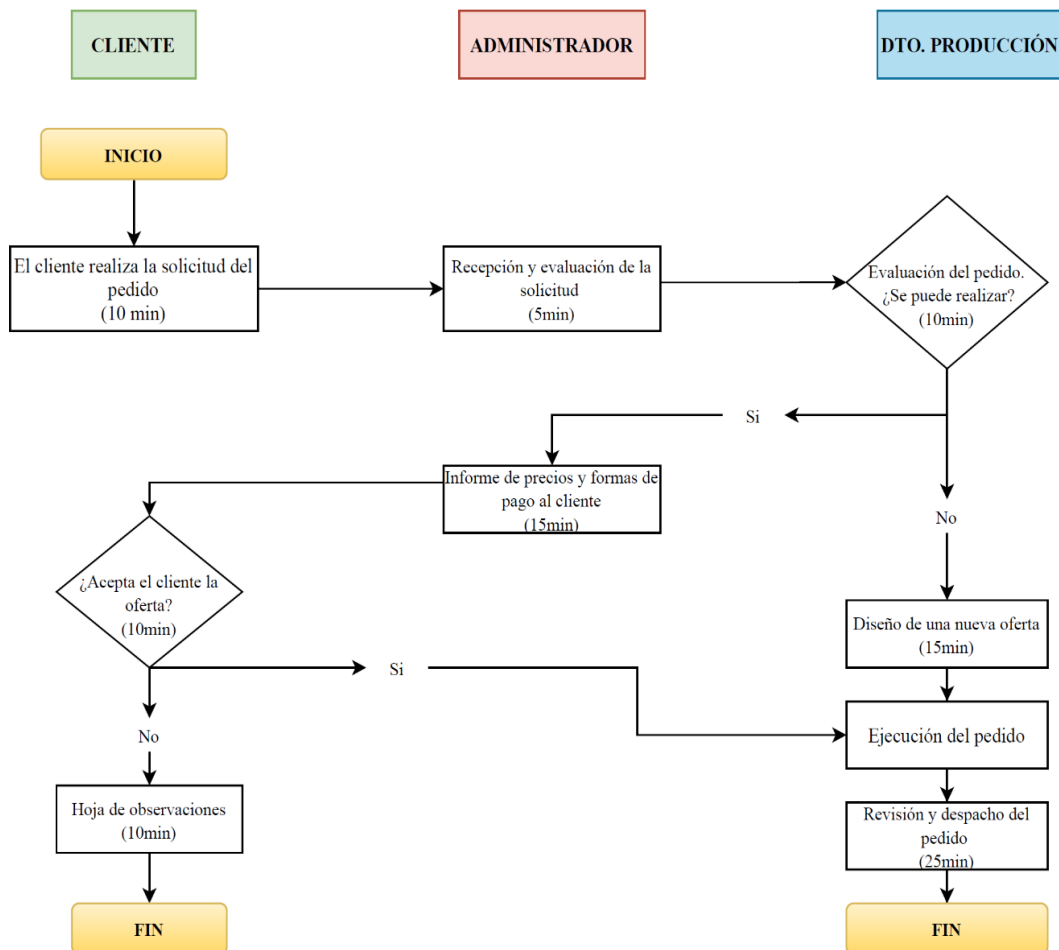


Gráfico 25-3. Flujo de proceso de ventas

Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 63-3: Proceso de ventas de la embotelladora de agua purificada sin gas marca Bolívar

N°	Proceso	Descripción	Tiempo	Responsable
1	Solicitud del servicio	El proceso da inicio con la solicitud del cliente quien detalla el pedido.	10 minutos	Cliente
2	Recepción y evaluación de la solicitud	El administrador recibe la solicitud, evalúa el pedido y la capacidad y disponibilidad del departamento de producción.	5 minutos	Administrador
3	Evaluación del pedido	Producción analiza cantidad requerida, insumos y disponibilidad de la maquinaria y equipo.	10 minutos	Jefe de producción
Si	Informe de precio y formas de pago al cliente	El administrador pone en consideración las diferentes formas de pago y precio.	15 minutos	Administrador
No	Diseño de una nueva oferta	Si la propuesta es negativa se plantea una nueva y se pone a consideración del cliente.	15 minutos	Jefe de producción
4	Aceptación del cliente	El cliente revisa la oferta.	10 minutos	Cliente
Si	Ejecución del pedido	Se realiza el proceso de purificación del agua del agua tratada y envasado.	Depende de la cantidad pedida	Jefe de producción
No	Ficha de observaciones	Se pide al cliente que realice las observaciones correspondientes.	10 minutos	Cliente
5	Revisión y despacho del pedido	Se realiza la revisión del agua embotellada y se procede al despacho del producto.	25 minutos	Jefe de producción

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

- **Proceso de cobro**

El proceso de las cuentas por cobrar que mantiene la asociación se refiere a los pasos que se llevan a cabo para el cobro de las ventas a crédito de agua embotellada en diferentes presentaciones. El procedimiento de cobro está determinado por la alta dirección.

