



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO A
LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA VISIÓN
DEL FUTURO S.A., DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE
COTOPAXI.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

YESSENIA CAROLINA TOAPANTA CHICAIZA

Riobamba-Ecuador

2022



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO A
LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA VISIÓN
DEL FUTURO S.A., DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE
COTOPAXI.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: YESSENIA CAROLINA TOAPANTA CHICAIZA

DIRECTOR: ING. M.Sc LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Yessenia Carolina Toapanta Chicaiza

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 del Autor.

Yo, YESSENIA CAROLINA TOAPANTA CHICAIZA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 29 de junio del 2022

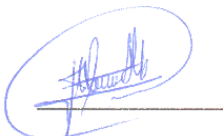

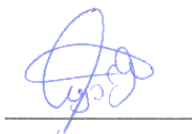
A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Yesenia Carolina Toapanta Chicaiza', written over a horizontal line.

Yesenia Carolina Toapanta Chicaiza

C.I. 055006233-5

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 A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA VISIÓN DEL FUTURO S.A., DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI,** realizado por el señor. **YESSENIA CAROLINA TOAPANTA CHICAIZA,** ha sido minuciosamente revisada por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Fausto Francisco Navarrete Chávez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-06-29
Ing. Luis Alberto Esparza Córdoba DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-06-29
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo MIEMBRO TRIBUNAL		2022-06-29

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedicó, en especial a mis padres por su apoyo incondicional y su esfuerzo que han realizado para poder culminar con mi carrera; con mucho amor y cariño a mi hija quien fue mi motivo de lucha y constancia para alcanzar mi sueño tan anhelado; a mi esposo y a toda mi familia que siempre me motivaron en todo este trayecto académico.

Efusivamente a mis amigos por compartir gratos momentos y experiencias que solo en nuestros corazones quedaran porque con el tiempo formamos una maravillosa familia en una ciudad desconocida; a mis asesores de tesis quienes me guiaron con sus conocimientos aportando para que mi trabajo sea cada vez mucho mejor; a todos mis docentes que nos enseñaron valores, y a su vez nos compartieron sus experiencias para estar preparados en nuestra vida profesional.

Finalmente, dedico mi trabajo a las personas que conforman la compañía VISFUTSA S.A., en particular al Sr. Franklin Casa gerente general y la Ing. Verónica Pila, por ayudarme con la información necesaria para el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Yessenia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme disfrutar de mi vida universitaria por darme salud, fortaleza y perseverancia para alcanzar mis propósitos.

Gracias a mis padres, mi hermana, mis abuelitos, mi hija, mi esposo y a toda mi familia quienes con su amor, cariño y consejos me supieron guiar y apoyarme en cada una de mis decisiones.

Quiero agradecer a mi querida ESPOCH por permitirme ser parte de esta institución donde puede experimentar muchas cosas que a lo largo de la vida me han enseñado lo valioso que es tener una amistad que te ayude a superar como profesional y como persona.

De igual manera agradezco a mi tutor Ing. Luis Esparza, miembro Ing. Carmen Samaniego por orientarme con sus conocimientos en mi trabajo de investigación.

Yessenia

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA.....	5
1.1.1. Empresa.....	5
1.1.1.1. Clasificación de empresa.....	5
1.1.2. Modelo.....	6
1.1.3. Gestión.....	6
1.1.3.1. Tipos de gestión.....	7
1.1.3.2. Control de gestión.....	7
1.1.4. Modelo de gestión.....	8
1.1.4.1. Objetivos de un modelo de gestión.....	8
1.1.4.2. Características de un modelo de gestión.....	8
1.1.4.3. Principios de los modelos de gestión.....	9
1.1.5. Administración.....	9
1.1.5.1. Gestión administrativa.....	10
1.1.5.2. Importancia de la gestión administrativa.....	10
1.1.5.3. Objetivos de la gestión administrativa.....	11
1.1.5.4. Procesos de la gestión administrativa.....	11
1.1.5.5. Funciones de la gestión administrativa.....	12
1.1.5.6. Principios de la gestión administrativa.....	12
1.1.6. Modelo de gestión administrativa.....	13
1.1.7. Planeación estratégica.....	15
1.1.7.1. Misión.....	15
1.1.7.2. Visión.....	16
1.1.7.3. Organigrama estructural.....	16
1.1.7.4. Organigrama funcional.....	16

1.1.7.5.	<i>Manual de funciones</i>	17
1.1.8.	Análisis situacional	17
1.1.8.1.	<i>Análisis FODA</i>	18
1.1.8.2.	<i>Matriz EFE</i>	18
1.1.8.3.	<i>Matriz EFI</i>	19
1.1.8.4.	<i>Análisis PESTEL</i>	19
1.1.8.5.	<i>Análisis Porter</i>	20
1.1.9.	Finanzas	21
1.1.9.1.	<i>Gestión financiera</i>	21
1.1.9.2.	<i>Objetivos gestión financiera</i>	22
1.1.9.3.	<i>Funciones de la gestión financiera</i>	24
1.1.9.4.	<i>Relación de la gestión financiera con otras disciplinas</i>	24
1.1.9.5.	<i>Diez principios económicos – financieros</i>	25
1.1.10.	Modelo de gestión financiera	26
1.1.11.	Análisis financiero	28
1.1.11.1.	<i>Estados financieros</i>	29
1.1.11.2.	<i>Análisis vertical</i>	30
1.1.11.3.	<i>Análisis horizontal</i>	30
1.1.12.	Indicadores financieros	31
1.1.12.1.	<i>Indicadores de liquidez</i>	31
1.1.12.2.	<i>Indicadores de solvencia</i>	32
1.1.12.3.	<i>Indicadores de gestión</i>	33
1.1.12.4.	Indicadores de rentabilidad	35
1.2.	Marco conceptual	36
1.3.	Idea a defender	37
1.4.	Variables	38

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	39
2.1.	Enfoque de investigación	39
2.1.1.	<i>Cuantitativo</i>	39
2.1.2.	<i>Cualitativo</i>	39
2.2.	Nivel de investigación	39
2.2.1.	<i>Descriptiva</i>	40
2.2.2.	<i>Explicativa</i>	40

2.3.	Diseño de investigación	40
2.3.1.	<i>Diseño no experimental</i>	40
2.4.	Tipo de estudio	40
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	40
2.4.2.	<i>Investigación documental</i>	41
2.5.	Población y muestra	41
2.5.1.	<i>Población</i>	41
2.5.2.	<i>Muestra</i>	41
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	42
2.6.1.	<i>Métodos</i>	42
2.6.1.1.	<i>Método inductivo</i>	42
2.6.1.2.	<i>Método deductivo</i>	42
2.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	42
2.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	42
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	42

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	44
3.1.	Resultados y discusión de resultados	45
3.1.1.	<i>Análisis de resultados</i>	45
3.1.1.1.	<i>Encuesta aplicada al personal de la compañía de carga pesada VISFUTSA S.A</i>	45
3.1.1.2.	<i>Entrevista aplicada al gerente de la compañía de carga pesada VISFUTSA S.A</i>	57
3.2.	Discusión de resultados	58
3.3.	Información básica de la empresa	59
3.4.	Diagnostico situacional de la empresa	62
3.4.1.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	62
3.4.2.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	63
3.4.3.	<i>Matriz FODA</i>	64
3.5.	Análisis e interpretación de estados financieros	65
3.5.1.	<i>Análisis vertical del balance general</i>	65
3.5.2.	<i>Análisis vertical del estado de resultados</i>	67
3.5.3.	<i>Análisis horizontal del balance general</i>	69
3.5.4.	<i>Análisis horizontal del estado de resultados</i>	71
3.5.5.	<i>Indicadores financieros</i>	73
3.6.	Propuesta	78

3.6.1.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	79
3.7.	Rediseño de la filosofía empresarial	79
3.7.1.	<i>Rediseño de la misión</i>	79
3.7.2.	<i>Rediseño de la visión</i>	80
3.7.3.	<i>Rediseño del organigrama estructural de la empresa</i>	80
3.7.4.	<i>Funciones de cada una de las áreas de la empresa “VISFUTSA S.A”</i>	81
3.8.	Matriz de estrategias para mejorar la gestión administrativa – financiera	86
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Tipos de gestión	7
Tabla 2-1:	Elementos del modelo de gestión administrativa.....	14
Tabla 3-1:	Modelo de gestión.....	28
Tabla 1-2:	Población del personal administrativo y ejecutivo.....	41
Tabla 1-3:	¿Conoce usted si la compañía VISFUTSA S.A. maneja procesos de gestión administrativa y financiera?.....	45
Tabla 2-3:	¿Conoce usted si la empresa tiene misión y visión?	46
Tabla 3-3:	¿Cree usted que la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera contribuya a mejorar la eficiencia de la compañía?	47
Tabla 4-3:	¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la compañía?	48
Tabla 5-3:	¿Conoce usted si la compañía VISFUTSA S.A. toma decisiones mediante un análisis financiero?.....	49
Tabla 6-3:	¿Conoce usted si las actividades se las hace en base a una planificación?	50
Tabla 7-3:	¿El ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones en la compañía VISFUTSA S.A.?	51
Tabla 8-3:	¿Como califica usted el trabajo de la administración en la compañía?.....	52
Tabla 9-3:	¿Existe políticas sobre el mantenimiento y actualización de las unidades?.....	53
Tabla 10-3:	¿Se capacitan a los empleados de la compañía antes y en el tiempo que ejercen sus actividades laborales?	54
Tabla 11-3:	¿Qué aspectos hace falta para mejorar en la compañía?.....	55
Tabla 12-3:	Para el cumplimiento normal de sus labores ¿Existe normas o políticas que ayude al desarrollo eficiente de su trabajo?.....	56
Tabla 13-3:	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	62
Tabla 14-3:	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	63
Tabla 15-3:	Matriz FODA.....	64
Tabla 16-3:	Análisis vertical del balance general.....	65
Tabla 17-3:	Análisis vertical del estado de resultados	67
Tabla 18-3:	Análisis horizontal del balance general	69
Tabla 19-3:	Análisis horizontal del estado de resultados	71
Tabla 20-3:	Indicador de liquidez corriente	73
Tabla 21-3:	Indicador de endeudamiento del activo	74
Tabla 22-3:	Indicador de endeudamiento patrimonial.....	74
Tabla 23-3:	Indicador de apalancamiento	75

Tabla 24-3:	Indicador de rotación de cartera.....	75
Tabla 25-3:	Indicador de rotación de ventas	76
Tabla 26-3:	Indicador de periodo medio de cobranza	76
Tabla 27-3:	Indicador de rentabilidad del activo.....	77
Tabla 28-3:	Indicador de rentabilidad neta de ventas.....	77
Tabla 29-3:	Indicador de rentabilidad operacional de patrimonio.....	78
Tabla 30-3:	Indicador de rentabilidad financiera	78
Tabla 31-3:	Indicador de margen operacional.....	78
Tabla 32-3:	Rediseño de la misión	79
Tabla 33-3:	Rediseño de la visión	80
Tabla 34-3:	Manual de funciones de la junta de accionistas	81
Tabla 35-3:	Manual de funciones del gerente general.....	82
Tabla 36-3:	Manual de funciones del presidente.....	82
Tabla 37-3:	Manual de funciones de la secretaria	83
Tabla 38-3:	Manual de funciones de la contadora.....	84
Tabla 39-3:	Matriz de estrategias para mejorar la gestión administrativa-financiera.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1.	Principios del modelo de gestión.....	9
Gráfico 2-1.	Procesos de gestión administrativa.....	11
Gráfico 3-1.	La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones.....	22
Gráfico 4-1.	Objetivos de la gestión financiera	23
Gráfico 1-3.	Estructura del modelo de gestión administrativa y financiera	44
Gráfico 2-3.	Procesos de gestión administrativa y financiera.....	45
Gráfico 3-3.	La empresa tiene misión y visión	46
Gráfico 4-3.	Un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera contribuya a mejorar la eficiencia de la compañía	47
Gráfico 5-3.	Toma de decisiones en la compañía.....	48
Gráfico 6-3.	Toma decisiones mediante un análisis financiero	49
Gráfico 7-3.	Las actividades se las hace en base a una planificación.....	50
Gráfico 8-3.	Ambiente laboral en la compañía	51
Gráfico 9-3.	La administración en la compañía	52
Gráfico 10-3.	Mantenimiento y actualización de las unidades	53
Gráfico 11-3.	Capacitan a los empleados de la compañía antes y durante sus actividades	54
Gráfico 12-3.	Aspectos para mejorar en la compañía.....	55
Gráfico 13-3.	Normas para el cumplimiento de sus labores	56
Gráfico 14-3.	Organigrama estructural VISFUTSA S.A.....	61
Gráfico 15-3.	Comparación análisis vertical - estado de resultados	66
Gráfico 16-3.	Comparación análisis vertical - estado de resultados	68
Gráfico 17-3.	Comparación variación absoluta - balance general	70
Gráfico 18-3.	Comparación variación relativa - balance general	70
Gráfico 19-3.	Comparación variación absoluta - estado de resultados.....	72
Gráfico 20-3.	Comparación variación relativa - estado de resultados	72
Gráfico 21-3.	Indicador de liquidez corriente.....	73
Gráfico 22-3.	Indicador de solvencia.....	74
Gráfico 23-3.	Indicador de gestión	75
Gráfico 24-3.	Indicador de rentabilidad.....	77
Gráfico 25-3.	Rediseño del organigrama estructural	80

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: BALANCE GENERAL

ANEXO B: ESTADO DE RESULTADOS

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE VISFUTSA S.A.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero para la compañía de carga pesada VISFUTSA S.A., ubicado en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, servirá como guía para mejorar los procesos de gestión permitiendo tomar decisiones oportunas que ayude al crecimiento de la empresa. La metodología de la investigación radica en la aplicación de instrumentos como es la encuesta dirigido a los miembros de la compañía y la entrevista al gerente general con el fin de obtener información necesaria, de manera que se logró determinar que VISFUTSA S.A., no cuenta con un manual de funciones, carece de estados financieros físicos, el organigrama estructural fue diseñado hace 5 años, la compañía no realiza capacitación al personal, así también los plazos de cuentas por cobrar son extensos; se realizó el análisis interno y externo para la elaboración de la matriz FODA. Con los resultados obtenido a lo largo de la investigación, se logró proponer un modelo de gestión administrativo y financiero que consta del rediseño empresarial, la creación de un organigrama estructural y un manual de funciones en donde se especifica la función que le corresponde al personal, con lo cual se elaboró una matriz de estrategias. Por tal motivo se recomienda que se aplique el Modelo de Gestión propuesto, el mismo que permitirá mejorar los procesos administrativos y financieros.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <EFICIENCIA>, <ESTADOS FINANCIEROS>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <ANÁLISIS SITUACIONAL>, <ESTRATEGIAS>, <LATACUNGA (CANTÓN)>.



20-07-2022

1561-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study consists of designing an administrative and financial management model for the heavy load company VISFUTSA S.A., located in Latacunga city, province of Cotopaxi to serve as a guide to improve management processes allowing timely decisions for the growth of the company. The research methodology lies in the application of instruments such as a survey applied to the members of the company and an interview with the general manager in order to obtain the necessary information, so that it was possible to determine that VISFUTSA S.A. does not have a manual of functions, it lacks physical financial statements, the structural organization chart was designed 5 years ago, the company does not train personnel, as well as the terms of accounts receivable are extensive; the internal and external analysis was carried out for the elaboration of the SWOT matrix. With the results obtained throughout the investigation, it was possible to propose an administrative and financial management model that consists of business redesign, the creation of a structural organization chart and a manual of functions where the function that corresponds to the staff is specified, with which a matrix of strategies was elaborated. For this reason, the management model is recommended to be applied which will allow improving the administrative and financial processes.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <EFFICIENCY>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <STRATEGIES>, <LATACUNGA (CANTON)>.



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en proponer el Modelo de Gestión Administrativo Y Financiero a la Compañía de Transporte de Carga Pesada Visión Del Futuro S.A., del Cantón Latacunga, Provincia De Cotopaxi., en el cual se ha desarrollado tres capítulos que se presentan a continuación:

Capítulo I: Corresponde al marco teórico del presente trabajo; siendo una parte importante ya que contiene conceptos y definiciones necesarias para tener un mejor conocimiento sobre el tema de investigación, mismas que fueron obtenidos del material bibliográfico actualizado y de fuentes confiables.

Capitulo II: Se detalla el marco metodológico del trabajo de investigación, es decir, el enfoque, el nivel, diseño de la investigación y el tipo de estudio. En cuanto a la población y muestra hace referencia al grupo que será encuestado y al que se realizara la entrevista, con respecto a los métodos, técnicas e instrumentos de investigación se realizó el respectivo cuestionario que facilite recopilar información suficiente para el desarrollo del Modelo de Gestión.

Capitulo III: Trata del marco de resultados y discusión de resultados, en este capítulo se presenta la elaboración del análisis situacional y el análisis financiero de la compañía, una vez detallada la información se podrá realizar la propuesta con el fin de mejorar los procesos administrativos-financieros de VISFUTSA S.A.

Finalmente, se adjunta las conclusiones de manera detallada dando a conocer los hallazgos encontrados a lo largo de la investigación, a continuación de las recomendaciones las cuales busca mejorar y fortalecer los problemas encontrados, por último, los anexos servirán como sustento del desarrollo de la investigación.

Planteamiento del problema

La compañía de transporte de carga pesada VISIÓN DEL FUTURO S.A, tiene 10 años de funcionamiento y se dedica a todas las actividades de transporte de carga por carretera: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación.

La gestión administrativa de la compañía es deficiente principalmente por la toma de decisiones de forma empírica, falta de organización, comunicación y control, inadecuado control de las guías,

no cuentan con un manual de funciones, en definitiva, no logran definir las estrategias necesarias que permita el desarrollo económico de VISFUTSA S.A.

En cuanto a la situación financiera la organización no realiza inversiones, no cuenta con estados financieros físicos, durante los últimos años la compañía ha presentado ciertas dificultades de cartera incobable, ya que cada año se ha ido incrementando las cuentas por cobrar, en el año 2019 fue de \$91.829,64 y en el año 2020 tuvo un incremento de \$98.139,43 esto se debe a que los clientes no pagan a tiempo y varias empresas no tienen una fecha exacta de facturación, por lo cual afecta la recuperación de cartera. .

Por lo tanto, esta situación ha conllevado una disminución en su utilidad a diferencia de años anteriores, es decir en el año 2019 la utilidad de la compañía fue de \$9.746,12 y para el año 2020 de \$25.893, 58, sin embargo, este incremento se debe a que en el año 2020 la empresa presto sus servicios al sector agroalimentario. En la actualidad los ingresos se han reducido en un 60%, la principal causa es inestabilidad económica que vive el país por la emergencia sanitaria, afectado la actividad económica y financiera de la compañía.

Formulación del problema

¿De qué manera el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero a la compañía de transporte de carga pesada VISIÓN DEL FUTURO S.A., del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, incide en el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros?

Sistematización del problema

¿Qué se va a lograr mediante la fundamentación teórica y práctica para la realización de un modelo de gestión administrativo y financiero?

¿Cuál es el diagnostico administrativo y financiero de la compañía VISIÓN DEL FUTURO S.A.?

¿De qué manera contribuye el modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa?

Justificación Teórica

El proyecto de investigación se sustenta en las teorías de varios libros, artículos científicos, tesis, publicaciones, páginas de internet, etc., de algunos autores que serán de ayuda para elaborar el modelo de gestión administrativo y financiero, con la finalidad mejorar la eficiencia de la compañía mediante la formulación de estrategias necesarias para la toma de decisiones sobre el destino de los ingresos netos, a fin de generar más utilidades futuras.

Justificación Metodológica

Los métodos o técnicas que se pretende aplicar en la investigación son la entrevista, la encuesta y la observación, es la fuente por la cual se recopilará la información por medio del personal administrativo y ejecutivo de la compañía, esta recopilación será de gran utilidad para denotar las falencias que tiene la organización, puesto que el estudio de campo interno y externo será la fuente para generar cambios y realizar mejores procesos en el área administrativa-financiera. Así, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas que ayuden a encontrar soluciones concretas a problemas que presenta la organización, como tales resultados se tendrá la posibilidad de proponer cambios para el crecimiento económico de la compañía VISFUTSA S.A.

Justificación Práctica

La propuesta del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero diseñada para VISFUTSA S.A, servirá de guía para una toma de decisiones oportuna en cuanto a problemas presentados, esta propuesta le permitirá optimizar recursos y obtener una correcta estructura financiera además de mantener una adecuada dirección y control de los recursos económicos permitiendo alcanzar con la misión de la compañía.

Por lo tanto, con este proyecto serán favorecidos:

- La compañía, ya que si pone en práctica este proyecto lograra el crecimiento económico esperado, además del aumento en sus ingresos, también en maximizar el valor en el ámbito competitivo.
- Los accionistas de la compañía al generar utilidades por la buena toma de decisiones administrativas y financieras.
- Las personas, por las plazas de empleo que genera una compañía en crecimiento.

Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero a la Compañía de Transporte de Carga Pesada VISIÓN DEL FUTURO S.A., del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Objetivos Específicos

- Fundamentar de forma teórica y técnica por medio de citas bibliográficas para sustentar la conceptualización del modelo de gestión financiera.

- Diagnosticar la situación administrativa y financiera de la compañía para identificar las falencias dentro de la organización.
- Elaborar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que permita mejorar la eficiencia de la Compañía VISFUTSA S.A.

