



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

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
FINANCIERA PARA LA EMPRESA “TIERRA”.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

MARLENE ELIZABETH TARABATA TIERRA

Riobamba – Ecuador

2022



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

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
FINANCIERA PARA LA EMPRESA “TIERRA”.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: MARLENE ELIZABETH TARABATA TIERRA

DIRECTORA: Ing. XIMENA PATRICIA GRANIZO ESPINOZA

Riobamba – Ecuador

2022

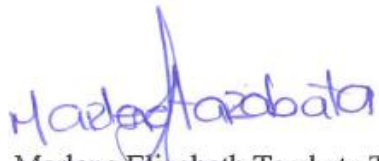
© 2022, **Marlene Elizabeth Tarabata Tierra**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos por cualquier medio o procedimiento incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca los Derechos de Autor.

Yo, MARLENE ELIZABETH TARABATA TIERRA, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 12 de mayo de 2022



Marlene Elizabeth Tarabata Tierra

CI. 0928350487

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA LA EMPRESA “TIERRA”** realizado por la señorita. **MARLENE ELIZABETH TARABATA TIERRA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en virtud el Tribunal autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2022-05-12

Ing. Ximena Patricia Granizo Espinoza
**DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**



2022-05-12

Ing. Mauro Patricio Andrade Romero
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



2022-05-12

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico primeramente a DIOS por haberme otorgado mucha sabiduría e inteligencia y así poder culminar con muchos éxitos mi carrera universitaria.

A mis amados padres, Delia Hortencia Tierra Cando y Jorge Ignacio Tarabata Guatemala, por su apoyo incondicional en todo momento, a pesar de las adversidades, siempre estuvieron conmigo en cada momento apoyándome, animándome y dándome aliento para poder cumplir mi meta.

A mi querida hermana Nancy Guadalupe Tarabata Tierra, quien fue y será mi inspiración día a día para seguir adelante y siempre poder velar por ella.

A mi querida familia y amigos, en especial a mi abuelita Maria Victoria Cando Macas, compartiendo alegrías y tristezas mostrándome un cariño sincero sin esperar nada a cambio y en conjunto poder ver este sueño hecho realidad.

Marlene

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitivamente a mi DIOS todo poderoso que con su amor infinito y bondadoso me supo guiar cada momento para poder tomar las mejores decisiones de mi vida.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por confiar y creer en mí y en mis expectativas, a mi amada madrecita por todo el sacrificio que hizo durante toda mi carrera universitaria, por jamás dejarme sola a pesar de la distancia con tan solo una llamada me motivaba a seguir adelante, a mi amado padre que siempre velo y anhelo lo mejor para mí, por sus sabios consejos que supieron guiar mi vida, a mi querida hermana que siempre confió en mí y en mis expectativas para poder culminar mi carrera universitaria.

Gracias a mi familia y amigos por siempre mostrarme su apoyo incondicional en cada momento. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad Administración de Empresa, escuela de ingeniería en finanzas quienes me abrieron las puertas de su institución para poder formarme profesionalmente.

Marlene

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURA.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.3. Sistematización del Problema.....	3
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. <i>Objetivo General</i>.....	4
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>.....	4
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. <i>Justificación Teórica</i>.....	4
1.5.2. <i>Justificación Metodológica</i>.....	4
1.5.3. <i>Justificación Práctica</i>.....	4
1.6. Antecedentes de la Investigación.....	5
1.7. Marco Teórico.....	6
1.7.1. <i>Gestión</i>.....	6
1.7.2. <i>Funciones de la gestión empresarial</i>.....	7
1.7.3. <i>Gestión Administrativa</i>.....	8
1.7.4. <i>Objetivos de Gestión Administrativa</i>.....	9
1.7.5. <i>Elementos de la Gestión Administrativa</i>.....	9
1.7.5.1. <i>Organigrama</i>.....	9
1.7.5.2. <i>Manual de funciones</i>.....	12
1.7.5.3. <i>Manual de procesos y procedimientos</i>.....	13
1.7.5.4. <i>Diagramas de flujo</i>.....	13
1.7.6. <i>Gestión Financiera</i>.....	16

1.7.7.	<i>Objetivos de Gestión Financiera</i>	16
1.7.8.	<i>Elementos de la Gestión Financiera</i>	17
1.7.8.1.	<i>Análisis financiero</i>	17
1.7.8.2.	<i>Indicadores financieros</i>	18
1.8.	Marco Conceptual	21
1.8.1.	<i>Administración</i>	21
1.8.2.	<i>Control</i>	21
1.8.3.	<i>Eficacia</i>	22
1.8.4.	<i>Eficiencia</i>	22
1.8.5.	<i>Empresa</i>	22
1.8.6.	<i>Flujo de procesamiento o transformación</i>	22
1.8.7.	<i>Proceso</i>	22

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1.	Enfoque de la investigación	23
2.2.	Nivel de Investigación	23
2.3.	Diseño de la Investigación	24
2.4.	Tipos de Estudio	24
2.5.	Población y muestra	25
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de la Investigación	25
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	25
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	26
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	26

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
3.1.	Análisis e Interpretación de Resultados	27
3.2.	Comprobación de las Interrogantes de Estudio	38
3.3.	Tema De La Propuesta	38
3.4.	Contenido de la propuesta	38
3.4.1.	<i>Modelo de Gestión Administrativa</i>	39
3.4.1.1.	<i>Filosofía Empresarial</i>	40
3.4.1.2.	<i>Organigrama Estructural</i>	42

3.4.1.3.	<i>Manual de Funciones</i>	44
3.4.1.4.	<i>Manual de Procesos y Procedimientos</i>	56
3.4.1.5.	<i>Mecanismos de Evaluación</i>	85
3.4.2.	<i>Modelo de Gestión Financiera</i>	106
 CONCLUSIONES		112
RECOMENDACIONES		113
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Empleados de los trabajadores.....	25
Tabla 1-3:	Misión, visión y objetivos empresariales	27
Tabla 2-3:	Organigrama estructural y funcional.....	28
Tabla 3-3:	Reglamento interno de trabajo	29
Tabla 4-3:	Evaluaciones al desempeño laboral.....	30
Tabla 5-3:	Manual de proceso y procedimientos.....	31
Tabla 6-3:	Diagnostico empresarial.....	32
Tabla 7-3:	Análisis financiero.....	33
Tabla 8-3:	Indicadores financieros	34
Tabla 9-3:	Proyecciones financieras	35
Tabla 10-3:	Modelo de gestión administrativa financiera	36
Tabla 11-3:	FODA.....	37
Tabla 12-3:	Perfil del Gerente General.....	45
Tabla 13-3:	Perfil del Jefe de Talento Humano	46
Tabla 14-3:	Perfil del Contador	47
Tabla 15-3:	Perfil del Jefe de Ventas.....	48
Tabla 16-3:	Perfil del Secretaría	49
Tabla 17-3:	Perfil del Bodeguero.....	50
Tabla 18-3:	Perfil del Vendedores / Perchedores	51
Tabla 19-3:	Perfil del Cajero	52
Tabla 20-3:	Perfil del Servicios Generales	53
Tabla 21-3:	Perfil del Guardia de seguridad.....	54
Tabla 22-3:	Perfil del Gerente General.....	55
Tabla 23-3:	Procedimiento de compra.....	60
Tabla 24-3:	Procedimiento de Devolución en compra	62
Tabla 25-3:	Procedimiento de ventas.....	64
Tabla 26-3:	Procedimiento de devolución en ventas	66
Tabla 27-3:	Constatación de Inventarios y Activos Fijos.....	68
Tabla 28-3:	Procedimiento de adquisición de bienes	70
Tabla 29-3:	Arqueo de caja.....	72
Tabla 30-3:	Procedimiento de Conciliación bancaria.....	74
Tabla 31-3:	Procedimiento de contratación de personal.....	77
Tabla 32-3:	Procedimiento de capacitación del personal	79
Tabla 33-3:	Procedimiento de evaluación del personal	82

Tabla 34-3:	Procedimiento de vacaciones	84
Tabla 35-3:	Ficha de Evaluación Gerente.....	86
Tabla 36-3:	Ficha de Evaluación Jefe de talento humano	88
Tabla 37-3:	Ficha de Evaluación Contador	90
Tabla 38-3:	Ficha de Evaluación Jefe de ventas	92
Tabla 39-3:	Ficha de Evaluación Secretaria	94
Tabla 40-3:	Ficha de Evaluación Bodeguero.....	96
Tabla 41-3:	Ficha de Evaluación Vendedores	98
Tabla 42-3:	Ficha de Evaluación Cajero.....	100
Tabla 43-3:	Ficha de Evaluación Servicios generales	102
Tabla 44-3:	Ficha de Evaluación Guardia de seguridad	103
Tabla 45-3:	Modelo de Indicadores de gestión.....	105
Tabla 46-3:	Modelo de Indicadores financieros	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Misión, visión y objetivos empresariales.....	27
Gráfico 2-3:	Organigrama estructural y funcional	28
Gráfico 3-3:	Reglamento Interno de trabajo.....	29
Gráfico 4-3:	Evaluación del desempeño laboral	30
Gráfico 5-3:	Manual de procesos y procedimientos.....	31
Gráfico 6-3:	Diagnostico empresarial	32
Gráfico 7-3:	Análisis financiero	33
Gráfico 8-3:	Indicadores financieros	34
Gráfico 9-3:	Proyecciones financieras	35
Gráfico 10-3:	Modelo de gestión administrativa financiera.....	36
Gráfico 11-3:	Gestión Administrativa Financiera	38
Gráfico 12-3:	Gestión Administrativa.....	39
Gráfico 13-3:	Valores Corporativos	41
Gráfico 14-3:	Organigrama Estructural.....	42
Gráfico 15-3:	Organigrama Funcional	43
Gráfico 16-3:	Compra de productos	59
Gráfico 17-3:	Devolución de compras	61
Gráfico 18-3:	Proceso de ventas.....	63
Gráfico 19-3:	Devolución en ventas.....	65
Gráfico 20-3:	Constatación de Inventario y Activos fijos.....	67
Gráfico 21-3:	Adquisición de bienes.....	69
Gráfico 22-3:	Arqueo de caja	71
Gráfico 23-3:	Conciliaciones bancarias	73
Gráfico 24-3:	Contratación de personal	76
Gráfico 25-3:	Capacitación al personal.....	78
Gráfico 26-3:	Evaluación al personal.....	81
Gráfico 27-3:	Vacaciones del personal	83
Gráfico 28-3:	Gestión Financiera	107
Gráfico 29-3:	Parámetros de aplicación de la Gestión Financiera	108

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1-1: Funciones de la gestión	7
Figura 2-1: Tipos de Organigramas	10
Figura 3-1: Modelo Organigrama radial	11
Figura 4-1: Modelo Organigrama Horizontal	11
Figura 5-1: Modelo Organigrama Funcional	11
Figura 6-1: Modelo Organigrama Vertical	12
Figura 7-1: Características del flujograma.....	14
Figura 1-3: Misión Empresarial	40
Figura 2-3: Visión Empresarial.....	40

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación tuvo por objetivo general: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para la empresa “Tierra”, necesarios para el mejoramiento del control financiero y la eficiencia administrativa, debido principalmente a la ausencia de herramientas que permitan generar un control sobre los recursos de la empresa, ausencia de un manual de funciones y la definición de los procesos esenciales para mantener activas las operaciones; en lo referente, al marco teórico se revisaron varias fuentes de consulta bibliográfica para la construcción de conocimientos, en el marco metodológico se define el enfoque, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación que generan información necesaria para la construcción de un modelo de gestión administrativa financiera, la población que fue objeto del trabajo son los empleados de la empresa Tierra, inicialmente se realizó un diagnóstico que permite establecer las fortalezas y debilidades atender, quienes deben ser capacitados sobre las herramientas definidas para que posteriormente se ponga en práctica a fin de alcanzar los objetivos previstos, el mejoramiento del control financiero y la eficiencia administrativa, siendo la solución para la problemática reportada en el primer acercamiento con el propietario. Su sugiere la aplicación de procesos de evaluación posteriores a fin de establecer los cuellos de botella que deber ser solucionados con un trabajo en equipo donde se priorice procesos internos confiables y seguros para los integrantes de la organización.

Palabras clave: <GESTIÓN>, <ADMINISTRACIÓN>, <FINANZAS>, <EMPRESA TIERRA>, <PROCESOS INTERNOS>.



ABSTRACT

The general objective of this Titling Work was: Design a Financial Administrative Management Model for the company "Tierra", necessary for the improvement of financial control and administrative efficiency, mainly due to the absence of tools that allow generating control over the company resources, absence of a manual of functions and the definition of essential processes to keep operations active; Regarding the theoretical framework, several sources of bibliographic consultation were reviewed for the construction of knowledge, in the methodological framework the approach, types, methods, techniques and research instruments that generate information necessary for the construction of a management model are defined. financial administrative, the population that was the object of the work are the employees of the company Tierra, initially a diagnosis was made that allows establishing the strengths and weaknesses to attend, who must be trained on the defined tools so that later it is put into practice in order to achieve the planned objectives, the improvement of financial control and administrative efficiency, being the solution for the problem reported in the first approach with the owner. Su suggests the application of subsequent evaluation processes in order to establish the bottlenecks that must be solved with teamwork where reliable and safe internal processes are prioritized for the members of the organization.

Keywords: <MANAGEMENT>, <ADMINISTRATION>, <FINANCE>, <LAND COMPANY>, <INTERNAL PROCESSES>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Duran Mgs.

C.I: 0603914797

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene por tema: Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para la empresa “Tierra” para el mejoramiento del control financiero y la eficiencia administrativa, el documento está dividido en cuatro capítulos que contiene lo siguiente:

En el primer capítulo se define la problemática reportada del primer acercamiento con el propietario, en este punto se definen los objetivos y justificativos que sustentan el trabajo.

Mientras que en el segundo capítulo se realizó la consulta de los términos relacionados con varias fuentes de consulta con la finalidad de generar información necesaria para el direccionamiento del modelo de gestión administrativa financiera.

En el marco metodológicamente se define el enfoque, tipos, métodos, técnicas e instrumentos necesarios para la construcción de un modelo de gestión administrativa financiera, en el proceso de investigación se establece que la población son los empleados de la empresa Tierra, por ser un número limitado no se aplicará la muestra estadística.

En el marco propositivo se divide en la gestión administrativa y financiera, se elaboraron los instrumentos administrativos como: organigramas, diagramas de flujo, manuales tanto de funciones como de procesos, también se realiza un análisis financiero con indicadores financieros para medir el rendimiento empresarial. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema

El desarrollo económico a nivel mundial se basa en los diferentes tipos de empresas, como parte de los emprendimientos se crean micro y pequeñas empresas que tiene como objetivo presentar productos y servicios a los mercados buscando clientes potenciales.

Todo negocio siempre se está en busca de poder generar y mejorar sus ingresos, beneficios y rentabilidad, por lo que genera departamentos o áreas que se encargan de los recursos monetarios y económicos generando información para la toma de decisiones, siendo indispensable un modelo de gestión administrativa financiera para dar un mejor control y direccionamiento de los ingresos. En referencia al Ecuador la actividad de comercio es una de las principales actividades que generan empleo con un 18%, las pymes representan el 95% según un artículo de Rodríguez & Avilés (2020), para que alcancen mejores rendimientos es necesario generar herramientas administrativas y financieras que generen controles y procesos para desarrollar actividades coordinadas y bajo la responsabilidad de los empleados.

La Empresa “TIERRA” viene funcionando 18 años desde su inscripción en el RUC, contando a lo largo de este tiempo con dos socios, Dicha empresa se dedica a la actividad comercial contando con 3 agencias en el Cantón La Libertad. La Empresa “TIERRA” ofrece a sus clientes una amplia variedad prendas de vestir para damas, caballeros y niños. Mediante una indagación al Gerente General supo manifestar:

- No poseen conocimientos y mucho menos con una guía para un adecuado control administrativo y financiero dentro de la misma,
- Todas las decisiones que se toman dentro de la empresa se la realizan forma empírica según sea la necesidad del momento sin considerar la evolución económica y los objetivos que se persiguen.
- No cuentan con un manual de funciones para sus colaboradores ocasionando un malestar de las actividades a realizar.
- Ausencia de control financiero de los ingresos y egresos a la misma, tampoco llevan un control de los pagos mensuales a proveedores, bancos, trabajadores, arriendos, y servicios básicos.
- No poseen un registro detallado de la mercadería existentes, inexistentes y los egresos e ingresos de la misma causando un desorden administrativo.

- Desde sus inicios no han llevado un adecuado control administrativo financiero ya que la empresa crecería fugazmente, esto ha ido ocasionando un mal manejo de control de ventas diarias, semanal y mensual ocasionando grandes problemas.
- No han tenido la oportunidad de acoger profesionales, que aporten con conocimientos en el ámbito financiero.
- Por esta razón que hemos optado por un Modelo de Gestión Administrativa Financiera en la empresa “TIERRA” para el mejoramiento de su rentabilidad ya que ha ido presentando falencias en sus ingresos y egresos tanto en lo financiero como en el control interno.

Tomando en cuenta lo antes mencionados un Modelo de Gestión Administrativa Financiera será de gran ayuda para la empresa “TIERRA” ya que esta direccionado con la gestión administrativa esto nos ayudara a poder optimizar de mejor manera los recursos que posee la empresa, llevar un mejor control interno además la gestión servirá para que los propietarios tengan conocimiento del adecuado control que deben llevar y al momento de tomar decisiones realicen un estudio y verificar si es factible o no dando como resultados el poder brindar un servicio de calidad a sus clientes y por otro lado financiera porque nos ayudara para que la empresa tenga sostenibilidad de resolver un problema de liquidez.

1.2. Formulación del Problema

¿Con el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para la empresa “Tierra” mediante la elaboración de instrumentos administrativos se mejorará el control financiero y la eficiencia administrativa de la misma?

1.3. Sistematización del Problema

- ¿Se ha practicado diagnósticos para la determinación de la situación de la empresa “TIERRA” definiendo no solo sus debilidades sino también las amenazas que enfrenta?
- ¿Cuentan con instrumentos que permitan el direccionamiento de la gestión administrativa y la administración del talento humano?
- ¿Considera necesario la elaboración de los elementos de la gestión financiera enfocada en la optimización de los recursos y la generación de los rendimientos?

1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo General*

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para la empresa “Tierra” mediante la elaboración de instrumentos administrativos para el mejoramiento del control financiero y la eficiencia administrativa de la misma.

1.4.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa “TIERRA” mediante la matriz FODA para la identificación de la problemática que acarrea la empresa.
- Elaborar los instrumentos que permitan el direccionamiento de la gestión administrativa y la administración del talento humano.
- Diseñar los elementos de la gestión financiera enfocada en la optimización de los recursos y la generación de los rendimientos.

1.5. Justificación

1.5.1. *Justificación Teórica*

En el presente trabajo de investigación con la propuesta Diseño de Modelo de Gestión de Inventarios para le empresa Tierra, es una investigación de gran ayuda para la empresa ya que permitirá solventar las necesidades que posee la misma ya sea a corto o a largo plazo, permitiendo la contribución para el crecimiento de la empresa el cual ayudará a generar nuevas fuentes de empleo y de esta manera poder mejorar sus ingresos y la calidad de vida.

1.5.2. *Justificación Metodológica*

En el presente trabajo de investigación, los métodos que a utilizar dentro es en método inductivo y analítico siendo estos dos fundamentales ya que permitirá, analizar a profundidad las ventajas y desventajas al realizar este trabajo de investigación es decir nos permitirá conocer los puntos más relevantes del estudio que se va a realizar para ejecutar el modelo de gestión administrativa

1.5.3. *Justificación Práctica*

En algunos de los casos las empresas no cuentan con el adecuado control de inventario o control interno de la empresa es por tal razón que se recomienda un modelo de gestión administrativo que va permitir llevar un buen manejo de los recursos, dirigir y controlar los procesos para que la misma funcione adecuadamente.

1.6. Antecedentes de la Investigación

El tema del trabajo de titulación está sustentado en varios documentos que fueron presentados como sustento de la investigación no experimental, y permitirán direccionar el desarrollo del modelo de gestión administrativa financiera.

Catagña, J. (2019), en su trabajo de titulación con el tema: “Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”. (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, resume:

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RioHospital de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mediante la reestructuración de la filosofía institucional y financiera para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros. Para el presente trabajo de investigación se utilizó técnicas como: la observación directa, encuestas realizadas al personal administrativo y operativo, además una entrevista realizada a la Gerente a fin de obtener información suficiente y verídica para el desarrollo de la propuesta. Se pudo determinar que la filosofía institucional del hospital no tenía relación con los objetivos propuestos, pues todo lo ejecutaban de forma empírica. Al ser una entidad de prestación de servicios no se enfocan en dar servicios de calidad y de mejora continua pues los pacientes son el eje fundamental del hospital. En cuanto a la información financiera se establecen políticas contables de forma empírica sin darle ninguna formalidad o establecerla por escrito. Por lo que se concluye que no cuenta con una planificación estratégica adecuada, la estructura organizacional no está desarrollada en relación a la visión que el hospital ha establecido. Se recomienda implementar el modelo de gestión administrativa-financiera propuesto que consta de misión, visión, objetivos institucionales, valores, principios, manual de funciones y análisis de información financiera para la adecuada toma de decisiones y mejoramiento de procesos. (pág. xii)

Según Bagua, I. (2019), en su trabajo de titulación con el tema: “Diseño de un modelo de gestión, administrativo y financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo”. (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, resume:

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Parroquia Columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo, tiene como objetivo de la entidad mejorar los procesos administrativos – financieros. Se efectuó una investigación de campo mediante la aplicación de encuestas a los directivos, empleados y funcionarios de la institución pública, para conocer en detalle acerca de los instrumentos de planificación pública, sobre los procesos administrativos. Una vez determinados los resultados permitió concluir que fue necesario la realización de un modelo de gestión administrativo y

financiero, debido a que el 90% de los encuestados manifestó que no existe este documento de trabajo, el 100% indicó que se debería crear el modelo de gestión Administrativo Financiero para mejorar y optimizar los procesos de trabajo y el 100% de los encuestados afirman que el modelo de gestión administrativo financiero ayudaría a mejorar la gestión del GAD y la comunidad. Por tanto, se recomienda poner en práctica por parte de los directivos del GAD parroquial las sugerencias del presente estudio. (pág. xii)

Mientras Grefa. L (2019), en su trabajo de titulación con el tema: “Diseño de un modelo de gestión administrativa – financiera para la Asociación de Servicios Turísticos Llushan Pimpillitu (Mariposa Azul) “ASERTULLUPI” del cantón Tena, provincia Napo, año 2019”. (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, resume:

El trabajo de investigación, tiene como objetivo: Diseñar de un modelo de gestión administrativa – financiera para la asociación de servicios turísticos LlushanPimpillitu (mariposa azul) Asertullupi, del cantón Tena, provincia Napo, año 2019; con la finalidad de optimizar recursos para la empresa. Para la investigación se realizaron encuestas a los empleados y socios de la asociación y entrevista al administrador y contador; del análisis se pudo determinar que la entidad no dispone de un modelo de gestión administrativa – financiera, además la presentación de informes financieros no son apropiados, también no se tienen modelos administrativos adecuados que reflejen un flujograma de procesos, los inventarios no están actualizados, y no se lleva contabilidad solamente informes financieros, que demuestran cada vez que existen faltantes. La presente propuesta contiene el modelo de gestión administrativa financiera con los siguientes componentes: financiero, servicio al cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Se recomienda implementar el presente modelo de gestión ya que esto permitirá mejorar la gestión administrativa de la empresa. (pág. xii)

Una vez revisado varios trabajos de titulación se estableció que este tema cuenta con dos partes definidas, la gestión administrativa se basa principalmente en la administración del talento humano, se organiza, dirige y controlan todos los procesos, se definen manuales tanto de funciones o de procedimientos para definir puntos de control a ser aplicados cuando sea necesario, mientras que la gestión financiera permite establecer los análisis a ser realizados, aplicar ratios y otros elementos enfocados a generar rentabilidad para la empresa.

1.7. Marco Teórico

1.7.1. Gestión

Para Hernández, Barrios & Martínez (2018), definen: La gestión implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer las necesidades del cliente y que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo permitiendo lograr mayor eficiencia de los procesos. La gestión tradicional es más arraigada en las funciones, presenta una inercia natural

para desprenderse de los paradigmas propios del enfoque, por lo cual puede entenderse como un enfoque en que el cliente está más distante de los procesos productivos, sin olvidar que, en los procesos de servicios, una característica que los distingue es que el cliente está más cerca del proceso operacional. (pág. 186)

Suárez. M, (2018), menciona: La gestión empresarial es un rasgo principal que debe tener todo hombre de negocios. La misma dentro del sistema empresarial es un instrumento fundamental para su progreso económico, ya que representa la dinámica de una economía de mercado, que es la que garantiza que la oferta cubra a la demanda en distintas actividades productivas, creando conjuntamente procedimientos que hacen que los costos bajen continuamente y beneficien al consumidor. (pág. 45)

La gestión permite el direccionamiento de las actividades optimizando los recursos para generar los resultados planificados para un período de tiempo, por ende, cubre varias áreas empresariales procurando definir los responsables y las acciones necesarias partiendo de la organización del talento humano, la generación de una política que establezca los parámetros permitidos.

1.7.2. *Funciones de la gestión empresarial*

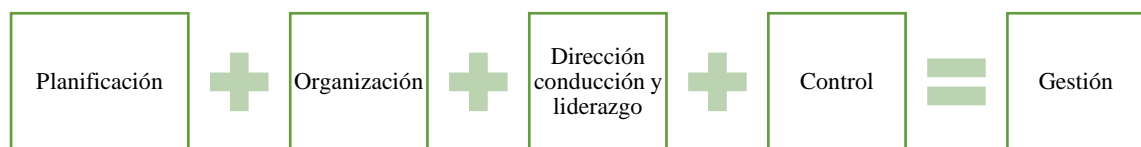


Figura 1-1: Funciones de la gestión

Fuente: Suárez. M, (2018, pág. 52-53)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

- **Planeación:**

Es una función cardinal la cual vislumbra definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades

- Asignación de recursos
- Programación

- **Organización:**

Es la forma de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones. La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de los resultados.

- **Dirección conducción y liderazgo:**

Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consiste en motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

- **Control:**

Por ser la última no deja de ser importante, una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos. (pág. 52 53)

Las funciones de la gestión son: planificación parte de un diagnóstico general para definir los resultados que se pretenden en un futuro establecido, en lo referente a la organización se parte de un organigrama estructural y funcional, adicionalmente se presenta la política para la administración del talento humano, en lo referente a la dirección se establecen los procesos y procedimientos necesarios en base a la razón de la empresa, mientras que el control se aplica en la evaluación de procesos.