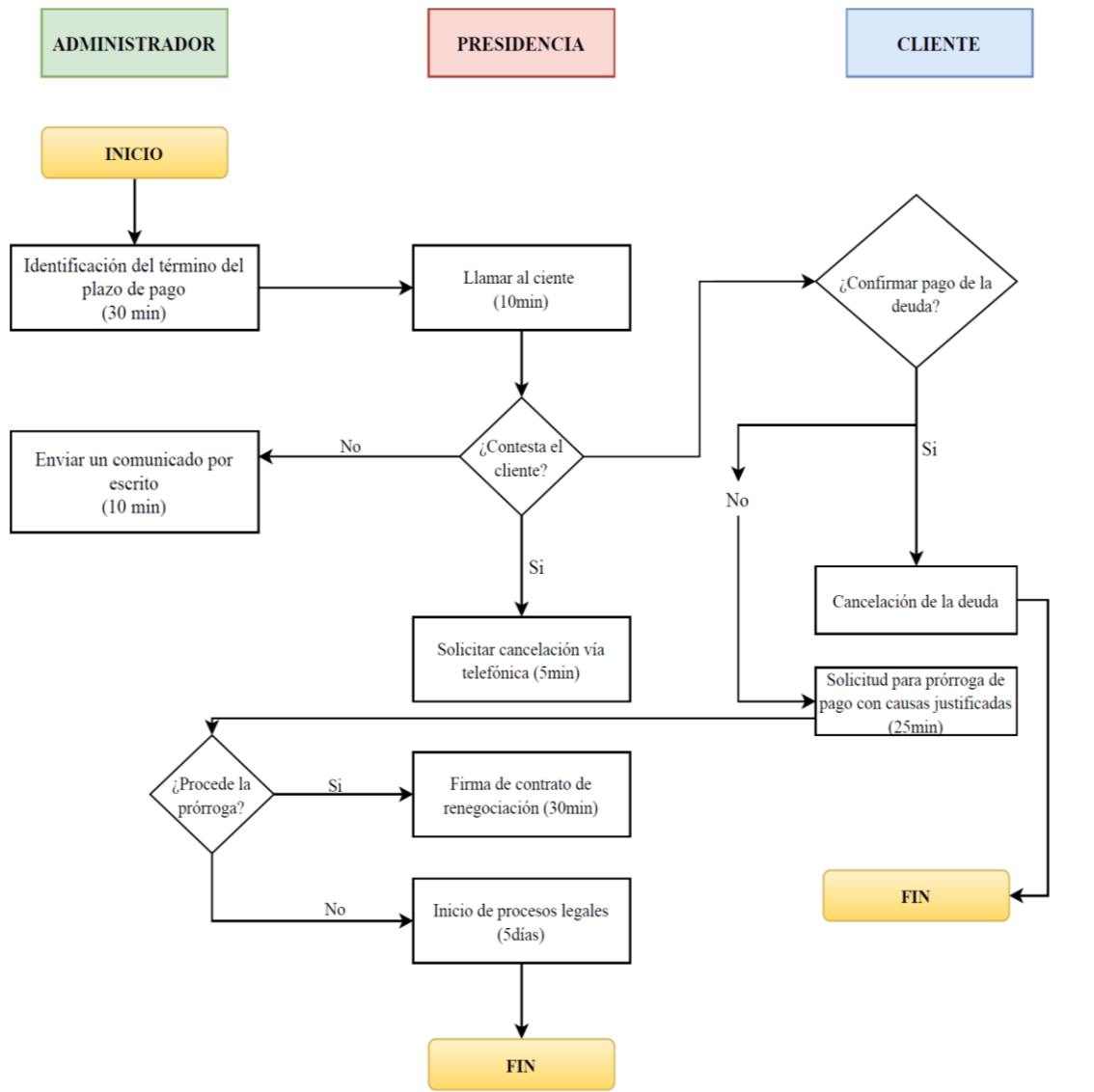


Gráfico 26-3. Flujo de procesos de cobro

Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 64-3: Proceso de las cuentas por cobrar de la embotelladora de agua purificada sin gas

N°	Proceso	Descripción	Tiempo	Responsable
1	Identificación del término del plazo de pago	Revisión del plazo para la cancelación de las cuentas pendientes de pago de parte de los clientes.	30 minutos	Administrador
2	Llamar al cliente	Comunicación con el cliente porque el plazo de crédito ha finalizado y no aún no ha cancelado.	10 minutos	Presidente
3	Contesta el cliente	Producción analiza cantidad requerida, insumos y disponibilidad de la maquinaria y equipo.	10 minutos	Jefe de producción
Si	Solicitar la cancelación de la deuda	Recordatorio que se debe cancelar y evalúa las cuentas por cobrar.	5 minutos	Presidente
No	Enviar un comunicado por escrito	Se comunicado para recordar el compromiso de pago.	10 minutos	Administrador
4	Confirmar el pago de la deuda	El cliente informa sobre la cancelación de la deuda.	5 minutos	Cliente
Si	Cancelación de la deuda	Saldar en su totalidad la deuda.		Cliente
No	Solicitud de prórroga	Si el cliente no puede cumplir sus obligaciones en el plazo acordado debe realizar una solicitud informando las causas del incumplimiento.	25 minutos	Cliente
5	Procede la prórroga		25 minutos	Administrador
Si	Firma el contrato de renegociación	Aceptar y proceder ala prórroga para la consecuente firma de renegociación y los términos y condiciones establecidas.	30 minutos	Cliente Presidente
No	Inicio de procesos legales	Se procede a dar inicio a acciones legales por incumplimiento de obligaciones.	5 días	Presidente

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

- **Proceso de selección de proveedores**

La selección de proveedor se realiza mediante un proceso de análisis para que esta sea considerada como una de las alternativas más favorables para la adquisición de insumos que complemente el proceso de envase de agua.

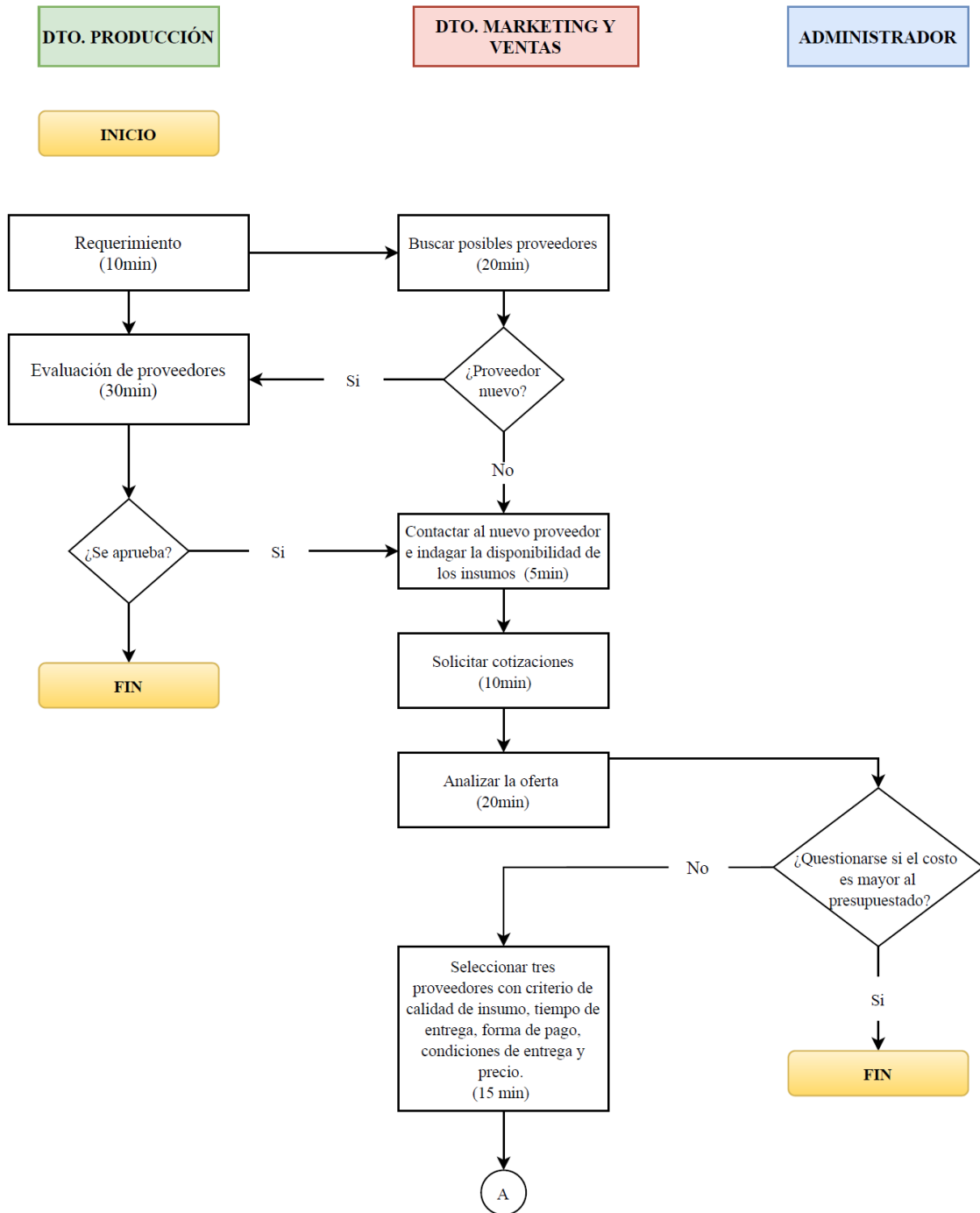


Gráfico 27-3. Proceso de selección de proveedores
Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 65-3: Proceso de selección de proveedores

N°	Proceso	Descripción	Tiempo	Responsable
1	Requerimiento	Se da el requerimiento desde bodega.	10 minutos	Jefe de producción
2	Buscar posibles proveedores	Búsqueda de proveedores a través de medios de comunicación y redes sociales.	20 minutos	Jefe de marketing y ventas
3	Identificación de nuevos proveedores	Analizar aspectos relevantes que presenta cada proveedor.		Jefe de marketing y ventas
Si	Evaluación del proveedor	Valoración del nuevo proveedor, incluyendo la descripción de los insumos y el cumplimiento de los requerimientos.	30 minutos	Jefe de producción
No	Contactar al proveedor e indagar la disponibilidad de insumos	Mantener comunicación con el proveedor para saber la disponibilidad del insumo.	5 minutos	Jefe de marketing y ventas
4	Solicitar cotizaciones	Se realiza el requerimiento de la respectiva cotización del monto requerido.	10 minutos	Jefe de marketing y ventas
5	Análisis de la oferta	Determinación del sustento de las ofertas presentadas para seleccionar el proveedor.	20 minutos	Jefe de marketing y ventas
6	¿Los costos son superiores al presupuestado?	Analizar si las opciones se acoplan al presupuesto designado para ese proceso.		Administrador
No	Selección de proveedores	Destacar tres proveedores con criterio de calidad de insumos, tiempo de entrega, forma de pago, condiciones de entrega y precio.	15 minutos	Jefe de marketing y ventas

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

- **Proceso de compras**

Después de ejecutar el proceso de selección de proveedores calificados, consecuentemente se da paso al proceso de compra, que inicia cuando el departamento de producción tiene una necesidad, y necesita ser satisfecha.

