



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

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-  
FINANCIERO PARA EL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN  
ANTONIO UBICADA EN LA PROVINCIA DE CAÑAR PERÍODO  
2021-2023.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**JEANETH VERÓNICA QUINDI CAIZAN**

Riobamba – Ecuador

2023



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

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-  
FINANCIERO PARA EL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN  
ANTONIO UBICADA EN LA PROVINCIA DE CAÑAR PERÍODO  
2021-2023.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** JEANETH VERÓNICA QUINDI CAIZAN

**DIRECTOR:** Ing. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Jeaneth Verónica Quindi Caizan

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

Yo, Jeaneth Verónica Quindi Caizan, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como 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, 15 de mayo de 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the author's name.

**Jeaneth Verónica Quindi Caizan**

**CI: 030274279-6**

**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, **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA EL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO UBICADA EN LA PROVINCIA DE CAÑAR PERÍODO 2021-2023**, realizado por la señorita: **JEANETH VERONICA QUINDI CAIZAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Carmen Amelia Samaniego <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 _____	2023-05-15
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 _____	2023-05-15
Ing. Hugo Santiago Trujillo Chávez <b>MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 _____	2023-05-15

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a Dios por estar presente en todos los actos de vida, pero sobre todo por permitirme cumplir una meta más en mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional, quienes han sido un pilar fundamental de ejemplo, perseverancia sacrificio y esfuerzo, a mis hermanos por sus apoyos y enseñanzas, a mi pareja y a mi hija por haberme acompañado durante mi trayectoria académica y haberme brindado su tiempo, carisma y afecto, y finalmente a mis amigos de universidad con quienes con mucha perseverancia y dedicación conseguimos llegar hasta el final y cumplir nuestro tan anhelado objetivo.

Jeaneth

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera Finanzas por brindarme la oportunidad de formar parte de su comunidad estudiantil y formarme para ser un profesional de excelencia, con capacidad de enfrentar un mundo competitivo. De manera especial a mi tribunal por su esfuerzo y dedicación, quienes, con sus conocimientos y experiencia me apoyaron para culminar con éxito mi trabajo de titulación. De la misma manera a la Sra. Fanny Quizhpilema gerente propietaria del Almacén Agropecuario San Antonio quién amablemente me permitió realizar mi trabajo de titulación en su empresa.

Jeaneth

## ÍNDICE DE CONTENIDO

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

### CAPÍTULO I

1. Problema de investigación.....	2
1.1. Planteamiento del problema .....	2
1.2. Formulación del problema .....	3
1.3. Delimitación del problema .....	3
1.4. Justificación.....	3
1.4.1. <i>Justificación teórica</i> .....	3
1.4.2. <i>Justificación metodológica</i> .....	4
1.4.3. <i>Justificación práctica</i> .....	4
1.5. Objetivos .....	5
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	5
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	5
1.6. Antecedentes investigativos.....	5
1.6.1. <i>Análisis FODA de la empresa</i> .....	5
1.6.2. <i>Desarrollo de estrategias</i> .....	7
1.6.3. <i>Análisis financiero de los períodos 2019 – 2020 del almacén agropecuario</i> .....	8
1.6.3.1. <i>Análisis vertical y horizontal del estado de resultados</i> .....	9
1.6.3.2. <i>Análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera</i> .....	11
1.6.3.3. <i>Análisis de los índices financieros aplicados a los Estados Financieros</i> .....	13

### CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO .....	16
2.1. Finanzas .....	16
2.2. Modelo de gestión.....	16
2.3. Etapas de un modelo de gestión .....	17
2.4. Gestión financiera .....	17
2.5. Importancia de la gestión financiera .....	18
2.6. Papel de la gestión financiera.....	19

2.7.	<b>Principios de la gestión financiera</b> .....	19
2.8.	<b>Objetivo financiero</b> .....	19
2.9.	<b>Manual de gestión financiera</b> .....	20
2.10.	<b>Estados financieros</b> .....	20
2.11.	<b>Análisis financiero</b> .....	21
2.11.1.	<i>Análisis horizontal</i> .....	21
2.11.2.	<i>Análisis vertical</i> .....	21
2.11.3.	<i>Indicadores financieros</i> .....	22
2.12.	<b>Gestión administrativa</b> .....	23
2.13.	<b>Principios de la gestión administrativa</b> .....	23
2.14.	<b>Beneficios de una gestión administrativa</b> .....	24
2.15.	<b>Modelo de gestión administrativa</b> .....	25
2.16.	<b>Proceso administrativo</b> .....	25
2.16.1.	<i>Fases del proceso administrativo</i> .....	25
2.17.	<b>Manuales administrativos</b> .....	27
2.18.	<b>Marco conceptual</b> .....	27
2.18.1.	<i>Gestión</i> .....	27
2.18.2.	<i>Rentabilidad</i> .....	27
2.18.3.	<i>Maximización</i> .....	28
2.18.4.	<i>Eficacia</i> .....	28
2.18.5.	<i>Eficiencia</i> .....	28
2.18.6.	<i>Estrategia</i> .....	28
2.19.	<b>Hipótesis o idea por defender</b> .....	28
2.19.1.	<i>Idea por defender</i> .....	28
2.20.	<b>Variables</b> .....	29
2.20.1.	<i>Variable independiente</i> .....	29
2.20.2.	<i>Variable dependiente</i> .....	29

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	30
3.1.	<b>Modalidad o enfoque de investigación</b> .....	30
3.2.	<b>Tipo de investigación</b> .....	30
3.2.1.	<i>Investigación documental</i> .....	30
3.2.2.	<i>Investigación de campo</i> .....	31
3.2.3.	<i>Investigación descriptiva</i> .....	31
3.3.	<b>Métodos</b> .....	31
3.3.1.	<i>Método analítico</i> .....	31
3.3.2.	<i>Método deductivo</i> .....	32
3.4.	<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	32

3.4.1.	<i>Técnicas</i> .....	32
3.4.2.	<i>Instrumentos</i> .....	32
3.5.	<b>Población y muestra</b> .....	32
3.6.	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	33
3.6.1.	<i>Resultados de la encuesta realizada al personal del almacén</i> .....	33
3.6.2.	<i>Resultados del cuestionario aplicado a la gerente del almacén</i> .....	43
3.6.3.	<i>Determinación del problema diagnóstico</i> .....	44
3.6.4.	<i>Verificación de la idea a defender</i> .....	45

## CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	46
4.1.	<b>Título</b> .....	46
4.2.	<b>Antecedentes de la propuesta</b> .....	46
4.3.	<b>Justificación</b> .....	46
4.4.	<b>Objetivos</b> .....	47
4.4.1.	<i>Objetivo general</i> .....	47
4.4.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	47
4.5.	<b>Etapas del proceso administrativo</b> .....	47
4.6.	<b>Etapas de la gestión financiera</b> .....	48
4.7.	<b>Propuesta del modelo de gestión para el almacén agropecuario San Antonio</b> .....	49
4.8.	<b>Gestión administrativa</b> .....	49
4.8.1.	<i>Desarrollo de la misión de la empresa</i> .....	49
4.8.2.	<i>Desarrollo de visión de la empresa</i> .....	50
4.8.3.	<i>Desarrollo de valores empresariales</i> .....	50
4.8.4.	<i>Desarrollo de principios empresariales</i> .....	51
4.8.5.	<i>Desarrollo del organigrama de la empresa</i> .....	52
4.8.6.	<i>Desarrollo de políticas</i> .....	53
4.8.7.	<i>Políticas de talento humano</i> .....	53
4.8.7.1.	<i>Políticas de reclutamiento</i> .....	53
4.8.7.2.	<i>Políticas de selección</i> .....	54
4.8.7.3.	<i>Políticas de contratación</i> .....	54
4.8.7.4.	<i>Inducción y capacitación</i> .....	55
4.8.7.5.	<i>Políticas de Bienestar e Incentivos</i> .....	55
4.8.7.6.	<i>Políticas de los recursos materiales</i> .....	55
4.9.	<b>Manual administrativo</b> .....	57
4.9.1.	<i>Propuesta de un manual de funciones</i> .....	57
4.9.2.	<i>Estructura del manual de funciones</i> .....	59
4.9.3.	<i>Manual de procedimientos administrativo</i> .....	72
4.9.4.	<i>Manual de procedimiento financiero</i> .....	78

<b>4.10. Gestión financiera</b> .....	81
<b>4.10.1. Catálogo de cuentas</b> .....	81
<b>4.10.2. Estados financieros</b> .....	82
<b>4.10.2.1. Estado de Situación Financiera</b> .....	83
<b>4.10.2.2. Estado de resultados</b> .....	86
<b>4.10.2.3. Estado de flujo de efectivo</b> .....	87
<b>4.10.2.4. Estado de cambios en el patrimonio</b> .....	89
<b>4.10.3. Presupuesto</b> .....	91
<b>4.10.3.1. Presupuesto de ingresos</b> .....	91
<b>4.10.3.2. Presupuestos de compras</b> .....	92
<b>4.10.3.3. Presupuesto de gastos</b> .....	93
<b>4.10.4. Análisis financiero</b> .....	94
<b>4.10.5. Métodos de análisis financiero</b> .....	94
<b>4.10.5.1. Análisis estático o vertical</b> .....	94
<b>4.10.5.2. Análisis dinámico u horizontal</b> .....	94
<b>4.10.5.3. Índices financieros</b> .....	95
<b>CONCLUSIONES</b> .....	101
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	102
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Matriz FODA .....	6
<b>Tabla 2-1:</b> Aplicaciones de índices financieros .....	13
<b>Tabla 2-2:</b> Operacionalización de las variables .....	29
<b>Tabla 3-1:</b> Tiempo laborando.....	33
<b>Tabla 3-2:</b> Conocimiento acerca de la misión y visión.....	34
<b>Tabla 3-3:</b> Funciones de los colaboradores.....	35
<b>Tabla 3-4:</b> Desempeño del personal.....	36
<b>Tabla 3-5:</b> Capacitaciones al personal .....	37
<b>Tabla 3-6:</b> Incentivos al personal .....	38
<b>Tabla 3-7:</b> Problemas que presenta.....	39
<b>Tabla 3-8:</b> Ambiente de trabajo en equipo.....	40
<b>Tabla 3-9:</b> Aspectos a mejorar .....	41
<b>Tabla 3-10:</b> Manual de Gestión Administrativo y Financiero .....	42
<b>Tabla 3-11:</b> Cuestionario de entrevista .....	43
<b>Tabla 4-1:</b> Estructura Organizacional del almacén .....	58
<b>Tabla 4-2:</b> Estructura jerárquica con sus respectivos puestos o cargos.....	58
<b>Tabla 4-3:</b> Manual de Funciones Gerente General .....	59
<b>Tabla 4-4:</b> Manual de Funciones Contador/a.....	61
<b>Tabla 4-5:</b> Manual de Funciones secretaria/o .....	63
<b>Tabla 4-6:</b> Manual de Funciones del encargado de compras .....	65
<b>Tabla 4-7:</b> Manual de Funciones del encargado de ventas .....	67
<b>Tabla 4-8:</b> Manual de Funciones del encargado de bodega .....	69
<b>Tabla 4-9:</b> Manual de Funciones del vendedor .....	71
<b>Tabla 4-10:</b> Reclutamiento del personal .....	73
<b>Tabla 4-11:</b> Manual de Procedimiento - Selección del personal.....	74
<b>Tabla 4-12:</b> Manual de Procedimientos - Contratación del Personal.....	75
<b>Tabla 4-13:</b> Manual de Procedimiento - Inducción del personal .....	76
<b>Tabla 4-14:</b> Manual de Procedimientos – Toma de decisiones por el Gerente.....	77
<b>Tabla 4-15:</b> Estado de situación financiera .....	83
<b>Tabla 4-16:</b> Estado de Resultados.....	86
<b>Tabla 4-17:</b> Flujo de efectivo .....	88
<b>Tabla 4-18:</b> Cambios en el Patrimonio .....	90
<b>Tabla 4-19:</b> Presupuesto de ingresos.....	92

<b>Tabla 4-20:</b> Presupuesto de compras .....	92
<b>Tabla 4-21:</b> Presupuesto de gastos .....	93
<b>Tabla 4-22:</b> Índices de liquidez .....	95
<b>Tabla 4-23:</b> Índices de solvencia.....	96
<b>Tabla 4-24:</b> Índices de gestión .....	97
<b>Tabla 4-25:</b> Índices de gestión .....	99

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1:</b>	Análisis vertical y horizontal del estado de resultados, períodos 2019-2020.	9
<b>Ilustración 1-2:</b>	Análisis Vertical y Horizontal del Estado de situación financiera, períodos 2019 - 2020.....	11
<b>Ilustración 2-1:</b>	Indicadores financieros .....	22
<b>Ilustración 3-1:</b>	Tiempo laborando .....	33
<b>Ilustración 3-2:</b>	Conocimiento acerca de la misión y visión.....	34
<b>Ilustración 3-3:</b>	Funciones de los colaboradores.....	35
<b>Ilustración 3-4:</b>	Desempeño del personal.....	36
<b>Ilustración 3-5:</b>	Capacitaciones al personal .....	37
<b>Ilustración 3-6:</b>	Incentivos al personal.....	38
<b>Ilustración 3-7:</b>	Problemas que presenta el almacén.....	39
<b>Ilustración 3-8:</b>	Ambiente de trabajo en equipo.....	40
<b>Ilustración 3-9:</b>	Aspectos a mejorar .....	41
<b>Ilustración 3-10:</b>	Manual de Gestión Administrativo y Financiero .....	42
<b>Ilustración 4-1:</b>	Etapas del proceso administrativo.....	47
<b>Ilustración 4-2:</b>	Fases del proceso administrativo.....	48
<b>Ilustración 4-3:</b>	Fases de la gestión financiera.....	48
<b>Ilustración 4-4:</b>	Modelo de Gestión Administrativo Financiero para el Almacén Agropecuario San Antonio.....	49
<b>Ilustración 4-5:</b>	Valores empresariales .....	50
<b>Ilustración 4-6:</b>	Principios empresariales.....	51
<b>Ilustración 4-7:</b>	Organigrama Estructural Propuesto para la Empresa.....	52
<b>Ilustración 4-8:</b>	Flujograma del Manual Administrativo .....	57
<b>Ilustración 4-9:</b>	Flujograma gestión financiero.....	81

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

**ANEXO B:** GUÍA DE ENTREVISTA

**ANEXO C:** CARTA DE AUSPICIO ALMACÉN AGROPECUARIO

**ANEXO D:** RUC DEL ALMACÉN AGROPECUARIO

## RESUMEN

El Almacén Agropecuario San Antonio presenta bajo rendimiento económico, debido a que la misma no posee ningún tipo de documento que sirva de guía con pautas para solucionar posibles inconvenientes, por lo tanto, el objetivo del presente Trabajo de Titulación fue realizar una propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero para el Almacén Agropecuario San Antonio ubicado en la Provincia de Cañar en el período 2021-2022, con el fin de maximizar rendimientos económicos. La metodología implementada tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, se utilizó un tipo de investigación documental, de campo y descriptiva, la población de estudio estuvo conformada por cinco personas de los cuales fueron un directivo y cuatro colaboradores, siendo fundamental la aplicación de métodos como el analítico y el deductivo, así también, técnicas e instrumentos entre los cuales fueron la entrevista dirigida a la gerente propietaria del almacén y la encuesta aplicada a los demás trabajadores. Mediante esta metodología se determinó que el almacén no cuenta con un modelo administrativo y financiero que encamine al personal hacia el logro de los objetivos, además presenta escasas de una estructura organizacional y funcional, creando confusión operativa, inadecuado control de costos y gastos, pérdida de clientes, disminución en ventas, falta de liquidez para cubrir obligaciones de corto plazo, apalancamiento fuerte. Finalmente, acorde a la investigación realizada se concluye que la mala ejecución y estructuración de los procesos administrativos y financieros del almacén han impedido generar utilidades de manera eficaz, es así que los gastos se incrementan con premura, por lo tanto, se propone un modelo de gestión administrativa financiera que, mediante un seguimiento y control de esta, permitirá mejorar el desempeño del Almacén agropecuario San Antonio en sus diferentes procesos.

**Palabras clave:** <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <ESTADOS FINANCIEROS>, <MANUAL ADMINISTRATIVO>, <MANUAL FINANCIERO>.



14-06-2023

1137-DBRA-UPT-2023

## **ABSTRACT**

The San Antonio Farming store needs to improve its economic performance due to the absence of guiding documents to address potential issues. Therefore, this research proposed an administrative-financial management model for the San Antonio farming store in the Cañar Province during 2021-2022, to increase its economic returns. The methodology combined qualitative and quantitative approaches by following documentary, field, and descriptive research methods. The study population comprised five individuals, including one manager and four employees. Analytical and deductive methods were implemented, along with techniques and instruments such as interviews with the store's owner-manager and surveys addressed to other workers. This methodology determined that the store needs an administrative and financial model to guide employees towards achieving objectives. An organizational and functional structure shortage also leads to operational confusion, inadequate cost and expense control, customer loss, decreased sales, lack of liquidity to meet short-term obligations, and excessive leverage. Based on the research findings, it is concluded that the improper execution and structuring of administrative and financial processes have hindered the effective generation of profits. Expenses escalate hastily, necessitating the proposal of an administrative-financial management model that, through monitoring and control, will enhance the performance of the San Antonio farming store in its different processes.

**Keywords:** <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <ADMINISTRATIVE MANUAL>, <FINANCIAL MANUAL>.



---

**Lic. Mónica Logroño Becerra**

**060274953-3**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo general la propuesta de un modelo de gestión Administrativo- Financiero para el Almacén Agropecuario San Antonio ubicada en la provincia de Cañar periodo 2020-2021, puesto que al realizar un análisis profundo se determinó que existe baja rentabilidad esto debido a que la misma no posee ninguna clase de documento que sirva de guía con pautas para solucionar posibles inconvenientes.

Este trabajo de investigación abarca tres capítulos detallados a continuación:

En el primer capítulo contiene el marco teórico referencial además se presenta el planteamiento del problema, la justificación dónde se especifiquen los beneficios que obtendrá al aplicar esta propuesta, también este capítulo expone el objetivo general y los objetivos específicos aspirados a conseguir con el estudio. Dentro del mismo capítulo se presenta antecedentes de la investigación, así como conceptos teóricos, mismos que permitieron ampliar conocimientos sobre el tema propuesto, cada concepto cuenta con su respectiva cita bibliográfica puesto que fue obtenida de diferentes fuentes académicas. También está definida la idea a defender del trabajo realizado con sus respectivas variables dependiente e independiente.

En el segundo capítulo del trabajo esta detallada la metodología que se utilizó para la investigación, así también se menciona los tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos que fueron necesarios para recolección de información.

El tercer capítulo detalla el desarrollo de la propuesta de un modelo de Gestión administrativo y Financiero para el Almacén Agropecuario San Antonio, mismo que contiene Procesos y procedimientos necesarios para un eficiente desarrollo de actividades. Para finalizar se llega a varias conclusiones y recomendaciones que deberán ser consideradas por la gerencia.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Para las empresas es esencial mejorar sus ingresos y posicionamiento dentro del mercado en el que se estén desarrollando, por tanto, el departamento que hace posible tal fin dentro de la misma es aquel que se encarga del manejo del dinero, por ende, diversos autores han diseñado modelos de gestión administrativo-financiero que faciliten a las empresas controlar los procesos internos administrativos, económicos y financieros.

Según Aldas E (2018), se entiende como modelo a un esquema de procesos preestablecido de fases para el desarrollo de cualquier actividad, o como sistemas que las organizaciones instauran con el objetivo de adaptar métodos o técnicas dirigidas a potenciar transformaciones organizacionales e investigaciones de mercado basados en la conceptualización del modelo de gestión administrativa y financiera.

El problema presente en el Almacén Agropecuario San Antonio en la actualidad es el bajo rendimiento económico, debido a la mala ejecución y estructuración de los procesos administrativos y financieros, estas falencias han impedido ampliar el negocio y que las utilidades no se generan de manera eficaz, más bien los gastos se incrementan con premura. Dentro de los problemas más recurrentes que se han suscitado debido a la situación antes mencionada se destacan: estructura organizativa no establecida, creando confusión operativa, inexistencia de manuales de funciones para el personal, inadecuado control de costos y gastos, pérdida de clientes, disminución en ventas, falta de liquidez para cubrir obligaciones de corto plazo, apalancamiento fuerte, no cuentan con la propiedad de la infraestructura, existen fallos en los plazos de entregas, problemas en el control de calidad, la escasa capacitación y evaluación de desempeño de trabajadores y la falta de incentivos, constituyen los síntomas de la mala calidad del servicio, el margen de rentabilidad no permite obtener buenas rentabilidades. Los altos costos, bajos ingresos, demanda regular son síntomas de una decreciente rentabilidad, lo que trae como consecuencia una posible quiebra de la microempresa.

Por tal razón la investigación se encamina a detectar la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa y financiera que sirva como herramienta que apoye a la gerencia a

optimizar sus procesos internos y obtener mejores rendimientos a través de la expansión y diversificación de líneas de productos para lograr mayor competitividad en el mercado.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera un modelo de gestión administrativo financiero podrá mejorar los rendimientos económicos del Almacén Agropecuario San Antonio?

## **1.3. Delimitación del problema**

El campo de acción del presente trabajo es el Almacén Agropecuario San Antonio ubicada en la Provincia de Cañar en el período 2021-2022, el objeto de investigación son los procesos de gestión administrativos-financieros; y su línea de investigación es la gestión de calidad e innovación empresarial con el subprograma modelos de gestión administrativo-financiero.

## **1.4. Justificación**

### ***1.4.1. Justificación teórica***

Concordante a lo recomendado por Orellana, et al., (2020) el modelo de gestión es un referente y también instrumento eficaz que deben implementar todos los procesos de una organización con el fin de mejorar productos y departamentos internos; el modelo de gestión favorece la comprensión entre las dimensiones más relevantes de la organización analizada, de la misma forma se realiza una comparación entre las organizaciones del mismo sector con la finalidad de intercambiar experiencias. Además, este permite la toma de decisiones dentro de la organización, es decir se debe tener una secuencia, ordenada en la que se plantean y resuelven decisiones a tomar.

Por otra parte según lo expresado por Julio P., (2020) el implementar un modelo de Gestión Administrativo y Financiero será de vital importancia para el almacén agropecuario “San Antonio”, esto debido a que permitirá a la empresa optimizar los recursos materiales, humanos y económicos, el tiempo en la ejecución de sus procesos, proporcionando servicios de calidad para los clientes y un mayor control de sus procedimientos para así alcanzar la eficiencia, además la gestión permitirá a los directivos obtener información adecuado para una correcta toma de decisiones.

El implementar un modelo de gestión administrativa - financiera para esta empresa servirá para mejorar la situación actual de la misma, a través del correcto uso y administración de sus recursos, con la finalidad de tener mayor rentabilidad en la empresa por lo cual se beneficiarán los empleados, socios y el estado, puesto que el empleado tendrá mejor organizado el tiempo para realizar sus actividades y obtendrán un mayor porcentaje en la participación de trabajadores, el socio tendrá una mayor utilidad y por ende un mayor dividendo y el estado obtendrá por parte de la organización una proporción al Impuesto a la Renta.

#### ***1.4.2. Justificación metodológica***

El trabajo que se desarrolló con esta investigación es de suma importancia, la cual se lo realizó en base a un enfoque cualitativo-cuantitativo; el tipo de investigación que se utilizó es documental, de campo y la descriptiva, ya que permitió obtener conocimientos amplios en el campo de la realidad de la situación actual de la empresa, mientras que los métodos y las técnicas de la investigación están conformados por la observación directa, la entrevista y la encuesta, que sirve para recolectar la información primaria acerca del funcionamiento del almacén en relación al área administrativa y financiera, donde el soporte de los resultados se fundamenta en las bases de modelo de gestión administrativa financiera que se desea implementar.