1.7.3. *Gestión Administrativa*

Mendoza. A, (2017), define: La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. (pág. 952)

Mientras que Quirola. F, (2020), menciona: La gestión administrativa es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la empresa. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario organizar las necesidades, los procesos y los recursos con los que dispone cada departamento de la empresa y gestionarlos de la mejor manera. Básicamente, la gestión administrativa consiste en dirigir y mantener el control sobre los recursos de una organización, todo ello para obtener los mejores resultados.

La gestión administrativa se enfoca principalmente en la administración del talento humano, se definen las tareas en base a las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, cada una

determinara sus funciones principales y como se relacionan entre las áreas empresariales procurando el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.7.4. *Objetivos de Gestión Administrativa*

Para Quiroa. M, (2020), define los siguientes objetivos:

- Maximizar los procesos implementados en la gestión administrativa para lograr un mejor desempeño.
- Mejorar el seguimiento y el control de los procedimientos internos de la organización asegurando una mejor evaluación de lo que se está haciendo.
- Que el trabajo sea realice de manera más sencilla y eficaz, facilitando el logro de los objetivos.
- Ofrecer mejores bienes y servicios al mercado, mediante la utilización de nuevas tecnologías que mejoren las tareas y los procesos.

Para concluir, vamos a decir que el uso de la gestión administrativa es fundamental para cualquier empresa. Puesto que por medio de ella se pueden coordinar todas las actividades para usar mejor los recursos y obtener mejores resultados.

La buena aplicación de la gestión administrativa se convierte en la base para poder ejecutar y potenciar al máximo las actividades internas de una empresa, con el propósito de lograr el cumplimiento de objetivos y obtener resultados beneficiosos.

Los objetivos de la gestión administrativa parte de maximizar los procesos alcanzado un alto desempeño para el cumplimiento de los objetivos, también se analizan las actividades para establecer su cumplimiento, procurando en todo momento salvaguardar los recursos empresariales.

1.7.5. *Elementos de la Gestión Administrativa*

1.7.5.1. *Organigrama*

Para Abdón & Arato (2020), define: Un organigrama es la representación gráfica, abstracta y sistemática que permite conseguir una idea sintética y uniforme de la estructura formal de una organización. Simboliza las estructuras departamentales y producen un esquema sobre las relaciones jerárquicas.

El propósito principal de un organigrama es servir como guía informativa para conocer lo niveles de jerarquía y autoridad de los puestos de trabajo y la relación que existe entre estos. Existen diferentes tipos de organigrama: vertical, horizontal, mixto, circular, escalar y tabular. (pág. 20)

Cada organización adopta una forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.

Estas son:

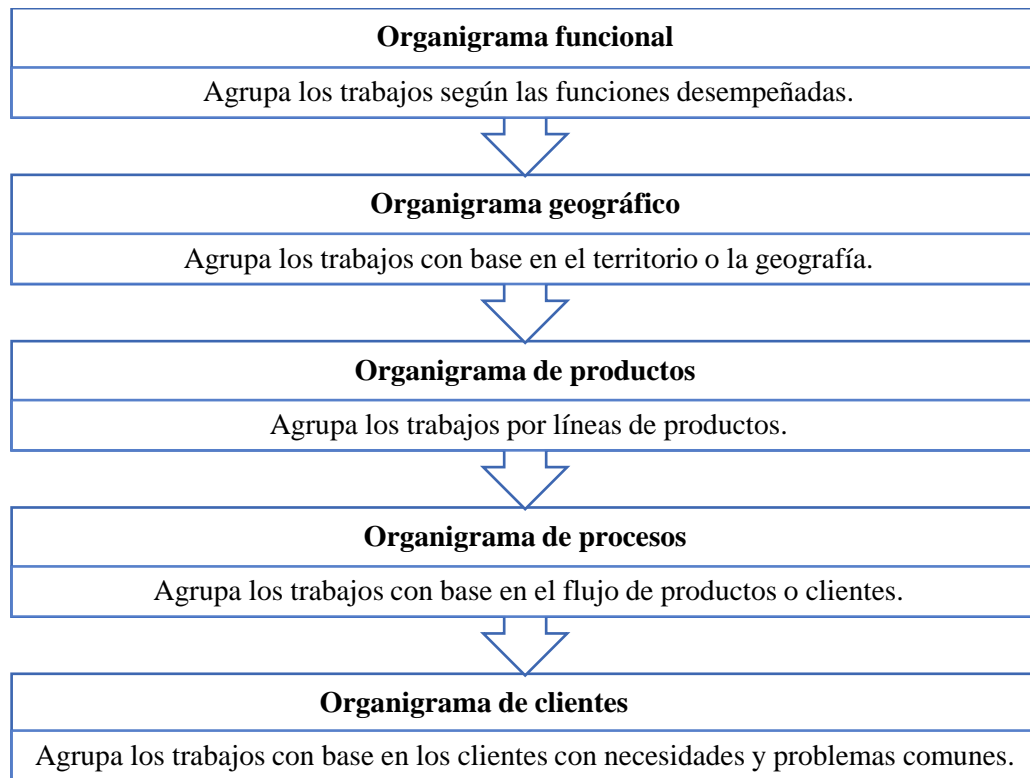


Figura 2-1: Tipos de Organigramas

Fuente: Abdón & Arato (pág. 21.)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Mientras que Rus E (2020), define: Un organigrama estructural es aquel que, partiendo de una cadena de mando, muestra la estructura administrativa existente en una organización.

Por tanto, el organigrama estructural, lo que nos está indicando es como se determinan los diferentes puestos, de manera que se conozca el grado de autoridad y responsabilidad.

Su ventaja principal radica en este aspecto, ya que la jerarquía es clara para todos. Su principal inconveniente es que no es adecuado para aquellas organizaciones que optan por relaciones de tipo informal.

Los tipos de organigrama para Silva. H, (2021), son los siguientes:

- **Gráfico de Organización Radial**

El organigrama radial o circular es, en general, poco utilizado, pero en empresas modernas – como hospitales y universidades, por ejemplo – que prefieren el trabajo en equipo, normalmente se adopta, porque el objetivo de estas empresas es suavizar la representación de la estructura organizativa, ahorrando espacio y generando una mayor comunicación entre los departamentos de la empresa, porque su autoridad se desarrolla desde el centro hasta las zonas periféricas.



Figura 3-1: Modelo Organigrama radial
 Fuente: Silva. H, (2021),
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

- **Organigrama Horizontal**

En este tipo de organigrama, el número de líderes por unidades de puestos operativos, como gerentes y/o coordinadores, es pequeño; en este caso, se monta una estructura piramidal de izquierda a derecha, definiendo la función horizontal del organigrama.

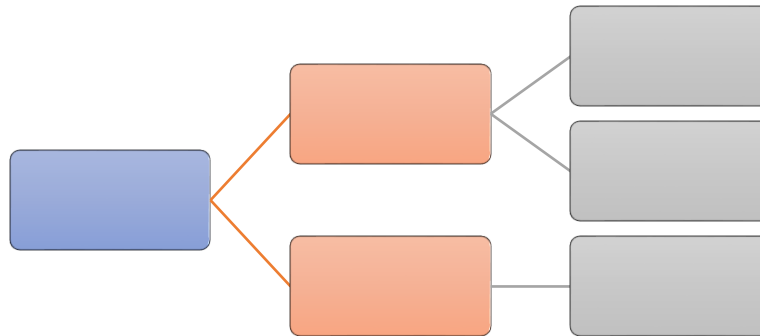


Figura 4-1: Modelo Organigrama Horizontal
 Fuente: Silva. H, (2021),
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Organigrama Funcional

Este tipo de organigrama tiene una gran similitud con el organigrama vertical, destacando la diferencia al no representar las posiciones de forma jerárquica y, sí, por la relación de funciones dentro de la organización.

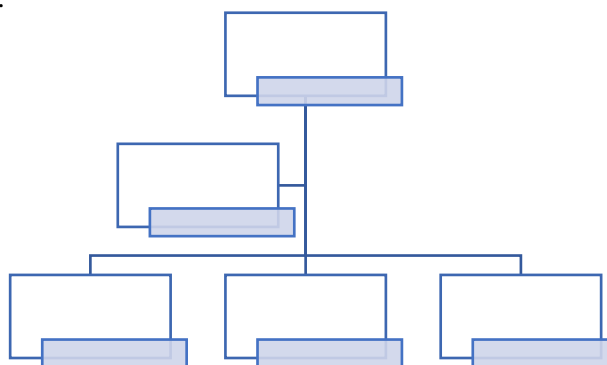


Figura 5-1: Modelo Organigrama Funcional
 Fuente: Silva. H, (2021),
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Organización Vertical

El organigrama lineal de responsabilidades es un tipo de organigrama que escapa a la regla de similitud del otro, por su disposición y forma de representación gráfica. Este tipo de organigrama no está relacionado con la estructura jerárquica de la empresa existente entre los puestos, sino que se centra en la exposición de los responsables de cada actividad dentro de la organización. En este sentido, su característica se puede comparar libremente con el organigrama de matriz.

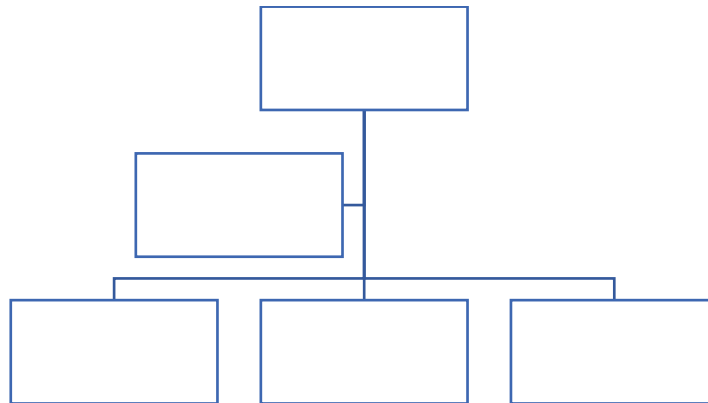


Figura 6-1: Modelo Organigrama Vertical

Fuente: Silva. H, (2021),

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Existen diferentes tipos de organigrama estructural, tienen como finalidad presentar los puestos de trabajo de manera que se identifique las áreas y las líneas jerárquicas, el más usado es el vertical tiene forma de pirámide para la identificación de los niveles empresariales.

1.7.5.2. *Manual de funciones*

Armida. M. (2021), define: El Manual de Organización y Funciones es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores. (pág. 1)

El manual de funciones es un documento donde se incluyen la identificación del puesto de trabajo, la misión y las funciones principales que se deben cumplir, adicionalmente se identifican los requisitos necesarios para acceder a ese cargo, también se revisan las aptitudes y líneas jerárquicas aplicables, tiene como finalidad dar a conocer a cada miembro de la empresa sus responsabilidades y como su correcta ejecución aporta al cumplimiento de los objetivos.

1.7.5.3. *Manual de procesos y procedimientos*

Vivanvo. M, (2017), definen: Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación".

Según lo expuesto anteriormente podemos decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad.

1. Presentar una visión de la organización.
2. Determinar las funciones asignadas a cada departamento de la organización.
3. Establecer la jerarquía de la organización.
4. Manual de procedimientos contables. (pág. 251)

Es la representación gráfica de los procesos, adicionalmente se incluyen tablas donde se definen las acciones, responsabilidades y las políticas a ser aplicadas, cabe destacar el establecimiento de los puntos de control, que formaran parte activa de posteriores auditorías o procesos de verificación a fin de establecer su correcto cumplimiento.

1.7.5.4. *Diagramas de flujo*

Meire (2018), menciona: El diagrama de flujo (flujograma) es una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos. Los símbolos proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, ayudando en su entendimiento y haciendo la descripción del proceso más visual e intuitivo.

En la gestión de procesos, la herramienta tiene como objetivo garantizar la calidad y aumentar la productividad de los trabajadores. Esto sucede pues la documentación del flujo de las actividades hace posible realizar mejoras y aclara mejor el propio flujo de trabajo.

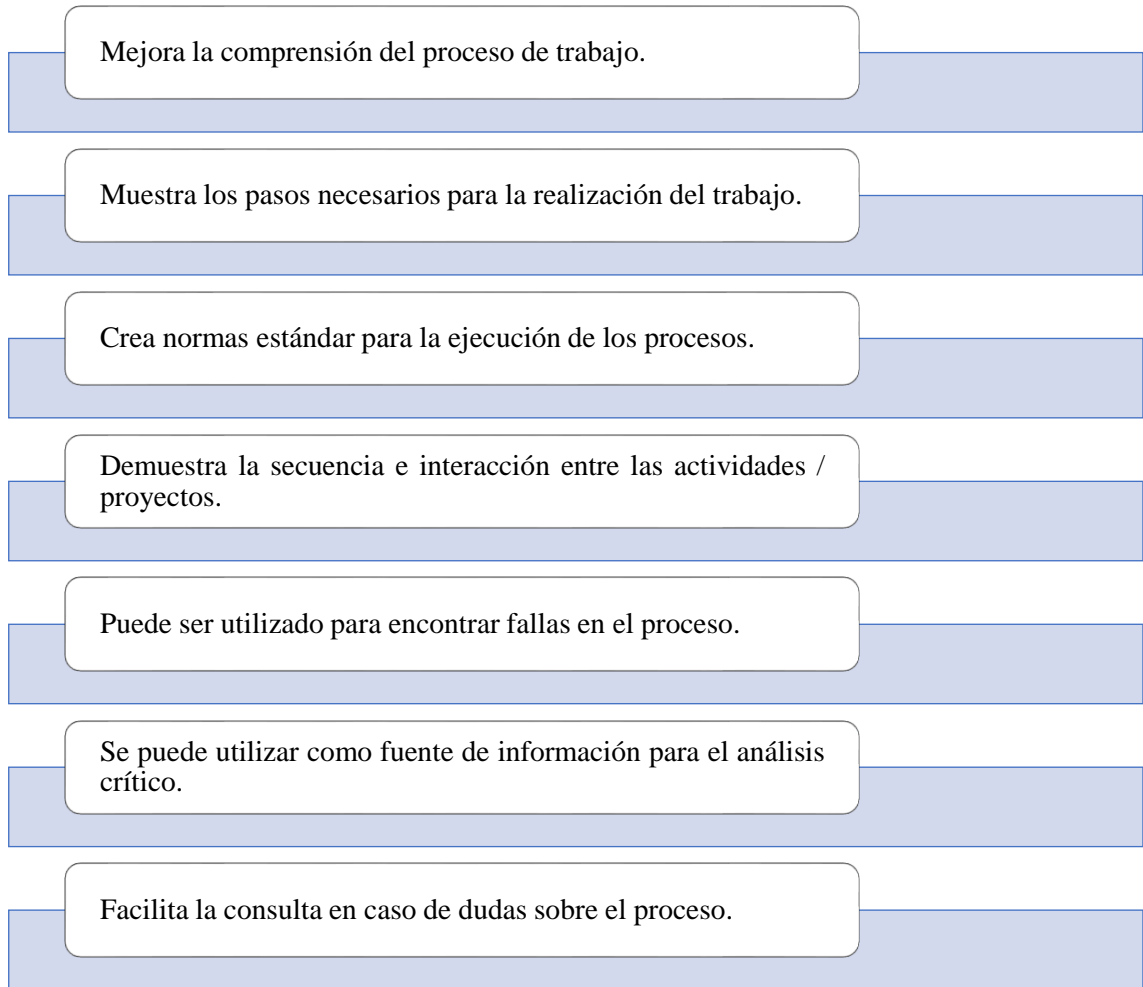


Figura 7-1: Características del flujograma

Fuente: Meire (2018)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

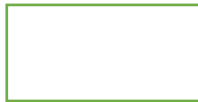
Simbología de los diagramas de flujo según Pacheco. J (2017), establece lo siguiente:

Inicio / Terminación



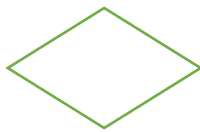
Significado del símbolo en diagramas de flujo: Indica el comienzo o el final de un flujo en el diagrama de procesos.

Proceso



Significado del símbolo en diagramas de flujo: Indica un determinado proceso y sus funciones y actividades.

Decisión



Significado del símbolo en diagramas de flujo: Esto demuestra que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va a seguir cierta dirección según esta decisión.

Documento



Significado del símbolo en diagramas de flujo: Es un tipo de dato o información que las personas pueden leer, como un informe impreso, por ejemplo.

Varios documentos



Significado del símbolo en diagramas de flujo: Indica que son varios documentos.

Datos almacenados



Significado del símbolo en diagramas de flujo: Esto muestra que existen datos almacenados.

Conector para otra página



Significado del símbolo en diagramas de flujo: Esto indica que hay una referencia cruzada y un enlace de este proceso, a otro proceso diseñado en otra página.

El diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso definido por una empresa, se establecen las acciones puntuales a cumplirse, los responsables de realizarlos y los documentos que abalicen su correcta aplicación, es una forma fácil de dar seguimiento a los procesos internos y permite claramente a los empleados identificar cada uno de los pasos a ejecutarse.

1.7.6. *Gestión Financiera*

Morales. A, (2016), menciona: Establece la manera de como logran las metas, además representa la base de toda actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objetivo determinado, que se establece en las acciones de la empresa.

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que requiere para lograrlo. (pág. 7)

Mientras Terrazas. R, (2009), define: “La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (pág. 57)

La gestión financiera es un instrumento ideal para definir las acciones a desarrollarse con relación a la planificación efectuada, parte de un diagnóstico realizado en base al análisis financiero desde este punto proyectar los resultados económicos y financieros de los objetivos propuestos por la alta dirección.

1.7.7. *Objetivos de Gestión Financiera*

Para Terrazas. R, (2009), define: La administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones. En una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común.

Los gerentes financieros, encargados de la gestión, tratan de lograr maximizar la relación beneficio – costo a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, etc.

Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible. En este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritaria para coadyuvar en este objetivo.

Sin embargo, es tarea también esencial de los gerentes financieros velar por otros elementos importantes tales como la administración de la infraestructura, del recurso humano, de los procedimientos y formas administrativas. Entonces, es de suma importancia visualizar la relación sistémica de estos componentes para apoyar contundentemente al proceso de toma de decisiones organizacional. (págs. 56 - 57)

No solo se debe contar con una administración del recurso humano sino también una adecuada gestión financiera donde se conozca como está la entidad, si tiene liquidez, solvencia, cuál es su nivel de endeudamiento para conocer si es necesario solicitar recursos de terceros para cubrir un presupuesto determinado.

1.7.8. Elementos de la Gestión Financiera

Los elementos de la gestión financiera son: análisis financiero y indicadores financieros que se presentan a continuación.

1.7.8.1. Análisis financiero

Para Estupiñan. R, (2020), menciona:

Los análisis a los estados financieros sirven para saber si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas de comportamiento normal, identificar las políticas financieras de un competidor o examinar la situación y tendencias financieras de un cliente actual o posible.

La comprensión del pasado es la base necesaria para estudiar el futuro. Si no se hace adecuadamente, no se podrá efectuar una planificación financiera que incluya presupuestos de inversión, de ingresos, costos y gastos.

Los análisis de los estados financieros se practican bajo procedimientos analíticos comparando las partidas de los estados financieros de propósito general con las correspondientes de estados de meses o años anterior.

Análisis horizontal

Se forma comparativa se expresa en valores absolutos de dólares, cualquier moneda homogénea o en valores, es decir, en porcentajes.

Análisis vertical

También se usan otros procedimientos para analizar las relaciones dentro de un mismo estado financiero con una partida global importante como pueden ser el total de activos o las ventas netas.

Ratios, razones o indicadores financieros

Las razones financieras ayudan a plantearse la pregunta adecuada para enfocar estudios directos sobre situaciones reales y no perder tiempo en análisis no importante o no materiales. (págs. 3 - 4)

El análisis financiero son instrumentos para medir el rendimiento de los recursos económicos y financieros, pueden aplicarse un análisis vertical para conocer el resultado de una cuenta en un mismo periodo, establecer el crecimiento del estado financiero de manera horizontal y los indicadores financieros.

1.7.8.2. *Indicadores financieros*

Como parte del modelo de gestión financiero es necesario definir los indicadores financieros son instrumentos para medir el rendimiento de los recursos económicos y financieros de una entidad que permite conocer la importancia y datos precisos para la toma de decisiones, partiendo de este concepto la Superintendencia de Compañía (2011), en una publicación establece los siguiente:

- **Indicadores de Liquidez**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año.

Liquidez Corriente

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

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

Prueba Ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. 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.

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

- **Indicadores De Solvencia**

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué 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.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

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, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

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

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.

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

Endeudamiento del Activo Fijo

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente 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.

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

- **Indicadores De Rentabilidad**

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Rentabilidad neta del activo (Dupont)

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

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

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

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

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 otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

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

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. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.

$$\text{Margen Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}} \text{ (págs. 1 - 18)}$$

1.8. Marco Conceptual

1.8.1. Administración

Para Zacarías T (2014), define: La administración es un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo, y bien se podría afirmar que esto data desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra, pues siempre tiene la necesidad de vivir mejor, sin embargo, se dice que la administración es un área de conocimiento joven, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar. (pág. 6)

1.8.2. Control

Sánchez J (2020), define: “El control administrativo es la etapa de la gestión administrativa que se refiere a la evaluación de procesos y del rendimiento administrativo, así como de la identificación de desviaciones y posibles anomalías”.

1.8.3. Eficacia

Según Aguilar, Palomino & Rodríguez (2020): Definida por la culminación de los objetivos institucionales planteados, siendo el uso de recursos proporcionales a las necesidades que se requieran para cumplirlo, tomando en cuenta el tiempo que se logra medir a través de los resultados obtenidos al finalizar un proyecto o un determinado tiempo. (págs. 5 - 6)

1.8.4. Eficiencia

Aguilar, Palomino & Rodríguez (2020), menciona: Es determinada por el uso adecuado de los recursos con los que cuenta un municipio, es decir, que la planificación se cumpla con los materiales y el tiempo establecido para generar el buen desempeño de cada gasto, la cual se debe medir y evaluar constantemente para realizar mejores estrategias o cambiar los lineamientos de ser necesario. (pág. 6)

1.8.5. Empresa

Estupiñán. R, (2020), menciona: Es 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 más ventajosa para producir y / o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades humanas y, por ende, a la sociedad en general. (pág. 5)

1.8.6. Flujo de procesamiento o transformación

Para Mallar. M, (2010), define: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.) (pág. 8)

1.8.7. Proceso

Según las ISO 9001 (2018), define: El término proceso puede dar lugar a muchas dudas, confusiones, equivocaciones, etc. Esto es más común de lo que puede parecer a simple vista, ya que este término tiene significados diferentes si se aplica al ámbito de las normas ISO. Incluso podría variar si tenemos en cuenta diferentes versiones de la norma. Según Mallar. M, (2010), menciona: La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (pág. 7)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La modalidad de investigación que se empleó en el presente trabajo de titulación es la mixta, compuesta por la investigación cualitativa y cuantitativa donde se define:

- **Investigación Cuantitativa**

Vázquez J (2016), menciona: Se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. (pág. 4)

- **Investigación Cualitativa**

Vázquez J (2016, pág. 10), se trata de descubrir tantas cualidades como sea posible y obtener un entendimiento lo más profundo posible.

Se aplica la investigación cualitativa que revisa hechos relacionados con los procesos internos como la posición jerárquica, como interactúan los empleados en cada una de las actividades para ser incluidos en el modelo de gestión administrativa financiera, mientras que la investigación cuantitativa parte de los cálculos propios del análisis financiero tan necesarios para generar información financiera oportuna para la toma de decisiones.

2.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación a efectuarse es de campo:

- **Investigación de campo**

Graterol R (2011), define: Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos). (pág. 2)

Es un trabajo de campo pues se requiere de la observación directa para identificar los pasos propios de cada proceso que serán incluidos dentro de la gestión administrativa financiera, para que sean presentado en un manual de procesos y procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo, adicionalmente se generen los mecanismos de evaluación para posteriores procesos de supervisión o auditoría.

2.3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental pues se sustenta en varios documentos de temas similares que han sido presentados en el proceso de titulación, este documento genera acciones claras para la administración central permitiendo direccionar los esfuerzos.

2.4. Tipos de Estudio

Los tipos de investigación aplicados son:

- **Investigación descriptiva**

Mejía T (2021), define: La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica.

La investigación descriptiva da a conocer los aspectos relacionados directamente con los hechos, obteniendo los datos necesarios para contar con la información para la elaboración de los procesos relacionados al modelo de gestión administrativa financiera.

- **Investigación bibliográfica**

Salas D (2019), un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado. El objetivo es procesar los escritos principales de un tema particular. Este tipo de investigación adquiere diferentes nombres: de gabinete, de biblioteca, documental, bibliográfica, de la literatura, secundaria, resumen, etc.

Para la construcción de marco teórico es necesario, la revisión de varios autores del tema específico del trabajo de titulación y los elementos que son indispensables para su desarrollo, en este caso se consultó lo que es la gestión administrativa destacando la administración del talento humano y la gestión financiera donde se darán a conocer los elementos necesarios para obtener información confiable para la toma de decisiones.

2.5. Población y muestra

La población son individuos que tienen características similares, en este caso tenemos a los empleados de la empresa TIERRA, donde se realizó el trabajo de titulación, al ser un número limitado no es necesario el cálculo de la muestra estadística.

Tabla 1-2: Empleados de los trabajos.

No.	Nombre
1	Joselyn Lucas
2	Pablo Rocafuerte
3	Chinita Troncaso
4	Carolina Robles
5	Victor Rocafuerte
7	Eliana Yagual
8	Yadira Pincay
9	Ingrid Tómalá
10	José Rocafuerte
11	Lissett Sánchez
12	Cecilia Gómez
13	Carlos Tierra
14	Cristobal Tierra

Fuente: Empresa Tierra

Elaborado por: Tarabata M, 2021

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de la Investigación

2.6.1. *Métodos de investigación*

Los métodos de investigación a ser aplicados son los siguientes:

- **Método inductivo**

Prieto B (2017, pág. 13), dice: “Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría.”

Parte de la investigación bibliográfica, donde se consultan los términos relacionados con el tema en este caso se conocerá lo que es la gestión administrativa como financiera y los elementos que están incluidos para su posterior desarrollo en la propuesta.

- **Método Deductivo**

Prieto B (2017, pág. 14), el método deductivo basa sus cimientos en determinados fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares.”