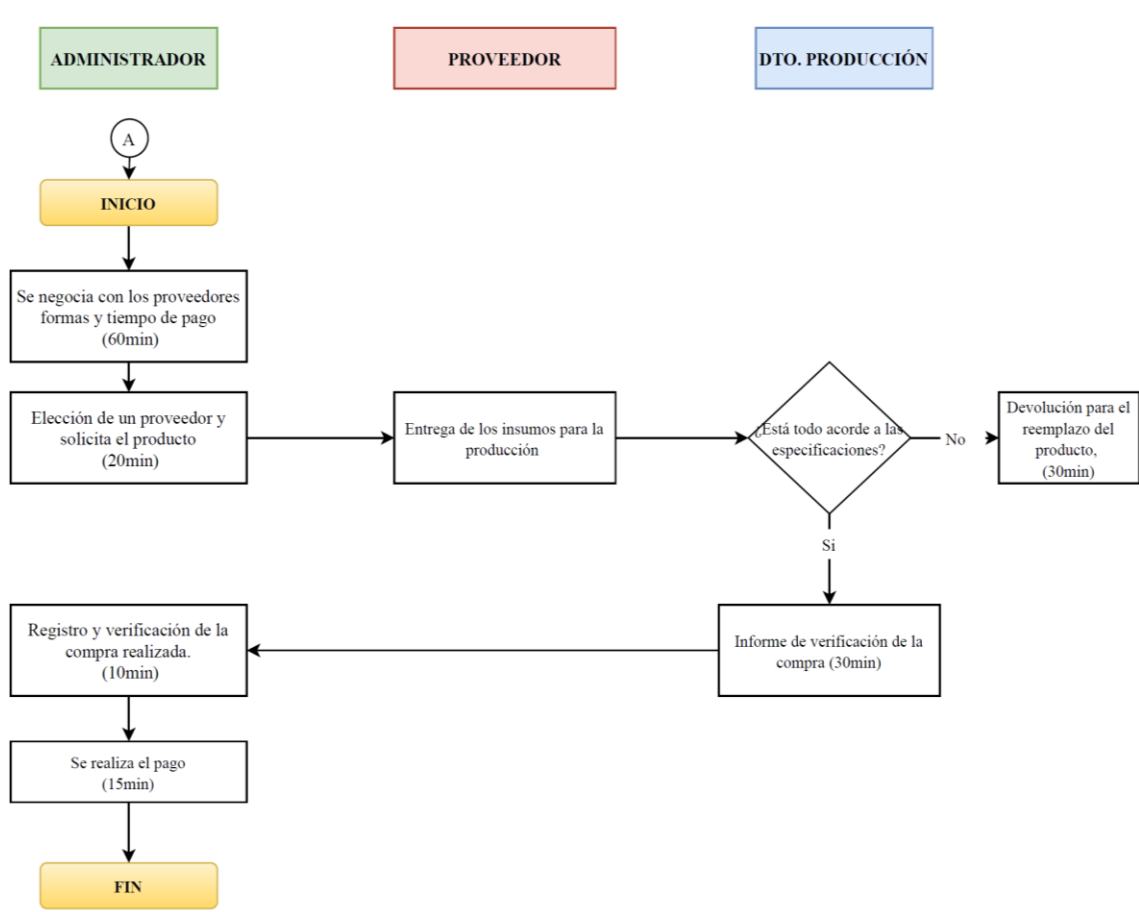


Gráfico 28-3. Proceso de compras

Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 66-3: Proceso de compras

N°	Proceso	Descripción	Tiempo	Responsable
1	Negociación con los proveedores formas y tiempo para el pago	Realizar una negociación favorable para la empresa por lo cual necesita personalmente como proveedores.	60 minutos	Administrador
2	Elección de un proveedor y solicita el producto	Toma en consideración los acuerdos y negociación con los proveedores, para que el administrador defina el más idóneo.	20 minutos	Administrador
3	Entrega de insumos	El proveedor hace la entrega de los insumos necesarios para la producción del producto solicitado.	Varía según el acuerdo a los exámenes	Proveedor
4	¿Acorde a las especificaciones?	Procede a cuantificar el estado y las condiciones de los insumos solicitados para producir productos con altos estándares de calidad según las entidades reguladoras.		Jefe de producción
Si	Informe de verificación de la compra	Cada informe tiene la firma de entrega y recepción.	30 minutos	Jefe de producción
No	Devolución para el reemplazo del nuevo producto	Redacción del respectivo informe especificando las causas por devolución, juntamente con las firmas correspondientes.	30 minutos	Jefe de producción
5	Registro y verificación de la compra realizada	Ingreso de datos e informes generados al sistema.	10 minutos	Administrador
6	Se realiza el pago	Procede a realizar el respectivo pago o cancelación de la compra.	15 minutos	Administrador

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

- Proceso de manejo de inventarios

Los inventarios son activos tangibles que la empresa desea vender, por ello es importante implementar procesos para gestionarlos de manera adecuada, evitando que se originen pérdidas por una mala gestión.