#### ***1.4.3. Justificación práctica***

La mala ejecución y estructuración de los procesos administrativos y financieros, los altos costos, bajos ingresos, demanda regular son síntomas de una decreciente rentabilidad del Almacén Agropecuario San Antonio, lo que trae como consecuencia un posible deterioro de esta.

Por lo tanto, se establece que es indispensable, necesaria y oportuna que la empresa cuente con esta herramienta, puesto que posibilitará plantear estrategias que generen éxito para la empresa y permitan alcanzar las metas planteadas, además permitirá ejercer un orden en la gestión de los procesos internos, mejorar las condiciones laborales de los directivos y colaboradores al contar con normas claras para ejercer sus funciones adecuadamente, de igual manera, facilitará el proveer y asignar los recursos precisos en el momento oportuno, así también la forma más precisa de controlar y evaluar si los resultados obtenidos son los esperados, tomando decisiones más eficientes de dicha gestión y así asegurar los retornos financieros, con la finalidad de seguir creciendo como empresa.

## **1.5. Objetivos**

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

Proponer un modelo de gestión administrativo-financiero en el Almacén Agropecuario San Antonio ubicado en la Provincia de Cañar período 2021-2023, con el fin de maximizar rendimientos económicos.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Fundamentar los aspectos teóricos y metodológicos que permitan establecer la importancia de un modelo de gestión administrativa y financiera para una empresa.
- Realizar un análisis de la situación actual del almacén Agropecuario, mediante la aplicación de instrumentos de investigación, que permita identificar los procesos estratégicos administrativos y financieros que requieran cambios para la correcta gestión de la empresa.
- Diseñar el modelo de gestión administrativo-financiero para el almacén agropecuario San Antonio que permita a la empresa mejorar su situación administrativa financiera actual a través de la reestructuración de los procesos necesarios para la correcta gestión.

## **1.6. Antecedentes investigativos**

### ***1.6.1. Análisis FODA de la empresa***

Para obtener una información previa en el campo de la situación actual de la comercializadora fue necesario analizar el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), de la misma manera se propuso diferentes estrategias que son necesarias y oportunas para conseguir la eficiente gestión de todos los recursos, consecuentemente se lograra la maximización de la rentabilidad y la continuidad de la empresa en el mercado.

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos será preciso analizar minuciosamente cada uno de los factores de este matriz, con la finalidad de establecer un buen diagnóstico del Almacén con el que se pueda tomar las decisiones estratégicas adecuadas, por otra parte, este trabajo de investigación se procedió a realizarlo junto a la gerente propietaria, y se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 1-1:** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La juventud empresarial de la propietaria permite acumular experiencias para afrontar con asertividad, los desafíos competitivos.</li> <li>✓ Oferta de productos con precios cómodos.</li> <li>✓ Fidelidad de los Proveedores.</li> <li>✓ Ofrece productos de calidad.</li> <li>✓ Ubicación estratégica del almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferta de productos a bajos precios por nuevos proveedores.</li> <li>✓ Servicio postventa online, que permita una atención personalizada y directa con el cliente.</li> <li>✓ Capacitar a los colaboradores para un mejor desempeño.</li> <li>✓ Desarrollar mayor gestión de mercadeo y ventas vía internet.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizativa no establecida, creando confusión operativa.</li> <li>✓ Inexistencia de manuales de funciones para el personal</li> <li>✓ Gestión administrativa y financiera de forma empírica.</li> <li>✓ Inadecuado control de costos y gastos.</li> <li>✓ Incorrecta administración de recursos financieros</li> <li>✓ Pérdida de clientes</li> <li>✓ Decremento en ventas</li> <li>✓ Falta de liquidez para cubrir obligaciones de corto plazo</li> <li>✓ Apalancamiento fuerte</li> <li>✓ No se realizan análisis financieros para determinar falencias.</li> <li>✓ El personal no está capacitado.</li> <li>✓ No existe motivación e incentivos por parte de la dirección empresarial.</li> <li>✓ Ausencia de estrategias para desafiar de un modo más agresivo y certero a la competencia.</li> <li>✓ No cuentan con la propiedad de la infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuevas competencias dentro del mercado actual</li> <li>✓ Nuevas políticas de gobierno para la recaudación de impuestos.</li> <li>✓ Oferta de nuevos productos por la competencia</li> <li>✓ La migración de los campesinos agricultores.</li> <li>✓ Presencia de nuevos competidores con estrategias de productos sustitutivos y precios más bajos que los del mercado.</li> <li>✓ Negociación directa de nuevas empresas importadoras con los grandes agricultores de la zona.</li> <li>✓ Créditos entregados a 90 días e incluso a cosecha por parte de nuevas importadoras.</li> <li>✓ Situaciones climatológicas negativas que afectan la producción y por tanto la recuperación de créditos.</li> </ul>

Realizado por: Quindi J., 2023.

### **1.6.2. Desarrollo de estrategias**

#### **Estrategias FO**

Usar fortalezas para aprovechar oportunidades

- Desarrollar mayor gestión de mercadeo y ventas vía internet, reduciendo así sus costos de comercialización apoyándose en la fidelidad de los proveedores.
- Implementar el servicio postventa para mejorar la atención al cliente, aprovechando la juventud empresarial que posee la propietaria
- Capacitar y formar al personal de la empresa para ofertar producto y servicios de calidad.
- Aceptar Oferta de productos a bajos precios por nuevos proveedores aprovechando que se encuentran ubicados estratégicamente.

#### **Estrategias DO**

Minimizar debilidades aprovechando oportunidades

- Llevar a cabo controles de desempeño de cada departamento y generar cursos de capacitación al personal en caso de ser necesarios.
- Hacer partícipe en los procesos y procedimientos de la empresa al personal a través de incentivos de cualquier naturaleza.

#### **Estrategias FA**

Minimizar amenazas utilizando fortalezas

- Fortalecer el talento humano estableciendo una estructura organizativa.
- Crear alianzas estratégicas tanto con proveedores como con el sistema financiero para desafiar a la competencia directa.

#### **Estrategias DA**

Minimizar debilidades y evitar amenazas

- Efectuar un plan de mercadeo tomando en cuenta las ventajas comparativas.

- Definir la filosofía empresarial para evolucionar empresarialmente.
- Realizar controles de los estados financieros de forma periódica mediante la aplicación de razones financieras para evitar problemas que incidan en su normal funcionamiento.

### **Resultado del análisis FODA de la empresa**

El almacén agropecuario San Antonio presenta diferentes inconvenientes en su proceso de gestión administrativa, puesto que no posee una estructura organizativa por tanto crea confusión operativa, no existe manuales de funciones para el personal, gestión administrativa y financiera de forma empírica, inadecuado control de costos y gastos, incorrecta administración de recursos financieros, no se realizan análisis financieros para determinar falencias, , ausencia de estrategias para desafiar de un modo más agresivo y certero a la competencia, no cuentan con la propiedad de la infraestructura , no existe motivación e incentivos por parte de la dirección empresarial, el personal no está capacitado en cuanto a atención al cliente por tanto genera pérdida de clientes consecuentemente decremento en ventas, falta de liquidez para cubrir obligaciones de corto plazo, apalancamiento fuerte.

Por otra parte, presenta amenazas como las nuevas competencias dentro del mercado actual, nuevas políticas de gobierno para la recaudación de impuestos, la migración de los campesinos agricultores, presencia de nuevos competidores con estrategias de productos sustitutivos y precios más bajos que los del mercado, negociación directa de nuevas empresas importadoras con los grandes agricultores de la zona, créditos entregados a 90 días e incluso a cosecha por parte de nuevas importadoras, situaciones climatológicas negativas que afectan la producción y por tanto la recuperación de créditos.

Por ello es necesario corregir los inconvenientes existentes desde los inicios, con esto se propone el modelo de gestión administrativo financiero que mejorara la estructura de diferentes procesos del área administrativo para maximizar el uso de todas las herramientas y el tiempo, a través del organigrama funcional, manual de funciones, estrategias motivacionales, de liderazgo, y toma de decisiones, así también en la evaluación del desempeño.

#### ***1.6.3. Análisis financiero de los períodos 2019 – 2020 del almacén agropecuario***

Para determinar si existen o no anomalías en cuanto a la gestión financiera del almacén agropecuario san Antonio se procedió a efectuar un análisis vertical y horizontal de los estados financieros tales como: estado de situación financiera y estado de resultados.

1.6.3.1. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados.

ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO						
ESTADO DE RESULTADOS						
Análisis vertical y horizontal períodos 2019-2020						
	2019	Análisis estático	2020	Análisis estático	Análisis dinámico	
					Variación Absoluta	Variación relativa
<b>INGRESOS</b>	<b>\$721.107,42</b>	<b>100%</b>	<b>\$423.152,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$-297.955,42</b>	<b>-41%</b>
(-) Costo de ventas	644.000,00	89%	\$348.677,08	82%	<b>\$-295.322,92</b>	<b>-46%</b>
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$77.107,42</b>	<b>11%</b>	<b>\$74.474,92</b>	<b>18%</b>	<b>\$-2.632,50</b>	<b>-3%</b>
<b>Gastos</b>	<b>\$33.608,00</b>	<b>5%</b>	<b>\$58.780,00</b>	<b>14%</b>	<b>\$25.172,00</b>	<b>75%</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$23.768,00</b>	<b>3%</b>	<b>\$43.422,00</b>	<b>10%</b>	<b>\$19.654,00</b>	<b>83%</b>
Gasto sueldos y salarios	\$16.368,00	2%	\$32.145,00	8%	\$15.777,00	96%
Gastos mantenimiento activos	\$5.000,00	1%	\$8.165,00	2%	\$3.165,00	63%
Gasto suministro de oficina	\$300,00	0%	\$250,00	0%	<b>\$-50,00</b>	<b>-17%</b>
Gastos servicios básicos	\$1.600,00	0%	\$1.612,00	0%	\$12,00	1%
Gasto depreciación	500	0%	\$1.250,00	0%	\$750,00	0%
<b>Gasto de venta</b>	<b>\$3.040,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$3.562,00</b>	<b>1%</b>	<b>\$522,00</b>	<b>17%</b>
Gasto viatico	\$2.000,00	0%	\$2.040,00	0%	\$40,00	2%
Gasto movilidad	\$800,00	0%	\$1.200,00	0%	\$400,00	50%
Gasto alimentación y refrigerio	\$240,00	0%	\$322,00	0%	\$82,00	34%
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$6.800,00</b>	<b>1%</b>	<b>\$11.796,00</b>	<b>3%</b>	<b>\$4.996,00</b>	<b>73%</b>
<b>Utilidad antes de participación</b>	<b>\$43.499,42</b>	<b>6%</b>	<b>\$15.694,92</b>	<b>4%</b>	<b>\$-27.804,50</b>	<b>-64%</b>
15% Participación trabajadores	\$6.524,91	1%	\$2.354,24	1%	<b>\$-4.170,68</b>	<b>-64%</b>
<b>Utilidad del antes de impuesto</b>	<b>\$36.974,51</b>	<b>5%</b>	<b>\$13.340,68</b>	<b>3%</b>	<b>\$-23.633,83</b>	<b>-64%</b>
Impuesto a la renta	\$9.243,63	1%	\$3.335,17	1%	<b>\$-5.908,46</b>	<b>-64%</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$27.730,88</b>	<b>4%</b>	<b>\$10.005,51</b>	<b>2%</b>	<b>\$-17.725,37</b>	<b>-64%</b>

**Ilustración 1-1:** Análisis vertical y horizontal del estado de resultados, períodos 2019-2020

Realizado por: Quindi J., 2023.

## **Análisis**

El almacén agropecuario presento su información financiera, en la cual cada cuenta se encuentra estructurada de manera más sistemática para garantizar su adecuado análisis y determinar si la empresa ha administrado adecuadamente sus activos.

Una vez efectuado el análisis tanto estático como dinámico del estado de resultados de los períodos 2019 y 2020 respectivamente se determinó una disminución considerable del -41% en los ingresos por ventas, pues en el año 2019 cuentan con un monto de \$721.107,42, en lo que respecta para el año 2020 este valor reduce a un monto de \$ 423.152,00 lo cual provoca una reducción importante en esta cuenta, aunque la cuenta de costo de venta aparentemente se reduce en un 7%, esta sigue representado un alto riesgo para la salud financiera del almacén agropecuario, y para que la compañía sea sustentable y sostenible en el mercado este valor debería tener un equilibrio con el ingreso por ventas, debido a que de esta depende la utilidad que se recibe a lo largo de un período contable.

En referencia a los gastos, después de haber llevado a cabo el análisis estático como dinámico respectivos a los períodos 2019 – 2020, se observa la existencia de un incremento en el valor de esta cuenta puesto que en el año 2019 poseía un monto equivalente a \$33.608,00, sin embargo para el año 2020 esa cuenta demostró mantener un monto de \$58.780,00, se puede resaltar que esto es debido a la variación relevante en los gastos administrativos específicamente por sueldos y salarios, esta cuenta se recomienda analizar minuciosamente para establecer un salario de acuerdo al cargo designado y al tamaño de la empresa, también se puede observar que los gastos financieros representan una variación de crecimiento de 2%, debido a que la comercializadora ha optado por obtener créditos para suplir las obligaciones de corto plazo, básicamente existe un 75% de aumento entre un período y otro, esto no es bueno para la organización porque si los gastos aumentan y se reduce las ganancias el impacto sobre la utilidad es menor.

Del mismo modo restando el 15% de participación a los trabajadores, más el impuesto a la renta, la utilidad neta mantiene una variación relativa de un -64% entre un año y otro, el beneficio neto que se obtuvo en el 2019 fue de \$27.730,88, sin embargo, en el año 2020 esta cuenta disminuyo su valor a \$10.005,51. Esto se debe a la disminución en ventas por mal servicio al cliente además de la existencia de retrasos en los plazos de entrega, problemas en el control de calidad, más los altos costos y gastos no permiten a la entidad conservar buenas utilidades, por tanto, es primordial poder mejorar este caso.

1.6.3.2. Análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera

ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
Análisis vertical y horizontal períodos 2019-2020						
	2019	Análisis estático	2020	Análisis estático	Análisis dinámico	
					Variación Absoluta	Variación relativa
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y equivalentes	\$ 18.505,52	2%	\$ 18.696,11	3%	\$190,59	1%
Documentos y cuentas por cobrar	\$ 52.738,69	7%	\$ 26.311,18	4%	\$-26.427,51	-50%
Otras cuentas por cobrar	\$ 1.676,00	0%	\$ 2.146,20	0%	\$470,20	28%
Inventarios	\$ 700.906,61	90%	\$ 683.985,74	93%	\$-16.920,87	-2%
Gastos anticipados	\$ 2.022,71	0%	\$ 3.251,00	0%	\$1.228,29	61%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 775.849,53</b>	<b>100%</b>	<b>\$734.390,23</b>	<b>100%</b>	<b>\$-41.459,30</b>	<b>-5%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Muebles y enseres	\$ 555,00	0%	\$ 555,00	0%	\$0,00	0%
Equipo de computación	\$ 1.188,00	0%	\$ 1.188,00	0%	\$0,00	0%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.743,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 1.743,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$0,00</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 777.592,53</b>	<b>100%</b>	<b>\$736.133,23</b>	<b>100%</b>	<b>\$-41.459,30</b>	<b>-5%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 80.618,52	10%	\$ 90.251,00	12%	\$9.632,48	12%
Otras obligaciones corrientes	\$ 3.178,36	0%	\$ 3.215,14	0%	\$36,78	1%
Otras cuentas por pagar	\$ 563.106,77	72%	\$ 435.126,00	59%	\$-127.980,77	-23%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 646.903,65</b>	<b>83%</b>	<b>\$528.592,14</b>	<b>72%</b>	<b>\$-118.311,51</b>	<b>-18%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Cuentas por pagar	\$ 12.142,00	2%	\$ 18.514,00	3%	\$6.372,00	52%
Préstamo bancario	\$ 43.353,50	6%	\$ 120.000,00	16%	\$76.646,50	177%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 55.495,50</b>	<b>7%</b>	<b>\$138.514,00</b>	<b>19%</b>	<b>\$83.018,50</b>	<b>150%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 702.399,15</b>	<b>90%</b>	<b>\$667.106,14</b>	<b>91%</b>	<b>\$-35.293,01</b>	<b>-5%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 47.462,48	6%	\$ 59.021,58	8%	\$11.559,10	24%
Resultados del ejercicio	\$ 27.730,88	4%	\$ 10.005,51	1%	\$-17.725,37	-64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 75.193,36</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 69.027,09</b>	<b>9%</b>	<b>\$-6.166,27</b>	<b>-8%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 777.592,51</b>	<b>100%</b>	<b>\$736.133,23</b>	<b>100%</b>	<b>\$-41.459,28</b>	<b>-5%</b>

**Ilustración 1-2:** Análisis Vertical y Horizontal del Estado de situación financiera, períodos 2019 - 2020

Realizado por: Quindi J., 2023.

## **Análisis**

Al efectuar el análisis estático y dinámico al estado de situación financiera de los períodos 2019 y 2020 se determinó que la cuenta efectiva obtuvo un incremento mínimo de tan solo \$190.59 lo que representa una variación relativa del 1%, cabe aclarar que el almacén realiza actividad comercial por lo que el efectivo es primordial para llevar a cabo sus transacciones diarias.

Se observa que las cuentas por cobrar de un período a otro presentan una disminución notoria con una variación absoluta de \$-26.427,51, lo que significa que la empresa ha recuperado alrededor de un 50% de los créditos concedidos en el período anterior, sin embargo, en el año 2020 ya no se ha concedido más crédito a clientes, como consecuencia se ha generado pérdida de estos y por ende disminución en ventas, reduciendo así los ingresos para la solvencia de la empresa.

A su vez la cuenta de inventarios o existencias presenta una variación relativa negativa entre un período y otro de un -2%, esto puede referirse a que el almacén no realizó adquisiciones de productos por falta de recursos económicos, por tanto, las ventas también fueron afectadas ya que muestran una evolución negativa entre 2019 y 2020.

En el grupo de los pasivos la cuenta proveedores presenta una variación relativa de un 12%, significando un incremento en su monto en el año 2019 luego a obtener un valor de \$80.618,52 sin embargo para el año 2020 este ascendió a \$90.251,00. Para no tener problemas de exceso de stock, es necesario un equilibrio entre esta cuenta mencionada con los ingresos ordinarios, para lo cual se puede plantear o diseñar políticas de pago y estrategias de convenios comerciales que beneficien al almacén.

Las cuentas del patrimonio presentan una disminución un período y otro, poseía un valor de \$75.193,36 en 2019, pero para el año 2020 esta cuenta desciende a \$69.027,09. Esto puede interpretarse que el almacén utiliza sus recursos propios para cubrir las necesidades urgentes con el propósito de seguir con la operación normal del almacén.

En conclusión, es necesario, urgente y fundamental implementar un modelo de gestión administrativa-financiera en el almacén, poner en marcha la planificación administrativa y financiera propuesta para que generen mejores ingresos para así obtener una mayor rentabilidad.

### 1.6.3.3. Análisis de los índices financieros aplicados a los Estados Financieros

Se procedió a establecer la facilidad o dificultad que presenta la compañía para pagar sus obligaciones de corto plazo, la solvencia, la gestión y la rentabilidad que posee el almacén mediante la aplicación de los índices financieros.

**Tabla 2-2:** Aplicaciones de índices financieros

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$1,20	\$1,39
Prueba acida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	\$0,12	\$0,10
<b>INDICADORES DE SOLVENCIA</b>			
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	\$0,90	\$0,91
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	\$9,34	\$9,66
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	\$43,14	\$39,60
Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	\$10,34	\$10,66
Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAI / Activos Totales)	\$5,83	\$2,25
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>			
Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar	\$13,67	\$16,08
Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	\$413,72	\$242,77
Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	\$0,93	\$0,57
Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	26,69	22,70
Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	\$0,04	\$0,11
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas	\$0,01	\$0,03
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad Neta del Activo	(Utilidad Neta / Activo Total)	4%	1%
Margen Bruto	Ventas – Costo de Ventas / Ventas	11%	18%
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	6%	4%

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta / Ventas Netas	36%	13%
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)	58%	23%
Rentabilidad Financiera	(UN/Patrimonio)	37%	14%

Realizado por: Quindi J., 2023.

## Análisis

**Liquidez:** La razón corriente del almacén agropecuario es buena, sin embargo, esta podría tener mejores resultados con la aplicación de estrategias.

Por otro lado, la prueba ácida muestra un decrecimiento con un valor de 0.12 dólares en el año 2019, mientras que para el año 2020 de \$0.10, entonces sin depender de la venta de sus existencias la empresa no posee la capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes de manera inmediata.

**Solvencia:** El endeudamiento del activo muestra un mínimo crecimiento entre un año y otro, 0,90 dólares pertenecientes al año 2019, mientras que para el año 2020 es de 0,91 dólares lo que evidencia que la organización depende en gran proporción de sus beneficiarios y que ocupa una pequeña capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y acciona con un sistema financiera más comprometido.

El almacén presenta un índice de endeudamiento del patrimonio creciente, manteniendo un valor de \$9.34 para el año 2019 mientras que para el año 2020 cuenta con un valor de \$9.66, por tanto, esta evolución señala claramente que la empresa está financiada en gran magnitud por los acreedores. El endeudamiento del Activo Fijo muestra una evolución creciente lo cual implica que los activos fijos son financiados en gran parte por los recursos externos o lo que es lo mismo por acreedores.

El apalancamiento de la empresa presenta un incremento lo que implica que la empresa cada año incrementa su nivel de apalancamiento, una mínima reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio. Si lo que se quiere lograr es un crecimiento en la rentabilidad lo ideal es que el apalancamiento financiero presente un valor igual o menor que 1, por tanto, con los resultados obtenidos se puede mencionar que los fondos ajenos del almacén contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior.

**Gestión:** La rotación de las cuentas por cobrar sobre las ventas mantiene una rotación de 13.67 veces en el año 2019, sin embargo, para el 2020 presenta una rotación de 16.08, pues podemos concluir que en el último año el retorno de las cuentas por cobrar de la empresa fue realizada de manera eficiente. La rotación de los activos fijos es buena puesto que los valores son superiores a uno, lo que figura que por cada unidad invertida recursos fijos del almacén se vende lo suficiente para generar rentabilidad. La rotación en ventas muestra un decrecimiento entre un año y otro lo que significa que la eficiencia en la utilización del activo total no es buena, puesto que por cada unidad invertida en el activo genera un valor inferior a 1 en los dos años.

Como podemos observar el período medio de cobranza presenta una disminución de sus valores entre un año y otro, esto es beneficioso para el almacén puesto que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo con premura en el último año. El impacto de los gastos de administración y ventas mantiene una tendencia de incremento entre un año y otro, lo que significa que los gastos operativos de la empresa tienen un mayor impacto frente a las ventas produciendo malestar en el margen de utilidad operativa para el almacén.

**Rentabilidad:** Como podemos observar la razón de rentabilidad del activo presenta la existencia de una disminución entre un período y otro, sin embargo, aunque la diferencia es casi insignificante, los valores presentes son bajas, lo que nos da a entender que la gestión de las ventas como de la administración de los activos no es buena, y por ende se está generando menor rentabilidad y utilidad.

La rentabilidad de las ventas sobre costo de ventas y la capacidad que posee el almacén para cubrir los gastos operativos es óptima, porque en el último año el porcentaje se incrementa en un 7% lo que posibilita a la empresa incrementar su patrimonio para que pueda continuar con su normal funcionamiento y enfrentar posibles adversidades. El margen operacional que presenta el almacén es de una evolución decreciente, esto no permite a la entidad conseguir un mayor margen de utilidad y por ende mayor beneficio.