Antecedentes de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se ha creído conveniente tomar en cuenta varios enfoques de distintos autores que son de índole similar, a continuación, se citan dichos puntos de vista:

- Según Villagómez (2018), en su trabajo de titulación “Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Empresa Miky decoraciones, en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2016”, menciona que es necesario ejecutar este Modelo de Gestión Administrativo Financiero para que la empresa se pueda posicionar en el mercado debe implementar cada una de las estrategias de mercadeo, de esta manera podrá incrementar sus ventas y contribuir a la dinámica comercial de la región permitiendo dar una visión al empresario.
- Como afirma Guerra (2019), en su trabajo de investigación titulado “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alausí, provincia de Chimborazo”, señala que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Alausí no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero lo que evita el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficaz y eficiente, con este diseño se pretende determinar el desarrollo organizacional de la institución mediante el análisis de los procesos y procedimientos de las áreas administrativas y financieras, para mejorar la optimización de los recursos hacia el cumplimiento de metas y objetivos.
- En el trabajo de tesis “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo, cantón Riobamba”, realizado por Sani (2019), concluye que el presente trabajo de investigación es realizado a través de la fundamentación teórica, lo cual permite mejorar el desempeño tanto de la institución como del personal estableciendo controles que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas por medio de una buena toma de decisiones, por otro lado se propone modelos de estados financieros básicos con los que debe cumplir para poder tener un mejor análisis financiero.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1.1. *Empresa*

Estupiñán (2020), define a la empresa como la persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma mas ventajosa para producir, distribuir bienes o servicios que satisfagan las necesidades humanas y, por ende, a la sociedad en general, es decir, las empresas se pueden clasificar por el origen de la inversión, su objeto social, los productos, su tamaño, el tipo de sociedad, la persona natural y el sector económico. (p.35)

1.1.1.1. *Clasificación de empresa*

Desde el punto de vista de Sities (2018), clasifica a la empresa según:

El sector económico

- **Sector primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- **Sector secundario:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la maderera, la textil, etc.
- **Sector terciario:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Por su forma jurídica

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionara la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa.

- **Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa. (Thompson, 2020)
- **Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio y existe participación en la dirección o gestión de la empresa. (Thompson, 2020)
- **Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de las cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa. (Thompson, 2020)
- **Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado. (Thompson, 2020)
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aporta a la empresa. (Thompson, 2020)
- **Sociedad Anónima:** Tiene el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan. (Thompson, 2020)

1.1.2. *Modelo*

Según Grenot (2014):

Un modelo puede constituir una representación de aspectos ya sean generales o más específicos. Puede tener un papel normativo que se refiere a como los agentes económicos deberían comportarse o se suponen se comportan, o pueden tener un papel descriptivo, que se refiere a cómo funciona teóricamente un sistema económico.

1.1.3. *Gestión*

Teniendo en cuenta a Álvarez (2017) la gestión consiste en lograr que alguien más realice aquello que se pretende, esta se encuentra en los gestores o líderes a quienes se quiere seguir y para llegar al éxito se basan en reglas o normas denominadas principios. (p.13)

1.1.3.1. Tipos de gestión

Según Benavides, (2012), los tipos de gestión más comunes son los siguientes:

Tabla 1-1: Tipos de gestión

Tipo	Definición
Gestión Tecnológica	Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
Gestión Social	Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
Gestión de Proyectos	Es la disciplina que se encarga de organizar y administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
Gestión de Conocimientos	Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.
Gestión de Ambiente	Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.
Gestión Administrativa	Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.
Gestión Gerencial	Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios dentro de organizaciones.
Gestión Financiera	Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos

Fuente: (Benavides, 2012)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

1.1.3.2. Control de gestión

El control de gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acorde con los presupuestos, identificando las desviaciones para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando la eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros ya así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico. (Estupiñán, 2006)

El control de gestión mide no solamente las actuaciones de la administración de lo que paso, sino del presente y de su proyección en el futuro, teniendo en cuenta que le objetivo de una empresa

es prestar servicios adecuados a la sociedad, como también el bien estar de su personal y el logro de excedentes o dividendos para sus dueños.

1.1.4. Modelo de gestión

De acuerdo con Gardey (2008) un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Un modelo de gestión es un esquema de planificación desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, permitiendo en primer lugar el realizar un diagnóstico, en segundo lugar, determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. (Álvarez, 2017, p.12)

1.1.4.1. Objetivos de un modelo de gestión

Para Álvarez (2017), los objetivos de un modelo de gestión son:

- Alinear a las personas con el objetivo estratégico de la organización de tal manera que sus acciones se logre una ventaja competitiva.
- Reducir riesgos a la organización.
- Evaluar y controlar si las propuestas realizadas se están cumpliendo o no.
- Identificar e implementar áreas de mejorar en la organización.

1.1.4.2. Características de un modelo de gestión

Freire (2020) Las principales características que se ha tomado en cuenta para la construcción de un Modelo de Gestión se expresan a continuación:

- Ayuda al mejoramiento de los procesos.
- Permite evaluar la situación actual de la organización.
- Busca generar eficiencia en la optimización de los recursos.
- Muestra la presencia de todo el personal para la recolección de información.
- Ayuda al cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.1.4.3. Principios de los modelos de gestión

Los principios serán analizados en cuatro dimensiones, dos de ellas delimitadas como los “MEDIOS” y las otras dos como los “FINES”. La primera Fijaran la carta de navegación el hacia donde se dirige la organización y las siguientes la forma como llegara a la consecución de los resultados esperados.

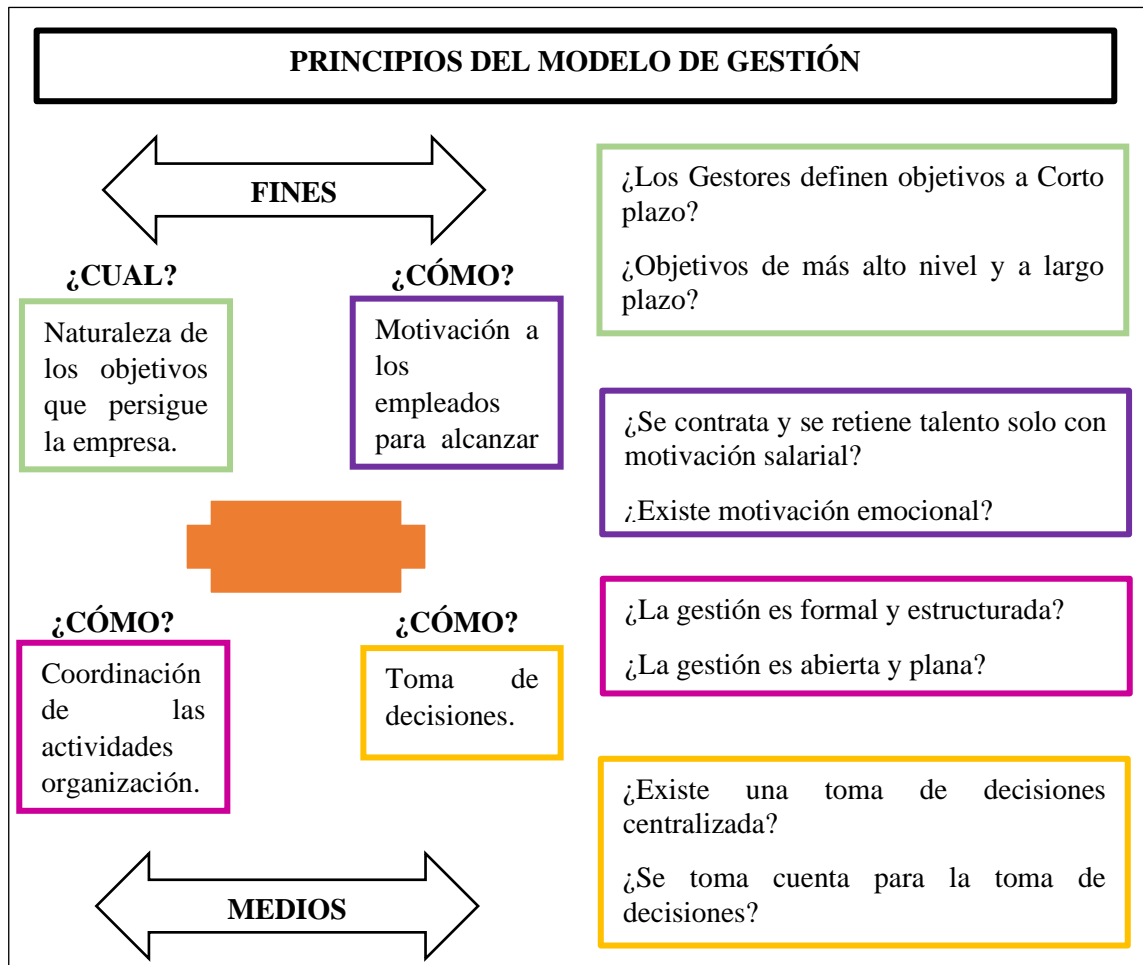


Gráfico 1-1. Principios del modelo de gestión

Fuente: (Álvarez, 2017)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

1.1.5. Administración

Castro (2012), define a la administración como la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual de los organismos sociales. (p. 11)

1.1.5.1. *Gestión administrativa*

Desde el punto de vista de Chiavenato (2014):

Menciona que la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p. 70)

La gestión administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Gonzales, 2003, p. 113)

En definitiva, la gestión administrativa es un referente para las organizaciones estén al tanto de las falencias en los procesos de manejo de los recursos, esto conllevando a un retroceso en su desarrollo empresarial. Dicho de otra manera, esta herramienta sirve de guía con el fin de ser más eficiente y alcanzar resultados favorables ya sea para un mejor posicionamiento o para crear un nuevo mercado.

1.1.5.2. *Importancia de la gestión administrativa*

Para Hurtado (2008):

La administración ejecutada a través de la Gestión Administrativa la podemos analizar como una disciplina importante y universal, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluye principios científicos, teorías, conceptos, entre muchos otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y de la destreza de los profesionales en gestión administrativa para aplicarlos en las organizaciones. (p. 31)

La importancia principal de la gestión administrativa consiste en actuar de manera anticipada para prevenir problemas y así alcanzar los objetivos, a medida que las actividades aumentan su capacidad de controlar, dirigir y coordinar crecen por ello es necesario un excelente manejo administrativo para el éxito de cualquier organización.

1.1.5.3. *Objetivos de la gestión administrativa*

Según Aguinda (2018, p. 34) plantea los siguientes objetivos:

- Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.
- Optimizar los servicios que la empresa entrega.
- Cumplimiento de los objetivos.
- Generar control en los procesos internos y externos.
- Evaluar las actividades de la empresa.
- Extender la oferta de servicios o productos

1.1.5.4. *Procesos de la gestión administrativa*

La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. (González et al., 2020)

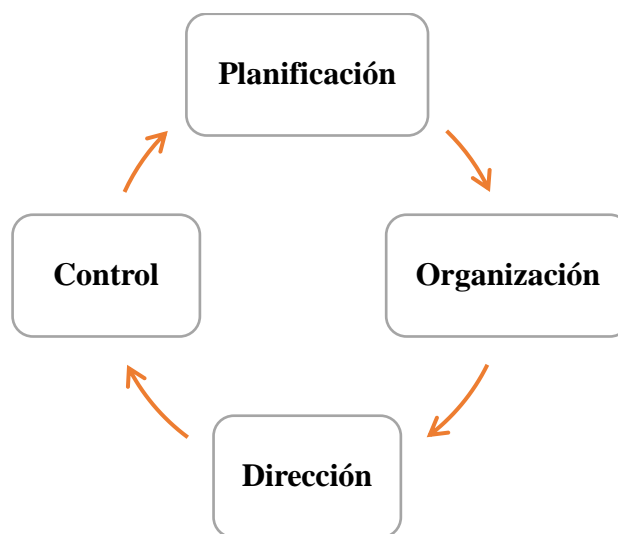


Gráfico 2-1. Procesos de gestión administrativa

Fuente: (Hurtado, 2008)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2021

La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales:

- **Planificación:** es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollaran en un periodo de tiempo determinado.

- Organización: Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.
- Dirección: Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través de liderazgo, la motivación y la comunicación.
- Control: Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

1.1.5.5. *Funciones de la gestión administrativa*

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. (González et al., 2020)

Hay varias funciones que desempeñan los directivos en el proceso de gestión organizacional, como pueden ser:

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Elaborar programas de capacitación del personal.
- Preparar los planes de ventas, marketing, etc.
- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión del personal.
- Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos, o secciones.

1.1.5.6. *Principios de la gestión administrativa*

De acuerdo con Córdova (2019, pp. 15-16), los principios más esenciales para una buena gestión administrativa son considerados los siguientes:

- **Principio del orden:** Dentro de esta investigación se va a definir como un lugar institucional para cada persona y cada persona en la empresa acorde a sus capacidades y habilidades, o mantener orden puede ocasionar un trabajo menos eficiente, gasto o pérdida de recursos materiales como económicos.
- **Principio de la disciplina:** Los acuerdos y reglas que se consiguen las partes de una institución permiten lograr un trabajo ordenado, eficiente, convivencia armoniza, siempre que

todos entienden estos parámetros y los respeten sin distinción y en igual manera. La disciplina de un grupo depende en gran medida de sus líderes o jefes de como ellos implanten los mecanismos adecuados para cumplir y hacer las reglas.

- **Principio de unidad de mando:** Este principio está relacionado al cumplimiento de órdenes a los superiores y mientras menor sean estos mejor será la comunicación evitándose las confusiones por no entender bien el mensaje o interpretar o que se quería decir y no se lo dijo o interpreto bien.
- **Principio de la iniciativa:** Este principio debe ser estimulado y desarrollado en cada área de la organización, debido a que el ser humano tiene como componente innato el proponer nuevos cambios esto se lo debe considerar tomando en cuenta las limitaciones que debe establecer con respecto a la iniciativa, tomando en cuenta no sobrepasar los principios de la disciplina y la autoridad.

Es decir, los principios de la gestión administración tienen un propósito importante dentro de esta investigación ya que permite establecer y cumplir reglas dentro de la compañía mediante el orden, la disciplina, la unidad de mando y la iniciativa.

1.1.6. *Modelo de gestión administrativa*

Desde la posición de Ríos (2015), los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y la eficiencia en la gestión de los servicios. La incorporación de un Modelo de Gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en realizar las actividades diarias, así como una mayor calidad en el servicio prestado que es recibido por el usuario. (p.6)

Este modelo busca involucrar a las personas encargadas de la organización, funcionamiento y de las practicas lucrativas en centrar su atención entre las dinámicas internas de cambio con el fin de revisar los resultados que están obteniendo en conjunto con los demás actores de la empresa.

Según (Ruiz, 2014, p.14), los elementos principales de un modelo de gestión administrativa se resumen en lo siguiente:

Tabla 2-1: Elementos del modelo de gestión administrativa

Elementos del Modelo	Descripción
– Estrategia	Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementaran en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.
– Misión	Es un importante elemento de la planificación estratégica, porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiaran a la empresa u organización.
– Visión	Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.
– Objetivo	Un objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos.
– Logros	Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.
– Tácticas	Hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitarían dicho camino.
– Debilidades	Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la empresa y deben, por lo tanto, ser controladas y superadas.
– Oportunidades	Circunstancia favorable o que se da en un momento adecuado u oportuno para hacer algo.
– Fortalezas	Capacidad para afrontar problemas y adversidades.
– Amenazas	Son un delito o falta, consiente en el anuncio de un mal futuro ilícito que es posible, impuestos y determinado con la finalidad de causar inquietud o miedo en el amenazado.
– Competitivo	Que es capaz de prevalecer en algo o aspirar a un mismo objetivo.
– Ser Eficiente	Es un término económico que se refiere a la ausencia de recursos productivo, ociosos, es decir, a que se están usando de la mejor manera posible los factores en la producción de bienes o servicios.
– Ser Efectivo	Que es real, verdadero o valido; que produce el efecto esperado o que bien para una determinada cosa.

<p>– Ser Eficaz</p>	<p>Cuando hay recursos que no están siendo utilizados en la producción de bienes o servicios, pero que podría mejorar su uso, entonces se dice que se está haciendo usos ineficientes de los recursos productivos.</p>
----------------------------	--

Fuente: (Ruiz, 2014, p.14)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

1.1.7. Planeación estratégica

La planeación estratégica en este modelo de gestión es el punto de partida ya que a partir de la misión se concretan los objetivos, estructura y dirección de la organización y teniendo como base esta se hará la selección de personal, se diseñarán los cargos y la descripción de puestos de trabajo, delimitando las características que debe poseer cada empleado. (Álvarez, 2017, p.27)

En cuanto a la visión que indica hacia dónde va la organización, el modelo pretende llegar a la meta o lograr cumplimiento a partir de las curvas profesionales y promocionales, planes de sucesiones, formación, evaluación de desempeño y auditoría. (Álvarez, 2017, p.27)

Una vez analizado la planeación estratégica se puede decir entonces que un modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer lugar determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. Un modelo de gestión es un referente estratégico. (Álvarez, 2017, p.12)

1.1.7.1. Misión

Según la Enciclopedia Económica (2018):

La misión son los intereses y metas reales concretas que posee una empresa, es decir, hace referencia a la razón de ser de la misma, los propósitos que tiene, los objetivos y en particular en lo que les brinda a sus clientes.

Respondiendo de esta manera a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Como lo hace?
- ¿Qué nos diferencia?
- ¿Para quienes trabajamos?

1.1.7.2. *Visión*

Según la Enciclopedia Económica (2018):

La visión de una empresa responde a donde desea estar una organización a lo largo plazo. Esta es el futuro aspirado y deseado por una organización y comprende visualizar el resultado que se pretende alcanzar.

Es así que es necesario responder preguntas que a futuro generen satisfacción y cumplimiento de sus actividades:

- ¿Qué y cómo queremos ser en 5 años?
- ¿Qué estrategias desea implementar?
- ¿Hasta dónde vamos
- ¿Qué tipo de personal necesitara para cumplir sus expectativas?

1.1.7.3. *Organigrama estructural*

La organización de la estructura de la empresa es un elemento indispensable para coordinar cualquier proyecto empresarial. Para ellos, es necesario conocer cuál es el organigrama de la empresa y el papel que desempeña cada uno de los miembros de esta. En este sentido, resulta esencial el organigrama estructural. La determinación de la estructura organizacional permite distinguir entre niveles de administración, características de cada puesto y perfil necesario. Asimismo, contribuye a la división del trabajo. (González, 2018, p.43)

1.1.7.4. *Organigrama funcional*

El organigrama funcional se trata, de una representación gráfica de la organización de una entidad configurada sobre distintas funciones de esta. Por ellos, también se denomina organigrama de funciones u organigrama de silo, en este tipo de organigrama, existe una división por departamento o funciones, al frente de cada uno de los cuales existe un responsable. La comunicación fluye en esta organización desde los responsables de cada función o departamento o hacia abajo. (González, 2018, p.65)

1.1.7.5. *Manual de funciones*

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas. (AITECO, 2018)

Utilidades del Manual de Funciones

Según AITECO (2018) cita lo siguiente:

- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- Efectuar el desarrollo de una valoración de puesto de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
- Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Evaluar el rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades...
- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces.
- Finalmente, facilitar la función de prevención de riesgos laborales.

Contenido del Manual de Funciones

El Manual de Funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puesto de trabajo. Usualmente estas descripciones adoptan la forma de fichas descriptivas del puesto. En base a una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente.

1.1.8. *Análisis situacional*

El Análisis Situacional es un proceso o secuencia de pasos lógicos que permiten definir, aclarar, priorizar y planear la resolución de las situaciones, tanto en el ámbito laboral como en el personal. Sin embargo, nuestros recursos (tiempo., dinero, etc.) son limitados y por lo tanto surge la

interrogante sobre cuál debe ser el asunto que primero debemos atacar, así como de qué manera enfocar o solucionar la situación que hemos decidido afrontar. (Valle, 2005)

1.1.8.1. *Análisis FODA*

Para (Riquelme, 2016), el análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Además, es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando así la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro. (Riquelme, 2016)

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos. (Riquelme, 2016)
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo. (Riquelme, 2016)
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo. (Riquelme, 2016)
- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo. (Riquelme, 2016)

1.1.8.2. *Matriz EFE*

Para Carrero (2018), la matriz de evaluación de los factores externos EFE o también conocido como matriz MEFE, permite resumir y evaluar información. Esta información puede ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo. El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y d las amenazas que se deben sortear. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejado y para los cuales se pueden generar estrategias.

1.1.8.3. *Matriz EFI*

Según Carrero (2018), la matriz de evaluación de factores internos o mejor conocida como EFI, es una forma de evaluar factores internos de la gestión estratégica resumiendo fortalezas y debilidades. Siendo estas las más importantes dentro de las áreas funcionales de n área de negocio o empresa. Posteriormente, se asigna una calificación siendo determinante en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia. Algunos factores internos clave a tomar en cuenta son: clima organizacional, sistemas de evaluación, sistemas de información, situación financiera, imagen pública, capital humano y calidad.

1.1.8.4. *Análisis PESTEL*

Según (Trenza, 2020), considera que el análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que ayudará a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa, por lo tanto, se podrá identificar los factores que afectan hoy o en el futuro de la organización.