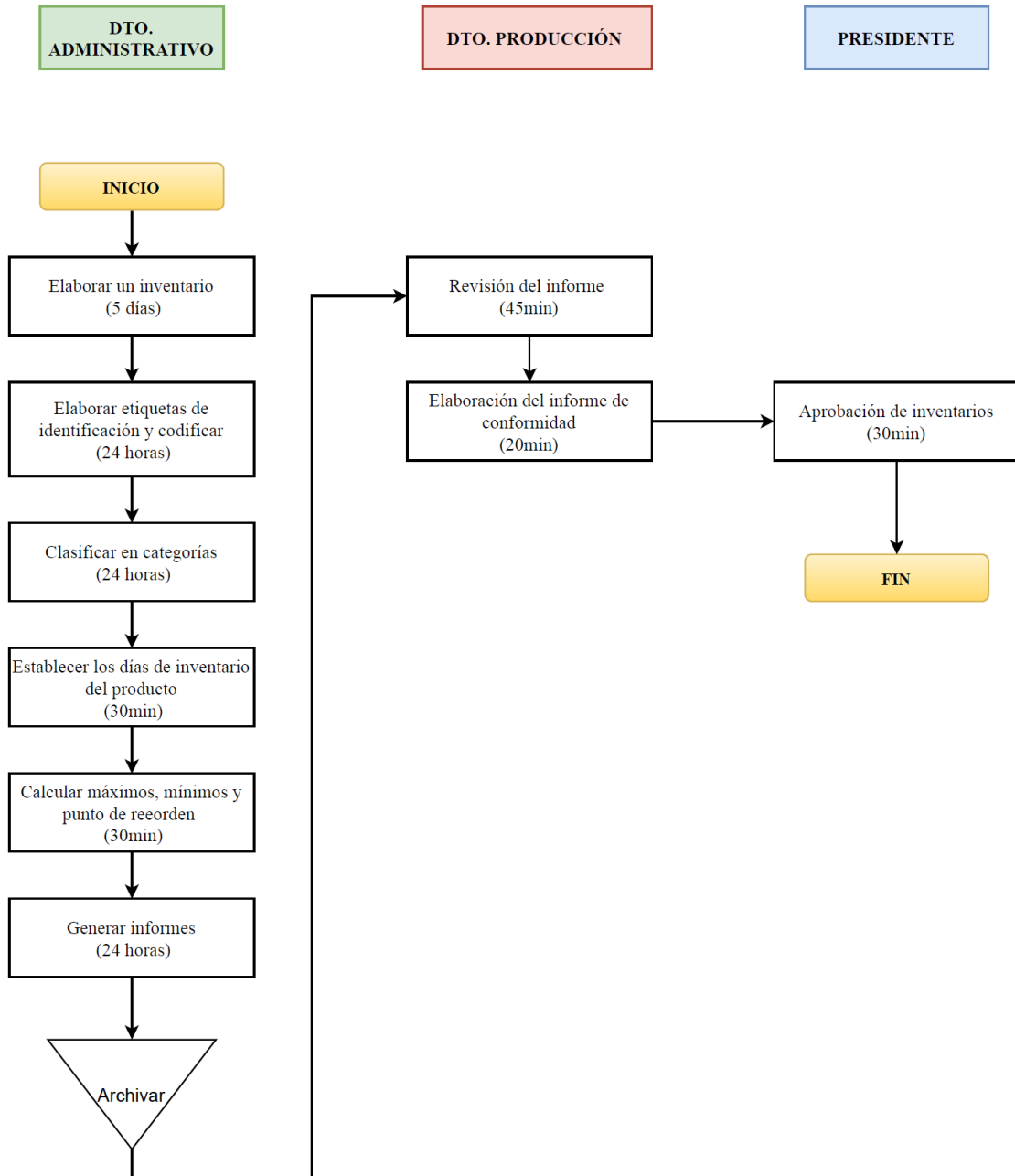


Gráfico 29-3. Flujo de procesos de control de inventarios

Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 67-3: Proceso de manejo de inventarios

N°	Proceso	Descripción	Tiempo	Responsable
1	Elaborar un inventario	EL inventario permite preservar los bienes empresariales y el manejo adecuado de los mismos.	5 días	Contador
2	Elaborar etiquetas de identificación y codificar	Definir códigos para para los bienes.	24 horas	Contador
3	Clasificar en categorías	Se definen y clasifican los bienes.	24 horas	Contador
4	Establecer los días de inventario del producto	Se definen en base a la política empresarial.	30 minutos	Contador
5	Calcular máximos, mínimos y puntos de reorden	Se analizan los máximos y mínimos de inventario.	30 minutos	Contador
6	Generación de informes	Describir todas las observaciones que se han dado durante el proceso.	24 horas	Contador
7	Revisión del informe emitido	Se realiza la revisión de los aspectos más importantes para lograr una adecuada gestión.	45 minutos	Jefe de producción
8	Elaboración del informe de conformidad	Dar el visto bueno del proceso llevado a cabo.	20 minutos	Jefe de producción
9	Aprobación de inventarios	El contador emite un informe favorable, el cual debe ser analizado y aprobado.	30 minutos	Presidente

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

Realizado por: Apunte, N. 2021

3.2.10.12. Plan operativo anual

El plan operativo anual es una herramienta que permite obtener un plan estructurado de objetivos que se desea cumplir aplicando estrategias y actividades en un periodo de tiempo determinado, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Tabla 68-3: Plan Operativo Anual

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO	PERIODO	RESPONSABLE	METAS
Incrementar las ventas	Sistematizar y controlar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los procesos de producción hasta su cumplimiento. • Mantener precios competitivos en el mercado. • Generar fidelización por parte de los clientes. • Optimizar las cuentas por cobrar. • Establecer estándares de calidad tanto en el producto como en el servicio. • Establecer estrategias publicitarias. 	\$ 1.000,00	Enero – Diciembre 2021	Presidente Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas en un 5%, con respecto al año anterior. • Mantener el prestigio de la empresa. • Se propone reducir el costo de ventas en un 20% debido a que existe irregularidades en años anteriores.
Incrementar el activo fijo	Adquirir maquinaria de alta tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir nueva maquinaria para complementar el proceso de producción. • Implementar tanques de almacenamiento. • Analizar el presupuesto con el que cuenta la empresa para futuras inversiones. • Capacitar al personal para el uso adecuado de la maquinaria y equipo con el fin de aprovechar su capacidad. 	\$ 4.500,00	Enero – Diciembre 2021	Jefe de producción Jefe de marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular la depreciación de activos fijos. • Compra de maquinaria selladora tapadora automática de botellas de plástico y un tanque de fibra de vidrio para almacenar el agua tratada. • Controlar el funcionamiento de las maquinas para evitar retrasos en los pedidos. • Mantenimiento anual por un valor de \$1.500 durante los próximos tres años.
Incrementar el efectivo de la cuenta caja y bancos	Establecer políticas para el manejo de efectivo y equivalentes al efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de suficiente efectivo en la cuenta caja. • Diseñar políticas para incrementar el efectivo. • Efectuar una planificación previa al uso del efectivo. 	\$ 50,00	Enero – Diciembre 2021	Administrador Contador	- Incrementar en 5% la cuenta bancos y la cuenta caja mantener o acrecentar ligeramente.

Gestionar el inventario	Implementar un sistema de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar los activos que dispone la empresa. • Elaborar un registro de los inventarios. • Establecer un control de inventarios. 	\$ 350,00	Enero – Diciembre 2021	Presidente Administrador Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la rotación de inventarios. • Monitorear periódicamente el inventario y su rotación
Reducir el período de cobro	Diseñar políticas de cobro	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de cobro a los clientes. • Utilizar el flujograma para el proceso de cuentas por cobrar. • Disminuir los días de cobro. 	\$ 50,00	Enero – Diciembre 2021	Administrador Contador	- Recuperar las cuentas por cobrar en un plazo menor a 30 días.
Reducir obligaciones con terceros	Invertir el exceso del efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de impuestos por pagar. • Pago de obligaciones con trabajadores. 	\$ 3.433,39	Enero – Diciembre 2021	Administrador Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Pago del impuesto IVA y retenciones por pagar \$ 1.177,17 del excedente de dinero. - Pago de obligaciones con trabajadores de \$ 2.2256,22. - Cubrir la deuda a largo plazo en su totalidad.
Mejorar el capital humano	Capacitar al personal administrativo y operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en temas relacionados con el área o departamento de trabajo. • Realizar capacitaciones periódicas al personal que labora en la asociación. • Contratar profesionales calificados para impartir conocimientos. • Brindar incentivos al personal. 	\$ 600,00	Enero – Diciembre 2021	Administrador Contador Capacitador	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir nuevos conocimientos y habilidades. - Capacitar al personal en seguridad industrial y manejo de la maquinaria y equipo.
Implementar un modelo de gestión administrativo y financiero	Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los flujogramas propuestos. • Realizar un análisis financiero a través del cálculo de ratios financieros. • Dar seguimiento al manual de funciones elaborado. • Aplicar las políticas establecidas. • Aplicar el modelo de gestión propuesto. 	\$ 0,00	Enero – Diciembre 2021	Presidente Administrador	- Gestión y uso eficiente de los recursos económicos y financieros disponibles.

Realizado por: Apunte, N. 2021.

3.2.10.13. Políticas empresariales

Estas políticas empresariales contribuirán a la toma de decisiones acertadas por parte de la alta dirección para encaminar una mejor administración.