La rentabilidad sobre las ventas presenta una tendencia decreciente pasando de un 36% a un 13% de rentabilidad. Del mismo modo, la rentabilidad operacional del patrimonio presenta una tendencia decreciente, por tanto, el capital que han invertido en la empresa los socios no produce suficiente rentabilidad, peor aún para que esta pueda contrarrestar problemas. Por otra parte, podemos apreciar que el índice de rentabilidad financiera presenta una disminución pasando de conservar un 37% en 2019, a un 14% en 2020 lo cual significa que el almacén no está efectuando una correcta gestión de los recursos financieros y económicos.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Finanzas

Según la investigación realizada por Rubio M., (2019) define que las finanzas se dedican al estudio de las decisiones financieras, tanto los individuos como las empresas a través de la toma de decisiones administran, mueven, gastan e invierten el dinero, son la parte de la economía y de la administración y están asociadas con los mercados, instrumentos y mandatos que hacen posible el flujo de capital y la productividad que generan en una población (pág. 9).

Mientras que Pérez & Silva, (2020) señalan que las finanzas engloban tres áreas importantes: la gestión financiera o manejo eficiente de los recursos financieros, los mercados financieros o conversión de ahorros en inversión, la inversión financiera o adquisición y asignación eficientes de recursos financieros (pág. 8).

#### 2.2. Modelo de gestión

El modelo propuesto por Orellana, et al., (2020) es un referente y también instrumento eficaz que deben implementar todos los procesos de una organización con el fin de mejorar productos y departamentos internos; el modelo de gestión favorece la comprensión entre las dimensiones más relevantes de la organización analizada, de la misma forma se realiza una comparación entre las organizaciones del mismo sector con la finalidad de intercambiar experiencias (pág. 348).

Con el fin de mejorar las prácticas dentro de la empresa, se debe aplicar un modelo de gestión que permita mejorar procesos y áreas de la organización, se pueden tomar como referentes algunas empresas del mismo sector para intercambiar ideas y por ende enfocarse en los errores y poder corregirlos.

Desde la perspectiva de Julio P., (2020) el modelo de gestión permite la toma de decisiones dentro de la organización, es decir se debe tener una secuencia, ordenada en la que se plantean y resuelven decisiones a tomar. En toda empresa debe existir un modelo de gestión, teniendo como prioridades el cumplimiento de sus objetivos; en estos modelos se involucran el ser (el hacer) y el estar de la organización, o de otra manera es un esquema de conversión que tiene como meta desarrollar la optimización de la organización. Se denomina transformación al sistema que tiene

como propósito converger los bienes en objetivos, dicho producto solo lo consiguen las organizaciones con una buena planificación de labores (pág. 280).

### **2.3. Etapas de un modelo de gestión**

Para desarrollar un modelo de gestión, Bastidas V., (2018) alude que se llevan a cabo distintas etapas con la finalidad de potenciar el mejoramiento de las actividades.

- Diagnosticar la estructura funcional, partiendo de esto se describen las funciones y objetivos de todas las etapas dentro del área administrativa y servicios.
- Análisis de las relaciones con terceras personas; se identifican y caracterizan entidades con las que se relacionan los servicios y el objetivo de la interrelación entre los implicados de la empresa y el público exterior.
- Realiza una identificación de procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, estableciendo circuitos funcionales y servicios prestados.

Con el fin de desarrollar un correcto modelo de gestión, se deben llevar a cabo tres etapas importantes para el cumplimiento de las actividades; basados en estas etapas se debe analizar la situación funcional de la empresa, para luego analizar en que se han visto afectadas estas funciones y por último se identifica cada proceso con el fin de mejorarlos.

### **2.4. Gestión financiera**

Desde la perspectiva de Córdoba M., (2016) la gestión financiera es comprendida o la encargada de determinar el valor y tomar soluciones, tiene como objetivo primordial la aplicación de recursos, desde obtener, invertir y administrar. De esa manera es como la gestión financiera se encarga de lograr, utilizar y controlar los recursos económicos y financieros, así como también el examinar las decisiones y ejercicios que tienen que ver con los bienes financieros.

Según Jiménez & Lozano, (2017) se define a la gestión financiera como el proceso que permite la toma de decisiones y análisis de datos, que tiene como finalidad generar una óptima administración y empleo de los recursos financieros de la empresa para cumplir con los objetivos planteados por la organización. Actualmente la gestión financiera es la que se encarga de darle un uso eficiente y efectivo a los recursos propios de la empresa, o de cualquier otro tipo de fondos, así también como la elección de la mejor decisión para generar una maximización de beneficios e incrementar el valor de la organización (pág. 15).

Por lo tanto, está se encarga de la administración de recursos que poseen las organizaciones, siendo la clave para el desenvolvimiento eficiente y crecimiento de los negocios, de tal manera que posibilitará evaluar la situación y desempeño económico real de la empresa: determinar qué resultados se obtendrán en un cierto período de tiempo para beneficio de los accionistas en base a la inversión que han realizado: de la misma manera, permitirá a los proveedores conocer si la empresa cuenta con una liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones que adquieren con los mismos y en cuanto a los clientes la oferta de producto de buena calidad. Cabe recalcar que toda empresa que realiza actividades comerciales debe gestionar sus procesos debido a la dependencia financiera que tienen.

## **2.5. Importancia de la gestión financiera**

La gestión financiera es vital para la supervivencia y progreso de las organizaciones; de forma que en una empresa comercial el objetivo primordial de los gerentes financieros es maximizar la riqueza, en lograr la mejor utilización de los recursos.

De acuerdo con la publicación realizada por FAMP & Diputación Provincial de Sevilla, (2017) el potenciamiento de la gestión o conducción financiera como doctrina, parte de la exigencia de poseer una sistematización de análisis técnico que investigue la disfunción entre dos amplias corrientes de flujos: los flujos de entradas como también de los gastos y los flujos de cobros y pagos (pág. 12).

Para Jiménez & Lozano, (2017) es de gran importancia la gestión financiera porque permite a cualquier organización proveer de recursos en la oportunidad precisa, controlar sus operaciones, tener confiabilidad en la información financiera y cumplir las leyes y regulaciones establecidas, como también permite facilitar un sistema de examinación técnica que investigue las deficiencias entre la fluctuación de ingreso, gastos y fluctuación de pagos y cobros (pág. 16). Esta gestión está ligada con el tamaño y composición de los activos que posee la empresa, al nivel y estructura de la financiación y las políticas de dividendos, enfocados en dos factores como son la maximización de riquezas y maximización de los beneficios.

Sin embargo, Córdoba M., (2016) alude que la importancia de una correcta gestión financiera radica en la fijación de los objetivos empresariales y desarrollar una estructura que permita poner en práctica esta gestión. Los objetivos de la empresa pueden ser diversos dependiendo de la naturaleza económica, financiera o estratégica; mismo que generen un aumento al valor de la empresa, que permita ganar una cuota en el mercado, mejorar la rentabilidad y reducir la

financiación externa. Dependiendo de los objetivos empresariales, la gestión financiera pondrá más énfasis en ciertos parámetros, por mencionar algunos: el apalancamiento, inversión, reducción de costes, optimización de la tesorería, entre otros.

## **2.6. Papel de la gestión financiera**

Conforme a lo expresado por Córdoba M., (2016) la gestión financiera dentro de una unidad económica posee el papel de organizar y manejar los fondos de acuerdo con los planes previamente establecidos por la misma, por tanto, la gestión financiera también se encarga de:

- Establecer el monto de fondos apropiado que la entidad debe manejar, tomando en cuenta su tamaño y velocidad de crecimiento.
- Fijar el destino que tendrá los fondos hacia activos específicos de la empresa.
- Conseguir para la empresa, fondos en excelentes condiciones, determinando de esta forma la composición de los pasivos.

## **2.7. Principios de la gestión financiera**

Los tres principios propuestos por Galarza A., (2018) son los mencionados a continuación:

- Eficiencia: basado en los propósitos diseñados en menor tiempo y costo, perfecciona su eficiencia cuando consiguen los objetivos establecidos con pocos recursos.
- Eficacia: son los propósitos de las organizaciones, vinculado con las estrategias y objetivos de la empresa, establecidas al éxito del contexto que se puede cuantificar con los logros de las metas diseñadas.
- Economía: administra los bienes limitados, en donde las exigencias son superiores a los bienes que se poseen, busca complacer a las personas por medio un proceso financiero, aportando criterios con bienes que sean los óptimos (pág. 19).

## **2.8. Objetivo financiero**

El objetivo financiero es evaluar la asignación de fondos para las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de maximizar la riqueza de los accionistas. Además, establece que son cuatro los objetivos financieros fundamentales para una empresa según lo manifestado por Robles C., (2012):

1. Optimizar la rentabilidad de la inversión.

2. Establecer un valor agregado mayor por cada trabajador.
3. Incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores
4. Maximizar la participación en el mercado.

Cabe mencionar que el primer objetivo se encuentra estrechamente relacionado con el cumplimiento de los tres objetivos siguientes, puesto que, el establecer un valor agregado, implica que la satisfacción de los consumidores mejore y por lo tanto la empresa conseguirá extender su participación dentro del mercado, obteniendo como resultado de sus acciones una mayor rentabilidad (pág. 17).

### **2.9. Manual de gestión financiera**

Según la investigación efectuada por Sinaluisa V., (2017) sugiere que la manera eficaz de conducir a una empresa es mantener un adecuado control de los resultados y el flujo financiero. Una empresa para obtener un capital de trabajo puede acudir a préstamos bancarios o personales, líneas de crédito, o al financiamiento directo con los proveedores y para poder gestionar se requiere de herramientas que proporcionen información relevante de manera oportuna y permanente. Entonces esta herramienta es la compilación, comprensión, disonancia de los estados financieros, así como de antecedentes operacionales de una entidad (pág. 47).

### **2.10. Estados financieros**

Conforme a lo establecido por Elizalde L., (2019) los estados financieros son la expresión fundamental de la información financiera; son la figura sistémica y organizada de contexto y potenciamiento financiero de una empresa a una fecha establecida.

Su propósito general es brindar información de una empresa respecto de la perspectiva financiera, del producto de sus actividades y la convergencia en su capital o patrimonio contable y en sus bienes o fuentes.

Los estados financieros además presentan los resultados de la gestión de los recursos encomendadas a la administración de la compañía, por lo cual, para satisfacer aquel objetivo tienen que proporcionar datos acerca de la evolución de los: activos, pasivos, patrimonio, las ganancias, precios o costos, los cambios en el capital contable y los flujos de efectivo (pág. 219).

Los estados financieros se clasifican en:

- Estado de situación financiera
- Estado de resultados
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de flujo de efectivo

## **2.11. Análisis financiero**

El análisis financiero es un estudio de ratios financieros o indicadores que permiten profundizar sobre la información contable de la empresa con el fin de diagnosticar su situación actual y realizar una prospectiva sobre su desarrollo futuro.

### ***2.11.1. Análisis horizontal***

Lavalle A., (2016) realizó una investigación en el que determina que el análisis horizontal es un método con el que se puede calcular la variación absoluta y relativa de cada una de las cuentas de los estados financieros puesta a evaluación en dos períodos consecutivos. Por tanto, el análisis horizontal estudia qué ha sucedido con una partida puesta a evaluación en un lapso determinado. A través de esta se puede observar la tendencia que llevan las diferentes cuentas que se estén evaluando en diferentes períodos de tiempo, con el fin de tener una pauta para la toma de decisiones (pág. 13).

Los resultados al igual que el análisis vertical se presentan en porcentajes. Para el análisis primordial es determinar las cuentas que requieren de especial interés, tanto las variaciones absolutas como relativas y posterior centrar en los cambios más relevantes.

### ***2.11.2. Análisis vertical***

Según Lavalle A., (2016) el análisis vertical expresa en porcentajes las cifras de un estado financiero (de forma particular en balance general y estado de resultados), este tipo de análisis es uno de los procedimientos más fáciles, se apoya en tomar un estado financiero y relacionar cada una de sus partes con el total de la estructura, el cual denominamos cifra base. Es un estudio estático, puesto que estudia la situación financiera en un momento definido, sin considerar los cambios ocurridos por medio del tiempo (pág. 8).

### 2.11.3. Indicadores financieros

Carchi, et al., (2020) en su publicación índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera explican que los indicadores financieros representan los elementos sólidos o débiles de un negocio y expresa posibilidades y propensiones, conceptualmente se podrían relacionar cualquier cuenta del balance con otra del mismo balance o del estado de resultados, sin embargo no tendrían sentido lógico efectuar cualquier interrelación, por tanto se ha diseñado una serie de razones o indicadores que se pueden usar y en los cuales el analista debe seleccionar los que más le convengan conforme con la clase de organización que se encuentre estudiando (pág. 29).

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
<b>I. LIQUIDEZ</b>	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
<b>II. SOLVENCIA</b>	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
<b>III. GESTIÓN</b>	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
<b>IV. RENTABILIDAD</b>	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

**Ilustración 2-1:** Indicadores financieros

Fuente: Supercias, 2014.

## 2.12. Gestión administrativa

Según Caldas, Carrión, & Heras, (2017) establecen lo siguiente todas las empresas nuevas o ya desarrolladas deben tener un control sobre las actividades a realizar y las realizadas, ya sea esto por exigencias legales o por organización interna, se deben llevar a cabo procesos que son reflejados al momento de terminar el protocolo administrativo; esta gestión es encargada de que cada proceso sea realizado de manera efectiva y eficaz, cumpliendo requerimientos específicos:

- El proceso es oportuno, llevando a cabo las labores en el momento preciso sin provocar demoras en otros departamentos lo que provoca una mala gestión administrativa.
- El proceso debe ser seguro y riguroso, tomando en cuenta que esta información es confidencial de la empresa (pág. 242).

Otro de los aspectos a considerar es lo que Sánchez & Hortigüela, (2020) mencionan sobre que la gestión administrativa de una empresa comercial se da por medio del seguimiento de las ventas de los bienes o servicios a los clientes, a simple vista parece una pérdida de dinero al emplear recursos a una actividad que ya está realizada, pero en realidad se toma como una inversión dado que se traduce como un bien añadido al producto para los clientes. Las empresas que cumplen estas actividades deben estar pendientes de entregar un buen producto y el servicio al mismo.

Dependiendo del tipo de empresa se lleva la gestión administrativa, en el caso de empresas comerciales se mide a través de las ventas de bienes o servicios a los clientes, estas empresas se deben preocupar por los productos a ofrecer en cuanto a calidad, y por ende si los miembros de la empresa están totalmente capacitados para cumplir con las actividades de la empresa. (pág. 10).

## 2.13. Principios de la gestión administrativa

De acuerdo con lo planteado por Cortez & Vergara, (2018) los principios de la gestión administrativa aluden fundamentalmente a los sujetos que estén inmiscuidos en la administración por lo que no hay un número congruente de principios; a continuación, se detallan los principios más característicos:

- **Iniciativa:** este es un aspecto que debe ser potenciado y construido en cualquier organización porque otorga grandes oportunidades para el potenciamiento y éxito en las distintas categorías empresariales, aunque para los experimentados se deben considerar limitaciones tomando en consideración otros principios como la disciplina y el gobierno.

- **Orden:** es un aspecto muy significativo porque, al no tener los bienes disponibles ordenados, esto puede propiciar la pérdida de estos, decrecimiento de la efectividad laboral y en algunas ocasiones la reiteración del trabajo sería inminentemente fundamental, lo que diera lugar a la pérdida de tiempos y dinero.
- **Disciplina:** toda organización posee con sus normas y leyes, las mismas que deben ser realizadas por los integrantes de dicha empresa para conseguir un entorno de trabajo apropiado, organizado y eficiencia, para conseguir es primordial que el nivel de disciplina sea considerable, lo cual requiere esencialmente de los líderes a cargo.
- **Unidad de mando:** de acuerdo con este principio mientras una persona frecuentemente reporte sus actividades a una sola persona, su nivel de lealtad irá en aumento y las posibilidades de confusión en el trabajo será menor, incluyendo la disminución de malos entendidos y confrontaciones con el personal, eludiendo de esta forma ausencias de tiempo y deficiencia en las labores designadas (pág. 16).

#### 2.14. Beneficios de una gestión administrativa

Según Cortez & Vergara, (2018) los beneficios que una adecuada gestión administrativa le puede brindar a una empresa se encuentran:

- Estrategias de éxito: al existir una adecuada gestión administrativa de los recursos, estos pueden ser utilizados de forma óptima para el desarrollo de estrategias que generen éxito para la empresa y permitan alcanzar las metas planteadas.
- Elaboración de planes efectivos: una administración idónea permite establecer planes que permitan alcanzar los objetivos planteados por la empresa, que recursos utilizar, cómo manejarlos de manera adecuada, y la forma más precisa de controlar y evaluar si los resultados obtenidos son los esperados.
- Finanzas saludables: son el resultado más visible de una gestión administrativa idónea, porque refleja la labor realizada por los líderes de la empresa; en caso de que no exista una adecuada gestión, las deudas podrían crecer, lo que generaría retrasos en los pagos de salarios, mezcla de fondos corporativos con los personales, entre otras situaciones que incluso podrían generar la quiebra de una compañía.
- Personal motivado, empoderado y cooperativo: otro resultado latente de una gestión administrativa bien accionada es que el recurso humano beneficia al potenciamiento de la organización por medio de la realización de un trabajo eficiente, además del desarrollo de un clima laboral idóneo, el cual permite el empoderamiento de los empleados y el desarrollo de líderes comprometidos (pág. 21).

## **2.15. Modelo de gestión administrativa**

Para Verdezoto G., (2019) un modelo de gestión administrativa se define como conjunto de acciones que se orientan al logro de los objetivos de la institución. A través del cumplimiento y correcta aplicación de los procesos administrativos que son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, permite reducir esfuerzos y alcanzar con una mayor eficiencia, los intereses que tienen los miembros de la organización (pág. 4).

El modelo de gestión organizacional es amplio, el mismo que se basa en la aplicación de algunas teorías de sistemas y teorías de las organizaciones, basadas en el cumplimiento de los objetivos trazados y cumpliendo con el proceso administrativo de manera eficiente y eficaz.

## **2.16. Proceso administrativo**

Bajaña K., (2018) refiere al proceso administrativo como el contiguo de etapas o ciclos sucesivos por medio de las cuales se ejecuta la administración. Por tanto, es el instrumento primordial para el desarrollo de actividades internas en una empresa. El beneficio de este componente es que permitirá a los directivos realizar estrategias, servirá de guía y control de la organización. (pág. 24)

### **2.16.1. Fases del proceso administrativo**

A partir de la definición de Bajaña K., (2018) el sistema administrativo es fundamental para el desenvolvimiento de la organización, si dicho sistema posee contrariedades en alguna de sus ciclos, la empresa no responderá apropiadamente, y para ello se expondrán los diferentes ciclos del sistema administrativo:

a) Planeación: La fase de planear es referida por Pilla E., (2019) como el sistema de elección de misiones y propósitos, así como también los pasos a seguir para conseguir el logro de los antes mencionados.

Planificar se pueden dividir en:

- Misión: se determina el ejercicio, punto esencial de una organización, establecimiento o de una parte de aquella.
- Objetivos: son los propósitos que se consiguen a través de un ejercicio de una u otra envergadura.
- Políticas: conceptualizar criterios para un apropiado ejercicio de actividades.

- Procedimientos: son técnicas que se plantean para la conducción de actividades posteriores.
- Reglas: especifican acciones conectadas a la discrecionalidad de cada sujeto.
- Programas: Herramientas para establecer pasos a conseguir, recursos a utilizar.
- Presupuesto: cantidad de dinero que se necesita para obtener resultados en un tiempo estimado (pág. 16).

b) Organización: Consiste en identificar y clasificar las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos.

Tipos de Organización.

- Organización formal: permiten ordenar las actividades propias de la organización mediante conjunto de normas y procedimientos.
- Organización informal: es aquella que surge de manera espontánea entre los miembros de una organización al compartir espacios y tareas comunes (Vergara, 2019).

c) Dirección: La dirección administrativa comprende una fase vital para la empresa. Permite medir la capacidad de liderar además de gestionar el desenvolvimiento de una compañía. Se basa en la recopilación de información acerca del funcionamiento de una organización y precisa datos de su entorno económico (Castillo & Cabrera, 2015).

d) Control: Mediante las funciones de control, se establece patrones de seguimiento que permitan observar el rendimiento de la compañía. Para ello, se crean funciones o tareas que faciliten la evaluación de los procesos que se ponen en marcha. Se relaciona lo previsto en un inicio con los valores realmente conseguidos.

Rasgos principales del control administrativo

- Evaluación y seguimiento de procesos
- Elaboración de patrones y métricas
- Búsqueda de eficiencia
- Identificación de anomalías (Vergara, 2019).

## **2.17. Manuales administrativos**

Para Ramos W., (2018) los manuales administrativos son documentos metódicos que incorporan información sobre las etapas sistematizadas y secuencial de operaciones en una empresa, cuyo objetivo es desglosar el sistema de funciones y áreas de una empresa, así como labores concretas y el encargado de cada actividad en la empresa.

Sus objetivos son:

- Evidenciar un prospecto de colectividad organizacional.
- Determinar ejercicios dirigidos a cada unidad orgánica.
- Generar la equidad en el trabajo.
- Aprovechar el tiempo, talento humano y materiales
- Correcto reclutamiento y selección de los colaboradores
- Servir de guía al personal de nuevo ingreso (pág. 6).

## **2.18. Marco conceptual**

### ***2.18.1. Gestión***

Desde la perspectiva de Ruiz & Darce, (2016) se considera gestión a la acción y efecto de gestionar una empresa, también se la define como un conjunto de acciones relacionadas con la administración o dirección de un negocio u organización. Este método es utilizado para cualquier tipo de actividad empresarial que requiera procesos de planificación, desarrollo, ejecución y control, cuya finalidad sea mejorar la rentabilidad y competitividad en el mercado (pág. 9).

### ***2.18.2. Rentabilidad***

Según Gutiérrez & Tapia, (2016) la rentabilidad comprende a la relación que hay entre la utilidad y la inversión realizada para lograr dicha utilidad, teniendo esto como factor importante, debido a que nos permite medir la efectividad de la gerencia de la empresa, la cual se demuestra mediante las utilidades que se han obtenido de las ventas ya realizadas y el manejo de inversiones (pág. 11).

### ***2.18.3. Maximización***

Proveniente de Maximizar, este según Cortez & Vergara, (2018) se define como uno de los objetivos de la empresa, también de todos los administradores y empleados que forman parte de esta. El objetivo de la empresa siempre será maximizar riquezas de los propietarios; mismas que son medidas por el precio que se les otorga a las acciones, que también se adjudica en el beneficio del desempeño “fluctuación de efectivo” (pág. 30).

### ***2.18.4. Eficacia***

La eficacia contempla el cumplimiento de los objetivos, sin preocuparse del costo o uso de recursos necesarios, siendo también la capacidad para lograr lo propuesto por la empresa, teniendo en cuenta la condición, sin meditar los costos que estos involucren (Cortez & Vergara, 2018).

### ***2.18.5. Eficiencia***

La eficiencia consiste en lograr un mejor o máximo resultado utilizando una mínima cantidad de recursos o insumos, con el fin de obtener los objetivos previstos y con los factores adecuados, de manera oportuna (Cortez & Vergara, 2018).

### ***2.18.6. Estrategia***

Es un plan direccionado para lograr un objetivo empresarial, se compone de un conjunto de acciones planificadas que ayudan en la toma de decisiones, las cuales son enfocadas en conseguir los mejores resultados (Cortez & Vergara, 2018).

## **2.19. Hipótesis o idea por defender**

### ***2.19.1. Idea por defender***

La implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero para el almacén agropecuario San Antonio ubicada en la provincia de Cañar en el período de 2021- 2022 posibilitará crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de reposicionamiento y mejora en la rentabilidad, mediante un seguimiento y control adecuado de esta.