Una vez obtenidos los conceptos bajo el método deductivo se aplicó los conceptos revisados de manera teórica para la construcción de cada uno de los elementos de la propuesta que conforma la gestión administrativa financiera.

2.6.2. Técnicas de investigación

- **Entrevista**

Es una técnica de obtención de la información, donde participan el entrevistador y el entrevistado, en este caso se revisaron datos precisos para la construcción de la propuesta, se aplicó a los empleados de la empresa Tierra con la finalidad de conocer cómo se desarrollan los procesos desde su óptica para posteriormente ser analizados y elaborar un diagrama de flujo que permita incluir su participación, evitar el desperdicio de recursos y generar mecanismos para su posterior evaluación.

- **Encuesta**

Es una técnica que permite la obtención de información a un grupo determinado, en este caso se aplicó a los empleados que laboran en la empresa Tierra con la finalidad de conocer si es viable el tema propuesto y si esto significara un avance al desarrollo empresarial.

- **Observación**

Es una técnica de obtención de información directa, es importante visualizar como se desarrollan las actividades a fin de generar pasos que serán incluidos en los diagramas de los procesos internos relacionados con el modelo de gestión administrativa financiera de la empresa Tierra.

2.6.3. Instrumentos de investigación

- **Guía de Entrevista**

Es un banco de preguntas que son diseñados para obtener la mayor cantidad de información posible para tener claro los pasos precisos para la elaboración del modelo de gestión administrativa financiera.

- **Cuestionario**

Es un conjunto de preguntas diseñadas para ser aplicada a una población definida en este caso los empleados de la empresa Tierra.

- **Guía de observación**

Se registran los pasos de manera cronológica no solo de hechos sino también de aspectos esenciales sobre la administración.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Para la generación de resultados se aplicó una encuesta a la población objetivo del presente trabajo de titulación.

TABULACIÓN DE RESULTADOS

1. ¿La empresa Tierra cuenta con misión, visión y objetivos empresariales?

Tabla 1-3: Misión, visión y objetivos empresariales

Variables	Valores	Porcentaje
Si	4	29%
No	10	71%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

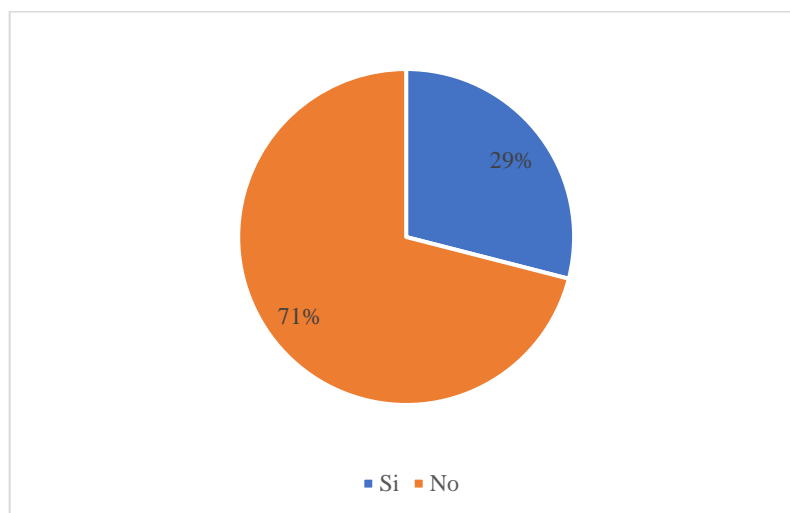


Gráfico 1-3: Misión, visión y objetivos empresariales

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

Se interrogó sobre la existencia de una misión, visión y objetivos empresariales donde se pudo establecer que para el 71% de los empleados no cuenta la empresa con estos importantes elementos de la filosofía empresarial, mientras que 29% dicen que si poseen.

2. ¿Posee una estructura orgánica funcional donde se definen las líneas jerárquicas?

Tabla 2-3: Organigrama estructural y funcional

Variables	Valores	Porcentaje
Si	2	14%
No	12	86%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

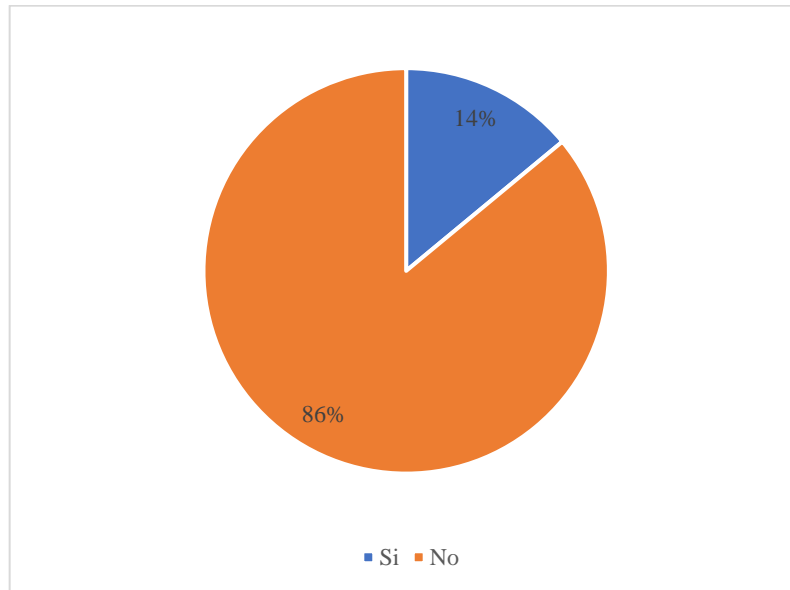


Gráfico 2-3: Organigrama estructural y funcional

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

En lo referente al organigrama estructural y funcional para el 86% de los empleados no tienen estos elementos de la organización empresarial, mientras que el 14% reconocen contar con esta información que define la posición jerárquica.

3. ¿Posee un reglamento interno donde se definen derechos y obligaciones de los trabajadores y el empleado?

Tabla 3-3: Reglamento interno de trabajo

Variables	Valores	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

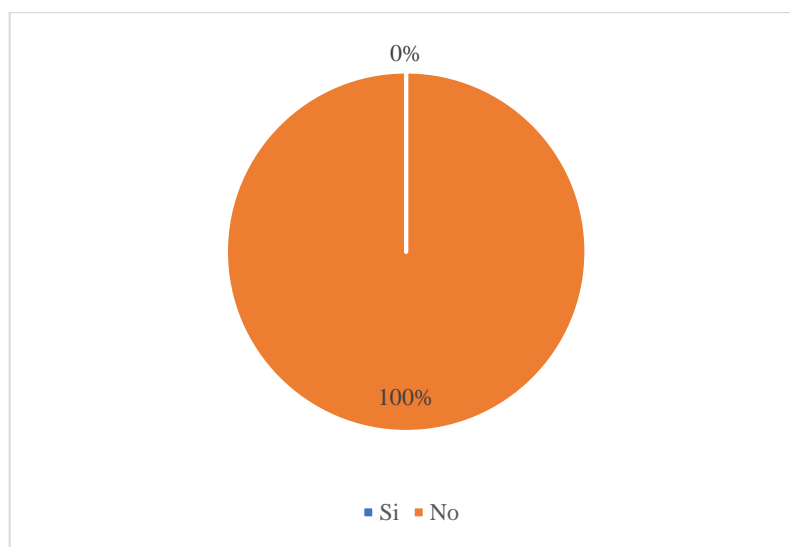


Gráfico 3-3: Reglamento Interno de trabajo

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

Como parte de la administración del talento humano es obligación de las empresas contar con un reglamento interno de trabajo, donde se definan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, pero según las respuestas del 100% de los encuestados no se cuenta con esta normativa interna.

4. ¿Se han aplicado evaluaciones al desempeño laboral de los empleados?

Tabla 4-3: Evaluaciones al desempeño laboral

Variables	Valores	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

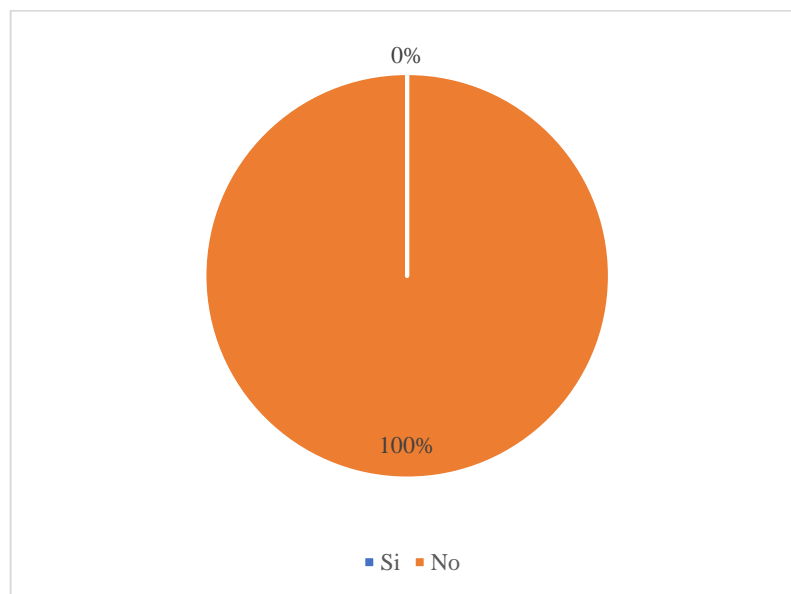


Gráfico 4-3: Evaluación del desempeño laboral

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

Para el 100% de los encuestados no se han aplicado evaluaciones al desempeño laboral de los empleados, por ende, se desconocen los rendimientos y cuáles podrían ser las causas si se reportaran deficiencias.

5. ¿Cuentan con un manual de procesos y procedimientos para la gestión administrativa?

Tabla 5-3: Manual de proceso y procedimientos

Variables	Valores	Porcentaje
Si	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

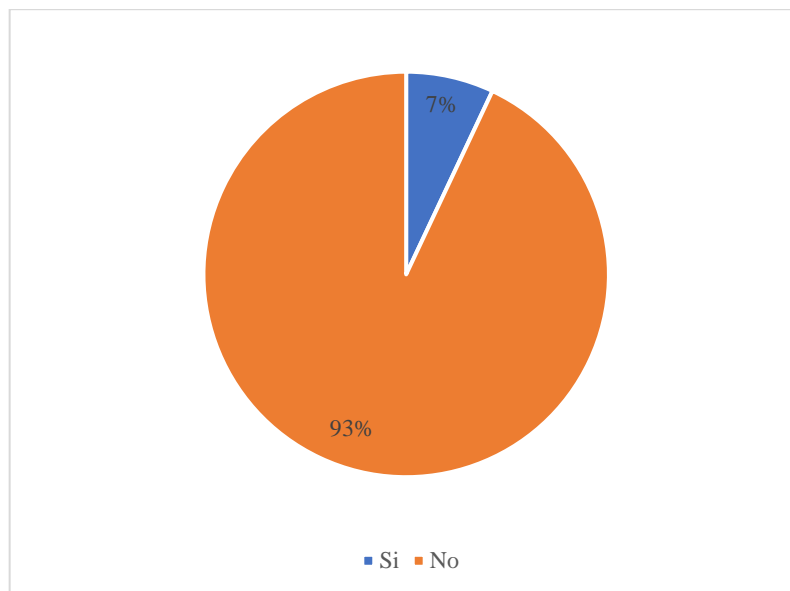


Gráfico 5-3: Manual de procesos y procedimientos

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

Para el 93% de los encuestados no se cuenta con un manual de procesos y procedimientos donde se definan las actividades esenciales, alineadas a la misión, identificar los responsables y los eventos de control que pueden generar información para la toma de decisiones si fuese necesario.

6. ¿Se ha aplicado un diagnóstico general de la empresa Tierra?

Tabla 6-3: Diagnostico empresarial

Variables	Valores	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

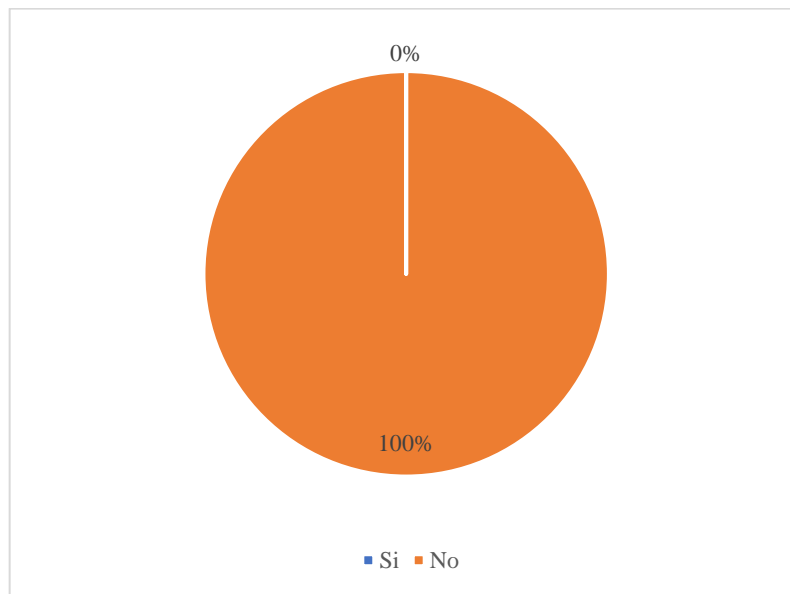


Gráfico 6-3: Diagnostico empresarial

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

Para el 100% de los encuestados no se realizan diagnósticos previos a la toma de decisiones, por ende, no cuenta con la información necesaria para encaminar los esfuerzos reduciendo los riesgos que pueden enfrentar por errores que pueden ser superados.

7. ¿En lo referente a la gestión financiera se aplica un análisis financiero?

Tabla 7-3: Análisis financiero

Variables	Valores	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

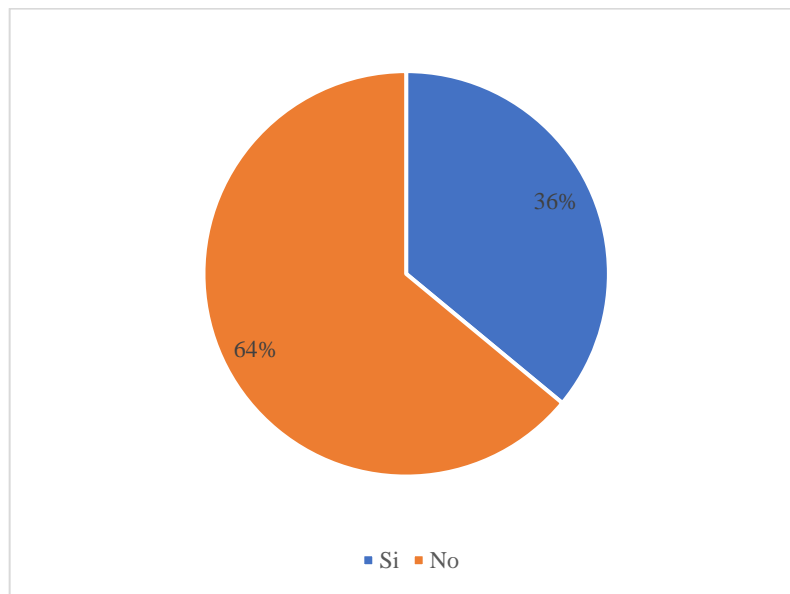


Gráfico 7-3: Análisis financiero

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

Se consultó sobre la realización de análisis financieros, para el 64% no se aplican estas herramientas financieras, mientras que para el 36% si se aplican de manera periódica para conocer los resultados de las actividades empresariales.

8. ¿Previo a la toma de decisiones se aplican indicadores financieros?

Tabla 8-3: Indicadores financieros

Variables	Valores	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

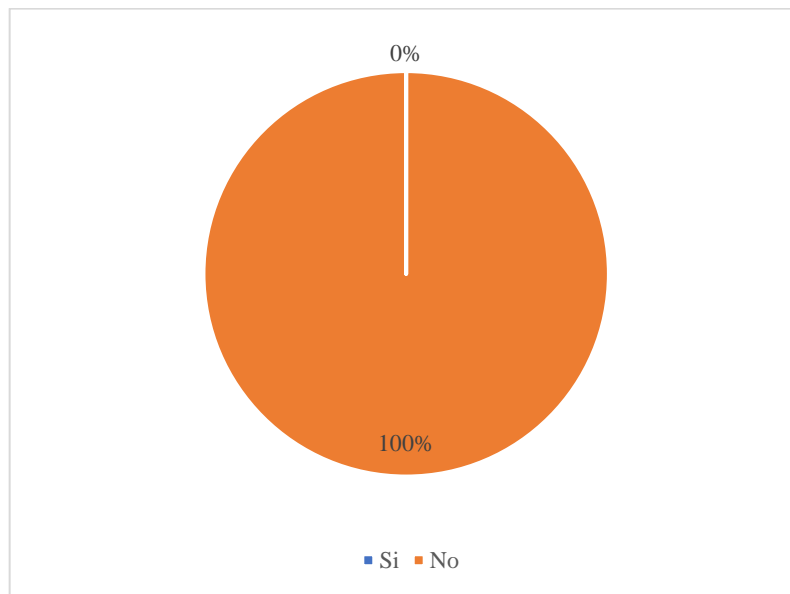


Gráfico 8-3: Indicadores financieros

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

No se han aplicado indicadores financieros según se reporta el 100% de los encuestados, aunque es necesario realizarlos para contar con la información precisa para la toma de decisiones.

9. ¿Se realizan proyecciones financieras anualmente?

Tabla 9-3: Proyecciones financieras

Variables	Valores	Porcentaje
Si	6	43%
No	8	57%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

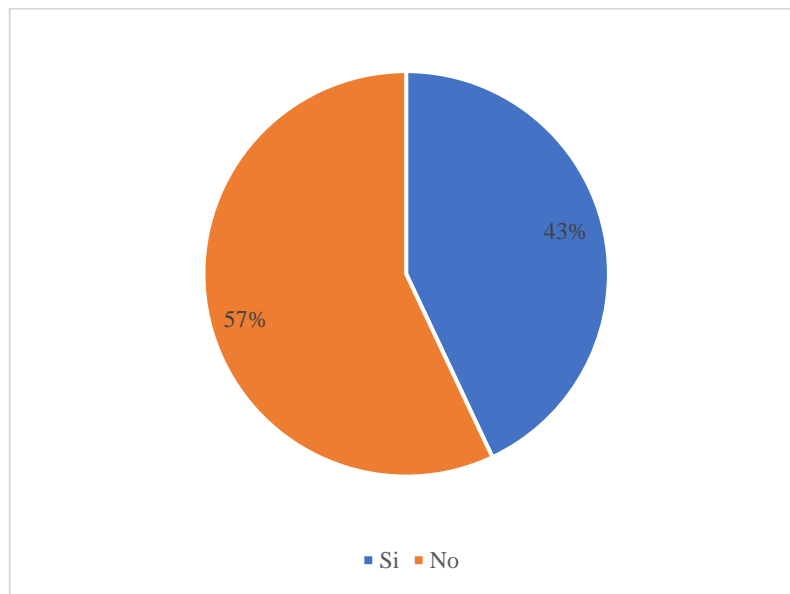


Gráfico 9-3: Proyecciones financieras

Fuente: Tabulación de la encuesta
Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

Una parte integral de la planificación son las proyecciones financieras, las mismas que según el 57% de los encuestados no existen, mientras que el 43% se han realizado de manera frecuente para definir los posibles resultados si se aplican las actividades.

10. ¿Considera necesario la aplicación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Tierra?

Tabla 10-3: Modelo de gestión administrativa financiera

Variables	Valores	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

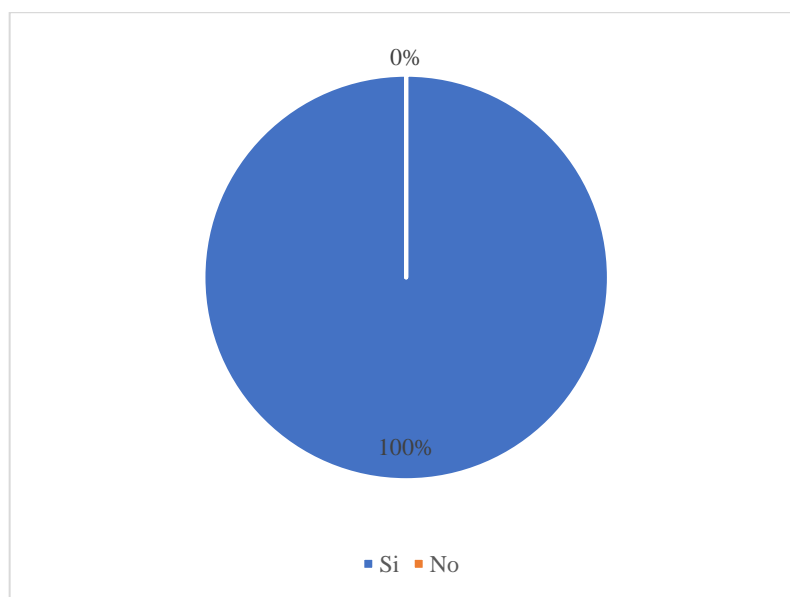


Gráfico 10-3: Modelo de gestión administrativa financiera

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Interpretación:

Es necesario para el 100% de los encuestados contar con un modelo de gestión administrativa financiera donde se definan las tareas y los procesos internos, apoyados en las proyecciones financieras.

Tabla 11-3: FODA

Interno	Oportunidades	Comercio que permita llegar los productos al	Nuevos medios de comunicación que	Nuevas tendencias en el mercado que dinamizan el	Apoyo de las instituciones financieras para empresas en el	Amenazas	Crisis económica que afecta el proceso de	Cambios en las disposiciones legales para su	Apareamiento de la pandemia por	Competencia en el mercado.
Externo										
Fortalezas		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una filosofía empresarial para direccionar los esfuerzos empresariales. • Definir el manual de funciones donde se incluyen a la totalidad del personal. • Elaborar mecanismos para la evaluación del personal • Definir indicadores que permitan medir la salud financiera de la empresa. 								
Cuenta con clientela fija que busca diferentes productos.										
Liquidez para realizar sus actividades.										
Variedad de productos para la venta										
Infraestructura física adecuada para el proceso de comercialización										
Debilidades										
Ausencia de una filosofía empresarial.										
No se ha elaborado un manual de funciones donde se definan las responsabilidades.										
No poseen procesos internos definidos para la toma de decisiones.										
No se definen mecanismos para la evaluación del personal										

3.2. Comprobación de las Interrogantes de Estudio

Una vez aplicado la encuesta se pudo establecer la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para la empresa “Tierra” mediante la elaboración de instrumentos administrativos para el mejoramiento del control financiero y la eficiencia administrativa de la misma, permitirá superar las deficiencias definidas en el planteamiento del problema y generará cambios estructurales en la empresa.

3.3. Tema De La Propuesta

Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para La Empresa “Tierra”

3.4. Contenido de la propuesta

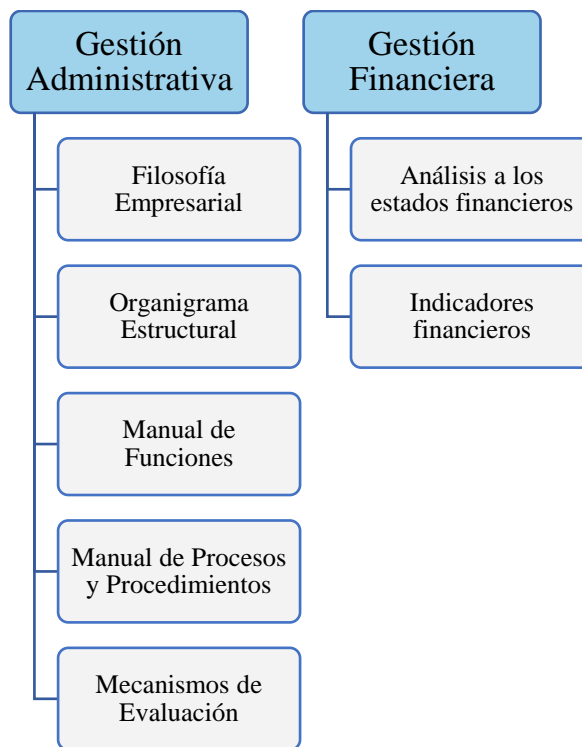


Gráfico 11-3: Gestión Administrativa Financiera
Elaborado por: Tarabata M, 2021

González et al (2020) define: “Gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos cumplimiento el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”. Se definen los elementos los aspectos que deben cumplirse para mejorar la gestión administrativa de las empresas. (p. 33)

Chávez y Gamboa (2020), menciona “La gestión financiera parte de los principios y motivaciones financieras empresariales, guardando las debidas proporciones, identificando que la planeación financiera es una aliada, motivadora y generadora del valor agregado”. (p. 19)

3.4.1. Modelo de Gestión Administrativa

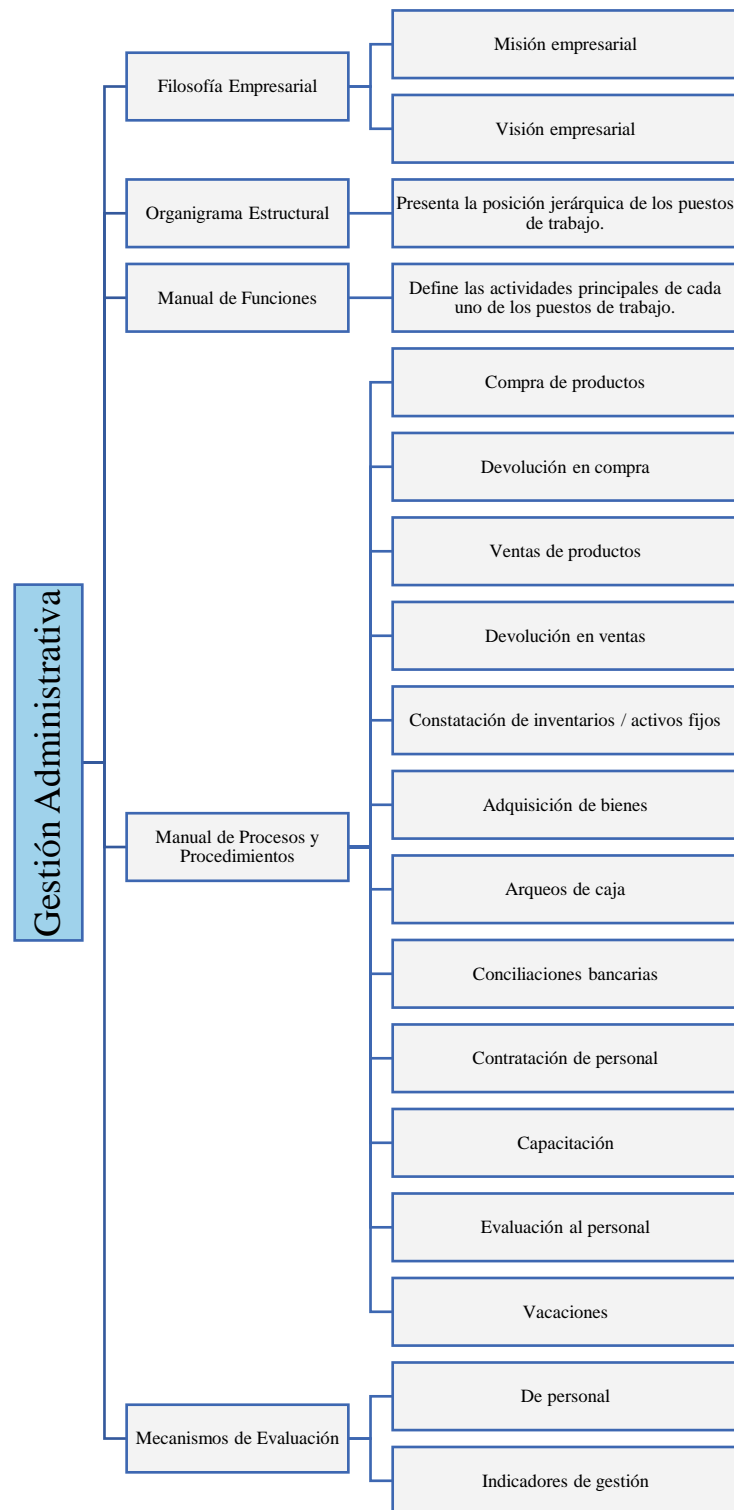


Gráfico 12-3: Gestión Administrativa

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tarabata M. 2021

3.4.1.1. Filosofía Empresarial

• Misión Empresarial

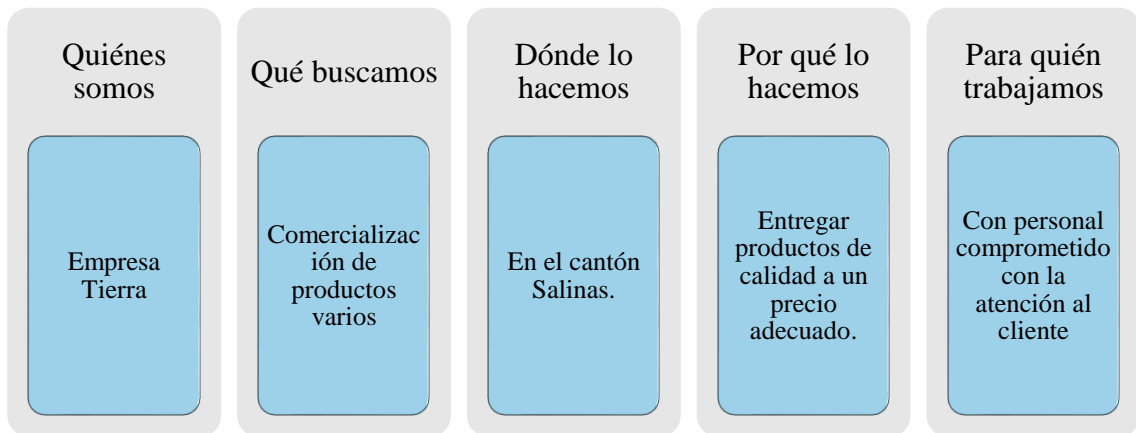


Figura 1-3: Misión Empresarial

Fuente: Trenza (2020)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

“Empresa Tierra se dedica a la comercialización de productos varios en el cantón Salinas, entregando productos de calidad a un precio adecuado, con personal comprometido con la atención al cliente”.