- **Político:** Se analiza si la situación política de un país afecta el desarrollo de los negocios. Es posible que la situación política del país haga que una determinada actividad o nuestro proyecto sean castigados con altos impuestos o beneficiados con subsidios. (Joanidis, 2017, p.75)
- **Económico:** Se analiza las variables de la economía que afectan ya sea por su propia naturaleza, al proyecto. (Joanidis, 2017, p.76)
- **Social:** Se considera uno de los aspectos más interesantes del PESTEL cuando se trata de productos que se van a ofrecer al consumir final, porque en general el contexto social influye en la aceptación, uso y fidelización del producto o servicio. De alguna forma comienza aquí la justificación del éxito del producto o servicio que estamos queriendo ofrecer en el mercado. (Joanidis, 2017, p.77)
- **Tecnológico:** En esta sección se incluyen aquellas nuevas tecnologías que puedan impactar en lo que se produce, en la forma que se produce o en su costo. Producción no solo es la fabricación de un bien, sino también la generación de un servicio. (Joanidis, 2017, p.78)
- **Ecológico:** Este apartado es el más complejo, porque no se debe incluir nada relacionado a la legislación, lo cual debe incluirse en el apartado “legal”. Todo lo que se refiera a los cambios en la conciencia ecológica de las personas e en realidad un cambio social y, por lo tanto, se refleja en esa sección. (Joanidis, 2017, p.78)
- **Legal:** Se refiere a todos los aspectos normativos que influyen directa y exclusivamente sobre el negocio bajo análisis. Este apartado siempre se refiere a normativa existente y a tendencias normativas globales, no a los vaivenes políticos ni a normativas impulsadas por algunos sectores, lo cual se incluye en el apartado “político”. (Joanidis, 2017, p.78)

1.1.8.5. *Análisis Porter*

Según (Activo Conocimiento, 2016), considera el análisis de PORTER como una herramienta fundamental que permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y nos posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado, bien para defendernos de las amenazas que detectemos.

A continuación, se presenta las 5 fuerzas de PORTER según (Activo Conocimiento, 2016):

1. Poder de negociación del cliente

El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

2. Poder de negociación del proveedor

Es obvio que necesitamos a nuestros proveedores y que estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características que valoramos. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Los factores para tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

3. Amenaza de nuevos competidores

En este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros.

4. Amenaza de productos sustitutos

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama 'sustituto'. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

5. Rivalidad entre los competidores

El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

1.1.9. Finanzas

Son el área de la economía que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa, y se centran en dos aspectos importantes: la rentabilidad y la liquidez. (Córdoba, 2014, p. 33)

1.1.9.1. Gestión financiera

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. (Córdoba, 2012, p. 2)

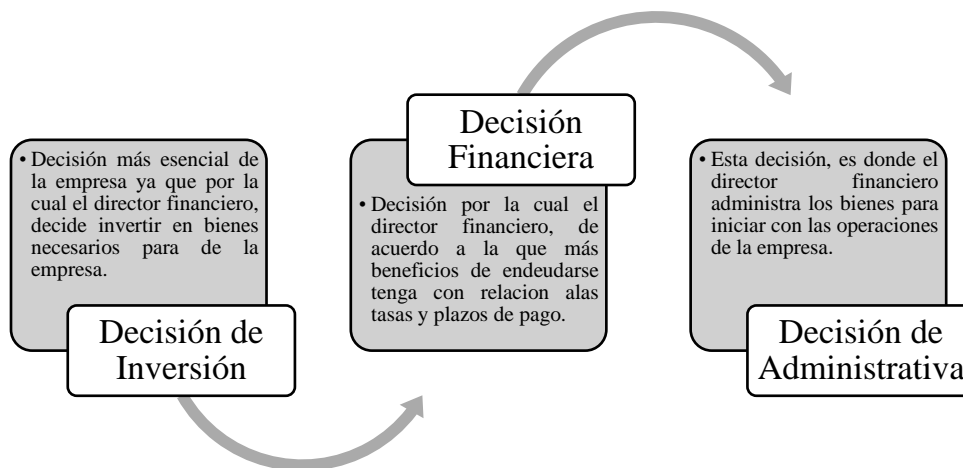


Gráfico 3-1. La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones

Fuente: (Riquelme, 2016)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2021

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculos de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Por lo tanto, la gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de tomar decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

1.1.9.2. *Objetivos gestión financiera*

De acuerdo con lo aludido por Pérez y Veiga (2019, pp.38-47) señalan los siguientes objetivos de la gestión financiera:

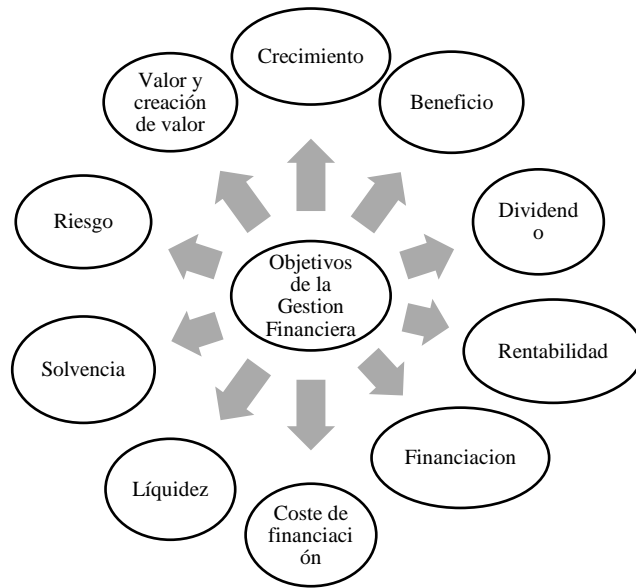


Gráfico 4-1. Objetivos de la gestión financiera

Fuente: (Riquelme, 2016)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2021

Crecimiento: Es uno de los objetivos prioritarios de cualquier organización, ya que mejora la rentabilidad por la posibilidad de acceder a fuentes de financiación más amplias y especializadas.

Beneficio: La importancia de este objetivo se justifica porque un crecimiento sostenido y elevado del beneficio resume una buena salud empresarial. Además, el beneficio mide el paso, por lo que ignora las expectativas de la empresa y su riesgo, dos áreas claves de cualquier diagnóstico.

Dividendo: La importancia de este objetivo se explica porque el dividendo forma parte de la retribución de los propietarios, para abandonar el dividendo debe obtener un beneficio y contar con liquidez y unas expectativas favorables que permitan su aumento progresivo.

Rentabilidad: Es la relación entre el beneficio y la inversión mantenida o activo y mide la productividad de ésta para generar beneficios. Una rentabilidad del 10% indica que por cada cien euros invertidos se genera un beneficio de diez euros.

Financiación: Determina la composición de la financiación de la empresa, es decir, como participan las distintas fuentes en la financiación total y las relaciones entre sus importes respectivos.

Coste de financiación: La relevancia de este objetivo se justifica porque permite contrastar la rentabilidad con el coste de la financiación, pues la viabilidad de la empresa depende de que la rentabilidad de su inversión supere al coste medio del capital que la financia.

Liquidez: La relevancia de este objetivo reside en que la supervivencia a corto plazo depende de que la empresa cumpla con sus pagos. El objetivo de liquidez adquiere aun mayor protagonismo en las épocas de crisis, cuando se restringen las facilidades de crédito.

Solvencia: Se es solvente cuando se tiene más de lo que se debe, además de solvencia hay que tener liquidez para cancelar efectivamente dicho exigible a su vencimiento. Como la mayoría de los activos no son tesorería, en caso de necesidad habrá que vender activos.

Riesgo: Se refiere a la posibilidad de que los resultados reales sean inferiores a los previstos y surge de la falta de certeza sobre la evolución de determinados para metros internos o del entorno.

Valor y creación de valor: El valor de la empresa depende principalmente de las expectativas de su actividad y de su riesgo y se estima en función de los flujos de caja que se espera que genere

1.1.9.3. *Funciones de la gestión financiera*

Según Peña (2020) menciona las siguientes funciones de la gestión financiera:

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

1.1.9.4. *Relación de la gestión financiera con otras disciplinas*

Relación con la economía

La relación que tiene la gestión financiera con la economía es adherida, debido a que los gestores financieros deben entender la estructura económica, por lo tanto, deben estar atento a las fluctuaciones que se dan en la economía, ayudado así a la toma de decisiones de los gestores financieros para la maximización de riqueza de los accionistas. (Fajardo y Soto, 2018, p.51)

Relación con la contabilidad

La gestión financiera tiene una alta relación con la contabilidad, siendo esta una de las bases fundamentales de la administración financiera, por la cual se puede tener una idea de cómo está la empresa económica y financieramente, con base a los estados financieros de la entidad u organización, los cuales son utilizados por el gestor financiero para la toma de decisiones. (Fajardo y Soto, 2018, p.52)

Relación con la administración

Al hablar de la administración no solamente estamos hablando de la planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación de las operaciones generales de la empresa o simplemente se suele pensarse en las decisiones relativas al personal. Pero existen dos puntos esenciales que tiene la administración con relación a las finanzas son:

- La planeación estratégica: que da lugar a las actividades más importantes de la administración, la cual no se puede lograr sin considerar su influencia en el bienestar financiero general de la organización.
- Las decisiones relacionadas con el personal: relacionada a establecer el pago de los salarios, o simplemente contratar un nuevo personal, deben estar en función a las decisiones financieras que aseguren los fondos necesarios para que estén disponible para dichas acciones.

Por estas razones, los directivos deben tener al menos una noción general de los términos de la administración financiera para la toma de decisiones infundadas en dichas terminologías. Y, por otro lado, la administración financiera, se basa en la optimización de los recursos financieros, logrando así maximizar las utilidades a largo plazo, aumentando el capital contable de las organizaciones. (Fajardo y Soto, 2018, p.53)

1.1.9.5. Diez principios económicos – financieros

De acuerdo con Córdova (2014), hay diez principios – económicos – financieros:

1. **El dilema entre el riesgo y el beneficio.** Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este, lo que, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.

2. **El valor del dinero en el tiempo.** A largo plazo, maximizar la ganancia neta; es decir, la función: ganancia neta = ingresos - costos.
3. **Maximización de la riqueza del inversionista.** El principio de conformidad financiera establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y, de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
4. **Financiamiento apropiado.** El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.
5. **El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir.** El inversionista prudente no debe esperar a que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad.
6. **El ciclo de los negocios.** El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15 %, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20 %, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.
7. **Apalancamiento o uso de deuda.** El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.
8. **Diversificación eficiente.** En una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.
9. **El desplazamiento de recursos.** Es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.
10. **Costos de oportunidad.** Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades.

1.1.10. Modelo de gestión financiera

El modelo de gestión financiera tiene con fin hacer cumplir con los objetivos de tipo económico-financiero de cualquier empresa, mismo que en casi todas las decisiones empresariales tienen igual consecuencias, estas decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas a economía o contabilidad y finanzas debe tener conocimientos básicos en cuestiones relacionadas con esta actividad. (Casadejús, 2014)

Para Estupiñán (2012), la estructura conceptual de un modelo de gestión parte del establecimiento de la información básica de la empresa (misión, visión, políticas, objetivos, entre otros), posteriormente se ejecuta un análisis e interpretación de los estados financieros donde se evalúa la posición financiera presente y pasada de una empresa, estableciendo estimaciones a fin de predecir posibles escenarios y poder tomar decisiones adecuadas; finalmente, se propone un modelo conceptual donde se ubica las estrategias a seguir según las métricas impuestas en cada una de ellas.

FASE 1. ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

- Analisis vertical
- Analisis horizontal
- Indicadores financieros

FASE 2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

- Factores clave del macro entorno
- Factores clave del micro entorno
- Factores internos
- Matriz MEFI
- Matriz MEFE
- Determinacion del FODA

FASE 3. REDISEÑO DE LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL

- Rediseño de la mision
- Rediseño de la vison
- Rediseño del organigrama
- Funciones de las areas de la empresa

FASE 4. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

- Matriz DOFA
- Plan operativo anual
- Políticas
- Proyecciones

– Control y seguimiento

El modelo descrito por Castillo (2018), establece un modelo mediante 7 apartados que incluyen lo siguiente:

Tabla 3-1: Modelo de gestión

1. Diagnostico situacional
Misión, visión, objetivos empresariales
FODA
2. Análisis de estados financieros
Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera
análisis Vertical Estado de Situación Financiera
Análisis Horizontal Estado de Resultados
Análisis Vertical Estado de Resultados
3. Indicadores financieros
Razones de Liquidez
Ratios de Apalancamiento Financiero
Razones de Rentabilidad
Razones de Actividad
4. Proceso de calificación de factores internos y externos
FODA Ponderado
Matriz de Correlación
Matriz de Prioridades FODA
5. Perspectivas
6. Estrategias
7. Control de la gestión financiera

Fuente: (Castillo, 2018)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2021

1.1.11. Análisis financiero

El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuales fueron las causas del problema. (Lavalle, 2014, p. 3)

Para Lavalle (2014, pp.4-8) las áreas que debemos distinguir para su estudio son:

- La productividad de la empresa se logra a través de la administración efectiva de los recursos con la mayor calidad y eficiencia posible.
- La eficiencia en la utilización de activos hace referencia a que sus inventarios no se mantienen ociosos, sus clientes le pagan, y a tiempo, que sus activos circulantes son capaces de cubrir sus obligaciones de corto plazo.
- El cumplimiento de las obligaciones se conoce como el compromiso de pago que tiene la entidad con sus acreedores, proveedores, instituciones bancarias e incluso con sus mismos accionistas. Cuando una empresa es capaz de cubrir con sus obligaciones ya sea a corto o largo plazo se dice que es una empresa solvente.
- El comportamiento de sus clientes se distingue por ser personas o entidades. Una empresa debe cuidar en qué momento dar un crédito, en la capacidad de pago del cliente y en la cantidad de crédito a otorgar.
- Existen empresas que venden a crédito, la principal razón es porque implica una ventaja competitiva, es decir, las ventas aumentarían con relación a las de mi competencia, para que las empresas no se vean afectadas se debe considerar la opción de poder comprar en pagos diferidos.

1.1.11.1. *Estados financieros*

Los estados financieros son una representación financiera estructurada que implica una comparación del desempeño de la empresa en el tiempo, este análisis se realiza para identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa. (Baena, 2014)

Los estados financieros:

- **Balance General:** Lista de activos, pasivos y capital contable en una fecha específica, por lo regular del último día del mes o un año.
- **Estados de Resultados:** Resumen de ingresos y gastos de un periodo específico.
- **Estado de Flujos de Efectivo:** Informa sobre el origen y la utilización de las corrientes de efectivo y sus equivalentes.

Función de los estados financieros

Los estados financieros proporcionan a los propietarios y acreedores una forma conveniente para fijar metas de desempeño e imponer restricciones a los administrativos de la empresa, además proporcionan plantillas convenientes para la planeación financiera. (Baena, 2014)

Principios de los estados financieros

- Datos contables registrados en términos de dinero.
- Principios de partida doble.
- La empresa es una entidad distinta de sus propietarios.
- Se supone las operaciones de un negocio en marcha.
- La conciencia de los estados financieros,
- Reconocimiento de los ingresos.
- Los ingresos y gastos deben ser razonablemente equilibrados.
- Las partidas del balance general deben estar valuadas al costo.
- Tendencia de que los errores subestimen las utilidades.

1.1.11.2. Análisis vertical

El método del análisis vertical consiste en expresar en porcentaje las cifras de un estado financiero. Debe aplicarse siempre en varios ejercicios con el fin de evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas en cada uno de los periodos, siendo de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa. (Lavalle, 2017, p.9)

De ahí partimos para aplicar la siguiente formula en cada partida del estado financiero objeto de estudio:

$$\text{Porciento Integral} = \left(\frac{\text{Cifra Parcial}}{\text{Cifra Base}} \right) * 100$$

Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentos integrales.

Si lo aplicamos al balance general, indica la proporción en que se encuentran invertidos, en cada clase de activos, los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados.

1.1.11.3. Análisis horizontal

En este tipo de análisis busca comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con este podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido

positivos o negativos y también identificar si los cambio que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente. (Lavalle, 2017, p.13)

De esta manera, la fórmula que aplicamos a cada partida sería:

$$\text{Indicador} = \left(\frac{\text{Cifra 1}}{\text{Cifra 0}} \right) - 1$$

Con este análisis podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos, como también permite identificar el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros.

Además, se realiza una evaluación en los diferentes periodos de tiempo con el fin de determinar el crecimiento o decrecimiento de la compañía, permitiendo tomar decisiones oportunas para hacer predicciones del comportamiento financiero.

1.1.12. Indicadores financieros

Los indicadores financieros expresan la relación matemática entre una cifra y otra, extraída de los estados financieros, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se pueda obtener información que no podrían ser detectadas mediante la simple observación. Por lo tanto, se utiliza para poder estudiar el comportamiento de la entidad a través del tiempo, ya que el resultado obtenido de dicho análisis va en relación directa con la actividad o el giro al cual pertenece. (Ballesteros, 2017)

1.1.12.1. Indicadores de liquidez

Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional. (SUPERCIAS, 2019, p.2)

Liquidez Corriente

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a croto

plazo, por lo que su análisis periódico permite situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en la empresa.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Prueba Ácida

Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; Es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

1.1.12.2. *Indicadores de solvencia*

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en que grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. (SUPERCIAS, 2019, p.4)

Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento Patrimonial

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Psivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Endeudamiento del Activo Fijo

Si el cálculo de este indicador arroja un coeficiente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo Neto Tangible}}$$

Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas el endeudamiento con terceros y como este contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidades antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidades antes de impuesto e intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

1.1.12.3. *Indicadores de gestión*

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones. (SUPERCIAS, 2018, p.7)

Rotación de Cartera

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en n periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotacion de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Rotación del Activo Fijo

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas, por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo.

$$\text{Rotacion del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

$$\text{Rotacion de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Periodo Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez en días de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. Por otro lado, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un periodo bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de estas,

$$\text{Periodo medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

Periodo Medio de Pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el periodo medio de cobranza

$$\text{Periodo medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

1.1.12.4. *Indicadores de rentabilidad*

Los indicadores de rendimiento sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa. (SUPERCAS, 2019, p.12)

Rentabilidad Neta del Activo

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Margen Operacional

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independiente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad Neta de Ventas

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de los otros ingresos diferentes.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad Financiera

Este indicador es importante para el empresario con el fin de poder determinar que factor o factores han generado o están afectando la rentabilidad. Con el análisis de estas relaciones los administradores podrán formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan las decisiones.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

1.2. Marco conceptual

- **Análisis Financiero:** Es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiendo con ello una adecuada toma de decisiones. (Baena, 2011, p.11)

- **Eficiencia:** Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. (Martínez, 2021)
- **Eficiencia Administrativa:** Se trata de la consecución de las metas de una institución con los recursos disponibles para tal fin, realizando los procesos de manera correcta. (Martínez, 2021)
- **Eficiencia Financiera:** Es el grado con el cual se alcanzan los resultados financieros programados o deseados en relación con las metas y objetivos apropiados, de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. (Martínez, 2021)
- **Finanzas:** Conjunto de actividades y operaciones relacionadas con el manejo de dinero o de valores; expresados, medidos, negociados o financiados en o con dinero. (Marcuse, 2009, p.134)
- **Gestión financiera:** Es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. (Córdoba, 2014. p.7)
- **Gestión administrativa:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Holguín, 2016, p.33)
- **Modelo:** Un modelo puede constituir una representación de aspectos ya sean generales o más específicos. Puede tener un papel normativo que se refiere a como los agentes económicos deberían comportarse o se suponen se comportan, o pueden tener un papel descriptivo, que se refiere a cómo funciona teóricamente un sistema económico. (Marcuse, 2009, p.189)
- **Rentabilidad:** Se trata de un objetivo valido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no solo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo. (Flores, 2014. p.12)
- **Servicios:** Mientras las mercancías y los productos son bienes materiales que se compran y venden, los servicios incluyen toda ayuda, cooperación o atención que nos proveen, u otorgamos a otras personas o empresas, contra una remuneración directa o indirecta. (Marcuse, 2009, p.227)

1.3. Idea a defender

Con la aplicación del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero a la Compañía de Transporte de Carga Pesada Visión del Futuro S.A., del catón Latacunga, provincia de Cotopaxi, permitirá mejorar los procesos administrativos-financieros.

1.4. Variables

Variable Independiente

- Modelo de Gestión Administrativa y Financiera

Variable Dependiente

- Mejorar la Eficiencia Administrativa-Financiera

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Cuantitativo*

En el enfoque cuantitativo el análisis de la información se basa en cantidades o dimensiones. Cuando una investigación se usa un enfoque cuantitativo, las hipótesis del investigador se someten a mediciones numéricas y sus resultados se analizan de forma estadística. (LIFEDER, 2020)

Esta investigación tiene el carácter cuantitativo, debido a que se usaran indicadores financieros para medir el impacto que está enfrentando la compañía. Con esto se podrá determinar recomendaciones para que la compañía tome en consideración.

2.1.2. *Cualitativo*

Un enfoque cualitativo de la investigación permite alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva. A partir de ideas y opiniones sobre un determinado asunto, se abre el análisis no estadístico de los datos, que luego son interpretados de una forma subjetiva pero lógica y fundamentada. (LIFEDER, 2020)

Este método cualitativo permite identificar problemas cuyas causas están dentro de aspectos intangibles como: la toma de decisiones para gestionar consecuencias del manejo administrativo-financiero estas disipaciones producen falencias y errores en las operaciones.

2.2. Nivel de investigación

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), consiente darle la dimensión al nivel propio a los objetivos establecidos, el tipo de investigación establece la manera de como el investigador aborda el evento de estudio, de acuerdo a las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos conformes a cada uno.

2.2.1. Descriptiva

La investigación descriptiva, permite realizar un análisis de la compañía con la finalidad de recolectar información de los procesos administrativos y financieros, generando un fundamento para la propuesta del modelo de gestión.

2.2.2. Explicativa

Con la realización del análisis financiero podemos responder y explicar cuál es la situación de la compañía, además de identificar las falencias que esta posee y porque ha sido objeto de nuestra investigación. Para posteriormente concluir y recomendar la toma de decisiones correctivas en la compañía de ser el caso.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Diseño no experimental

El diseño de investigación que se utilizara es el no experimental, debido a que no manipulamos las variables, por lo tanto, se enfoca en la optimización de recursos administrativos y financieros, con el fin de mejorar la eficiencia de la compañía.