Políticas de pago

- Los pagos se realizarán en concordancia con los plazos establecidos anteriormente entre la empresa y los proveedores, con un mínimo de 15 días posterior a la entrega de los insumos necesarios para la producción.
- El pago a los proveedores se realizará en efectivo solo si existe un descuento por pronto pago de los insumos proporcionados.
- En caso de que el proveedor proporcione un producto que no cumple con los requerimientos del producto, no se procederá a realizar el pago y se realizará la devolución de los insumos.
- En caso de que los proveedores aumenten el precio, la empresa deberá buscar nuevos proveedores con el fin de evitar incrementos en el costo del producto final.

Políticas de cobro

- La empresa seleccionará a los clientes en base a su cumplimiento de pago, si tiene historial con mora no será acreedor al crédito.
- Se procede a la verificación diaria en la base de datos para identificar la fecha de vencimiento del pago de los clientes.
- Al identificar el plazo de vencimiento se procede a tener comunicación con el cliente vía telefónico o cualquier otro medio, en el caso que no se presente fundamentos para justificar el retraso se tomarán acciones legales.
- Si el cliente presenta una petición de prórroga se exigirá una garantía para garantizar su cumplimiento.

Políticas de administración del efectivo

- La empresa debe incrementar el efectivo en bancos un 5% cada año, para facilitar las transacciones.
- En la cuenta caja se dispondrá un monto para posibles problemas que se den en la empresa.
- Si se identifica exceso de liquidez se invertirá en maquinaria para mejorar e incrementar la producción.

3.2.10.14. Políticas financieras

Los estados financieros son herramientas indispensables dentro de la empresa, pues permiten prever situaciones, para realizar las proyecciones de los 5 años siguientes se tomará como base el año 2020 para la elaboración del balance general y el estado de resultados, que serán proyectados en tomando en consideración las siguientes políticas establecidas.

Ventas

Las ventas se proyectan con el método de los mínimos cuadrados, el cual nos permite encontrar la recta que mejor se ajusta a un conjunto de datos históricos, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$y = a + bx$$

$$b = \frac{N * \Sigma x * y - \Sigma x * \Sigma y}{N * \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$$a = \frac{\Sigma y - b * \Sigma x}{N}$$

AÑO	t	INGRESOS	x²	x*y
2018	1	\$ 73.661,26	1	\$ 73.661,26
2019	2	\$ 76.574,00	4	\$ 153.148,00
2020	3	\$ 76.578,20	9	\$ 229.734,60
Σ	6	\$ 226.813,46	14	\$ 456.543,86

$$b = \frac{N * \Sigma x * y - \Sigma x * \Sigma y}{N * \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$$b = \frac{(3) * (456.543,66) - (6) * (226.813,46)}{(3) * (14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{8751}{6}$$

$$b = 1.458,47$$

$$a = \frac{\Sigma y - b * \Sigma x}{N}$$

$$a = \frac{(226.813,46) - (1.458,47) * 6}{3}$$

$$a = 72.687,55$$

PROYECCIÓN		$y = a + bx$
AÑOS		VENTAS
2021	4	78521,43
2022	5	79979,90
2023	6	81438,37
2024	7	82896,84
2025	8	84355,31

Realizado por: Apunte, N. 2021.

- El costo de ventas se modificará en promedio de la variación que tuvieron en años anteriores.
- Los gastos operacionales se incrementarán en \$ 400,00 por motivo de publicidad.
- Las cuentas del efectivo y equivalentes al efectivo como caja general y bancos tendrán un incremento del 5% para los siguientes años.
- El crédito tributario impuesto IVA no tendrá ninguna variación.
- Las otras cuentas por cobrar se recuperarán en un 10% cada año.
- De acuerdo con el indicador del periodo medio de cobro se reducirá en 6 puntos para el siguiente año, de tal manera que la empresa pueda recuperar sus cuentas por cobrar en menos tiempo.

- Los días de inventario para el año 2021 se reducirá puntos en 4 puntos, pues años anteriores la rotación de los productos ha sido baja.
- Renegociar con los proveedores con el objetivo de aplazar 2 días más el periodo de pago.
- La empresa realizará una nueva inversión de \$ 4.500,00 en maquinaria y equipos para complementar la producción e incrementar las ventas.
- La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo al método de línea recta.
- Las obligaciones financieras a corto plazo han sido renegociadas por lo que seguirán su curso normal de pago, reduciéndose en la misma proporción que el año 2019.
- Se pagará el 10% cada año del Impuesto IVA y Retenciones por pagar al igual que las obligaciones que mantiene la empresa con los trabajadores.
- Las obligaciones financieras a largo plazo que mantiene la empresa se cancelarán en su totalidad.

Tabla 69-3: Proyección del balance general de la asociación para el desarrollo comunitario Cuatro Esquinas

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS						
BALANCE GENERAL						
	PROYECCIÓN					
	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
ACTIVO						
Activo Corriente	\$ 32.267,60	\$ 31.271,37	\$ 30.683,56	\$ 31.863,38	\$ 33.728,62	\$ 35.620,38
Caja General	\$ 770,00	\$ 808,50	\$ 848,93	\$ 891,37	\$ 935,94	\$ 982,74
Banco	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01	\$ 2.552,56
Cuentas por cobrar clients	\$ 7.640,00	\$ 6.479,95	\$ 6.572,64	\$ 6.658,39	\$ 6.736,30	\$ 6.805,34
Otras cuentas por cobrar	\$ 3.460,00	\$ 3.114,00	\$ 2.768,00	\$ 2.422,00	\$ 2.076,00	\$ 1.730,00
Crédito tribuario Imp. a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito tribuario Impto. IVA	\$ 35,60	\$ 35,60	\$ 35,60	\$ 35,60	\$ 35,60	\$ 35,60
Inventarios	\$ 7.400,00	\$ 6.896,84	\$ 7.512,89	\$ 7.527,04	\$ 8.204,20	\$ 8.175,99
Inversiones temporales	\$ 10.962,00	\$ 11.836,48	\$ 10.740,51	\$ 12.013,73	\$ 13.309,57	\$ 15.338,15
Activo No Corriente	\$ 16.738,00	\$ 12.192,00	\$ 15.146,00	\$ 12.700,00	\$ 10.500,00	\$ 8.300,00
Edificación e instalaciones	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
Depreciación acum. Edificación e instalaciones	\$ -13.000,00	\$ -14.300,00	\$ -15.600,00	\$ -16.900,00	\$ -18.200,00	\$ -19.500,00
Maquinaria	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Depreciación acum. Maquinaria	\$ -12.000,00	\$ -15.000,00	\$ -	\$ -900,00	\$ -1.800,00	\$ -2.700,00
Muebles y enseres	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ -	\$ -
Depreciación acum. Muebles y enseres	\$ -1.722,00	\$ -1.968,00	\$ -2.214,00	\$ -2.460,00	\$ -	\$ -
Equipos de cómputo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación acum. Equipos de cómputo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación acum. Vehículo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 49.005,60	\$ 43.463,37	\$ 45.829,56	\$ 44.563,38	\$ 44.228,62	\$ 43.920,38
PASIVOS						
Pasivo Corriente	\$ 10.537,64	\$ 10.223,39	\$ 9.733,82	\$ 9.320,38	\$ 8.978,40	\$ 8.704,16
Proveedores	\$ 3.070,00	\$ 3.593,34	\$ 3.880,80	\$ 4.191,27	\$ 4.526,57	\$ 4.888,70
Impuesto IVA y Retenciones por Pagar	\$ 1.177,17	\$ 1.059,45	\$ 941,74	\$ 824,02	\$ 706,30	\$ 588,59
Obligaciones financieras C/P	\$ 4.034,25	\$ 3.540,00	\$ 3.106,30	\$ 2.725,74	\$ 2.391,80	\$ 2.098,77
Obligaciones con trabajadores por pagar	\$ 2.256,22	\$ 2.030,60	\$ 1.804,98	\$ 1.579,35	\$ 1.353,73	\$ 1.128,11
Pasivo No Corriente	\$ 6.202,50	\$ 539,44	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones con Instituciones Financieras L/P	\$ 6.202,50	\$ 539,44	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 16.740,14	\$ 10.762,83	\$ 9.733,82	\$ 9.320,38	\$ 8.978,40	\$ 8.704,16
PATRIMONIO						
Capital social	\$ 18.600,00	\$ 18.600,00	\$ 18.600,00	\$ 18.600,00	\$ 18.600,00	\$ 18.600,00
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	\$ 13.665,46	\$ 14.100,54	\$ 17.495,74	\$ 16.643,00	\$ 16.650,22	\$ 16.616,22
TOTAL PATRIMONIO	\$ 32.265,46	\$ 32.563,68	\$ 36.274,10	\$ 35.695,33	\$ 35.924,04	\$ 36.046,61
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	\$ 49.005,60	\$ 43.263,37	\$ 45.829,56	\$ 44.563,38	\$ 44.228,62	\$ 43.920,38

Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 70-3: Proyección del estado de resultados de la asociación para el desarrollo comunitario Cuatro Esquinas

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS						
ESTADO DE RESULTADOS						
	PROYECCIÓN					
	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
INGRESOS						
Ingresos Operacionales						
Ventas netas	\$ 76.578,20	\$ 78.521,43	\$ 79.979,90	\$ 81.438,37	\$ 82.896,84	\$ 84.355,31
TOTAL DE INGRESOS	\$ 76.578,20	\$ 78.521,43	\$ 79.979,90	\$ 81.438,37	\$ 82.896,84	\$ 84.355,31
COSTO						
Costo de Ventas						
Inventario inicial de mercaderías	\$ 13.940,20	\$ 14.079,60	\$ 14.220,40	\$ 14.362,60	\$ 14.506,23	\$ 14.651,29
Compras netas	\$ 40.480,50	\$ 41.694,92	\$ 42.945,76	\$ 44.234,14	\$ 45.561,16	\$ 46.927,99
(-) Inventario final de mercaderías	\$ -14.864,00	\$ -14.881,84	\$ -14.901,18	\$ -14.920,55	\$ -14.939,95	\$ -14.959,37
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 39.556,70	\$ 40.892,68	\$ 42.264,98	\$ 43.676,18	\$ 45.127,44	\$ 46.619,91
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 37.021,50	\$ 37.628,75	\$ 37.714,92	\$ 37.762,18	\$ 37.769,40	\$ 37.735,40
GASTOS						
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos						
Sueldos	\$ 9.500,00	\$ 10.100,00	\$ 10.100,00	\$ 10.100,00	\$ 10.100,00	\$ 10.100,00
Aporte patronal y fondos de reserva	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
Beneficios sociales	\$ 743,00	\$ 743,00	\$ 743,00	\$ 743,00	\$ 743,00	\$ 743,00
Mantenimiento	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00
Combustibles y lubricantes	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Gasto depreciación	\$ 4.546,00	\$ 4.546,00	\$ 1.546,00	\$ 2.446,00	\$ 2.446,00	\$ 2.446,00
Gasto publicidad		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Gasto de Ventas						
Transporte de mercadería	\$ 1.324,00	\$ 1.324,00	\$ 1.324,00	\$ 1.324,00	\$ 1.324,00	\$ 1.324,00
Gastos de gestión	\$ 1.980,25	\$ 1.980,25	\$ 1.980,25	\$ 1.980,25	\$ 1.980,25	\$ 1.980,25
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.753,25	\$ 22.753,25	\$ 19.753,25	\$ 20.653,25	\$ 20.653,25	\$ 20.653,25
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 15.268,25	\$ 14.875,50	\$ 17.961,67	\$ 17.108,93	\$ 17.116,15	\$ 17.082,15
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gasto financiero	\$ 1.136,86	\$ 309,03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos y contribuciones	\$ 465,93	\$ 465,93	\$ 465,93	\$ 465,93	\$ 465,93	\$ 465,93
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.602,79	\$ 774,96	\$ 465,93	\$ 465,93	\$ 465,93	\$ 465,93
TOTAL GASTOS	\$ 23.356,04	\$ 23.528,21	\$ 20.219,18	\$ 21.119,18	\$ 21.119,18	\$ 21.119,18
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 62.912,74	\$ 64.420,89	\$ 62.484,16	\$ 64.795,36	\$ 66.246,62	\$ 67.739,09
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 13.665,46	\$ 14.100,54	\$ 17.495,74	\$ 16.643,00	\$ 16.650,22	\$ 16.616,22

Realizado por: Apunte, N. 2021

Tabla 71-3: Indicadores financieros de los años proyectados

INDICADOR	FÓRMULA	2021	2022	2023	2024	2025
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente	3,06	3,15	3,42	3,76	4,09
	Pasivo Corriente					
PRUEBA ÁCIDA	Activo Corriente - Inventarios	2,38	2,40	2,66	2,92	3,25
	Pasivo Corriente					
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$25.766,15	\$21.128,10	\$22.995,33	\$25.424,04	\$27.746,60
INDICADORES DE SOLVENCIA						
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	Pasivo Total	22%	21%	21%	20%	19%
	Activo Total					
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	Pasivo Total	33%	27%	26%	25%	24%
	Patrimonio					
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	Patrimonio	2,67	2,39	2,81	3,42	4,34
	Activo Fijo Neto					
APALANCAMIENTO	Activo Total	10,48	1,27	1,26	1,25	1,24
	Patrimonio					
INDICADORES DE EFICIENCIA						
ROTACIÓN DE CARTERA	Ventas	12,12	12,17	12,23	12,31	12,40
	Cuentas por Cobrar					
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	Costo de Ventas	2,82	2,90	2,98	3,07	3,15
	Promedio de Inventarios					
ROTACIÓN DE VENTAS	Ventas	1,63	1,74	1,81	1,85	1,89
	Activo Total					
PERÍODO MEDIO DE COBRO	(Cuentas por Cobrar * 365)	30	30	30	30	29
	Ventas					
PERÍODO MEDIO DE PAGO	(Cuentas y Doc por Pagar * 365)	31	33	35	36	38
	Compras					
IMPACTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	Gastos Administrativos y de Ventas	29%	25%	25%	25%	24%
	Ventas					
	Ventas					
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	Utilidad Neta	0,324	0,382	0,373	0,376	0,378
	Ventas * $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$					
MARGEN BRUTO	Ventas Netas - Costo de Ventas	48%	47%	46%	46%	45%
	Ventas					
	Ventas					
ROA	Utilidad Neta	0,324	0,382	0,373	0,376	0,378
	Activos					
ROE	Utilidad Neta	41%	38%	40%	50%	49%
	Patrimonio					
ROS	Utilidad Neta	18%	22%	20%	20%	20%
	Ventas Netas					

Realizado por: Apunte, N. 2021

Análisis

Una vez aplicadas las políticas financieras en la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas, (Embotelladora de Agua Purificada sin Gas marca Bolívar), se evidenció que los resultados de las razones financieras calculadas de acuerdo al balance general y al estado de resultados proyectados han sido eficientes. En la tabla 69-3 se reflejaron que las políticas establecidas para la asociación son óptimas, las mismas que contribuyeron con la optimización, gestión y uso eficiente de los recursos económicos y financieros que dispone la misma.

Por otro lado, estas políticas ayudaron a la empresa a medir la realidad económica y financiera teniendo como base al año 2020 a pesar de que la producción no fue la misma debido al estado de confinamiento que se dio por el brote del coronavirus extendido a nivel mundial. Sin embargo, se pudo observar que las razones de liquidez fueron en ascenso por las políticas implantadas; es decir, que la empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo con los activos que dispone.