• Visión Empresarial

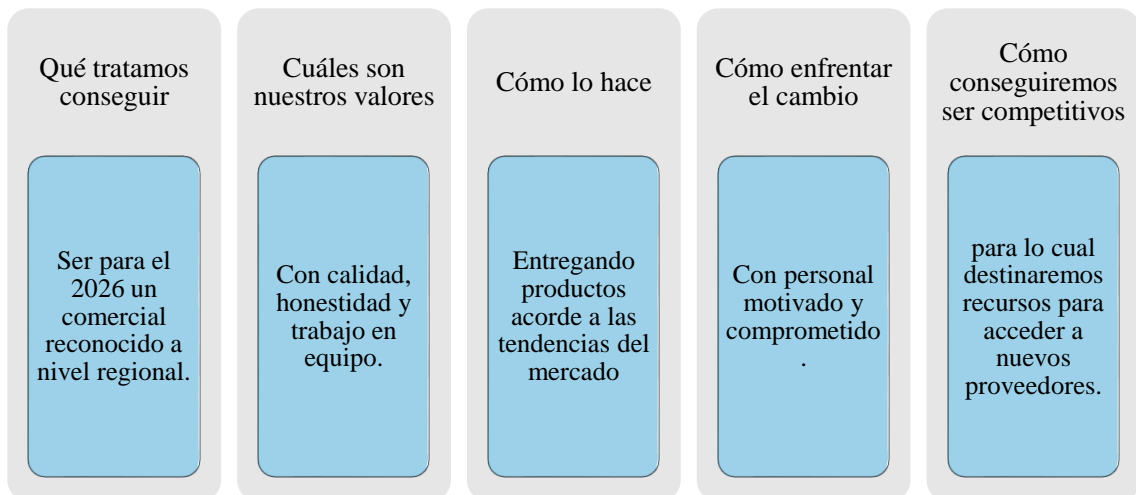


Figura 2-3: Visión Empresarial

Fuente: Trenza (2020)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

“Ser para el 2026 un comercial reconocido a nivel regional, trabajando con calidad, honestidad y trabajo en equipo, entregando productos acordes a las tendencias del mercado para lo cual destinaremos recursos para acceder a nuevos proveedores”.

- **Valores Corporativos**

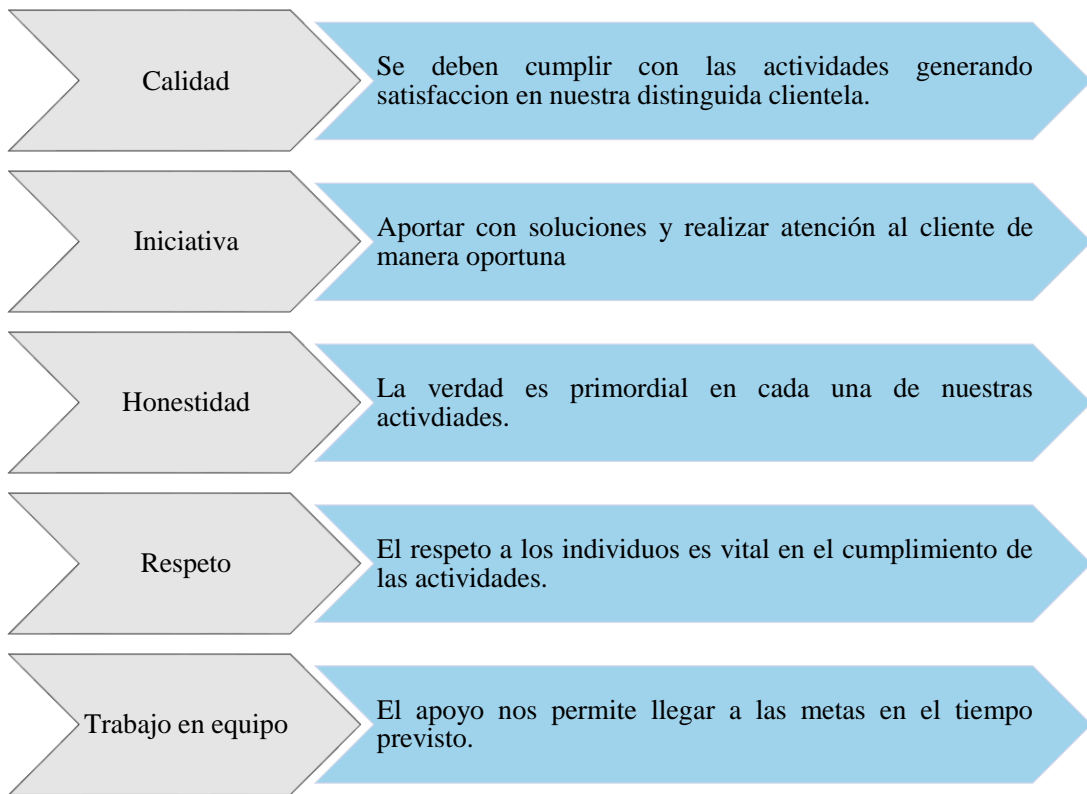
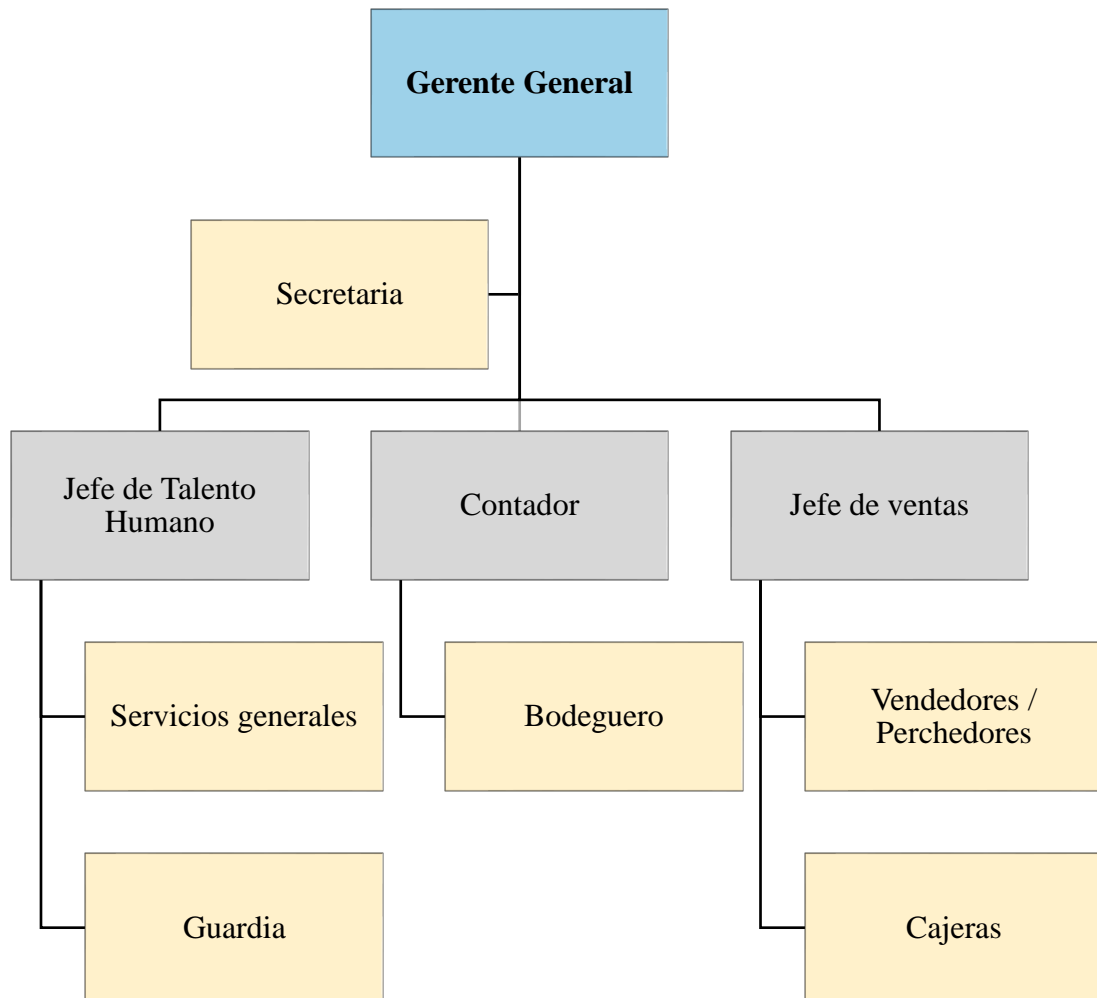


Gráfico 13-3: Valores Corporativos

Fuente: Trenza (2020)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

3.4.1.2. Organigrama Estructural

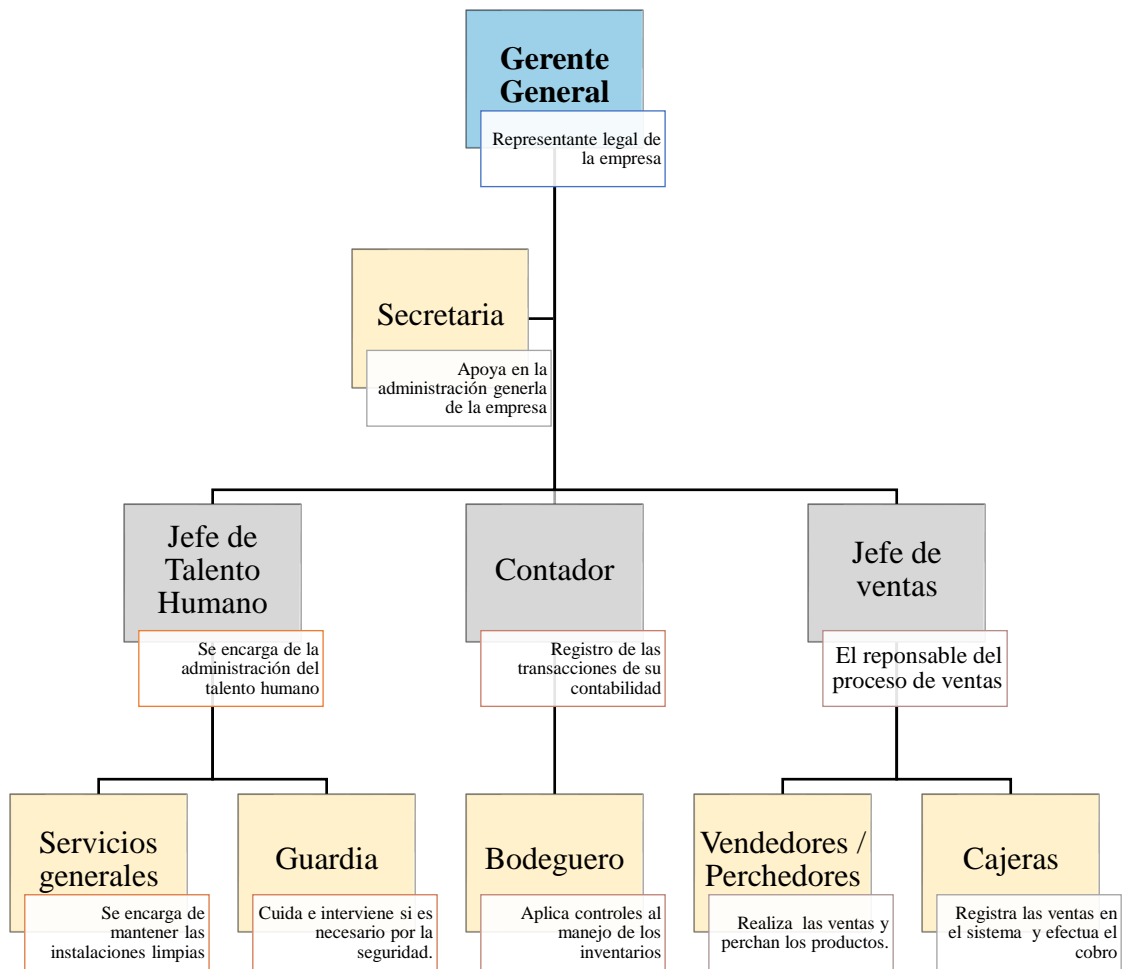


Niveles Jerárquico	Nivel Directivo	
	Nivel Administrativo	
	Nivel Operativo	
Línea jerárquica / Relación de dependencia		_____

Gráfico 14-3: Organigrama Estructural

Fuente: Silva. H, (2021)

Elaborado por: Tarabata M. 2021



Niveles Jerárquico	Nivel Directivo	
	Nivel Administrativo	
	Nivel Operativo	
Línea jerárquica / Relación de dependencia		_____

Gráfico 15-3: Organigrama Funcional

Fuente: Silva. H. (2021)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

MANUAL DE FUNCIONES



Responsable	Marlene Tarabata
Aprobado	Carlos Tierra
Objetivo	Definir las funciones principales y de apoyo de cada uno de los puestos de trabajo los mismos que deben ser socializados a los empleados necesario para su posterior evaluación.
Política principal	El manual de funciones debe ser difundido a los integrantes de la empresa con la finalidad de aplicación acciones de supervisión y posteriormente evaluaciones para establecer las deficiencias a ser superadas.

Coronel et al (2018), define: “Es una herramienta de trabajo en el que se expone de forma clara y precisa el conjunto de normas y tareas que deben cumplir cada una de la persona de la organización, por tanto, éste debe ser elaborado técnicamente”. (p. 101)

Tabla 12-3: Perfil del Gerente General

Puesto de trabajo	Gerente General	Nivel jerárquico		Directivo D - GG		
Misión	Se encarga de la representación legal de la empresa ante los organismos reguladores, así como también con los proveedores y clientes de la empresa Tierra.					
Relación laboral	Es el principal de la empresa Tierra bajo sus órdenes están los empleados de las diferentes áreas.					
Medición del impacto	Se considerará el grado de compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto				
		1	2	3	4	5
Actividades principales	Se encarga de la administración general de los recursos por ende realiza una planificación anual y los controles para su cumplimiento.					✓
	Efectúa negociaciones con los proveedores procurando las mejores condiciones para la empresa.					✓
	Resuelve los conflictos tanto con proveedores como con clientes.				✓	
	Solicita, revisa y aprueba los estados financieros.					✓
	Efectúa controles a los recursos líquidos de la empresa.				✓	
	Coordina la promoción y publicidad con el proveedor de este servicio.			✓		
	Negocia y solicita servicios financieros a las instituciones del sistema financiero a las que pertenece.				✓	
	Coordina los estudios de mercado y acciones para medir las tendencias y satisfacción de los clientes.			✓		
	Contrata al personal según los requerimientos respaldados para esta acción.				✓	
	Efectúa controles al personal que labora en la empresa.			✓		
	Organiza eventos de difusión en la empresa enfocados a crear un ambiente adecuado para el trabajo.			✓		
	Aprueba los planes de capacitación, vacaciones y desempeño del personal.				✓	
	Actividades de apoyo	Coordinar las acciones de bioseguridad.			✓	
Ordenar las medidas de aseo y asepsia necesarias.		✓				
Verificar las existencias en la bodega.				✓		
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión					✓
	Líder y motivador de su grupo de trabajo					✓
	Honesto					✓
	Responsable en sus funciones					✓
	Iniciativa para resolver conflictos.					✓
	Entusiasta generando un ambiente adecuado para el trabajo.				✓	
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					✓
Requisitos	Título de tercer nivel en ciencias administrativas					✓
	Experiencia de tres años en puestos de trabajo similares.					✓
	Técnicas de negociación				✓	
	Cursos de administración de personal.				✓	
	Marketing digital.			✓		

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 13-3: Perfil del Jefe de Talento Humano

Puesto de trabajo	Jefe de Talento Humano	Nivel jerárquico		Directivo D - JTH		
Misión	Encargado de la administración del talento humano de la empresa Tierra, procurando el cumplimiento de las actividades definidas por la gerencia.					
Relación laboral	Es subordinado del Gerente General y se encarga de la totalidad del personal pues se encarga del manual de funciones y procesos.					
Medición del impacto	Se considerará el grado compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto				
		1	2	3	4	5
Actividades principales	Encargado de la administración de talento humano para cumplir con las actividades definidas por puesto de trabajo.					√
	Aplicar el proceso de contratación al personal temporal o permanente.					√
	Elaborar y aplicar los planes de capacitación, vacaciones y evaluación al desempeño laboral.					√
	Mantener actualizado el reglamento interno de trabajo.					√
	Aplicar la normativa de la empresa a fin de garantizar los derechos y obligaciones de la empresa.				√	
	Coordina la promoción y ascenso del personal.				√	
	Aportan en la actualización de los manuales internos de la empresa.				√	
	Aplicar acciones de supervisión al personal que labora en la empresa.					√
	Notificar de manera escrita cuando se presente problemas con los empleados que afectan los recursos de la empresa.				√	
	Elaborar los informes de horas de trabajo para la elaboración del rol de pagos.				√	
	Mantener un archivo ordenado de los actos administrativos del personal.				√	
Actividades de apoyo	Coordinar las acciones de bioseguridad.				√	
	Ordenar las medidas de aseo y asepsia necesarias.				√	
	Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.			√		
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión					√
	Líder y motivador de su grupo de trabajo					√
	Honesto					√
	Responsable en sus funciones					√
	Iniciativa para resolver conflictos.					√
	Entusiasta generando un ambiente adecuado para el trabajo.					√
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					√
Requisitos	Título de tercer nivel en ciencias administrativas					√
	Experiencia de dos años en puestos de trabajo similares.					√
	Administración del talento humano y código de trabajo				√	

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 14-3: Perfil del Contador

Puesto de trabajo	Contador	Nivel jerárquico		Directivo D - C		
Misión	Responsable del registro en el sistema contable de la empresa Tierra con la posterior generación de los estados financieros y declaraciones a los organismos de control para la toma de decisiones.					
Relación laboral	Subordinado de la gerencia general bajo su cargo estará el bodeguero.					
Medición del impacto	Se considerará el grado compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto				
		1	2	3	4	5
Actividades principales	Se encarga de mantener actualizado el sistema contable de la empresa Tierra.					✓
	Revisar los documentos que sustentan las operaciones económicas y financieras de la empresa.					✓
	Realizar los controles de los activos líquidos como son conciliaciones bancarias.				✓	
	Efectuar las constataciones físicas tanto a los inventarios como a los activos fijos de la empresa.					✓
	Realizar los roles de pago de los empleados.				✓	
	Coordinar los pagos con los clientes de la empresa entregando los respectivos recibos de pagos si es necesario.			✓		
	Elaborar y aplicar un cronograma de pago a los proveedores de la empresa.				✓	
	Elaborar y presentar las declaraciones exigidas por los organismos de control.					✓
	Presentar los estados financieros cuando sean solicitados por la gerencia o terceros.					✓
	Aplicar evaluaciones financieras con su respectivo informe para la toma de decisiones.			✓		
	Supervisar el trabajo del bodeguero en lo referente al control de inventarios.			✓		
	Mantener un archivo documental ordenado cronológicamente para que puedan ser evaluadas en posteriores auditorías.				✓	
	Actividades de apoyo	Verificar las existencias en la bodega.				✓
Efectuar arquezos de caja sorpresivos para establecer si existen sobrantes o faltantes.						✓
Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.				✓		
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión					✓
	Honesto					✓
	Responsable en sus funciones					✓
	Iniciativa para resolver conflictos.					✓
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					✓
Requisitos	Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría					✓
	Experiencia de tres años en puestos de trabajo similares.					✓
	Régimen tributario				✓	

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 15-3: Perfil del Jefe de Ventas

Puesto de trabajo	Jefe de Ventas	Nivel jerárquico	Directivo D -JV				
Misión	Es la persona responsable del proceso de venta de la empresa, destinara recursos y fijaran acciones para el cumplimiento de las metas de venta.						
Relación laboral	Es el principal de la empresa Tierra baja sus órdenes están los empleados de las diferentes áreas.						
Medición del impacto	Se considerará el grado compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto					
		1	2	3	4	5	
Actividades principales	Realizar estudios de mercado o sondeos de opinión para determinar las tendencias de los clientes y personas en general.					✓	
	Coordina el trabajo con el personal de su área procurando llegar a las metas previstas para el período fiscal.					✓	
	Diseñar las estrategias de comercialización a ser aplicadas.					✓	
	Elaborar actividades de promoción y publicidad a fin de incrementar las ventas de la empresa.					✓	
	Efectuar las acciones propias del merchandising.					✓	
	Supervisar las actividades de los vendedores de la empresa.				✓		
	Emitir informes donde se definan las comisiones si es el caso.				✓		
	Participar activamente en la negociación con clientes y proveedores.					✓	
	Mediante indicadores establecer la satisfacción de los clientes.				✓		
	Atender el buzón de quejas y sugerencias.			✓			
	Organiza eventos de difusión en la empresa					✓	
	Encargarse del marketing digital de la empresa Tierra.				✓		
Actividades de apoyo	Realizar una planificación conjunta con los jefes de cada área.				✓		
	Verificar las existencias en la bodega.			✓			
	Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.			✓			
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión					✓	
	Líder y motivador de su grupo de trabajo					✓	
	Honesto					✓	
	Responsable en sus funciones					✓	
	Iniciativa para resolver conflictos.					✓	
	Entusiasta generando un ambiente adecuado para el trabajo.					✓	
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					✓	
Requisitos	Título de tercer nivel en marketing o afines.					✓	
	Experiencia de dos años en puestos de trabajo similares.					✓	
	Técnicas de negociación				✓		
	Marketing digital.				✓		

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 16-3: Perfil del Secretaría

Puesto de trabajo	Secretaría	Nivel jerárquico	Administrativo A - S				
Misión	Apoya en las actividades administrativas de la empresa realizando acciones de coordinación, se encarga de la correspondencia procurando mantener un archivo ordenado cronológicamente.						
Relación laboral	Subordinado de la Gerencia General de la empresa.						
Medición del impacto	Se considerará el grado compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto					
		1	2	3	4	5	
Actividades principales	Se encarga de la correspondencia interna y externa de la empresa.					✓	
	Registra los ingresos y las salidas del personal.					✓	
	Apoya en los procesos de contratación de personal.				✓		
	Administra los fondos de caja chica a su cargo.				✓		
	Se encarga de atender a los clientes y proveedores cuando visitan la empresa.				✓		
	Coordina con el encargado del talento humano los eventos de motivación.			✓			
	Organiza eventos de difusión en la empresa.			✓			
Actividades de apoyo	Coordinar las acciones de bioseguridad e informa si existe incumplimiento.			✓			
	Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.				✓		
Habilidades y destrezas	Honesto					✓	
	Responsable en sus funciones					✓	
	Iniciativa para resolver conflictos.					✓	
	Entusiasta generando un ambiente adecuado para el trabajo.				✓		
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					✓	
Requisitos	Título de tercer nivel en secretariado.					✓	
	Experiencia de un año en puestos de trabajo similares.					✓	