2.4. Tipo de estudio

Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), se entiende como el conjunto de reglas, normas para la solución del problema que valiéndose de los instrumentos y las técnicas necesarias se examina y presentan soluciones al problema de investigación.

2.4.1. Investigación de campo

Se aplicará la investigación de campo debido a que visitamos la compañía para recolectar información necesaria, mediante la aplicación de entrevista y encuestas de esta manera dar respuesta a los problemas encontrados.

2.4.2. Investigación documental

El trabajo de investigación se llevará a cabo mediante la consulta de documentos como libros, revistas especializadas, artículos científicos tales que permitan al investigador fundamentar de mejor forma posible.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

“Entendemos por población la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar”. (Bernal, 2006, p. 164)

La población está enfocada por el personal administrativo y ejecutivo de la Compañía VISFUTSA S.A., que son 21 empleados, por lo que la muestra será del mismo número debido a que se trata de una población mínima de personal.

Tabla 4-2: Población del personal administrativo y ejecutivo

Cargos	Número
Gerente	1
Contadora	1
Presidente	1
Accionistas	19
TOTAL	22

Fuente: (VISFUTSA S.A, 2021)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2021

2.5.2. Muestra

“La muestra es un subconjunto de la población, o parte representativa de ella, que produce de la manera más exacta sus características”. (Bernal, 2006, p. 164)

Dentro de este parámetro no se tomó muestra debido a que es una población finita que se puede manejar sin mayor dificultad.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método inductivo

“Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales”. (Arrieta, 2020)

Este método nos habla de lo particular a lo general, en base a los resultados observados se diagnostica la realidad administrativa y financiera en donde se realizará las conclusiones generales de la compañía.

2.6.1.2. Método deductivo

“Es una forma razonar y explicar la realidad partiendo de leyes a teorías generales hacia casos particulares”. (Arrieta, 2020)

Este método nos habla de lo general a lo particular, es decir nos permitirá dar respuestas y soluciones a los diversos problemas con la finalidad de plantear estrategias que contribuyan a la compañía.

2.6.2. Técnicas e instrumentos

2.6.2.1. Encuesta

“Consiste en obtener información de los sujetos del estudio, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. (Maradiaga, s/f, p.8)

La encuesta se realizará a los miembros de la compañía siendo uno de los métodos que se utilizará para la investigación y recolección de datos, con la finalidad de conocer su percepción y alcanzar los objetivos propuestos en el capo de estudio.

Instrumento: Guía de encuesta

2.6.2.2. Entrevista

Es una técnica que permite obtener respuestas verbales sobre el problema a investigar. Implica una comunicación directa entre el investigador y el sujeto de la investigación. Puede ser estructurado y semiestructurado”. (Maradiaga, s/f, p.9)

Se realizará al gerente con la finalidad de conocer la realidad, la problemática y la visión que tiene a futuro para su compañía, contribuyendo en el diagnóstico situacional de la misma.

Instrumento: Guía de entrevista

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

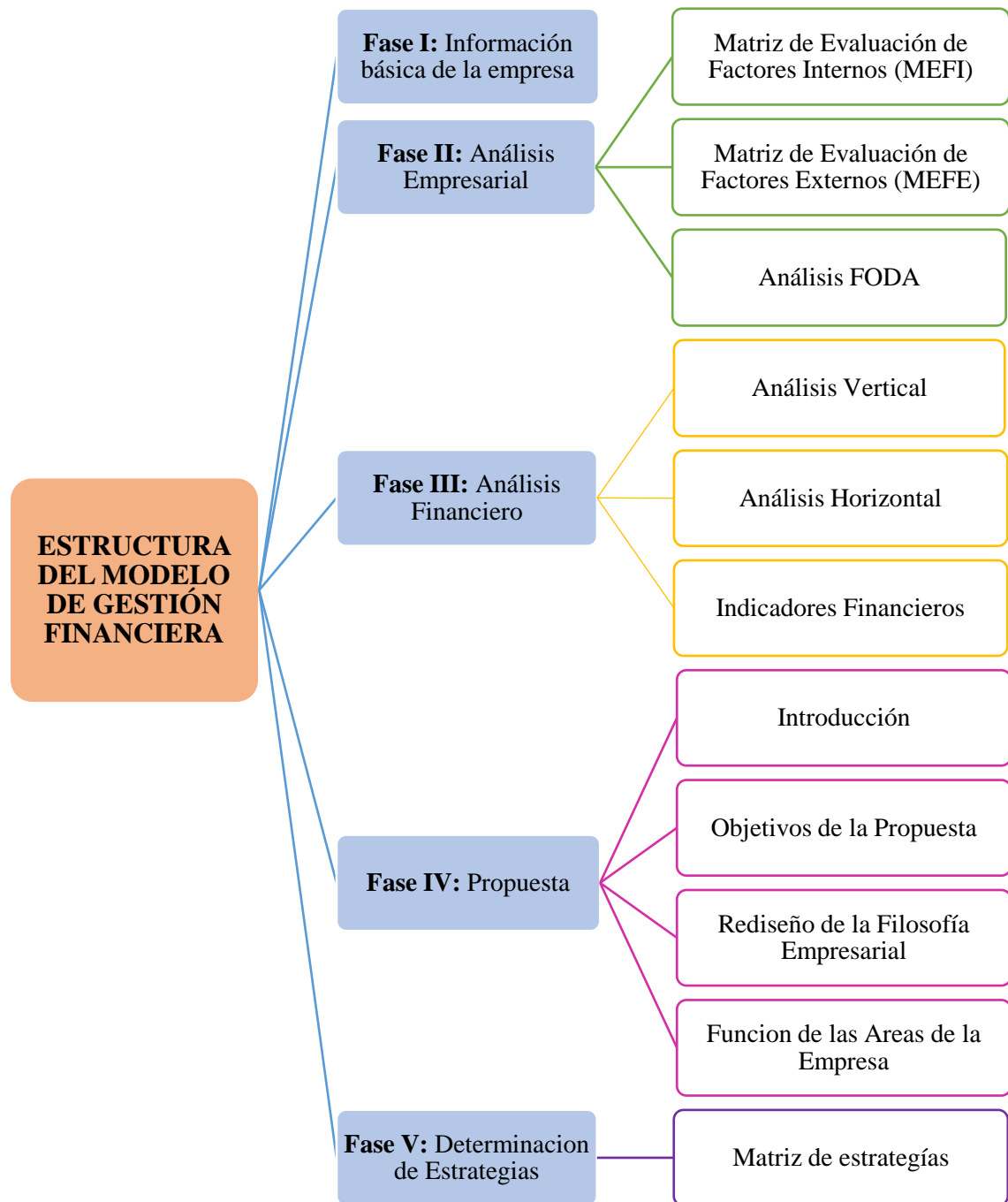


Gráfico 5-3. Estructura del modelo de gestión administrativa y financiera

Fuente: (Estupiñán, 2012)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1. Análisis de resultados

3.1.1.1. Encuesta aplicada al personal de la compañía de carga pesada VISFUTSA S.A

1. ¿Conoce usted si la compañía VISFUTSA S.A. maneja procesos de Gestión Administrativa y Financiera?

Tabla 5-3: ¿Conoce usted si la compañía VISFUTSA S.A. maneja procesos de gestión administrativa y financiera?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	18%
No	18	82%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

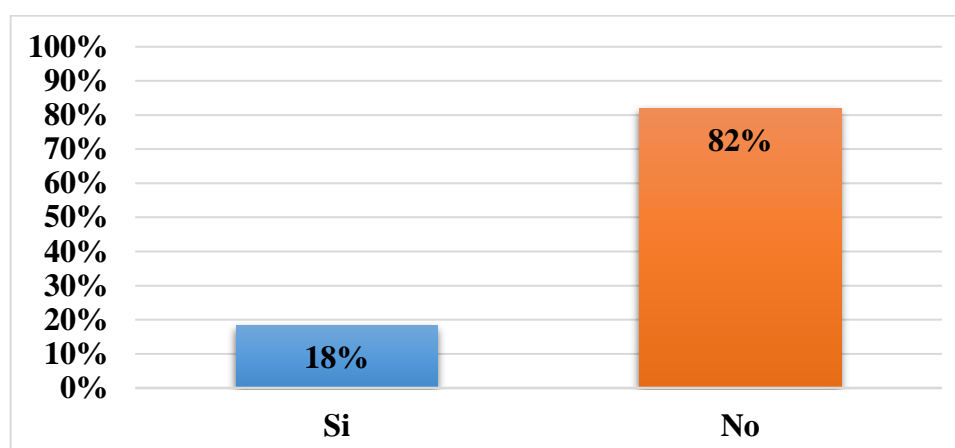


Gráfico 6-3. Procesos de gestión administrativa y financiera

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

Del 100% del personal encuestado, el 18% afirma que maneja procesos de gestión administrativos y financieros, mientras que el 82% desconoce si la compañía maneja estos procesos.

Análisis:

Los procesos de gestión administrativa-financiera son de gran importancia, ya que permite que la compañía tenga una gestión óptima y eficiente en todas sus áreas de trabajo.

2. ¿Conoce usted si la empresa tiene misión y visión?

Tabla 6-3: ¿Conoce usted si la empresa tiene misión y visión?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

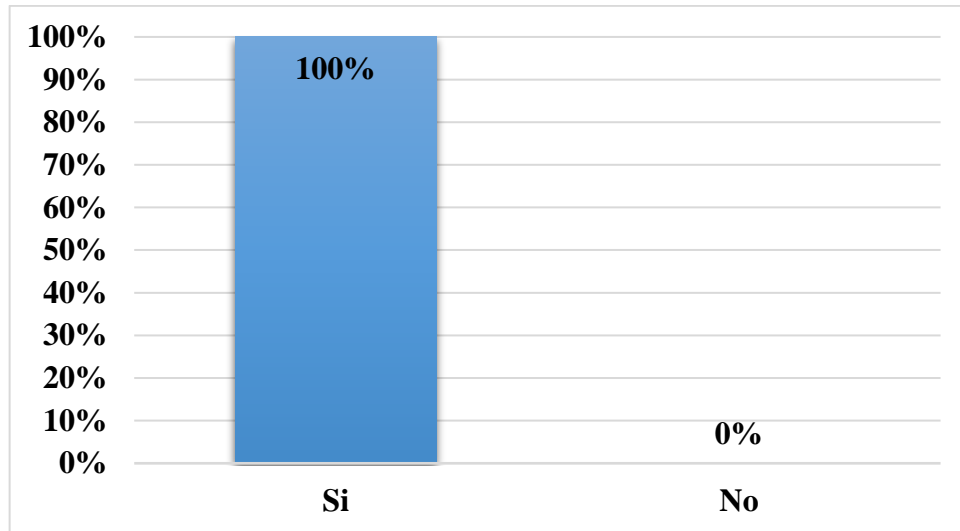


Gráfico 7-3. La empresa tiene misión y visión

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

En la gráfica podemos observar que el 100% afirma que la compañía posee misión y visión.

Análisis:

Dentro de la compañía se ha realizado reuniones continuas para dar a conocer a cada uno de los miembros la misión y visión, los mismos que tienen conocimiento general de estas normas.

3. ¿Cree usted que la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera contribuya a mejorar la eficiencia de la compañía?

Tabla 7-3: ¿Cree usted que la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera contribuya a mejorar la eficiencia de la compañía?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

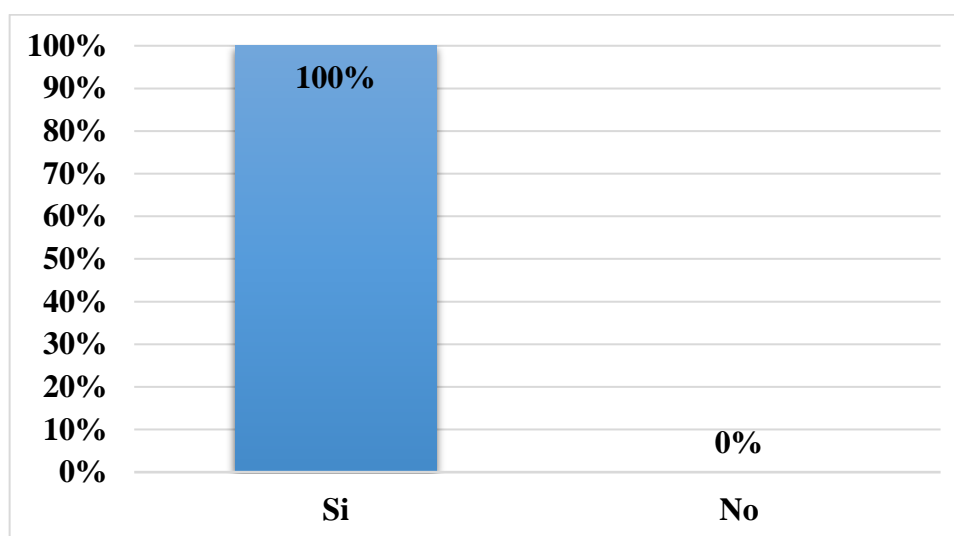


Gráfico 8-3. Un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera contribuya a mejorar la eficiencia de la compañía

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

El 100% de los encuestados considera importante que la compañía cuente con modelo de gestión administrativo-financiero.

Análisis:

Todo el personal que conforma la compañía considera importante la elaboración de un modelo de gestión administrativo-financiero, ya que no cuentan con toda esta información por ello con este modelo se lograra ser eficiente en sus procesos e incrementar su rentabilidad.

4. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la compañía?

Tabla 8-3: ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la compañía?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

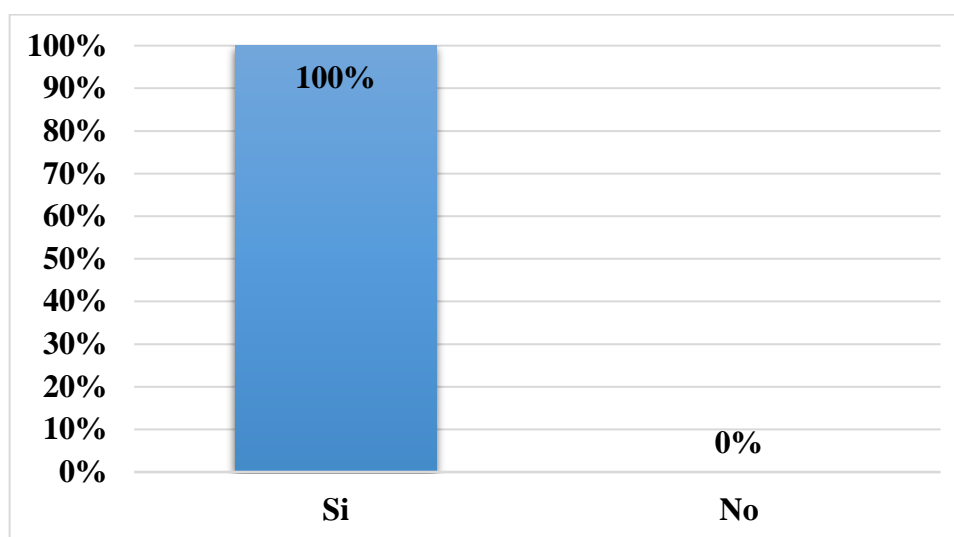


Gráfico 9-3. Toma de decisiones en la compañía

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

El 100% de los encuestados afirman que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la compañía.

Análisis:

Es importante tomar en cuenta las opiniones de cada uno de los miembros de la compañía para que no exista conflictos y se pueda tomar decisiones que contribuyan al crecimiento de la compañía, así también cabe mencionar que realizan reuniones cada 3 meses ya sea solo con la directiva o solo con los socios dependiendo al tema que se vaya a tratar se ejecuta la reunión.

5. ¿Conoce usted si la compañía VISFUTSA S.A. toma decisiones mediante un análisis financiero?

Tabla 9-3: ¿Conoce usted si la compañía VISFUTSA S.A. toma decisiones mediante un análisis financiero?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	3	14%
No	19	86%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

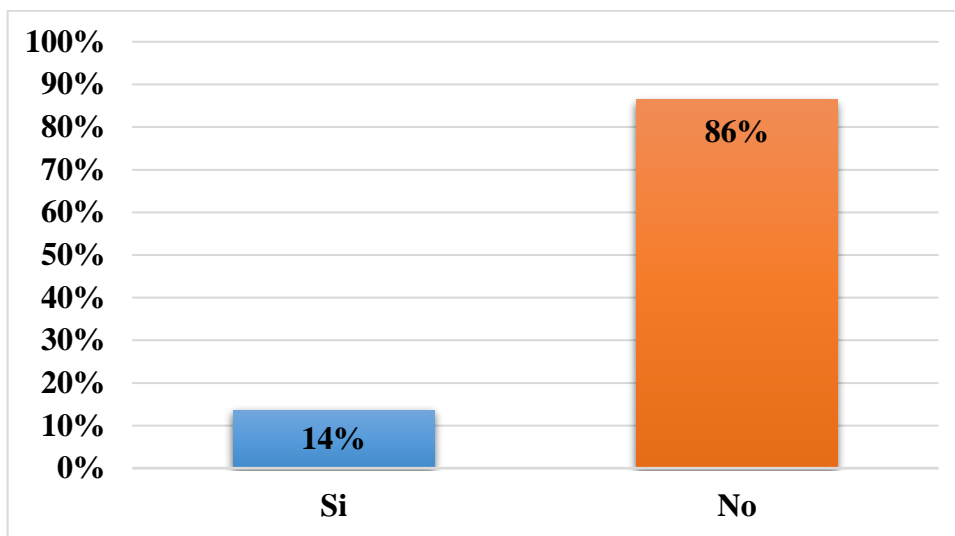


Gráfico 10-3. Toma decisiones mediante un análisis financiero

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

Según los encuestados del 100%, el 14% considera que la toma de decisiones se realiza mediante un análisis financiero, por lo tanto, el 86% asegura que no realizan este análisis.

Análisis:

Es importante realizar un análisis financiero para dar a conocer cuáles son problemas por los que está atravesando la compañía y cuales serían sus posibles soluciones mediante una decisión conjunta de todos los colaboradores

6. ¿Conoce usted si las actividades se las hace en base a una planificación?

Tabla 10-3: ¿Conoce usted si las actividades se las hace en base a una planificación?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	7	32%
No	15	68%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

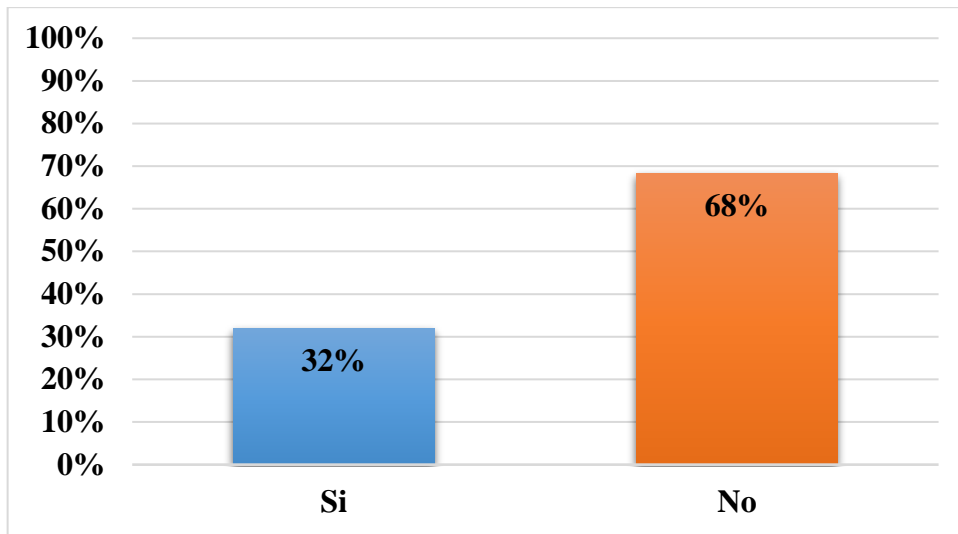


Gráfico 11-3. Las actividades se las hace en base a una planificación

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

Del 100% del personal encuestado, el 32% afirma que las actividades se las realiza en base a una planificación por lo tanto el 68% considera que no se realiza una planificación

Análisis:

La planificación es indispensable en una organización, ya que permite organizar y delegar actividades con el fin optimizar tiempo y lograr buenos resultados, además es evidente que no hay una planificación previa o a su vez existe un desconocimiento por parte de los socios.

7. ¿El ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones en la compañía VISFUTSA S.A.?

Tabla 11-3: ¿El ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones en la compañía VISFUTSA S.A.?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

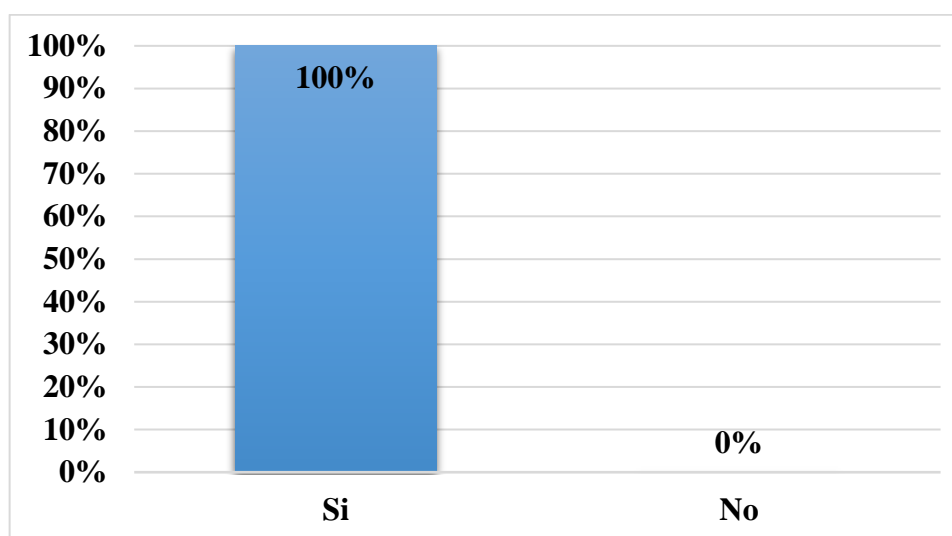


Gráfico 12-3. Ambiente laboral en la compañía

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

Se puede observar que el 100% de encuestados están de acuerdo que el ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones.