En lo que respecta a las razones de endeudamiento estos fueron disminuyendo conforme transcurren los años ya que el dinero de terceros e instituciones financieras que utilizó la empresa para generar utilidades se fueron cancelando periódicamente; por lo tanto, estos ratios financieros permiten identificar si la empresa se encuentra estable y consolidada.

Finalmente, las razones de rentabilidad son óptimas y crecientes, en la tabla 69-3 se pudo observar el rendimiento que tendrá la asociación en los próximos cinco años, teniendo en cuenta que las políticas financieras y empresariales formuladas lograron un crecimiento económico y financiero en la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas.

3.2.10.15. Control y seguimiento

Tabla 72-3: Control y seguimiento

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR	SEMAFORIZACIÓN		
				Sobresaliente	Con riesgo	Crítico
Incrementar ventas	Sistematizar y controlar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas en un 5% con relación al año anterior. 	$\frac{\text{Ventas año anterior} - \text{Ventas último año}}{\text{Ventas año anterior}} * 100$	>5%	=1%	<1%
Incrementar gastos	Depreciación e implementar publicidad	<ul style="list-style-type: none"> El gasto depreciación aumentará por método de línea recta. Implementar estrategias de marketing. 	$\frac{\text{Gasto anterior} - \text{Gasto actual}}{\text{Gasto anterior}} * 100$	1 vez al año	nunca	nunca
Reducir periodos de cobro	Implementar políticas de cobro	<ul style="list-style-type: none"> Recuperar las cuentas por cobrar en un plazo menor a un mes, mientras más rápido recupera la empresa no tendrá problemas de liquidez. 	$\frac{\text{Clientes} * 365}{\text{Ventas}}$	12 meses del año	6 meses del año	nunca
Adicionar días del periodo de pago	Implementar políticas de pago a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Renegociar con los proveedores para que el promedio de días de pago sea después de haber efectuado la compra, salvo que se presenten descuentos. 	$\frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras}}$	12 meses del año	6 meses del año	nunca
Inversión en activos fijos	Implementar maquinaria para incrementar la producción	<ul style="list-style-type: none"> Invertir adecuadamente en la maquinaria y equipo que se va a adquirir. 	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	1 vez al año	nunca	nunca
Reducir las obligaciones con terceros	Cancelación de cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> Pago de impuesto IVA y retenciones por pagar. Pago de obligaciones con trabajadores. Pago de obligaciones financieras L/P 		12 meses del año	6 meses del año	nunca
Mejorar el capital humano	Capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer e impartir nuevos conocimientos y habilidad que sirvan de complemento para su actuar. 		2 veces al año	1 vez al año	nunca

CONCLUSIONES

- El análisis situacional de la Asociación para el Desarrollo Comunitario cuatro Esquinas (Embotelladora de Agua Purificada sin Gas marca Bolívar), permitió determinar falencias y debilidades existentes en el área administrativa y financiera, pues su manejo de carácter empírico, la carencia de una guía o manual de funciones, y la falta de una planificación previa de los procesos y actividades que deben realizar los colaboradores para dar cumplimiento a las metas y objetivos empresariales, son aspectos relevantes que han impedido llevar a cabo una gestión adecuada para el uso eficiente de los recursos económicos y financieros que dispone la empresa.
- El sustento teórico atribuido al desarrollo del modelo logró identificar, investigar, ordenar y analizar la información seleccionada y referenciada, con el fin de estructurar y diseñar adecuadamente un modelo que permita el correcto direccionamiento de la empresa. Además, mediante la aplicación de instrumentos metodológicos, se logró identificar al momento la asociación no cuenta con un modelo de gestión administrativo y financiero por lo que se realizó una evaluación que permitió determinar la ausencia de políticas que permitan mejorar los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores financieros. Por otro lado, se dio a conocer la situación real de la empresa y los aspectos relevantes mediante un análisis de factores que involucran el macro y micro entorno de la asociación seguidamente de la elaboración de una matriz FODA, que evidenció los puntos críticos que afectan a la misma y por ello la necesidad de implementar un modelo que gestione uso eficiente de los recursos disponibles.
- En definitiva, el modelo de gestión administrativo y financiero diseñado para la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas presenta acciones correctivas para las condiciones adversas presentó la empresa en el análisis situacional, comenzando por un rediseño de la filosofía empresarial que incluye la misión y visión, la estructura organizacional, la planificación de actividades y objetivos descritos en el plan operativo anual (POA) hasta la fijación de estrategias de control y seguimiento para el cumplimiento de metas, de hecho este tipo de modelo constituye una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de una empresa. Una vez aplicado el modelo de gestión contribuirá a la toma de decisiones acertadas acompañadas de políticas que ayudarán a que la asociación mantenga estabilidad económica a largo plazo, incremento de los ingresos y permanencia en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Asociación para el Desarrollo comunitario Cuatro Esquinas se implemente el modelo de gestión administrativo y financiero diseñado y estructurado en base al sustento teórico y bibliográfico, con el fin de que la empresa logre el uso y la gestión eficiente de los recursos económicos y financieros que dispone para dar cumplimiento a sus metas y objetivos empresariales.
- Aplicar análisis y cálculo de los indicadores financieros en los estados financieros básicos, balance general y estado de resultados, de forma periódica que permitan conocer la situación económica-financiera de la empresa en cualquier momento con el fin de identificar las falencias o problemas que presenta y dar soluciones de manera rápida.
- Se recomienda realizar una evaluación de las estrategias, políticas y acciones propuestas en el modelo de gestión para medir el cumplimiento y alcance que han tenido las actividades y acciones propuestas dentro del modelo que a la vez contribuirán a maximizar la rentabilidad de la empresa y llevar a cabo un nivel óptimo en la satisfacción del capital humano.

GLOSARIO

Gestión Administrativa: es un conjunto de actividades requeridas en busca de la mejor utilización de recursos que, siempre tendrán la característica de ser escasos, por lo que las decisiones acertadas provocan en las organizaciones un impacto positivo y por el contrario de no ser lo suficientemente adecuadas y en el tiempo oportuno su impacto será negativo (Gavilánez, Espín Oleas, y Arévalo Palacios, 2018, p. 45).

Gestión Financiera: es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y resultados (Terrazas Pastor, 2019, pps. 58-67).

Estados Financieros: son el medio en que se presenta de manera resumida la información financiera de una entidad económica para su posterior estudio de solvencia, rentabilidad, riesgo (Calleja & Calleja, 2017, p. 15).

Planificación financiera: es una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y el presupuesto de gastos en función a los POAS que se definen para la administración general (Terrazas Pastor, 2019, pps. 58-67).

Liquidez: sirve para examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la merza de sus recursos financieros y la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión (Flores Villalpando, 2015, p.7).

Rentabilidad: sirve para evaluar la suficiencia de los recursos de la entidad, es decir, la capacidad para obtener ingresos (Terrazas Pastor, 2019, pps. 58-67).

Análisis financiero: es un estudio de las relaciones que existe entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos (Lavalle Burguete, Análisis financiero, 2014, pps. 7-8).