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 17-3: Perfil del Bodeguero

Puesto de trabajo	Bodeguero	Nivel jerárquico	Operativo O - B				
Misión	Se encarga de la administración de los inventarios procurando salvaguardar los recursos de la empresa Tierra.						
Relación laboral	Subordinado del Contador realiza un trabajo coordinado con el personal de ventas.						
Medición del impacto	Se considerará el grado compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto					
		1	2	3	4	5	
Actividades principales	Determinar las necesidades de productos para mantener productos disponibles para la venta.					√	
	Realizar el registro de los movimientos en los respectivos kardex del sistema interno.					√	
	Establecer los códigos para cada uno de los productos que posee la empresa.					√	
	Previo al ingreso de la bodega se revisarán que los productos cumplan con las características pactadas					√	
	Realizar la constatación física de los inventarios que posee la empresa Tierra.					√	
	Emisión de informes sobre las existencias en los inventarios.				√		
	Mantener un archivo ordenado de los documentos que sustentan los movimientos de los inventarios.					√	
	Apoyar en los procesos contables relacionados con la administración de los inventarios.	√					
	Reportar las pérdidas en el momento de su ocurrencia.			√			
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión					√	
	Honesto					√	
	Responsable en sus funciones					√	
	Iniciativa para resolver conflictos.				√		
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.				√		
Requisitos	Título de tercer nivel en ciencias administrativas				√		
	Experiencia de un año en puestos de trabajo similares.				√		

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 18-3: Perfil del Vendedores / Perchedores

Puesto de trabajo	Vendedores / Perchedores	Nivel jerárquico	Operativo O - VP				
Misión	Mantendrán las perchas con productos y realizarán el proceso de comercialización cumplimiento con los procesos pactados.						
Relación laboral	Subordinado del Jefe de Ventas.						
Medición del impacto	Se considerará el grado compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto					
		1	2	3	4	5	
Actividades principales	Colocar los productos en las perchas respetando la disposición dada por el Jefe de Ventas.					√	
	Ayudar a los clientes con sus pedidos, dándoles varias alternativas a fin de mejorar los ingresos de la empresa.					√	
	Reportar los daños y perdidas de los inventarios.				√		
	Registrar las ventas en el sistema de facturación para su posterior cubro.					√	
	Informar al superior inmediato si se presentan problemas con el proceso de venta.					√	
	Realizar actividades de asesoramiento de los productos de la empresa Tierra.				√		
Actividades de apoyo	Coordinar las acciones de bioseguridad.				√		
	Verificar las existencias en la bodega.				√		
	Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.			√			
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión				√		
	Líder y motivador de su grupo de trabajo					√	
	Honesto					√	
	Iniciativa para resolver conflictos.					√	
	Entusiasta generando un ambiente adecuado para el trabajo.				√		
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					√	
Requisitos	Estudios de tercer nivel en ciencias administrativas					√	

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 19-3: Perfil del Cajero

Puesto de trabajo	Cajero	Nivel jerárquico	Operativo O - C				
Misión	Se encarga de recaudar los recursos de la empresa con concepto del proceso de comercialización.						
Relación laboral	Subordinado del jefe de ventas bajo la supervisión del Contador.						
Medición del impacto	Se considerará el grado compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto					
		1	2	3	4	5	
Actividades principales	Recaudar los recursos por efectos de la comercialización de los productos de la empresa Tierra.					✓	
	Apoyar en el proceso de comercialización.				✓		
	Consolidar la venta en el sistema informático.					✓	
	Mantener un archivo ordenado de los documentos de venta.					✓	
	Informar cualquier novedad a su jefe inmediato para que se tomen las medidas correctivas a tiempo.					✓	
Actividades de apoyo	Verificar las existencias en la bodega.			✓			
	Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.	✓					
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión					✓	
	Honesto					✓	
	Responsable en sus funciones					✓	
	Iniciativa para resolver conflictos.					✓	
Requisitos	Título de tercer nivel en ciencias administrativas					✓	
	Experiencia de tres años en puestos de trabajo similares.					✓	
	Técnicas de negociación				✓		
	Cursos de administración de personal.				✓		
	Marketing digital.			✓			

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 20-3: Perfil del Servicios Generales

Puesto de trabajo	Servicios Generales	Nivel jerárquico	Operativo O - SG				
Misión	Se encarga de la limpieza de la empresa y apoyar en el cumplimiento de las actividades pues rota entre las áreas.						
Relación laboral	Subordinado el Jefe de Talento Humano						
Medición del impacto	Se considerará el grado compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto					
		1	2	3	4	5	
Actividades principales	Mantener las instalaciones limpias.					✓	
	Si fuese necesario realizará la actividad de mensajería.					✓	
	Informar cuando se presenten problemas que afecten el cumplimiento de las actividades.				✓		
Actividades de apoyo	Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.			✓			
Habilidades y destrezas	Honesto					✓	
	Responsable en sus funciones					✓	
	Entusiasta generando un ambiente adecuado para el trabajo.				✓		
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					✓	
Requisitos	Título de bachiller					✓	

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 21-3: Perfil del Guardia de seguridad

Puesto de trabajo	Guardia de seguridad	Nivel jerárquico		Directivo D - GG		
Misión	Se encarga de la representación legal de la empresa ante los organismos reguladores, así como también con los proveedores y clientes de la empresa Tierra.					
Relación laboral	Subordinado del Jefe de talento humano.					
Medición del impacto	Se considerará el grado de compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto				
		1	2	3	4	5
Actividades principales	Aplicar las acciones de bioseguridad.					✓
	Vigilar los recursos de la empresa					✓
	Notificar si se presentan problemas de seguridad de manera inmediata.					✓
	Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.				✓	
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión					✓
	Honesto					✓
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					✓
Requisitos	Título de bachiller					✓
	Experiencia de un año en puestos de trabajo similares.					✓

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 22-3: Perfil del Gerente General

Puesto de trabajo	Gerente General	Nivel jerárquico		Directivo D - GG		
Misión	Se encarga de la representación legal de la empresa ante los organismos reguladores, así como también con los proveedores y clientes de la empresa Tierra.					
Relación laboral	Es el principal de la empresa Tierra bajo sus órdenes están los empleados de las diferentes áreas.					
Medición del impacto	Se considerará el grado de compromiso que tienen la actividad en el cumplimiento de los procesos internos y objetivos empresariales.	Impacto				
		1	2	3	4	5
Actividades principales	Se encarga de la administración general de los recursos por ende realiza una planificación anual y los controles para su cumplimiento.					✓
	Efectúa negociaciones con los proveedores procurando las mejores condiciones para la empresa.					✓
	Resuelve los conflictos tanto con proveedores como con clientes.				✓	
	Solicita, revisa y aprueba los estados financieros.					✓
	Efectúa controles a los recursos líquidos de la empresa.				✓	
	Coordina la promoción y publicidad con el proveedor de este servicio.			✓		
	Negocia y solicita servicios financieros a las instituciones del sistema financiero a las que pertenece.				✓	
	Coordina los estudios de mercado y acciones para medir las tendencias y satisfacción de los clientes.			✓		
	Contrata al personal según los requerimientos respaldados para esta acción.				✓	
	Efectúa controles al personal que labora en la empresa.			✓		
	Organiza eventos de difusión en la empresa enfocados a crear un ambiente adecuado para el trabajo.			✓		
	Aprueba los planes de capacitación, vacaciones y desempeño del personal.				✓	
	Actividades de apoyo	Coordinar las acciones de bioseguridad.			✓	
Ordenar las medidas de aseo y asepsia necesarias.		✓				
Verificar las existencias en la bodega.				✓		
Habilidades y destrezas	Capaz de trabajar bajo presión					✓
	Líder y motivador de su grupo de trabajo					✓
	Honesto					✓
	Responsable en sus funciones					✓
	Iniciativa para resolver conflictos.					✓
	Entusiasta generando un ambiente adecuado para el trabajo.				✓	
	Respetuoso con sus colaboradores, clientes, proveedores y personas en general.					✓
Requisitos	Título de tercer nivel en ciencias administrativas					✓
	Experiencia de tres años en puestos de trabajo similares.					✓
	Técnicas de negociación				✓	
	Cursos de administración de personal.				✓	
	Marketing digital.			✓		

Elaborado por: Tarabata M. 2021

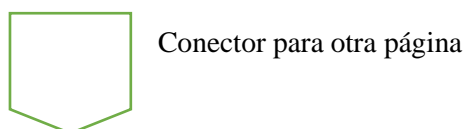
MANUAL DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS

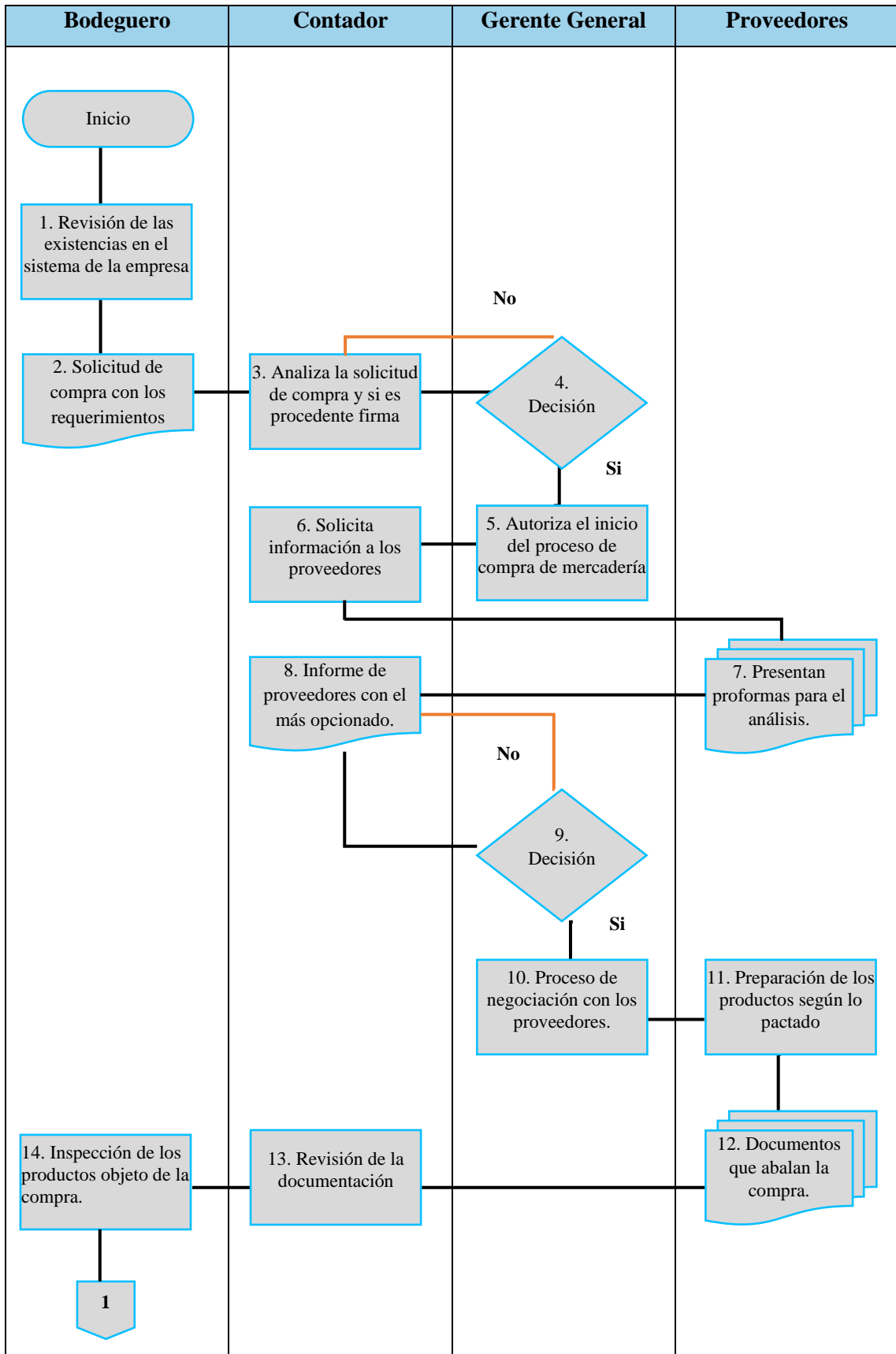


Responsable	Marlene Tarabata
Aprobado	Carlos Tierra
Objetivo	Definir las actividades a ser desarrolladas en cada proceso definido, incluyendo adicionalmente los controles ser aplicados en caso de posteriores evaluaciones.
Política principal	El manual de procesos y procedimientos debe ser socializado a los integrantes de la empresa, se deberán aplicar los controles para conocer el nivel de cumplimiento.

Vivanvo. M, (2017), definen: Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su. responsabilidad y participación.

Previo a la presentación de los procesos se presentan los símbolos con los cuales se construyeron los diagramas de flujo.





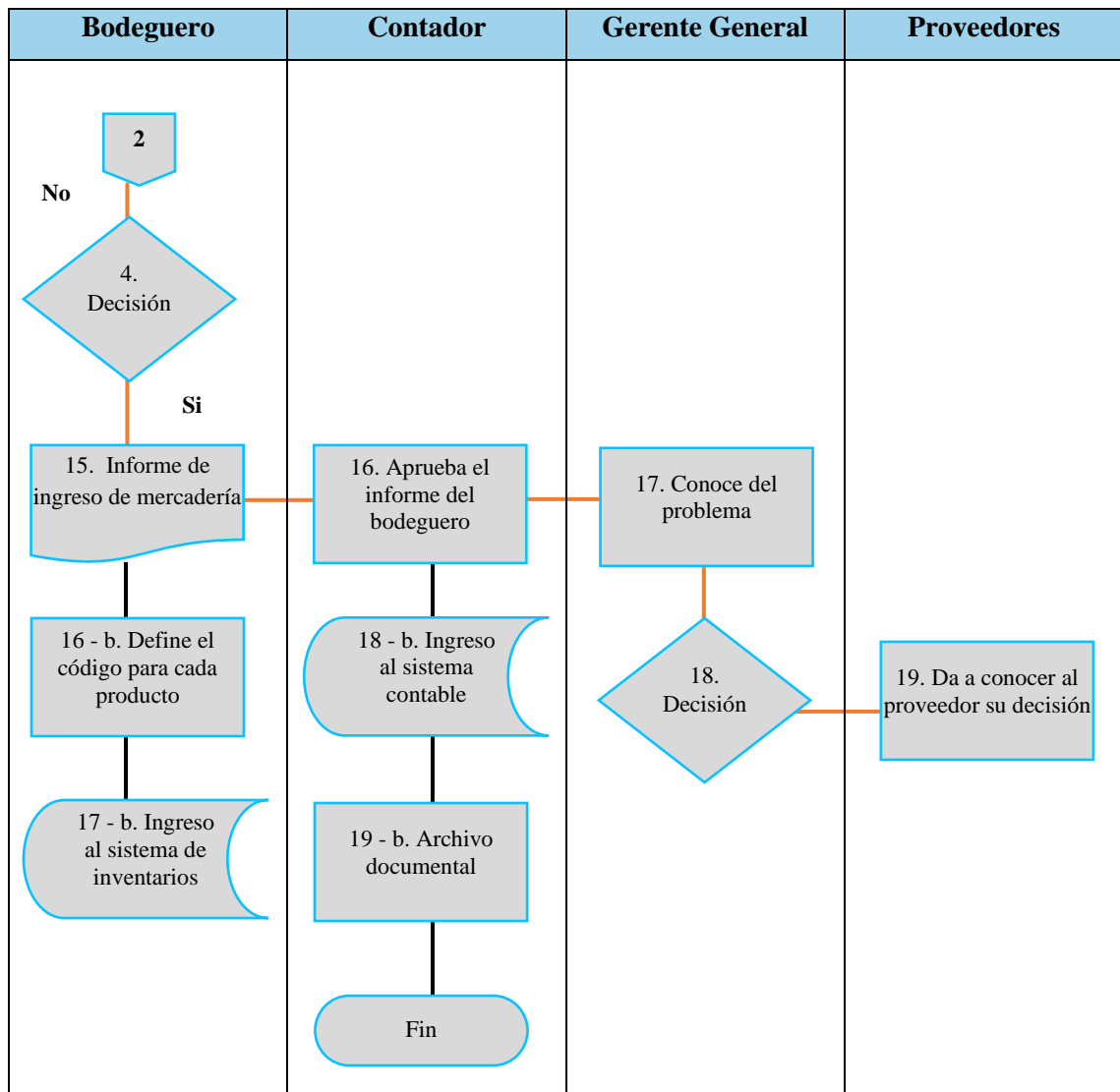


Gráfico 16-3: Compra de productos
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 23-3: Procedimiento de compra

Responsable	Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas: Bodeguero Contador Gerente General Proveedores
Actividades	Revisión de las existencias para la elaboración de una solicitud de compra. Una vez analizada la información se tomará la decisión que considere la Gerencia y si es aprobado iniciara el proceso de compra formalmente. Se solicitará a los proveedores proformas para elaborar un informe donde se considere no solo los productos, precio, plazo, condiciones de pago. Analizada esa información se establecer la mejor opción para el proceso de negocio y la consolidación de la compra. El proveedor deberá despachar los productos según lo pactado y emitirá los documentos necesarios para abalizar la compra. Previo al ingreso en el sistema informático se deberá realizar una revisión de los documentos para que mantengan la legalidad de estos. Los productos previos a su ingreso en la bodega se procederán a revisar que cumplan con las características pactadas si existen daños o errores deberá ser notificados de manera inmediata a la máxima autoridad y proveedores. Se realiza el registro no solo en la administración de inventario sino también en el sistema contable. De cada uno de los documentos se mantendrá un archivo documental.
Controles	Solicitud de compra Proformas de proveedores Informe de proveedores Factura comercial, retención y otros documentos Informe previo al ingreso de la bodega.
Políticas	Como política se previó al ingreso se procederá a la revisión física de los productos para que estos cumplan con las características pactadas.

Elaborado por: Tarabata M. 2021

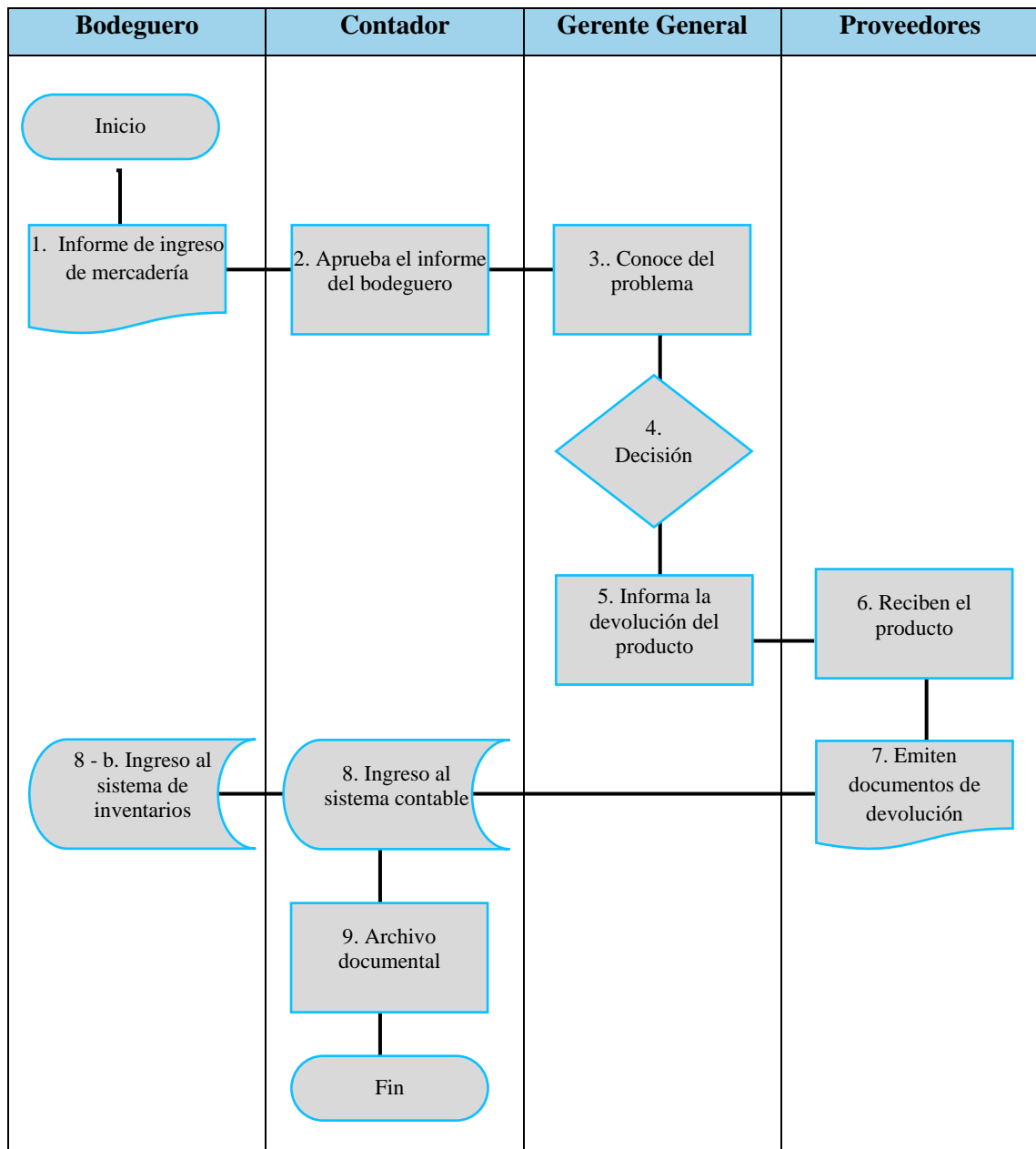


Gráfico 17-3: Devolución de compras

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 24-3: Procedimiento de Devolución en compra

Responsable	Bodeguero Contador Gerente General Proveedor
Actividades	Parte de un informe donde se establece si los productos no cumplen con las características definidas en el proceso de compra para su ingreso en bodega, cabe destacar que este debe ser informado para la toma de decisiones. Se queda en un acuerdo con el proveedor para el cambio o el proceso de devolución definitiva. Registro en el sistema de control de inventarios y contable. Archivo documental.
Controles	Informe de bodega Notas de crédito y otros que abalizan la devolución.
Políticas	No se aceptarán los productos que estén dañados o presentan desperfectos que perjudican su comercialización.

Elaborado por: Tarabata M. 2021

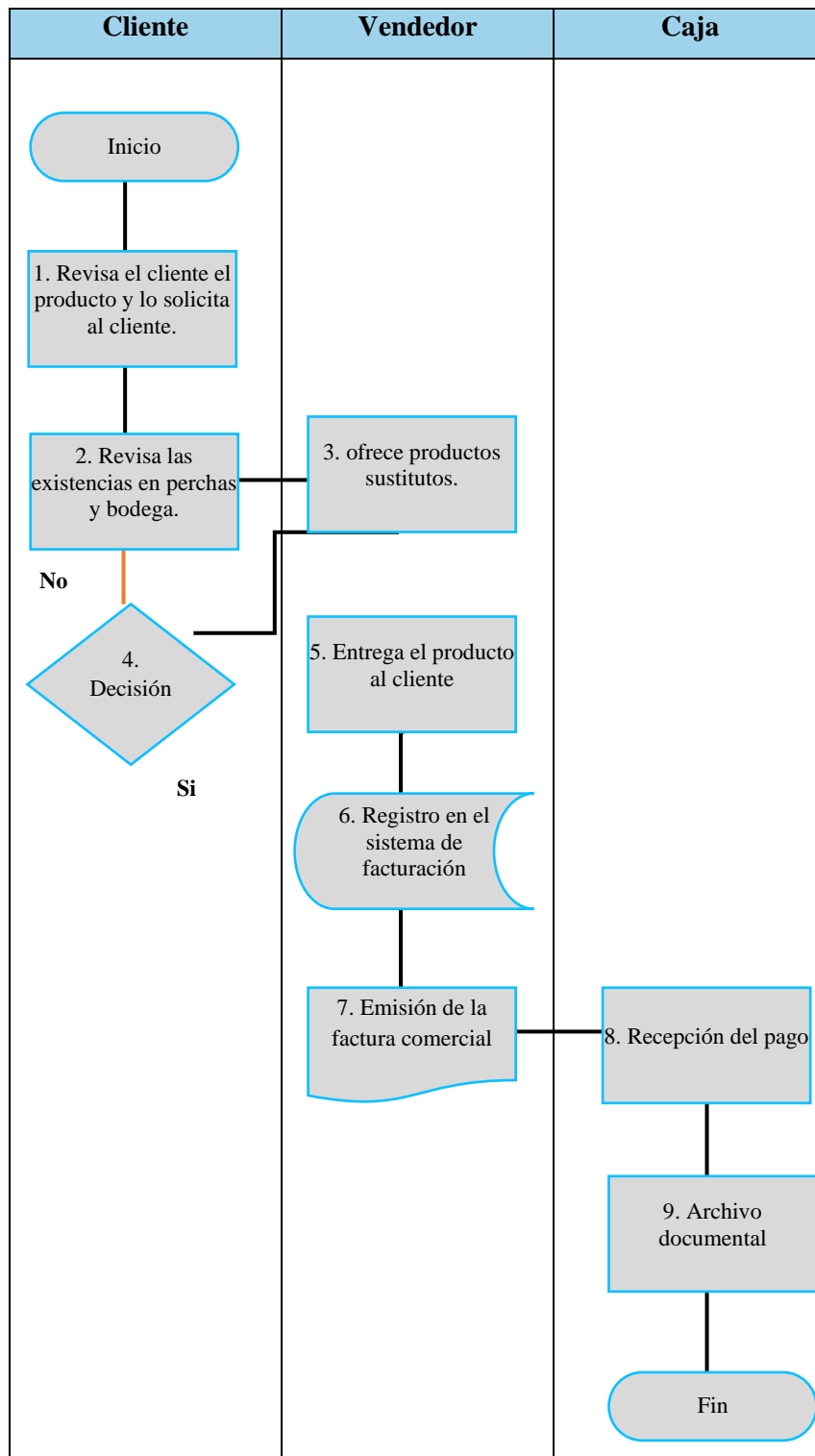


Gráfico 18-3: Proceso de ventas
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 25-3: Procedimiento de ventas

Responsable	<p>Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas:</p> <p>Cliente</p> <p>Vendedor</p> <p>Caja</p>
Actividades	<p>Debe existir la necesidad de comprar por parte del cliente que se dirige a algún almacén de la empresa Tierra.</p> <p>Una vez informado sobre los requerimientos los vendedores procederán a revisar a los inventarios, los productos en almacén y si no cuentan con esos artículos solicitan a bodega.</p> <p>Previo a la entrega se procederá a revisar el producto en delante de los clientes, se ingresan los datos al sistema de facturación.</p> <p>Posteriormente se realiza el pago en caja con la entrega del producto, los documentos originados de la operación serán archivados.</p>
Controles	<p>Factura comercial.</p> <p>Otros documentos que abalicen la venta.</p>
Políticas	<p>No se reciben pagos con cheque, solo con transferencias confirmadas con el banco previa autorización, siendo los medios principales las tarjetas de crédito y pago en efectivo.</p>