## 2.20. Variables

### 2.20.1. Variable independiente

Modelo de gestión administrativa y financiera

### 2.20.2. Variable dependiente

Maximizar la Rentabilidad

**Tabla 1-2:** Operacionalización de las variables

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>INDEPENDIENTE</b>			
<b>Modelo de gestión administrativa y financiera</b>	El modelo de gestión administrativo financiero es un instrumento de clase empresarial que logra diseñar un escenario dirigido a accionar las diligencias de reposicionamiento y contribuir en la rentabilidad y eficacia de la organización (Peñaloza, 2021).	*Rentabilidad	*Entrevistas
		*Planificación	*Observación
		*Liquidez	*Encuesta
<b>DEPENDIENTE</b>			
<b>Maximizar la rentabilidad</b>	Capacidad de algo para generar suficiente (beneficio, ganancia, provecho, utilidad) a partir de una cierta inversión (Salinas, 2015).	*Análisis de los Estados Financieros	*Entrevistas
		*Beneficio neto	*Observación
			*Encuesta

Realizado por: Quindi J., 2023.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Modalidad o enfoque de investigación

La metodología usada en este trabajo es el enfoque mixto, fundamentada por Hernández, Fernández, & Baptista, (2017) quienes mencionan que esta modalidad implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, una vez recabada toda la información se realiza las respectivas deducciones para lograr un mayor entendimiento del caso de estudio.

Cualitativo puesto que se pretendía obtener información de las cualidades referentes a la administración de la empresa, y también cuantitativo ya que se requería establecer los datos descriptivos y numéricos que se abordan en la investigación, lo cual se presentó al momento de realizar la tabulación de encuestas, así como en la aplicación de los índices financieros.

#### 3.2. Tipo de investigación

En el presente trabajo se utilizó algunos tipos de investigación los mismos facilitaron realizar un trabajo respaldado con autenticidad y validez, las cuales menciono a continuación:

##### 3.2.1. *Investigación documental*

Según Sanchez, et al., (2020) mencionan que la investigación documental es un procedimiento científico, un sistema procedimental de indagación, recaudación, planificación, examinación y comprensión de información en torno a un tema específico: conforme otras clases de estudio, éste es enfocado al desarrollo de conocimientos.

En ese aspecto, un estudio documental, es un proceso de técnicas y métodos de búsqueda, sistematización y reserva de la información que se haya en los documentos, en primera índole, y la evidencia procedimental, apropiada y notablemente sustentada de nueva investigación en un oficio científico, en segunda medida.

De esa manera, no debe comprenderse ni consumirse el estudio documental como la simple pesquisa de documentos referente a un tema (pág. 7).

### **3.2.2. Investigación de campo**

Desde la perspectiva de Hernández, Fernández, & Baptista, (2017) la investigación de campo es la compilación de información de fuentes primarias para desarrollo de un propósito determinado.

Este método es utilizado para la recolección de datos cualitativos para posterior estudiarlos tal y como se presentan, sin ninguna variación.

### **3.2.3. Investigación descriptiva**

Según Ramos C., (2020) especifica que la técnica descriptiva hace una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien precisada y prolija de la realidad que se investiga.

El método descriptivo se enfoca en un conocimiento originalmente de la situación actual que se desarrolla de la observación directa del estudiaador y del conocimiento que se adquiere por medio de la lectura o investigación de las informaciones realizadas de otros autores.

Se enfoca a una técnica cuyo propósito es evidenciar con la mayor prolijidad metodológica, información pertinente sobre la situación en investigación con los juicios especificados por la academia

(pág. 3).

## **3.3. Métodos**

### **3.3.1. Método analítico**

Para Hernández, Fernández, & Baptista, (2017) el método analítico es una técnica que permite sintetizar un todo, simplificando sus partes para observar las causas, la condición y los resultados; la examinación es la observación mediante la cual se conoce y se analiza la naturaleza del fenómeno para interpretar y comprender su esencia.

Este método permite interpretar datos obtenidos mediante la aplicación de diferentes métodos de investigación y determinar la existencia de anomalías dentro del proceso administrativo de la comercializadora, luego poder establecer soluciones más factibles para un mejor desenvolvimiento de la organización.

### **3.3.2. Método deductivo**

Según lo plantea Sánchez, et al., (2020) este método inicia de lo general a lo particular, es decir, para efectuar mi trabajo de investigación partiré el diagnóstico de la empresa desde el análisis global para posterior analizar los puntos negativos que se discernan.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.4.1. Técnicas**

El trabajo de investigación se llevó a cabo mediante: entrevista, encuesta y observación.

- **La observación.** – Utilizada para el análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- **La entrevista.** – Realizada a la gerente propietaria.
- **La encuesta.** – Valió de apoyo para recopilar información sobre la gestión administrativa aplicada mediante un cuestionario de preguntas a los colaboradores.

### **3.4.2. Instrumentos**

En base a los métodos utilizados se emplearon:

- Registro de observación.
- Guía de entrevista
- Cuestionario de encuesta.

## **3.5. Población y muestra**

En la presente investigación, se trabajó con el total de la población existente dentro del almacén agropecuario, siendo organizada por cinco personas: la primera persona está a cargo de la gerencia y es la propietaria de la empresa, otra persona realiza las actividades del área administrativa y del área contable/financiera, también labora dos personas en el área de ventas y por último el área de producción y bodega está a cargo de una persona.

### 3.6. Análisis e interpretación de resultados

#### 3.6.1. Resultados de la encuesta realizada al personal del almacén

- ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en el Almacén Agropecuario San Antonio?

**Tabla 3-1:** Tiempo laborando

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	1	25%
Un año	1	25%
Año y medio	0	0%
Dos años	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-1:** Tiempo laborando

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

#### Análisis

Para determinar la situación interna del almacén agropecuario san Antonio, se incluyó en el estudio al personal de la empresa, como podemos observar del total de empleados el 50% lleva laborando dos años, Por otro lado, el 25% aproximadamente lleva laborando un año, mientras que el otro 25% dijo tener menos de seis meses de haber ingresado a la empresa.

#### Interpretación

A partir de los resultados se puede deducir que los trabajadores se mantienen por un buen tiempo, y al pasar los años el almacén emplea a más personas, lo que significa un crecimiento de la misma.

- **¿Tiene conocimiento usted acerca de la misión y visión del Almacén Agropecuario San Antonio?**

**Tabla 3-2:** Conocimiento acerca de la misión y visión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-2:** Conocimiento acerca de la misión y visión

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

### **Análisis**

Se formuló esta pregunta con el fin de establecer cuántos empleados tienen en claro la misión y visión de la compañía. Los resultados demuestran que el 100% de empleados desconocen la misión y visión de almacén agropecuario San Antonio.

### **Interpretación**

Se puede discernir que hubo un descuido por parte de la empresa en capacitar al personal sobre su información básica para conocer el rumbo principal de la misma.

- **¿El Almacén Agropecuario San Antonio tiene claramente definidas las funciones de cada uno de sus colaboradores a través de un medio formal?**

**Tabla 3-3:** Funciones de los colaboradores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-3:** Funciones de los colaboradores

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

### **Análisis**

También fue necesario medir el conocimiento de las funciones de cada empleado de almacén agropecuario San Antonio. Con los resultados obtenidos se puede constatar que el 100% de empleados no tienen bien definidas sus funciones, por no tener un sustento formal de su labor.

### **Interpretación**

Lo cual significa que la mayoría no está realizando sus funciones correctamente, se suma el desconocimiento de la misión y visión de la empresa, por tanto, la falta de funciones definidas puede entorpecer algunos de los procesos por saturación de tareas que no les competen o desconocen, situación que perjudica el progreso de la empresa.

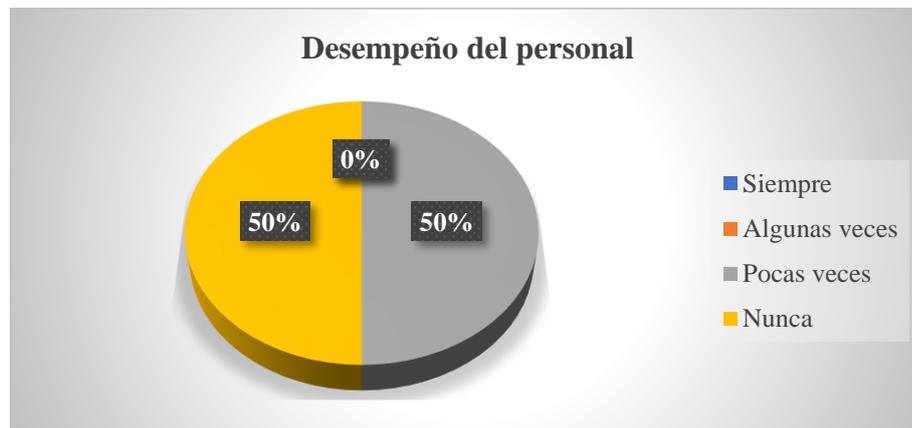
- **¿El Almacén Agropecuario San Antonio con qué frecuencia lleva a cabo mediciones de desempeño del personal a fin de identificar falencias que afectan la salud de la empresa?**

**Tabla 3-4:** Desempeño del personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	2	50%
Nunca	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-4:** Desempeño del personal

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

### **Análisis**

Una de las estrategias internas de la empresa, es medir el desempeño de cada empleado para corregir errores y garantizar la competitividad de la empresa, el 50% expresó que se realizan pocas veces controles de desempeño, el otro 50% dijo que nunca se realizan estas mediciones.

### **Interpretación**

Es claro que el almacén agropecuario San Antonio no realiza esfuerzos por conocer las falencias de las funciones de cada empleado y corregirlos para evitar pequeños y serios inconvenientes.

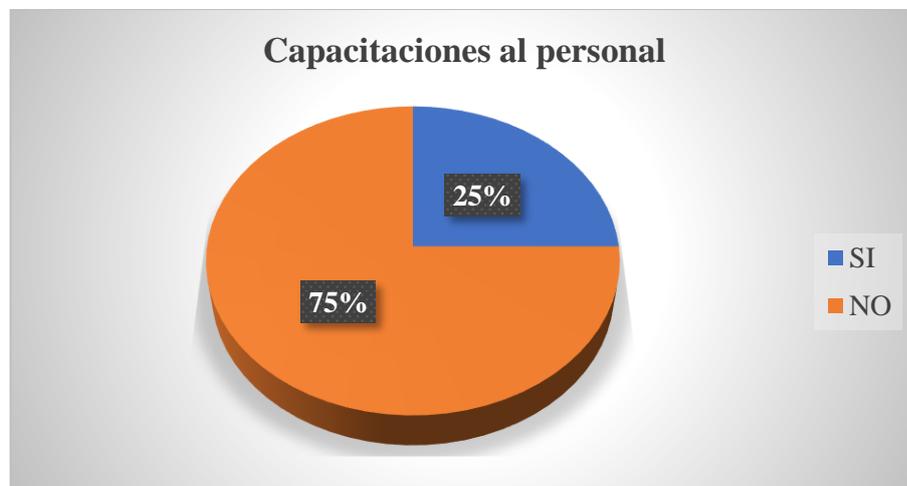
- **¿El Almacén Agropecuario San Antonio capacita a su personal a fin de mejorar su nivel de desempeño en los cargos otorgados?**

**Tabla 3-5:** Capacitaciones al personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-5:** Capacitaciones al personal

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

### Análisis

Toda empresa sabe que para lograr competitividad en el mercado es necesaria la capacitación constante de sus empleados sobre productos y procesos de la compañía, los resultados de este estudio demostraron que, el 70% de los empleados manifiestan que no reciben capacitaciones por parte de la empresa para mejorar el desempeño, el otro 25% expresa que, si se realizan capacitaciones, pero nadie dijo que si lo realizan con el fin de mejorar.

### Interpretación

Por tanto, el almacén agropecuario San Antonio realiza poco esfuerzo por corregir las falencias, mediante capacitaciones a sus empleados.

- **¿Existe algún incentivo por parte de la gerente/propietaria del Almacén Agropecuario San Antonio para que los empleados realicen sus actividades con actitud positiva?**

**Tabla 3-6:** Incentivos al personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
En ocasiones	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	2	50%
Nunca	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-6:** Incentivos al personal

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

### Análisis

Al preguntar a los empleados del almacén Agropecuario San Antonio sobre si la administración incentiva a los empleados para trabajar positivamente, el 50% indicó que siempre existen motivaciones para desarrollar el trabajo con actitud positiva, el otro 50% expresó que la gerente nunca realiza incentivos, al menos en el tiempo que ellos llevan laborando en la empresa.

### Interpretación

En base a los resultados se puede discernir que la empresa en el primer año llevo actividades de motivación al personal, sin embargo, este último año se ha despreocupado en realizar una buena gestión administrativa para lograr un trabajo eficiente, y a su vez brindar un servicio de calidad para los clientes.

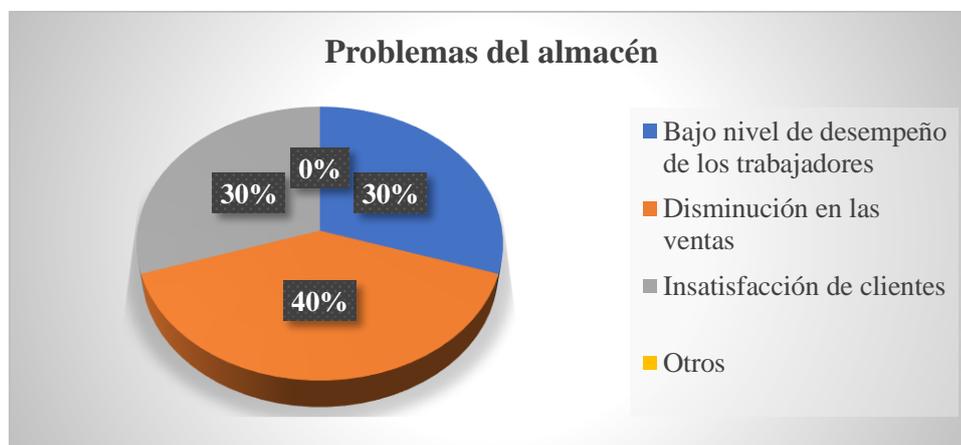
- **¿Qué problemas considera usted que el Almacén Agropecuario San Antonio presenta debido a la actual gestión administrativa que maneja? (Puede escoger más de una opción)**

**Tabla 3-7:** Problemas que presenta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de desempeño de los trabajadores	3	30%
Disminución en las ventas	4	40%
Insatisfacción de clientes	3	30%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-7:** Problemas que presenta el almacén

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

### Análisis

El 40% de los empleados de almacén agropecuario San Antonio consideran que las ventas disminuidas son el principal problema de la gestión administrativa, pero el bajo nivel de desempeño de los empleados también es un problema con un 30% en los resultados, finalmente, existe un 30% de la insatisfacción de clientes otro tipo de problemas que afronta la empresa.

### Interpretación

Con los resultados se puede constatar que estos problemas tienen altas índices debido a las gestiones administrativas de la empresa y que hay más problemas de los considerados para este estudio.

- **¿Piensa usted que existe un ambiente de trabajo en equipo dentro del Almacén Agropecuario San Antonio?**

**Tabla 3-8:** Ambiente de trabajo en equipo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-8:** Ambiente de trabajo en equipo

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

### **Análisis**

El trabajo en equipo dentro de la empresa prevalece en un 75%, el otro 25% manifiesta la inexistencia de un trabajo en equipo, este último porcentaje representa a una persona quien no labora a tiempo completo y por ello no ha entablado una buena relación laboral.

### **Interpretación**

A partir del resultado se puede mencionar que el almacén agropecuario debe implementar estrategias para que el trabajo en equipo determine la buena imagen de la empresa.

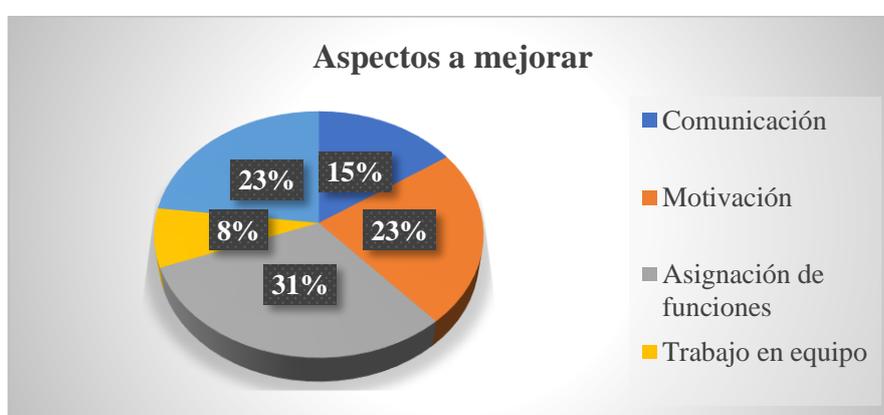
- **¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorarse en el Almacén Agropecuario San Antonio? (Puede escoger más de una opción)**

**Tabla 3-9:** Aspectos a mejorar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	2	15%
Motivación	3	23%
Asignación de funciones	4	31%
Trabajo en equipo	1	8%
Espacio de trabajo	3	23%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-9:** Aspectos a mejorar

**Fuente:** Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

## Análisis

En lo referente a aspectos que se deben mejorar en el almacén agropecuario San Antonio, un 31% menciona que se debe establecer un manual de funciones para cada colaborador para evitar confusiones, el 23% indica que se debe plantear estrategias de incentivos y de igual forma otro 23% menciona que el espacio de trabajo es el aspecto que también se debe mejorar, el 15% expreso que la comunicación se debe mejorar y un 8% dijo que se debe mejora el trabajo en equipo.

## Interpretación

Entonces se concluye que existen varios problemas a mejorar en la empresa y que no se realizan muchas estrategias para combatirlos, o al menos reducirlos.

- **¿Considera usted que la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero permitirá mejorar la rentabilidad del Almacén Agropecuario San Antonio?**

**Tabla 3-10:** Manual de Gestión Administrativo y Financiero

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.



**Ilustración 3-10:** Manual de Gestión Administrativo y Financiero

Fuente: Encuestas a empleados del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

### **Análisis**

Un total del 100% piensa que es necesaria la implementación de un manual Administrativo y Financiero para el almacén agropecuario San Antonio.

### **Interpretación**

La inexistencia de un manual conlleva a falencias en la administración y manejo de la empresa, por lo tanto, en base a los resultados obtenidos se determina que es indispensable que la empresa cuente con esta herramienta, misma que repercutirá en la sostenibilidad de la compañía en el mercado, y su crecimiento en el mismo generando excelentes rendimientos económicos.

### 3.6.2. Resultados del cuestionario aplicado a la gerente del almacén

Para aplicar el cuestionario al gerente del almacén agropecuario San Antonio de la ciudad de Cañar, se tomó como referencia el proceso administrativo al realizar preguntas relacionadas con las fases que componen dicho proceso.

**Tabla 3-11:** Cuestionario de entrevista

N.º	Preguntas	Respuestas
1	¿Establece usted cuál es la misión y la visión del Almacén Agropecuario San Antonio; y si el personal y clientes tienen conocimiento de estas?	No están aún determinadas la misión ni la visión, debido a que en un principio no habían considerado necesarias para la operación de la actividad como es la comercialización de insumos agrícolas, pecuarias y veterinarias, sin embargo, tras observar el crecimiento de la competencia entienden la importancia de estos para el logro de su objetivo general.
2	¿Determina usted objetivos a corto y largo plazo, planteados en un inicio por el almacén?	No se establece los objetivos a corto y largo plazo, pero si un objetivo general, aunque como no existe una planificación definida mediante algún tipo de guía formal el mismo queda en idea por cumplir.
3	¿Tiene definido los cargos y funciones de sus colaboradores a través de un medio formal?	El almacén agropecuario san Antonio carece de una estructura organizacional que permita jerarquizar los puestos de trabajo, por tratarse de una microempresa de tipo familiar; las decisiones son tomadas de acuerdo a los requerimientos.  Con esta información se puede determinar que almacén agropecuario necesita definir las áreas y sus delegados a través de un organigrama estructural.
4	¿Existe políticas tanto ventas como de compras?	Las políticas tanto de compras como de ventas se realizan a diario puesto que es una empresa comercial pero no se han definido estrategias en un medio formal.

5	¿Se llevan a cabo análisis de estados financieros del almacén Agropecuario San Antonio con el fin de conocer la posición en la que se encuentra el negocio desde el punto de vista de rentabilidad y liquidez?	Tiene conocimiento acerca de estos indicadores para análisis de la situación de una empresa sin embargo no lo ha puesto en práctica en su negocio.
6	¿Piensa usted que contar con una guía de Gestión Administrativa y Financiera para su empresa ayudaría a mejorar la situación actual?	Si se presenta la oportunidad de contar con alguno sería de gran ayuda para conocer la forma correcta de realizar varios procesos dentro de la empresa, y la forma de llevar un control sobre los mismos, para que así el almacén se mantenga a flote en un mercado competitivo.

**Fuente:** Entrevista realizada a la gerente del almacén agropecuario San Antonio, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

### 3.6.3. *Determinación del problema diagnóstico*

Luego de haber realizado un análisis de los datos obtenidos mediante encuestas al personal, entrevista al gerente/propietario y la observación directa e indirecta en el almacén agropecuario San Antonio se ha podido determinar que el negocio cuenta con las siguientes necesidades:

No está establecida un manual de funciones lo cual significa que la mayoría no está realizando sus funciones correctamente, por tanto, puede entorpecer algunos de los procesos por saturación de tareas que no les competen o desconocen, situación que perjudica el progreso de la empresa.

No están determinadas la misión ni la visión, debido a que en un principio no habían considerado necesarias para la operación de la actividad sin embargo tras observar el crecimiento de la competencia entiende la importancia de esto para el logro de su objetivo general, aunque como no existe una planificación definida mediante algún tipo de guía formal el mismo queda en idea por cumplir.

Es claro que el almacén agropecuario San Antonio no realiza esfuerzos por conocer las falencias de las funciones de cada empleado y corregirlos para evitar pequeños y serios inconvenientes, mediante capacitaciones.

En base a los resultados se puede discernir que la empresa en el primer año llevo actividades de motivación al personal, sin embargo, este último año se ha despreocupado en realizar una buena gestión administrativa para lograr un trabajo eficiente, y a su vez brindar un servicio de calidad para los clientes.

Además, carece de una estructura organizacional que permita jerarquizar los puestos de trabajo, por tratarse de una microempresa de tipo familiar; las decisiones son tomadas de acuerdo con los requerimientos. Las políticas tanto de compras como de ventas se realizan a diario puesto que es una empresa comercial pero no se han definido estrategias en un medio formal.

Con esta información se puede determinar que almacén agropecuario necesita definir las áreas y sus delegados a través de un organigrama estructural. Entonces se concluye que existen varios problemas a mejorar en la empresa, debe implementar estrategias para que el trabajo en equipo determine la buena imagen de la empresa.

#### ***3.6.4. Verificación de la idea a defender***

En el siguiente trabajo de titulación la idea a defender hace referencia a que el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero posibilitara a la empresa optimizar los recursos administrativos y financieros, puesto que permitirá plantear estrategias que generen éxito para la empresa y que permitan alcanzar las metas planteadas, establecer planes que permitan manejar los recursos de manera adecuada, y, la forma más precisa de controlar y evaluar si los resultados obtenidos son los esperados, tomando decisiones más eficientes de dicha gestión y así asegurar los retornos financieros, con la finalidad de seguir creciendo como empresa.

Otro resultado evidente de una gestión administrativa y financiera bien realizada es que el recurso humano ayuda al crecimiento de la empresa mediante la realización de un trabajo eficiente, además del desarrollo de un clima laboral idóneo, el cual permite el empoderamiento de los empleados y el desarrollo de líderes comprometidos. Finalmente repercutirá en la sostenibilidad de la compañía en el mercado, y su crecimiento en el mismo generando excelentes rendimientos económicos.