Análisis:

VISFUTSA S.A., ha considerado pertinente para una mejor comunicación interactuar entre los miembros de la compañía mediante dinámicas, además mencionan que el trabajo que realizan es cansado y peligroso por esa razón realizan reuniones entre las familias 2 veces al año y en la actualidad llevan a cabo un campeonato de futbol de modo que fortalece su amistad.

8. ¿Como califica usted el trabajo de la administración en la compañía?

Tabla 12-3: ¿Como califica usted el trabajo de la administración en la compañía?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Muy Bueno	9	38%
Bueno	11	46%
Regular	4	17%
Malo	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

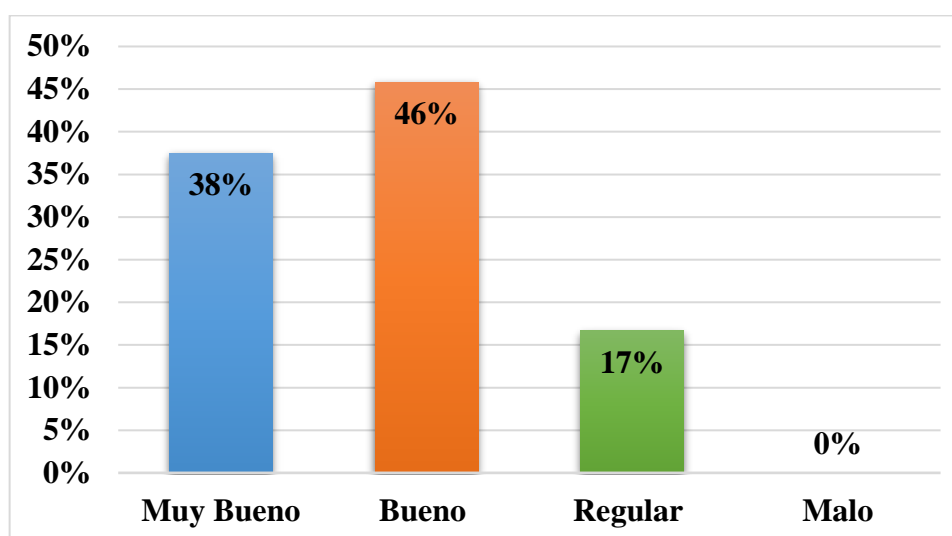


Gráfico 13-3. La administración en la compañía

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

De acuerdo con el gráfico presentado del 100% del personal, el 46% califica como buena el trabajo de la administración, el 38% considera muy buena y el 17% afirma que es deficiente.

Análisis:

La administración dentro de una empresa juega un papel importante ya que en base a su organización, planificación y gestión la compañía puede ser frente a su competencia permitiendo incrementar su rentabilidad.

9. ¿Existe políticas sobre el mantenimiento y actualización de las unidades?

Tabla 13-3: ¿Existe políticas sobre el mantenimiento y actualización de las unidades?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	22	100%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

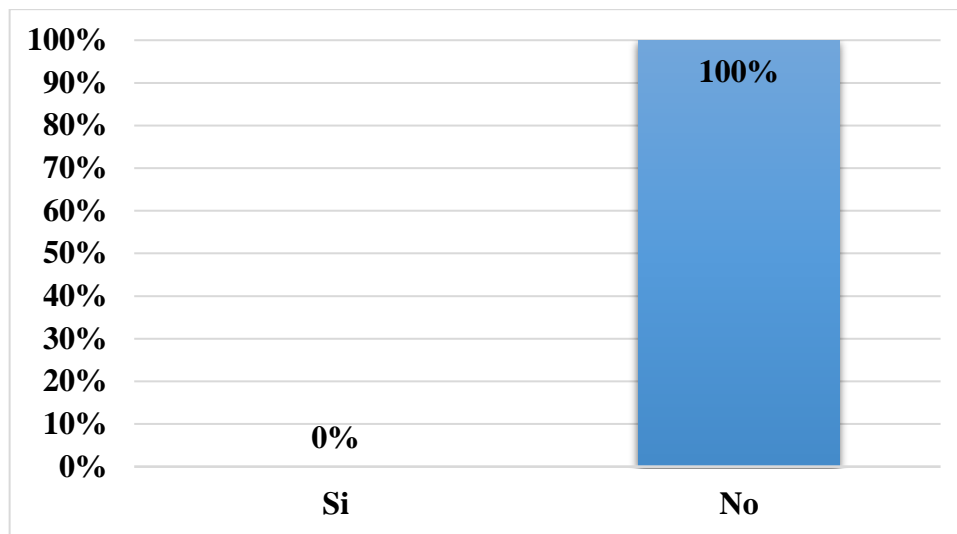


Gráfico 14-3. Mantenimiento y actualización de las unidades

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados que es el 100% afirman que no existen políticas sobre el mantenimiento y actualización de las unidades.

Análisis:

Es de gran importancia contar con políticas de mantenimiento y actualización de las unidades, con esto logrará la compañía brindar un servicio seguro y de calidad, además se podrá evitar accidente con la precaución de los conductores.

10 ¿Se capacitan a los empleados de la compañía antes y en el tiempo que ejercen sus actividades laborales?

Tabla 14-3: ¿Se capacitan a los empleados de la compañía antes y en el tiempo que ejercen sus actividades laborales?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	8	36%
No	14	64%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

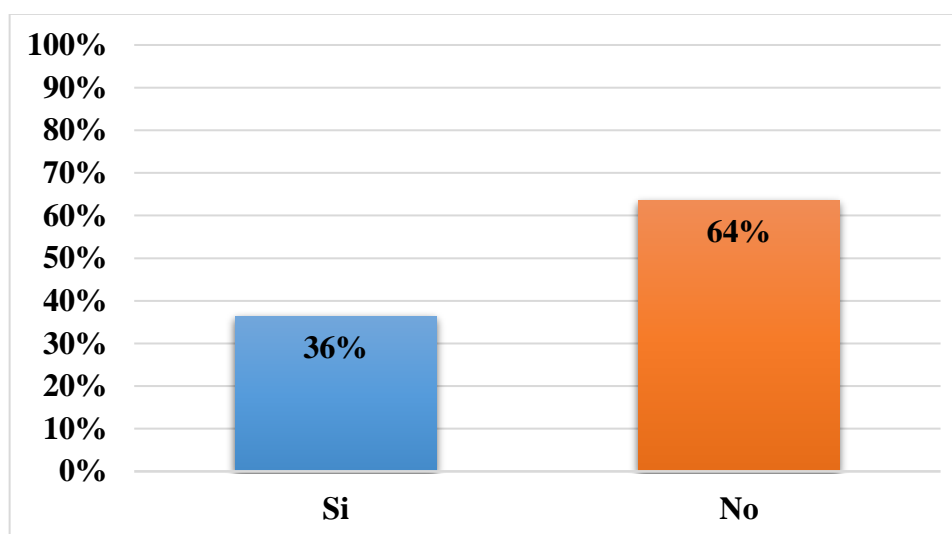


Gráfico 15-3. Capacitan a los empleados de la compañía antes y durante sus actividades

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

Dentro de la gráfica se puede evidenciar que del 100%, el 64% de los encuestados afirman que no se realizan capacitaciones, mientras que el 36% aseguran que si se realizan capacitaciones.

Análisis:

Es indispensable que la compañía realice capacitaciones para que el personal esté preparado y tenga el conocimiento sobre el manejo de sus actividades, por lo tanto, el personal menciona que hace 4 años atrás fue su última capacitación solo en el área administrativa.

11. ¿Qué aspectos hace falta para mejorar en la compañía?

Tabla 15-3: ¿Qué aspectos hace falta para mejorar en la compañía?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Publicidad	8	36%
Mejorar el tiempo de entrega	0	0%
Capacitaciones	14	64%
Tecnología	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

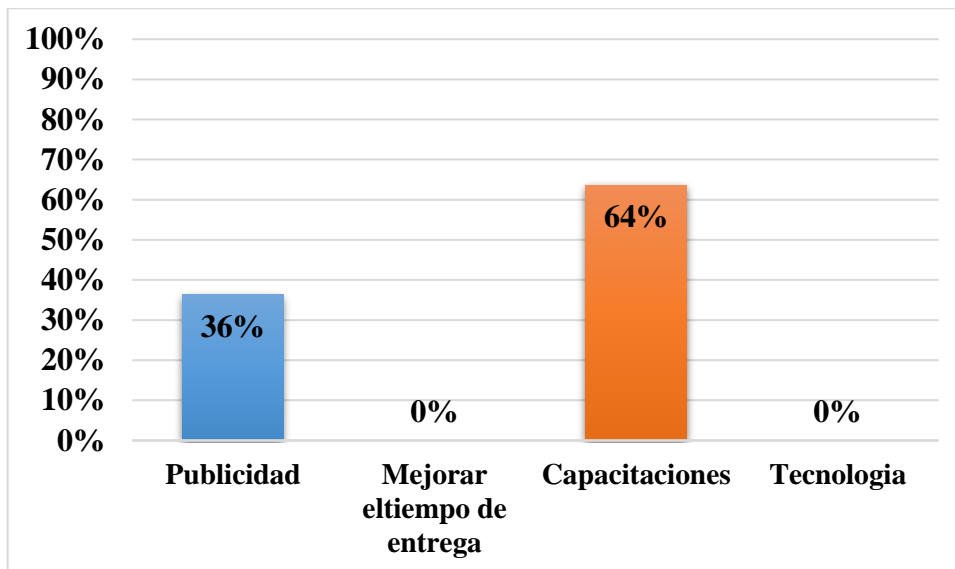


Gráfico 16-3. Aspectos para mejorar en la compañía

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

De acuerdo con el gráfico indica que del 100%, el 64% considera que hace falta realizar capacitaciones en la compañía y el 36% considera oportuno la publicidad.

Análisis:

Los aspectos que hacen falta para mejorar es capacitarse continuamente con el fin de brindar un excelente servicio a los clientes, además permite relacionar esos conocimientos con la experiencia, otro de los aspectos que se debe considerar es tener un medio de publicidad para ser reconocida a nivel nacional y captar nuevos clientes.

12. Para el cumplimiento normal de sus labores ¿Existe normas o políticas que ayude al desarrollo eficiente de su trabajo?

Tabla 16-3: Para el cumplimiento normal de sus labores ¿Existe normas o políticas que ayude al desarrollo eficiente de su trabajo?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	19	86%
No	3	14%
Total	22	100%

FUENTE: ENCUESTA A LOS SOCIOS
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

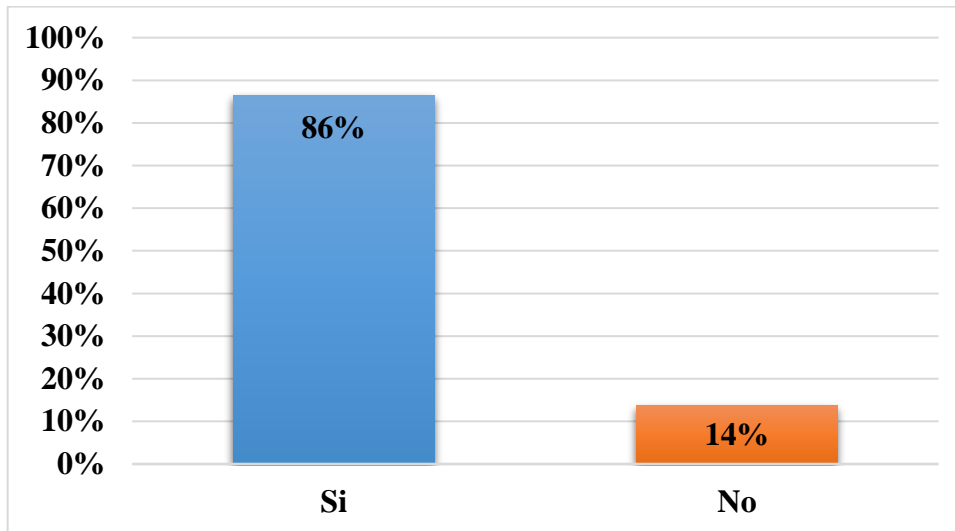


Gráfico 17-3. Normas para el cumplimiento de sus labores

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Compañía
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación:

Del total del 100% de las encuestas aplicadas, el 85% menciona que si hay política que ayude al desarrolla de sus actividades, mientras que el 14% desconoce de estas políticas o normas de la compañía.

Análisis:

De acuerdo con lo indicado, el desconocimiento de estas normas o políticas es una deficiencia para la compañía ya que no se cumple con lo indicado. Cada año varía el número de socios, es por ellos que existen estos inconvenientes de incumplimiento. Se debe mencionar que VISFUTSA S.A., cuenta con políticas de manera general con el objetivo de mejorar la eficiencia organizacional.

3.1.1.2. *Entrevista aplicada al gerente de la compañía de carga pesada VISFUTSA S.A*

¿Cuál es su función como gerente general en la compañía?

La principal función es de organizar a la compañía en que se cumplan todos los acuerdos, normas y artículos que se vienen tratando de reunión en reunión, con el fin de que exista una estructura bien informada para que la compañía siga surgiendo día a día.

¿Realiza una planificación previa dentro de la organización?

Se realiza una planificación previa mediante la directiva, para dar a conocer los puntos a tratar a cada de uno de los socios.

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta su compañía?

Las debilidades una principal es que las unidades no cumplen con su periodo de depreciación esto hace que las unidades sean de años más bajos con respecto a la ley, se espera que el factor económico a futuro sea mejor para que este inconveniente vaya solucionando y por ende adquirir nuevas unidades para los socios. En cuanto a las fortalezas la compañía es un grupo bien unido, a la vez cuenta con fuentes de trabajo en diferentes ciudades de nuestro país.

¿La compañía cuenta con un organigrama estructural y funcional para el desarrollo de sus actividades?

Si, la compañía tiene una directiva como es el gerente general, el presidente, la contadora y los 19 socios.

¿Cuáles han sido los principales problemas que la compañía tiene con sus clientes?

El principal problema es en épocas buenas en las cuales nuestros clientes nos piden mayor número de unidades, nuestra compañía actualmente dispone de 19 unidades, pero en estos meses sube el número de ventas todos nuestros clientes nos piden que enviemos mayor número de unidades, en este caso solicitamos unidades a otras compañías con esto tratamos de cumplir con todos los clientes que trabaja la compañía. Otro de los problemas es con las empresas que trabajamos no nos cancelan pronto por nuestros servicios hay casos en los que esperamos hasta 4 y 6 meses para que nos cancelen.

¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?

La fuente de financiamiento, son propios ya que la parte económica que perciben los socios es en base al trabajo propio de cada unidad ya que en base al trabajo que realicen día a día perciben la totalidad del valor que las empresas nos pagan por la prestación de servicios.

¿La compañía cuenta con estados financieros básicos y con qué frecuencia se realiza análisis a los estados financieros?

Si, la empresa cuenta con este tipo de documentación ya que lo analizamos en las reuniones mensuales en la compañía, cada tres meses realizamos una reunión tanto directivos como socios en la cual damos a conocer el aspecto económico de cuanto son los ingresos y egresos, y de pronto cuánto hay de utilidad, esto damos a conocer a todos los socios.

¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión administrativo-financiero?

En este aspecto sería importante nos ayudaría a mejorar, a tomar decisiones, a organizarnos de mejor manera y analizar las debilidades que tengamos para el bienestar de la compañía.

3.2. Discusión de resultados

Análisis de la encuesta aplicada al personal de la compañía.

Mediante la encuesta realizada al personal, las preguntas 1, 5, 6 y 10 mencionan la problemática de la compañía ya que no hay un manejo adecuado de procesos de gestión administrativa-financiera, además no se ejecuta un análisis financiero antes de tomar una decisión, y en cuanto a las actividades no se cumple en base una planificación. Por otro lado, no se capacita al personal y no existen políticas de mantenimiento y actualización de las unidades.

Por último, consideran oportuno que se proponga este modelo de gestión para que sea de apoyo en cuantos, a los temas administrativos-financieros, ya que el desconocimiento no les permite comprender ciertos términos.

Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la compañía.

En la entrevista al gerente de la compañía, el Sr. Franklin Casa, nos indica que su función principal es organizar todas las gestiones de la compañía de manera que se cumpla con las normas y artículos, así también antes de una reunión realiza una planificación con la directiva para dar a conocer los puntos a tratar a cada uno de los socios

La compañía cuenta con misión, visión, políticas y un organigrama estructural gracias al apoyo de un modelo de control de calidad elaborado por un estudiante en el año 2019, por otro lado, la compañía no cuenta con un organigrama funcional, manual de funciones y no tienen claro cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y sus amenazas.

Los principales problemas administrativos que menciona el gerente de la compañía, es la falta de organización con las guías para que los camiones puedan cumplir con normalidad su trabajo, además en épocas buenas los clientes solicitan mayor número de unidades por lo tanto requieren contratar unidades a otras compañías. En cuanto a los problemas financieros la compañía trabaja con sus propios ingresos siendo una parte económica crítica ya que sus clientes tienen una mora de 4 hasta 6 meses para cobrar por sus servicios, así también no tiene créditos con ninguna institución financiera.

Los estados financieros de compañía lo analizan cada mes y cada 3 meses lo socializan con los directivos y con los socios, en la cual se da a conocer los ingresos y gastos, y de pronto cuánto hay de utilidad. Por último, el gerente de la compañía considera importante la elaboración de este modelo de gestión administrativo – financiero ya que permitirá mejorar, tomar decisiones, organizar, planificar de mejor manera las actividades de la compañía y analizar las debilidades para el bienestar de la compañía.

3.3. Información básica de la empresa

Historia

Nuestra compañía está al servicio del transporte desde el mes de mayo del año 2010, por lo tanto, con el pasar de los años hemos cumplido con las expectativas requeridas ante el cliente permitiendo brindar nuestros servicios a las siguientes empresas: Tigre Ecuador, - Chaide y Chaide, Inpaedsa, Fabmer, Cartorama, Familia Sancela, Plasticos Rival, Plasticos de litoral, Umco, Tonello Soluciones Integrales y Paramo Roses.

Actualmente nuestra fuente laboral principal es la empresa TIGRE ECUADOR, ya que se ha cumplido con los requerimientos del cliente y hoy en día deseamos seguir prestando nuestro servicio de transporte siempre acogiéndonos a los cambios y disposiciones que sean emitidas por la empresa. Además, la compañía tiene a disposición 17 camiones matriculados y 14 unidades tercerizadas todas en perfecto estado.

Misión

Visión del Futuro VISFUTSA S.A. es una empresa que responde a necesidades logísticas, en la prestación de servicios a nivel nacional. Todas nuestras acciones se orientan bajo el cumplimiento de la normatividad en calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional para brindar un servicio de excelencia en todas sus entregas.

Visión

Para Visión del Futuro VISFUTSA S.A. es muy importante la satisfacción de los clientes con base a la prestación del servicio en todas sus áreas. Por tal motivo, queremos ser una empresa reconocida en el sector logístico del Ecuador, por nuestra excelente atención, entrega oportuna, economía, garantía y seguridad; de conformidad con las exigencias de los clientes y a la rentabilidad para la empresa.

Políticas

- La mejora continua de nuestros procesos y la eficiencia del Sistema de calidad.
- Mantener estándares de calidad en cada uno de nuestros socios y colaboradores, así como también de cada una de la flota que compone la compañía VISFUTSA S.A.
- Compromiso frente al control de actividades ilícitas, antipiratería terrestre, anti contrabando, tráfico de estupefacientes, lavado de activos y financiación del terrorismo; con las autoridades nacionales e internacionales de ser el caso.
- Fomentar una cultura permanente de Seguridad y Salud Ocupacional. Prevenir y controlar las condiciones relacionadas con la salud y seguridad del personal, de los procesos y la prevención de lesiones y enfermedades.
- Evaluación de los impactos ambientales producidos por la empresa en el desarrollo de sus actividades y la adecuación de principios frente a la actuación que conduzca a su minimización, comprometiéndose con la prevención de la contaminación.

- Responsabilidad social, como factor que refleja nuestro firme compromiso con el bienestar de la sociedad presente y futura.
- Asignar los recursos necesarios por parte de los socios de la compañía para el cumplimiento de todo lo establecido en esta política.