BIBLIOGRAFÍA

- Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Aching, C. (2015). *Guía rápida: Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Obtenido de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/51520?as_contributor=Aching&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Adúriz, A. (2012). *Algunas características clave de los modelos científicos relevantes para la educación*. Obtenido de: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf>
- Andrade, A. (2015). *Modelo de gestión administrativo financiero en la hacienda Chorlaví provincia de Imbabura cantón Ibarra*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS). Obtenido de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1670/1/TUICYA001-2015.pdf>
- Bagua, I. (2019). *Diseño de un modelo de gestión, administrativo y financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de Columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo*: (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13610/1/92T00243.pdf>
- Banea, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Méjico: Grupo Editorial Patria S.A.
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del cantón general Antonio Elizalde (Bucay), durante el período 2010-2011*. (Tesis de posgrado, Universidad Técnica Particular de Loja). Obtenido de: <https://vdocuments.co/autor-luis-hernan-benavides-2019-07-02-autor-luis-hernan-benavides-gaibor.html>
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México, D.F: Editorial Digital UNID.
- Castillo, M. (2017). *Diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero basado en cuadro de mando integral para la empresa Metalarco Cia. Ltda. del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana*: (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12833/1/72T01127.pdf>
- Calleja, J. F., & Calleja, F. (2017). *Análisis de estados financieros*. México: Pearson Educación
- Colcha, L. (2018). *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo –Financiero por procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios "El Saguaceñito", de la Parroquia Ilapo, Cantón Guano* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de

- Chimborazo). Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9747/1/82T00896.pdf>
- Delers, A. (2016). *La filosofía del kaizen*. Obtenido de:
<https://books.google.com.ec/books?id=CGPyCwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=modelo%20de%20kaizen&pg=PP1#v=onepage&q=modelo%20de%20kaizen&f=false>
- Euskalit, R. (2018). *Modelo de Gestión Avanzada 2018*. Obtenido de:
<https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzailea/docs/modelo2018.pdf>
- Lavalle, A. (2017). *Análisis Financiero*. Obtenido de:
https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/41183?as_contributor=C%C3%A9sar__Bernal&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2 de Agosto de 2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Manrique, A. (2014). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*. Obtenido de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Nava, M. A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Obtenido de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de Gestión: una guía práctica*. España: Díaz de Santos.
- Pérez, M. (25 de Marzo de 2016). *Las áreas funcionales de la empresa*. Obtenido de:
<https://jlsobranisg.files.wordpress.com/2018/05/a-areas-funcionales-bbbb.pdf>
- Quilumbaquin, W. (04 de mayo de 2015). “*Modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación all ashpa de la parroquia de Cangahua, cantón Cayambe, provincia de Pichincha*”: (Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte). Obtenido de:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5189/1/Tesis-Wilian-Quilumbaquin.pdf>
- Tixi, M. (2020). “*Modelo de Gestión Financiera para la Optimización de los Recursos Económicos y Financieros de la empresa Vequitex, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*”. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14009/1/22T0551.pdf>
- Thompson, I. (2019). *¿Qué es Administración?*. Obtenido de:
<https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>

Vallejo, E., & Gil, Y. (6 de Octubre de 2016). Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>

Vila, J. (06 de Noviembre de 2015). *Proagilist: Siete principios básicos de gestión*. Obtenido de: <https://proagilist.es/blog/gestion-de-proyectos/siete-principios-basicos-de-gestion-2/>

ANEXOS

ANEXO A: AUTORIZACIÓN EMPRESA

Riobamba, 04 de noviembre de 2020

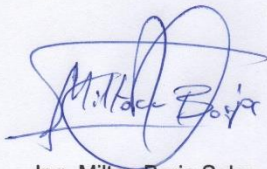
Ingeniero
Juan Alberto Avalos, MF
DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, el motivo de la presente es para comunicarle que la Empresa Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas brindará la apertura e información necesaria a la Señorita NICOLE PAULETH APUNTE BADILLO portadora de la CI: 020217460-3, para la realización de su trabajo de titulación con el tema "Modelo de gestión administrativo y financiero para la Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas (Embotelladora de Agua Purificada sin Gas), en el cantón Guaranda, provincia Bolívar, para el periodo 2020"; el mismo que será de gran valor para esta empresa.

Por la atención a la presente le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



Ing. Milton Borja Salas
**ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO
CUATRO ESQUINAS**
Telf: 0994930268

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTAS

**ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN PARA EL
DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS**

Pregunta 1.- ¿Existe en la asociación un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que permita identificar las situaciones y problemas existentes en la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficaz?

- Si
- No

Pregunta 2.- ¿Conoce usted la planificación estratégica de la asociación?

- Si
- No

Pregunta 3.- ¿En la asociación existe documentación que regule las responsabilidades de cada uno de los socios o empleados?

- Si
- No

Pregunta 4.- ¿Cuántos años lleva formando parte de la asociación?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

Pregunta 5.- ¿Señale su nivel de formación académica?

- Primaria
- Secundaria
- Superior

Pregunta 6.- ¿Conoce usted cuál es el Presupuesto asignado para su Departamento?

- Si
- No
- Parcialmente

Pregunta 7.- ¿Considera usted que las metas propuestas se han cumplido en su totalidad?

- Si
- No
- Parcialmente

Pregunta 8.- ¿Se comunica oportunamente y de forma eficiente la información financiera de la asociación?

- Si
- No
- Parcialmente

Pregunta 9.- ¿Utiliza la asociación indicadores para medir la gestión de los miembros de los departamentos?

- Si
- No
- Parcialmente

Pregunta 10.- ¿Ha recibido algún incentivo por parte de la empresa reconociendo su excelente labor?

- Si
- No

Pregunta 11.- ¿Considera que el lugar de trabajo es el adecuado para el cumplimiento de sus funciones?

- Si
- No
- Parcialmente

Pregunta 12.- ¿Considera necesario que se implemente un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero en la asociación a la que pertenece?

- Si
- No
- Observación:

ANEXO C: FORMATO DE ENTREVISTAS

**ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN PARA EL
DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS**

Compromiso: Requerimos de su colaboración para efectuar una recopilación de datos e información con la finalidad de diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero para lograr mejorar el manejo de los recursos económicos y financieros.

Pregunta 1.- ¿Ha definido claramente la misión y visión de su empresa, las mismas que se registran en documentos para conocimiento del personal y clientes?

Pregunta 2.- ¿Ha establecido objetivos a corto y largo plazo relacionados con el logro de los objetivos generales de la empresa?

Pregunta 3.- ¿Existen políticas de ventas y compras, así como una planificación de presupuestos mensuales que se consideren exitosos?

Pregunta 4.- ¿Realiza periódicamente un control acerca de los planes de trabajo?

Pregunta 5.- ¿Existe alguna herramienta o documento que sirva de guía para mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en su empresa, de no ser este el caso considera que sería necesario implementar un modelo de este tipo?

**ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN PARA EL
DESARROLLO COMUNITARIO CUATRO ESQUINAS**

Compromiso: Requerimos de su colaboración para efectuar una recopilación de datos e información con la finalidad de diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero para lograr mejorar el manejo de los recursos económicos y financieros.

Pregunta 1.- ¿Ha definido claramente la misión y visión de su empresa, las mismas que se registran en documentos para conocimiento del personal y clientes?


Pregunta 2.- ¿Ha establecido objetivos a corto y largo plazo relacionados con el logro de los objetivos generales de la empresa?

Pregunta 3.- ¿Existen políticas de ventas y compras, así como una planificación de presupuestos mensuales que se consideren exitosos?

Pregunta 4.- ¿Realiza periódicamente un control acerca de los planes de trabajo?

Pregunta 5.- ¿Existe alguna herramienta o documento que sirva de guía para mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en su empresa, de no ser este el caso considera que sería necesario implementar un modelo de este tipo?

ANEXO D: GUÍA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: Asociación para el Desarrollo Comunitario Cuatro Esquinas	
TEMA: Diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero	
FECHA: 20-12-2020	
N°	Aspectos Generales
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Evaluado por: Nicole Apunte Badillo	
Firma:	



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL
APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**



**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y
BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 15/02/2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Nicole Pauleth Apunte Badillo
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Facultad de Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo. 