## CAPÍTULO IV

### **4. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1. Título**

“Propuesta de un modelo de Gestión Administrativo-Financiero para el Almacén Agropecuario San Antonio ubicada en la Provincia de Cañar en el período 2021-2022”.

#### **4.2. Antecedentes de la propuesta**

El almacén agropecuario San Antonio carece de una guía que permita al gerente tomar decisiones de manera adecuada y oportuna, esta actividad la efectúa de una manera sencilla, pero sobre todo de forma empírica, de acuerdo con la necesidad del momento. Por ello, es indispensable realizar la presente propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para el Almacén Agropecuario San Antonio ya que servirá como respaldo para un manejo apropiado de información real y con ello se podrán tomar decisiones oportunas.

#### **4.3. Justificación**

La propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para el Almacén Agropecuario San Antonio se despliega tomando en consideración los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo, donde se evidenció que la empresa si presenta inconvenientes administrativos financieros por la falta de direccionamiento organizacional. La presente propuesta constituirá un apoyo de gran magnitud e importancia sobre la entidad puesta a estudio debido a que la gerente contará con una guía con información científica, profesional que con un correcto uso permitirá posicionarse en el mercado y ser reconocido a nivel local.

El componente utilizado para el proceso administrativo es: la planeación, donde se plantea una estructura organizacional, además se definirá la filosofía empresarial con una misión y visión, los valores y principios. Las herramientas de gestión del proceso financiero facilitaran a la empresa a tomar decisiones eficientes a través de análisis de los datos obtenidos de indicadores. Además, permitirá mantener un control eficaz de los recursos económicos-financieros que posee el almacén y obtener mejores rendimientos a través de la expansión y diversificación de líneas de productos para lograr mayor competitividad en el mercado.

#### 4.4. Objetivos

##### 4.4.1. *Objetivo general*

Maximizar los rendimientos económicos del Almacén Agropecuario San Antonio con la mejora en la gestión de los procesos en el área administrativa financiera.

##### 4.4.2. *Objetivos específicos*

- Identificar los elementos que constituyen la estructura de un modelo de gestión administrativo financiero.
- Definir los elementos de gestión administrativo financiero necesario para el almacén a partir de los resultados obtenidos.
- Implementar el modelo de gestión administrativa y financiera para el almacén, conforme su estructura propuesta.

#### 4.5. Etapas del proceso administrativo

Desde la perspectiva de Miranda Y., (2018) la sistematización administrativa se conceptualiza como un procedimiento de ciclos a través de las cuales se construye la práctica administrativa; ciertos autores que estudian el comentado proceso lo han dividido según con su criterio en 3, 4, 5 o 6 fases, sin embargo, actualmente, la separación cuatripartita, de 4 etapas, es la más aceptada universalmente: organización, planificación, dirección y control (pág. 21).

Tomando en cuenta el valor de esta herramienta, definimos varias propiedades del proceso administrativo:

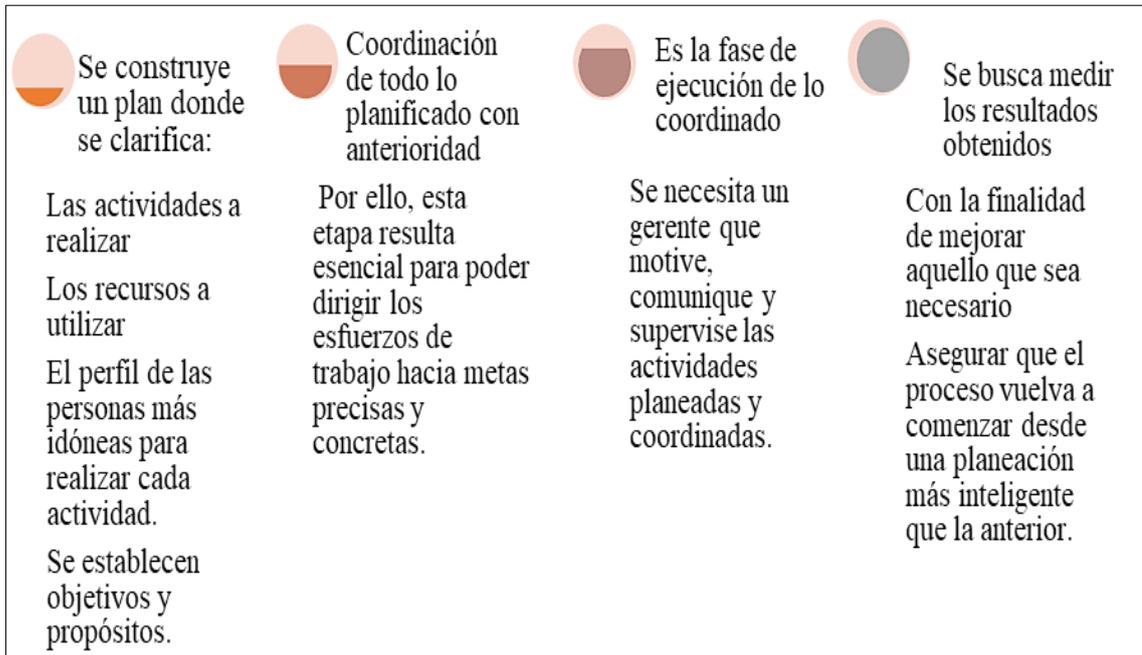


#### **Ilustración 4-1:** Etapas del proceso administrativo

**Fuente:** Sinaluisa V., 2017.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

## Fases del proceso administrativo



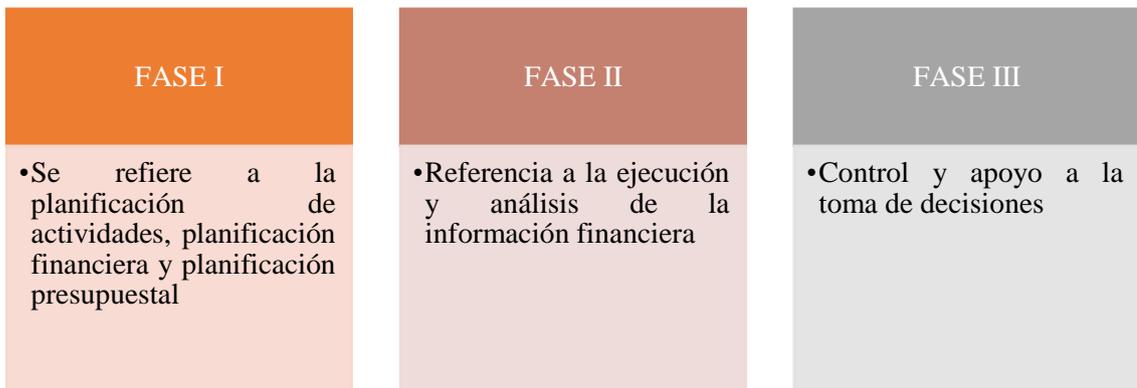
**Ilustración 4-2:** Fases del proceso administrativo

Fuente: Sinaluisa V., 2017.

Realizado por: Quindi J., 2023.

### 4.6. Etapas de la gestión financiera

La gestión financiera está compuesta por tres fases, las cuales se detallan a continuación:

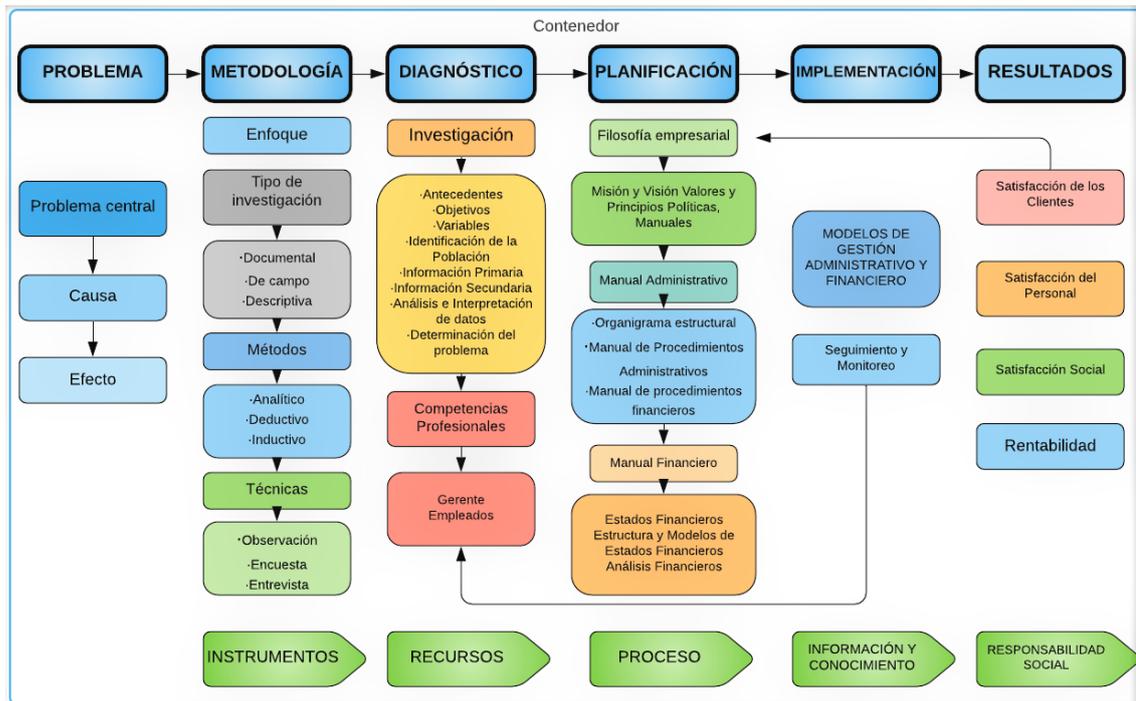


**Ilustración 4-3:** Fases de la gestión financiera

Fuente: Miranda Y., 2018.

Realizado por: Quindi J., 2023.

#### 4.7. Propuesta del modelo de gestión para el almacén agropecuario San Antonio



**Ilustración 4-4:** Modelo de Gestión Administrativo Financiero para el Almacén Agropecuario San Antonio

Fuente: Sinaluisa V., 2017.

Realizado por: Quindi J., 2023.

#### 4.8. Gestión administrativa

La gestión administrativa para desarrollarse en el almacén agropecuario San Antonio, trata sobre las actividades por medio de las cuales el gerente desarrollará sus actividades apoyándose en las etapas del proceso administrativo, que en este caso de estudio empezaremos desarrollando la primera etapa que es la planificación.

##### 4.8.1. Desarrollo de la misión de la empresa

Las preguntas utilizadas en la redacción de la misión se detallan a continuación:

¿Quiénes somos?  
 ¿A dónde queremos llegar?  
 ¿Qué ofrecemos?  
 ¿Quiénes son nuestros clientes?  
 ¿Qué nos diferencia de la competencia?

“Comercializar productos agrícolas y veterinarios, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, a quienes ofrecemos servicios y artículos de calidad, acompañados de una excelente atención y asesoría permanente, basado en principios y ética, con la finalidad de fortalecer la confianza, solidez y crecimiento del almacén agropecuario”.

#### **4.8.2. Desarrollo de visión de la empresa**

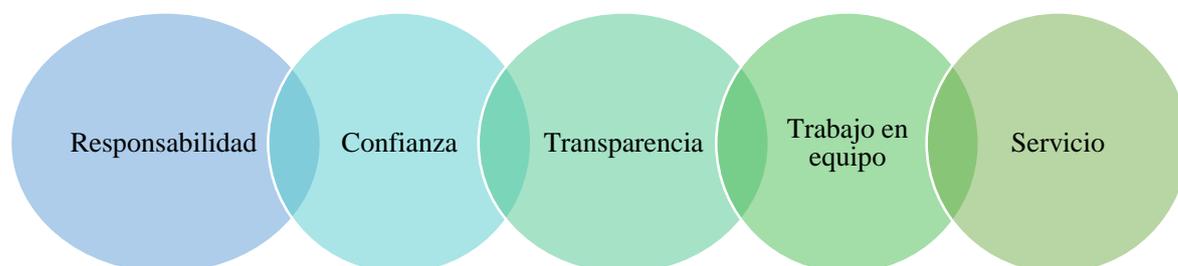
Preguntas utilizadas en la redacción de la visión:

¿Qué queremos llegar a ser en algunos años? ¿Cuáles serán nuestros objetivos? ¿Qué aportaremos a la sociedad?
---

“Ser la empresa líder en la provisión de productos agrícolas y veterinarios con reconocimiento local, que acompaña a sus clientes consumidores en sus actividades productivas brindándoles asesoramiento técnico y estimulándolos a continuar creciendo y desarrollando la actividad agro-veterinario”.

#### **4.8.3. Desarrollo de valores empresariales**

La aplicación de valores en el almacén hace de está, una organización responsable, permitiendo una mejora en la calidad de vida del personal; los valores que se aplicarán al almacén agropecuario San Antonio son:



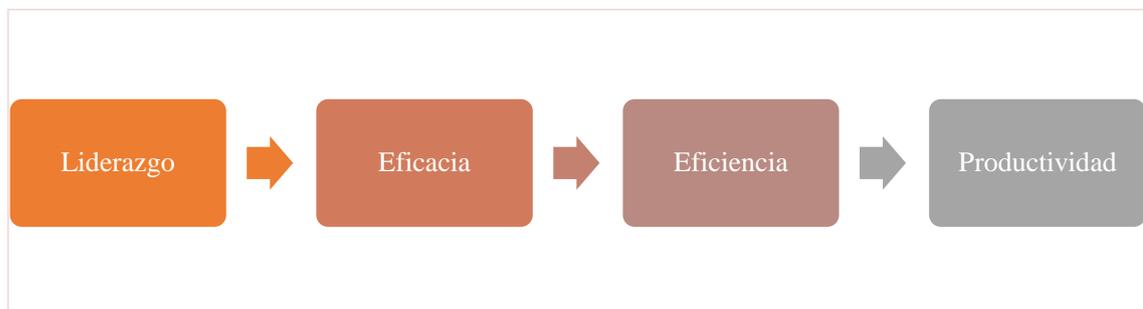
**Ilustración 4-5:** Valores empresariales

Realizado por: Quindi J., 2023.

- Responsabilidad: Valor y cualidad de una persona, una característica positiva, a través de la cual los directivos y los colaboradores serán capaces de comprometerse y actuar de una manera correcta, para el desarrollo comunitario, ambiental y laboral.
- Confianza: Crear un ambiente propicio dentro del almacén, brindando un servicio al cliente de calidad.
- Transparencia: Astar las reglas, resoluciones, procedimientos y documentos de la Administración, con sinceridad y responsabilidad.
- Trabajo en equipo: El recurso humano de la empresa deben mantener comunicación interna de tal forma que cada uno desarrolle las actividades que le corresponda, con la finalidad de cumplir el objetivo general organizacional.
- Servicio: El personal del almacén debe ser especializado en conocimientos agro-veterinarios para cubrir las necesidades de los clientes de forma eficiente.
- Disciplina: El personal del almacén debe poner en práctica una serie de principios relativos al orden y la constancia, en el cumplimiento de tareas y actividades cotidianas, para poder lograr los objetivos deseados.

#### 4.8.4. *Desarrollo de principios empresariales*

Es preciso que el almacén ponga en práctica principios que encamine a todo el personal sin distinción de jerarquía hacia un desarrollo laboral oportuno y eficiente, que posibilite alcanzar los objetivos planteados, por tanto, se aplicaran los siguientes principios:



#### **Ilustración 4-6:** Principios empresariales

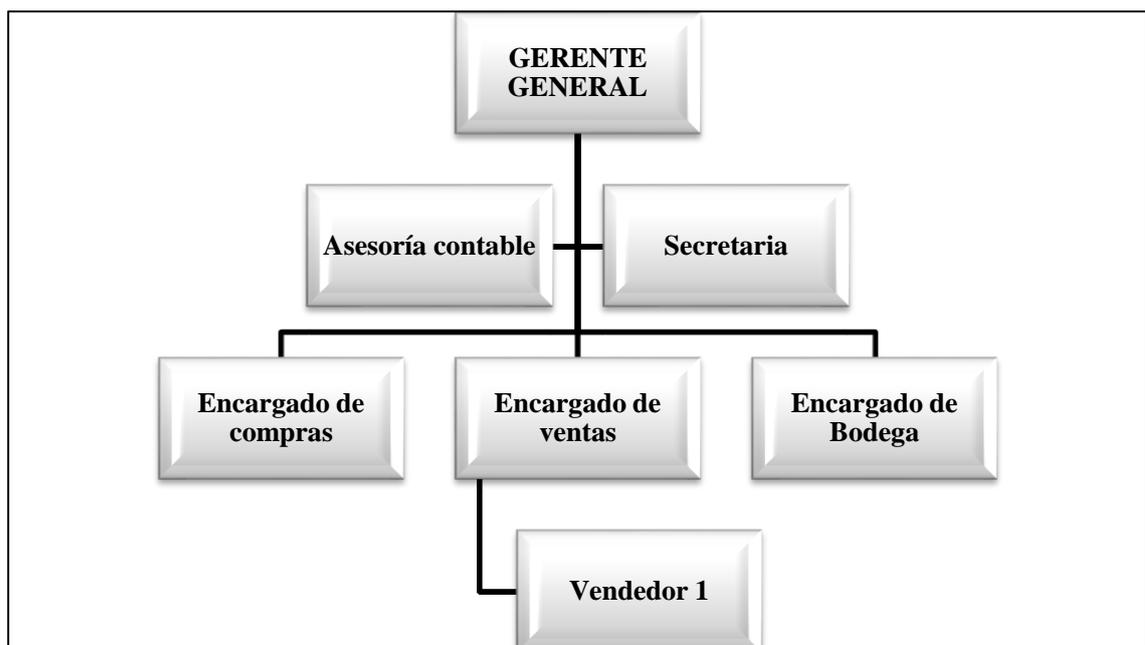
**Realizado por:** Quindi J., 2023.

- Liderazgo: El almacén posibilitara que el personal de la empresa desarrolle sus habilidades al máximo para posterior distinguir entre ellos, una persona que es capaz de tomar decisiones acertadas y que direcciona a todo el personal interno hacia el logro de los objetivos y el éxito organizacional, además de planificar, informar, actuar, supervisar, apoyar y evaluar los procesos y procedimientos administrativas y financieras.

- Eficacia: Los trabajadores deben involucrarse en el cumplimiento de las metas y fines empresariales para lograr el éxito organizacional en el ámbito administrativo/ financiero de la empresa.
- Eficiencia: Para lograr la eficiencia empresarial, el personal de la empresa tendrá que ser responsable, capaz, auto motivador y autogestor en las tareas diarias de la empresa, buscando constantemente la excelencia.
- Productividad: Para alcanzar el logro de los objetivos empresariales la empresa constantemente deberá modernizar los procesos, innovar los equipos, capacitar y motivar al personal con el único propósito de ser más competitivo, y lograr ventaja en el mercado.

#### 4.8.5. Desarrollo del organigrama de la empresa

En el almacén agropecuario se utilizará el tipo de jerarquía vertical sin embargo los subordinados también pueden realizar sus aportaciones al momento de tomar una decisión en beneficio de la empresa, colaboradores y clientes.



**Ilustración 4-7:** Organigrama Estructural Propuesto para la Empresa

**Fuente:** Investigación directa, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

Este organigrama estructural propuesto para la empresa, donde se puede verificar la jerarquía de todo el personal colaborador del almacén agropecuario debe ser respetado y ejecutado correcta y oportunamente por los mismos.

#### **4.8.6. Desarrollo de políticas**

- Satisfacer todos los requerimientos y exigencias de los clientes.
- Disponer de un ambiente interno cálido, agradable y seguro donde todos estén dispuestos a cumplir las tareas designadas de manera eficaz y eficiente.
- El personal interno de la empresa debe ser capaz de ofrecer un servicio al cliente de manera cordial, respetuosa y de calidad.
- Mantener una comunicación horizontal entre todos los colaboradores de la empresa, respetando siempre el nivel de jerarquía.

#### **4.8.7. Políticas de talento humano**

La creación de una política de talento humano contribuirá a mejorar el sistema administrativo y al sistema general de gestión de personal, ya que, con la capacidad institucional suficiente para atender las necesidades internas y externas de la empresa, será posible lograr efectivamente las metas establecidas. Además, cabe señalar que las políticas expuestas son importantes en el contexto de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, ya que son esenciales en cualquier organización para que el departamento del recurso humano funcione de manera óptima, de igual manera en el actual mundo globalizado, es fundamental ir de la mano con los aspectos tecnológicos, políticos y culturales para que los colaboradores potencien sus competencias y puedan realizar las actividades designadas con excelencia.

El talento Humano deberá cumplir las políticas mencionadas a continuación:

##### **4.8.7.1. Políticas de reclutamiento**

Este proceso se desarrollará de acuerdo con las siguientes políticas mencionadas:

- En caso de requerir personal para ocupar un puesto disponible se debe contar con una publicación interna, por algún medio de acceso disponible para todos los trabajadores, además una publicación externa en algún canal de acceso masivo.
- La recepción de candidaturas no tendrá un número límite, sin embargo, si estará determinado la fecha de entrega de la documentación.
- Los postulantes serán recibidos con amabilidad y tratados de manera equitativa sin discriminar o alterarla igualdad de oportunidad en el empleo.
- La gerencia recibirá las hojas de vida, a través de la secretaría.

- Si el puesto disponible no ha sido ocupado, se procederá a iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento, el mismo se podrá llevar a cabo hasta tres veces.

#### *4.8.7.2. Políticas de selección*

Para este proceso es necesario dotar al almacén una guía que establezca los aspectos referentes del personal adecuado con aptitudes y actitudes idóneos.

Por tanto, se presenta lo siguiente:

- Se realizará la selección priorizando los criterios de mérito y capacidad del postulante, garantizando el trato igualitario durante el procedimiento.
- La selección se basará rigurosamente en los requisitos que se exigen para desempeñar el cargo.
- Al momento de analizar la información del postulante, no podrá aplicarse ningún examen de tipo discriminatorio.
- Los documentos de los postulantes se incluirán en los archivos por un tiempo de dos meses.
- Los resultados serán comunicados por correo electrónico o por una llamada telefónica.
- Se deberá elegir al candidato idóneo en un tiempo de tres días laborales, posterior a la entrevista del último postulante.

#### *4.8.7.3. Políticas de contratación*

El siguiente paso es formalizar la oferta de trabajo para obtener un compromiso laboral. Para que proceso se efectuó de manera oportuna y adecuada se propone lo siguiente:

- El candidato seleccionado firmará un contrato de trabajo, la misma contendrá cláusulas, detalladas con precisión que normaran las relaciones de trabajo.
- Este contrato se formulará en un lapso de dos días laborales, con la ayuda de un asesor legal.
- Un contrato por tiempo indefinido se comprenderá como de duración de un año.
- Si el contrato escrito revoca antes de la fecha estipulada, la empresa se acatará al art. 181 del código de trabajo.

#### *4.8.7.4. Inducción y capacitación*

Para el desarrollo de un adecuado proceso de inducción se debe tener en cuenta ciertos lineamientos que permitan sentirse parte de la organización:

- El gerente se encargará de presentar el nuevo miembro al todo personal de la empresa.
- El nuevo personal recibirá capacitación y entrenamiento necesario, el mismo puede durar máximo una semana.
- La gerente evaluará al nuevo colaborador en el ejercicio de sus funciones al finalizar el mes de trabajo.
- Se generará un programa de capacitación que se llevará a cabo de forma individual o grupal según las necesidades que se presente el ejercicio de actividades ordinarias de la empresa
- La entidad deberá mantener un control de las capacitaciones efectuadas, con la finalidad de evaluar la evolución de cada empleado.