Organigrama Estructural

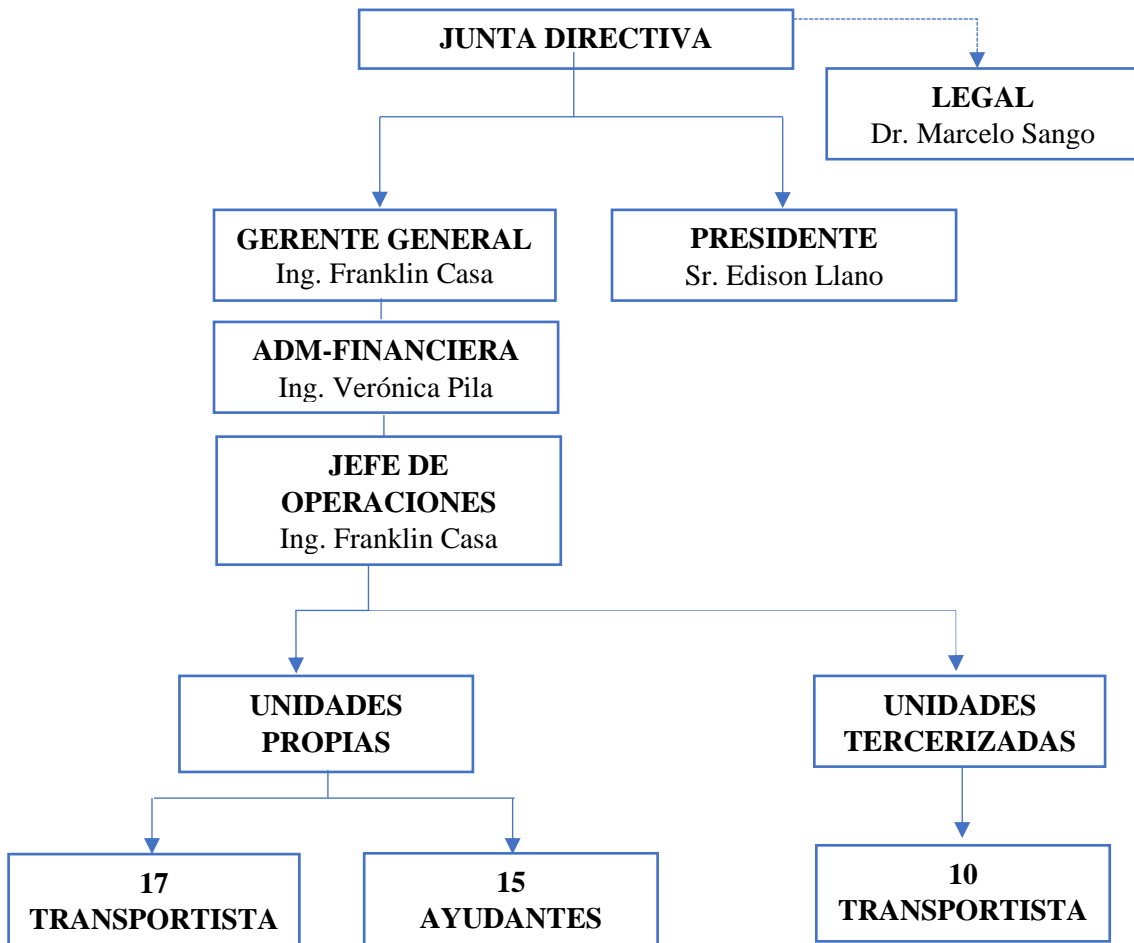


Gráfico 18-3. Organigrama estructural VISFUTSA S.A

Fuente: (VISFUTSA S.A., 2022)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

3.4. Diagnostico situacional de la empresa

3.4.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 17-3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

N°	FACTORES	PESO	CALIF.	VALOR
FORTALEZAS				
F1	Oficina física propia, amplias y ubicación estratégica	0,11	4	0,44
F2	Experiencia en el campo de transporte de carga pesada	0,11	4	0,44
F3	Garantía del servicio	0,08	3	0,24
F4	Cumple con los estándares de calidad y garantías	0,07	3	0,21
F5	Apropiado ambiente laboral	0,06	3	0,18
F6	Buena relación con los clientes	0,06	4	0,24
	Subtotal	0,49		1,75
DEBILIDADES				
D1	Falta de disponibilidad de vehículos	0,06	1	0,06
D2	No existen programas de capacitaciones para los empleados	0,05	1	0,05
D3	No se tiene un control adecuado de los clientes	0,05	1	0,05
D4	Falta de políticas de cobro	0,07	1	0,07
D5	No realizan auditorias	0,08	2	0,16
D6	No se utiliza ningún medio de publicidad	0,07	2	0,14
D7	Deficiente estructura organizacional	0,05	2	0,12
D8	Carencia de un manual de funciones	0,07	2	0,14
	Subtotal	0,51		0,79
	TOTAL	1,00		2,54

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación y análisis

La matriz MEFI permite ponderar a las fortalezas y debilidades, por lo tanto, a mayor se le asignara una calificación de 4, a menor fortaleza 3; en lo que respecta a las debilidades se pondera con 2 a las de menor impacto y con 1 a las de mayor impacto. Luego de la aplicación ponderada se realiza la suma final de la puntuación que es de 2,54, este valor está por encima del promedio (2,5), debido a que las fortalezas son apropiadas para conllevar las debilidades, pero en la realidad no se refleja oportunamente estos factores.

3.4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Tabla 18-3: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Nº	FACTORES	PESO	CALIF.	VALOR
OPORTUNIDADES				
O1	Alta demanda del servicio de transporte	0,16	4	0,64
O2	La empresa es reconocida en el mercado local	0,15	4	0,60
O3	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	0,11	3	0,33
O4	Nuevas plazas de trabajo	0,08	3	0,24
O5	Nuevos segmentos de mercado	0,10	3	0,3
	Subtotal	0,60		2,11
AMENAZAS				
A1	Nuevos Competidores	0,07	2	0,14
A2	Competencia desleal	0,06	2	0,12
A3	Inestabilidad económica	0,07	1	0,07
A4	Altos índices de delincuencia e inseguridad	0,10	1	0,10
A5	Pandemia COVID-19	0,10	1	0,10
	Subtotal	0,40		0,53
	TOTAL	1,00		2,64

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación y análisis

La matriz MEFE permite ponderar a las oportunidades y amenazas, por lo tanto, se puede evidenciar que las oportunidades son favorables para la organización, teniendo una suma ponderada de 2,11 frente al 0,53 de las amenazas. Es decir, el total de la matriz es 2,64 este valor sobrepasa el promedio (2,5), por lo tanto, las oportunidades son apropiadas permitiendo proteger a la organización de las amenazas considerando que estos elementos no son controlables por la compañía ya que son factores externos.

3.4.3. Matriz FODA

Tabla 19-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Oficina física propia, amplias y ubicación estratégica – Experiencia en el campo de transporte de carga pesada – Garantía del servicio – Cumple con los estándares de calidad y garantías – Apropiado ambiente laboral – Buena relación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de disponibilidad de vehículos – No existen programas de capacitaciones para los empleados – No se tiene un control adecuado de los clientes – Falta de políticas de cobro – No realizan auditorias – No se utiliza ningún medio de publicidad – Deficiente estructura organizacional – Carencia de un manual de funciones
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Alta demanda del servicio de transporte – La empresa es reconocida en el mercado local – Aprovechamiento de nuevas tecnologías – Nuevas plazas de trabajo – Nuevos segmentos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> – Altos índices de delincuencia e inseguridad – Pandemia COVID-19 – Inestabilidad económica – Competencia desleal – Nuevos competidores

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Interpretación y análisis

Luego de haber realizado cada uno de los análisis de la compañía, se evalúa tanto los factores internos como externos con la utilización de la matriz MEFI y MEFE, se procede a realizar la matriz FODA en donde vamos a determinar las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

3.5. Análisis e interpretación de estados financieros

3.5.1. Análisis vertical del balance general

Tabla 20-3: Análisis vertical del balance general

	Año 2019	Análisis Vertical	Año 2020	Análisis Vertical
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 15.978,43	14,50%	\$ 160,02	0,15%
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes relacionadas - locales	\$ 91.829,64	83,34%	\$ 98.139,43	94,30%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	\$ 2.384,97	2,16%	\$ 5.775,19	5,55%
Total Activo Corriente	\$ 110.193,04	100,00%	\$ 104.074,64	100,00%
TOTAL ACTIVOS	\$ 110.193,04	100,00%	\$ 104.074,64	100,00%
PASIVOS				
Pasivo Corriente				
Cuentas y documentos por pagar comerciales, corrientes relacionadas - locales	\$ 92.622,56	84,05%	\$ 76.080,01	73,10%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 2.748,90	2,49%	\$ -	0,00%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 1.874,25	1,90%	\$ -	0,00%
Obligaciones con el IESS	\$ 189,56	0,17%	\$ 271,49	0,26%
Otros pasivos corrientes	\$ 1.318,28	1,20%	\$ 839,56	0,81%
Total Pasivo Corriente	\$ 98.753,55	89,62%	\$ 77.191,06	74,17%
TOTAL PASIVOS	\$ 98.753,55	89,62%	\$ 77.191,06	74,17%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y/o asignado	\$ 990,00	0,90%	\$ 990,00	0,95%
Aporte de accionistas	\$ 703,37	0,64%	\$ -	0,00%
Utilidad del ejercicio	\$ 9.746,12	8,84%	\$ 25.893,58	24,88%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.439,49	10,38%	\$ 26.883,58	25,83%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 110.193,04	100,00%	\$ 104.074,64	100,00%

Fuente: VISFUTSA S.A.

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

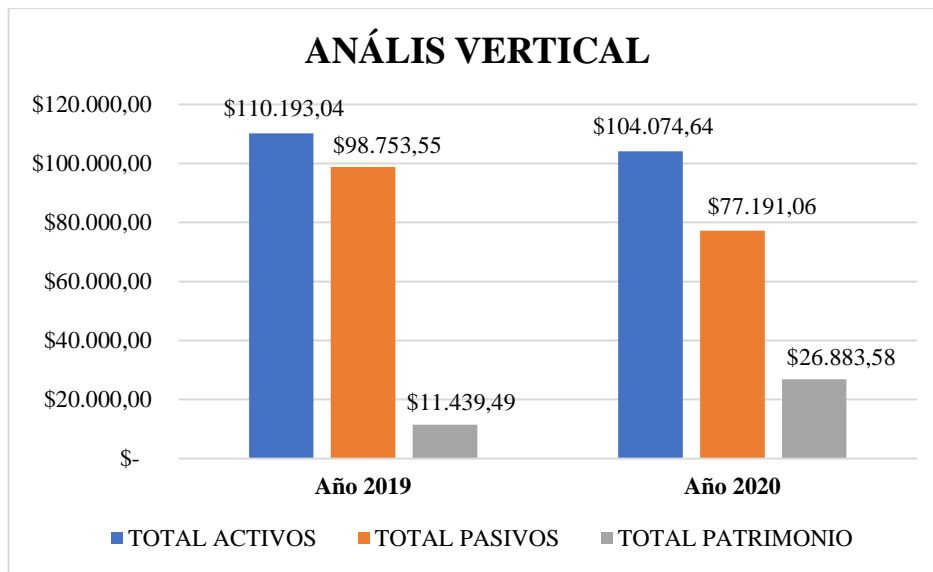


Gráfico 19-3. Comparación análisis vertical - estado de resultados

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

El método del análisis vertical consiste en expresar en porcentaje las cifras de un balance general. De esta manera VISFUTSA S.A tiene su mayor participación en el activo corriente en los dos años ya que la compañía no ha adquirido ningún tipo de activos fijos. Se puede apreciar en el año 2019 el total del activo es de \$110.193,04, con una representación en el efectivo de 14,50%, cuentas y documentos por cobrar ha tenido una participación del 83,34% y el crédito tributario con el 2,16%. Por lo tanto, en el año 2020 se obtuvo un total de \$104.074,64, en cuanto al efectivo se consiguió una variación de 0,15%, cuentas por cobrar tuvo un crecimiento del 94,30%, lo que determina que los días de cobro a los clientes aumente y a su vez la falta de gestión de cobranzas tiene como efecto la falta de liquidez al no recuperar efectivamente la cartera de los clientes.

De igual forma el pasivo corriente de la compañía representa el pasivo total debido a que la empresa no tiene créditos bancarios a largo plazo, lo que corresponde a un valor de \$98.753,55 para el 2019, durante el primer periodo se evidencia las cuentas y documentos por pagar corresponde el 84,05%, impuesto a la renta por pagar del ejercicio 2,49%, participación trabajadores por pagar del ejercicio 1,90%, obligación con el IESS 0,17% y otros pasivos corrientes 1,20%. En comparación al 2020 tuvo un valor de \$77.191,06, indica que las cuentas y documentos por pagar su representación fue de 71,10%, el impuesto a la renta por pagar del ejercicio y participación trabajadores por pagar está en 0%, de modo que las obligaciones con el IESS son de 0,30% y otros pasivos corrientes de 0,93%.

En cuanto al patrimonio se observó que el capital social mantiene el mismo valor suscrito durante los dos años, la utilidad del ejercicio en el 2019 fue de 8,84% para el 2020 tuvo un incremento del 24,88%, así determinando total pasivo y patrimonio del 100%.

3.5.2. Análisis vertical del estado de resultados

Tabla 21-3: Análisis vertical del estado de resultados

	Año 2019	Análisis Vertical	Año 2020	Análisis Vertical
INGRESOS				
Ingresos por actividades ordinarias	\$ 849.322,30	100,00%	\$ 755.321,73	100,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 849.322,30	100,00%	\$ 755.321,73	100,00%
GASTOS OPERACIONALES				
Sueldos y Salarios	\$ 9.547,68	1,12%	\$ 9.693,12	1,28%
Aporte a la seguridad social	\$ -	0,00%	\$ 807,44	0,11%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS				
Transporte	\$ 816.948,77	96,19%	\$ 450.165,37	59,60%
Instalación, organización y similares	\$ -	0,00%	\$ 235.000,00	31,11%
Impuestos y contribuciones y otros	\$ 10.330,83	1,26%	\$ 26.337,26	3,49%
GASTOS FINANCIEROS				
Costo de transacción	\$ -	0,00%	\$ 121,64	0,02%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 12.495,02	1,47%	\$ 33.196,90	4,40%
Impuesto a la renta	\$ 2.748,90	0,32%	\$ 7.303,32	0,97%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9.746,12	1,15%	\$ 25.893,58	3,43%

Fuente: VISFUTSA S.A.

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

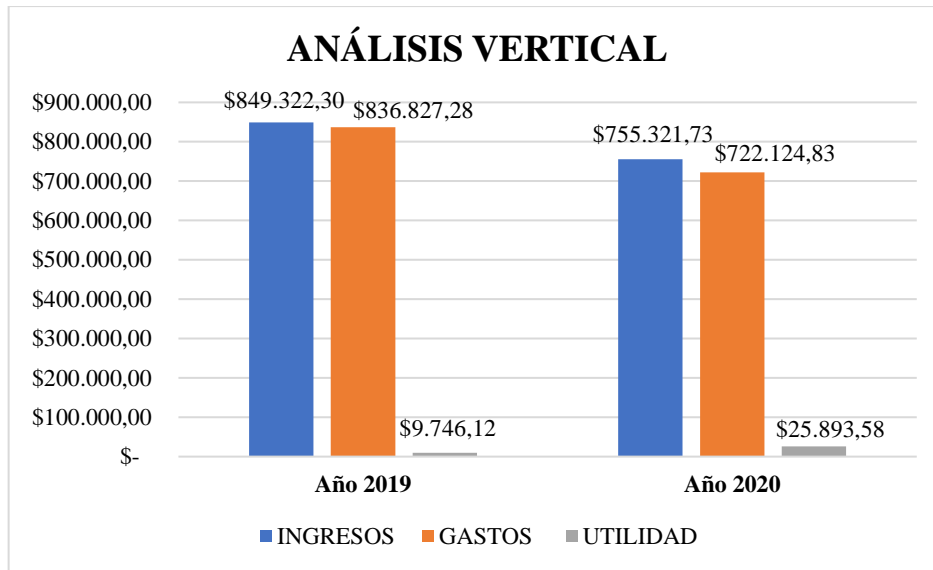


Gráfico 20-3. Comparación análisis vertical - estado de resultados

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

En el año 2019 los ingresos por ventas fueron \$849.322,30 mientras que en el 2020 de \$755.321,73, dichos valores representan el 100% del total de los ingresos ya que su única actividad económica es el servicio de transporte de carga pesada. Por otra parte, la cuenta costo de ventas se mantiene en 0.

El total de gastos en el año 2019 es de \$836.827,28 y durante el 2020 de \$722.321,73 en comparación a los años se evidencia una disminución de gastos. Por otro lado, los gastos operacionales obtuvieron una variación porcentual de 1,12% al 2019 y para el 2020 de 1,39%, es decir en el estado de resultados se nota claramente que la compañía mantiene gastos administrativos y de ventas elevadas, es decir supera el 90% por lo que la empresa debe mejorar su gestión y reducir ciertos gastos innecesarios.

En cuanto a la utilidad refleja el 1,15% en el 2019, para el siguiente periodo se obtuvo un incremento del 3,43% por la disminución de gastos administrativos y de ventas. En definitiva, los ingresos son mayor que los gastos permitiendo tener una utilidad al final del periodo.

3.5.3. Análisis horizontal del balance general

Tabla 22-3: Análisis horizontal del balance general

	Año 2019	Año 2020	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 15.978,43	\$ 160,02	\$ -15.818,41	-99,00%
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes relacionadas - locales	\$ 91.829,64	\$ 98.139,43	\$ 6.309,79	6,87%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	\$ 2.384,97	\$ 5.775,19	\$ 3.390,22	142,15%
Total Activo Corriente	\$ 110.193,04	\$ 104.074,64	\$ -6.118,40	-5,55%
TOTAL ACTIVOS	\$ 110.193,04	\$ 104.074,64	\$ -6.118,40	-5,55%
PASIVOS				
Pasivo Corriente				
Cuentas y documentos por pagar comerciales, corrientes relacionadas - locales	\$ 92.622,56	\$ 76.080,01	\$ -16.542,55	-17,86%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 2.748,90	\$ -	\$ -2.748,90	-100,00%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 1.874,25	\$ -	\$ -1.874,25	-100,00%
Obligaciones con el IESS	\$ 189,56	\$ 271,49	\$ 81,93	43,22%
Otros pasivos corrientes	\$ 1.318,28	\$ 839,56	\$ -478,72	-36,31%
Total, Pasivo Corriente	\$ 98.753,55	\$ 77.191,06	\$ -21.562,49	-21,83%
TOTAL PASIVOS	\$ 98.753,55	\$ 77.191,06	\$ -21.562,49	-21,83%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y/o asignado	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ -	0,00%
Aporte de accionistas	\$ 703,37	\$ -	\$ -703,37	-100,00%
Utilidad del ejercicio	\$ 9.746,12	\$ 25.893,58	\$ 16.147,46	165,68%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.439,49	\$ 26.883,58	\$ 15.444,09	135,01%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 110.193,04	\$ 104.074,64	\$ -6.118,40	-5,55%

Fuente: VISFUTSA S.A.

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

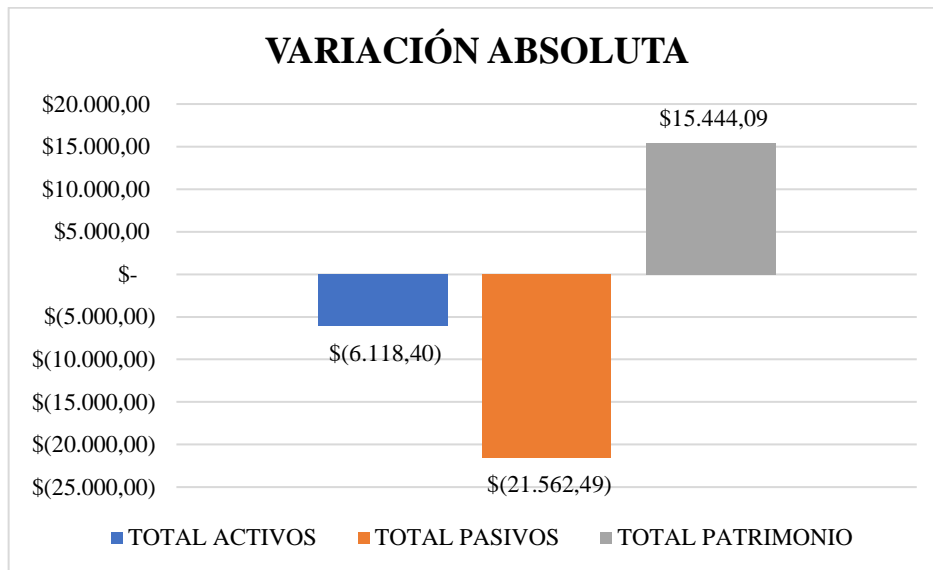


Gráfico 21-3. Comparación variación absoluta - balance general

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Según el análisis horizontal indica una variación absoluta en el balance general correspondiente a los años 2019 y 2020, en donde se tuvo una disminución en su activo total de \$ -6118,40. En cuanto al efectivo de la compañía presenta un decrecimiento de \$ -15.818,41, por otro lado, la cuenta cuentas y documentos por cobrar refleja un incremento de \$6.309,79.

En comparación a los dos años el pasivo refleja una variación negativa de \$ -21.562,49, considerando oportuno analizar la cuenta principal cuentas y documentos por pagar tuvo una disminución de \$ -16.542,55 por el cumplimiento con sus obligaciones. Por otro lado, el patrimonio representa un impacto positivo de \$15.444,09.