Elaborado por: Tarabata M. 2021

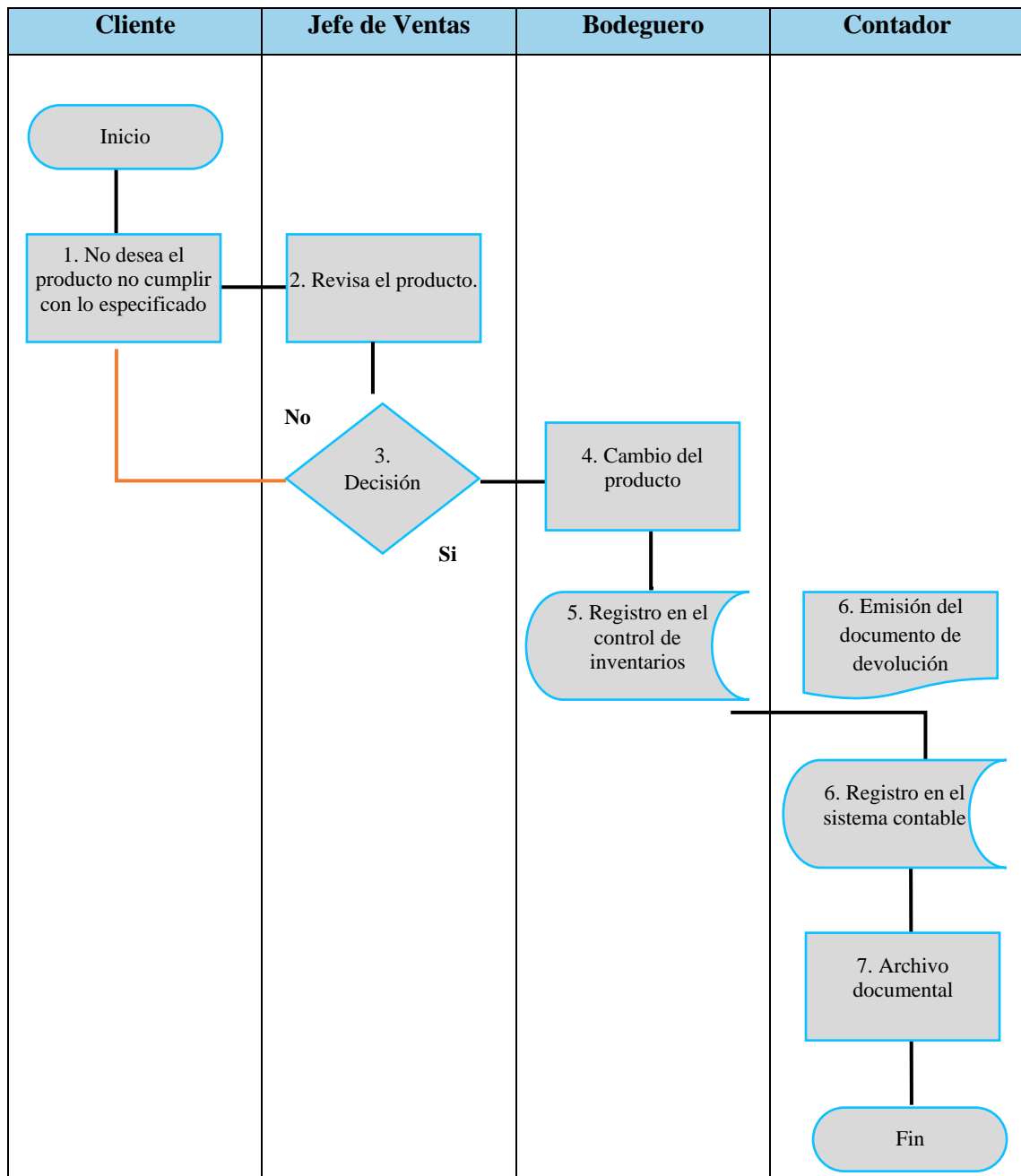


Gráfico 19-3: Devolución en ventas

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 26-3: Procedimiento de devolución en ventas

Responsable	<p>Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas:</p> <p>Cliente</p> <p>Vendedor</p> <p>Bodeguero</p> <p>Contador</p>
Actividades	<p>El producto no cumple con las especificaciones el cliente puede solicitar al Jefe de ventas el cambio del producto por otro de un costo idéntico.</p> <p>En este punto se tomará la decisión sobre el cambio, mientras tanto se revisará el producto para ver si procede el cambio.</p> <p>Si el precedente se realizara el cambio con el respectivo registro en los Kardex empresariales y por ende en registro del sistema contable.</p> <p>Una vez finalizado el proceso se mantendrá un archivo documental.</p>
Controles	<p>Documento que autorice el cambio de productos.</p>
Políticas	<p>Se autoriza el cambio de productos siempre y cuando el producto no tenga alteraciones físicas.</p>

Elaborado por: Tarabata M. 2021

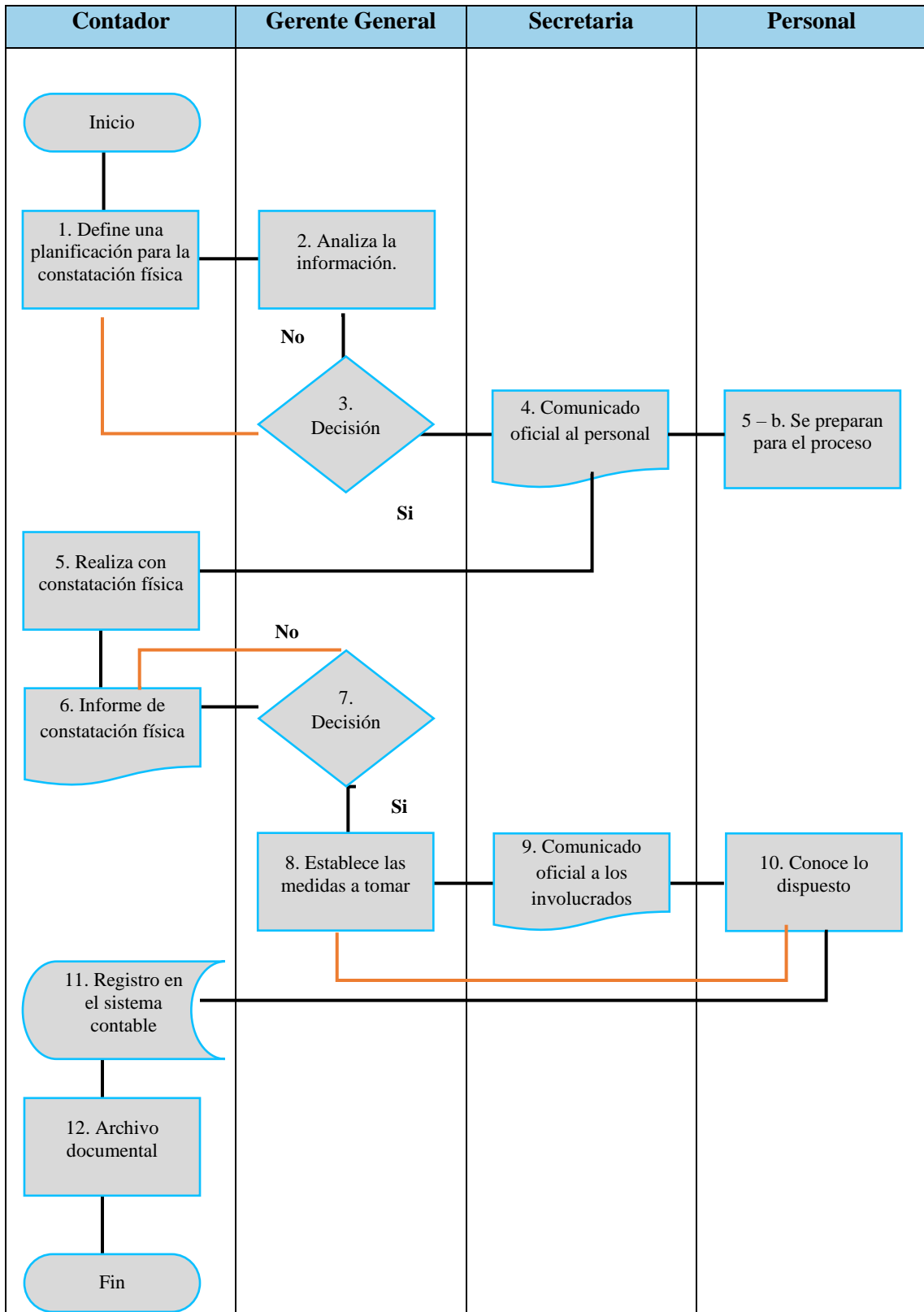


Gráfico 20-3: Constatación de Inventario y Activos fijos
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 27-3: Constatación de Inventarios y Activos Fijos

Responsable	<p>Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas:</p> <p>Contador</p> <p>Gerente General</p> <p>Secretaria</p> <p>Personal</p>
Actividades	<p>Se elabora una planificación para efectuar las constataciones físicas a los inventarios y activos fijos de la empresa.</p> <p>Se pone a consideración del Gerente General, una vez revisado se realizará en los tiempos definidos, pero se deberá realizar un comunicado oficial a los empleados para que estén listos para esta acción.</p> <p>Una vez realizada la actividad se elaborará un informe que se pondrá a consideración de la máxima autoridad, si existen daños serán comunicados a los involucrados con la acción que se contemple para resolver el hecho.</p> <p>Se ingresa en el sistema informático manteniendo un archivo documental.</p>
Controles	<p>Planificación de constatación física</p> <p>Comunicado oficial constatación física</p> <p>Informe constatación física</p> <p>Comunicado oficial de las acciones dadas por la constatación física.</p>
Políticas	<p>Se deberán realizar constatación física una vez año por lo menos para establecer si los recursos materiales de la empresa Tierra están intactos y listos para su uso sin mayor problema.</p>

Elaborado por: Tarabata M. 2021

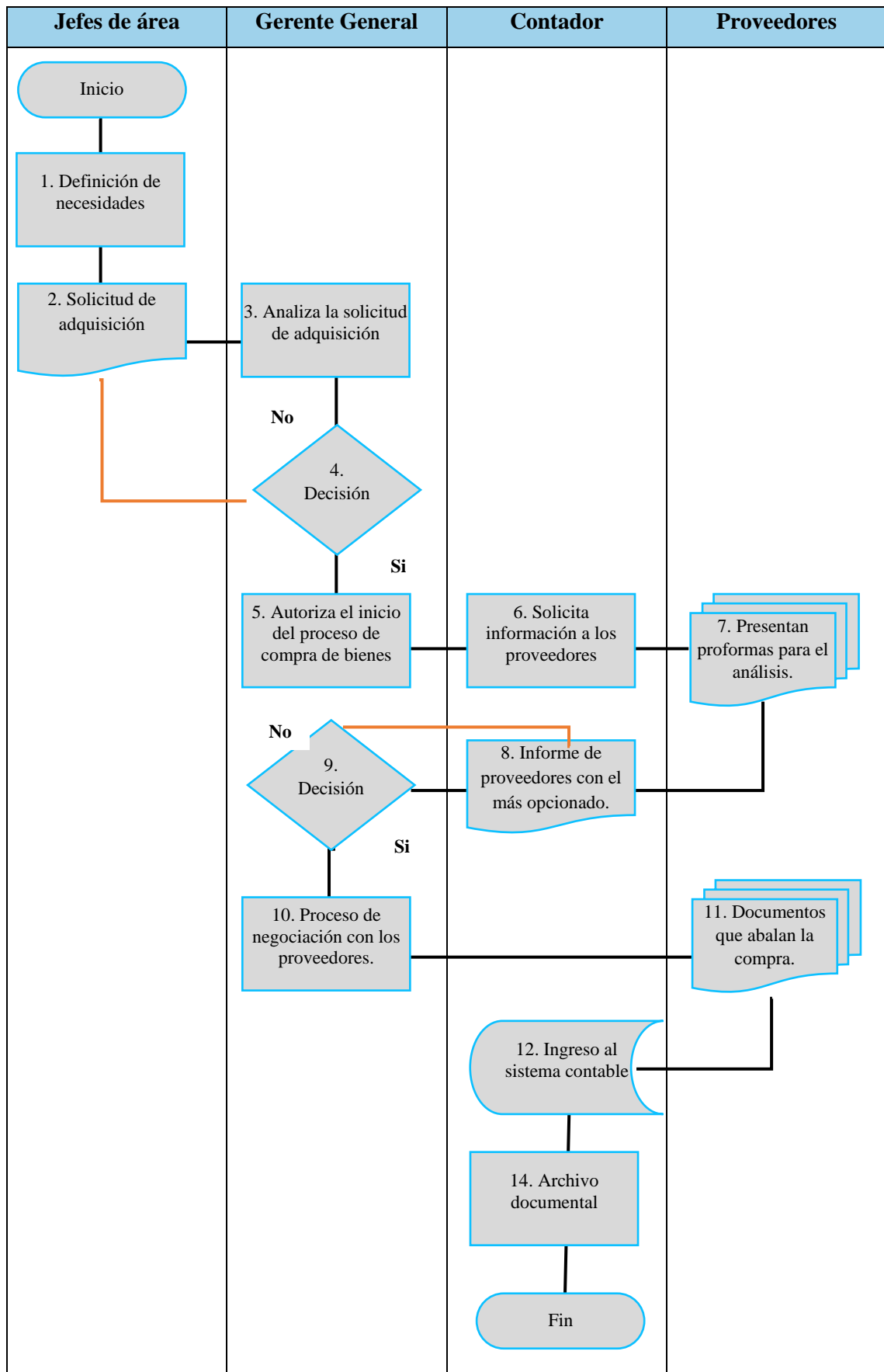


Gráfico 21-3: Adquisición de bienes

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 28-3: Procedimiento de adquisición de bienes

Responsable	Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas: Jefes de área Gerente General Contador Proveedores
Actividades	Se determina los requerimientos de cada uno de los departamentos para ser presentados al contador mediante una solicitud de adquisiciones. Se analiza la información y se tomara la decisión considerando lo importante y necesario de los bienes. Se solicitará a los proveedores proformas en las cuales se basa un informe de proveedores para la toma de decisiones. para elaborar un informe donde se considere no solo los productos, precio, plazo, condiciones de pago. Negocian el precio, plazos, características del bien, forma de pago y garantías se consolidará la adquisición con los respectivos documentos legales de propiedad. Se realiza el registro en el sistema contable. Y el archivo documental.
Controles	Solicitud de adquisiciones Proformas de proveedores Factura comercial, retención y otros documentos
Políticas	Se adquieren los bienes según las necesidades aprobadas por la gerencia General, se deberá mantener las cartas de garantía lista para aplicarlas si son necesarias.

Elaborado por: Tarabata M. 2021

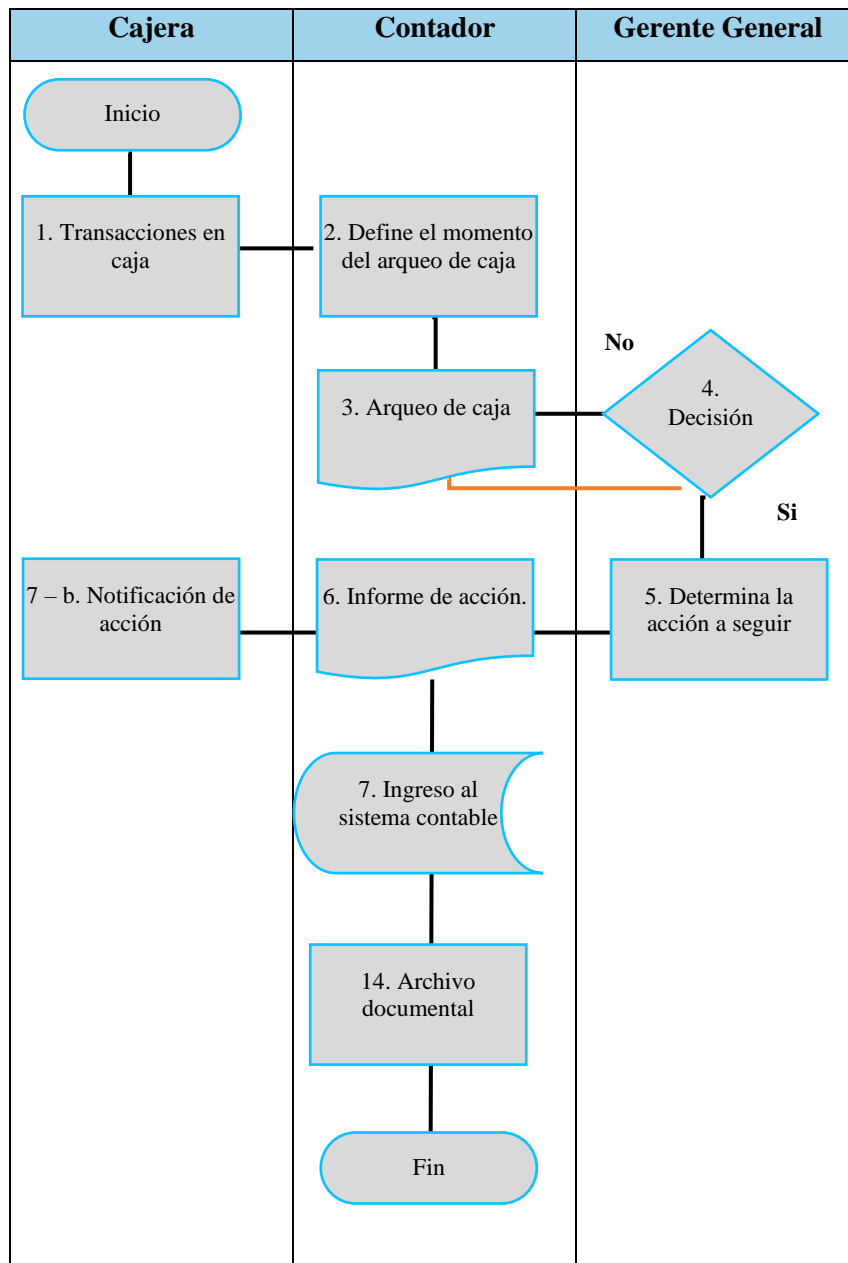


Gráfico 22-3: Arqueo de caja
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 29-3: Arqueo de caja

Responsable	<p>Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas:</p> <p>Cajero</p> <p>Contador</p> <p>Gerente General</p>
Actividades	<p>De las transacciones registradas</p>
Controles	<p>Arqueo de caja</p> <p>Informe de acción se efectuará un arqueo de caja donde se determinen los valores en efectivo y los movimientos en el sistema contable,</p> <p>En caso de ser necesario se presentará un informe de acción el mismo que será notificada a la cajera, se realizará el registro en el sistema contable y el archivo del documento.</p>
Políticas	<p>Se deberán realizar arqueos de caja diarios para determinar si existen sobrantes o faltantes en la cuenta caja, se deberá registrar los valores en favor o en contra.</p> <p>Los valores en favor se registrarán como otros ingresos mientras que los faltantes pasarán al descuento de la cajera.</p>

Elaborado por: Tarabata M. 2021

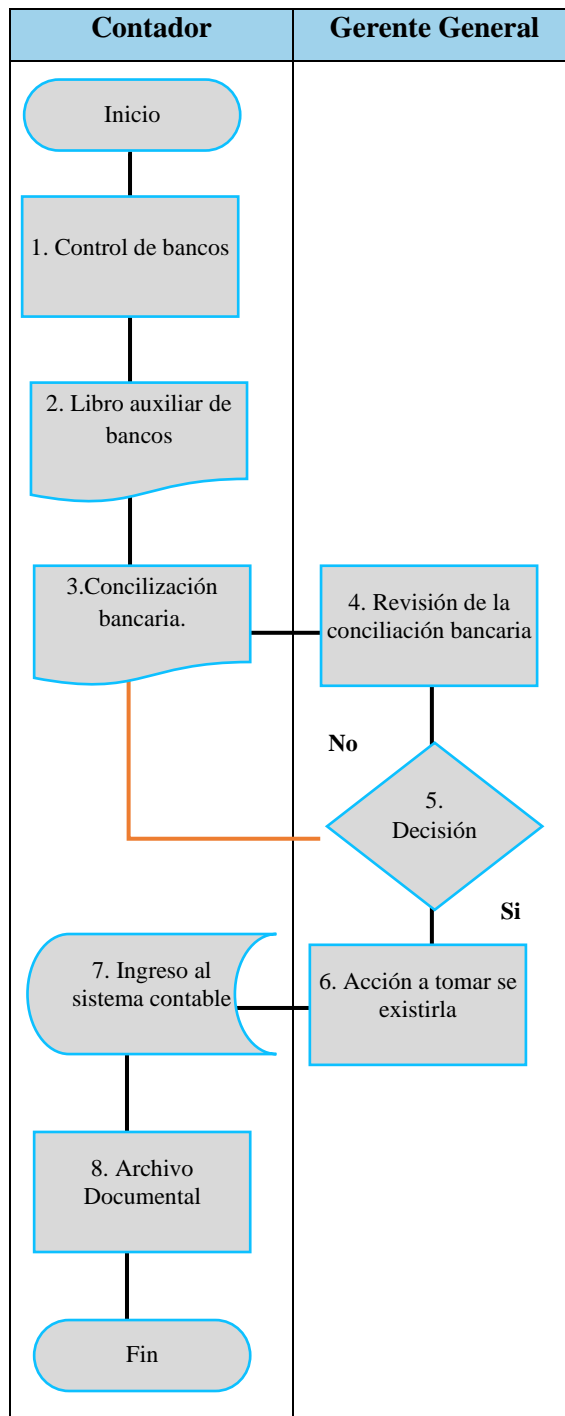
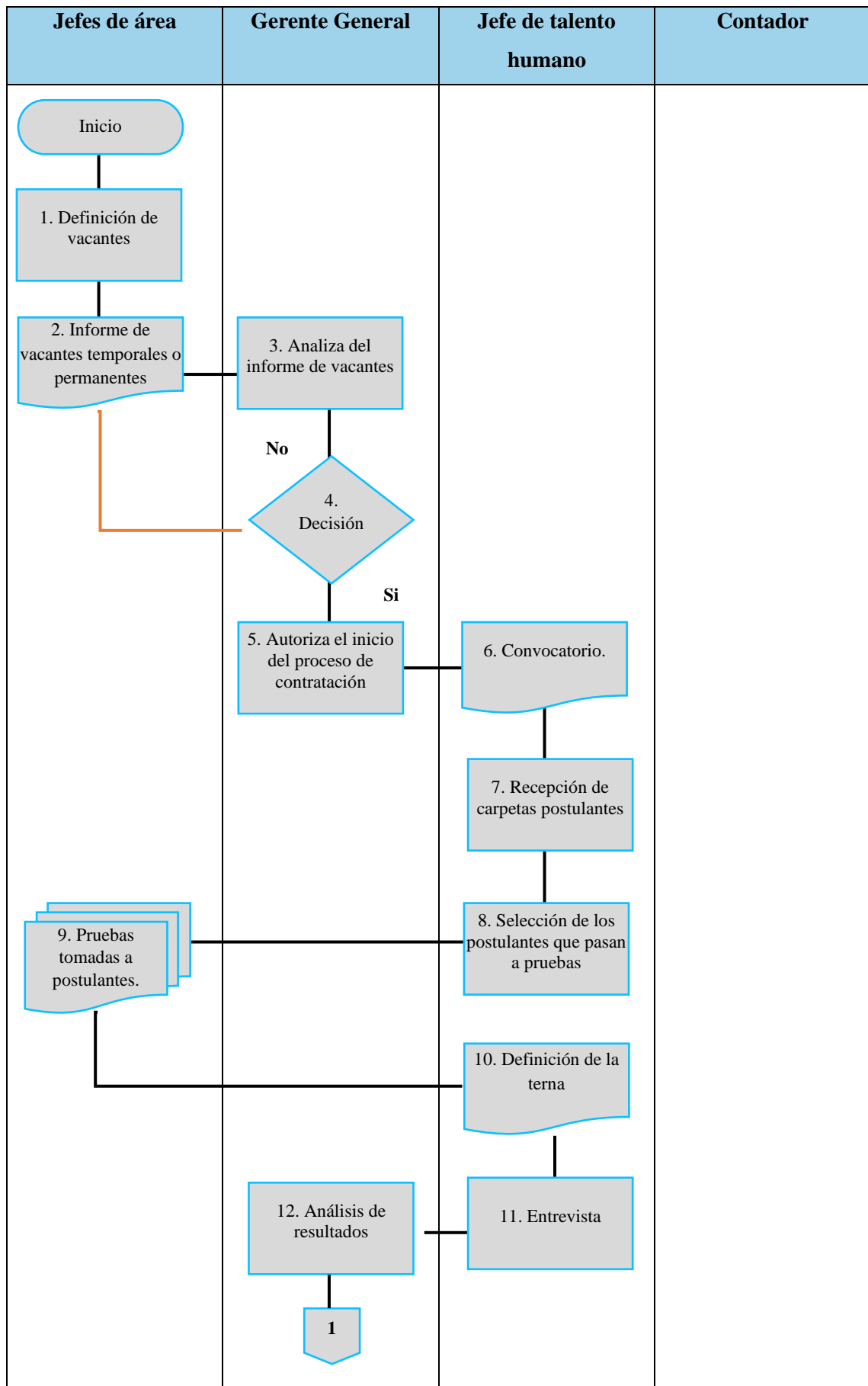


Gráfico 23-3: Conciliaciones bancarias
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 30-3: Procedimiento de Conciliación bancaria

Responsable	Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas: Cajero Contador Gerente General
Actividades	Mantener un auxiliar de la cuenta bancos y comparar con los reportes del estado de cuenta o banca electrónica en la fecha de cierre. Presentar el documento de control para la toma decisiones si existiera cambios se realizará el registro en el sistema contable con el respectivo archivo documental.
Controles	Conciliación bancaria.
Políticas	Se deberán realizar conciliaciones bancarias mensuales con la finalidad de definir los cambios a ser presentados en las cuentas en instituciones financieras.