#### *4.8.7.5. Políticas de Bienestar e Incentivos*

Es primordial mantener condiciones laborales óptimas que permitan el confort y bienestar del personal. Para este propósito son esenciales los siguientes lineamientos:

- Se procederá a realizar un estudio de las necesidades tanto individuales como colectivas para evitar inconvenientes en el desempeño de actividades a cargo de cada empleado.
- El gerente proporcionará incentivos por desempeño laboral, así también generará retos a los colaboradores para que trabajen en conjunto y se beneficien del incentivo.
- Se establecerán reuniones para el grupo de trabajo con el fin de incentivar la comunicación y confianza entre los mismos.
- Se proporcionarán los recursos necesarios que permitan a los colaboradores el bienestar físico, mental y psicológico.

#### *4.8.7.6. Políticas de los recursos materiales*

##### **Políticas de los activos fijos**

Estas políticas tienen como propósito precautelar los recursos materiales evitando su extravío, el mal uso, deterioro, así como la inadecuada administración de estos.

Se presenta las políticas propuestas para el almacén:

- Sera activos fijos pertenecientes a la empresa los adquiridos a través de una inversión directa, por uso de capital propio del almacén, donaciones, entre otros.
- Se establecerán políticas de adquisición para la compra de los activos fijos, sean bienes muebles o inmuebles.
- El almacén contara con pólizas de seguro contra incendios, robo y otros riesgos.
- Se efectuará control de inventarios trimestrales teniendo en cuenta la codificación, fecha de adquisición, persona encargada.

### **Gestión de activos fijos en cuanto a compra y contabilización de activos fijos**

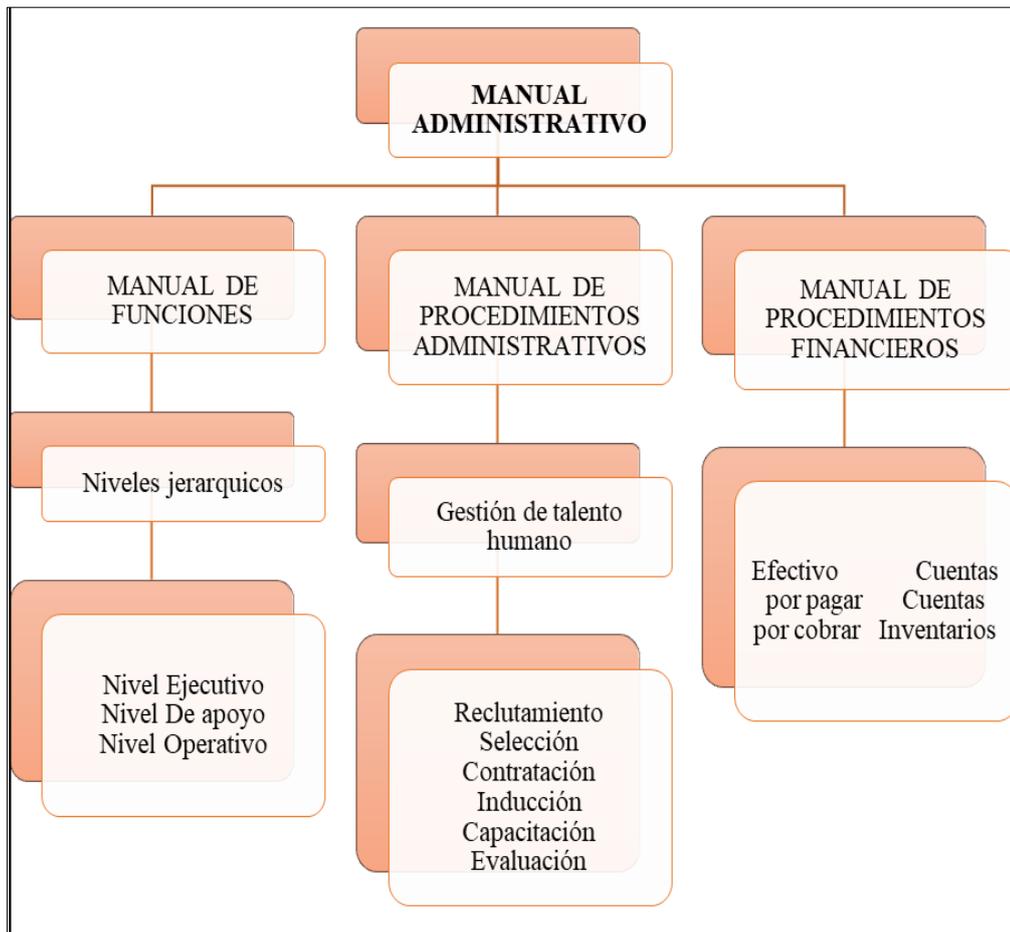
- La compra de cualquier activo deberá hacerse previo a un análisis del departamento encargado de estos recursos para establecer si es necesaria la adquisición.
- Los activos nuevos deberán garantizar el buen funcionamiento.
- Este nuevo activo deberá ser archivado con documentos de respaldo, en caso de reclamo sobre funcionamiento de este.
- El mantenimiento de los activos fijos se llevará a cabo de forma semestral, con el propósito de alargar su período de vida útil y posibles daños en estos.
- Se contabilizarán únicamente los bienes muebles e inmuebles que se utilicen específicamente para el giro del negocio.
- Se deberá realizar las depreciaciones de los activos fijos de manera mensual y esta estará a cargo del contabilista.
- Los bienes muebles e inmuebles serán custodiados y administrados por gerente propietaria.

### **Baja del registro en libro de activos fijos**

Esta actividad se puede efectuar debido a los siguientes casos:

- Por desgaste del bien mueble o inmueble.
- Por extravió del activo.
- Por mal funcionamiento.
- Por hurto
- Y por donación.

## 4.9. Manual administrativo



**Ilustración 4-8:** Flujograma del Manual Administrativo

Fuente: Sinaluisa V., 2017.

Realizado por: Quindi J., 2023.

### 4.9.1. Propuesta de un manual de funciones

El presente manual de funciones constituirá una herramienta de suma importancia para el almacén, puesto que permitirá realizar las funciones de manera efectiva encaminando a alcanzar el logro de los propósitos y metas establecidos.

Esta guía posibilitará fortalecer la participación en el cumplimiento de las funciones a cargo de cada uno de los colaboradores de la empresa, a la vez esto permitirá realizar controles del cumplimiento de estas; además, permitirá vigorizar los conocimientos sobre los aspectos referentes a cada puesto de trabajo.

A continuación, se detalla los niveles jerárquicos para el almacén agropecuario San Antonio:

**Tabla 4-1:** Estructura Organizacional del almacén

Número	Estructura Organizacional
1	NIVEL DE DIRECCIÓN
2	NIVEL DE APOYO
3	NIVEL DE OPERACIÓN

Fuente: Sinaluisa V., 2017.

Realizado por: Quindi J., 2023.

En el siguiente cuadro se detallan los puestos o cargos que ocupan los diferentes miembros dentro de cada grupo:

**Tabla 4-2:** Estructura jerárquica con sus respectivos puestos o cargos

ESTRUCTURA JERÁRQUICA CON SUS RESPECTIVOS PUESTOS O CARGOS	
1. NIVEL DE DIRECCIÓN	
1.1	Gerente Propietaria
2. NIVEL DE APOYO	
2.1	Contadora
2.2	Secretaria/o
3. NIVEL DE OPERACIÓN	
3.1	Encargado de compras
3.2	Encargado de ventas
3.3	Encargado de Bodega
3.4	Vendedor

Fuente: Sinaluisa V., 2017.

Realizado por: Quindi J., 2023.

La estructura del manual contendrá descripciones de puestos, tareas, deberes y responsabilidades, así como requisitos para el desempeño de cada puesto individual, de modo que los nuevos socios de cooperación no tengan ningún inconveniente al iniciar sus actividades.

#### 4.9.2. Estructura del manual de funciones

#### Nivel de dirección – Manual de Funciones Gerente General

Tabla 4-3: Manual de Funciones Gerente General

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>Av. San Antonio y 4 de noviembre- Cañar</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Nombre del puesto:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Misión del cargo o puesto:</b>	
<p>Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Además, encamina a la empresa hacia el éxito, ejecuta y controla el cumplimiento de las actividades administrativas, para lograr las metas planteadas por la organización con una apropiada utilización de los recursos humano, económico y financiero.</p>	
<b>Reporta a:</b> No aplica	
<b>Supervisa a:</b> todos los colaboradores ubicados en los niveles inferiores del organigrama.	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ser el actor principal de la parte legal, judicial y extrajudicial a la organización.</li> <li>➤ Plantear políticas, reglas y estrategias para el correcto desempeño del almacén.</li> <li>➤ Coordinar la actividad administrativa, operativa y financiera del almacén</li> <li>➤ Cumplir las normas, reglas y políticas que se han establecido al inicio de la actividad comercial.</li> <li>➤ Seleccionar, contratar, remover y sancionar al personal de acuerdo con las políticas ya establecidas.</li> <li>➤ Determinar la remuneración para cada subordinado de acuerdo con el código de trabajo, además esta debe constar en el presupuesto.</li> <li>➤ Supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados.</li> <li>➤ Propiciar un buen ambiente de trabajo para todo el personal.</li> <li>➤ Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.</li> <li>➤ Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.</li> <li>➤ Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa.</li> </ul>	

- Gestionar las Compras
- Controlar los niveles de inventarios.
- Planificar y diseñar estrategias de comercialización del producto en el mercado.
- Supervisar la rotación de los productos de la empresa.
- Controlar los niveles de cartera.
- Realizar visitas a clientes claves o clientes.

**COMPETENCIAS:**

- **Técnicas**
  - ✓ Gestión del Talento Humano
  - ✓ Control interno
  - ✓ Liderazgo
  - ✓ Trabajo en equipo
  - ✓ Destreza para motivar
  - ✓ Capacidad para la toma de decisiones
  - ✓ Capacidad para solucionar inconveniencias.
- **Comportamentales:**
  - ✓ Generar confianza
  - ✓ Paciencia
  - ✓ Imparcialidad
  - ✓ Afectuoso
  - ✓ Equitativo

**PERFIL:**

- Nivel Académico**
- ✓ Profesión Universitaria en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o afines.
- Experiencia**
- ✓ Mínimo 2 años en cargos similares
  - ✓ Diligencias comerciales o vinculadas con el hábito empresarial.
- Otros conocimientos**
- ✓ Gestión tributaria
  - ✓ Análisis Financiero

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

**Nivel de Apoyo – Manual de Funciones Contador/a**

**Tabla 4-4:** Manual de Funciones Contador/a

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>Av. San Antonio y 4 de noviembre- Cañar</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Nombre del puesto:</b>	CONTADOR/A
<p><b>Misión del cargo o puesto</b></p> <p>Planificar, organizar, y coordinar actividades relacionadas con el área contable de la empresa, debe cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados, además de controlar el presupuesto.</p>	
<b>Reporta a:</b> gerente general	
<b>Supervisa a:</b> secretario/a	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llevar el registro de las actividades económicas y financieras en los Estados Financieros con información actual y verídica.</li> <li>➤ Archivar y revisar los soportes financieros como: cheques, notas de ventas, notas de crédito, pagares, entre otros.</li> <li>➤ Realizar análisis financiero para determinar conclusiones que se insertan en los informes que se presenta al gerente para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Realizar la gestión tributaria como la declaración de impuesto de Ventas e Impuestos de Renta, entre otros.</li> <li>➤ Gestionar los ingresos y egresos del almacén</li> <li>➤ Registrar y ordenar todos los soportes y documentos respectivos al área contable.</li> <li>➤ Guardar información de las operaciones bancarias del almacén.</li> <li>➤ Mantener siempre actualizado el registro contable de la empresa con información oportuna.</li> <li>➤ Gestionar las estrategias económicas y financieras de la empresa.</li> <li>➤ Supervisar los estados contables históricos y proyectados.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS:</b>	

- **Técnicas**
  - ✓ Habilidad Numérica
  - ✓ Liderazgo
  - ✓ Trabajo en equipo
  - ✓ Capacidad para prever y solucionar situaciones.

- **Comportamentales:**
  - ✓ Analítica
  - ✓ Buena comunicación
  - ✓ Honradez
  - ✓ Confianza

**PERFIL:**

**Nivel Académico**

- ✓ Profesional en contabilidad y Auditoría (CPA)
- ✓ Instrucción profesional afín en Administración, Auditoría u otras.

**Experiencia**

- ✓ De 2 a 3 años en puestos semejantes.
- ✓ Diligencias comerciales o vinculadas con el hábito organizacional

**Otros conocimientos**

- ✓ Empleo apropiado del Sistema Operativo Windows
- ✓ Leyes tributarias
- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Presupuestos
- ✓ Impuestos.

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

## Manual de Funciones secretaria/o

Tabla 4-5: Manual de Funciones secretaria/o

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>Av. San Antonio y 4 de noviembre- Cañar</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	SECRETARIO/A
<b>Misión del cargo o puesto</b> Elaborar, organizar, conceder y coordinar la agenda de acuerdo con prioridades, a clientes internos y externos, conservando una apropiada y eficaz fuente de información.	
<b>Reporta a:</b> contador/a	
<b>Supervisa a:</b> Encargados de compras, venta y bodega	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Organizar la agenda Gerencial.</li><li>➤ Auxiliar en la logística relacionados a situaciones empresariales.</li><li>➤ Mantener la confidencialidad de la información empresarial</li><li>➤ Revisar la idoneidad de la información y evaluar la importancia de cada documento para gestionar con el gerente en orden.</li><li>➤ Receptar, y organizar los documentos físicos como electrónicos de la empresa y de la Gerencia.</li><li>➤ Coordinar horarios apropiados según las obligaciones laborales del gerente.</li><li>➤ Dominar la tecnología, con programas informáticos relacionados con las funciones administrativas de una secretaria.</li><li>➤ Comunicarse de manera efectiva con otros empleados, proveedores y/o clientes.</li><li>➤ Enviar agendas e informes.</li><li>➤ Tener una agenda actualizada.</li></ul>	
<b>COMPETENCIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnicas</li><li>✓ Organización</li></ul>	

- ✓ Planificación
- ✓ Disciplina
- ✓ Habilidad Numérica
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad

• **Comportamentales:**

- ✓ Creativa
- ✓ Analítica
- ✓ Buena Comunicación
- ✓ Honradez
- ✓ Confianza
- ✓ Empatía

**PERFIL:**

**Nivel Académico**

- ✓ Profesional en Ciencias Jurídicas y Sociales.
- ✓ Otros Títulos en Secretariado Ejecutivo.

**Experiencia**

- ✓ Mínimo 2 años en cargos similares.

**Otros conocimientos**

- ✓ Instrucción apropiada del Sistema Operativo Windows (office)
- ✓ Administración.
- ✓ Impuestos.

**Fuente:** Investigación directa, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

**Nivel de operación – Manual de Funciones encargado de compras**

**Tabla 4-6:** Manual de Funciones del encargado de compras

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>Av. San Antonio y 4 de noviembre- Cañar</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Nombre del puesto:</b>	ENCARGADO DE COMPRAS
<p><b>Misión del cargo o puesto</b></p> <p>Determinar la estrategia a perseguir en las compras para proteger la competitividad de la empresa en todos los productos que se dinamicen (ventas).</p>	
<b>Reporta a:</b> secretario/a	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar la organización de las compras para el año.</li> <li>➤ Elaboración de presupuesto.</li> <li>➤ Verificar existencias de productos.</li> <li>➤ Examinación de proveedores, negociación de costos y la calidad.</li> <li>➤ Construir órdenes de pedido y evidenciarlas al administrador para su consentimiento.</li> <li>➤ Verificar que el oficio de pedido compagine con la documentación solicitada cuando el pedido proceda a bodega.</li> <li>➤ Llevar registro de las compras en el sistema y físico a través de las órdenes de compra.</li> <li>➤ Indagación consecutiva de nuevos proveedores para asegurar la calidad, servicio y precios accesibles.</li> <li>➤ Evidenciar un documento de compras mensualizadas al administrador.</li> <li>➤ Dar lo justo y adaptar precios de venta conforme sea el mercado.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnicas</b></li> <li>✓ Anticipar las tendencias.</li> <li>✓ Construir un conocimiento detallado del producto.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajar como parte de un equipo.</li> <li>✓ Comprender la manera de laborar y la influencia de sus iniciativas.</li> <li>✓ Priorizar las tareas.</li> <li>✓ ejercer un buen empleo de la información.</li> <li>✓ Laborar bajo presión para desarrollar con los plazos de entrega.</li> <li>✓ Aprender de los errores de los riesgos tomados</li> </ul> <p>• <b>Comportamentales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de análisis.</li> <li>✓ Capaz de tomar la iniciativa.</li> <li>✓ Capaz de trabajar bajo presión.</li> <li>✓ Decisivo.</li> <li>✓ Destrezas en informática.</li> <li>✓ Encuentra nuevos proveedores.</li> <li>✓ Habilidad para la negociación.</li> <li>✓ Habilidad para los números.</li> <li>✓ Habilidades interpersonales.</li> <li>✓ Negocia con proveedores.</li> <li>✓ Persuasivo.</li> <li>✓ Seguro.</li> </ul>
<b>PERFIL:</b>
<p><b>Nivel Académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado en Comercio</li> <li>✓ Grado en Comercio y Marketing</li> <li>✓ Instrucción Superior en Gestión de Ventas y Comercio</li> </ul> <p><b>Experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo 1 año en cargos similares.</li> </ul> <p><b>Otros conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instrucción en el Sistema Operativo Windows (office)</li> </ul>

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

## Nivel Operativo - Manual de Funciones del encargado de ventas

**Tabla 4-7:** Manual de Funciones del encargado de ventas

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>Av. San Antonio y 4 de noviembre- Cañar</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Nombre del puesto:</b>	ENCARGADO DE VENTAS
<p><b>Misión del cargo o puesto</b></p> <p>Diseñar, examinar y planificar todas las funciones de comercialización y promoción de productos y servicios.</p> <p>Dar aviso del estatus del mercado y estructuración de los productos de la organización.</p> <p>Realizar la oportuna conexión de la atención al cliente, rentabilidad del negocio, cobranza, salida de productos y asesorías instructivas.</p>	
<b>Reporta a:</b> secretario/a	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar planes y presupuestos de venta.</li> <li>➤ Establecer metas y objetivos.</li> <li>➤ Dar partida la cartera de clientes con los vendedores.</li> <li>➤ Proporcionar y receiptar las facturas de cobros.</li> <li>➤ Finiquitar documentos (facturas, cobros con el administrador).</li> <li>➤ Dar alternativas de incentivos para los vendedores.</li> <li>➤ Encontrar reiteradamente nuevas fuentes de negocios y clientes.</li> <li>➤ Presentar informe de ventas al administrador.</li> <li>➤ Ejercer orden de requisas de productos de venta.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnicas</b></li> <li>✓ Anticipar las tendencias.</li> </ul>	

- ✓ Construir un conocimiento detallado del producto.
- ✓ Trabajar como parte de un equipo.
- ✓ Comprender la manera de laborar y sus decisiones.
- ✓ Priorizar las tareas.
- ✓ Utilizar de manera apropiada la información.
- ✓ Laborar bajo presión para efectuar con los tiempos de entrega.

• **Comportamentales:**

- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Capaz de tomar la iniciativa.
- ✓ Capaz de trabajar bajo presión.
- ✓ Decisivo.
- ✓ Destrezas en informática.
- ✓ Encuentra nuevos proveedores.
- ✓ Habilidad para la negociación.
- ✓ Habilidad para los números.
- ✓ Habilidades interpersonales.
- ✓ Negocia con proveedores.
- ✓ Persuasivo.
- ✓ Seguro.

**PERFIL:**

**Nivel Académico**

- ✓ Máster Oficial en Dirección Comercial
- ✓ Instrucción Académica en Gestión de Ventas y Comercio

**Experiencia**

- ✓ Mínimo 2 años en cargos similares.

**Otros conocimientos**

- ✓ Instrucción en Sistema Operativo Windows (office)

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

**Nivel Operativo – Manual de Funciones del encargado de bodega**

**Tabla 4-8:** Manual de Funciones del encargado de bodega

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>Av. San Antonio y 4 de noviembre- Cañar</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	ENCARGADO DE BODEGA
<p><b>Misión del cargo o puesto</b></p> <p>Proporcionar un servicio oportuno en la entrega y salida de productos agro-veterinarios. Protegiendo la consecución operacional de la bodega, como también una oportuna gestión en el abastecimiento y respuesta a los requerimientos de los clientes.</p>	
<p><b>Reporta a:</b> secretario/a</p>	
<p><b>Supervisa a:</b> no aplica</p>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informar al jefe de adquisiciones respecto a cualquier aspecto en que el proceso de almacenamiento, no se ejecute con los reglamentos establecidos por la organización.</li> <li>➤ Distribución y devolución de productos</li> <li>➤ Permitir o negar la salida de productos de bodega.</li> <li>➤ Ingresar facturas al sistema.</li> <li>➤ Llevar actualizado el Kardex de productos.</li> <li>➤ Tramitare los productos al área de ventas con antelación orden de requerimiento.</li> <li>➤ Documentación solicitada de existencias en el inventario, por proveedor y producto.</li> <li>➤ Examinar el inventario; movimientos y obstaculización de productos, vencimiento y realizar informes.</li> <li>➤ Establecimiento de encuesta de complacencia de usuarios internos.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS:</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas</li> </ul>	

- ✓ Destreza en examinar y deducción de documentos administrativos.
- ✓ Conocimiento computacional intermedio.
- ✓ Capacidad resolutive

- **Comportamentales:**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Visión de Negocio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Motivación por logros
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Metódico
- ✓ Proactivo
- ✓ Habilidad relacional
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión.

---

**PERFIL:**

---

**Nivel Académico**

- ✓ Instrucción Profesional en Administración de Empresas.
- ✓ Instrucción Técnica de control de inventarios

**Experiencia**

- ✓ Mínimo 2 años en cargos similares.

**Otros conocimientos**

- ✓ Manejo básico del Sistema Operativo Windows

**Fuente:** Investigación directa, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

## Nivel Operativo – Manual de Funciones del vendedor

**Tabla 4-9:** Manual de Funciones del vendedor

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>Av. San Antonio y 4 de noviembre- Cañar</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Nombre del puesto:</b>	VENDEDOR
<b>Misión del cargo o puesto</b> Brindar un servicio de calidad que permita la confianza y fidelidad de los clientes.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Otorgar un servicio de excelencia a los clientes.</li> <li>➤ Proporcionar un servicio de acompañamiento a los clientes.</li> <li>➤ Buscar la satisfacción del cliente.</li> <li>➤ Efectuar el registro de venta en los documentos de respaldo.</li> <li>➤ Mostrar optimismo y empatía con los clientes.</li> <li>➤ Establecer una meta de venta de productos en un determinado tiempo.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Técnicas</b></li> <li>✓ Optimista</li> <li>✓ Perseverante</li> <li>✓ Seguridad en sí mismo</li> <li>✓ Puntualidad</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Facilidad para comunicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Comportamentales:</b></li> <li>✓ Empatía</li> <li>✓ Buena Comunicación</li> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Confianza</li> <li>✓ Saber escuchar</li> </ul>
<b>PERFIL:</b>	
<b>Nivel Académico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título bachillerato en cualquier especialidad.</li> <li>✓ Instrucción afín o enfocada a la atención al cliente o administrativos.</li> </ul> <b>Experiencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un año en cargos similares.</li> <li>✓ Diligencias comerciales</li> </ul> <b>Otros conocimientos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empleo básico de herramientas Office.</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

#### **4.9.3. Manual de procedimientos administrativo**

Este manual proporciona información respecto a las actividades administrativas, y financieras.