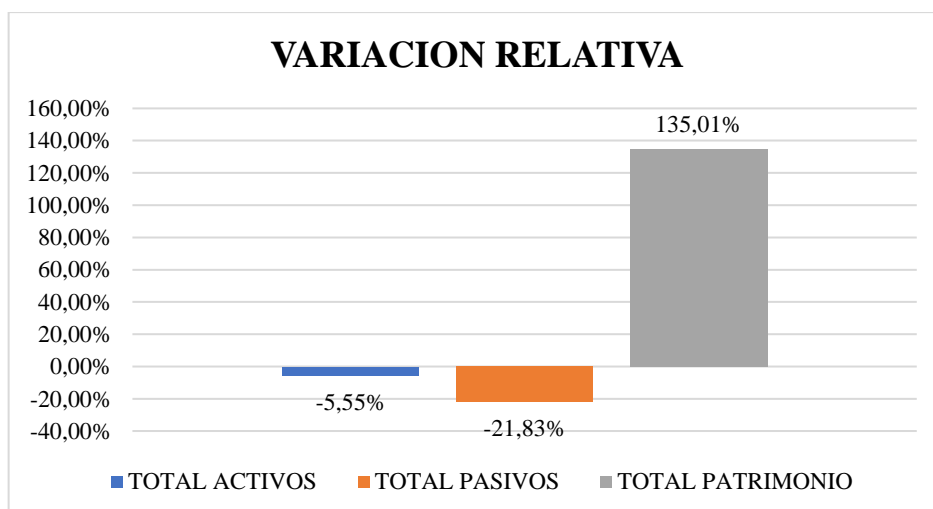


Gráfico 22-3. Comparación variación relativa - balance general

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

De este modo se puede observar en el balance general que no hay valores en activos no corrientes y pasivos no corrientes, lo que permite realizar el análisis con las principales cuentas, sin embargo, la variación relativa nos permite identificar de manera porcentual la relación de los dos periodos, en este caso la variación relativa en las cuentas y documentos por cobrar presenta un aumento de 6,57%, en cambio cuentas y documentos por cobrar decreció en un 17,86%. Además, se analizó las utilidades en donde se tuvo un incremento de 165,68%, con respecto al patrimonio se obtuvo una variación porcentual positiva de 135,01%

3.5.4. *Análisis horizontal del estado de resultados*

Tabla 23-3: Análisis horizontal del estado de resultados

	Año 2019	Año 2020	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS				
Ingresos por actividades ordinarias	\$ 849.322,30	\$ 755.321,73	\$ -94.000,57	-11,07%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 849.322,30	\$ 755.321,73	\$ -94.000,57	-11,07%
GASTOS OPERACIONALES				
Sueldos y Salarios	\$ 9.547,68	\$ 9.693,12	\$ 145,44	1,52%
Aporte a la seguridad social	\$ -	\$ 807,44	\$ 807,44	0,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS				
Transporte	\$ 816.948,77	\$ 450.165,37	\$ -366.783,40	-44,90%
Instalación, organización y similares	\$ -	\$ 235.000,00	\$ 235.000,00	0,00%
Impuestos y contribuciones y otros	\$ 10.330,83	\$ 26.337,26	\$ 16.006,43	154,94%
GASTOS FINANCIEROS				
Costo de transacción	\$ -	\$ 121,64	\$ 121,64	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 12.495,02	\$ 33.196,90	\$ 20.701,88	165,68%
Impuesto a la renta	\$ 2.748,90	\$ 7.303,32	\$ 4.554,41	165,68%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9.746,12	\$ 25.893,58	\$ 16.147,47	165,68%

Fuente: VISFUTSA S.A.

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

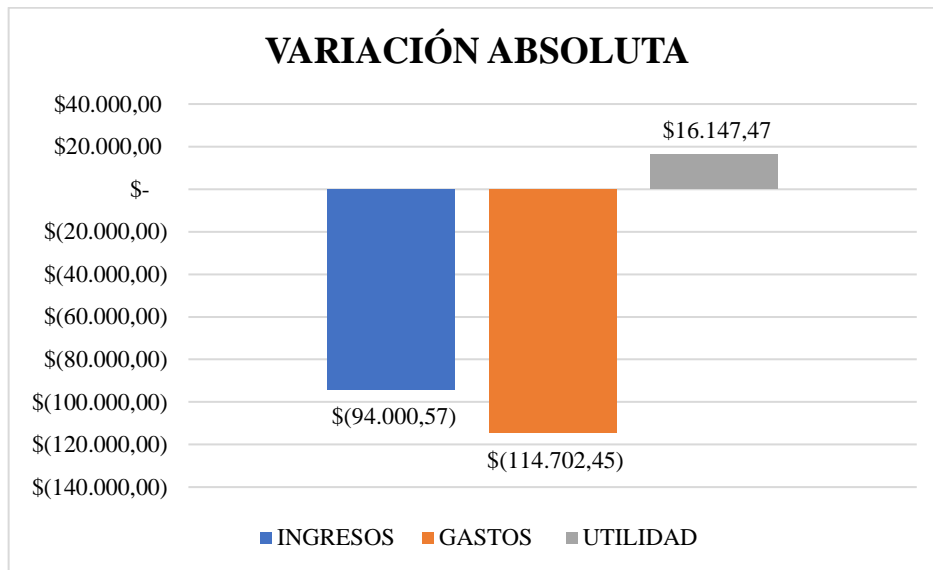


Gráfico 23-3. Comparación variación absoluta - estado de resultados
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Los ingresos disminuyen del 2019 al 2020 con una variación absoluta de \$ -94.000,57 lo que equivale el 11,07%, una de las principales causas es la pandemia debido a que se suspende rutas de entrega lo que representa un impacto negativo para la compañía, sin embargo, se puede verificar que los gastos tiene una tendencia decreciente de \$ -114.702,45, finalmente la utilidad aumenta notablemente en relación a los dos años con un valor de \$16.147,47 y una variación relativa de 165,68% por la disminución de gastos que se observa en el estado de resultados.

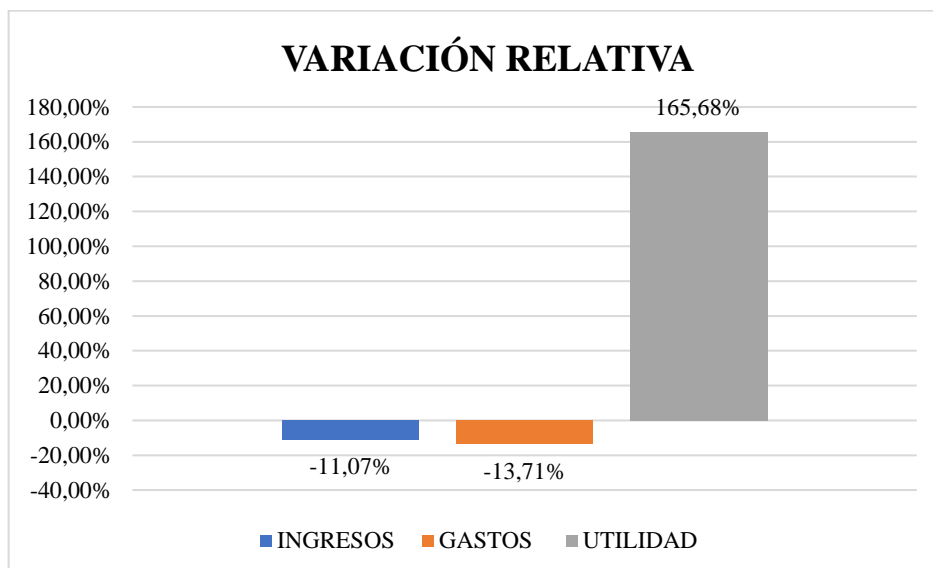


Gráfico 24-3. Comparación variación relativa - estado de resultados
Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

3.5.5. Indicadores financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ

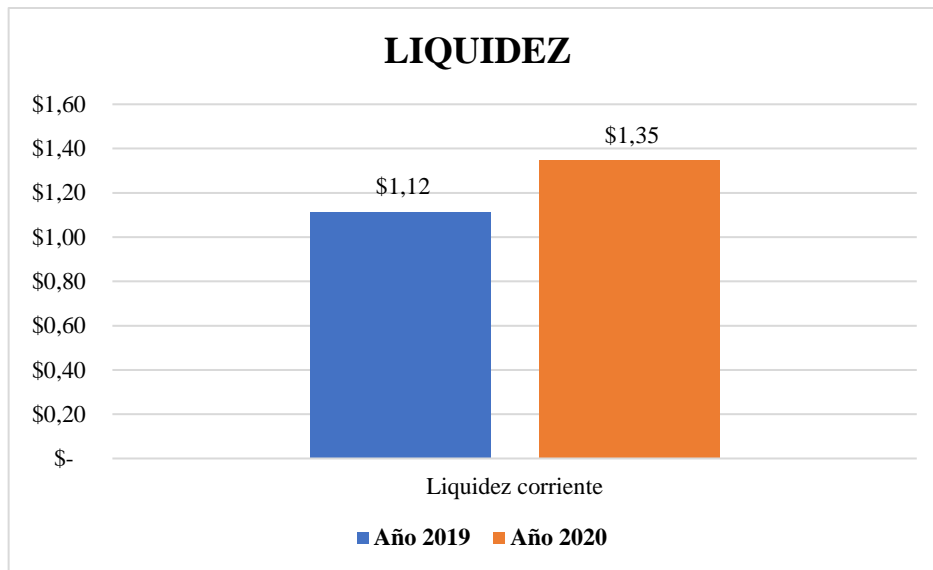


Gráfico 25-3. Indicador de liquidez corriente

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

– Liquidez Corriente:

Tabla 24-3: Indicador de liquidez corriente

Formula	Año 2019	Año 2020
Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$ 1,12	\$ 1,35

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Muestra la capacidad de solvencia de efectivo por parte de la compañía para hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo, es decir tiene una liquidez de \$1,35 en el año 2020 esto significa que la empresa tiene aquel valor en su activo corriente por cada dólar perteneciente a las deudas a corto plazo siendo capaz de cumplir con sus obligaciones.

INDICADORES DE SOLVENCIA

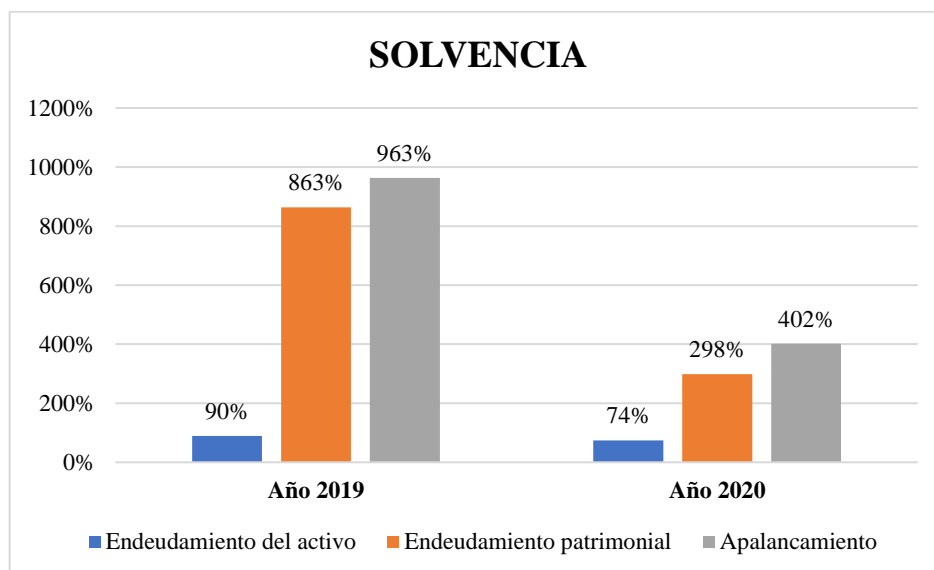


Gráfico 26-3. Indicador de solvencia

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

– Endeudamiento del Activo

Tabla 25-3: Indicador de endeudamiento del activo

Formula	Año 2019	Año 2020
Pasivo total / Activo total	89,62%	74,17%

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

La compañía en el año 2019 tuvo un valor porcentual de 89,62% y en el año 2020 de 74,17%, esto significa que el activo es cubierto o financiado por el pasivo en su totalidad, en el caso tener un índice alrededor del 30% representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

– Endeudamiento Patrimonial

Tabla 26-3: Indicador de endeudamiento patrimonial

Formula	Año 2019	Año 2020
Pasivo total / Patrimonio	863,27%	298,11%

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

En este caso en el año 2019 tuvo un porcentaje elevado de 863,27%, es decir su patrimonio está comprometido más de los existente, por lo tanto, todo su capital no es libre de obligaciones o

estable para que la empresa pueda realizar cualquier actividad interna, sino más bien, que este está limitado.

– **Apalancamiento**

Tabla 27-3: Indicador de apalancamiento

Formula	Año 2019	Año 2020
Activo total / Patrimonio	963,27%	401,93%

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Determina el grado de apoyo de los recursos internos de la compañía sobre recursos de terceros. Se observa que el apalancamiento es muy elevado en el caso del año 2019 llego a un promedio del 963.27% es decir se utilizó los recursos internos de la empresa para cubrir con sus actividades.

INDICADORES DE GESTIÓN

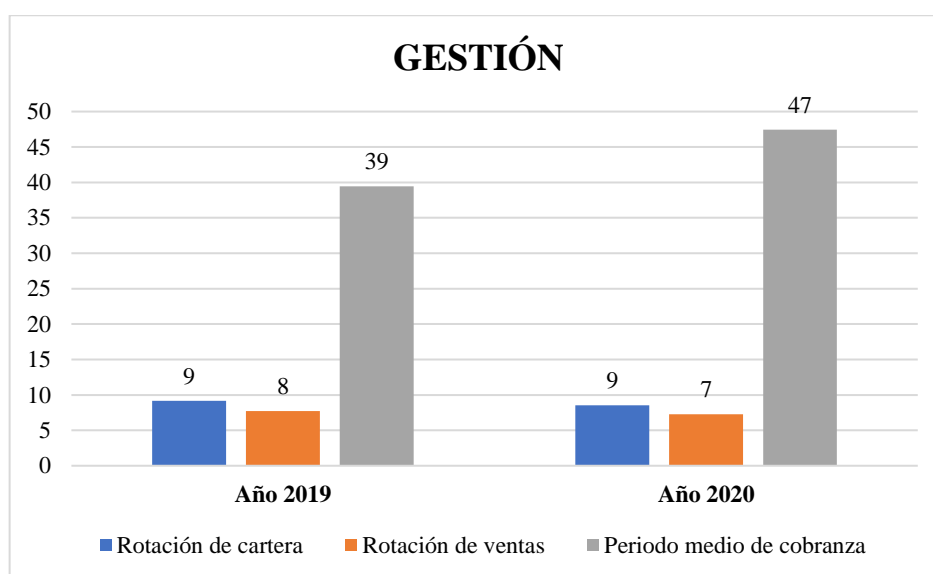


Gráfico 27-3. Indicador de gestión

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

– **Rotación de Cartera**

Tabla 28-3: Indicador de rotación de cartera

Formula	Año 2019	Año 2020
Ventas / Cuentas por cobrar	9 veces	9 veces

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente de un año. En este caso en el año 2018 las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 21 veces mientras que en el año 2019 y 2020 fue 9 veces, lo que indica una discusión significativa en la rotación del efectivo.

– **Rotación de Ventas**

Tabla 29-3: Indicador de rotación de ventas

Formula	Año 2019	Año 2020
Ventas / Activo total	8 veces	7 veces

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica el número de veces que en un determinado nivel de ventas se utilizan los activos. Se evidencia que en año 2020 hubo una rotación de 7 veces, dado que mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión más eficiente será el giro del negocio.

– **Periodo medio de Cobranza**

Tabla 30-3: Indicador de periodo medio de cobranza

Formula	Año 2019	Año 2020
$(\text{Cuentas por cobrar} * 365) / \text{Ventas}$	39 días	47 días

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Este indicador permite apreciar el grado de liquidez en días sobre las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buen funcionamiento de la compañía. Con este resultado se concluye que la liquidez de la empresa se ve afectada por tener un periodo largo de facturación de sus ventas como es evidente en el año 2020 el promedio de cobro es de 47 días.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

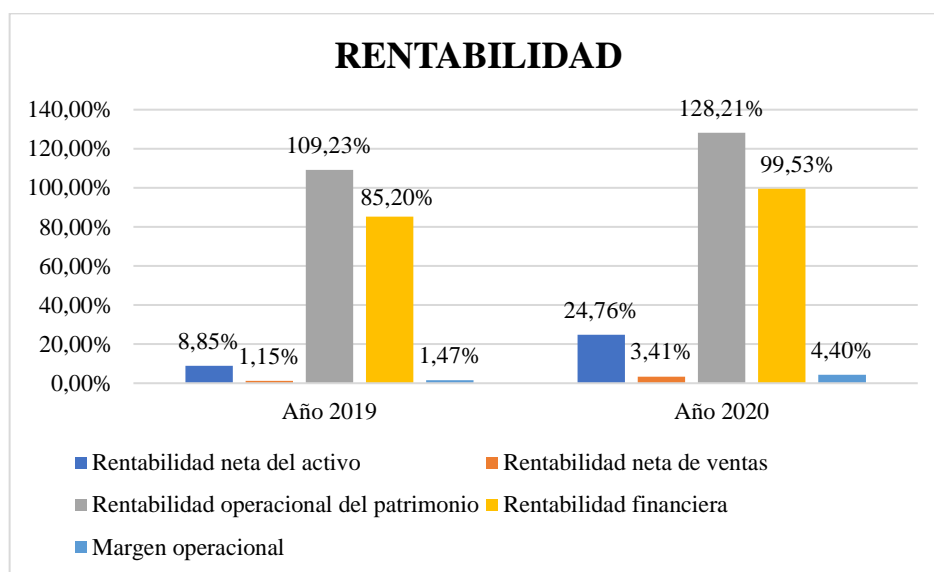


Gráfico 28-3. Indicador de rentabilidad

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

– Rentabilidad neta del Activo

Tabla 31-3: Indicador de rentabilidad del activo

Formula	Año 2019	Año 2020
Utilidad Neta / Activo total	8,85%	24,76%

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. En otras palabras, por cada \$100 que tiene el accionista, el activo total en el 2019 gana 8,85% anual, mientras en el año 2020 obtuvo un incremento del 24,76%.

– Rentabilidad neta de Ventas

Tabla 32-3: Indicador de rentabilidad neta de ventas

Formula	Año 2019	Año 2020
Utilidad Neta / Ventas	1,15%	3,41%

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Muestra la capacidad de la compañía para generar ganancias por cada unidad de venta. Por lo que, en el año 2019 por cada \$100 la compañía tuvo una ganancia del 1,15%, más adelante en el 2020 fue del 3,41%.

– Rentabilidad operacional del Patrimonio

Tabla 33-3: Indicador de rentabilidad operacional de patrimonio

Formula	Año 2019	Año 2020
Utilidad operacional / Patrimonio	109,23%	128,21%

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la compañía, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos. Por cada \$100 el patrimonio gana el 128,21% como es el caso del año 2020.

– Rentabilidad Financiera

Tabla 34-3: Indicador de rentabilidad financiera

Formula	Año 2019	Año 2020
Utilidad neta / Patrimonio	85,20%	99,53%

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Bajo este parámetro es importante para el gerente determinar que factor o factores han generado o estén afectando la rentabilidad, en este caso mide el grado de rentabilidad que la compañía genera a sus accionistas. Se observa que por cada \$100 que ha aportado en el patrimonio obtiene una ganancia del 99,53% correspondiente al año 2020.

– Margen Operacional

Tabla 35-3: Indicador de margen operacional

Formula	Año 2019	Año 2020
Utilidad operacional / Ventas	1,47%	4,40%

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo. En el año 2020 ha sido uno de los mejores momentos para la compañía, ya que genero una utilidad operacional equivalente al 4,38% lo hace referencia a que la compañía puede generar rendimientos por si sola.

3.6. Propuesta

INTRODUCCION

El modelo de gestión tiene como finalidad mejorar la eficiencia de la compañía, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico situacional que presenta la empresa VISFUTSA S.A, el cual

se encuentra basado con información administrativa-financiera para evaluar el impacto que pueda generar cualquier decisión estratégica a tomar.

3.6.1. *Objetivos de la propuesta*

Objetivo general

Realizar una propuesta a través del modelo de gestión administrativo y financiero determinando estrategias que contribuya a mejorar la eficiencia de la compañía.

Objetivos específicos

- Rediseñar la filosofía empresarial y estructura organizacional.
- Plantear estrategias para mejorar la gestión la compañía.

3.7. Rediseño de la filosofía empresarial

3.7.1. *Rediseño de la misión*

La misión se basa en la información de la enciclopedia económica por lo tanto sugiere realizar las siguientes preguntas:

Tabla 36-3: Rediseño de la misión

¿Quiénes somos?	Se dedica a la prestación de servicio de transporte de carga pesada.
¿Cómo lo hace?	En base al compromiso y responsabilidad del personal.
¿Qué nos diferencia?	Brindando un servicio de calidad, seguro y oportuno.
¿Para quienes trabajamos?	Para satisfacer la necesidad de sus clientes.

Fuente: (Enciclopedia Económica, 2018)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Misión Propuesta

- VISFUTSA S.A. es una compañía de transporte de carga pesada reconocida por su excelencia, compromiso y responsabilidad cuyo fin es brindar un servicio de calidad, seguro y oportuno, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.7.2. Rediseño de la visión

La visión es reestructurada mediante la conceptualización establecido por la enciclopedia económica las cual indica hacia donde quiere llegar la compañía a largo plazo, respondiendo a las siguientes preguntas:

Tabla 37-3: Rediseño de la visión

¿Qué y cómo queremos ser?	Para el año 2027 ser una compañía líder en mercado nacional.
¿Qué estrategias desea implementar?	Sólida estructura organizacional.
¿Hacia dónde vamos?	Adaptar los requerimientos y expectativas de cada cliente.
¿Qué tipo de personal necesitara para cumplir sus expectativas?	Personal eficiente y capacitado gracias a su experiencia en el campo de trabajo.

Fuente: (Enciclopedia Económica, 2018)

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

- Para el año 2027 ser una compañía líder en el mercado nacional, con una sólida estructura organizacional, adaptado a los requerimientos y expectativas de cada cliente a través del personal eficiente y capacitado gracias a sus experiencias en el campo de trabajo.