Elaborado por: Tarabata M. 2021



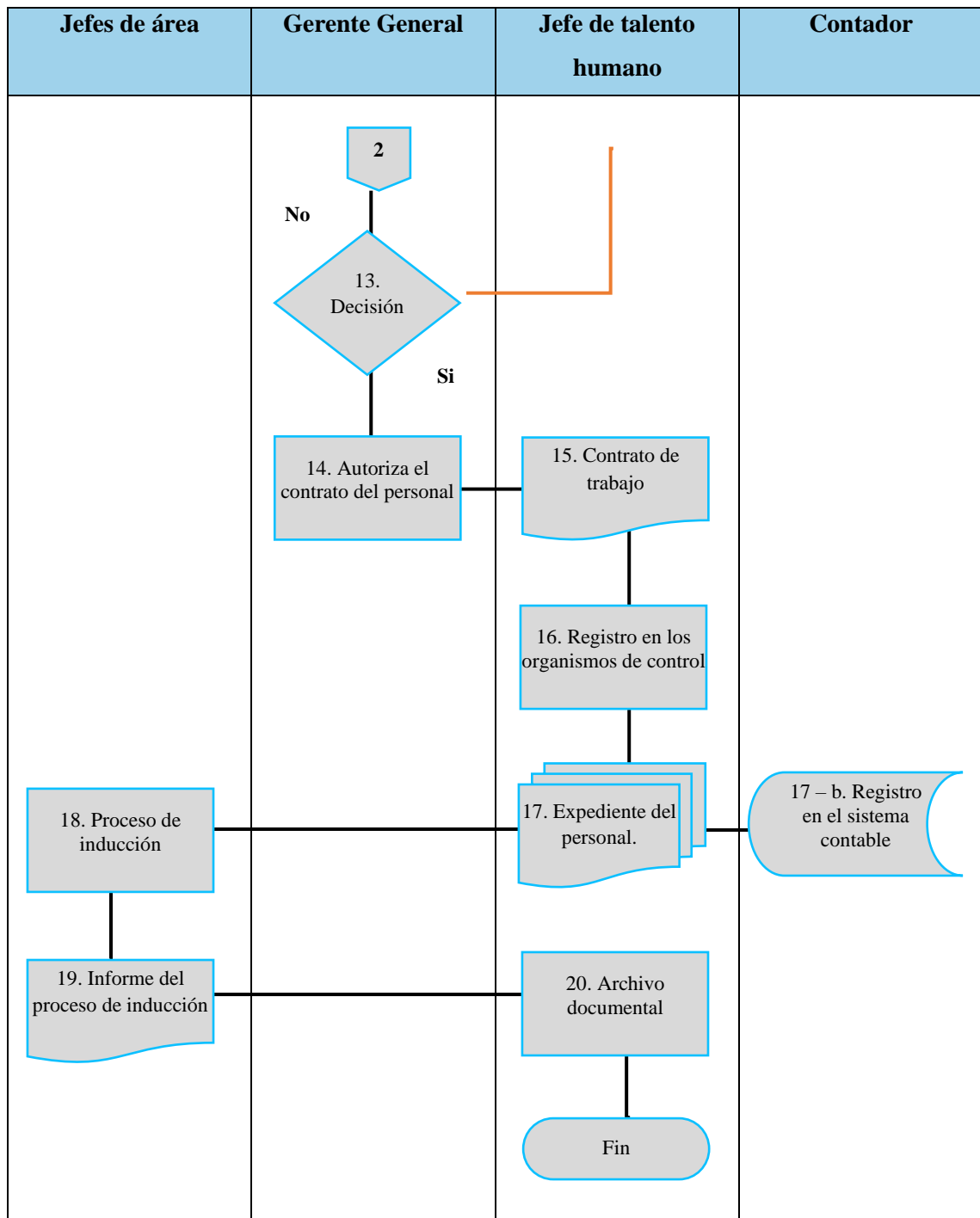


Gráfico 24-3: Contratación de personal
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 31-3: Procedimiento de contratación de personal

Responsable	Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas: Jefe de área Gerente General Jefe de Talento Humano Contador
Actividades	Definir la necesidad de contratar personas temporales o fijo para la empresa Tierra, se llenará un informe de vacante para que sea analizado y de esta manera iniciar el proceso si es necesario. Definido el perfil de contratación se realiza la convocatoria, analizando las carpetas para definir a los profesionales que parte a la siguiente etapa del proceso de reclutamiento. Se fijan las pruebas, con los resultados se procede a definir a las personas más opcionadas para que puedan ser entrevistadas y se tome de decisión sobre la contratación. Se elabora el contrato y se realiza el registro en los organismos de control, se solicita los documentos para la creación del expediente personal del empleado. Inicia el proceso de inducción se emitirá un informe sobre el desempeño que será incluido en su expediente personal.
Controles	Informe de vacante Convocatoria Pruebas a los postulantes Contrato Aviso de entrada y otros Informe de inducción
Políticas	Se deberá presentar los requisitos incluidos en el reglamento de trabajo o perfil de contratación con la finalidad de mantener la legalidad del empleado, cabe destacar que se realizará la actualización de los datos cuando sea necesario.

Elaborado por: Tarabata M. 2021

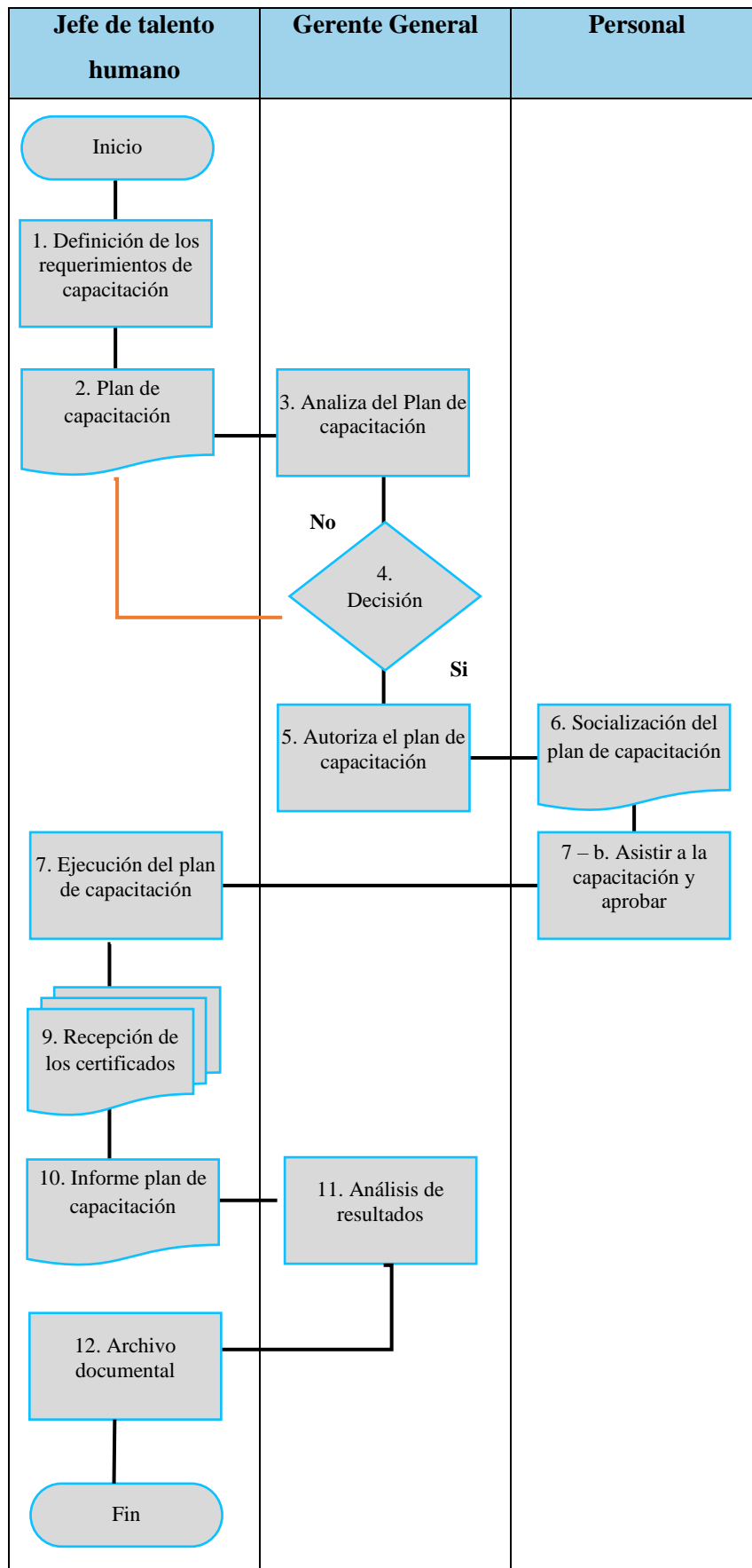
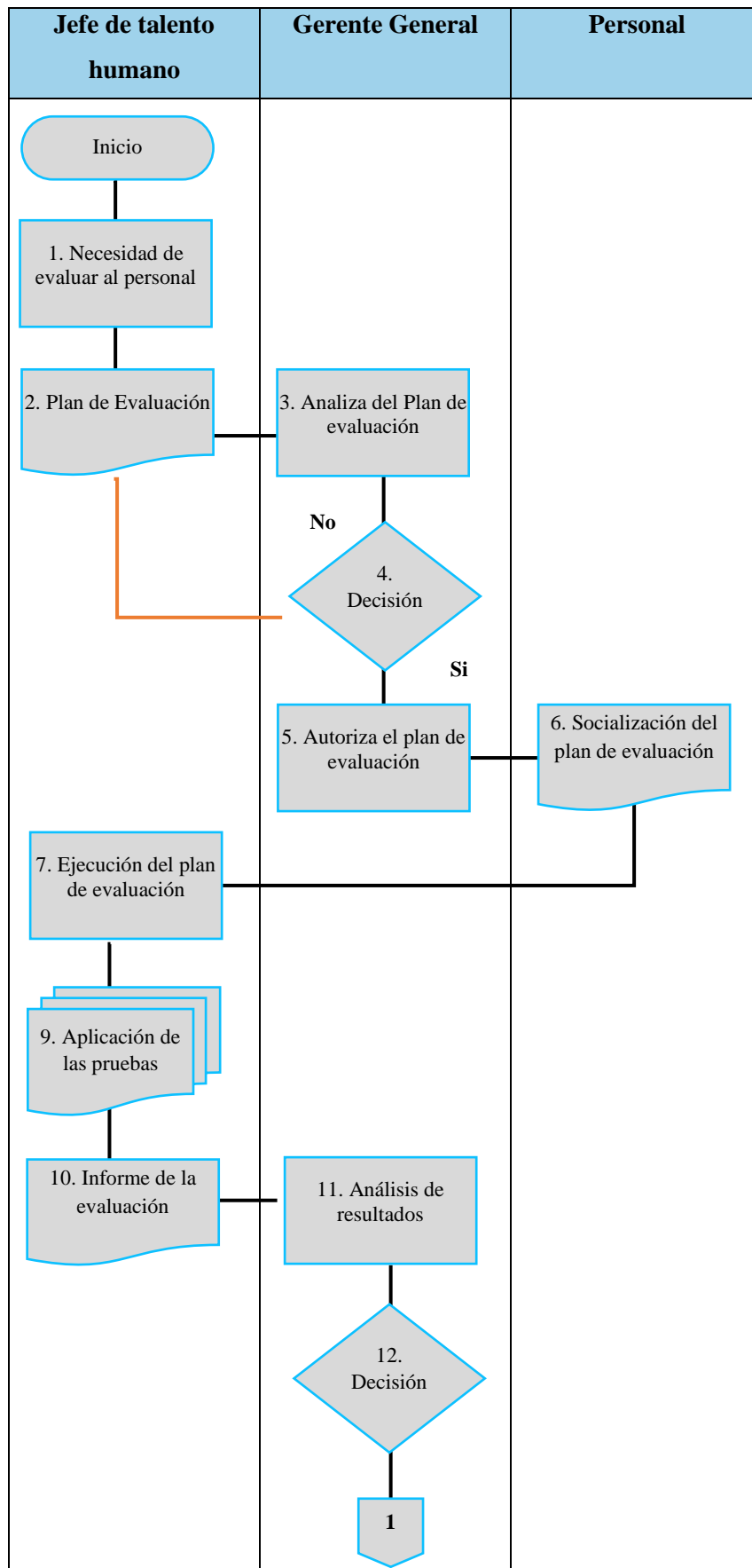


Gráfico 25-3: Capacitación al personal
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 32-3: Procedimiento de capacitación del personal

Responsable	<p>Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas:</p> <p>Gerente General</p> <p>Jefe de Talento Humano</p> <p>Personal</p>
Actividades	<p>Partiendo de los perfiles de cada puesto de trabajo se define las necesidades de capacitación mediante un plan que deber ser presentado para su revisión y posterior aprobación.</p> <p>Una vez autorizado se procede a notificar de manera formal a los empleados, quienes deben asistir y aprobar las capacitaciones, dichos documentos serán entregados para su inclusión en los expedientes de cada persona.</p> <p>Se emite un informe sobre el plan de capacitación donde se destaca principalmente los resultados que son puesto a consideración de la máxima autoridad para su posterior archivo documental.</p>
Controles	<p>Plan de capacitación</p> <p>Certificados de asistencia y aprobación a las capacitaciones</p> <p>Informe del plan de capacitación.</p>
Políticas	<p>La empresa Tierra deberá mantener un plan de capacitación que debe ser aprobado por la Gerencia, se incluirá al personal sea como principal o como receptor de la información.</p>

Elaborado por: Tarabata M. 2021



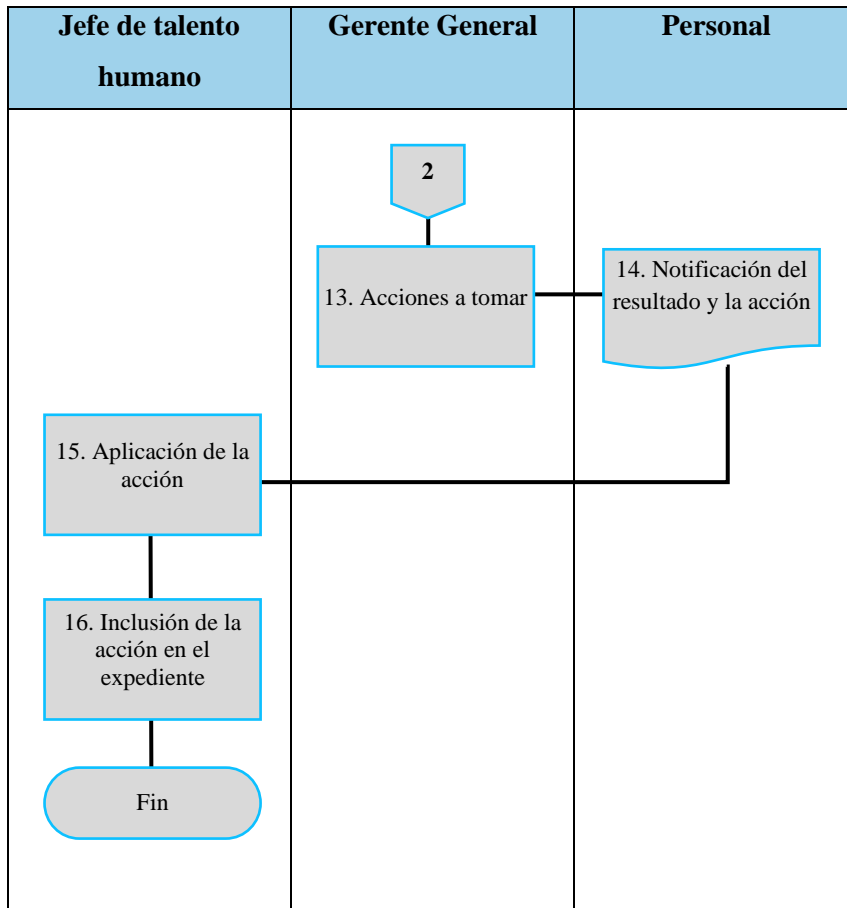


Gráfico 26-3: Evaluación al personal
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 33-3: Procedimiento de evaluación del personal

Responsable	<p>Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas:</p> <p>Gerente General</p> <p>Jefe de Talento Humano</p> <p>Personal</p>
Actividades	<p>Se elabora un plan de evaluación que será aplicado en la empresa Tierra a la totalidad del personal para su revisión y posterior aprobación.</p> <p>Una vez autorizado se procede a notificar de manera formal a los empleados, definiéndose el tipo de prueba a ser aplicada.</p> <p>Una vez aplicada la evaluación se emitirá un informe que será analizado para tomar una decisión de las cuales se desprende acción para corregir los hechos presentados.</p> <p>Se notificará a los empleados involucrados, los resultados se incluirán en los expedientes del personal.</p>
Controles	<p>Plan de evaluación</p> <p>Pruebas</p> <p>Resultados de la evaluación</p> <p>Informe de evaluación.</p>
Políticas	<p>Se deberá aplicar evaluaciones a la totalidad del personal, los resultados deben ser analizados e incluidos en sus expedientes personales podrá incluir en los ascensos o despidos si fuese el caso.</p>

Elaborado por: Tarabata M. 2021

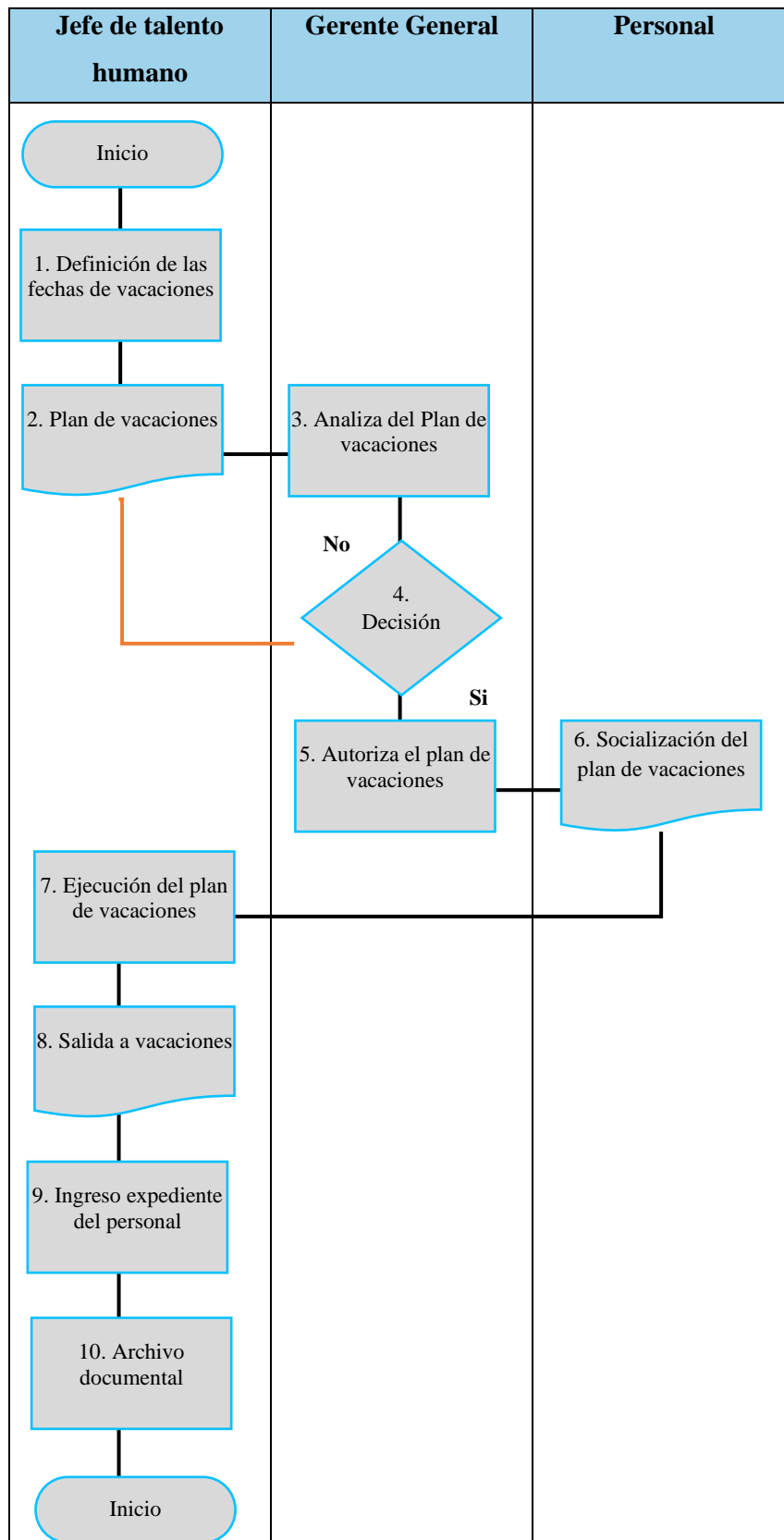


Gráfico 27-3: Vacaciones del personal
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 34-3: Procedimiento de vacaciones

Responsable	<p>Intervienen en este proceso con firmas de responsabilidad, revisión y aprobación las siguientes personas:</p> <p>Gerente General</p> <p>Jefe de Talento Humano</p> <p>Personal</p>
Actividades	<p>En base a las temporadas altas de ventas se elaborará un plan de vacaciones, donde se incluye a la totalidad del personal, dicho plan será</p> <p>Se socializa el plan de vacaciones al personal de forma oficial, cuando se ejecute el plan se firmará la salida de la información, se incluirá en los expedientes personales y posteriormente se mantendrá en un archivo documental.</p>
Controles	<p>Plan de vacaciones</p> <p>Salida a vacaciones.</p>
Políticas	<p>Los empleados tienen derecho a las vacaciones por ende se deben otorgar, una vez dadas se realizara el registro en los expediente de cada una de las personas</p>

Elaborado por: Tarabata M. 2021

MODELOS DE MECANISMOS DE EVALUACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Responsable	Marlene Tarabata
Aprobado	Carlos Tierra
Objetivo	Establecer Los mecanismos para posteriores evaluaciones al personal que labora en la empresa Tierra y de esta manera identificar las deficiencias y las acciones para poder superar resultados negativos.
Política principal	Una vez al año se aplicará una evaluación al personal dichos resultados se incluirán en su expediente incluido la acción que origine este proceso.

Andrés (Andrés, 2020), definimos: “la evaluación del desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra”.

Tabla 35-3: Ficha de Evaluación Gerente

Puesto de trabajo:		Gerente General	Fecha:		Responsable:				
No.	Funciones	Resultado					Observación		
		1	2	3	4	5			
1	Se encarga de la administración general de los recursos por ende realiza una planificación anual y los controles para su cumplimiento.								
2	Efectúa negociaciones con los proveedores procurando las mejores condiciones para la empresa.								
3	Resuelve los conflictos tanto con proveedores como con clientes.								
4	Solicita, revisa y aprobar los estados financieros.								
5	Efectúa controles a los recursos líquidos de la empresa.								
6	Coordina la promoción y publicidad con el proveedor de este servicio.								
7	Negocia y solicita servicios financieros a las instituciones del sistema financiero a las que pertenece.								
8	Coordina los estudios de mercado y acciones para medir las tendencias y satisfacción de los clientes.								
9	Contrata al personal según los requerimientos respaldados para esta acción.								
10	Efectúa controles al personal que labora en la empresa.								
11	Organiza eventos de difusión en la empresa enfocados a crear un ambiente adecuado para el trabajo.								
12	Aprueba los planes de capacitación, vacaciones y desempeño del personal.								
	Competencias / Comunicación								
13	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo								
14	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información								
15	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera								

16	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad						
	Competencia / Trabajo en equipo						
17	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo						
18	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones						
	Competencia / Resolución de problemas						
19	Cuando se reportan inconsistencias en la información						
20	Se toman acciones de control a los procesos de su área.						
	Competencia / Mejora continua						
21	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella						
22	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
23	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
24	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
25	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
26	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 36-3: Ficha de Evaluación Jefe de talento humano

Puesto de trabajo:		Jefe de talento humano	Fecha:		Responsable:				
No.	Funciones	Resultado					Observación		
		1	2	3	4	5			
1	Encargado de la administración de talento humano para cumplir con las actividades definidas por puesto de trabajo.								
2	Aplicar el proceso de contratación al personal temporal o permanente.								
3	Elaborar y aplicar los planes de capacitación, vacaciones y evaluación al desempeño laboral.								
4	Mantener actualizado el reglamento interno de trabajo.								
5	Aplicar la normativa de la empresa a fin de garantizar los derechos y obligaciones de la empresa.								
6	Coordina la promoción y ascenso del personal.								
7	Aportan en la actualización de los manuales internos de la empresa.								
8	Aplicar acciones de supervisión al personal que labora en la empresa.								
9	Notificar de manera escrita cuando se presente problemas con los empleados que afectan los recursos de la empresa.								
10	Elaborar los informes de horas de trabajo para la elaboración del rol de pagos.								
11	Mantener un archivo ordenado de los actos administrativos del personal.								
	Competencias / Comunicación								
12	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo								
13	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información								
14	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera								
15	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad								
	Competencia / Trabajo en equipo								

16	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo						
17	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones						
	Competencia / Resolución de problemas						
18	Cuando se reportan inconsistencias en la información						
19	Se toman acciones de control a los procesos de su área.						
	Competencia / Mejora continua						
20	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella						
21	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
22	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
23	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
24	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
25	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 37-3: Ficha de Evaluación Contador

Puesto de trabajo:		Contador	Fecha:			Responsable:				
No.	Funciones	Resultado					Observación			
		1	2	3	4	5				
1	Se encarga de mantener actualizado el sistema contable de la empresa Tierra.									
2	Revisar los documentos que sustentan las operaciones económicas y financieras de la empresa.									
3	Realizar los controles de los activos líquidos como son conciliaciones bancarias.									
4	Efectuar las constataciones físicas tanto a los inventarios como a los activos fijos de la empresa.									
5	Realizar los roles de pago de los empleados.									
6	Coordinar los pagos con los clientes de la empresa entregando los respectivos recibos de pagos si es necesario.									
7	Elaborar y aplicar un cronograma de pago a los proveedores de la empresa.									
8	Elaborar y presentar las declaraciones exigidas por los organismos de control.									
9	Presentar los estados financieros cuando sean solicitados por la gerencia o terceros.									
10	Aplicar evaluaciones financieras con su respectivo informe para la toma de decisiones.									
11	Supervisar el trabajo del bodeguero en lo referente al control de inventarios.									
12	Mantener un archivo documental ordenado cronológicamente para que puedan ser evaluadas en posteriores auditorías.									
	Competencias / Comunicación									
13	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo									
14	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información									
15	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera									
16	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad									