##### **Utilidad del manual de procedimientos**

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un marco administrativo establecido.
- Generalizan los métodos de trabajo.
- Permiten el desarrollo adecuado de las actividades y permiten conocer la ubicación de los documentos en general.
- La información es autorizada.
- Definen las funciones y responsabilidades del personal.
- Sirven de soporte para la mejora continua de las actividades.
- Permiten realizar controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan confusiones de funciones.
- Sirven para la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- Facilitan la determinación de responsabilidades por fallas o errores durante la actividad de la empresa.
- Facilitan el control interno y su evaluación.
- Indica las actividades que se debe hacer y cómo se debe hacer.

##### **Gestión de procedimientos del Talento Humano**

La aplicación del presente manual permitirá mantener un adecuado control del talento humano. Además, ayudará a desarrollar y retener al talento humano existente, buscando un alto potencial en el desempeño de sus actividades. La finalidad de esta guía es lograr una adecuada Gestión del Talento Humano, que facilite la evaluación del desempeño de estos. Por tanto, se detalla los procedimientos a continuación:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Evaluación

## Manual de Procedimiento – Reclutamiento del personal

**Tabla 4-10:** Reclutamiento del personal

ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión:
		Página:
<b>PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Captar y determinar a los aspirantes potenciales que contemplen las expectativas para ocupar cargos dentro del almacén.		
<b>ALCANCE:</b> Para todos los departamentos que requieran del talento humano.		
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente propietaria		
<b>NORMATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de requerir personal para ocupar un puesto disponible se debe contar con una publicación interna, por algún medio de acceso disponible para todos los trabajadores, además una publicación externa en algún canal de acceso masivo.</li> <li>• La recepción de candidaturas no tendrá un número límite, sin embargo, si estará determinado la fecha de entrega de la documentación.</li> <li>• Los postulantes serán recibidos con amabilidad y tratados de manera equitativa sin discriminar o alterarla igualdad de oportunidad en el empleo.</li> <li>• La gerencia recibirá las hojas de vida, a través de la secretaría.</li> <li>• Si el puesto disponible no ha sido ocupado, se procederá a iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento, el mismo se podrá llevar a cabo hasta tres veces.</li> </ul>		
<b>POLÍTICA:</b> El procedimiento se realizará según lo establecido en las políticas internas del almacén agropecuario San Antonio.		

**Fuente:** Investigación directa, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

## Selección del Personal

**Tabla 4-11:** Manual de Procedimiento - Selección del personal

ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión:
		Página:
<b>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Seleccionar el talento humano idóneo que ocupe el puesto vacante.		
<b>ALCANCE:</b> Aquellos que sean beneficiados en la preselección.		
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente propietaria.		
<b>NORMATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se realizará la selección priorizando los criterios de mérito y capacidad del postulante, garantizando el trato igualitario durante el procedimiento.</li><li>• La selección se basará rigurosamente en los requisitos que se exigen para desempeñar el cargo.</li><li>• Al momento de analizar la información del postulante, no podrá aplicarse ningún examen de tipo discriminatorio.</li><li>• Los documentos de los postulantes se incluirán en los archivos por un tiempo de dos meses.</li><li>• Los resultados serán comunicados por correo electrónico o por una llamada telefónica.</li><li>• Se deberá elegir al candidato idóneo en un tiempo de tres días laborales, posterior a la entrevista del último postulante.</li></ul>		
<b>POLÍTICA:</b> El procedimiento se realizará según lo establecido en las políticas internas del almacén agropecuario San Antonio.		

**Fuente:** Investigación directa, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

## Manual de Procedimientos para Contratación del personal

Tabla 4-12: Manual de Procedimientos - Contratación del Personal

<b>ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de</b>
		<b>Emisión:</b>
		<b>Página:</b>
<b>PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Formalizar la oferta de trabajo mediante un contrato escrito para obtener el compromiso laboral.		
<b>ALCANCE:</b> Comprende el capital humano idóneo seleccionado para ocupar el puesto vacante.		
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente propietario.		
<b>NORMATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El candidato seleccionado firmará un contrato de trabajo, la misma contendrá cláusulas, detalladas con precisión que normaran las relaciones de trabajo.</li><li>• Este contrato se formulará en un lapso de dos días laborales, con la ayuda de un asesor legal.</li><li>• Un contrato por tiempo indefinido se comprenderá como de duración de un año.</li><li>• Si el contrato escrito revoca antes de la fecha estipulada, la empresa se acatará al art. 181 del código de trabajo.</li></ul>		
<b>POLÍTICA:</b> El procedimiento se realizará según lo establecido en las políticas internas del almacén agropecuario San Antonio.		

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

## Manual de Procedimientos para inducción del personal

Tabla 4-13: Manual de Procedimiento - Inducción del personal

<b>ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Fecha de Emisión:</b>
		<b>Página:</b>
<b>PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Propiciar el optimismo en el nuevo colaborador para que este realice sus actividades de forma efectiva desde un inicio.		
<b>ALCANCE:</b> Comprende el talento humano recién ingresado al almacén o que esté vinculado a ocupar un nuevo cargo.		
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente propietaria.		
<b>NORMATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El gerente se encargará de presentar el nuevo miembro al todo personal de la empresa.</li><li>• El nuevo personal recibirá capacitación y entrenamiento necesario, el mismo puede durar máximo una semana.</li><li>• La gerente evaluara al nuevo colaborador en el ejercicio de sus funciones al finalizar el mes de trabajo.</li><li>• Se generará un programa de capacitación que se llevará a cabo de forma individual o grupal según las necesidades que se presente el ejercicio de actividades ordinarias de la empresa</li><li>• La entidad deberá mantener un control de las capacitaciones efectuadas, con la finalidad de evaluar la evolución de cada empleado.</li></ul>		
<b>POLÍTICA:</b> El procedimiento se realizará según lo establecido en las políticas internas del almacén agropecuario San Antonio.		

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

## Manual de Procedimiento para toma de decisiones por la Gerencia

**Tabla 4-14:** Manual de Procedimientos – Toma de decisiones por el Gerente

ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión:
		Página:
<b>PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Evitar entorpecimientos en el correcto desenvolvimiento de las actividades ordinarias del almacén.</p>		
<p><b>ALCANCE:</b></p> <p>Se dirige a todo el personal interno del almacén.</p>		
<p><b>RESPONSABLE:</b></p> <p>Gerente Propietaria.</p>		
<p><b>NORMATIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe evitar cualquier discrepancia que afecte el funcionamiento efectivo del almacén.</li> <li>• Debe solucionar problemas detectados dentro de la empresa.</li> <li>• Priorizará situaciones de mayor trascendencia dentro del almacén.</li> <li>• Analizará las alternativas existentes para tomar una decisión que permita contrarrestar las situaciones que afecten el correcto funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Evaluará el resultado de la estrategia puesta en marcha.</li> </ul>		
<p><b>POLÍTICA:</b></p> <p>El procedimiento se realizará según lo establecido en las políticas internas del almacén agropecuario San Antonio.</p>		

**Fuente:** Investigación directa, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

#### **4.9.4. Manual de procedimiento financiero**

El presente manual es un instructivo que posibilitara administrar los recursos financieros de una oportuna, para maximizar la rentabilidad del almacén. Esta herramienta reducirá resultados negativos en las inversiones y financiamientos que mantenga el almacén.

A continuación, se detallan algunos objetivos que se esperan alcanzar:

##### **Objetivos**

- Maximizar la liquidez para el correcto giro del negocio.
- Optimizar la solvencia que mantiene el almacén.
- Generar mayores ingresos mediante el uso de activos fijos productivos.
- Potenciar la rentabilidad de los activos al máximo.
- Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio.
- Agilizar el cobro de cuentas por cobrar a clientes.
- Recuperar e incrementar la cartera de clientes.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá crecer e incrementar oportunamente la utilidad y por ende la rentabilidad.

##### **Administración del efectivo**

Para una gestión óptima del efectivo se presentan las siguientes recomendaciones:

- Ejecutar a diario el arqueo de caja con el propósito de un correcto uso del dinero.
- Efectuar conciliaciones de los saldos en cuentas de bancos con las cuentas mantenidas en la empresa.
- Evitar desfases de dinero en actividades no operativas.

##### **Administración de cuentas por pagar**

Para el reembolso eficiente de un financiamiento a corto plazo se mencionan estrategias que se detalla a continuación:

- El ingreso y el egreso de dinero deben estar a cargo de una sola persona.

- La persona encargada del dinero debe mantener un registro detallado minuciosamente de las cuotas y plazos de pago de la deuda.
- Priorizar aquellos pagos de las que se puede obtener beneficios de descuentos o disminución del costo del producto.
- Los egresos no deben ser mayores a los ingresos que mantenga la empresa.

### **Administración de cuentas por cobrar**

Para la correcta gestión de cuentas por cobrar se presenta recomendaciones mencionadas a continuación.

- Examinar los plazos vinculados para el cobro de deudas.
- Se debe evitar desfases de dinero o su escasez por lo tanto las cuentas por cobrar deberán ser mayores a los plazos de las cuentas por pagar.
- Realizar un análisis de los clientes quienes infringen en no pagar, causando inconvenientes de ingresos en el almacén.
- Establecer políticas o estrategias de cobro.
- Aplicar indicadores que posibiliten conocer el promedio de días para el cobro de las cuentas.

### **Otorgamiento de crédito**

Una de las estrategias mejor funcionadas para obtener la fidelidad de los clientes es otorgar crédito en sus compras.

Sin embargo, existen clientes que infringen en no pagar, por tanto, para evitar este inconveniente será necesario mantener un control, al recopilar información con sus datos personales. Que puede ser:

- Nombre o razón social
- Ruc o Cédula de Identidad
- Dirección del cliente
- Teléfono
- Referencias de Domicilio

## **Administración de inventarios**

Se debe mantener un stock adecuado para cubrir la demanda existente, entonces se procede a presentar estrategias un provisionamiento oportuno.

- Llevar un control de stocks de manera mensual.
- Realizar pedidos cuando se encuentre en un índice mínimo de ocurrencias.
- Tomar en cuenta las condiciones de mercado antes de efectuar una compra.
- Analizar precios, transporte, capacidad de almacenamiento en el almacén antes de generar una adquisición.
- Estar al pendiente de la subida o bajada de precios de los productos.

## **Estrategias para maximizar la liquidez**

Siendo el almacén una empresa de carácter comercial el flujo del efectivo es fundamental para que esta se pueda mantener a flote dentro del mercado y no caiga en problemas de iliquidez.

Para maximizar las Ventas

- Garantizar la fidelidad de los clientes a través de un trato afectuoso, respetuoso y sobre todo con optimismo.
- Enfocarse en la necesidad del cliente y generar soluciones efectivas.
- La ubicación de la empresa deberá ser en un lugar con conglomeración de personas y en constante crecimiento.
- Propiciar un ambiente armonioso para los clientes, afianzando su regreso.
- Estar al tanto de la competencia para saber cuáles son sus pasos en la oferta de productos.
- Diseñar planes de marketing y mercadeo aprovechando las redes sociales y medios de comunicación.
- Ofertar productos que se encuentran en stock para recuperar la inversión.

## **Estrategias para la gestión de compras**

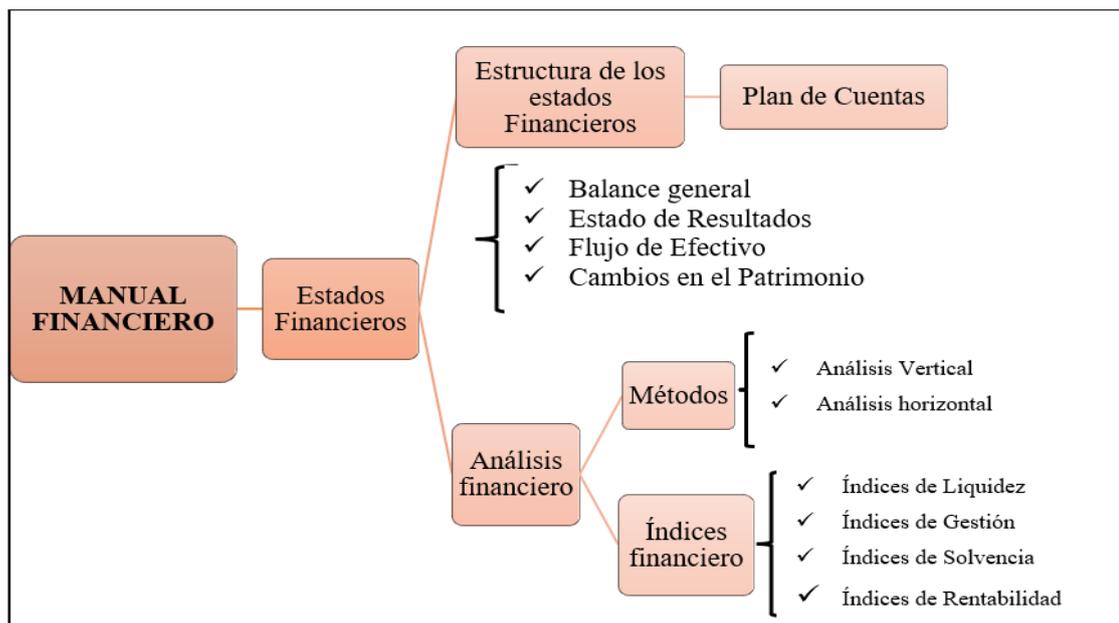
Para este proceso se expresan distintas estrategias que conducen a la correcta gestión de compras:

- Realizar proyecciones de compras tomando en cuenta el crecimiento del costo.

- Fidelizar a los proveedores con pronto pago.
- Diseñar políticas de devoluciones, descuentos y rebajas con proveedores.
- Mantener un historial de proveedores alternativos para posibles sustituciones.
- Crear lazos de seguridad y confianza con proveedores mediante reuniones sociales.

#### 4.10. Gestión financiera

El presente manual permitirá gestionar correctamente los recursos monetarios, y contrarrestar resultados negativos en las inversiones y financiamientos que mantenga el almacén.



**Ilustración 4-9:** Flujograma gestión financiero

Realizado por: Quindi J., 2023.

##### 4.10.1. Catálogo de cuentas

La documentación de las cuentas de una organización es un instrumento en el que se determina la sistematización organizacional para contabilizar las actividades del negocio. El inventario está organizado conforme a los tipos de las cuentas contables, en otras palabras, que se conformaran de la siguiente forma: activo, pasivo, capital, ingresos, costos y gastos.

Las cuentas del documento están direccionadas de un evaluador numérico y se emplea esta codificación:

Activos 1-0001

Pasivos 2-0001

Capital 3-0001  
Ingresos 4-0001  
Costos 5-0001  
Gastos 6-0001

Este proceso de numeración beneficiara a los contadores y a los que ocupan los libros a registrar las intervenciones de forma que pueda eludirse la imprecisión cuando el nombre de una cuenta no sea lo realmente descriptivo. Los conjuntos de la cuenta empiezan con un número distinto y cada subcuenta o auxiliar genera con el número de la cuenta control a la que compete.

#### ***4.10.2. Estados financieros***

Las condiciones financieras pertenecerán un compendio estructurado del eje financiero y las transacciones accionadas por el almacén. Su objetivo general será proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de la entidad, que serán de utilidad para un amplio rango de beneficiarios en la toma de sus decisiones económicas.

Las condiciones financieras también evidenciaran los resultados de la administración de los bienes confiados a la gerencia. Además, según la NIIF un conjunto adecuado de estados financieros que deberá mantener la organización debe contener los siguientes componentes:

- a) Balance general;
- b) Estado de resultados;
- c) Estado de flujo de efectivo; y,
- d) Estado de cambios en el patrimonio

#### **Análisis Vertical y Horizontal de los estados financieros**

Es necesario realizar el análisis Horizontal y vertical del estado de resultados como del estado de situación financiera con el propósito de saber cuál es el progreso y la participación que han tenido las cuentas importantes de cada estado financiero, el desarrollo de este análisis permitirá determinar si existe una tendencia positiva o negativa de las cuentas puestas a evaluación, de la misma manera posibilitará tomar decisiones por parte de la gerencia con una idea más clara.

4.10.2.1. Estado de Situación Financiera

El balance general, estará representada por una serie de recursos para ser usados por el almacén, denominados activos, y las demandas sobre esos recursos representada por los pasivos y patrimonio, los cuales están subdivididos en orden de liquidez.

**Tabla 4-15:** Estado de situación financiera

<b>ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX</b>							
Cód.	Descripción	Año 1	Análi sis estáti co	Año 2	Análi sis estáti co	Análisis dinámico	
						Variac ión Absolu ta	Variac ión relativ a
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>						
<b>11</b>	<b>ACTIVO FINANCIERO</b>						
<b>1101</b>	<b>DISPONIBLE</b>						
110101	Efectivo y equivalentes						
11010101	Caja						
11010102	Bancos						
<b>1102</b>	<b>EXIGIBLE</b>						
110201	Documentos y cuentas por cobrar						
11020101	Clientes						
110202	Otras cuentas por cobrar						
11020201	Cuentas al personal						
<b>1103</b>	<b>REALIZABLE</b>						
110301	Inventario						
11030101	Inventario de mercancía						
<b>1104</b>	<b>DIFERIDO</b>						
110401	Gastos anticipados						
11040101	Arriendos anticipados						
11040102	Anticipo a proveedores						
	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						

<b>12</b>	<b>ACTIVO FISICO O REAL</b>						
<b>1201</b>	<b>DEPRECIABLES</b>						
120101	Muebles y enseres						
12010101	D. Acumulada Muebles y enseres						
120102	Equipo de computación						
12010201	D. Acumulada Equipo de computo						
120103	Equipo de Oficio						
12010301	D. Acumulada Equipo de Oficina						
120104	Vehículo						
12010401	D. Acumulada Vehículo						
<b>1202</b>	<b>NO DEPRECIABLES</b>						
120201	Marca						
120202	Patente						
120203	Terrenos						
<b>1203</b>	<b>DIFERIDO DE LARGO PLAZO</b>						
<b>1304</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>						
	<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>						
	<b>INVERSIÓN EMPRESARIAL</b>						
<b>2</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>						
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO</b>						
210101	Cuentas por pagar a proveedores						
21010101	Proveedores de mercancías						
21010102	Proveedores de servicios						
210102	Otras obligaciones corrientes						
21010201	Aporte patronal IESS por pagar						
21010202	Sueldos por pagar						
210103	Otras cuentas por pagar						
21010301	Prestamos de terceros						
	<b>TOTAL, OBLIGACIONES FINANCIERAS C/P</b>						



#### 4.10.2.2. Estado de resultados

El estado de resultados muestra los ingresos y gastos, la utilidad o pérdida como consecuencia de las operaciones del almacén en un lapso, en la mayoría de los casos de un año. Este estado es el que más atención necesita debido a que determinará la capacidad de la empresa para producir utilidades o de lo contrario pérdidas.

**Tabla 4-16:** Estado de Resultados

ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO							
ESTADO DE RESULTADOS							
DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX							
Cód.	Descripción	Año 1	Análisis estático	Año 2	Análisis estático	Análisis dinámico	
						Variación Absoluta	Variación relativa
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>						
51	<b>ORDINARIOS</b>						
5101	Ventas tarifas 12%						
510101	(-) Devolución en ventas						
510102	(-) Descuento en ventas						
510103	(-) Costo de ventas						
	<b>Utilidad bruta en ventas</b>						
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>						
41	<b>Gastos administrativos</b>						
4101	Sueldos y salarios						
4103	Suministro de oficina						
4104	Servicios básicos						
4105	Depreciación						
42	<b>Gasto de venta</b>						
4202	Movilidad						
4203	Alimentación						
43	<b>Gastos financieros</b>						
4301	Interés						
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>						
56	<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>						
5601	Otros ingresos						
47	<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>						
4702	Otros gastos						

	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>						
	15% participación trabajadores						
	<b>UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>						
	Impuesto a la renta						
<b>6</b>	<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>						
<p>-----</p> <p><b>GERENTE GENERAL</b></p> <p>-----</p> <p><b>CONTADOR/RA</b></p>							

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

#### Características de la estructura del estado de resultados:

- Debe contener encabezado con el nombre o razón social
- Nombre del estado financiero
- Fecha del período contable
- Estructura a detalle de los ingresos y gastos realizados en el período contable.
- Acogerse a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC
- Tener en cuenta las Normas Internacionales de Contabilidad emitidas por el IASC (Comité Internacional de Normas Contables)
- Investigar las NIIF
- Debe mantener las firmas de legalización
- Anexar notas aclaratorias.

#### 4.10.2.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo contiene las cuentas de entradas, salidas y cambios neto de dinero de las diferentes actividades que realiza el almacén durante un período contable, de manera que concilie los valores de efectivo con la que se empezó y el saldo final.

**Tabla 4-17:** Flujo de efectivo

<b>ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>FLUJO DE EFECTIVO</b> <b>DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>		
Efectivo recibido por socios		
Efectivo pagado a proveedores		
Efectivo pagado a empelados		
Inventarios		
Otras cuentas por pagar		
Impuesto a la renta		
Participación trabajadores		
Intereses pagados		
Otros ingresos		
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
<b>FLUJO EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>		
Adquisición de activos fijos		
Producto de la venta de activos fijos		
Compra de intangibles		
Producto por venta de intangibles		
Compra de inversiones		
Producto de venta de inversiones		
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>		
Proveniente de la emisión de acciones		
Proveniente de préstamos a largo plazo		
Dividendos pagados		
<b>EFFECTIVO NETO POR FINANCIAMIENTO</b>		
<b>EFFECTIVO Y BANCOS</b>		

Aumento neto en efectivo y sus equivalentes		
Efectivo y sus equivalentes al principio del período		
<b>EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENCIAS EN LA CONSECUCCIÓN DEL PERÍODO</b>		
<p>-----</p> <p><b>GERENTE GENERAL</b></p>		
<p>-----</p> <p><b>CONTADOR/RA</b></p>		

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

#### **Características de la estructura del flujo de efectivo:**

- Debe contener encabezado con el nombre o razón social
- Nombre del estado financiero
- Fecha del período contable
- Estructura a detalle de las entradas y salidas de dinero.
- Investigar las NIIF
- Debe mantener las firmas de legalización
- Anexar notas aclaratorias.

#### *4.10.2.4. Estado de cambios en el patrimonio*

Este informe financiero muestra las variaciones que se ha realizado en cada una de las cuentas patrimoniales de un período a otro. Conforme ese aspecto, las más importantes particularidades del Estado de Cambios en el Patrimonio que lo distinguen de los otros documentos financieros es que se incorpora solo las cuentas patrimoniales de una organización, además detalla de manera más descriptiva los cambios en la estructura de Financiamiento con Recursos Ajenos.

Cabe resaltar que, los fines primordiales del Estado de Cambios del Patrimonio son los mencionados a continuación:

- Dar información acerca de los cambios de las cuentas patrimoniales del almacén de un período a otro.

- Detallar la composición del Financiamiento con Recursos Propios de una organización.
- Revelar los valores de entradas y salidas de cuentas de capital en el Patrimonio.
- Por último, indica el nivel de confianza de los inversores con la compañía y su intención con los aportes o retiros de capital.

**Tabla 4-18:** Cambios en el Patrimonio

<b>ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO</b> <b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b> <b>DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX</b>								
	Capital social	Reservas			Utilidades retenidas			Total
		Legal	Facultativa	De Capital	Ganancia o pérdida acumulada	Aplicación inicial de NIIF	Ganancia o pérdida del ejercicio	
Saldo al inicio del período								
Aumento o disminución de capital								
Aportes para futuras capitalizaciones								
Distribución de Dividendos								
Transferencia de resultados								
Otros cambios								
Resultado del año								
Saldo al final del período								
<p>-----</p> <p><b>GERENTE GENERAL</b></p>		<p>-----</p> <p><b>CONTADOR/RA</b></p>						

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

### **Características de la estructura de cambios en el patrimonio:**

- Debe contener encabezado con la razón social
- Nombre del estado financiero
- Fecha del período contable
- Sistema específico de las cuentas que pertenecen al Patrimonio en el encabezado y en la parte lateral las variaciones que afectan a dichas cuentas.
- Investigar las NIIF
- Debe mantener las firmas de legalización
- Anexar notas aclaratorias.