3.7.3. Rediseño del organigrama estructural de la empresa

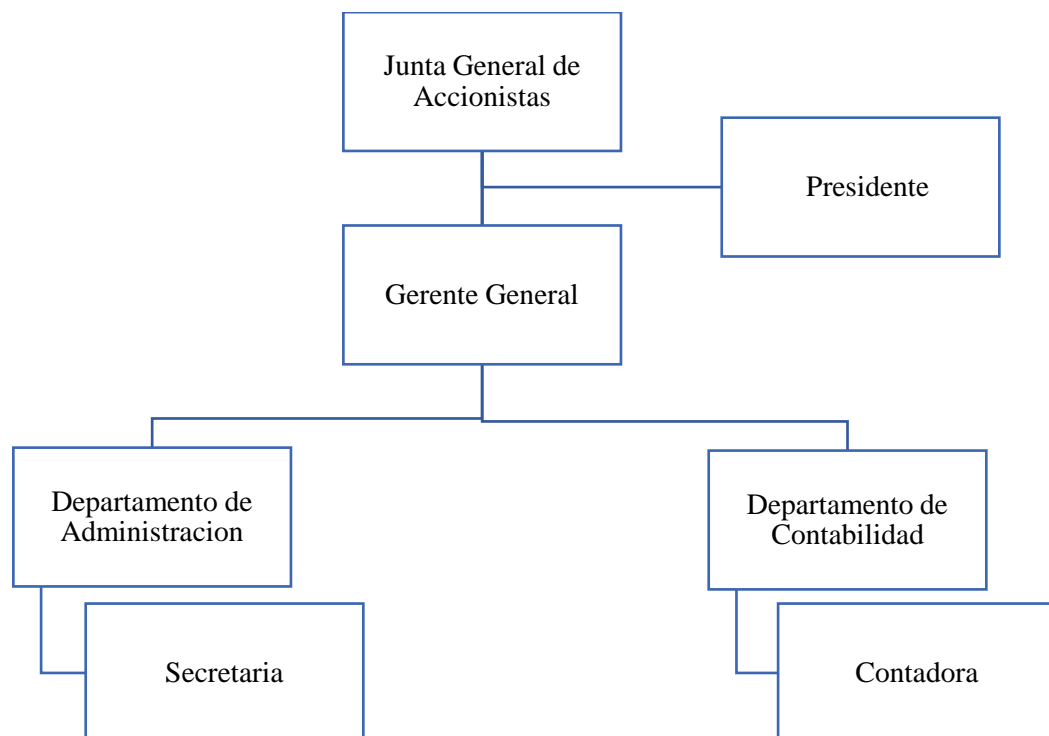


Gráfico 29-3. Rediseño del Organigrama Estructural

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

El organigrama estructural de la compañía es un elemento indispensable para la coordinación de funciones. Por ello, comienza desde la junta general de accionistas, consiguiente del presidente y el gerente general, a continuación de sus distintos departamentos.

Mediante esta estructura se logrará establecer una mejor comunicación de forma clara, objetiva y directa, con la finalidad de evitar problemas administrativos y financieros, cumpliendo con sus objetivos de organizar, planificar y gestionar de forma eficaz.

3.7.4. Funciones de cada una de las áreas de la empresa “VISFUTSA S.A”

Se detalla el manual de funciones con la descripción que deben ejecutar en cada puesto de trabajo, por lo tanto, servirá como una guía para cada uno de los colaboradores de la compañía permitiendo que trabajen con eficiencia en cada una de sus funciones.


Tabla 38-3: Manual de funciones de la junta de accionistas

		MANUAL DE FUNCIONES VISFUTSA S. A	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Área:	Unidad Administrativa		
Cargo:	Junta de Accionistas		
Depende de:	Gerente General		
Supervisa a:	– No Aplica		
Objetivo: Ejercer las funciones reguladoras y fiscalizadoras de VISFUTSA S.A., a fin de cumplir con los objetivos gerenciales propuestos en las juntas de accionistas de cada año.			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> – Aprobar las cuentas de la compañía. – Crear políticas generales para alcanzar los objetivos de la Empresa. – Controlar las actividades Administrativas y Económicas de la empresa. – Aprobar cada año el presupuesto y planes de inversión – Conocer y aprobar los estados financieros y balances. – Dictar normas que aseguren la solvencia, la eficiencia administrativa y económica de la Compañía. – Designar o remover al Gerente General. 			
Elaborado por: Toapanta Yessenia	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente	

Fuente: VISFUTSA S.A

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Tabla 39-3: Manual de funciones del gerente general

		MANUAL DE FUNCIONES VISFUTSA S. A	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Área:		Unidad Administrativa	
Cargo:		Gerencia	
Depende de:		Gerente General	
Supervisa a:		<ul style="list-style-type: none"> – Departamento de Administración – Departamento de Contabilidad 	
<p>Objetivo: Organizar, dirigir, controlar el funcionamiento y desarrollo de VISFUTSA S.A., en concordancia con las políticas y objetivos establecidos por la compañía ejerciendo su representación legal.</p>			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> – Representante legal de la empresa. – Liderar con responsabilidad y ética profesional la compañía. – Delegar funciones a sus subordinados – Dirigir y mantener la empresa en un desarrollo eficiente y correcto – Organizar, dirigir, supervisar, controlar y planificar estrategias para la eficiencia de la compañía. – Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas. – Implementar una estructura administrativa que contenga elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. – Reunirse con los accionistas para dar un informe de las actividades económicas de la empresa. 			
Elaborado por: Toapanta Yessenia		Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: VISFUTSA S.A

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Tabla 40-3: Manual de funciones del presidente

	MANUAL DE FUNCIONES VISFUTSA S. A	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Administrativa	
Cargo:	Presidente	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	– No Aplica	
Objetivo: Mantener el control y supervisión de las actividades que desempeñen en la compañía.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> – Ejercer y representar a la compañía en toda clase de procedimientos judiciales y extrajudiciales. – Dirigir y controlar el funcionamiento en la compañía. – Estar al pendiente de los cambios que se susciten en la compañía. – Convocar reuniones – Cumplir con las demás obligaciones a su cargo que se indiquen en los reglamentos, las que pudiesen corresponderle por la naturaleza del cargo, por indicación de la junta directiva o de la asamblea general. 		
Elaborado por: Toapanta Yessenia	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: VISFUTSA S.A

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022


Tabla 41-3: Manual de funciones de la secretaria

	MANUAL DE FUNCIONES VISFUTSA S. A	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Administrativa	
Cargo:	Secretaria	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	– No Aplica	
Objetivo: Desarrollar, organizar y supervisar en orden los archivos y documentos de la compañía.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> – Revisar y controlar la documentación a ser suscrita por el gerente – Registrar en la agenda los compromisos adquiridos de acuerdo con el grado de importancia. – Elaborar actas de sesiones y reuniones. – Asistir a reuniones de trabajo. – Concretar citas con clientes y otros contactos. – Receptar y archivar toda la documentación de respaldo para la elaboración de los registros de ingresos y egresos. – Redactar las actas de posesión y nombramiento de los directivos de la Compañía en el libro de actas. 		
Elaborado por: Toapanta Yessenia	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: VISFUTSA S.A

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

Tabla 42-3: Manual de funciones de la contadora

	MANUAL DE FUNCIONES VISFUTSA S. A	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Administrativa	
Cargo:	Contadora	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	– No Aplica	
<p>Objetivo: Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa para facilitar la información de los estados financieros, con el fin de obtener la máxima rentabilidad de la compañía.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> – Planificar, organizar, programar y controlar las actividades del área contable. – Elaborar estados financieros para fines contables, fiscales y financieros – Mantener un correcto registro de activos de la empresa. – Cumplir con las obligaciones tributarias, realizando declaraciones de impuestos, anexos, transacciones, etc. – Preparar estados financieros para dar a conocer a los socios. – Analizar e interpretar los estados financieros, auxiliares y demás información contable. – Elaborar informes de las actividades realizadas – Dirigir supervisar y controlar el proceso contable bajo su responsabilidad. 		
Elaborado por: Toapanta Yessenia	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: VISFUTSA S.A

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

3.8. Matriz de estrategias para mejorar la gestión administrativa – financiera

Tabla 43-3: Matriz de estrategias para mejorar la gestión administrativa-financiera

N °	ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR	PRESUPUESTO	% DE CUMPLIMIENTO	APROBACIÓN
1	Verificar la disponibilidad y el estado del vehículo previo a la movilización de la carga.	Incrementar la fidelidad de los clientes.	– Gerente General	– Corto Plazo	– Visita – Reporte	Crear una partida	5%	– Se aplicará y enjutará cuando se aplique la propuesta.
2	Capacitar al personal constantemente en las diferentes áreas.	Mejorar las capacidades y habilidades del personal.	– Gerente General – Departamento Administrativo	– Mediano plazo	– Informes – Evaluación	Crear una partida	10%	– Se aplicará y enjutará cuando se aplique la propuesta.
3	Elaborar estados financieros físicos	Optimizar el desempeño de las actividades financieras estableciendo	– Gerente General – Departamento Financiero	– Mediano plazo	– Informes – Reportes	Crear una partida	45%	– Se aplicará y enjutará cuando se aplique la propuesta.

		procedimientos de control.						
4	Reducir costos de operación al máximo	Incrementar las utilidades para mejorar los dividendos de los socios.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Departamento Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - Largo Plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes 	Crear una partida	30%	<ul style="list-style-type: none"> - Se aplicará y enjutará cuando se aplique la propuesta.
5	Implementar en cada unidad de transporte un sistema de rastreo satelital.	Garantizar la transportación de carga a sus diferentes destinos.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> - Largo Plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes - Visita 	Crear una partida	10%	<ul style="list-style-type: none"> - Se aplicará y enjutará cuando se aplique la propuesta.

Elaborado por: Toapanta, Yessenia, 2022

CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado los capítulos del trabajo de investigación para la compañía de carga pesada VISFUTSA S.A., se puede concluir lo siguiente:

- La recopilación teórica se analizó de manera minuciosa, logrando identificar los temas más importantes para la investigación, además se utilizó las citas bajo los parámetros de las normas APA, de modo que permita ser un sustento en el desarrollo del modelo de gestión administrativo y financiero para la compañía.
- Al levantar el diagnóstico, se logró identificar que la compañía no cuenta con un modelo de gestión administrativo y financiero que ayude a mejorar los procesos y toma de decisiones oportunas; por medio de los resultados obtenidos se determinó que la compañía no cuenta con un manual de funciones lo que provoca ejercer doble función, carece de estados financieros físicos, así también tiene plazos muy largos de cobro a sus clientes complicando la liquidez de la compañía, por consiguiente nos apoyamos en una matriz FODA.
- La metodología y los resultados encontrados nos permiten articular una propuesta fundamentada bajo un autor, presentando una estructura de procesos en donde se rediseñó la filosofía empresarial, se elaboró un manual de funciones y una matriz de estrategias para lograr la eficiencia y eficacia en el manejo administrativo y financiero de la compañía.

RECOMENDACIONES

Una vez realizado las respectivas conclusiones se recomienda que:

- Fundamentarse de la base teórica y técnica para poder aplicar el modelo de gestión administrativa y financiera de la compañía VISFUTSA S.A., ya que servirá de guía para conocer y comprender los aspectos más importantes, mismo que permitirá mejorar los procesos de gestión.
- Es recomendable que la compañía cumpla con la propuesta de las estrategias proyectadas para la gestión administrativa y financiera, con el fin de optimizar recursos y aumentar su rentabilidad a través de la eficiencia de cada uno de los departamentos permitiendo cumplir con los objetivos propuestos.
- Se recomienda que se aplique el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera presentado en el trabajo de investigación para que la compañía tenga resultados de manera oportuna, de tal forma que pueda crecer en el ámbito administrativo y financiero



BIBLIOGRAFÍA

- Aguinda, J. (2018). *La gestión administrativa y financiera de la compañía de transporte pesado TRANS CABRERA CIA. LTDA, del cantón Joya de los Sachas de la provincia Francisco de Orellana, y sus Incidencias en la Rentabilidad Comparativa de los periodos 2014-2015*. (Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4771/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2018-0016.pdf>
- Activa Conocimiento. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de: <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- AITECO. (2018). *Manual de funciones de puestos de trabajo*. Obtenido de: <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Álvarez, L. (2017). *Modelo de gestión*. Obtenido de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- Arrieta, E. (2020). *Metodo inductivo y deductivo*. Obtenido de: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20el%20m%C3%A9todo,el%20llamado%20m%C3%A9todo%20hipot%C3%A9tico%2Ddeductivo.&text=Es%20una%20forma%20de%20razonar,de%20leyes%20y%20conclusiones%20generales>.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero*. Obtenido de: https://books.google.com.ec/books?id=1Xs5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=análisis+financiero&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Benavides, L. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay” del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay) durante el Periodo 2010-2011*. (Tesis de posgrado, Universidad Técnica particular de Loja). Obtenido de: https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Obtenido de: https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA164&dq=poblacion+y+muestra&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwivpdeA4YP3AhW1RTABHXaKDdQQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=poblacion%20y%20muestra&f=false
- Carrero, J. (2018). *Evaluación de factores externos matriz EFE-MEFE*. Obtenido de: <https://2immarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Carrero, J. (2018). *Evaluación de factores internos matriz EFI-MEFI*. Obtenido de: <https://2immarketing.com/factores-internos-matriz-efi/>

- Carrillo, A. (2018). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo, en el periodo 2017*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9076/1/22T0466.pdf>
- Casadejús, J. (2014). *Gestión financiera del comercio internacional*. Barcelona, España. EUNED.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Interamericana Editores S.A.
- Córdova, M. (2014). *Análisis financiero*. Obtenido de: https://play.google.com/books/reader?id=_dvDDQAAQBAJ&pg=GBS.PT1&hl=es
- Córdova, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Córdova, M. (2019). *Modelo de gestión administrativa en Conagopare Pichincha para la vinculación universal*. (Tesis de posgrado, Universidad Tecnológica Israel). Obtenido de: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1977/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-021.pdf>
- Enciclopedia Económica. (2018). *Misión y Visión*. Obtenido de: <https://enciclopediaeconomica.com/mision/#:~:text=Misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n&text=La%20misi%C3%B3n%20define%20la%20raz%C3%B3n,los%20valores%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&text=Lugar%20al%20que%20la%20organizaci%C3%B3n%20desea%20llegar>.
- Estupiñán, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, G. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIF*. Bogotá: Ecoe Edici
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión*. Obtenido de: <https://books.google.com.ec>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Freire, J. (2020). *Diseño de un modelo de Gestión Administrativo para la Granja Avícola Pamelita de la parroquia Cotaló cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14409/1/22T0583.pdf>
- Flores, R. (2014). *Análisis de estados financieros*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/41177>
- Gardey, A. (2008). *Modelo de gestión*. Obtenido de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Guerra, K. (2019). *Diseño de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alausí, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13465/1/82T01015.pdf>

- González, L. (2003). *Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Obtenido de: https://books.google.com.ec/books?id=VTUNOb8-KVIC&printsec=frontcover&dq=Como+implementar+un+sistema+de+control+de+gesti%C3%B3n+en+la+pr%C3%A1ctica.&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Obtenido de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11388>
- González, P. (2018). *¿Qué es la gestión financiera?* Obtenido de: <https://www.billin.net/blog/que-es-la-gestion-financiera/>
- Grenot, A. (2014). *Modelo de gestión administrativa para organizaciones en cuba*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera-para-organizaciones-en-cuba/>
- Hernández, B., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill
- Holguin, C. (2016). *Administración de empresa*. Obtenido de: <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-unaadministracioneficiente.html>; (05/02/14).
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Obtenido de: <https://books.google.com.ec/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA8&dq=importancia+de+la+gestion+administrativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiM84mN5MLxAhWCKmoFHeE0AJcQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20gestion%20administrativa&f=false>
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios*. Cuba. Pluma Digital.
- Lavalle, A. (2014). *Análisis financiero*. Obtenido de: <https://play.google.com/books/reader?id=RuE2DAAAQBAJ&pg=GBS.PP1.w.0.0.0.1&hl=es&printsec=frontcover>
- Lavalle, A. (2017). *Análisis financiero*. México: Editorial Digital UNID.
- LIFEDER. (2020). *Enfoque de la investigación: tipos y características*. Obtenido de: <https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/>
- Martínez, A. (2021). *Eficiencia*. Obtenido de: <https://conceptodefinicion.de/eficacia/>
- Marcuse, R. (2009). *Diccionario de términos Financieros y Bancarios*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69073>
- Peña, L. (2020). *La gestión económica y financiera de la empresa*. Obtenido de: <https://www.billin.net/blog/que-es-la-gestion-financiera/>

- Pérez, J., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Obtenido de: <https://play.google.com/books/reader?id=VBanCwAAQBAJ&pg=GBS.PT4&hl=es>
- Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Obtenido de: <https://www.analisisfoda.com/>
- Terrazas, R. (2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. Redalyc. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Thompson, I. (2020). *Tipos de Empresa*. Obtenido de: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Trenza, A. (2020). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve – Ejemplo*. Obtenido de: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Sani, A. (2019). *Diseño de un modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la junta provincial de la Cruz Roja de Chimborazo, cantón Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11689/1/82T00968.pdf>
- Sites. (2020). *La Gestión Financiera*. Obtenido de: <https://sites.google.com/site/gestionfcm/system/app/pages/search?scope=search-site&q=finanzas>
- SUPERCIAS. (2019). *Tabla de Indicadores*. Obtenido de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Valle, J. (2005). *Análisis Situacional*. Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>
- Villagómez, Y. (2018). *Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa MIKY decoraciones, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9075/1/22T0465.pdf>


DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
 Ing. Jhonatan Parroño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: BALANCE GENERAL

	Año 2019	Año 2020
ACTIVOS		
Activos Corrientes		
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 15.978,43	\$ 160,02
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes relacionadas - locales	\$ 91.829,64	\$ 98.139,43
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	\$ 2.384,97	\$ 5.775,19
Total Activo Corriente	\$ 110.193,04	\$ 104.074,64
TOTAL ACTIVOS	\$ 110.193,04	\$ 104.074,64
PASIVOS		
Pasivo Corriente		
Cuentas y documentos por pagar comerciales, corrientes relacionadas - locales	\$ 92.622,56	\$ 76.080,01
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 2.748,90	\$ -
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 1.874,25	\$ -
Obligaciones con el IESS	\$ 189,56	\$ 271,49
Otros pasivos corrientes	\$ 1.318,28	\$ 839,56
Total, Pasivo Corriente	\$ 98.753,55	\$ 77.191,06
TOTAL PASIVOS	\$ 98.753,55	\$ 77.191,06
PATRIMONIO		
Capital suscrito y/o asignado	\$ 990,00	\$ 990,00
Aporte de accionistas	\$ 703,37	\$ -
Utilidad del ejercicio	\$ 9.746,12	\$ 25.893,58
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.439,49	\$ 26.883,58
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 110.193,04	\$ 104.074,64

ANEXO B: ESTADO DE RESULTADOS

	Año 2019	Año 2020
INGRESOS		
Ingresos por actividades ordinarias	\$ 849.322,30	\$ 755.321,73
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 849.322,30	\$ 755.321,73
GASTOS OPERACIONALES		
Sueldos y Salarios	\$ 9.547,68	\$ 9.693,12
Aporte a la seguridad social	\$ -	\$ 807,44
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		
Transporte	\$ 816.948,77	\$ 450.165,37
Instalación, organización y similares	\$ -	\$ 235.000,00
Impuestos y contribuciones y otros	\$ 10.330,83	\$ 26.337,26
GASTOS FINANCIEROS		
Costo de transacción	\$ -	\$ 121,64
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 12.495,02	\$ 33.196,90
Impuesto a la renta	\$ 2.748,90	\$ 7.303,32
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9.746,12	\$ 25.893,58

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CARRERA DE FINANZAS - FADE

Objetivo: Obtener información para desarrollar una propuesta, que permita mejorar la eficiencia de la gestión administrativa-financiera de la compañía de transporte de carga pesada VISFUTSA S.A.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted si la compañía VISFUTSA S.A. maneja procesos de Gestión Administrativa y Financiera?

SI

NO

2. ¿Conoce usted si la empresa tiene misión y visión?

SI

NO

3. ¿Cree usted que la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera contribuya a mejorar la eficiencia de la compañía?

SI

NO

4. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la compañía?

Siempre

A veces

Nunca

5. ¿Conoce usted si la compañía VISFUTSA S.A. toma decisiones mediante un análisis financiero?

SI

NO

6. ¿Conoce usted si las actividades se las hace en base a una planificación?

SI

NO

7. ¿El ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones en la compañía VISFUTSA S.A.?

SI

NO

8. ¿Como califica usted el trabajo de la administración en la compañía?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

9. ¿Existe políticas sobre el mantenimiento y actualización de las unidades?

SI

NO

10. ¿Se capacitan a los empleados de la compañía antes y en el tiempo que ejercen sus actividades laborales?

SI

NO

11. ¿Qué aspectos hace falta para mejorar en la compañía?

Publicidad

Mejorar el tiempo de entrega

Capacitaciones

Tecnología

12. Para el cumplimiento normal de sus labores ¿Existe normas o políticas que ayude al desarrollo eficiente de su trabajo?

SI

NO

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE VISFUTSA S.A.



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CARRERA DE FINANZAS - FADE

Objetivo: Conocer las dificultades de la compañía, para la implementación del modelo de gestión administrativo y financiero.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál es su función como gerente general en la compañía?
2. ¿Realiza una planificación previa dentro de la organización?
3. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta su compañía?
4. ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural y funcional para el desarrollo de sus actividades?
5. ¿Cuáles han sido los principales problemas que la compañía tiene con sus clientes?
6. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?
7. ¿La compañía cuenta con estados financieros básicos y con qué frecuencia se realiza análisis a los estados financieros?
8. ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión administrativo-financiero?



epoch


Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 29 / 09 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: YESSENIA CAROLINA TOAPANTA CHICAIZA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.


DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACIÓN
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

1561-DBRA-UTP-2022