	Competencia / Trabajo en equipo						
17	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo						
18	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones						
	Competencia / Resolución de problemas						
19	Cuando se reportan inconsistencias en la información						
20	Se toman acciones de control a los procesos de su área.						
	Competencia / Mejora continua						
21	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella						
22	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
23	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
24	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
25	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
23	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 38-3: Ficha de Evaluación Jefe de ventas

Puesto de trabajo:		Jefe de ventas	Fecha:		Responsable:				
No.	Funciones	Resultado					Observación		
		1	2	3	4	5			
1	Realizar estudios de mercado o sondeos de opinión para determinar las tendencias de los clientes y personas en general.								
2	Coordina el trabajo con el personal de su área procurando llegar a las metas previstas para el período fiscal.								
3	Diseñar las estrategias de comercialización a ser aplicadas.								
4	Elaborar actividades de promoción y publicidad a fin de incrementar las ventas de la empresa.								
5	Efectuar las acciones propias del merchandising.								
6	Supervisar las actividades de los vendedores de la empresa.								
7	Emitir informes donde se definan las comisiones si es el caso.								
8	Participar activamente en la negociación con clientes y proveedores.								
9	Mediante indicadores establecer la satisfacción de los clientes.								
10	Atender el buzón de quejas y sugerencias.								
11	Organiza eventos de difusión en la empresa								
12	Encargarse del marketing digital de la empresa Tierra.								
	Competencias / Comunicación								
	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo								
13	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información								
14	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera								
15	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad								

	Competencia / Trabajo en equipo						
16	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo						
17	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones						
	Competencia / Resolución de problemas						
18	Cuando se reportan inconsistencias en la información						
19	Se toman acciones de control a los procesos de su área.						
	Competencia / Mejora continua						
20	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella						
21	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
22	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
23	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
24	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
25	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 39-3: Ficha de Evaluación Secretaria

Puesto de trabajo:		Secretaria	Fecha:		Responsable:				
No.	Funciones	Resultado					Observación		
		1	2	3	4	5			
1	Se encarga de la correspondencia interna y externa de la empresa.								
2	Registra los ingresos y las salidas del personal.								
3	Apoya en los procesos de contratación de personal.								
4	Administra los fondos de caja chica a su cargo.								
5	Se encarga de atender a los clientes y proveedores cuando visitan la empresa.								
6	Coordina con el encargado del talento humano los eventos de motivación.								
7	Organiza eventos de difusión en la empresa.								
	Competencias / Comunicación								
8	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo								
9	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información								
10	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera								
11	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad								
	Competencia / Trabajo en equipo								
12	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo								
13	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones								
	Competencia / Resolución de problemas								
14	Cuando se reportan inconsistencias en la información								
15	Se toman acciones de control a los procesos de su área.								
	Competencia / Mejora continua								

16	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella						
17	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
18	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
19	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
20	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
21	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 40-3: Ficha de Evaluación Bodeguero

Puesto de trabajo:		Bodeguero	Fecha:		Responsable:				
No.	Funciones	Resultado					Observación		
		1	2	3	4	5			
1	Determinar las necesidades de productos para mantener productos disponibles para la venta.								
2	Realizar el registro de los movimientos en los respectivos kardex del sistema interno.								
3	Establecer los códigos para cada uno de los productos que posee la empresa.								
4	Previo al ingreso de la bodega se revisarán que los productos cumplan con las características pactadas								
5	Realizar la constatación física de los inventarios que posee la empresa Tierra.								
6	Emisión de informes sobre las existencias en los inventarios.								
7	Mantener un archivo ordenado de los documentos que sustentan los movimientos de los inventarios.								
8	Apoyar en los procesos contables relacionados con la administración de los inventarios.								
9	Reportar las perdidas en el momento de su ocurrencia.								
	Competencias / Comunicación								
10	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo								
11	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información								
12	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera								
13	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad								
	Competencia / Trabajo en equipo								
14	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo								
15	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones								

	Competencia / Resolución de problemas						
16	Cuando se reportan inconsistencias en la información						
17	Se toman acciones de control a los procesos de su área.						
	Competencia / Mejora continua						
18	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella						
19	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
20	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
21	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
22	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
23	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 41-3: Ficha de Evaluación Vendedores

Puesto de trabajo:		Vendedores	Fecha:		Responsable:				
No.	Funciones	Resultado					Observación		
		1	2	3	4	5			
1	Colocar los productos en las perchas respetando la disposición dada por el Jefe de Ventas.								
2	Ayudar a los clientes con sus pedidos, dándoles varias alternativas a fin de mejorar los ingresos de la empresa.								
3	Reportar los daños y pérdidas de los inventarios.								
4	Registrar las ventas en el sistema de facturación para su posterior cubro.								
5	Informar al superior inmediato si se presentan problemas con el proceso de venta.								
6	Realizar actividades de asesoramiento de los productos de la empresa Tierra.								
	Competencias / Comunicación								
10	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo								
11	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información								
12	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera								
13	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad								
	Competencia / Trabajo en equipo								
14	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo								
15	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones								
	Competencia / Resolución de problemas								
16	Cuando se reportan inconsistencias en la información								
17	Se toman acciones de control a los procesos de su área.								
	Competencia / Mejora continua								

18	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella						
19	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
20	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
21	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
22	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
23	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 42-3: Ficha de Evaluación Cajero

Puesto de trabajo:		Cajero	Fecha:			Responsable:				
No.	Funciones	Resultado					Observación			
		1	2	3	4	5				
1	Recaudar los recursos por efectos de la comercialización de los productos de la empresa Tierra.									
2	Apoyar en el proceso de comercialización.									
3	Consolidar la venta en el sistema informático.									
4	Mantener un archivo ordenado de los documentos de venta.									
5	Informar cualquier novedad a su jefe inmediato para que se tomen las medidas correctivas a tiempo.									
	Competencias / Comunicación									
6	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo									
7	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información									
8	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera									
9	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad									
	Competencia / Trabajo en equipo									
10	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo									
11	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones									
	Competencia / Resolución de problemas									
12	Cuando se reportan inconsistencias en la información									
13	Se toman acciones de control a los procesos de su área.									
	Competencia / Mejora continua									
14	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella									

15	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
16	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
17	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
18	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
19	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 43-3: Ficha de Evaluación Servicios generales

Puesto de trabajo:		Servicios Generales	Fecha:		Responsable:					
No.	Funciones	Resultado					Observación			
		1	2	3	4	5				
1	Mantener las instalaciones limpias.									
2	Si fuese necesario realizará la actividad de mensajería.									
3	Informar cuando se presenten problemas que afecten el cumplimiento de las actividades.									
	Competencias / Comunicación									
4	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo									
5	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información									
6	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera									
7	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad									
	Competencia / Trabajo en equipo									
8	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo									
9	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones									
	Competencia / Resolución de problemas									
10	Cuando se reportan inconsistencias en la información									
11	Se toman acciones de control a los procesos de su área.									
	Competencia / Mejora continua									
12	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella									
13	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento									
14	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.									
	Competencia / Pensamiento estratégico									
15	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal									
16	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial									
17	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales									
	Total									

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Tabla 44-3: Ficha de Evaluación Guardia de seguridad

Puesto de trabajo:	Guardia de seguridad	Fecha:		Responsable:						
No.	Funciones				Resultado					Observación
					1	2	3	4	5	
1	Aplicar las acciones de bioseguridad.									
2	Vigilar los recursos de la empresa									
3	Notificar si se presentan problemas de seguridad de manera inmediata.									
4	Apoyar en las actividades solicitadas por la gerencia siempre y cuando no interfiera con el desarrollo de sus actividades primordiales.									
	Competencias / Comunicación									
5	Se ha definido la información que es responsabilidad del puesto de trabajo									
6	Conoce la línea jerárquica para la entrega de la información									
7	Se efectúan reuniones periódicas para dar a conocer los cambios contables en la institución financiera									
8	Cuando se entrega la información al principal se presenta con firmas de responsabilidad									
	Competencia / Trabajo en equipo									
9	Conocen a los empleados que laboran en su área de trabajo									
10	Cumplen con lo dispuesto en el manual de funciones									
	Competencia / Resolución de problemas									
11	Cuando se reportan inconsistencias en la información									
12	Se toman acciones de control a los procesos de su área.									
	Competencia / Mejora continua									
13	Se realizan acciones de supervisión para identificar cuellos de botella									

14	Los reportes son entregados a los empleados para que conozcan su rendimiento						
15	Se incentiva el trabajo en conjunto y coordinado en el área.						
	Competencia / Pensamiento estratégico						
16	Conocen los objetivos y metas empresariales a cumplirse en un período fiscal						
17	Desde su puesto de trabajo aporta al crecimiento empresarial						
18	Se evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales						
	Total						

Elaborado por: Tarabata M. 2021

- **Modelo de Indicadores de gestión**

Tabla 45-3: Modelo de Indicadores de gestión

Planes	$\text{Plan de capacitación} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}} * 100$ $\text{Plan de evaluación} = \frac{\text{Personal evaluado}}{\text{Total personal}} * 100$ $\text{Plan de vacaciones} = \frac{\text{Personal con vacaciones}}{\text{Total personal}} * 100$
Rendimiento	$\text{Ventas planificadas} = \frac{\text{Ventas alcanzadas}}{\text{Ventas planificadas}} * 100$ $\text{Clientes planificadas} = \frac{\text{Clientes alcanzadas}}{\text{Clientes planificadas}} * 100$
Satisfacción	$\text{Clientes con quejas} = \frac{\text{Clientes con quejas}}{\text{Total de clientes}} * 100$ $\text{Clientes con sugerencias} = \frac{\text{Clientes con sugerencias}}{\text{Total de clientes}} * 100$

Fuente: Salazar (2020, págs. 1 - 2)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

MODELOS DE MECANISMOS DE EVALUACIÓN GESTIÓN FINANCIERA



Responsable	Marlene Tarabata
Aprobado	Carlos Tierra
Objetivo	Establecer los mecanismos para la evaluación financiera de la empresa Tierra para identificar efectos negativos en el manejo de los recursos financieros y económicos.
Política principal	Se aplicarán evaluaciones a los estados financieros mediante análisis e indicadores financieros para obtener información para la toma de decisiones.

Plan

En esta evaluación se aplicará a los estados financieros cuando sea necesario tomar una decisión que implique una inversión y un costo en un determinado período. Participaran activamente en este punto el personal del área financiera bajo la supervisión de la Gerencia.

Mecanismos de evaluación

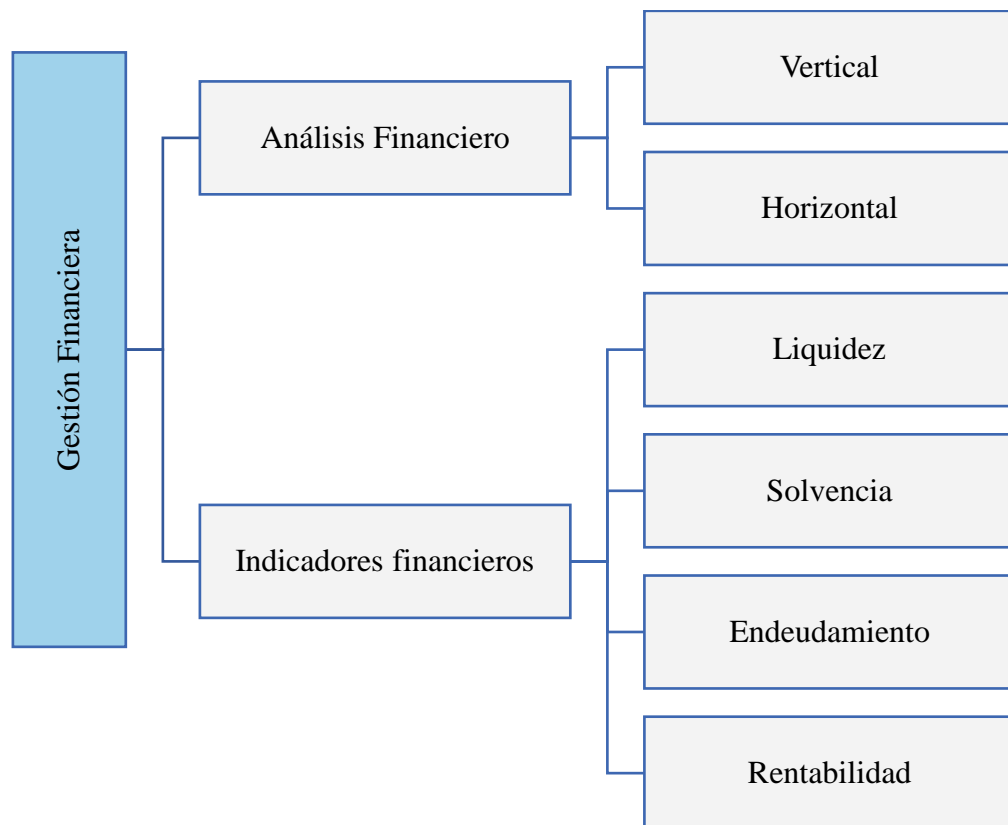


Gráfico 28-3: Gestión Financiera

Fuente: Estupiñan. R, (2020)

Elaborado por: Tarabata M. 2021

Información necesaria para la gestión financiera serán los estados financieros, los mismos que se entregarán a la administración cada trimestre para su evaluación o cuando sean solicitados por los propietarios.

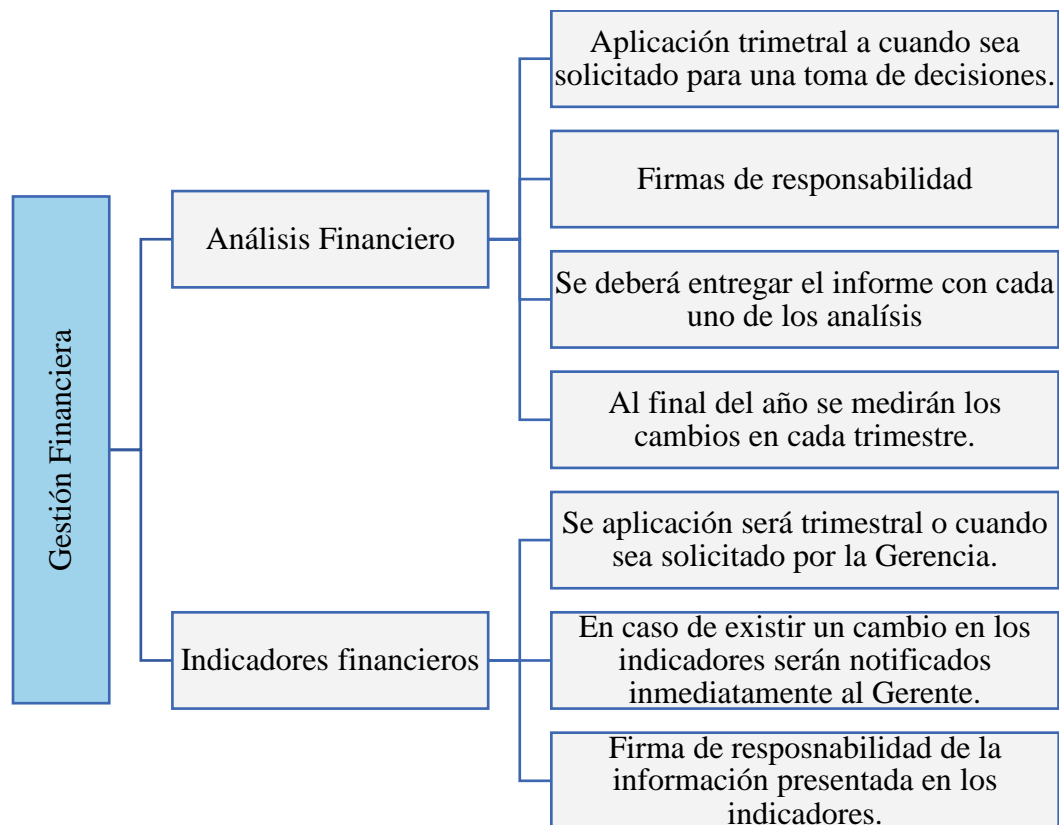


Gráfico 29-3: Parámetros de aplicación de la Gestión Financiera
 Elaborado por: Tarabata M. 2021

- **Estado de situación financiera**

Se incluyen los activos, pasivos y patrimonio que posee la empresa, se mantendrá bajo la estructura definida en el sistema contable que posee la empresa.

- **Estado de pérdidas y ganancias**

Se considerarán los ingresos ordinarios, provenientes de las ventas, los extraordinarios definidos por variaciones en la cuenta caja u otros debidamente justificados, mientras que los gastos deben tener relación directa con el giro del negocio presentando un documento que respalde la transacción y que cumpla con las características definidas por los organismos reguladores.

- **Estado de cambio patrimonial**

Es importante este tipo de estado pues presenta el cambio que ha tenido el patrimonio a través del tiempo, las cuentas que pueden variar están las utilidades o reservas.

- **Notas aclaratorias**

Es importante incluir notas aclaratorias de las cuentas que presentan cambios directos a través del tiempo y que incluyen varios factores como son: los inventarios, clientes, proveedores u otros, se deberán sustentar en informes de dichas cuentas que deben incluir firmas de responsabilidad.

- **Análisis Financiero Vertical**

Determina el porcentaje que representa cada cuenta en un mismo periodo para establecer los puntos críticos a ser evaluados, por la actividad que realiza la empresa los mayores porcentajes deben estar en los inventarios y los activos líquidos pues se dedican a la comercialización de productos.

- **Análisis Financiero Horizontal**

Permite conocer el incremento o decremento de las cuentas a través del tiempo es necesario para la definición de metas de ventas, y se analizan los valores para establecer el porqué de las variaciones.

Tabla 46-3: Modelo de Indicadores financieros

Liquidez	<p>Liquidez Corriente</p> <p>Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.</p> $Liquidez\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$ <p>El indicador corriente debe ser superior a 1, considerándose optimo superior a 1.1, de existir valores inferiores se notificará al representante legal para que se cambien las estrategias de ventas.</p> <p>Prueba Ácida</p> <p>Es un indicador más riguroso, verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes.</p> $Prueba\ ácida = \frac{Activo\ Corriente - Inventarios}{Pasivo\ Corriente}$ <p>Se estima que debe ser igual o superior a uno; es decir, pueden cubrir sus deudas de manera inmediata, para la administración de la empresa se espera que llegue a 1.1.</p>
Solvencia	<p>Endeudamiento del Activo</p> <p>Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.</p> $Endeudamiento\ Activo = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$

	<p>Define el valor de activo que está comprometido con las deudas de la empresa debe ser inferior a uno, se espera que llegue a 0.5 máximo, es decir, existe activos dentro del control de la entidad.</p> <p>Endeudamiento Patrimonial</p> <p>Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.</p> $\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ <p>El valor debe ser inferior uno, en este caso se espera que estese comprometido el 50% del total del patrimonio, por lo que debe llegar a 0.50.</p> <p>Endeudamiento del Activo Fijo</p> <p>Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa.</p> $\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$ <p>En el endeudamiento de los activos fijos se espera que llegue a uno como parámetro para considerarlos óptimos.</p> <p>Apalancamiento</p> <p>Determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.</p> $\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ <p>El indicador debe ser uno o superior a uno, para considerarlos óptimos deben superara a la unidad.</p>
Rentabilidad	<p>Rentabilidad neta del activo (Dupont)</p> <p>Muestra la capacidad del activo para producir utilidades.</p> $\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{Activo Total}}$

La rentabilidad neta del activo debe ser de al menos 20% sobre el total de las ventas, esto quiere decir que los bienes de la empresa han generado utilidades.

Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas.

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

En lo referente a la rentabilidad bruta debe ser superior al 30%, para que pueda cubrir los gastos y mantener una utilidad neta de la empresa.

Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas.

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

El margen operacional permitido debe ser de más de 25%, se relacionada directamente con las actividades empresariales.

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

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

Se relaciona este indicador con las utilidades que general las ventas, se espera que llegue al 20%, pues se espera ganar estos valores por las actividades desarrolladas.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital

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

En este indicador se relaciona la rentabilidad de las operaciones con el patrimonio empresarial, debe ser superior a 30%, pues el patrimonio debe ser capaz de generar recursos mediante las ventas.

CONCLUSIONES

- Una vez realizado el diagnóstico mediante la matriz FODA, se pudo establecer que no cuentan con una filosofía empresarial por ende se desconoce a los que se dedican y donde pretenden llegar con su trabajo coordinado, tampoco se han establecido responsabilidades y actividades de cada uno de los procesos; por ende, no se pueden evaluar su cumplimiento y tomar medidas correctivas partiendo de estos resultados.
- No cuentan con instrumentos que permitan el direccionamiento de la gestión administrativa y la administración del talento humano; por ende, se reporta duplicidad de funciones y abandono de otros, no se pueden tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar los rendimientos actuales, tampoco se han establecido mecanismos de evaluación para el personal y sus competencias.
- En lo referente a la gestión financiera no se cuenta con estados financieros para su análisis, solo se presentan declaraciones a los organismos de control, tampoco se han aplicado indicadores financieros para medir el rendimiento de la empresa.

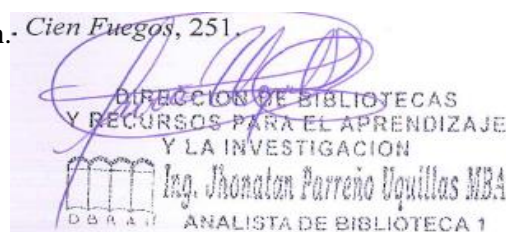
RECOMENDACIONES

- Se debe socializar las herramientas de la gestión administrativa y financiera a la totalidad de personas que laboran en la empresa con la finalidad de poner en práctica las funciones y procesos enfocados al cumplimiento de los objetivos anuales fijados por la administración central.
- Implementar la gestión administrativa, partiendo de la notificación de los empleados de sus competencias, posteriormente se darán a conocer los procesos y los mecanismos de evaluación a ser aplicados cada uno de los períodos a fin de alcanzar con los objetivos previstos.
- Elaborar anualmente los estados financieros para la aplicación de indicadores financieros y la generación de informes necesarios para la toma de decisiones procurando datos confiables para el emprendimiento de nuevas actividades.,

BIBLIOGRAFÍA

- Abdon, M., & Arato, F. (2020). Análisi y decripción de puestos, definiciones de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Espresso Alex S.R.L. *Instituto Universitario Aeronautico*, 20.
- Aguilar, C., Palomino, G., & Rodriguez, M. (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina*, 5 - 6.
- Andrés, Á. (2020). *¿Qué es una evaluación del desempeño?* Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Armida, M. (2021). *¿Qué contiene el manual de funciones?* *ALEPH*, 1.
- Bagua, I. (2019). *Diseño de un modelo de gestión, administrativo y financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13610>
- Catagña, J. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11684>
- Chávez, S., & Gamboa, J. (2020). *Gestión financiera empresarial*. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202017/LIBRO%205%20GESTION%20F.%2000K.pdf>
- Coronel, D., Caruche, D., Rodríguez, L., & Saca, J. (2018). *Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas Orenses*. Obtenido de <file:///C:/Users/C&D/Downloads/DialnetLaIncidenciaDelUsoDeUnManualDeFuncionesEnLasMicroY-6828556.pdf>
- Estupiñan, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- González, S., Viterí, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la ciudad de Quedo. *SciELO*, 33.
- Grefa, L. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativa – financiera para la Asociación de Servicios Turísticos Llushan Pimpillitu (Mariposa Azul) “ASERTULLUPI” del cantón Tena, provincia Napo, año 2019*. (Trabajo de titulación, ESPOCH). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14031>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Universidad Libre*, 186.
- ISO 9001 - 2015. (2018). *Nueva ISO 9001 - 2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>

- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión del futuro*, 7.
- Meire Com. (2018). *Diagrama de Flujo (Flujograma) de Proceso*. Obtenido de <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Mejía , T. (2021). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas. *Las ciencias*, 952.
- Morales, A., & Morales, J. (2016). *Administración financiera*. México: Patria.
- Pacheco, J. (2017). *Significado de los símbolos de diagrama de flujo de procesos* . Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/significado-simbolos-diagrama-flujo/>
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivos e inductivos para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Scielo*, 13 - 14.
- Quiroa, M. (2020). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Quiroga, F. (2020). *Gestión Administrativa: Concepto y Beneficios*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/gestion-administrativa-concepto-y-beneficios/>
- Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher*, 192.
- Rus, E. (2020). *Organigrama estructural*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-estructural.html>
- Salas, D. (2019). *Investigación Bibliográfica*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>
- Salazar, F. (2020). Tips para construir indicadores de gestión. *Gestión digital*, 1 - 2.
- Sánchez, J. (2020). *Control Administrativo* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/control-administrativo.html>
- Silva , H. (2021). Organigramas: la importancia de la sectorización y la definición de cargos y funciones en las empresas. *Nucleo do conhecimento*, 3 - 9.
- Suárez, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *POCAIP*, 45.
- Superintendencia de Compañías. (2011). *Indicadores Financieros*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Redalyc*, 56 - 57.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración* . México: CIECAS.
- Vázquez, J. (2016). *Enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/Ingjuancarlos01/enfoque-cuantitativo-cualitativo-y-mixto>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Cien Fuegos*, 251.



ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Establecer si es necesario un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para la empresa “Tierra” donde se elaboran de instrumentos administrativos para el mejoramiento del control financiero y la eficiencia administrativa de la misma.

Instrucciones:

- Lea con atención.
- Sus respuestas deben ser apegadas a la realidad de la empresa.

1. ¿La empresa Tierra cuenta con misión, visión y objetivos empresariales?

Si	
No	

2. ¿Posee una estructura orgánica funcional donde se definen las líneas jerárquicas?

Si	
No	

3. ¿Posee un reglamento interno donde se definen derechos y obligaciones de los trabajadores y el empleado?

Si	
No	

4. **¿Se han aplicado evaluaciones al desempeño laboral de los empleados?**

Si	
No	

5. **¿Cuentan con un manual de procesos y procedimientos para la gestión administrativa?**

Si	
No	

6. **¿Se ha aplicado un diagnóstico general de la empresa Tierra?**

Si	
No	

7. **¿En lo referente a la gestión financiera se aplica un análisis financiero?**

Si	
No	

8. **¿Previo a la toma de decisiones se aplican indicadores financieros?**

Si	
No	

9. **¿Se realizan proyecciones financieras anualmente?**

Si	
No	

10. **¿Considera necesario la aplicación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Tierra?**

Si	
No	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



espo ch

**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: 11 / 11 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: MARLENE ELIZABETH TARABATA TIERRA.
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
Carrera: FINANZAS.
Título a optar: INGENIERÍA 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

1805-DBRA-UTP-2022