#### ***4.10.3. Presupuesto***

Es un documento que permitirá planificar, formular y calcular de manera anticipada los gastos e ingresos del almacén, en un período determinado. Este plan posibilitará cumplir el objetivo fijado por la gerencia, puesto que será una herramienta de planificación y control de los recursos financieros. Esta herramienta es de vital importancia para la toma de decisiones puesto que genera información para un determinado período y saber si un proyecto va a ser rentable o no.

Las principales características son:

- Este plan se realiza para un período menor a un año.
- Se instituye por centros de beneficio.
- Se incluye ingresos y gastos previstos para un año.
- Debe existir compromiso y responsabilidad para cumplirlo.
- Un superior del almacén debe ser quien lo valide.
- Se altera en casos excepcionales sino es una previsión.
- Se realizan comparaciones y se revisan variaciones con lo real.

##### ***4.10.3.1. Presupuesto de ingresos***

El presupuesto de ingresos es una plantilla que abarcara los ingresos del almacén en un tiempo definido. O sea, el presupuesto de ingresos se ocupará de recopilar y paralelamente desglosar el origen de los ingresos. Es el cálculo anticipado de los recursos que el almacén esperará obtener en el año para financiar los costos que figurarán en el presupuesto de gastos.

**Tabla 4-19:** Presupuesto de ingresos

ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO					
PRESUPUESTO DE INGRESOS					
DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX					
DETALLE	II TRIMES	I TRIMES	III TRIMES	IV TRIMES	ANUAL
<b>Ingresos operacionales</b>					
Ventas presupuestadas					
(x) Precio unidad					
Total, de ventas Brutas					
(-) Descuento en ventas y Devoluciones					
Total, de ventas Brutas					
<b>Ingresos no operativos</b>					
Comisiones					
Franquicias					
Total					
<b>TOTAL, INGRESOS</b>					

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

*4.10.3.2. Presupuestos de compras*

Se encarga de proveer el monto que la empresa puede gastar en un intervalo de tiempo. Por tanto, el objetivo principal es controlar el volumen de capital que se puede utilizar para la adquisición de productos, además ayuda a realizar un control de las ventas realizadas y evitar el sobre stock.

**Tabla 4-20:** Presupuesto de compras

ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO					
PRESUPUESTO DE COMPRAS					
DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX					
DETALLE	II TRIMES	I TRIMES	III TRIMES	IV TRIMES	ANUAL
Ventas presupuestadas					
Compras					
Gasto transporte					
<b>TOTAL</b>					

Fuente: Investigación directa 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

#### 4.10.3.3. Presupuesto de gastos

Es un documento de proyección de gastos de personal, gastos de operación y gastos financieros. Siendo estos gastos necesarios para mantener el ritmo operativo y administrativo del almacén en los períodos futuros. Existen gastos operativos y no operativos. A continuación, se presenta un presupuesto de gastos con sus respectivas subcuentas:

**Tabla 4-21:** Presupuesto de gastos

<b>ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO PRESUPUESTO DE GASTOS DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>I trimestre</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>Anual</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
Sueldos y Salarios					
Beneficios de Ley					
Aportes IESS					
Servicios Básicos					
Honorarios Profesionales					
Depreciación					
Vacaciones					
<b>Total</b>					
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Sueldos y salarios					
Arriendos					
Fletes					
Publicidad					
Seguridad y Vigilancia					
Mantenimiento Almacén					
Mantenimiento Vehículo					
Honorarios Profesionales					
Suministros de Oficina					
Gasto Varios					
<b>Total</b>					
<b>TOTAL, GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Gasto Intereses					
<b>TOTAL, GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
<b>TOTAL, GASTOS</b>					

Fuente: Investigación directa 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

#### ***4.10.4. Análisis financiero***

Este proceso comprende el estudio de los estados financieros y datos operativos de la organización desde su recopilación, interpretación y comparación para asistir a los administradores, inversionistas y acreedores en la toma de decisiones. El análisis financiero implica cálculos, interpretación de índices e indicadores y el estudio de tendencias en el entorno, para saber si la situación financiera, los resultados operativos y la evolución del almacén son satisfactorios o no.

#### **Objetivo del análisis financiero**

Evaluar el desempeño financiero y operacional del almacén, en base a su evolución en el tiempo y sus tendencias. La realización de este propósito se logrará con las siguientes metas:

- Comprender y estimar el ámbito financiero y económico.
- Evaluar las contrariedades del pasado y evidenciar el éxito en el futuro.
- Dar solución a los incidentes que se presenten y evitar problemas posteriores.
- Aplicar el sentido lógico en la incorporación y establecimientos de los recursos.
- Dirigir las utilidades y perspectivas de los distintos usuarios.
- Propiciar información transcrita, precisa, fácil y accesible para los clientes internos y externos.

#### ***4.10.5. Métodos de análisis financiero***

##### *4.10.5.1. Análisis estático o vertical*

Consistirá en estructurar relaciones porcentuales entre los datos de los estados financieros básicos a una fecha determinada, y luego se interpretarán esos porcentajes (%) y se otorgarán las explicaciones que se estimen pertinentes.

##### *4.10.5.2. Análisis dinámico u horizontal*

En base al comportamiento de los datos de los estados financieros básicos, interpretará y explicará la tendencia y el crecimiento del almacén en el tiempo, tanto con relación a su inherente ejecución como frente al ámbito que se emplee.

#### 4.10.5.3. Índices financieros

Los índices financieros, es un vínculo de cifras sintetizadas de los estados financieros y de documentos de la Cooperativa con el objetivo de desarrollarse una perspectiva de la conducta de algún aspecto específico de ésta. Los índices o razones financieras más importantes están conformados por las siguientes:

- Índice de liquidez
- Índices de rentabilidad
- Índices de solvencia
- Índices de Gestión

- **Índice de liquidez**

Estos señalizadores aparecen por la necesidad de medir las destrezas que tienen las organizaciones para cancelar sus responsabilidades de corto plazo. Estos son para determinar las simplezas o contrariedades que tiene una organización para efectuar los pagos de sus pasivos corrientes al transformar en efectivo sus activos corrientes. Intenta determinar qué pasaría si la entidad organizacional se le ordenara el pago urgente de todas sus responsabilidades en el lapso menor a un año. De esa manera, los índices de liquidez puestos en un tiempo específico evalúan a la organización desde la perspectiva de pago directo de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

**Tabla 4-22:** Índices de liquidez

Índice	Fórmula
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente
<b>Interpretación</b>	
Este indicador muestra el Capital de trabajo con el que cuenta la Empresa para su funcionamiento.	

Índice	Fórmula
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
<b>Interpretación</b>	
Este indicador muestra que por cada dólar que tiene de deuda la empresa en el corto plazo tiene ... dólares de activo corriente para efectuar sus pagos.	

Índice	Fórmula
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Interpretación	
Este indicador verifica la capacidad que la organización posee para efectuar sus responsabilidades corrientes, pero sin depender de la venta que tengan.	

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

- **Índices de solvencia**

Los señalizadores de débito o solvencia tienen por propósito cuantificar en qué índice y de qué manera colaboran los mercedores en el financiamiento de la organización. También busca determinar también el peligro que corren tales acreedores y los propietarios de la entidad empresarial y la conformidad o inconformidad de la deuda. Desde la idea de los administradores de la organización, la conducción de la deuda es todo una genialidad y su potenciamiento depende de muchos aspectos del contexto financiero de la organización en esencial, de los márgenes de rentabilidad de ella y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo en primera instancia que laborar con efectivo facilitado es prominente siempre que se consiga una rentabilidad alta a los intereses que se debe pagar por ese efectivo. En ese aspecto los acreedores, para dar un nuevo financiamiento, por lo general priorizan que la organización tenga un endeudamiento "mínimo", un buen contexto de liquidez y un buen potenciamiento de utilidades, aspectos que minimizan el riesgo de crédito.

**Tabla 4-23:** Índices de solvencia

Índice	Fórmula
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Interpretación	
Este indicador muestra que de total de activos el ... por ciento está financiado por pasivos.	

Índice	Fórmula
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
Interpretación	
Este indicador muestra que los activos de la empresa están financiados en mayor medida por accionistas o por acreedores.	

Índice	Fórmula
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto
Interpretación	
Este indicador muestra que por cada dólar que tiene la empresa como activo fijo, se dispone de .....dólares, como respaldo patrimonial, es decir está cubierta.	

Índice	Fórmula
Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
Interpretación	
Este indicador muestra que por cada dólar que tiene la empresa en Patrimonio, está generando.....de activos totales mostrándonos que un dólar es el patrimonio de la empresa y de la diferencia son los pasivos.	

Índice	Fórmula
Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAII / Activos Totales)
Interpretación	
Este indicador muestra los resultados del endeudamiento con terceros.	

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

- **Índices de gestión**

Estos indicadores de gestión miden el nivel de rotación de las cuentas del activo; también miden el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones financieras.

**Tabla 4-24:** Índices de gestión

Índice	Fórmula
Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
Interpretación	
Este indicador muestra que las cuentas por cobrar de la empresa se convierten en efectivo.....veces, en un período determinado de tiempo.	

Índice	Fórmula
Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo
Interpretación	
Este indicador muestra que por cada dólar que tiene la empresa en activos fijos esto le genera	

\$.....en sus Ventas. Si el resultado fuera menor que 1 serían activos improductivos.

Índice	Fórmula
Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total
Interpretación	
Este indicador muestra que por cada dólar que tiene la empresa en activos totales la empresa vende \$.....; es decir que las ventas muestran o no el resultado esperado.	

Índice	Fórmula
Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
Interpretación	
Este indicador muestra que la empresa recupera sus cuentas por cobrar en un período de.....días, lo cual refleja la gestión y buena marcha de la empresa.	

Índice	Fórmula
Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras
Interpretación	
Este indicador muestra que la empresa tarda en cumplir sus obligaciones de inventarios en un período de.....días, lo cual refleja la gestión y buena marcha de la empresa.	

Índice	Fórmula
Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas
Interpretación	
Este indicador muestra cuan fuerte son los gastos operacionales, y determina el margen operacional.	

Índice	Fórmula
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas
Interpretación	
Este indicador muestra el porcentaje de gastos financieros que se efectuó con relación a las ventas del mismo período.	

Fuente: Investigación directa, 2023.

Realizado por: Quindi J., 2023.

- **Índices de rentabilidad**

Los indicadores de rendimiento miden la efectividad de la administración de la empresa dando cuenta del control de costos y gastos para luego convertir las ventas en utilidades. Estos indicadores permiten analizar como retornan los valores invertidos en la empresa, es decir, responden por la rentabilidad patrimonial y del activo total.

**Tabla 4-25:** Índices de gestión

Índice	Fórmula
Rentabilidad Neta del Activo	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total})$
Interpretación	
Significa el rendimiento que han generado los activos. Este resultado nos da por el crecimiento del costo de ventas es menor al crecimiento de las ventas.	

Índice	Fórmula
Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
Interpretación	
La empresa tiene una mejora en su margen bruto de un por ciento.	

Índice	Fórmula
Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
Interpretación	
Los ingresos operacionales son mejores en relación con el rendimiento de las inversiones realizadas.	

Índice	Fórmula
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
Interpretación	
Por cada 100 dólares que vende la empresa le queda .de rentabilidad neta, de esta forma mejora su margen neto ya que tiene un mayor crecimiento.	

Índice	Fórmula
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
Interpretación	

El patrimonio genera..... ciento de utilidad operacional antes de participación e impuestos.

<b>Índice</b>	<b>Fórmula</b>
Rentabilidad Financiera	(Utilidad Neta/Patrimonio)
<b>Interpretación</b>	
La inversión de los propietarios de la empresa genera porcentaje de beneficio neto.	

**Fuente:** Investigación directa, 2023.

**Realizado por:** Quindi J., 2023.

## CONCLUSIONES

- Conforme a la teoría revisada y puesta como sustento de la presente investigación, el modelo de gestión administrativo- financiero constituye una estratégica efectiva para el reposicionamiento y crecimiento de una empresa, cualquiera sea su tipo; de allí la importancia de que el almacén agropecuario San Antonio pueda contar con un modelo de gestión administrativa financiera.
- Acorde a la investigación realizada se pudo determinar que el almacén Agropecuario San Antonio no cuenta con una gestión adecuada que encamine al personal hacia el logro de los objetivos, además presenta escasas de una estructura organizacional y funcional, deficiente administración de recursos, pérdida de clientes, así como de las ventas, apalancamiento fuerte, y su trabajo está direccionado simplemente por la demanda.
- La mala ejecución y estructuración de los procesos administrativos y financieros han impedido generar utilidades de manera eficaz, más bien los gastos se incrementan con premura, lo que trae como consecuencia una posible quiebra del almacén. Por tanto, con la propuesta se estableció y se diseñó un modelo de gestión administrativa financiera que, mediante un seguimiento y control adecuado de esta, permitirá mejorar el desempeño del Almacén Agropecuario San Antonio en sus diferentes procesos.

## **RECOMENDACIONES**

- A la gerencia socializar a sus colaboradores la herramienta propuesta en el presente trabajo de investigación, misma que tiene como objeto mejorar la gestión administrativa como financiera del almacén agropecuario San Antonio.
- Implementar el modelo de gestión propuesto donde se plantean los procesos administrativos-financieros que posibilitarán el adecuado desarrollo de actividades internas del almacén, facilitando la toma de decisiones que conlleven al cumplimiento de sus metas y objetivos.
- El modelo de gestión administrativo-financiero planteado posibilitará crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de reposicionamiento y mejora en la rentabilidad, puesto que brindará mayor facilidad en la toma de decisiones sin embargo se recomienda realizar un seguimiento y control continuo para de esta manera conocer los resultados y con ello cambiar o mejorar estrategias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldas, E. (2018). *Diseño de un modelo de gestión administrativo –financiero para la empresa Skandinav S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8949/1/82T00875.pdf>
- Bajaña, K. (2018). *Manual de procesos administrativos para la empresa creando estilos s.a crestilsa*. (Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2435/1/T-ULVR-2229.pdf>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. J. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Madrid: Editex S.A.
- Carchi, K., Crespo, M., Gonzáles, S., & Romero, E. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 26-50. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1193>
- Castillo, H., & Cabrera, V. (2015). *Efectos de Liderazgo y Motivación*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cuyo). Recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf)
- Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cortez, K., & Vergara, J. (2018). *Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A.* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de: <https://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30417>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital publisher CEIT*, 4(5-1), 217-226. doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- FAMP & Diputación Provincial de Sevilla. (2017). *Gestión financiera*. Recuperado de: <http://documentos.famp.es/documentacion/publicaciones/2004cuademprendedores3.pdf>
- Galarza, Á. (2018). *“Gestión financiera y su impacto en la competitividad de las empresas comerciales de la ciudad de Ambato”*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28430/1/505%20O.E..pdf>

- Gutierrez, J., & Tapia, J. (2016). *Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2005-2014*. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión). Recuperado de: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/466/Joel\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/466/Joel_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jiménez, V., & Lozano, M. (2017). *Gestión Financiera y la rentabilidad de la empresa San José Inversiones S.R.L., Jaén, 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4307/>
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista Enfoque*, 4(16), 272-283. doi: <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Lavalle, A. (2016). *Analisis Financiero*. Estado de Mexico: Editorial Digital UNID.
- Miranda, Y. (2018). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa Miky Decoraciones, en el Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo, Período 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica De Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/9075/1/22T0465.pdf>
- Orellana, C., Orellana, E., Olivo, M., & Tambo, V. (2020). Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria. *Journal of Business and entrepreneurial studies*, JBES(4-2), 343-351. Recuperado de: <https://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/113/263>
- Peñaloza, J. (2021). *El modelo de gestión administrativo financiero es un instrumento de clase empresarial que logra diseñar un escenario dirigido a accionar las diligencias de reposicionamiento y contribuir en la rentabilidad y eficacia de la organización*. (Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21171/1/UPS-CT009299.pdf>
- Perez, J., & Silva, B. (2020). Importancia de las finanzas personales, en relación con la inteligencia financiera. *Revista formación estratégica*, 1(1), 48-60. Recuperado de: <https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/11>
- Pilla, E. (2019). *Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión institucional del gobierno autónomo descentralizado de San Pedro De Pelileo*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional De Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5722/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0020.pdf>

- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-5. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. (Tesis de pregrado, Universidad Mayor De San Andrés). Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Rubio, M. (2019). *Finanzas aplicadas: Teoría y práctica*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+son+las+finanzas&ots=Y21A4n5Sj0&sig=UrM3DAxsurgraCbQgYPRAUw3zvQ#v=onepage&q=que%20son%20las%20finanzas&f=false>
- Ruiz, L., & Darce, D. (2016). *Organización*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua; Managua). Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/9569/1/17029.pdf>
- Salinas, S. (2015). “*Estudio de la gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad de la empresa maquinarias y vehículos s.a. mavesa ambato, en el primer semestre del año 2014*”. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica De Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17786/1/T3286ig.pdf>
- Sánchez, A., Revilla, D., Alayza, M., Sime, L., Trelles, L., & Tafur, R. (2020). *Los Métodos De Investigación Para La Elaboración De Las Tesis De Maestría En Educación*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú). Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/wp-content/uploads/sites/184/2020/07/LIBRO-LOS-M%C3%89TODOS-DE-INVESTIGACI%C3%93N-MAESTR%C3%8DA-2020-botones-1-1.pdf>
- Sánchez, Ó., & Hortigüela, M. (2020). *Gestión administrativa del proceso comercial*. Madrid (España): Ediciones Paraninfo S.A.
- Sinaluisa, V. (2017). *Modelo de gestión administrativo y financiero para la comercializadora de pinturas autocolor de la ciudad de riobamba, provincia de chimborazo, para el año 2017*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica De Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/8018/1/22T0424.pdf>
- Verdezoto, G. (2019). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la ciudad de quevedo*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma De Los Andes “UNIANDÉS”). Recuperado de:

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11388/1/TUQEXCOMADM005-2018.pdf>

Vergara, A. (2019). *El Concepto Organización Informal: Un Intento De Acotación Semántica*. (Maestría En Administración, Universidad EAFIT). Recuperado de: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13895/Trabajo%20de%20grado%20C1ngela\\_versi%F3n%20final%20-%20copia.pdf?sequence=6](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13895/Trabajo%20de%20grado%20C1ngela_versi%F3n%20final%20-%20copia.pdf?sequence=6)



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA



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

#### ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en el Almacén Agropecuario San Antonio?**
  - Mas de 6 meses
  - Un año
  - Año y medio
  - Dos años
- 2. ¿Tiene conocimiento usted acerca de la misión y visión del Almacén Agropecuario San Antonio?**
  - Sí
  - No
- 3. ¿El Almacén Agropecuario San Antonio tiene claramente definidas las funciones de cada uno de sus colaboradores a través de un medio formal?**
  - Si
  - No
- 4. ¿Con qué frecuencia el Almacén Agropecuario San Antonio lleva a cabo mediciones de desempeño en el personal a fin de identificar falencias que afectan la salud de la empresa?**
  - Siempre
  - Algunas veces
  - Pocas veces
  - Nunca
- 5. ¿El Almacén Agropecuario San Antonio capacita a su personal a fin de mejorar su nivel de desempeño en los cargos otorgados**
  - SI
  - NO
- 6. ¿Existe algún incentivo por parte de la gerente/propietaria del Almacén Agropecuario San Antonio para que los empleados realicen sus actividades con actitud positiva?**

- En ocasiones
- casi siempre
- Siempre
- Nunca

**7. ¿Qué problemas considera usted que el Almacén Agropecuario San Antonio presenta debido a la actual gestión administrativa que maneja? (Puede escoger más de una opción)**

- Bajo nivel de desempeño de los trabajadores
- Disminución en las ventas
- Insatisfacción de clientes
- Otros

**8. ¿Piensa usted que existe un ambiente de trabajo en equipo dentro del Almacén Agropecuario San Antonio**

- SI
- NO

**9. ¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorarse en el Almacén Agropecuario San Antonio? (Puede escoger más de una opción)**

- Comunicación
- Motivación
- Asignación de funciones
- Trabajo en equipo
- Espacio de trabajo

**10. ¿Considera necesaria la implementación de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero para mejorar el funcionamiento y rentabilidad del Almacén Agropecuario San Antonio?**

- Si
- No

## ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA



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

#### Guía de entrevista a la gerente del Almacén Agropecuario San Antonio

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Establece usted cuál es la misión y la visión del Almacén Agropecuario San Antonio; y si las mismas se encuentran documentadas para el conocimiento del personal y clientes?	
2	¿Determina usted objetivos a corto y largo plazo, que estén relacionados al logro del objetivo general del almacén?	
3	¿Tiene definido los cargos y funciones de sus colaboradores a través de un medio formal?	
4	¿Están establecidas políticas de ventas y de compras, así como una planificación de presupuestos mensuales para que las mismas sean consideradas exitosas?	
5	¿Se llevan a cabo análisis de estados financieros del almacén Agropecuario San Antonio con el fin de conocer la posición en la que se encuentra el negocio desde el punto de vista de rentabilidad y liquidez?	
6	¿Cuenta con algún tipo de herramienta o documento guía que le permita mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en su empresa, de no ser este el caso piensa que sería importante contar con alguno?	

ANEXO C: CARTA DE AUSPICIO ALMACÉN AGROPECUARIO



Cañar, 15 de julio de 2021

Ingeniero

Juan Alberto Avalos Reyes

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS**

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, el motivo de la presente es para comunicarle que **“ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO”** brindara la apertura e información necesaria a la Srta. **QUINDI CAIZAN JEANETH VERONICA** portador de la CI: **030274279-6** para la realización de su trabajo de investigación con el tema **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, PARA EL ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO UBICADA EN LA PROVINCIA DE CAÑAR PERIODO 2021-2022.”**, el mismo que será de gran valor para la empresa.

Por la atención a la presente le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

ALMACEN AGROPECUARIO  
**San Antonio**  
Cel. 0967057529  
0980110193  
Dir. Av. San Antonio y 4 de Noviembre - Cañar

Ingeniera Fanny Maribel Quizhpilema Camas

**GERENTE TÉCNICO/PROPIETARIA DEL  
ALMACÉN AGROPECUARIO SAN ANTONIO**

## ANEXO D: RUC DEL ALMACÉN AGROPECUARIO



**Certificado**  
Registro Único de Contribuyentes

<b>Apellidos y nombres</b> QUIZHPILEMA CAMAS FANNY MARIBEL		<b>Número RUC</b> 0302480959001
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN GENERAL	
<b>Inicio de actividades</b> 23/02/2015	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra
<b>Jurisdicción</b> ZONA 6 / CAÑAR / CAÑAR		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI
<b>Tipo</b> PERSONAS NATURALES		<b>Agente de retención</b> NO

### Domicilio tributario

#### Ubicación geográfica

Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR

#### Dirección

Calle: TOMAS AGUAYZA Número: S/N Intersección: LUIS FERNANDEZ Número de piso: 0 Referencia: TRAS DE LA ESCUELA REMIGIO CRESPO TORAL

### Actividades económicas

- G46492202 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS.
- M69200901 - OTRAS ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURÍA DE LIBROS.
- G46201102 - VENTA AL POR MAYOR DE SEMILLAS.
- G47732202 - VENTA AL POR MENOR DE BALANCEADOS Y ABONOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G46691202 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUÍMICOS DE USO AGRÍCOLA.

### Establecimientos

<b>Abiertos</b>	<b>Cerrados</b>
2	0

### Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES



Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

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

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

**Fecha de entrega:** 14 / 06 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> JEANETH VERÓNICA QUINDI CAIZAN
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**1137-DBRA-UPT-2023**